



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين

دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص علم اجتماع تنظيم

إعداد الطالب:

- بوراس نور الدين

رئيسا	جامعة بسكرة	أ.د.	بولقواس زرفة
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أ.د.	زوزو رشيد
مناقشا	جامعة سوق أهراس	أ.مح أ	سلاطنية رضا
مناقشا	جامعة تبسة	أ.مح أ	بورزق نوار
مناقشا	جامعة بسكرة	أ.مح أ	عزيز سامية
مناقشا	جامعة ورقلة	أ.مح أ	عريف عبد الرزاق

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وعرفان

شكرا جزيلاً لكل من مدّ لي يد العون، وأنا أخط هذه السطور الأخيرة تعود بي ذاكرتي إلى الأيام التي قضيتها في الدراسة من الابتدائي وحتى الجامعة مع زملائي وزميلاتي ومعلمي وأساتذتي الكرام الذين بذلوا جهوداً كبيرة لبناء جيل يعتمد عليه، أقول شكراً كفيتهم ووفيتهم.

وأقف لأقدم تحية خاصة إلى أساتذتي الكرام بجامعة تبسة والبليدة والجزائر 2 وسوق أهراس وجامعة محمد خيضر - بسكرة - ...

وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الرسالة : "زوزو رشيد " وأقول له جزاك الله عني كل خير، فقد كنت لي السند الكبير والعون فلك مني فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص.

كما أشكر الطاقم الإداري والطبي لمستشفى التيجاني هدام بئر العاتر تبسة
كما أشكر كل عمال المكتبات الجامعية لجامعة قسنطينة، بسكرة، سطيف، الجزائر 3
وعنابة وسوق أهراس وتبسة وبرج بوعريبيج.
وأخيراً أشكر لجنة المناقشة متمنياً التوفيق .

وشكراً.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكريمين...

فهارس
المجلات

شكر وعرقان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ..... مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة وإطارها المفاهيمي

3..... الإشكالية :

5..... أسباب اختيار الموضوع:

5..... أهمية الدراسة.....

7..... أهداف الدراسة.....

8..... تحديد المفاهيم:

16..... الدراسات السابقة

26..... المدخل النظري المتبني:

الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

31..... تمهيد:

32..... المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم:

32..... 1-القيادة في الحضارة المصرية:

32..... 2-القيادة في الحضارة الصينية:

33..... 3-القيادة في الحضارة اليونانية:

33..... 4-القيادة في الحضارة الرومانية:

25..... 5-القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

27..... المبحث الثاني: القيادة في الفكر الحديث.

27..... 1-نظرية التنظيم العلمي للعمل:

28..... 2-نظرية التقسيم الإداري:

29..... 3-النظرية البيروقراطية:

30..... 4-نظرية العلاقات الإنسانية:

31..... 5-نظرية التنظيم الاجتماعي:

32	المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية:
32	1-نظرية السمات:
34	2-النظرية الموقفية:
36	3-نظرية الرجل العظيم:
40	نماذج نظرية أخرى:
43	المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية:
43	أولاً: من حيث سلطة القيادة.
43	1- القيادة غير الرسمية:
43	2- القيادة الرسمية:
44	ثانياً: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل.
44	1- القيادة الديمقراطية:
45	2- القيادة الاتوقراطية:(الدكتاتورية).
46	3- القيادة الفوضوية (الحرّة).
49	المبحث الخامس: أهمية وخصائص القيادة الإدارية:
49	1-تحديد أهمية القيادة الإدارية:
50	2-أهمية القيادة في الجانب التنظيمي:
50	3-أهمية القيادة في الجانب الإنساني:
51	4-أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي:
52	5-أهمية القيادة في تحقيق الأهداف:
54	6-مهام القيادة الإدارية:
58	7-صفات القيادة الإدارية:
61	الخلاصة:

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

63	تمهيد:
64	المبحث الأول: طبيعة الثقافة:
64	أولاً: تطور مفاهيم وتعريف الثقافة:
64	1.تطور مفاهيم الثقافة:
67	2.تعريف الثقافة:
70	3.تعريف الثقافة التنظيمية:

72	ثانيا: أهمية ومصادر الثقافة:
72	1.أهمية الثقافة:
77	2.مصادر الثقافة:
81	ثالثا: مراحل تطور الثقافة:
83	رابعا: خصائص الثقافة:
89	المبحث الثاني: الثقافة في الفكر الإداري:
89	أولا: إسهامات (LIKERT 1961):
92	ثانيا: إسهامات (MC GREGOR 1960):
94	ثالثا: إسهامات (STAKLER & BURNS 1966):
96	رابعا: إسهامات (MC CLELLAND 1961 & HAGEN 1967):
97	خامسا: إسهامات (MURRAY):
98	سادسا: إسهامات (MINER):
100	سابعا: إسهامات (ADAMS):
103	الخلاصة:

الفصل الرابع: ماهية الخدمات الصحية والاستشفائية

105	تمهيد:
106	أولا: ماهية قطاع الخدمات الصحية:
106	المطلب الأول: مفهوم المستشفيات وأنواعها:
106	الفرع الأول: نشأة وتطور المستشفيات:
106	أولا: المستشفيات في الحضارات القديمة:
108	ثانيا: المستشفيات في العصر الإسلامي:
109	ثالثا: المستشفيات في العصر الحديث:
109	الفرع الثاني: مفهوم المستشفى:
109	أولا: تعريف المستشفى لغة:
110	ثانيا: تعريف المستشفى اصطلاحا:
111	ثالثا: مفهوم المستشفى حسب الأطراف المتعامل معها:
111	الفرع الثالث: الأهداف الأساسية للمستشفيات:
112	الفرع الرابع: خصائص المستشفى:
113	المطلب الثاني: وظائف وأنواع المستشفيات:

113	الفرع الأول: وظائف المستشفى:
114	الفرع الثاني: أنواع المستشفيات:
114	أولا: أنواع المستشفيات طبقا للملكية:
115	ثانيا: حسب الخدمة المقدمة:
115	ثالثا: حسب معيار التخصص:
116	المطلب الثالث: قطاع المؤسسات العلاجية والتأمين الصحي:
117	الفرع الأول: قطاع المؤسسات العلاجية:
117	أولا: تعريف المؤسسات العلاجية:
117	ثانيا: خصائص المؤسسات العلاجية: تتمثل فيما يلي:
117	ثالثا: أهداف قطاع المؤسسات العلاجية: تتجلى أهداف المؤسسات العلاجية فيما يلي:
118	الفرع الثاني: قطاع التأمين الصحي:
118	أولا: مفهوم التأمين الصحي:
118	ثانيا: أهداف التأمين الصحي: يمكن إيجاز أهداف التأمين الصحي كما يلي:
120	المبحث الثاني: واقع الخدمات الصحية العمومية في الجزائر:
120	المطلب الأول: مدخل عام حول الخدمات الصحية العمومية في الجزائر:
120	الفرع الأول: تنظيم وهيكلية الخدمات الصحية في الجزائر:
124	الفرع الثاني: ديناميكية مدخلات القطاع المادية والبشرية:
127	المطلب الثاني: نشاطات المنظومة الصحية:
128	المطلب الثالث: مراحل تطور السياسة الصحية في الجزائر:
129	الفرع الأول: السياسة الصحية في الجزائر (1962-1965):
130	الفرع الثاني: السياسة الصحية في الجزائر (1965-1979):
131	الفرع الثالث: السياسة الصحية في الجزائر (1979-2007):
134	خلاصة:

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

137	تمهيد:
138	أولا: مجالات الدراسة:
138	ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة:
141	ثالثا: أدوات وتقنيات جمع المعلومات:
143	مقياس أدائي أوكاي OCAI:

145 الأساليب الاحصائية:
146 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:
	الفصل السادس: قياس الثقافة التنظيمية باستخدام أداة أوكاي OCAI
148 1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس
149 2-توزيع أفراد العينة حسب العمر
150 3- خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية
151 4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى
152 5-توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل
153 6-توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
154 تحليل واستخلاص النتائج الخاصة بمقياس كل ثقافة:
154 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ثقافة:
160 الفصل السابع
160 تحليل نتائج الدراسة الأساسية
161 تحليل نتائج الفرضيات
178 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الرئيسية
178 النتائج:
178 في ضوء الفرضية الأولى:
180 في ضوء الفرضية الثانية:
182 في ضوء الفرضية الثالثة:
184 نتائج عامة:
 الخاتمة: ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
187 التوصيات والاقتراحات
188 توصيات الدراسة:
191 قائمة المصادر والمراجع
202 الملاحق

فَلْيُرْسَلِ
الْحَمَلُ

الصفحة	العنوان
80	الجدول رقم (01): يوضح الثقافة بوجود وعدم وجود فرق العمل.
100	الجدول رقم (02): جدول (Adams)
125	جدول رقم (03): تطور الهياكل الصحية العمومية في الجزائر من 1966-2010
125	جدول رقم (04): العيادات الخاصة في الجزائر لسنة 2010
126	جدول رقم (05): تطور الهياكل الصحية العمومية في الجزائر لسنة 2011
126	جدول رقم (06): تطور الهياكل الصحية العمومية في الجزائر لسنة 2012
127	جدول رقم (07): تطور الهياكل الصحية التابعة للقطاع الخاص في الجزائر لسنة 2012
142	جدول رقم (08): خاص بعينة الدراسة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ثقافة:	
148	جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
149	جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر
150	جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
151	جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى
152	جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل
153	جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ثقافة:	
154	الجدول رقم (01): ثقافة الجماعة
155	الجدول رقم (02): الثقافة الابداعية
157	الجدول رقم (03): ثقافة السوق
158	الجدول رقم (04): الثقافة الهرمية
تحليل نتائج الفرضيات	
161	الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس
162	الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر
163	الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي
163	الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي
165	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل

166	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
نتائج الدراسة الأساسية	
167	الجدول رقم (01): لدى العامل أهداف واضحة ومشاركة مع العاملين.
167	الجدول رقم (02): أقدم اقتراحات وأفكارا جديدة للرؤساء في المؤسسة.
167	الجدول رقم (03): أوئن أنا وزملائي بمعتقداتنا ولو كانت القيادة سلبية.
168	الجدول رقم (04): القيادة هي مثال للنزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع الآخرين.
168	الجدول رقم (05): هناك تكامل مع الوظائف لوجود هدف مشترك.
168	الجدول رقم (06): أمتثل للقوانين والضوابط الرسمية داخل المستشفى دون توجيه من المسؤول.
169	الجدول رقم (07): لدى الموظف منظومة عادات مشتركة حول العمل.
169	الجدول رقم (08): يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.
169	الجدول رقم (09): تولي القيادة اهتماما بالغا للأهداف المسطرة والواجب إنجازها من قبل الموظفين.
170	الجدول رقم (10): يشعر العامل بأن المستشفى جزء من حياته ويبدل قصار جهده للعمل على تحقيق تميز الجودة في العمل.
170	الجدول رقم (11): تسود روح التعاون والمحبة العاملين في المستشفى.
170	الجدول رقم (12): تتناول المصالح الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها بعضا في إنجازها.
171	الجدول رقم (13): تعمل الإدارة في المستشفى على توفير الأعمال الأفضل من مصلحة إلى أخرى.
171	الجدول رقم (14): يتقيد العامل بالقواعد والأنظمة الخاصة بتقسيم العمل.
171	الجدول رقم (15): هناك نظام رقابة عادل بين العاملين في المستشفى.
172	الجدول رقم (16): لا أجد مشكلة في التواصل مع المسؤولين داخل المستشفى.
172	الجدول رقم (17): يتفاوض الموظفون بلغة ومفاهيم مشتركة في أمور العمل داخل المستشفى.
172	الجدول رقم (18): أتفهم قرارات وإجراءات العمل داخل المستشفى عن طريق اللوحات

	الإشهارية.
173	الجدول رقم (19): هناك نظام اتصال فعال بين مختلف المصالح داخل المستشفى.
173	الجدول رقم (20): تعمل القيادة على توطيد العلاقات داخل المستشفى.
173	الجدول رقم (21): تحرص إدارة المستشفى على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين.
174	الجدول رقم (22): تتمتع القيادة بقدر عال من المسؤولية إزاء العاملين وبخدماتهم باحترام وتقدم لهم المثال في الانضباط وإتقان العمل.
174	الجدول رقم (23): يتبادل العاملون باستمرار المعلومات التي تتعلق بالعمل دون صعوبة.
174	الجدول رقم (24): تقسم العلاقات بين الموظفين بروح المحبة والتعاون والأخوة.
175	الجدول رقم (25): تقوم القيادة داخل المستشفى بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتها في حالة غيابها.
175	الجدول رقم (26): هناك اجتماعات دورية يدلي فيها الموظفون بآرائهم.
175	الجدول رقم (27): أطرأ أفكار ومقترحاتي الجديدة وتأخذها الإدارة بعين الاعتبار.
176	الجدول رقم (28): أواظب على أوقات العمل وإتمام أعمالي على أكمل وجه.
176	الجدول رقم (29): أقوم بالتعليمات الموجهة إلي دون معارضة وأطرأ رأي حول الأعمال الموجهة لي.
176	الجدول رقم (30): يتقبل العامل النقد من المسؤولين ويعترف بأخطائه ويعمل على تصويبها.

فهارس الأشكال
فهارس الأشكال

الصفحة	العنوان
74	الشكل رقم (01): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.
91	الشكل رقم (02): تفاعل الثقافة في المنظمة.
قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية باستخدام أداة أوكاي OCAI	
145	الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
146	الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر
147	الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
151	الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى
152	الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل
153	الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
154	الشكل رقم (09): يوضح الثقافة المتوقعة في المؤسسة الاستشفائية وهي ثقافة الجماعة
155	الشكل رقم (10): يوضح الثقافة الابداعية في المؤسسة الاستشفائية
157	الشكل رقم (11): يوضح الثقافة المستقبلية في المؤسسة الاستشفائية وهي ثقافة السوق
158	الشكل رقم (12): يوضح الثقافة السائدة في المؤسسة الاستشفائية وهي الثقافة الهرمية
تحليل نتائج الفرضيات	
161	الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس
162	الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر
163	الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي
163	الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي
165	الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل
166	الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

تتمة
مقام
بمقام

مقدمة

شهد العالم العديد من التغيرات والتطورات التي أثرت على مختلف البنى النسقية نتيجة لمجموعة من المعطيات والعوامل كالعولمة والتطورات السريعة لوسائل الاتصال وهو ما أثر على مختلف الأنساق التي سارعت إلى مواكبة مختلف التغيرات وهذا لتحقيق المسايرة والتوازن والنمو الداخلي والخارجي، وتعد المؤسسة إحدى أهم الأنساق التي عرفت تغييرات سواء على مستوى التنظيم أو النظام والثقافة، فسعت جاهدة إلى تبني استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها بأسهل الوسائل وأنجع الطرق.

ويعد القائد الإداري حلقة أو بوصلة أساسية لأي مؤسسة وهذا ما جعل من اختيار القائد أمر مهم على مختلف المؤسسات حسب طبيعتها، سواء كانت اقتصادية أو خدمية، وهذا ما أدى بالباحثين على اختلاف مشاربهم الفكرية إلى الاهتمام بدراسة وتحليل الفعل القيادي وتفكيك جزئياته، كدور وفعل وسلوك يؤثر ويتأثر، وكذا بحث علاقاته مع العديد من المتغيرات سواء السوسيوتنظيمية كتحفيز الروح المعنوية واتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي، الصراع، الأداء والاتصال، دوران العمل، القيم التنظيمية، العدالة الإدارية، الثقافة التنظيمية. وقد حاول الباحث دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

يعد الفعل القيادي ذو أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعمال، وهذا يتجلى من خلال القائد الذي يجب أن يمتلك مهارات وشخصية تمكنه من تمرير رسائل ودمج ثقافة الفرد مع ثقافة المؤسسة.

إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعار أو قيم أو أفكار يتم تداولها ولكنها القوة الأيديولوجية الحقيقية التي تلعب دوراً علائقياً في تطور المؤسسة، فبناء الثقافة التنظيمية هو المشاركة الجماعية وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني وامتلاك الرؤساء والمرؤوسين أهداف مشتركة بمواصفات سلوكية مشتركة وموحدة.

تعد علاقة العامل بالمؤسسة والمجتمع عبارة عن توحيد المصغر والمتوسط والكل والمؤسسة تعد كلية مقارنة بالفرد كما تعد مصغرة مقارنة بالمجتمع، فالفرد والفرد، والفرد والمؤسسة، والفرد والمجتمع، والمؤسسة والمؤسسة، المؤسسة والمجتمع عرفت تطوراً من خلال معالجة الأدوار والعلاقة بين مختلف الأنساق

وانطلاقاً من هذا الطرح نحاول من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على الجزيئات والمتغيرات التي تربط المتغيرين من خلال بحثنا (دور القيادة الادارية في تنمية القيادة التنظيمية وهذا بمحل الدراسة المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر) حيث قمنا بتوزيع مضامين بحثنا على فصول تناولنا في الفصل الأول (التمهيدي) طرح المشكلة، تحديد المشكلة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد مصطلحات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، المدخل النظري المتبني.

أما في الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان: ماهية القيادة الادارية تناولنا في المبحث الأول القيادة في الفكر الإداري القديم، ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني تناولنا فيه القيادة في الفكر الحديث. وفي المبحث الثالث تناولنا نظريات القيادة الإدارية، أما المبحث الرابع فتناولنا أنماط القيادة الإدارية، وفي الأخير المبحث الخامس: أهمية وخصائص القيادة الإدارية.

وفي الفصل الثالث : ماهية الثقافة التنظيمية، تناولنا في المبحث الأول: طبيعة الثقافة ومفهومها، ثم إلى أهمية ومصادر الثقافة التنظيمية، ثم مراحل تطور الثقافة التنظيمية وخصائصها، وفي الأخير انتقلنا إلى الثقافة في الفكر الإداري.

أما الفصل الرابع ماهية قطاع الخدمات الصحية تناولنا فيه مفهوم قطاع الخدمات الصحية ثم انتقلنا إلى وظائف وأنواع المستشفيات، ثم واقع الخدمات الصحية العمومية في الجزائر، ثم انتقلنا على نشاطات المنظومة الصحية وفي الأخير مراحل تطور السياسة الصحية في الجزائر.

وفي الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة، تناولنا فيه المنهج المتبع في الدراسة ثم انتقلنا مجالات الدراسة، ثم انتقلنا مجتمع الدراسة والعينة المختارة وأخيرا أدوات وتقنيات جمع المعلومات.

وفي الفصل السادس الذي جاء بعنوان: قياس الثقافة التنظيمية السائدة باستخدام اداة أوكاوي OCAI.

أما الفصل السابع تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الأساسية، ثم التوصيات والخاتمة، قائمة المراجع، وأخيرا الملاحق.

الفصل الأول

موضوع الكتاب الله وإطارها المفاهيم

01- الإشكالية

02- فرضيات الدراسة

03- أسباب اختيار الموضوع

04- أهداف الدراسة

05- تحديد المفاهيم

06- الدراسات السابقة

07- المدخل النظري المتبني

الإشكالية :

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه، مبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهداها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية .

ولازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات : الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصوصية، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية .

ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة

تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعياري الأساسي الذي تتحدد به النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي يعرفها "ميشيل كروزيه " (بن عيسى، 2010، ص13) Krozeh Mechel على أنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها. إذن تتضح

الفصل الأول (التسميدي):

أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصيافة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في ال تخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية.

ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي :

ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية* لدى العاملين في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية :

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد

العينة حول علاقة ارتباط بين النمط القيادي والوعي بالمعتقدات المشتركة تعزى

لمتغير الأقدمية ؟

✓ هل توجد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة

حول وجود ارتباط بين القيادة الإدارية وطبيعة الاتصال داخل المؤسسة تعزى

لمتغير الجنس ؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد

العينة بين القيادة الإدارية وتعزيز الثقة الإدارية تعزى لمتغير السن ؟

* - لقد كامن خذ الدراسة هي دراسة ماجستير "دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي جبل العنق تبسة، وتم البحث في نفس الموضوع بنفس المتغيرات مع تغيير مجال الدراسة وفرضياتها وأيضا الانتقال من المؤسسة الاقتصادية إلى المؤسسة الخدمائية.

أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب يسعى إلى تحقيقها من خلال الخطوات التي يتبعها وهذا من أجل التوصل إلى نتائج استنمولوجية وإمبريقية تساهم في تعزيز البحث والباحثين على اختلاف تخصصاتهم ومشاريهم الفكرية، ولعل أبرز الأسباب التي دفعتنا إلى البحث في الموضوع هي كالتالي:

- 1- يعتبر موضوع "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علم الاجتماع التنظيم والعمل".
- 2- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- 3- حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيوتنظيمي.
- 4- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- 5- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
- 6- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تميمتها.
- 7- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.
- 8- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

أهمية الدراسة

يعد موضوع دورا لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة ، فهي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ولها تأثير متبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

إن أهمية الثقافة التنظيمية وما لها من تأثيرات على مستوى الفرد والمؤسسة برزت في العديد من البحوث وتعد البحوث التي قام بها شين (Chin) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" والتي يعرفها "بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها مع التكيف الخارجي والادماج الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها (مومن سلامة اللوزي: 2009، 265)

ولكون القيادة هي دور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة.

فالقائد يقوم بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين الجدد وكذا إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر اقدمية من اجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج ايجابية.

- يقدم الباحث مناقشة موضوعين في حقل السلوك التنظيمي والذي يعد محورا للباحثين في مجال الإدارة.
- محاولة الكشف عن أهم استراتيجيات القيادة في المؤسسات الاستشفائية ومدى نجاحته.
- هذا الموضوع يطبق في ميدان القطاع الصحي الي يعد ذو أهمية كبيرة.
- التعرف على أهم المقاربات السابقة التي تناولت القيادة الادراية والثقافة التنظيمية
- نستنتج من هذا التعريف أن للقيادة دور كبير في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية وهو ما أدى بنا للبحث والتقصي عن كيفية الدور المناط بالقيادة الإدارية لتنمية الثقافة التنظيمية.

كما تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ومساراً لدراسات مستقبلية.

أهداف الدراسة

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته.

وتتمثل أهداف دراستنا في :

أولاً: معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

ثانياً: أهمية العلاقة بين الأنساق عن طريق عملية الثقافة التنظيمية .

ثالثاً: معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

رابعاً: إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسات الإدارية.

خامساً: لفت إنتباه المؤسسات والمنظمات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.

سادساً: محاولة الوصول إلى نتائج تمكن المؤسسات الاستشفائية بالنهوض بالعاملين

والاستراتيجيات الإدارية المعتمدة وكيفية تنميتها.

سابعاً: تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الاستشفائية

تحديد المفاهيم:

يسعى الباحث من خلال اجراء بحثه إلى مراحل عديدة وتعد تحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي يسعى إلى إبرازها وهذا لإيضاح الرؤية لتحقيق الأهداف المنشودة، وسوف نحاول من خلال هذا الفصل تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة.

1 - مفهوم الدور (The Rool):

ينسب مفهوم الدور من الناحية السسيولوجية عادة إلى "لنتون" إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم (بورون ف، بوربكر وآخرون: دن، 288) ، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم (محمد عاطف غيث وآخرون ، 1995 ، 392).

كما يعرف أيضا على أنه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد (نبيل صادق: 1983 ، 361).

ورغم أن الدور يعد عمل فردي يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائما عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة (ألويس كامل مليكة: 1964 ، 224) ، إذ أن الدور في أغلبية الحالات يرتبط بالمركز الاجتماعي.

القول بأن الدور "هو توجيه أو تفهيم عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين:

أ- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

ب- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص شاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس (عبد الحليم عبد العال: 1989، 122).

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة، وهو الدور المنوط بالعامل داخل المؤسسة في حدود صلاحياته التي يخولها له القانون.

2- مفهوم القيادة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك 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 (نواف كنعان: 2009، 86-87)، وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور: 2001، 215)، أما حسب كاروس فالقيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره (خليل الجر: 1987، 96).

هذا بالنسبة للتعريف اللغوي أما اصطلاحاً فإن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاً شخص يوجه ويرشدوا الطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة (حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون: دن، 226).

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 (محمد الفاضل عاشور: 1975، 590).

كما يعرفها ستو غديل (Stogdill) بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (محمود المسات: 2003، 95).

تعريف القيادة:

إن القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.

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 موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه. كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة (هاشم حمدي رضا: 2010، 140، 150).

كما يعرف أوردوي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها: "النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح" (جاسم مجيد: 2005، 121).

يعرف (Stogdill) القيادة بأنها: "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف".

كما يعرف (Tead) القيادة بأنها: "هي القدرة على التأثير في الناس لتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".

ويرى (Rosen & Broun) القيادة بأنها: "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

ويؤكد كل من جيرالد جرينبر (G.Greengerg) وروبرت بارون (R.Baron) أن "القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة" (مدحت محمد أبو النصر: دن، 319-320).

كما يعرفها وايت بأنها: "التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين"، كما يعرفها فريد راغب النجار "هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلمي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل" (أحمد قوارية: 2007، 31).

التعريف الإجرائي للقيادة: هي القدرة التي يستأثر بها القائد على المرؤوسين وتوجيههم بحكمة ما يكسبهم طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون والتآزر بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

3- مفهوم التنمية:

يعد مفهوم التنمية من المفاهيم التي لها حلقة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح هناك تخصص قائم بذاته وهو علم الاجتماع والتنمية، كما ترتبط بجملة من المفاهيم الأخرى كالثقافة والتقدم والرقي، التحديث، الإصلاح، النمو، الإنماء، غير أنه يرتبط بشكل أساسي بمفهومَي التخلف والتبعية.

حيث يرى ويبستر (Webster) في قاموسه اللغوي إن اصطلاح التنمية لغويا يعني التطور بمعنى النمو المتسارع من مرحلة إلى أخرى، كما تعرف أيضا بأنها مفهوم معنوي يعبر عن عملية ديناميكية في المجتمع وبين العوامل البيئية بهدف زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو (محمد عباس ابراهيم: 1989، 09) غير أن هذا التعريف لا ينظر للتنمية على أنها هدف في حد ذاتها بل يؤكد على أنها وسيلة لزيادة قدرة المجتمع على النمو من خلال التوجيه.

أما هوبهاوس (Hobhous) يؤكد على أن التنمية هي "عملية تغيير وتغير معا في نفس الوقت، بحيث يتطلب التغيير الناتج عن التنمية ضرورة التنظيم والتنسيق لإعادة التكامل للمجتمعين وهذه الوظيفة لا تتحقق إلا في ظل التنمية الرامية إلى تحقيق احتياجات الأفراد دون أن يقوم على الجبر والإلزام، وإنما تقوم على تضافر الجهود وتعاون الأفراد، فالتنمية إذا تضمنت مجموعة من العمليات المنفصلة والمتكاملة في ذات الوقت، أي أنها

عملية تغير مقصودة تعتمدها سياسات متحددة وتشرف على تنفيذها هيئات قومية على المستوى المحلي وتهدف إلى إدخال نظم جديدة أو خلق قوى اجتماعية جديدة مكان القوى الموجودة أو إبعاد تشكيلها.

فالتنمية إذن تعبر تلك الجهود المنظمة التي تبذل وفق خطط للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بمعنى أنها تحريك علمي مخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية تهدف إلى التغيير والانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها وترفع من مستوى الإنسان بطريقة تتضمن عملية تغير أساسي في البناء الاجتماعي، بما يتضمنه من تنظيمات مختلفة الأهداف وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات الاقتصادية إلى جانب تغير التوجهات الفكرية والقيم والتنمية في التعبير الحديث "عبارة عن تغير حضاري أي تغير في الرؤية والممارسة" (Hobhous, LT, 1996, 57-58).

التعريف الإجرائي للتنمية: هي عملية تغيير وتطور واعي في الفعل من خلال توحيد الرؤى والمشاركة بين العمال بهدف الاستفادة من كامل الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

4- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين، وهذا نظرا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة، فسعي العديد من علماء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة.

تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتداخلت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها.

يعرفها ميشال كروزيه (M.Grozier) "أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه

المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً (محمد مهدي بن عيسى: دن). كما توجد 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 (جمال الدين محمد مرسى: 2006).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما" (جمال الدين محمد مرسى: 2006، 09).

كما يعرفها (Hebene Denis) في كتابه إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط بأنها: "تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة وتمييزة" (موسى سلامة اللوزي وآخرون: 2009، 265).
التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي نظام مشترك من القيم والعادات والمعايير والايديولوجيات والخصائص والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المؤسسة كنموذج وتسعى إلى تنميتها وتعزيزها لدى الأفراد وموائمتها مع النظام والنسق داخل المؤسسة.

5- العامل:

العامل لغويا:

فاعل وتطلق كلمة العامل على المؤثر أو السبب في اقتصاد العمل من يبذل الجهد البدني أو العقلي في مجال النشاط الاقتصادي لإنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية لغرض الاكتساب سواء كان القيام بهذا النشاط ذاتي وبصورة مستقلة بتوجيه إدارة الفرد أو كان ذلك لحساب الغير وتحت توجيهه وإشرافه مقابل عوض معين.

يطلق كذلك على كل من يقوم بعمل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدامك الجهد البدني أو العقلي فقط باستخدام ذلك مع رأس المال معا.

وهو من يؤجر عمله في مجال النشاط الاقتصادي لغرض التكسب للعيش سواء كان لمصلحة شخص معين بأجر أو لمصلحة الغير دون تعيين غرض معين.

العامل بالمعنى القانوني هو ذلك الإنسان الذي يضع جهده أو نشاطه المعني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير بعوض معين، مشروع لمدة معينة ويمارسه تحت وإشراف أو لمصالح الغير أو من يقوم مقامه (تخطيط القوى العاملة: 1986، 12).

العامل كما جاء في الميثاق الوطني "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني" (الميثاق الوطني الجزائري: 1975، 50).

التعريف الإجرائي للعامل: العامل هو الشخص الذي يقوم بعمل يدوي أو فكري مقابل أجر داخل المؤسسة ويكون اشراف سلطة في إطار قانوني وإداري متفق عليه مسبقا

6- تعريف المستشفى:

نحاول تقديم تعريف المستشفى لغة واصطلاحا، ونورد أهم التعاريف المختلفة لمفهوم المستشفى عند رجال التسويق.

أولا: تعريف المستشفى لغة:

جاءت كلمة مشفى من الفعل (شفى) وشفى كل حرفه، قال الله تعالى: {وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا} [آل عمران، 103]، و(شفاه) الله من المرض، يشفيه (شفاء وأشفى) على الشيء أشرف عليه، أشفى المريض على لموت و(إستشفى) طلب الشفاء، ويصبح استخدام الكلمتين مشفى أو مستشفى (محمد الصيرفي: 2009، 05).

وورد في القاموس العربي "المنجد" في باب شفى يشفى شفاء، إن المستشفى هو "المكان الذي يطلب فيه الشفاء" أي البرء من العلة (سيد محمد جاد الرب: دن، 50).

أما "جونسون وشولتنز" فقد ذكرا في كتابهما إدارة المستشفيات أن كلمة مستشفى اشتقت من كلمة لاتينية تعني "إكرام الضعيف" (سيد محمد جاد الرب: دن، 40).

ثانيا: تعريف المستشفى اصطلاحا:

فقد عرفت لجنة من الخبراء في منظمة الصحة العالمية على أنه "جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي وصحي متكامل من مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع، من الناحيتين العلاجية والوقائية، ويشمل عيادات خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها الطبيعي، كما أنه أيضا مركز لتدريب الكوادر الصحية ولإجراء البحوث الطبية" (محمد هيثم الخياط: 2007، 114).

ويمكن تعريف المستشفى بأنها "منظمة اجتماعية تقدم الخدمات في مجال الصحي باعتبارها المكان المعد لاستقبال المرضى وإيوائهم حتى يتم شفاؤهم" (محمد الصيرفي: 2004، 05). وتم تعريف المستشفى بأنها "منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية وأيضا الوظائف المهنية والتأهيلية، بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي" (سيد محمد جاد الرب: 1991، 33).

وعرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات (American Hospital Association) المستشفى بأنها "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بستهيالات طبية دائمة تشمل أسرة للنوم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى" (American Hospital Association, 1974, P10).

كما تم تعريف المستشفى بأنه "نظاما مركبا من مجموعة نظم فرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة، كما تعتبر أيضا بمثابة نظام مفتوح لأنه يعمل على حل مشكلات تعترض صحة أفراد المجتمع الذي يتفاعلون معه ويتأثرون به ويؤثرون فيه" (حسان محمد نذير حريستاني: 1990، 51).

إضافة إلى التعاريف السابقة للمستشفى نجد مفهوم المستشفى كذلك أنها "نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية، ونظام الخدمات الطبية المعاونة ونظام الخدمات الفندقية ونظام الخدمات الإدارية، وتتفاعل ذلك النظم معا

بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب، وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي " (السيد عليوة: 2001، 81).

نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

- أ. أن المستشفى نظام كلي يضم أنظمة فرعية.
- ب. أنه نظام اجتماعي وصحي متكامل.
- ج. مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع.
- د. تقديم خدمات علاجية ووقائية.
- هـ. تشمل كذلك خدمات تدريبية وعلمية وتأهيلية.
- و. تنمية وظيفة البحث العلمي بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ز. هناك أنظمة فرعية كخدمات فندقية وخدمات إدارية.

التعريف الإجرائي: هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع باستقلال مالي وشخصية معنوية وتتكون من هياكل التشخيص والعلاج والرعاية والاستشفاء تحت وصاية الإدارة ومجموعة مستخدمين وأطباء وممرضين وتغطي منطقة معينة وتتكفل بالحاجات الصحية للسكان، وهي المستشفى العمومي الغير جوارى لمدينة بئر العاتر التي تقدم الخدمات العلاجية والاستشفائية والوقائية والرعاية الصحية للمرضى والمواطنين.

الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث (علي الغربي: 54-56)،

أولا: الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:

جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجح عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي

للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية. كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة. وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي:

فروض الدراسة:

- 1- هناك علاقة ب بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية
- 2- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.
- 3- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية. واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه. و قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة (98) فردا.

نتائج الدراسة:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكات محددة.
- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق

الفصل الأول (التمهيد):

إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.

- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.

- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.

- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.

- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

الدراسة الثانية:

الطالب بن خالد عبد الكريم: " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي " دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار - رسالة منشورة، جامعة وهران 2، 2016.

حاول الباحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى جودة حياة العمل المتوفر بالقطاع الصحي لزل الدراسة ؟

2. هل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟
3. ما مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية للفئات العاملة بالقطاع الصحي لزل الدراسة ؟
4. هل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟
5. ما مستوى مساهمة عوامل جودة حياة في العمل في تنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية بالنسبة للموظفين العاملين بها ؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من بعض الدراسات السابقة لمتغيري جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى :نتوقع مستوى متوسط في درجة توفر جودة الحياة في العمل بالقطاع الصحي محل الدراسة.

الفرضية الثانية :نتوقع مستوى متوسط في درجة الالتزام بالثقافة التنظيمية لدى الفئات العاملة بالقطاع الصحي محل الدراسة.

الفرضية الثالثة :نتوقع تأثير معنوي دال إحصائياً لأبعاد جودة حياة العمل في تنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي، التأثير المعنوي بينهما، البحث عن الفروق بين التغيرات الشخصية والدهنية لدى عينة الدراسة اتجاه جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية، وقد اختار عينة مكونة من 213 موظفاً في مجال القطاع الصحي في ولاية أدرار، واعتمد في هذا الدراسة على المنهج الوصفي في البحث، واستعمل الاستمارة كأداة لجمع المعطيات، أما المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة تمت باستخدام اختبار t لعينة واحدة، و t لعينيتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات، الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة قيمة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل على الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة، واختبار التباين الاحادي البسيط لمعرفة تباين عينة الدراسة اتجاه متغيرات جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية. توصلت هذه الدراسة إلى توفر عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة متوسطة، وجود تأثير دال احصائياً لبعض أبعاد جودة الحياة في العمل (خصائص منصب العمل، الأجور

والمكافئات، جماعة العمل، المشاركة في القرار) على الثقافة التنظيمية، أما أبعاد (بيئة العمل، وأسلوب الرئيس في الاشراف) فكانت درجة التبوء غير دالة احصائيا، أما وجود فروق دالة احصائيا التي تعزى الى الخصائص الشخصية والدهنية لدى عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة في العمل عموما فقد تحققت بشكل جزئي، حيث أن متغيرات الجنس والسن وخصائص الوظيفة غير دالة احصائيا، أما متغيرات الأقدمية في العمل، ومكان العمل فكانت دالة احصائيا، أما وجود فروق دالة احصائيا والتي تعزى الى الخصائص الشخصية والدهنية لدى عينة الدراسة اتجاه أبعاد الثقافة التنظيمية فقد تحققت بشكل جزئي أيضا حيث أن متغيرات السن والجنس وخصائص الوظيفة كانت غير دالة احصائيا، أما متغيرات الأقدمية في العمل ومكان العمل فكانت دالة احصائيا.

الدراسة الثالثة:

دراسة بن عيسى 2005: ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في

الجزائر غرداية PIPE GAZ حالة بايب غاز

وقد انطلق من التساؤلات الرئيسية التالية:

- ماهي طبيعة الأطر والنماذج المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تلعب دور الموجه لسلوكيتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟
 - هل هذه السلوكيات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه لأكثر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟
 - هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟
 - ما طبيعة التفاعل الذي يحكم بين مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟
- من أهم نتائج الدراسة:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وكقيمة ثقافية حضارية أو وظيفية، وإن هذه الأفعال الاجتماعية الجماعية يجب أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونه غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكيات والأفعال الانتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وهذا ما يتطابق مع الفرضية العامة والجزئية الأولى.

- أن فهم البنية الثقافية التي تقف وراء اختبارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة أي أن تفهم موجات الفعل التسييري كفعل اجتماعي تقوم به فئة القيادية داخل المؤسسة وذلك بحكم مكانتها الاجتماعية في البناء الاجتماعي.

- فيما يخص العوامل التي تتشكل على أساسها مجموعات الانتماء في المؤسسة رأينا بأن هذه العوامل متعددة، الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الانتماءات غير مستقرة وثابتة بل تتميز بالمرونة وعدم الاستقرار مما تترك مجال لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب استراتيجيه ومصالحته الظرفية.

الدراسة الرابعة:

دريدي فاطمة، أنماط السلطة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018

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

- ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الادارية 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 العلمية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في بعض المواقف.

- تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- تسهم السلطة الديكتاتورية في تعزيز احترام السلوك الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

ثانيا : الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

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 جيدة.

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

الدراسة الثانية:

صالح بن سعد المريخ: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" ، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008. تتحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء. حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

1-أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

2-نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.

3-دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

4-المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

5-ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

تساؤلات الدراسة:

1-ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

2-ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

3-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟

4- ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

5- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعمل لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا من المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- 1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المش اركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 3- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية

ثالثا: الدراسات الأجنبية

الدراسة السابعة: Masood, S.A "Transformational leadership and Situational Strength Perspective (2006). organizational: The

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان: " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ - نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.

ب - يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.

ج - يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.

د - يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

أهمية الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع الدراسة:

- تكوين خلفية علمية نظرية وامريقية مناسبة الدراسة وإلقاء نظرة على مختلف الرؤى والمقاربات التي تناولت الموضوع.

- بلورة وتحديد مفاهيم الدراسة القيادة الادارية والثقافة التنظيمية

- المقاربة المفاهيمية المتكاملة لجميع جزئيات الموضوع بمختلف جوانبه

- الاطلاع على أهم خطوات دراسة المواضيع السابقة

- علاقة أدوات البحث المستخدمة في الدراسة السابقة مع الأدوات المستخدمة في الدراسة ومدى نجاعتها.

- تعريف القارئ بكافة الدراسات التي سبق اجراءها في موضوع البحث.

- تعد الدراسات السابقة سجلاً حافلاً بالمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

- تمكن الدراسات السابقة من الاستفادة في بناء أدوات الدراسة. كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اثراء بحثه وصياغة فرضيات الدراسة وبناء الاستبيان وكذا توسيع ثقافته والاطلاع على موضوع الدراسة وتنمية مخياله السوسولوجي لدراسة أبعاد المتغيرات وكذا تفكيك جزئيات الدراسة.

المدخل النظري المتبني:

يعد المدخل النظري بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، فهو الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته، وقضاياها، ومجريات بحثه، فكان اعتمادنا على التفاعلية الرمزية كمدخل لهاته الدراسة (Symbolic Interactionism)، تعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في تحليل الأنساق الاجتماعية، والتفاعلية الرمزية لم تظهر من فراغ بقدر ما ترجع إلى ظهور النزعات الاجتماعية السلوكية، ويعود الفضل أيضا لمجموعة من العلماء الأمريكيين والأوروبيين، ما يعرف بمدرسة شيكاغو من خلال مجموعة دراساته، والتي تركز على دراسة الخصائص الحضرية والبيئية والاجتماعية، والثقافية والسيكولوجية التي تؤثر على عمليات التفاعل بين الجماعات المحلية، وعرفت التفاعلية الرمزية عدة تطورات من مدرسة شيكاغو إلى إسهامات هربت بلور، إلا أن العديد من العلماء يؤكد أن مؤسس هذا الاتجاه وأول من استخدمه كمفهوم هو "جورج ميد" (G.Mead) الذي يعتبر أول من تبنى المدخل التفاعلي في دراسة المجتمع، وأثناء دراسته للمجتمع يؤكد على مجموعة من الفرضيات التي أهمها، إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم، وهذه المعاني نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

وهي تبدأ بمستوى الوحدات الصغرى (Micro) منطلقة منها لفهم الوحدات الكبرى، بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة

لتشكل بنية من الأدوار، ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز، وهنا يصبح التركيز إما على بنى الأدوار والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي، ومع أنها ترى البنى الاجتماعية ضمناً، باعتبارها بنى للدوار بنفس طريقة "بارسونز" (Parsons)، ومن أشهر ممثلي النظرية التفاعلية الرمزية.

جورج هيرت ميد (George H.Mead 1863-1931)

استطاع جورج ميد في محاضراته التي كان يلقيها في جامعة شيكاغو على طول الفترة من (1894-1931) أن يبلور على نحو متقن، الأفكار الأساسية لهذه النظرية، وقد جمع له تلاميذه كتاباً بعد وفاته، يحتوي على معظم أفكاره التي كانوا يدونونها في محاضراته تحت عنوان (Mind Self and Society 1934)، ويبدأ ميد بتحليل عملية الاتصال وتصنيفها إلى صنفين: الاتصال الرمزي، والاتصال غير الرمزي، فبالنسبة للاتصال الرمزي فإنه يؤكد بوضوح على استخدام الأفكار والمفاهيم، وبذلك تكون اللغة ذات أهمية بالنسبة لعملية الاتصال بين الناس في المواقف المختلفة، وعليه فإن النظام الاجتماعي هو نتاج الأفعال التي يصنعها أفراد المجتمع، ويشير ذلك إلى أن المعنى ليس مفروضاً عليهم وإنما هو موضوع خاضع للتفاوض والتداول بين الأفراد.

هيرت بلومر (H.Blumer 1900-1986)

وهو يتفق مع جورج ميد في أن التفاعل الرمزي هو السمة المميزة للتفاعل البشري، وأن تلك السمة الخاصة تنطوي على ترجمة رموز وأحداث الأفراد وأفعالهم المتبادلة، وقد أوجز فرضياته في النقاط التالية:

- إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء بالنسبة إليهم.
- هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي الإنساني.
- هذه المعاني تحور وتعديل، ويتم تداولها عبر عمليات تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

إرفنج جوفمان (Erving Goffman 1922-1982)

وقد وجه اهتمامه لتطوير مدخل التفاعلية الرمزية لتحليل الأنساق الاجتماعية، مؤكداً على أن التفاعل وخاصة النمط المعياري والأخلاقي، ما هو إلا الانطباع الذهني الإرادي الذي يتم في نطاق المواجهة، كما أن المعلومات تسهم في تعريف الموقف، وتوضيح توقعات الدور كما أن هناك عدداً كبيراً من العلماء الذين لم تناقش أعمالهم بشكل واسع، مع أنهم من أعلام ومؤسسي النظرية التفاعلية الرمزية، ومنهم:

- روبرت بارك (Robert Park 1864-1944)، ووليم إسحاق توماس (W.I.Thomas 1963-) (1947)، وهما مؤسسي النظرية.
- مانفرد كون (Manfred Kuhn 1911-1963) وهو عالم اجتماع أمريكي ومن رواد مدرسة (أيوا) للتفاعلية الرمزية.
- وكذلك كل من ميلتزر (Meltzer)، وهريمان (Herman)، وجلاسر (Glaser)، وستراوس (Sturass) وغيرهم.

مصطلحات النظرية:

- 1- **التفاعل (Interaction):** وهو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين فرد وفرد، أو فرد مع جماعة، أو جماعة مع جماعة.
 - 2- **المرونة (Flexibility):** ويقصد بها استطاعة الإنسان أن يتصرف في مجموعة ظروف بطريقة واحدة في وقت واحد، وبطريقة مختلفة في وقت آخر، وبطريقة متباينة في فرصة تالفة.
 - 3- **الرموز (Symbols):** وهي مجموعة من الإشارات المصطنعة، يستخدمها الناس فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان، وتشمل عند جورج ميد اللغة، وعند بلومر المعاني، وعند جوفمان الانطباعات والصور الذهنية.
 - 4- **الوعي الذاتي (Self-Consciousness):** وهو مقدره الإنسان على تمثيل الدور، فالتوقعات التي تكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص يجب أن نعيها حتى نمثلها على حد تعبير جوفمان.
- ومن هنا نتأكد أن التفاعلية الرمزية تركز في دراساتها ومقولاتها وفرضياتها على أهمية التفاعل الاجتماعي والدور والمكانة لكل مشترك في هذا التفاعل داخل المؤسسة، في دراستنا

الفصل الأول (التسميدي):

لدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تركز على التفاعل والادوار والسلوك والفعل الذي يقوم به كل نسق داخل المؤسسة وهذا يتجلى في أن علاقات التفاعل عبارة عن معاني ورموز وسلوكيات تحدث بين الفاعلين داخل المستشفى.

ومن هنا فإن اعتمادنا على هذه المقاربة (التفاعلية الرمزية) لموائمتها مع أبعاد ومتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

ما هي القبلة
التي كان
يواجه

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

1- القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر (MAX WEBER)، ومثال روستوفتزف (Michael Rosetovtzeff) وجيمس بريستاد (James Breasted) أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق اعلي درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيئهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين (نواف كنعان: 1999، 27-28).

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التتويم، الزراعة والأشغال العامة (Luc Boyer Noël, 2003, pp23-24).

2- القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (confucius) أثرا بارزا في تطوير ومفهوم

القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب (نواف كنعان: 1999، 31-33).

3- القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (socrat) (399-496 ق. م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (Platon) (347-467 ق. م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم. وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين وصف بيركليس (Pericles) (490-469 ق. م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة" (نواف كنعان: 1999، 40).

4- القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق. م). أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحنكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306 ق.م). أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية.

كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس (Doglidianose) (نواف كنعان: 1999، 40) ، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لافتتاح بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكما.

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

5- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله ﷺ، شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. وأوجد الرسول ﷺ نظاما إداريا خاصا، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة (فاروق مجدلاوي: 2003، 51) ، ففي عهده ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان ﷺ هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله ﷺ: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" (رواه أبو داود في السنن).

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحثّ أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله ﷺ: "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون" (رواه الحاكم في صحيحه) (عامر مصباح: 2003، 16). واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمتل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمتل بقوته وأمانته لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (سورة الأحقاف: الآية 19) ، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقا لأحكام الآية الكريمة: "ولكل درجات مما عملوا

ولنوفيههم أعمالهم وهم لا يظلمون" (سورة الشورى: الآية 38) ، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى: الآية 38)، كما عمل الرسول ﷺ بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان على ابن أبي طالب كتباً للعهد إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره.

كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغام، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

المبحث الثاني: القيادة في الفكر الحديث.

لقد شهد التراث السوسيولوجي اهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

1- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederik Taylor)، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن (Yves-Frédéric Livian 2005, 1p29).

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة. وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية (محمد قاسم القريوتي: 2006، 52-56).

ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

2- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فيول، حوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol)، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير (Carol Hamon et al m, , 2004, p14).

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وإنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة (Carol Hamon et al m, , 2004, p54).

أما لوثر جوليك (lothere & joulike)، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB)، والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تندرج في اختصاص المدير وهي: التخطيط (blaning) التنظيم (Organisé)، شؤون الموظفين (Stafing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Cordinating) النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (Repot ing) والنشاط المالي (Budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية ، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها (كبرت ليفن: السنة، ص ص).

أما إسهامات ليندول أرويك (Tyndall Urwick)، في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة^(*)، حيث رأى إن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لان

(*) إن بحوث كبرت ليفين قد أسهمت في تطوير دراسة القيادة كظاهرة اجتماعية، للمزيد اطلع.

عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلباً على روحه المعنوية (محمد علي محمد: 1985).

3- النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد (Carol Hamon et al m) (2004, p24).

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي (نواف كنعان: 1999، 70).

أما نموذج السلطة التقليدية: فنقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (Peter Bleu) وريتشارد سكوت

(Richard Scott): "إن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها (نواف كنعان: 1999، 71).

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترىك (western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرووسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إي انتمائه الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرووسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرووسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم (نواف كنعان: 1999، 71).

5- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من "باك"، "ارجيرس" و"ليكرت".

فقد حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التماسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم (نواف كنعان: 1999، 82).

كما أسهم ارجيرس (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي. إن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية. كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل ارجيرس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل. أما ليكرت (Likert) فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملاً أو تروسا في ماكينة (نواف كنعان: 1999، 82-83).

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية:

يعرف التراث السوسيولوجي تنظيمي اختلافاً في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

1- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية^(*) إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- **الخصائص الجسدية:** حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- **القدرة العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكاً وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعياً بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ويرى الدكتور زهران أن الفارق الكبير في الذكاء بين القائد والتابع له سلبياته فهو يجعل التفاهم بينهم وبينه أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة للاختلاف في القدرات مما يؤثر على المجهود ومستوى طموح القائد (محمد شفيق: 1997، 235).

ج- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاوية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين (محمد شفيق: 1997، 236).

^(*) هذا الاتجاه يعارض الذين يزعمون أن للقائد سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا وأكدت الأبحاث الحديثة أنه ليست هناك سمة عامة تفسر ظاهرة القيادة وأن الخصائص والقدرات التي تميز القائد في مجموعة معينة تختلف عن جماعة أخرى مما يدل على تغيير القيادة حسب الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، أنظر محمد البدوي الصافي، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي.

د- سمات عامة: يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 221).

وبالرجوع إلى آراء بعض المفكرين الغربيين والتي تحدثت عن هذه النظرية، ومن بينهم أرادوي تيد (Tead) في كتابه (فن القيادة)، حيث ذكر قائمة لسمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة والطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة، والتكامل والأمانة، والحكم، والمهارة الفنية واللبت في الأمور والحسام، والذكاء، والمهارة في التعليم والإيمان (Tead.O, 1935, P12).

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوفر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها..، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

2- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 222).

3- أي فشلت في التمييز بين الصفات الخاصة والعامة (رفيق حلمي الآغا: 2003، 253-254).

4- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

5- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير

الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

6- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة...، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 222).

7- لم تولي اعتبار لتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

يذهب بعض أنصار هذه النظرية (أي أن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلا مثمرا لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيرا من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات (Koontz, Harold & Others 1980, P665). كما يذهب في نفس السياق جيجز (Jennings) إلى أن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد قسرت في تقديم سمة من سمات القيادة أو مجموعة منها، يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة (Jennings, E.E, 1991, Vol.I, N1, P12).

2- النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن نظرية السمات تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: 2000، ص224-226)، أي أنها تركز على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، 212).

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي

المركز عليه في النظرية الوظيفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه (محمد شفيق: 1997، 99).

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، وذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة، مثال ذلك، أن اتفاق - القيم واللغة والمذاهب السياسية - في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا (عبد الغفار: 1998، 533).

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة. وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة للحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا(عبد الغفار: 1998، 534)

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لان عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا

المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

3- نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات (محمد البدوي الصافي خليفة: دن، 185). شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ- **خصائص العمل:** فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب- **أدوار العمل:** ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

1- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم

2- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 240).

إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تتناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

ج- **خصائص جماعة العمل:** فالجماعة تخلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة. (صلاح الدين محمد عبد

الباقي: 2002، 240)

- إسهامات "وليم ردين".

قدم ردين تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة. ويميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة.

- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل: وأطلق عليه القائد المتفاني.

- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المرتبط.

- القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.

- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل مع العمل والأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمة للموقف، فأى نمط منها مستخدماً في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فاعلية ومستخدماً في مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية، ويخرج "ردين" عن هذا المجال أساسه مؤداها من الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 240).

النقد الموجه لهذه النظرية:

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة، تدلّ البراهين بان القيادة تتضمن تغيرات مستمرة (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 241).

ت- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- 1- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
 - 2- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.
 - 3- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
 - 4- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
 - 5- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
 - 6- الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
 - 7- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
 - 8- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
 - 9- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
 - 10- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
 - 11- النموذج: نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
 - 12- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد (خليل عبد الرحمن المعاينة: 2000، 221).
- 6- النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي).
- يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.
- وتعتبر " النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته) (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 239).

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله وينفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب) (محمد شفيق: 1997، 99).

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

2- لم تتكرر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

نماذج نظرية أخرى:

* نظرية فدلر (F.E.Fiedler):

تعد هذه النظرية من النظريات الموقفية، فقد اعتبر "فدلر" أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، ويرى أن الموقف يتأثر بالعوامل الآتية (محمد زوبلف وعلي العضائلية: 1996، 249-250):

1. قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما يملك من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).
2. طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).
3. علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

فهذه النظرية تشير إلى أن القائد يتصف بنوعين من السلوك القيادي، فالأول يتسم بالمركزية والتسلط ويرى أنه يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً)، والثاني يهتم القائد فيه بالعلاقات والجوانب الإنسانية، وبذلك يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (الموقف-متوسط الصعوبة).

وقد توصل "فدلر" إلى نتيجة مفادها أن ليس هناك أسلوباً قيادياً واحداً ناجحاً في كل المواقف أي أن القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة.

كما أن القيادة عند "فدلر" تتركز على المنظمة، والظروف والصفات، وفي هذا السياق السؤال يطرح نفسه: من هم القادة؟ وكيف يبرز القادة؟ وللإجابة على ذلك يقول "فدلر" أن الميول القيادية تظهر عند الأفراد إذا توافرت في بعضهم الخاصيتان الآتيتان:

- القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق أهداف الجماعة وإشباع حاجياتهم.
- إذا طغت الصفات الشخصية لبعض الأفراد على صفات الأشخاص الآخرين في المجموعة.

وفي هذا الصدد أيضاً يرى "فدلر" أن الظروف هي التي تصنع القيادة، وعليه فإن قدرة القائد في ممارسة التأثير على الآخرين تتوقف على ظروف الجماعة وعلى المهارة القيادية (الشخصية وأسلوب العمل).

أي أن القائد لا يتصف بصفات القيادة من منطق صفاته الشخصية فقط، وإنما من الظروف المحيطة به ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف.

*** نظرية ليكرت (R.Likert) في القيادة:**

بالنسبة لهذه النظرية فقد ظهرت في 1967 وقد استغرقت دراستها مدة ثلاثين سنة تقريباً، حيث اعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد قدم أربعة نماذج للقيادة هي (رفيق حلمي الآغا: 2003، 254)

1. الأنموذج التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزيين بدرجة عالية وأيضاً ثقتهم بمرؤوسيهم قليلة وينتهجون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
2. الأنموذج الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثمة بمرؤوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم ويعد هذا النموذج الأفضل.
3. الأنموذج المركزي (النفعي): ويشبه الأنموذج التسلطي إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.
4. الأنموذج الجماعي المشارك: ويطلق عليه النموذج الديمقراطي حيث تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت من خلال الدراسة أن الأنموذجين الثاني والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

*** نظرية الشبكة الإدارية (J.S. Mouton, R.R. Blake)**

أما بالنسبة لهذه النظرية فقد حددت أسلوبين لسلوك القائد وهي نوعان هنا (جيرالد جرينبرج روبرت بارون: 2009، ص 582-584)

1. الاهتمام بالأفراد.

2. الاهتمام بالإنتاج.

وجوهر هذه النظرية هو التركيز على القائد الناجح من منظور الشبكة الإدارية وذلك باستخدام شبكة القيادة، وهو أسلوب شبكة القيادة الذي هو عبارة عن إجراءات تتم على عدد من الخطوات لتنمية المهارات وهما:

- التمتع بالمهارات الفنية (أفراد تتوفر لديهم المعارف الأكاديمية المتعلقة بكيفية تسيير وأداء العمل، ومهارات الاهتمام بالعاملين والإنتاج) + مهارات التعامل مع الناس = قيادة ناجحة.

أيضا هناك تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل:

أ. القيادة الإنسانية (الاهتمام بالإنسان):

تؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة، وهذا ما وضعه ماكر يغور (Maker Yagor) في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) وهو أنموذج استراتيجي رأسمالي.

كما تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة، وترى أنه لا بد من تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الممكنة.

ب. القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل):

تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور (Fredrik Tailor) ومن الأفكار التي جاءت بها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعا لما أطلق عليه المفكر دوغلاس ماكر يغور والمسومة بنظرية (X)، والتي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل وأنه يحب مراقبته باستمرار وتحفيزه للعمل ودفعه إليه، وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح، ولذلك قامت الحركة العلمية بتصحيح الوضع والذي يتم إلا بإحدى الطريقتين:

- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.
- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية:

أولاً: من حيث سلطة القيادة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين (خليل حسان الشماع وخضير كاضم: 2000، 223).

1- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

2- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي(خليل حسان الشماع وخضير كاضم: 2000، 224).

ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى (خليل حسان الشماع وخيضر كاضم: 2000، 226).

ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت" (Ronald Lipit) ورالف وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثرت تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة (عبد الكريم درويش وليلى نكلا: 1976، 408):

1- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 221).

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة (عبد الرحمن العيسوي: 2002، 221).

تعتمد القيادة الديمقراطية بصفة أساسية على تنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة من جانب العاملين في المنظمة الإدارية (عبد الغاني بسيوني عبد الله: 1992، 262).

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي (محمد المنشاوي وآخرون: 2001، 164).

2- القيادة الاتوقراطية: (الدكتاتورية).

إن مصطلح أوتوقراطي (Autocratic): هي من أصل يوناني (Aulokrato)، ومعناها حكم الفرد الواحد (سهيل أحمد عبيدات: 2007، 06).

إن القيادة الإدارية الأوتوقراطية (محمد الحريفي: 2007، 331) هي: القيادة التي تتسم بانفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة الإدارية، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده لا يفوض سلطاته، بل يسعى جاهدا إلى توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لفرض سيطرته.

رَكَزَت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها (محمد الحريفي: 2007، 331).

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي

الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية (محمد شفيق: 1999، 117).

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة , وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين, ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا, كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

3- القيادة الفوضوية (الحرّة).

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ (محمد شفيق: 1999، 119)

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف, كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي , كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة, كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية, ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد, أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه, فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك, وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون ان يكون لديه مهارات قيادية, وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته (عبد الرحمن العيسوي: 2002، 229-230).

- تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي, لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل, (ولأن القائد

الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، 226-228).

ومما سبق نستنتج من هذه التصنيفات ونتعرف على القيادة الإيجابية التي تؤثر على الأفراد وصيرورة المؤسسة.

صفات القائد:

حسب ابن خلدون فإن هناك ثلاثة أنواع للملك (السلطة) (عبد الرحمن بن خلدون: 1996، 237-239):

أ- الملك السياسي:

ويركز الملك السياسي على مصالح الدنيا، بغية تحقيق مصالح العباد وحوادثهم، وفيها يرجع الملك السياسي إلى قوانين سياسة مفروضة يسلم بها كافة وينقاد إلى أحكامها، وإذا خلت الدولة من مثل هذه القوانين لم يستتب أمرها، وتكون هذه القوانين مفروضة من العقلاء وأكابر الدولة وأشرفها، ولذلك تسمى بالسياسة العقلية.

وحسب رأي ابن خلدون، يعتبر مقتضى الحكمة السياسية وما كان منة بمقتضى السياسة وأحكامها مذموماً لأنه نظر بغير نور الله مستندا في ذلك إلى قوله تعالى: "ومن لم يجعل الله له نورا فلما له من نور" (سورة النور الآية 40)، على اعتبار أن الشارع اعلم بمصالح كافة فيما هو مغيب عنهم من أمور أخرتهم، وهذا النوع من السلطة ما أطلق عليه عند العالم الغربي "ماكس فيبر" اسم السلطة العقلانية القانونية، وهي سلطة البيروقراطية التي تقوم على قوانين وقواعد عامة، كما يحدد الواجب الرسمي عن طريق إيجاد معايير عقلانية، وسن قوانين وقواعد وأنظمة، بحيث تصبح شرعية السلطة مستمدة من القاعدة العامة، والتي توضح بشكل هادف، وتسن وتعلن بطرق رسمية صحيحة، وهنا تحل المؤسسة محل الذاتية والفردية.

ب- الملك الطبيعي:

فالملك الطبيعي كما يراه ابن خلدون لا يؤدي إلى سلط عقلانية، كما أن صاحب الملك الطبيعي في الغالب جائرة عن الحق لأنها تقوم على مقتضى الغرض والشهوة، ومقتضاه أيضا التغلب والقهر، ويشبه هذا النوع من السلطة ما أطلق عليه ماكس فيبر اسم

السلطة التقليدية التي تنتقل إلى أسرة القائد العظيم، التي يمكن أن تورث إلى أحفاده من بعده (الحكم المتوارث).

ج- الملك الخلافي:

هو حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية والدينية الراجعة إليها، إذ أن أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها لمصالح الآخرة، فهي في الحقيقة خلافة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به.

ويؤكد ابن خلدون على تفوق الملك الخلافي على النوعين السابقين، وذلك لأن السياسة المفروضة من الله يقرها ويشعرها تكون سياسة دينية نافعة في الحياة الدنيا وفي الآخرة، ويكون الحكم الخلافي في الملك الخلافي لأهل الشريعة، وهم الأنبياء ومن قام في مقامهم وهم الخلفاء (عبد الرحمن بن خلدون: 1996، 239-240).

وهكذا نجد أن ابن خلدون قد تجاوز أشكال السلطة التي ذكرها "ماكس فيبر" والتي تعرف باسم الكاريزما (الرجل العظيم)، والسلطة التقليدية والسلطة العقلانية القانونية إلى بعد ديني تجاوز فيه البعد الديني، هو الملك الخلافي مما يدل على أن العقلانية القانونية القائمة على المؤسسة ليست نهاية المطاف.

المبحث الخامس: أهمية وخصائص القيادة الإدارية:

1- تحديد أهمية القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دورا هاما وحيويا في حياة المجتمعات، فطبيعة الوجود الإنساني بكل ما فيه من علاقات وتفاعلات في المواقف الاجتماعية المختلفة، تحتم وجود القيادة كظاهرة اجتماعية توجه حياة الناس، حيث لا يعيشون في عزلة وإنما في جماعة أو جماعات أي يتوفر مناخ القيادة، ولا يشترط استمرار هذه القيادة فقد تتغير تبعا لاختلاف المواقف الاجتماعية في حياة كل جماعة.

ويشير عبد الرحمان ابن خلدون الفقيه المؤرخ المبرز في بحوثه الاجتماعية والسياسية إلى أهمية القيادة في قوله: "وإنه لا بد للبشر من الحكم الوازع (القيادة)...، وأنه لا بد أن يكون متميزا عنهم بما يودع فيه من خواص... حتى يتم الحكم فيهم وعليهم من غير إنكار ولا تزييف"، ويقول أيضا: "إن وجود الملك (القيادة) خاصة طبيعية للإنسان لا يستقيم وجود إجماعهم إلا بها... فحقيقة السلطان (القيادة) أنه الملك للرعية القائم على أمورهم عليهم، فالسلطان له رعية والرعية لها سلطان (قائد)..."(عبد الرحمن بن خلدون: 1967، 335).

وتتجلى أهمية القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة (معن محمود عياصرة: 2008، 137)، في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا، ويكمن جوهرها في قدرة القائد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر الموظفين، حيث يتميز عن أعضاء جماعة العمل بكونه الفرد الذي يمتلك القدرة التأثيرية على الآخرين، لذا فالمنظمة تحتاج إلى قائد يقودها لأسباب جوهرية هي:

- غياب القيادة في المنظمة يؤدي إلى تتبدد قوتها وأعمالها.
- لا تستطيع منظمة ما تحقيق مهمتها وأهدافها دون قائد يرمز إلى الوحدة وروح التعاون.
- إذا فالقيادة لا بد منها في الحياة الاجتماعية، وحياة المنظمة، وبدونها لا قيام لهما أصلا، فهي بمثابة القمة في التنظيم، وهي روح العامة والقلب النابض للعملية الإدارية، يقول في هذا الصدد "بيتر دراكر": "القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق... والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى... وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية... وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي

تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة ومبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بمستويات الأداء واحترام الموظف وعمله (كمال حمدي أبو الخير: د ن، 246) ، حيث يميز "بيتر دراكر" بين الشخص الإداري الذي يتولى مركزا رئاسيا في نطاق الهيكل التنظيمي، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة ومن أجل هذا نادي بأن أساس بناء الشخصية القيادية هي روح الإدارة، المقترنة بمبادئ القيادة الحازمة والارتفاع بمستويات الأداء واحترام عمل الفرد.

2- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حبّ العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل "ففر" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه (نواف كنعان: 2009، 114) .

3- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة: (Management participatif) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه (زكي محمود هاشم: 2001،

54) الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخليهم وتفكيرهم.

كما أنّ الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم (زكي محمود هاشم: 2001، 54).

4- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم (زكي محمود هاشم: 2001، 55).

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكّره لها يُفقدّه تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم (نواف كنعان: 2009، 118-119).

5- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى. فدور القيادة^(*) في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي" (نواف كنعان: 2009، 119-120).

مهارات القيادة الإدارية:

عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه نشاط الموظفين في سبيل تحقيق هدف مشترك، هو القدرة على توجيه سلوك الموظفين في موقف معين لتحقيقه، إذ أن هذه العملية التأثيرية تتطلب ضرورة توافر مهارات معينة تساعد القادة في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الآخرين، وقد انفتحت الدراسات والأبحاث العلمية والإمبريقية التي كتبت بهذا المجال على أن المهارات الواجب توفرها في القادة الإداريين يمكن حصرها فيما يلي:

- المهارات الإنسانية:

^(*) إن بنية القيادة تتكون ليس بهرم واحد، بل بعدة أهرام متدرجة وتتحدد أهمية إعداد مختلف المديرين عدد الدرجات حيث يوجد العامل في الدرجة السادسة بعد رب العمل ومرورا برؤساء الفريق، والفرع والورشة والمصنع والإنتاج، وتبين التجربة أن رئيسا معيناً لا يستطيع أن يضم تحت رئاسته إلا عدة محدودة من الرؤساء، للاطلاع أكثر أنظر جورج فريد ملي، بيار فانتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر، رسالة في سوسيولوجيا العمل، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77.

إن ضرورة هذه المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في ظل الإدارة الحديثة¹، فقد أثبتت التطبيقات العملية أنها تعتبر من أهم المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة في التنظيمات الإدارية الحديثة وتحقيق أهدافها، لأن الأمانة والإخلاص والخلق الرفيع، تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى موظفيه، والاطمئنان إلى أن مصالحهم مصنونة لديه.

- المهارات الفنية:

وهي مقدار ما يتمتع به القادة الإداريين في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح، إضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به الموظفون إذ أن امتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهات وإرشاداته نحو إنجاز الأداء المطلوب.

- المهارات الشخصية:

إن المهارات "الذاتية" التي يمتلكها القائد تعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين والتي تتمثل في القدرات الجسمية والقدرات العقلية، وضبط النفس وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد.

- المهارات السلوكية:

تتمثل في السمات التي يتحلى بها القائد الإداري في تصرفاته أثناء مباشرته للعملية القيادية والتي منها (موسى اللوزي: دن، 111): الاستقامة في السلوك، العدالة مع الموظفين، محبة التعاون على البر، يعرف كيف يدير نفسه قبل إدارة الآخرين، الشجاعة في مواجهة المشاكل، التحرر من القيود الروتينية والبيروقراطية، حاسماً في إصدار القرارات، حسن المعاملة مع الآخرين "الدين المعاملة".

- المهارات التنظيمية:

تحتوي هذه المهارات على معرفة التطوير التنظيمي، والنظريات التنظيمية، والاستعانة بها لتفسير وفهم الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي (موسى اللوزي:

¹ لأن الثقة في الإدارة (Trust in Management) هي: رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر، وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر "الموثوق فيه" سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن "واضع الثقة"، وبالتالي هي مطلب أولي من متطلبات النجاح والفلاح.

دن،115) ، وتتضح المهارات التنظيمية للقائد الإداري من خلال القدرة على تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة بصفة خاصة، مما ينعكس ذلك على استمرارية الأداء العملي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- المهارات الذهنية:

والمقصود بها قدرة القائد الإداري على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقة العامل بالتنظيم من جهة، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره من جهة أخرى.(Tead.O, 1935, P55).

- المهارات السياسية:

وهي قدرة القائد الإداري على النظر إلى المنظمة التي يقودها كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وكذلك قدرته على تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين نشاط المنظمة الإدارية.

- المهارات الإدارية:

يعد هذا النوع من المهارات أكثرهم استعمالاً، فهي جزء أساسي من سلوك القائد الإداري في المنظمة، ويقصد بها القدرة على التفاعل والتفاهم مع أفراد التنظيم والعمل على تنسيق جهودهم وخلق روح العمل بينهم كفريق واحد، ومن متطلباتها القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الإدارات والتخفيف من حدة المركزية، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل التي تعرض له، وبهذا فهي هامة جداً في الحياة الإدارية، حيث تسهل أداء الأعمال على أحسن مستوى، وإنجاز المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف المرسومة بتفوق.

6- مهام القيادة الإدارية:

تعد القيادة محوراً أساسياً في العملية الإدارية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في أوساط التنظيمات الإدارية، حيث أنها أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح

المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه، كلما تحققت الأهداف المسطرة، لذا فإنه يقع على عاتقها عدة مهام مختلفة، ومن أهمها ما يلي:

- المهمة الأولى: التخطيط (Planning)

يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى¹، فهو عصب النجاح لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، خلال مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أنه وظيفة هامة من مسؤوليات القائد الإداري، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى، لأنه ضروري لتحديد الأهداف.

- المهمة الثانية: التنظيم (Organisation)

إن التنظيم أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري، نظراً لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، حيث يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين، وترتيبها في هيكل متكامل، يبين مستوياتهم، وطرق الاتصال بينهم والعوامل المادية التي يستخدمونها، ووظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى معين من المستويات، ولكنها ضرورية للقادة في كل المستويات، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة²، منها:

- معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- حسن إدارة الوقت، فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.

- تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق مبدأ "الموظف المناسب في المكان المناسب".

- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس موظفيه.

- المهمة الثالثة: الاتصال (Communication)

¹ وفي ذلك حصر "لوثر جيوليك"، وظائف العملية الإدارية في كلمة (POSDCORB)، حيث على أساس حروفها يشير كل منها اسم وظيفة من الوظائف الإدارية، والتي تتمثل في ما يلي:

- التخطيط (P=Planning)، والتنظيم (O=Organizing)، والتوظيف (S=Staffing)، والتوجيه (D=Directing)، والتنسيق (C=Coordinating)، والنظام (O=Order)، ووضع التقارير (R=Reporting)، والتمويل (B=Budeting).

² سيتضح لنا ذلك بشكل أوسع عندما نعرف الدور الرقابي للقيادة الإدارية في التنظيم الإداري البلدي، وذلك في الفصل التطبيقي الأخير، لاحقاً.

يعتبر الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة ومحرك النشاطات الإدارية، ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها، والقائد الإداري هو المسؤول الأول عن هذه المهمة، لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة شاملة للاتصالات داخل المنظمة وخارجها، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والمصالح قصد الإعلام والتوجيه.

- المهمة الرابعة: الحوافز (Incetives)

لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية ومهارة ضرورية للقيادة، بل إن لم يكن من قدراتها، ويبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، وشحن قواهم الشخصية بطرق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أحسن النتائج، فبقدر العطاء والبذل تكون النتائج، وبقدر الدوافع الموجهة للسلوك وبقدر المحافظة على الاتجاه بقدر الإلتقان والإحسان، وبقدر الحوافز والإمكانات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف، ولتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم:¹

- حسن توظيف الحوافز ومعرفتها وقيمة الآثار الناتجة عنها.
- توفر القيادة التشجيعية واعترافها بتفوق المحفز.
- مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز.
- يجب على القائد تفادي الذاتية في العملية التحفيزية ومراعاة الموضوعية فيها.
- تفويض الموظفين المناسبين للسلطة، لأن القادة يعبرون فيها عن ثقتهم بهم.

- المهمة الخامسة: اتخاذ القرارات (Décisions)

تعتبر مهمة اتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم وتحديد وتنفيذ كافة تلك الأنشطة، فعملية اتخاذ القرارات تكون وفقا على شخص واحد هو القائد الإداري الذي يقوم باختيار البديل الذي

¹ ويقصد بالتحفيز (MOTIVATION): هو عملية إثارة سلوك الموظف بهدف إشباع حاجات معينة، وتتجلى مهمة الإدارة في مجال التحفيز الإنساني (Hunan Motivation)، فهو التعرف على رغبات الموظفين ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مصلحة المنظمة، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة أداء الموظفين.

للمزيد عن الإطار النظري للتحفيز، يمكن النظر إلى:

- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 21.
- أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 130-131.

يحقق أقصى عائد من بين البدائل المتاحة ويصبه في صورة القرار الرسمي مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على كافة المستويات وفي كل أرجاء التنظيم الإداري، حيث أن اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة¹، لأنه مسلك محدد يتم اختياره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشاكل الإدارية، وذلك في ضوء معايير تضمن سلامة ذلك الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة.

- المهمة السادسة: التنسيق (Coordination)

يعد التنسيق مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لكل تنظيم إداري لمنع التداخل والتشابك بين وظائف واختصاصات مختلف الإدارات وإحداث نوع من التعاون والتكامل فيما بينها، وبدونه يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين ويأثر العمل بأسلوب فوضوي وعشوائي ويصعب تحقيق الهدف المرجو منه، حيث يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق، يقول في هذا الصدد كل من موني ورايلي (Mooney and Reiley)، أن التنسيق: "هو بمثابة المظهر الأساسي للإدارة، وأن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدوا إلا تكون عناصر مكملة لنشاطه المتعلق بالتنسيق" (سليمان محمد الطماوي: 1987، 217)، بمعنى أن مهمة التنسيق هو جوهر العمل القيادي.

- المهمة السابعة: التوجيه (Directing)

تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر والتعليمات، التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري، وللقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وتكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية، حيث تبعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود.

¹ أنظر:

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص174.
- فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام: المنهجية، والتطبيق، والقواعد، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، ص161.

- المهمة الثامنة: الرقابة (Control)

الرقابة هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم على حسب المعايير المحددة وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس لأن ما يمكن قياسه يمكن عمله (What gets measured gets done)، وتقييم النتائج وإجراء الضبط اللازم، وتقتضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وتعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية وتأكيد عدم حدوثها.

إن مهمة الرقابة الإدارية شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية، تتصف بالشمولية والترابط فهي مهمة القادة في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها القائد، كما يتولاها المشرف على الموظفين، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا، وتتم بطريقة تفصيلية فيها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا، وكذلك تكون عامة.

وهكذا ترتبط هذه المهام وتتداخل مع بعضها البعض وتكون بتربطها وتداخلها فيما بينها ما يسمى بالمهام الأساسية للقيادة.

7- صفات القيادة الإدارية:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

- 1- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.
- 2- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- 3- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.
- 4- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

- 5- **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
- 6- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
- 7- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
- 8- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة (محمد البدوي الصافي خليفة: دن، 188).
- 9- **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققاً لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلاً أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
- 10- **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.
- 11- **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
- 12- **الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- 13- **العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- 14- **التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.
- 15- **الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
- 16- **العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- 17- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.

- 18- **الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
- 19- **الإنتاج:** وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية (محمد البدوي الصافي خليفة: دن، 188-189).
- 20- **الثقافة:** على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها (محمد البدوي الصافي خليفة: دن، 190).
- 21- **الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- 22- **التوافق الاجتماعي النفسي:** يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- 23- **القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- 24- **النزاهة والأمانة:** يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- 25- **الديمقراطية:** وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- 26- **إنكار الذات:** ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- 27- **الامتياز الفردي:** أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- 28- **اللباقة:** ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- 29- **العمل لمصالح الجماعة:** أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.
- 30- **إجادة التعبير والخطابة:** يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة (محمد البدوي الصافي خليفة: دن، 191).

الخلاصة:

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق أن هؤلاء العلماء والمفكرين الأوروبيين اتفقوا على تصنيفات عديدة للقيادة وفقا للخصائص النفسية والسلوكية للقائد، وهي الصفات المصنفة التي تدل على انفتاح العديد من هؤلاء العلماء في ميدان علم النفس الاجتماعي.

حيث نجد أنهم أكدوا على أن محور القيادة هو نكاه وقدرة القائد على اتخاذ القرار في مواجهة المواقف المختلفة وإقناع الآخرين من أعضاء النخبة والجمهير بهذه القرارات.

ومن خلال الصفات وبعض الدراسات العلمية التي اهتمت بالقيادة نلاحظ أن أهم ما ميّز القادة العظام الذين خدموا رعاياهم بأرواحهم هو في نظر هؤلاء المفكرين تلك القيمة التي تميزوا بها طوال فترات عملهم في التفاني لخدمة الآخرين بالحكمة والدهاء. فمن أهداف القيادة وتقييم عام لهذه الظاهرة (القيادة) تطرقنا حسب هؤلاء المفكرين إلى تحليل شخصية القائد ومعرفة السمات التي يمتاز بها وفهم نوع العلاقة بين القائد والأتباع وأبعاد ومتحججات السلوك القيادي.

مع أنه في هذا الفصل الذي قمنا فيه بدراسة مفهوم القيادة في الفكر الأوروبي القديم والمعاصر، وذلك لأجل تتبع التطور الفكري لدى الفلاسفة وعلماء أوروبا بشأن مفهوم القيادة وأثر هذا التطور على آراء المفكرين المعاصرين.

ولقد تطور الفكر الأوروبي الخاص بالقيادة مثلما تدرّج وتطور الفكر العربي بفرعيه الإسلامي والحديث، فقد كان الفكر الأوروبي مواكبا للاتجاهات الفلسفية التي سادت في أوروبا وما رافقها من إضافات علمية ونظرية لمفهوم القيادة.

ولعل هذه الدراسة - وفي تقديرنا - أرشدتنا إلى المفهوم الحديث والجامع، وبمعنى آخر المتداول لمفهوم القيادة كعملية وأداتها الأساسية هي القائد...، كما أرشدتنا إلى أساليب القيادة المفضلة والمنتقدة من قبل هؤلاء المفكرين. وبهذا نكون قد توصلنا إلى نقاط التقاء وتشابه مع الفكر والمفكرين العرب.

الفصل الثالث

مقدمة الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لمالها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة. فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل.

وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها.

والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

المبحث الأول: طبيعة الثقافة:

أولاً: تطور مفاهيم وتعريف الثقافة:

انحدرت بدايات العلوم الإنسانية من التراكم الحضاري والإنساني في مختلف التجمعات البشرية والحضارات الغابرة عبر التاريخ، فمن الحضارة الإغريقية إلى الحضارة العربية ثم الإسلامية والحضارة الأوروبية، بدايات تطور وولادة مفهوم الثقافة.

1. تطور مفاهيم الثقافة:

إذا اعتبرنا أن فكرة الثقافة منشأها النشاط الإنساني كواقع اجتماعي قديم قدم الحضارات والإنسان فإنها مرت من خلال عدة مراحل بداية بتواجد حفريات العقل ثم الرجل العقل، وتطورت إلى ظهور الإنسان الحديث ثم الدخول في عصر البرونز والمعادن، الآلات البخارية، البترول وأخيراً العصر الصناعي من خلال ظهور المؤسسات الاقتصادية، وبهذا فالثقافة ظلت مجرد شيء حاضر عار بدون اسم، وبذلك لم يتح له أن يصبح فكرة ما وكل ما كان في روما وأثينا كان مجرد حضور ثقافة ما بلا تحديد أو تشخيص لواقع اجتماعي (مالك بن نبي: 1979، 24).

رغم انشغال العالم القديم بموضوع الفكر إلا أن الحضارة الإغريقية لم تعرف كلمة أو حتى مفهوم تعادل الثقافة، إلا أنها استخدمت بعض الكلمات التي قد تقترب من مدلولها ككلمة (لاتريوبوس) التي استخدمها (أورييد) والتي كانت تعني (الطرز)، وهي دلالة على ما تمثله الثقافة من مكاسب الوسط الاجتماعي، وكذلك (ايتوس Ethos) والتي تعني الوراثة البيولوجية، وكذلك إلى العادات والأخلاق بالإضافة إلى المعنى الروحي والفكري (علي عبد الرزاق، العيد عبد العاطي: 1998، 15-18).

أما (إيزوقراط Isocarte) فاستعمل كلمة (ايتوس) بمعنى حد قوله: "هم من يشتركون في عاداتنا الأخلاقية أي هم الذين يدعون بالإغريق بأكثر مما يشتركون معنا في دمن"، كما استخدمت كلمة (نوموس) بمعنى الشروط والظروف الاجتماعية، ثم إلى كلمة (بيديا) والتي هي أقرب كلمات الإغريق استعمالاً للمفهوم الحديث للثقافة، أما في القرن السابع عشر بدأ الحديث عن استعمال صفة المثقف، أما مصطلح الثقافة القليل الاستعمال استعمال ليعبر عن مجالات معينة كثقافة العلوم وثقافة الفنون.

أما (صموئيل بيفندوف 1686) فقد أشار إلى أن: "الثقافة تتيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية حقة بفضل معونة سائر البشر في أعمالهم واكتشافاتهم، ولكن أيضا بفضل الجهد والتفكير الشخصي لكل امرئ وأيضا بفعل الإلهام الإلهي"، أما في القرن الثامن عشر في فرنسا استعمل مصطلح (ثقافة الفكر) من طرف (فولتير)، حيث أشار إلى ضرورة توسيع المفهوم، فأخذ المفهوم البعد الروحي والعقلي للأشخاص وذلك عن طريق مجموعة من الباحثين (كجون جاك روسو)، كما جاء في الموسوعة الكبرى لـ(ديدورت) و(دالمبارت)، حيث أشار من الممكن أن نفهم بأن ثقافة الفكر "على أنها خاص بتعليم كيفية الزراعة وتحسين جميع جوانب الفكر الإنساني"، أما في أواخر القرن التاسع عشر أخذت كلمة الثقافة لتعبر عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان، وانتقلت للفكر الإنجليزي عبر أعمال (كوستاف كلیم وإدوارد برونن تايلور)، حيث استعمل مصطلح الثقافة كمرادف لمفهوم الحضارة وأصبح يعبر عن مجموع الوقائع وخصائص المجتمع (علي عبد الرزاق: 1998، 18).

بالرغم من التطور الذي عرفه مصطلح أو مفهوم الثقافة إلا أن الاهتمام بالثقافة جاء مع بحوث ودراسات الأنثروبولوجيين في القرن التاسع عشر لتتناوله فيما بعد ميادين علم النفس وبعض العلوم الإنسانية الأخرى، لهذا فتعدد واختلاف تعاريف الثقافة يرجع لاختلاف الميادين التي اهتمت بالموضوع.

سأل شخص صاحبه وهو يحدثه عن الثقافة أهى المعرفة؟ قال: لا، أهى العلم قال: لا أهى الحضارة أم أهى المدينة أم العقيدة أم التاريخ أم الأدب أم العادات والتقاليد والأخلاق أم الأفكار والفنون والآداب...، وكان جوابه دائما بالنفي قال: ما أهى الثقافة إذن؟ قال: هذه المفردات بعض مكوناتها (معن زيادة: 2000، 10).

إن كلمة ثقافة وصفها المعجم الوسيط بأنها كلمة محدثة في اللغة العربية، أي أن العرب لو يولونها الاهتمام الذي أصبحت عليه اليوم بأنها كل شيء في حياة البشرية بل هي مراتها، أي أنها لم ترد لا في اللغة الأدبية أو الرسمية والإدارية لكن مع ذلك فإن تاريخ هذه الحقيقة يدل على أن الثقافة العربية كانت آنذ في قمة ازدهارها (مالك بن نبي: 1979، 20).

إن جذر كلمة ثقافة ثقّف ولها معنيان في اللغة، الأول ثقّفه أي صادفه أو أخذه أو ظهر به أو أدركه، والثاني ثقّف يثقّف صار حاذقا خفيفا فطنا ومنه ثقّف الكلام؛ أي حذقه وفهمه بسرعة.

ويبين ابن منظور في لسان العرب أن معنى ثقّف، جدد وسوى، ويربط بين التثقيف والحذق وسرعة التعليم، ويعرف المعجم الوسيط الثقافة بأنها العلم والمعارف والفنون التي يطلب فيها الحذق، أما في اللغة الفرنسية (Culture) التي تترجم على أنها الثقافة والتهديب والحراثة، وقد يعطونها أحيانا معنى الحضارة، هذه الكلمة جذرها (Culte) وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها (Cultivation) وتعني حراثة، تعهد، تهذيب، رعاية، و(Culturel) ومعناها ثقافي مستولد (منير البعلبكي: 2002، 121).

ونلاحظ أن معناها في الفرنسية لا يخرج عن معناها في العربية، غير أنه يضيف مصدرا آخر من مصادرها وهو حراثة الأراض، رعاية الزرع والاستنبات والتوليد والتي استمدت من واقع الأوربي والفرنسي بصفة خاصة، وهو إنسان الأرض والحضارة الاوربية وهي حضارة الزراعة، لكنه بشكل ما يربط مفهوم الثقافة بالدين والعبادة، فهما من جذر واحد، فالدين كان المنبع الأول إن لم نقل الوحيد للثقافة قديما وأظن أنه حتى الآن لا يزال المنبع الأساسي والمرتكز الأهم للثقافة.

كانت الثقافة تعني الدين والحكمة أو الفلسفة وكان المثقف هو النبي أو الحكيم أو الفيلسوف أو الأديب، وكان السلاطين والملوك يختارون لأبنائهم مؤدبين يعلمونهم مختلف الآداب والفنون والعلوم، وكل ما يحتاجونه ليصبحوا مؤهلين لإدارة دفة الحكم.

إن مفهوم الثقافة يثير كثيرا من اللباس والغموض ويترك المجال مفتوحا أمام كل التفسيرات والتأويلات، فقد عرفت الثقافة بأنها تطوير الملكات أو المواهب الفكرية بواسطة تمارين مناسبة ومجموع المعارف المحصلة التي تسمح بتطوير الحسن النقدي، الذوق والحكم على الأشياء (محمد اسماعيل السيد: 1995، 18) ، إن مفهوم الثقافة لا يقدم تعريفا واحدا فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع، علم الإنسان، علماء السلالات البشرية وعلماء النفس الاجتماعي استعمالات أساسية ومختلفة مما ساهم في تعقيد معناه، فالثقافة بالمعنى التقليدي تعني النتاج الأدبي والفكري والفني، أما بالمعنى الأنتروبولوجي الموسع تعني أنماط السلوك المادية والمعنوية السائدة في مجتمع من المجتمعات والتي تميزه عن سواه، أما الثقافة اليوم

فأصبحت تعني جملة النشاطات والمشروعات والقيم المشتركة التي تكون أساس الرغبة في الحياة المشتركة لدى أمة والتي ينبثق منها تراث مشترك من الصلات المادية والروحية يغتني عبر الزمان ويغدو في الذاكرة الفردية والجماعية إرثا ثقافيا بالمعنى الواسع لهذه الكلمة، وهو الذي تبني على أساسه مشاعر الانتماء والتضامن والمصير الواحد.

إن الثقافة والحضارة يكاد يندمجان بعد أن اتسع معنى الثقافة فأصبحت الثقافة هي الحضارة بالمعنى الواسع للكلمة (الحضارة نتاج الثقافة)، وغدا كل اللفظين يضم القيم والمعايير والمؤسسات وأنماط التفكير التي أولتها أجيال متتالية في مجتمع أو أمة معنية أهمية حاسمة، ومن هنا يرى الباحثون من أمثال (داوسون) أن الحضارة نتاج عملية مبتكرة في الإبداع الثقافي الذي قدمه شعب معين.

الثقافة في تقديري لا تقتصر دلالاتها على المعارف والأنشطة الأدبية والفنية والعلمية والعقلية والروحية والعقائدية والقيمية والأخلاقية، وإنما تمتد وتتسع لمختلف الممارسات العملية والسلوكية والحياتية الفردية منها والاجتماعية، فضلا عن أشكال الحكم وأنماط الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية ومضامين المواقف والممارسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية (محمود أمين العالم: 2003، 12).

والخلاصة أن الثقافة رؤية شاملة تتجسد فرديا ومجتمعيا في المفاهيم والقيم وظواهر السلوك والممارسات المعنوية والعملية الحياتية المختلفة، توحدتها اللغة في المجتمع الواحد وإن تنوعت بنتوع الفئات اجتماعيا وفكريا، ولهذا فالثقافة بعد إنساني عام وهو ثمرة التركيب الاجتماعي إلى جانب التفاعل المتصل بين الثقافات القومية لشعوب الأرض، حيث هذا التفاعل الإيجابي أو السلبي بحسب طبيعة هذا التعامل ونوعيته، فالتفاعل الإيجابي يتمثل في العلاقات التجارية المتكافئة، وتبادل المعارف والقيم المستتيرة، وأما السلبي فيتمثل في الغزو، الاحتلال الاستيطاني والهيمنة الشاملة كما هو الحال في عصرنا الراهن وما يسوده من رأسمالية معولمة (نموذج العراق، فلسطين...).

2. تعاريف الثقافة:

على ضوء ما تقدم من مفاهيم وحتى تعاريف عامة، فإنه يتبين أن مصطلح الثقافة هو مصطلح حديث، ولذلك لا بد أن نتفحص تعاريف الغربيين وغيرهم للثقافة، ومن هذه التعاريف ما يلي:

- فيعرفها (تايلور 1871) بأنها "ذلك المركب الكلي الذي يشمل على المعرفة والمعتقد والفن والأدب والأخلاق والقانون والعرف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".
- وعلق على هذا التعريف بأنه عمومي وله طابعه الوصفي وإهماله حركية وديناميكية الظاهرة الثقافية، إضافة إلى إهماله العلاقة بين الثقافة والمجتمع البشري الحامل لتلك الثقافة من جهة والبيئة أو المحيط الخاص بتلك الثقافة من جهة أخرى.
- ويعرف (كوبنسي رايت) الثقافة "هي النمو التراكمي للتقنيات والعادات والمعتقدات لشعب من الشعوب، يعيش في حالة الاتصال المستمر بين أفرادهِ وينتقل هذا النمو التراكمي إلى الجيل الناشئ عن طريق الآباء وعبر العمليات التربوية".
- ويؤخذ هذا التعريف أنه لم يتخلص كلية من الطابع الوصفي الذي أخذ تعريف (تايلور)، كما أنه لا يتضمن الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة في توجيه سلوك الإنسان، وبالتالي لا يتضمن دور الثقافة في صنع حاضر الإنسان ومستقبله.
- ويعرف (كلايد كلوكهن) الثقافة أنها "طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم التي تستخدم في المستقبل، وأنه كي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها (جابر عصفور: 1998، 360).
- أما (مالينوسكي) فيعرف الثقافة "هي جهاز فعال ينتقل بالإنسان إلى وضع أفضل، وضع يواكب المشاكل والطروح الخاصة التي تواجه الإنسان في هذا المجتمع أو ذلك في بيئته وفي سياق تلبية لحاجاته الأساسية".
- وتعريف (غوستان فون غرونيوم) في مطلع كتابه عن "هوية الإسلام الثقافية" الصادر في باريس عام 1973 حيث يقول عن الثقافة "أنها نظام مغلق من الأسئلة والأجوبة المتعلقة بالكون وبالسلوك الإنساني".
- أما (مالك بن نبي) فيعرف الثقافة في كتابه "مشكلة الثقافة" بأنها "مجموعة الصفات الخلفية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح تكون لا شعوريا العلاقات التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه" (مالك بن نبي: 1979، 49)،

حيث يقول أن الثقافة هي التعبير الحسي عن علاقة الفرد بهذا العالم أي المجال الروحي الذي ينمي فيه وجوده النفسي، فهي نتيجة هذا الاتصال بذلك المناخ، فالفرد إذا ما فقد صلته بالمجال الحيوي قررنا أنه مات موتا ماديا، وكذلك الأمر إذا فقد صلته بالمجال الثقافي فإنه يموت موتا ثقافيا، فالثقافة إذن إذا ما رددنا الأمور إلى مستوى اجتماعي هي حياة المجتمع التي بدونها يصبح مجتمعا ميتا (فوزي جودة: دن، 41).

وإن المشكلة الثقافية هي: الفاعلية الاجتماعية التي تعتمد على أسلوب الحياة في مجتمع معين وعلى السلوك الذي ينتهجه الفرد كيما ينسجم مع هذا الأسلوب.

• وعرفها (قسطنطين زريق) بأنها "مجموعة عناصر الحياة وأشكالها ومظاهرها في مجتمع من المجتمعات بدائيا كان أو متقدما راقيا" (قسطنطين زريق: 2001، 18).

• وعند (ابن خلدون) "هي العمران" أي لها مفهوم شامل يتناول الحياة الاجتماعية بكاملها ويضم مختلف أشكالها وألوانها.

ونتساءل هنا هل الثقافة هي العلوم والمعارف والفنون... التي يطلب فيها الحذق؟ (ابراهيم محمد جواد: 2000، 14) أم هي الحذق وفهم العلوم والمعارف والفنون، أم هي المركب الكلي الذي يشتمل على المعرفة والمعتقد والفن والأخلاق والقانون والعرف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع أم هي النمو التراكمي للتقنيات والعادات والمعتقدات لشعب من الشعوب يعيش في حالة الاتصال المستمر بين أفرادها، وينتقل هذا النمو التراكمي إلى الجيل الناشئ عن طريق الآباء وعبر العمليات التربوية، أم هي جهاز فعلا ينتقل بالإنسان إلى وضع أفضل، أم هي الجهد المبذول لتقديم مجموعة متماسكة من الإجابات عن المآزق المحيرة التي تواجه المجتمعات البشرية، أم هي نظام مغلق من الأسئلة والأجوبة المتعلقة بالكون وبالسلوك الإنساني، أم هي المنجزات الفكرية المعنوية التي يبتكرها الإنسان في تنظيم حياته مع الآخرين.

إذا بسطنا الموضوع قليلا، وتجنبنا محاولة تعريف الثقافة تعريفا جامعا مانعا كما يقال، واكتفينا بالحديث عن الثقافة كمفهوم حديث أو كمصطلح حديث، لربما أمكننا القول أن الثقافة هي المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة العلوم والمعارف والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان

وتمنحه الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة، هذا المخزون الحي قد يتمثل لدى الشعوب على شكل عقيدة حية فعالة محركة لما يصدر عن أفراد الشعب من قول أو عمل، وما ينجزه على الصعيدين الفكري والعملي الفردي والاجتماعي على السواء من مهام ووظائف، ترى هل تجاوزنا بهذا المفهوم الذي قدمناه للثقافة كل التعريفات التي تتراوح بين القول أن الثقافة هي مجرد اكتساب درجة من العلم والمعرفة أو إنها تعني الإبداع والابتكار الفني والجمالي، وبين القول أنها السلوك أو نمط التعبير الخاص بمجتمع من المجتمعات، أو أنها تقتصر على الضروب الرفيعة من التفكير النظري والتجريد مرورا بالعشرات من وجهات النظر والآراء التي تفهم الثقافة من زوايا خاصة ووفق أغراض محددة.

وينبغي أن لا يغيب عن البال أن مفهوم الثقافة يختلف باختلاف الزمان والمكان، ولعله لا يطول بنا الزمان لنرى الثقافة قد خرجت من أسر القومية والطائفية والإقليمية والعرقية لتدخل أفق العالمية وتنتشر ظللها الصحية على البشرية في جميع أنحاء مؤسساتنا والعالم.

وأخيرا مع ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية وتعقدها والتي ارتبطت مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري والمحيط ككل انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية والذي كان مرتبط بالثقافة في علم الأجناس البشرية (رواية حسن: 1999، 12)، وأدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال إدارة المؤسسات والجماعات ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية السلوكية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذه الخصائص تتسم بالاستمرارية النسبية، كما أنها تؤثر في سلوك وأداء الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها (سيزافي أندروود ومالك والاس: 1991، 458)

3. تعريف الثقافة التنظيمية:

أما تعريف ثقافة المؤسسة فلم يخرج مضمونه عن مضامين تعريف الثقافة، حيث ندرج بعض التعاريف كالتالي:

- عرفها العالم (Edgar Schein 1985) بأنها "نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة، بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف

الخارجي والداخلي والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات" (Shein Edgar, 1995, P09).

• أما (Gibson وزملاؤه 1994) فقد رأوا أن الثقافة التنظيمية تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة...، إن الثقافة التنظيمية هي شخصيتها ومناخها وهي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد (Gibson James L, Ivancevich Jhon and Donnelly James, 1994, P62).

• و (Kurt Lewin) عرفها على أنها "مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها...، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيها" (Davis Keith and News Trom Jhon, 1989, P460).

• ويرى كل من (اليروفايير سيترون Allaire et Firson): إن الثقافة التنظيمية عبارة عن نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم.

• ويعرفها (كوبيرغ وتشسمير Koberg et chusmir): بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المؤسسة.

وتمثل الثقافة تحدياً كبيراً لأي مؤسسة، هذا التحدي يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، كما أنها تمثل مجموعة من الثقافات الصغيرة قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو والانتشار، والسيطرة بأساليب خفية، مما قد يصل بالمؤسسة إلى درجة التنافس غير الشريف، وضعف الولاء والشعور بالاقتراب والاتصال غير الفعال وعدم الثقة وتدني الأداء مما يؤدي ذلك بدوره إلى عدم استمرارية المؤسسة وفشلها في تحقيق أهدافها (هلال محمد: 1995، 24).

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام،

والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم (محمد قاسم القروتي: 2000، 286) ، ومن ثم فإن أي سلوك فعال يتطور من الثقافة التنظيمية نفسها يصبح قابل للتنفيذ فعلا (بيتر دراكر: 1991، 297).

ويشير (ذياب) أيضا إلى أن الثقافة في المجتمعات لها تأثير واضح على السلوك داخل المؤسسات وأن هذا التأثير لا يقتصر على الثقافة الخارجية وإنما يمتد إلى الثقافة التنظيمية التي تؤثر في الكثير من اتخاذ القرارات، وأنماط السلوك والاتجاهات نحو المؤسسة (ذياب موسى: 1996، 04).

وكما تشير (سعاد نايف) إلى أن الثقافة التنظيمية تشمل كل التقاليد والقيم، والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة، وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء (سعاد نايف: 2004، 120).

من خلال التعاريف والانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته يمكن استخلاص تعريف شامل يجعل من الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام للقيم والمفاهيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهيكلها ووظائفها وعملياتها التيسيرية، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات الفردية والجماعية والمؤسسية وهي بمثابة نظام فرعي وأداة التكامل الداخلي للمؤسسة، وأداة الحفاظ على التوازن الخارجي وأداة التأقلم معه والتغلب عليه ومحاولة تغييره أو التغيير له من أجل البقاء والاستمرار.

ثانيا: أهمية ومصادر الثقافة:

1. أهمية الثقافة:

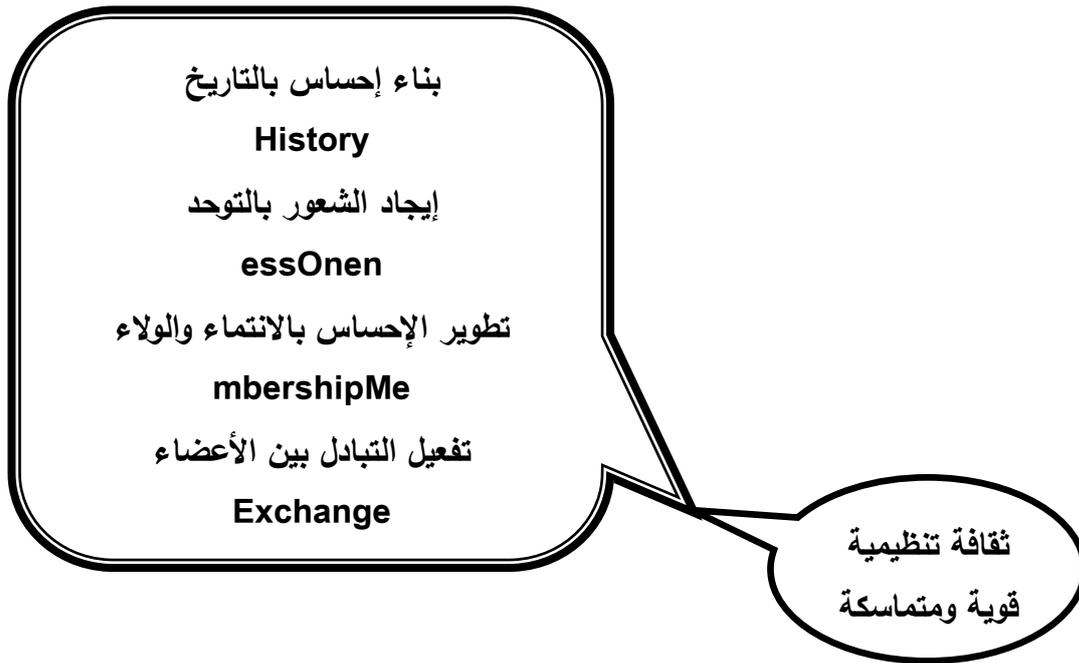
تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية جديدة للواقع المحيط بها داخليا وخارجيا كما أكد ذلك (وترمان وبيتر Woterman and Peters) في كتابهم (البحث عن التميز)، حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة، فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح.

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهميته عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة، وتركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين

وأصحاب الأسهم ويمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة، فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومرتنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى أكثر من مجرد وجود إستراتيجيات فعالة، حيث تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات (ممدوح جلال الرخيمي: 2000، 83)، يعني إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعملي فإن الثقافة لا بد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار (R- daft, 2001, P45).

ويشير كثير من باحثي السلوك التنظيمي إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير في مستوى أداء وإنجاز الأفراد والجماعات ونظام المؤسسة ككل، وبالتالي يحدد نجاحها أو فشلها بصرف النظر عن طبيعة التنظيم أو كفاءة الأفراد أو جاذبية النشاط التي تعمل به، فالثقافة للمؤسسة هي نظام المؤسسة بحد ذاتها وليس جزء منها فقط، ولذلك فإن على المسيرين أو القادة في المؤسسة استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمؤسساتهم ووضعها في الحسبان نظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمؤسسة وعاداتهم وتوقعاتهم، مما ينعكس سلبا أو إيجابا على كافة عملية وأنشطة المؤسسة بشكل عام وفي عمليات التطوير والتدريب بشكل خاص، وفقا لقوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها فيها (Ott, G, steven, 1989, P151).

وتظهر أهمية الثقافة في المؤسسة كما يجمع عليه معظم الدارسين لها في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا داخلية وخارجية على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة، فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مراجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة، وكما نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.

المصدر: صالح مهدي العامري وظاهر محسن، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص126.

أما فيما يتعلق بأثر الثقافة على عمليا المؤسسة (النظم) والأداء فهناك عدد كبير من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي والاجتماعي طويل الأجل، ففي دراسة أجراها كل من (ديل وكندي Deal et Kennedy) أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة (تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا للمؤسسة وهي فلسفة التصرفات والأعمال)، ظلت دائما القوة الدافعة والمحفزة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي (ممدوح جلال الرخيمي: 2000، 56)، ، وتكمن أهمية الثقافة للمؤسسة في الأوجه والعناصر التالية:

أ. تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، وأيضا في تكوين رؤية مشتركة يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسمون مواردهم...، وتعتبر بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المؤسسة على تكامل وضم الموارد...، كما أن وجود رؤية

وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية (Tasi and Ghoshal, , 1998, P464.)

ب. هي أيضا ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ج. لكونها أعمال وسلوكيات الأفراد التي لا تؤدي بشكل فردي وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملابسهم ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

د. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة لهوية المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة...، والتغلب على المنافسين، حيث الهوية القوية للمؤسسة تفضل أن يسود التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات بالإضافة إلى توفر نظم اتصال فعالة تكون في كل الاتجاهات، ونميز هنا بين هويتان؛ الهوية المادية تشمل الهياكل والنظم والإجراءات وما تقدمه المؤسسة كمنتجات من سلع وخدمات، أما الهوية المعنوية فتتشكل من المكونات الثقافية للمؤسسة كتاريخ المؤسسة، الفرق الثقافية، القيم، الشعائر، الطقوس، الإشاعات وكذلك المخرجات من معلومات، ولهذا لا يمكن فصل الثقافة عن نوعية مخرجاتها ما يجعلها تتميز عن غيرها من مثيلاتها وذلك باكتسابها طاقة الاستمرار (Fanelly Nguyen, Thanh, 1991, P60.)

هـ. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومطور للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها معظم الأفراد في المؤسسة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

و. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب بل يصبحون يعملون بصفة تلقائية، حيث تكون المنشط

والمحفز والباعث الحقيقي نحو أداء العمل بكفاية وفعالية، حيث تعتبر عاملا من عوامل الانضباط الداخلي والذي هو نتاج قوة الثقافة.

ز. تعتبر الثقافة القوية بحق ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات والشكليات غير المجدية في أداء العمل.

ح. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في استجواب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين وتكافئ التمييز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

ط. تعتبر الثقافة من جهة عنصرا متجزرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير، فهي أداة التكيف مع البيئة في ظل التغيير السريع والجذري أحيانا للبيئة، وهي أداة المؤسسة في الاستجابة السريعة لتغير أذواق المستهلكين وحركة المنافسين، والموردين على حد سواء (مها مهدي قاسم: 2005، 09).

ي. تحتاج الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

ك. يرى (Crosby) أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد والتأسيس الواضح للثقافة التنظيمية.

وأخيرا يمكن أن نقول أن الثقافة التنظيمية تتغير من مؤسسة لأخرى من حيث الفردية والجماعية، روح المغامرة من عدمها، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، الاهتمام بالنتائج، الاستقرار أو المرونة، الأخلاقيات في العمل، الاهتمام بالجودة أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج... وهكذا والثقافة التنظيمية قد تنشأ عن طريق قائد مميز للمؤسسة يقوم بإرساء مبادئ تسيير عليها المؤسسة بنجاح لسنوات عدة وقد تتبنى الثقافة عبر السنوات نتيجة لأساليب معينة أدت إلى نجاح المؤسسة في وقت ما (R-daft, 2001, P45).

2. مصادر الثقافة:

تعد المعتقدات والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى الكثير أن الثقافة التنظيمية تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص، وتعبّر عنها ونعني بمصادر الثقافة التنظيمية ورموزها ومبادئها وشعاراتها ونمط قيادتها (فرق العمل) ومؤسسيها وإستراتيجياتها ونظمها وهياكلها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً، وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال القصص، والطقوس، والرموز المادية واللغة. ونحاول أن ندمج بين عناصر حدها (أولمان وديل Olman et deal) وعناصر حدها (Thevenet) لنخلص إلى العناصر التي تعتبر أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:

أ. **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، وهي كل ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ويعتبرها (Peter & Waterman) أساس النجاح الدائم والمستمر، أما (Maurice thevenet) فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها، كما تنشأ أيضاً من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها ومنها ما هو فردي وما هو جماعي، وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء على مستوى تسيير الافراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير (سليمة سلام: دن، 05-08).

وفيما يلي مجموعة من المعتقدات الأساسية (أو القيم التصريحية) لبعض الشركات العالمية الكبيرة مثل:

• شركة (IBM): احترام الفرد وتحسين خدمة العميل، ومواصلة التميز، وقد تم صياغة هذه المعتقدات في شكل قيم إستراتيجية وقيم خاصة بالعميل.

- شركة (Ford): الجودة هي الوظيفة الأولى.
- شركة (Delta): الشعور الأسري.
- شركة (3m): ابتكار المنتج.
- شركة (Linch electric): مناسبة الأجر للإنتاجية.
- شركة (Caterpillar): تدعيم البائع أو الموزع القوي.
- شركة (Mc donalds): الخدمة السريعة والجودة المتكاملة.
- شركة (General electric): العمل كفريق، والموردين والعملاء شركاء.
- شركة (Je penne): الزبون دائما على حق.
- شركة سوبر ماركت (Publix): حينما نتسوق تكون سعيدا.

ب. القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو مؤسسة معينة والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز أو المؤسسة وكيفية تنظيمه، أو ذكر عدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي، ويمكن عرض قصة حياة أحد أكبر المسؤولين منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه ومعاناته في الدراسة والحياة، حتى أصبح وزير أو رجل أعمال مشهورا، أو مديرا ناجحا يضرب به المثل ونحو ذلك.

وقد عد آخرون القصص والاحتفالات رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية كما عدوا الأوسمة التي تقدمها كثير من المؤسسات لمنسوبيها رموزا لأنها شيء يعبر عن شيء آخر، وتتمثل قيمتها في معناها لدى العاملين الذين يفوق قيمتها المالية، ويضيف آخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل وعبارات، وعادة ما تكون مختصرة وبلغية، تعبر عن قيم المؤسسة والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم، ومن أمثلتها (الوقت من ذهب) مما يعني ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره لأنه غالي، وغيرها من الشعارات، كما يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا (Mourice thevent, Ivachette, P77).

ج. الرموز والظواهر المادية: تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلائمها مع البيئة، فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات:

- من خلال اللوائح والإجراءات والقواعد والقوانين ونظم السلطة والمسؤولية (استقبال، طرق بيع، نظم اجتماعية...) (علي الشريف: 2000، ص110)
- فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة (لغة، لباس، ألوان...).
- تبرز في أساليب تعامل المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية، الشعارات المكتوبة على مواقع المؤسسة في الشبكة العالمية وفي قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني، وفي لقاءات وخطابات المؤسسة (استقبال، اتصال، لغة...)، فالمؤسسة من خلال الرموز تحرص على أن يكون لها النمط الخاص بها في المباني (أشكالها وألوانها)، والأثاث وطرق ترتيبها وحتى اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها، فيرتبط هذا الرموز بذهن الفرد العامل مما يعطي صورة للمؤسسة تميزها عن غيرها، مما يكسب شعورا خاصا بهوية العامل فيها (Chantal bussenault, et martin pretet, 1991, P50).
- كذلك في الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف وتجهيزها وموقعها وإجراءات استقبال العميل أو الوفود والاهتمام بهم وإشعارهم بالراحة والطمأنينة جزء من الثقافة التنظيمية (سيد محمد جاد الرب: 2005، 136).
- د. اللغة والفنون والتراث: وهي مجموعة من الوسائل الاتصالية والتي تعكس الثقافة الخاصة بالمؤسسة أو الشخص على حد سواء.
- هـ. الطابوهات: تعرض في دراستها كل من (Mitroff et Kilman) وعرفوها على أنها "كل شيء لا يجب الحديث عنه لأنه يخالف القواعد الاجتماعية ويعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمؤسسة"، ولذلك يمكن اعتبارها كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة (Strategor, , 2005, P683).
- و. تاريخ المؤسسة والمهنة: يشير التاريخ إلى الأحداث الهامة والبارزة في حياة المؤسسة والتي تمثل مرجعا ومعيارا للأداء باعتبارها تراكما لتجارب وخبرات مختلفة، أما المهنة فتشير إلى المعارف (Savoir-faire) التي يجيدها أفراد المؤسسة (معرفة، تكنولوجيا، طرق أداء، إتقان، علاقات...) في مجال معين.

ز. العمل كفريق: إن حل المشاكل واتخاذ القرارات الهامة بالطريقة الشخصية أو الفردية لا يصبح ملائماً في ظل تعقد أنشطة المؤسسات، بل من الضروري العمل على شكل فريق أصبح أمراً حيوياً، حيث من أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين، ويمكن أن نوضح الفروقات بين الثقافة الجديدة بعد إدخال ما يعرف بنظام فرق العمل والثقافة القديمة بعدم وجود هذا النظام من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الثقافة بوجود وعدم وجود فرق العمل.

الثقافة القديمة (عدم وجود فريق عمل)	الثقافة الجديدة (وجود فريق عمل)
الأفراد يتبعون الأوامر.	الأفراد يتقدمون ويتطورون من خلال روح المبادرة والابتكار والإبداع لديهم.
الجماعة تعتمد على المدير.	الأفراد يعتمدون على السلطة المحددة المفوضة إليهم والذين اشتركوا في تحديدها.
الجماعة تشكل الفريق الذي يطيع المدير.	الجماعة فريق لأن الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة.
ليس هناك من يحدث خلال تنظيمياً من الأفراد.	الأفراد يعملون معاً، وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة.
الأفراد منظمون من خلال السيطرة على مشاعرهم، هم يريدون الحصول على المراتب ودرجات.	الأفراد متحدون ومنظمون من خلال تفكيرهم ومشاعرهم وزيادة الروابط والصلة بينهم.

المصدر: Jidith r. gordan, Organisational behaviour, boston allyon bacon, 1993, P175.

ح. الشبكة الثقافية: والتي يعتبرونها الهيكل الخفي للمؤسسة وتهتم بربط عناصر المؤسسة بعضها ببعض وتمثل ترويج الأساطير وتعزيز القيم، ترويج المعلومات وتبادلها، تكوين صداقات وعلاقات غير رسمية، سلوكيات وتصرفات إيجابية وسلبية، وتضم هذه الشبكة كل من الأشخاص المتحدثون عن تاريخ المؤسسة، المتكهنون بمستقبلها والمشوشون، الجواسيس وأصحاب الدسائس، وتستغل هذه الشبكة في حالة الثقافة المنسجمة وأن تكون للمؤسسة قيادة فعالة (Maurice thevenet, P80-90).

وهنا يجب أن نشير إضافة إلى العناصر السابقة ودورها في إرساء الثقافة التنظيمية، يشير (Bassard) إضافة إلى العنصرين السلوكي والأخلاقي الذين تكلمنا عنهم في النقاط السابقة

هناك عنصر الرسمية كأحد مكونات الثقافة ويتمثل في الإجراءات والتقنيات المستعملة وما لها من دور في إرساء قواعد ثقافية.

وخلاصة نقول أن السلوكيات الفردية والجماعية في المؤسسات، والنتائج المميزة المحققة ما هي إلا عمل طويل ومتراكم من المجهودات والتغييرات التي تبنتها المؤسسة وتبنوها الأفراد انطلاقاً من مختلف المتغيرات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، لتشكل رصيда ثقافيا متميزا يكون له الدور والأهمية والاثـر في توجيه تعاملات وسلوكيات المؤسسة نحو التطوير والتغيير الداخلي والاستجابة للتطويرات والتحسينات الخارجية مع بيئتها، ويمكن أن نلخص مختلف المصادر والعوامل المؤثرة في تشكيل النسيج الثقافي للمؤسسة وما مدى أهميته في المؤسسة من خلال النتائج الثقافية.

ثالثا: مراحل تطور الثقافة:

مرت قيم المؤسسة بمراحل عدة، نتيجة للتغير والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية ولاسيما في المؤسسات الأمريكية بالمراحل التالية حسب ما أوردها (فرانسيس ديف ومايك وودكوك) (ديف فرانسيس، 1995، 18-28)

1. المرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان (تايلور) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية إلى جانب (ماكس ويبـر) حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرج السلطة الأدوار والإجراءات الرسمية، وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، حيث وجد أن الناس يكونون أكثر كفاءة في أدائهم عندما يكون عملهم منظما ومخططا ومدروسا بدقة في تفاصيله وتحديد المعايير والوقت وكذلك التدريب.

2. المرحلة العاطفية: على أثر نتائج دراسات (هاوثورن) ظهرت قيم ثقافية جديدة غير العقلانية -مثل الأحاسيس والاتجاهات- تؤثر بعمق على السلوك الإداري والأداء، لذلك تم إدخال تجارب تحسين اتجاهات وقوة الإدارة نحو العمل وأساليب تحفيزية جديدة إلى بيئة العمل.

3.مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة نتيجة مخلفات الحرب العالمية الثانية وهو نقص العمالة والكفاءة والإبداع، وكذلك مظاهر وثقافة القوة والتخريب وظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراس قيم الحرية والاحترام والتقدير النفسي والاجتماعي...، حيث أجبرت المؤسسة على تعلم العراك وأصبح الكثير من قادة النقابات ينافسون الإداريين كما هو حال المؤسسات الوطنية.

مرحلة الإجماع في الرأي: واجهت المؤسسات في هذه المرحلة صعوبة متزايدة في الحفاظ على مكاسبها ونصيبها في السوق انطلاقاً من معالجة مشكلات الكفاية المنخفضة، والدافعية الضعيفة، والابتكار الراكد والاتحادات المهنية الرجعية، ورغم تجريب عدد من المداخل في ذلك الفلسفة المشؤومة المتعلقة بتخفيض نوعية المنتج، إلا أن الإدارات ظلت تنظر إلى الأفراد على أنهم مصدر ذو قيمة وفي نفس الوقت أكبر عائق للتغيير، وببطء ظهر الجواب وهو الحرية في بيئة العمل وتوالى الدراسات حيث أطلق في سنة 1960 (دوقلاس ماك جريجور) نظريته التي أوضحت أهمية القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين (X & Y) حيث يعتبر المديرون في (X) أن العمال مخادعون وكسالى وبحفزون بمصالحهم الذاتية لذا فهم يحتاجون لإشراف شديد ومكافآت مادية، أما المديرون في (Y) يعتقدون أن الناس إيجابيون جديرون بالثقة، محبرون للآخرين وذو آراء بناءة، ووصفت السلطة بأنها أسلوب قديم وقمعي وساد مفهوم قوة الزهور وتعني قوة القيم المثالية مثل المحبة والسلام)(ديف فرانسيس، 1995، 22)

4.مرحلة الإدارة بالأهداف: ووفقاً لهذه المرحلة فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، لكن يسمح بالحرية الفردية بتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف، والتي كان هدفها الموائمة بين المؤسسة والحاجات الفردية، لكن لم تتجح في البيئة المتغيرة وظهرت بذلك بوادر البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة.

5.مرحلة التنظيم والتوازن الفردي: وفي السبعينات بدأت الدراسات بعلم السلوك التطبيقي، والعلاج النفسي وبدأت ظهور الابتكارات في الفكر الإداري التي أصبحت متحيزة ضد السلطة، وبدأت المؤسسات العمل بالتطوير التنظيمي الذي من خلال قدم الفلاسفة الإداريين مدخل التوجيه الاجتماعي المطلق المبني على القيم الإنسانية المثالية، كذلك صاحب

التطوير التنظيمي النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي، بدعم أمثال (إريك بيرن) الذي طور أسلوب تحليل التعامل والذي نقل المديرين إلى اكتساب العلاقة بين الذات ودورهم الإداري.

كذلك الاهتمام المتزايد بنوعية ظروف العمل كان جزءا من هذه المرحلة، فقد بدأ المدبرون بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل كأعمال (فريدريك هزبيرج) من خلال بحوثه حول الرضا الوظيفي والدوافع، توصل إلى نتيجة مؤداها أن المكافأة المادية والإشراف والبيئة المادية تصل الهيكل من أجل الدافع الإيجابي، إن الأساليب التي ذكرناها سابقا والمتمثلة في التطوير التنظيمي والجماعة التجريبية وتحليل التبادل وبرامج نوعية ظروف العمل، تعد أمثلة على القيم السائدة في السبعينات، فلقد كانت أفكار الاندماج والمشاركة قائمة على أن الأفراد سوف يساندون الأعمال التي يشعرون أنهم مشاركون فيها، لكن لم تنجح لعدم وجود القوة أو النفوذ الذي أضحى محل صراع دائم بين العمال والمؤسسة.

6. المرحلة الأخيرة الواقعية: تتسم بالإثارة وبدأ المدبرون في الدروس التي يعرفها أجدادهم التنظيميين، ومن هذه الأفكار "لا شيء مجانا" و"العمل الجاد يقود إلى النجاح" و"العمل دائما على حق"، فالقوة الدافعة لاستغلال الفرص والمسؤولية الذاتية كلها تمثل قيم القرن التاسع عشر، بدأت تكتشف من جديد حيث اقتنع المدبرون أخيرا أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز، والآن مع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح (مريم حسين: 1998، 454)، مما أصبح تحفيز العامل أو كسب رضاه غير كاف بل يتعدى إلى إشعاره بالانتساب وذلك بالاعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة (بن عيسى محمد المهدي: 2005، 147).

رابعا: خصائص الثقافة:

يقول أحد الكتاب أنه يمكن عزل مكونات الثقافة عن بعضها البعض لكن لا يمكن وصف كل مكون على حدى، ويعرف الثقافة بأنها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل الثقافة التنظيمية (سيد جاد الرب: 2005، 137).

وكأي نظام تتصف الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنظمة وهي:

1. الثقافة نظام مركب: كباقي الأنظمة في المؤسسة يتضمن نظام الثقافة الكلي من عدة عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، الجانب المعنوي ويمثل النظام المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمنتجات... (وصفي عاطف: 1981، 85)

2. الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم وعناصره الداخلية وحتى الخارجية (Ott, G, steven, P48).

3. الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بيها سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أم في مؤسسة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي سامية: 1998، 74).

4. الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المؤسسات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة (جلبي عبد الله: 1996، 73).

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات، والمهارات، والثقافة رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المؤسسات حتى بعد زوال جيل من العاملين،

وذلك بانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابكها وتعقدتها (زكي اسماعيل: 1981، 145)، وفي هذا يقول (Peter drucker) "خذوا مني كل أموالي ومباني وعتادي وأتركوا لي فقط عمالي سأرجع أحسن مما كنت، وهذا في إشارة منه إلى أهمية الإنسان بمعرفته ومهاراته وثقافته وقدرته على تحويلها إلى طاقة وأفكار وأساليب عمل متميزة لا تنفذ حتى بزواله.

5. التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة (الساعاتي سامية: 1998، 93).

6. الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية، والطبيعة المحيطة بها فليس صحيحا أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المؤسسات وكل الظروف، فقد تختلف من قطاع إلى آخر ومن ظرف إلى آخر، لذا فالمجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية (قمير محمود وآخرون: 1989، 133).

7. القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة المجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض

مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة كالهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها كانتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي (زكي اسماعيل 1981، 98).

8. التغيير والتكيف والتطور: تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية جديدة، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف الاجتماعي، ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية، مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، ويبطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جبلي عبد الله: دن، 87).

وتتصف الثقافة التنظيمية كذلك بالمرونة التي تكسبها خاصية التكيف مع حاجات الأفراد البيولوجية والنفسية، وكذلك استجابة لحدوث التغيرات في بيئة المحيط، وتغيير من أجل الأفراد ومن خلالهم (R. Daft, , 2001, P65).

9. التكاملية (نظام متكامل): تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، حيث أي تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي للمؤسسة (سيد محمد جاد الرب: دن، 138).

10. القيم والفلسفة: توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة العالية، نسبة كافية من الكفاءة والفعالية، انسجام واحترام الأنظمة والتعليمات، أما الفلسفة فالثقافة تحدد وتحافظ على سياسة المؤسسة الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

11. تكوين المسلمات: وهي أن الفرد قد يصبح كل ما يعتقد به من أفكار غير قابلة للنقاش، حيث يعتقدون أنها توفر لهم الحلول المثلى في حالات مختلفة، وتنشئ هذه المسلمات من القيم السيئ والجيد ومن المعتقدات الصحيح والخاطئ والتصرفات المعتادة

داخل المؤسسة، حيث تؤثر هذه المسلمات أو البديهيات في الثقافة التنظيمية وقد تعرقل أي عملية للتغيير والتحسين.

12. قابلة للرقابة والمراجعة: إن من السمات الحديثة للمؤسسة التي تريد أن تحقق التفوق هي أن تراجع مستوى نمو وتطور وتغير وتغيير ثقافتها، وهذا انطلاقاً من التركيز في العناصر التالي:

- تحديد هوية المؤسسة وهل الثقافة التنظيمية أصبحت تحفز العاملين.
- هل الثقافة التنظيمية تشجع على التماسك والتوافق وبناء العمل الجماعي.
- هل تؤثر على المؤسسة وتجعلها أقل مرونة على المستويين البيئية الداخلية والخارجية.
- هل تبادر بخلق التحيز والانغلاق نحو المؤسسة أحياناً (سيد محمد جاد الرب: دن، 139).
- وفي الأخير هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الإنتاجية، الأداء، النتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات بمختلفها وعمليات التحويل (النظم والوظائف) والحفاظ على البيئة.

بتعدد مكونات واستخدامات وأهداف التراكم الثقافي في المؤسسة وكثرة التجارب التي مرت بها المؤسسات الناجحة تعددت الخصائص التي تميز النظام الثقافي مما يجعلنا نتطرق إلى خصائص أخرى اتفق عليها الكتاب في هذا الميدان وهي كالتالي:

- **الالتزام بالسلوك المنتظم:** فحينما يتفاعل أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
- **المعايير:** توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، أو قليلاً جداً).
- **القيم المتحكمة:** هناك قيم أساسية تتبناها المؤسسة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها، منها على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية...
- **الفلسفة:** هناك سياسات توضح معتقدات المؤسسة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
- **القواعد:** هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المؤسسة على الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المؤسسة.

- **المناخ التنظيمي:** ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط والتركيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد والكيفية التي يتعامل بها مع العملاء(حريم حسين: 1997، 448).

المبحث الثاني: الثقافة في الفكر الإداري:

أولاً: إسهامات (LIKERT 1961):

تقوم إسهامات (LIKERT) على مفهوم أساسي يؤكد على أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثير السلوك الإنساني داخل المنظمة على فعاليتها وإنجازاتها (علي السلمي: 1995، 142)، وقد أعطى (LIKERT) أهمية خاصة لجماعات العمل داخل المنظمة، حيث تعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم وذلك على العكس من التنظيم الرسمي التقليدي الذي يقوم على أن وحدة التنظيم الأساسية هي الفرد، فهو يرى أن التنظيم يقوم أساساً على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل منها تتكون من عدد معين من الأشخاص (أربعة أشخاص غالباً)، ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى أعلى تضم كل منها عدداً من رؤساء الجماعات الأصلية، وهكذا تتكون مجموعات على مستوى أعلى باستمرار كل منها تضم عدداً من رؤساء الوحدات الأقل منها في المستوى وتربطهم لبعضهم في مجموعة تالية في المستوى، وهذا الأسلوب يحقق التنسيق الأفقي، فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة وبالتالي ينسقون أعمال جماعتهم، وكذلك فإن هذا الأسلوب يحقق التنسيق الرأسي، حيث أن كل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص من جماعة أعلى في المستوى، وبالتالي تنتقل إليهم سياسات وقرارات المستوى الأعلى ويأخذ منهم المعلومات عن التنفيذ مشاكل العمل، وهو ما أطلق عليه (LIKERT) حلقة الوصل.

ويوضح (LIKERT) أن كفاءة وفعالية المنظمة تتوقف وبدرجة كبيرة على العناصر التالية:

• الاتصالات:

إن انخفاض مستوى التعليم وارتفاع مستوى الأمية في أوساط العاملين يؤدي إلى تغلب الاتصالات الشفهية على الاتصالات المكتوبة، كما أن نمط وشكل الاتصالات يتحدد حسب الهيكل التنظيمي الذي يعكس قيم واتجاهات المسيرين ذلك لأن التنظيم هو أولاً تجمع للأفراد ذوي قيم نابعة من ظروف اجتماعية أكثر شمولية من ظروف المنظمة.

إن الاتصالات تتميز بالسرعة بين أفراد أو أعضاء المنظمة وذلك لطبيعة التفاعل الشخصي المستمر بين الإدارة والقوة العاملة بسبب قلة عدد المستويات، كما تأخذ الاتصالات الاتجاهات الصاعدة والنازلة وذلك لخاصية الثقة والتفاهم والمودة بين الأفراد في المستويات

المختلفة على عكس الهيكل التنظيمي الهرمي (الميكانيكي أو البيروقراطي) الذي تتميز فيه الاتصالات بين المستويات المختلفة بالضعف أو المعدومية وذلك للافتراض الإدارة أن العمال لا يحبون العمل وليس لهم القدرة على تحمل المسؤولية، ومن ثم فإن الاتصالات يجب أن تكون في اتجاه واحد من القيمة إلى القاعدة في شكل أوامر وما يؤدي إلى التقليل من فرص التفاهم المتبادل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا الذي تحكم فيه الإدارة في تفاعلاتها مع الأعضاء إلى قيم التعاون والثقة والإيمان بقدرات الإنسان(علي عبد الله: 1999،42).

• القيادة:

يوضح (LIKERT) أن أنسب أساليب الإشراف والقيادة المؤدية إلى زيادة الإنتاجية، هو ذلك الأسلوب الذي يطلق عليه "القيادة الديمقراطية أو الإنسانية" والذي يقوم على :

- الثقة الكاملة في المرؤوسين.
- مناقشة أمور العمل ومشاكله مع المرؤوسين بحرية تامة.
- الأخذ بما يبديه المرؤوسين من آراء ومقترحات لحل مشاكل العمل(علي عبد الله: 1999،45).

• درجة وطبيعة التفاعل بين جماعات العمل:

يرى (LIKERT) أن فعالية التنظيم تتوقف وبدرجة كبيرة على مدى التوافق والانسجام وتوافر درجة عالية من فرص التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة وبين الجماعات بعضها لبعض، وأوضح (LIKERT) أن العامل الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل التي ينتمي إليها يكون:

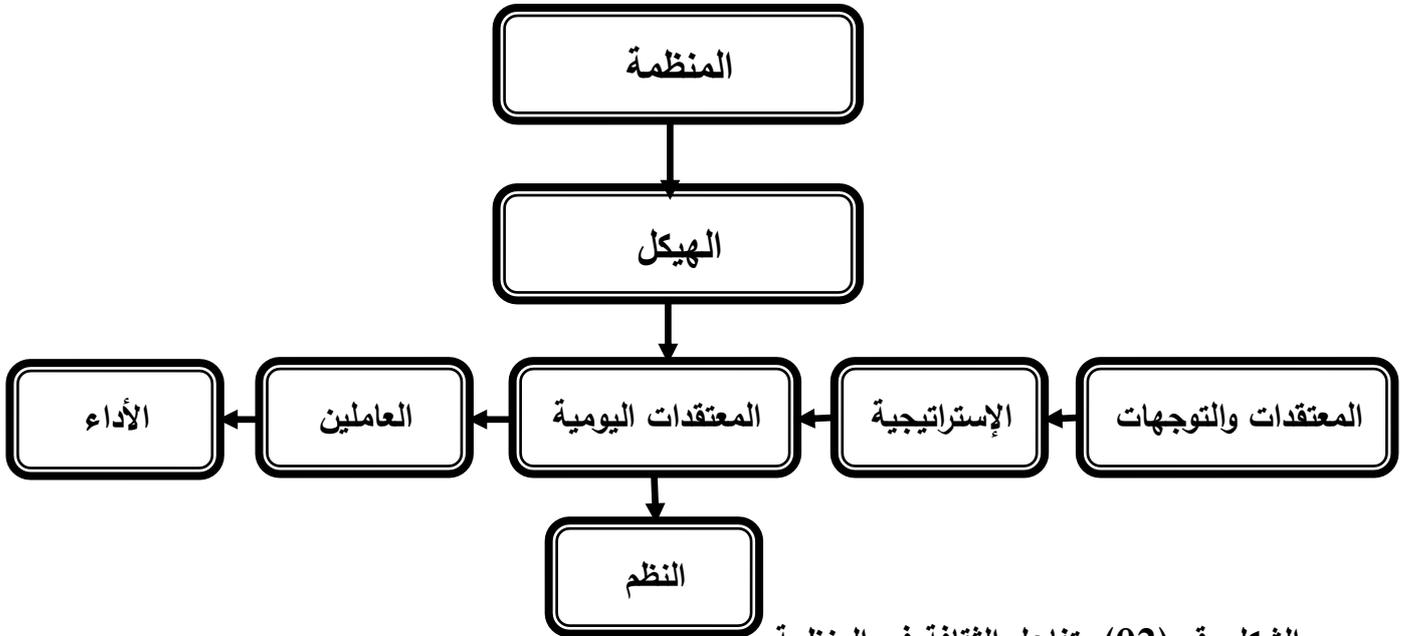
- أكثر استعداد لقبول أهداف الجماعة.
- أكثر استعداد للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- أكثر تجاوبا واتصالا مع أعضاء الجماعة.

يعمل بصورة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة(علي عبد الله: 1999،46).

كما أعطى (LIKERT) اهتماما كبيرا لجماعات العمل داخل المنظمة، وقد مهدت إسهاماته في هذا المجال الطريق أمام الباحثين لدراسة جماعات العمل وعلاقات التفاعل والتأثير فيما بينها وعلاقة ذلك بكفاءة وفعالية المنظمة.

ويقول (EDWIN) القائد يعمل دائما على ترجمة رؤيته (قيمه ومعتقداته) في شكل إستراتيجيات وسياسات وجداول أعمال، ويعمل كمرشد لتحقيق رؤيته التنظيمية من خلال أعضاء التنظيم (منفذي السياسات والإجراءات)، ويتم تنفيذ رؤية المدير من خلال عدة فئات:

- الهيكل التنظيمي.
- دوافع العاملين.
- بناء الفريق والتغيير الوظيفي.
- الاختيار والتدريب وترسيخ الثقافة بين العاملين.
- تفويض السلطة ونقل السلطات للمستويات الأدنى.
- تحديد الأهداف بوضوح وضمان فهمها من جانب العاملين (Edwin Alickand) (others , 1995, P63.



الشكل رقم (02): تفاعل الثقافة في المنظمة.

المرجع: سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص352.

ثانياً: إسهامات (MC GREGOR 1960):

قدم (GREGOR) في أوائل الستينات دراسة شيقة والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية، وفيها قدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليها نظرية (X) ونظرية (Y).

وتقوم نظرية (MC GREGOR) على أساس افتراض رئيسي وهو أن لكل مدير فلسفته ووجهة نظره والتي هي محصلة لقيمه ومعتقداته وافتراضاته الأساسية عن العمل والطبيعة البشرية، وأن تلك الفلسفات الإدارية التي يعتقها رجال الإدارة سواء كانت عن وعي وإدراك أو بلا شعور واعي منهم تعتبر محدداً أساسياً من محددات السلوك الإداري، ومن ناحية أخرى فإن (MC GREGOR) افتراض أن سلوك أعضاء المنظمة الآخرين من غير رجال الإدارة يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أو رد الفعل للسلوك الإداري.

وتمثل نظرية (X) وجهة النظر السلبية عن الأفراد، حيث أنها قائمة على مجموعة من الافتراضات الأساسية التالية:

- إن الإنسان الطبيعي يتصف بكرهية متصلة للعمل ويحاول تجنبه كلما أمكن ذلك.
- نتيجة لهذه الكراهية للعمل فإن أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه، والتهديد بالعقاب، وذلك للحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.
- إن الإنسان الطبيعي يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر، كذلك فهو يتجنب المسؤولية، قليل الطموح ويهدف إلى الأمن والاستقرار قبل أي شيء آخر (علي السلمي: 1995، 107).

ويرى (MC GREGOR) أن التنظيم القائم على افتراضات نظرية (X) لا يتلاءم مع الطبيعة الإنسانية، وأن أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب أو الوعد بالمكافأة عبر عنه بأسلوب العصا والجزر لا يصلح لإقناع الفرد وحفزه على العمل، كما أن هذا الأسلوب لا يخلق الجو الصالح الذي يتيح للفرد حرية إشباع حاجاته المختلفة، ومن ثم فإن تعديل فلسفة الإدارة ونظمها بما يتلاءم مع الطبيعة البشرية، وبما يحقق الفرد فرصاً أفضل لتحقيق رغباته، هو مطلباً أساسياً لفعالية المنظمة ونجاحها.

وتمثل نظرية (Y) وجهة النظر الإيجابية على الأفراد من ناحية اتجاهاتهم نحو العمل، والقدر على تحمل المسؤولية والقدر على الرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف والقدر على الإبداع والابتكار فهي قائمة على مجموعة الافتراضات التالية:

- يعد العمل شيئاً طبيعياً مثل اللعب والراحة، لذا يمكن تفاديه أو الاستغناء عنه ولذلك فإن الإنسان الطبيعي لا يكره العمل ولكن على العكس، فإن العمل نفسه قد يكون مصدراً للرضا والشعور بالراحة.
- إن الرقابة والتهديد بالعقاب ليس العاملين الوحيدان المؤثرات لدفع الأفراد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإنما الإنسان يمكنه أن يمارس التوجيه والرقابة الذاتية في تحقيق الأهداف التي اتفق ووافق على العمل من أجلها.
- إن الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيق أهم المكافآت التي يتوقعها الفرد هي إشباع حاجاته الذاتية أي الرغبة في الإنجاز وتحقيق الذات.
- إن الإنسان الطبيعي يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط تحمل المسؤولية وتقبلها بل السعي والبحث عنها أيضاً.
- إن الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية، أي أنهم يتمتعون بالقدرة على الابتكار والإبداع.
- إن الفشل في تحقيق أهداف المنظمة وعدم القدرة على التطوير والابتكار في العمل لا يعود إلى قصور في طبيعة الأفراد أو إلى تكاسلهم وتراخيهم، وإنما يعود إلى انعدام قدرة المنظمة على استخدام طاقات الأفراد في المجالات المتاحة لها (فاطمة علي محمد جاب الله: 1991، 29).

من العرض السابق يمكن القول أن (MC GREGOR) تناول في دراسته عرض نوعين مختلفين من الثقافة التنظيمية، إحداهما ثقافة ضعيفة (X) لأنها مبنية على مجموعة من الافتراضات الأساسية الخاطئة عن الطبيعة البشرية، يؤمن بها المديرون ومن ثم انعكس ذلك في سلوكهم اتجاه العاملين، والذي يتمثل في إجبارهم على العمل باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، وفي الرقابة الشديد الصارمة، وفي عدم إشراكهم في الإدارة وفي توجيههم دائماً إلى ما يجب أن يفعلوه وما لا يجب أن يفعلوه، وهو انعكاس الفلسفة وقيم المدرسة الكلاسيكية.

أما نظرية (Y) فهي تعبر عن ثقافة قوية مبنية على مجموعة من الافتراضات الأساسية الإيجابية التي يؤمن بها المديرون، ومن ثم انعكست في سلوكهم اتجاه العاملين، والذي يتمثل في تشجيعهم على العمل باستخدام أساليب التحفيز المختلفة، الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والذي يتمثل في لامركزية السلطة ومشاركة العاملين في الإدارة، وتشجيعهم وتحفيزهم على إظهار القدرات الابتكارية والإبداعية، كما أن السلوك التنظيمي كله يتأثر بالقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يعتنقها ويؤمن بها رجال الإدارة أي أن ثقافة رجال الإدارة، والتي تشكل وتكون "فلسفتهم الإدارية" تأثير كبير في تشكيل سلوك وأداء العاملين داخل المنظمة، وهي انعكاس الفلسفة وقيم النيوكلاسيك.

ثالثاً: إسهامات (STAKLER & BURNS 1966):

كان من النتائج الهامة التي توصلوا إليها (STAKLER & BURNS) نتيجة للدراسة الميدانية التي قاما بها في ميدان الإلكترونيات، وهو ميدان يتعرض لظروف بيئية متغيرة، وبمعدلات سريعة، أنه يوجد نموذجين للتنظيم، النموذج الأول أطلق عليه النموذج الميكانيكي، والذي يقوم على الأسس التالية:

- تحديد الاختصاصات تحديداً مفصلاً.
- تحديد الإجراءات تحديداً دقيقاً، بحيث يسير العمل طبقاً للقواعد واللوائح الموضوعة.
- تحديد قنوات الاتصال تحديداً دقيقاً، ويغلب طالب الاتصالات ذات الاتجاه الواحد.
- ترتيب السلطات والنفوذ والمعلومات على حسب المستويات الإدارية، بمعنى أن كل مستوى إداري أعلى يتمتع بقدر أعلى من السلطة، بقدر أعلى من النفوذ، بقدر أعلى من المعلومات.
- تركيز عملية اتخاذ القرارات عند المستويات الإدارية العليا (سيد المواربي: 1988، 240-245).

ووضح (BURNS) وزميله أن هذا النموذج يلائم المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالثبات والاستقرار، حيث نظام الإنتاج المستخدم هو نظام الإنتاج الكبير (النمطي).

أما بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتغيير المستمر فإن ما يناسبها هو النموذج الثاني وهو ما أطلقا عليه التنظيم العضوي والذي يقوم على الأسس التالية:

- متطلبات العمل محددة بشكل عام، حيث يجب على الفرد أن يقوم بوظيفته من خلال معرفة الهدف الكلي، ومن خلال معرفة الموقف الكلي والظروف الكلية للمنظمة.
- استخدام الطاقات الكامنة في العاملين بالكامل، وبالتالي فإن تحديد وظيفة كل شخص يتم بشكل مرن من أجل أن تتكيف مع إمكانياته الكامنة ومع قدراته.
- تأخذ العلاقات بين الأفراد صفة أقل رسمية، أو هي أقرب إلى الاتصالات الغير الرسمية، حيث قنوات الاتصال أكثر انفتاحا وأكثر انتشارا.
- لا مركزية أكبر في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام بتنمية روح الفريق والعمل الجماعي.

- الحدود بين المنظمة والبيئة مفتوحة بحيث تستوعب المنظمة أية تعديلات مطلوبة (حنفي محمود سليمان: 1978، 37).

ووضح (STAKLER & BURNS) (T.Burns et Stakler, 1966, P88.) أن فعالية المنظمة تتوقف على مدى ملائمة نموذج التنظيم لظروف البيئة ومتطلباتها، فعندما تعمل المنظمة في بيئة تتسم بالثبات والاستقرار، حيث عمل المنظمة يكون محددًا ومن الممكن برمجته وعندما يفضل العاملون أن يعيشوا في ظل مواقف محددة جيدا، حيث يحدد لهم ما ينبغي عمله وما لا ينبغي عمله، وعندما يفضل العاملون إشراف الآخرين عليهم طالبا للأمان والراحة وتجنبًا للمسؤولية، ولعدم تحمل غموض الأحوال، فإن النموذج الميكانيكي للتنظيم هو النموذج الملائم لتحقيق الفعالية.

أما عندما تعمل المنظمة في بيئة دائمة التغيير، حيث ظهور العديد من الفرص التي يجب على المنظمة استغلالها والاستفادة منها، وأيضا ظهور العديد من القيود التي يجب على المنظمة التغلب عليها، وعندما يكون العاملون بالمنظمة غير مستعدين لتقبل الأوضاع المستقرة بصورة دائمة، حيث أنهم يتطلعون للتجديد والابتكار، وعندما ينشد العاملون بالمنظمة تحقيق الذات من خلال عمل يشتركون هم في تحديده، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة به وبهم، فإن النموذج العضوي للتنظيم يكون هو النموذج الملائم لتحقيق الفعالية.

وبرغم الانتقادات التي وجهت إلى النموذج الميكانيكي باعتباره يعبر عن روح النظرية الكلاسيكية في التنظيم، ومن هذه الانتقادات ما يلي:

- إغفال العلاقات الإنسانية.
- القضاء على الحرية الفردية وتحويل الإنسان إلى آلة.
- اعتبار التنظيم نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة المحيطة ولا يتأثر بها.
- قائم على فروض غير واقعية عن البيئة المحيطة بالمنظمة وعن طبيعة العاملين.
- فإن نموذج التنظيم العضوي يعد من الإسهامات الأولى التي تساعد الباحثين على فهم:
- العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيط بها.
- تأثير متغيرات البيئة على السلوك الإنساني داخل المنظمة.
- أهمية تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

رابعاً: إسهامات (MC Clelland 1961 & Hagen 1967):

وضح (MC Clelland) أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين وتتمثل في:

1. الحاجة للسلطة.

2. الحاجة إلى الانتماء.

3. الحاجة إلى الإنجاز (سهيلة محمد عباس: 1996، 17).

وحسبه أن الحاجة إلى الإنجاز هو المسؤول عن النمو الاقتصادي، فالجماعات التي تتميز بدافع أكبر للإنجاز تنتج رجال أعمال أكثر طاقة ونشاط ولديهم استعداد أكثر لتحمل المخاطرة، وهؤلاء تتزايد احتمال نجاحهم.

إن التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:

- من الممكن تعلم الأداء العالي واكتساب عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.

- إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، أن ينطوي كهذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع

الأفراد للأداء الأعلى (Claude Lévy Loboyer, 1998, P41).

أما (Hagen) فيرى أن الدافع إلى الإنجاز مفقود لدى الريفي، علماً أن هذا المجتمع لديه دوافع أخرى تهمة أكثر من الدافع إلى الإنتاج كدافع الاعتماد على الآخرين وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية والمجاملة على حساب الدقة والصرامة وكذلك دافع إرضاء الآخرين.

وهذه التصرفات هي المفسر الوحيد لانخفاض مستوى التقدم التكنولوجي ومن ثم معدل النمو الاقتصادي.

خامسا: إسهامات (Murray):

لقد بنا (Murray) نموذج على أساس أن الحاجات هي المحرك الأساسي لدافعية الفرد، وهي القادرة على توضيح سلوكياته إلا أنه اختلف عن (Maslow) في النقاط التالية:

- إن سلوكيات الفرد تتحد وفق تأثير عدة حاجات في آن واحد.
- إن هذه الحاجات مكتسبة وليست فطرية.
- إن الحاجات غير عامة وإنما لكل فرد توليفة الخاصة وذلك حسب درجة تأثير الحاجة مقارنة بالباقيين ووفقا لعدة عوامل متدخلة (Meignant.A, , 2000, P235).

ولقد عرض (Murray) قائمة تحتوي على 20 حاجة مؤثرة في الفرد، إلا أنه بين أن أربعة منها هي الأكثر تأثيراً وأهمية وهي (Claude Lévy Loboyer, Op.Cit, P43.)

1. الحاجة للنجاح (Besoins de réussite):

وهي العوامل المؤثرة على أداء الفرد في عمله إذ أنه يعبر عن هذه الحاجة بالرغبة في تحمل المسؤوليات ومقابلة المصاعب لكن دوماً بالأخذ بعين الاعتبار الفشل واحتمال حدوثه، إذ يجب على الفرد أن لا يتمادى في المخاطرة بشكل يجعل نسبة الفشل كبيرة.

2. الحاجة للانتماء (Besoins de d'affiliation):

وهي التي تخلق رغبة كبيرة في الانضمام إلى فريق، وبعث علاقات اجتماعية وطيدة، فالأفراد المتأثرين بهذه الحاجة أكثر حساسية بالبيئة التنظيمية المهيكلة أي العلاقات الرسمية والعلاقات الاجتماعية غير مهيكلة (العلاقات غير رسمية) مقارنة بالعمال الآخرين.

3. الحاجة للاستقلالية (Besoins d'autonomie):

ويظهر من خلال بحث الفرد عن العمل وفقاً للنمط أو النسق المختار من طرفه وعدم تقبل الإجراءات والقواعد الكابتة للفرد، وهذا ما يجعله غير قادر على الاندماج في المنظمات التي تتبنى نماذج تنظيمية كلاسيكية.

4. الحاجة للسلطة (Besoins du pouvoir):

المتتمثلة في رغبة الفرد في التأثير على الآخرين، قيادتهم، تسييرهم ومراقبتهم، وهذه الحاجة يعبر عنها من خلال:

- الرغبة في التأثير على الآخرين والسيطرة عليهم دون استعمال السلطة التشريعية.
 - التأثير في الجماعات وذلك بكونه قائد للمنظمة وبطريقة قانونية.
- إن هذه المتغيرات الأربعة تنتمي إلى صنف الحاجات الثانوية وهي القادرة على تحفيز العامل، أما المتغيرات التي أصطلح عليها بالأولوية أو الأساسية فهي التي من الإلزامي توفيرها، إذ تلك الحاجات الأولية تماثل الحاجات الفيزيولوجية والأمنية لهرم (Maslow)، الوقاية في نموذج (Herzberg). (Meignant.A, , P236.)
- سادسا: إسهامات (Miner):

يتجلى اختلاف نموذج (Miner) عن باقي النماذج النظرية للتحفيز القائمة على الحاجات من خلال عموميتهم، فهذه الأخيرة تقتصر على الإطارات حيث أن النماذج السابقة كانت تختص بما يلي:

- تدرس الحاجات وآثارها على سلوك الفرد داخل العمل باختلاف دوره فيها.
 - تمهل اختلاف ديناميكية الحوافز مقارنة باختلاف نوع المنظمة الذي ينشط فيها من حيث حجمها، نشاطها وهيكلتها.
- قام (Miner) بتطبيق عدة وسائل تشخيصية وذلك قصد التأكد من صحة النتائج وتطبيقها.
- إن نموذج (Miner) يقوم على الفكرة التالية (Claude Lévy Loboyer, P53-58):

- يمكن للفرد أن يكون محفزا في عمله إذا فقط إذا كان هناك توافق بين حاجاته التي يصبوا إلى إشباعها وخصائص الدور المنوط به من خلال المنظمة التي ينشط بها، وبتعبير آخر لا يمكن للفرد أن يكون محفزا إلا إذا توفرت فيه خصائص معينة يعبر عنها بتقاطع المنحنى المعبر مع حاجته والمنحنى المعبر عن خصائص دوره من جهة، وتقاطع منحنى حاجاته وطبيعة المنظمة من جهة أخرى، إذ أن (Miner) قسم المنظمات إلى أربعة أصناف ولكل صنف خصائص خاصة يجب أن تتوفر في الفرد حتى يمكن أن يتوقع له بالتحفيز من خلال دوره فيها (Meignant.A, P240.):

1. المنظمة الهرمية (L'organisation hiérarchique):

- وهي منظمات ذات حجم كبير تقوم على احترام السلطة والعمل وفق إجراءات وقواعد، أما الخصائص الواجب توافرها في الفرد حسب (Miner) هي:
- احترام السلطة وتطبيقها.

- الرغبة في المنافسة.
- الرغبة في تحمل المسؤولية.
- الرغبة في التسيير.
- القدرة على القيام بالأعمال التنظيمية اللازمة لضمان سيرورة العمل.

2. المنظمة المهنية (L'organisation profzssionnelle):

وتتمثل في مجموع المنظمات المعتمدة على التكنولوجيا العالية، تلك التي تنشط في مجالات البحث وكذا مكتب المستشار (Cabinet de Consultant)، ويجب أن يكون عمالها ذوي كفاءات وقدرات ومهارات عالية، أما الخصائص الواجب توفرها في الفرد:

- الرغبة في تطوير الملكات والتكوين المستمر والدائم.
- الرغبة في الاستقلالية.
- الرغبة في التمييز والإبداع.
- الرغبة في مساعدة الآخرين.

3. المنظمة الملتزمة (L'organisation entreprise):

ترتكز على مفهوم الربحية ونجاح المنظمة مهما كانت نشاطاتها، وخصائص الفرد هي:

- الرغبة في الإنجاز وتحقيق الذات.
- الرغبة في الإبداع.
- الرغبة في التخطيط واكتشاف السبل التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه.
- الرغبة في تفادي الأخطاء والتغيرات المهنية.

4. المنظمة الجماعية (L'organisation Collective):

أي المنظمات التي تقوم على أسلوب اشتراك العاملين في صنع القرار وتحديد الأهداف، وتقوم خصائص الفرد على:

- الرغبة في الانضمام أي تقبله والاعتراف بمكانته من طرف الآخرين.
- الرغبة في الانتماء إلى الفريق بصفة دائمة.
- الرغبة في التعاون مع أعضاء الفريق.
- الرغبة في إنشاء علاقات حميمية مع الأفراد داخل الفريق دون استعمال السلطة أياً كان شكلها.

سابعاً: إسهامات (Adams):

لقد انطلق (Adams) من فكرة الإنصاف في التبادل (Meignant.A, P243.) ، أن سلوك العامل مرتبط بالعدالة التي يتحصل عليها من خلال ما يقدمه من جهود وما يحصل عليه كمقابل أو بين المدخلات والمخرجات (بالنسبة للفرد)، والعدالة حسب (Adams) هي التوازن بين (Les Contributions) المطلوبة و (Les Rétributions) المقدمة للفرد.

كما يوضح الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): جدول (Adams)

المقابل	مساهمات
أجور	نتيجة العمل
علامة إعجاب	التجربة
مكافآت عينية	مؤهلات
استقرار في العمل	خصائص ذاتية
تعويضات	تأهيل

المرجع: Meignant.A, Op.Cit, P243

والعدالة هي نتيجة لإحساس الفرد، وللعدالة ما يتحصل عليه وما يقدمه عن طريق المقارنة بينه وبين زملائه في نفس المنظمة أو أفراد من منظمات أخرى.

وعدم الإنصاف يتسبب في ضغط سلبي إذ أن العامل يغير وجهته للبحث عن محور وإزالة عدم الإنصاف وذلك بتبنيه لسلوكات تعويضية.

ويشير (Mowday) (Mowday, Equity 1977, P111-131) أن نموذج (Adams) تنبثق منه عدة نتائج هامة:

1. الشعور بالعدل أو عدمه محدد بمسار إدراكي أي أن الطرق التي يحلل بها الأفراد الوضعية أكثر أهمية من خصائص الوضعية ذاتها.
2. إن إعطاء مدخلات أكثر من المخرجات التي يتحصل عليها الفرد من عمله لا تعني له بالضرورة انعدام العدالة والإنصاف.
3. إن الجور أو عدم الإنصاف يتخذ شكلين:

- إما المدخلات - المخرجات - عدم الرضا في العمل: هنا تظهر صراعات ظاهرية وخفية، نقص في الإنتاجية وتخريب وسائل الإنتاج.

- إما المدخلات - المخرجات - زيادة الإنتاجية والرضا كما يمكن أن تنتج عنه التداخل وعدم توظيف جهود كافية.

4. يمكن للفرد أن يأخذ بعين الاعتبار مخرجات أكبر مما هي عليه في الواقع أو العكس، وهذا ما يؤثر على سلوكه التعويضية ونظرته للعدالة.

5. العدالة ليس لها مفهوم موضوعي وإنما شخصي وهي محددة بالمعلومات المتوفرة للفرد وطرق التحليل.

جاءت بعد ذلك عدة أعمال قام بها الباحثون محاولون تدعيم النموذج وتطويره ويقربه من أرض الواقع (Meignant.A, P245).

والأعمال التي اهتمت بـ:

- طبيعة المقارنة التي يقوم بها الفرد.

- مختلف السلوكيات التعويضية للفرد.

- المعايير الاجتماعية للعدالة.

لم يأتي هذا النموذج كبديل لنموذج الحاجات وإنما مكمل له، إذ أنه حاول إبراز فكرة أن التحفيز ما هو إلا تأثير متبادل بين الفرد وبيئته ولا يمكن وضع صيغة عامة للتحفيز وكون الخصائص المميزة بين فرد وآخر تجعل من الإلزام الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في قرار الفرد حول مقدار الجهد المبذول والمخصص لمهمة ما، ويختلف هذا القرار باختلاف المعلومات المتوفرة للفرد حلو طبيعة أداءه من جهة، وطريقة تحليله وتصنيعه وتوظيفه له من جهة أخرى، وهذه المعلومات تعتبر كتغذية عكسية للفرد أو بث المعلومات من طرف المنظمة.

وحاول هذا المنهج التنويع إلا أن العوامل المؤثرة في قرار الفرد لها ثلاث محددات: الفرد، البيئة، الوقت، وكحوصلة لكل ما ذكرناه سالفًا نقول:

• إن اتخاذ أي قرار لتوظيف جهود، بالأحرى التحفيز للقيام بأمر ما محدد برؤية الفرد وإدراكه لنتائج هذه الجهود، وأولوياته، غاياته، قدراته وتفصيلاته.

- إذن يتوجب توفير معلومات للفرد قصد تحفيزه وخاصة معلومات متعلقة بإنجازاته وأدائه وحول قواعد التبادل بينه وبين المنظمة (إنجاز/مقابل) وحول سبل الترقية والتقييم.

الخلاصة:

إن بدء العمل في مؤسسة جديدة تحدياً حقيقياً يواجه المرء، سواء أكان قد تخرج حديثاً من الجامعة أو كان موظفاً متمرساً بالأعمال في مؤسسات ومنظمات سابقة. فبالإضافة إلى ضرورة تعلم واجبات العمل الجديد، فإن على المرء أن يتعلم الأمور الخاصة والعامّة بكل ما يتعلق بالمؤسسة الجديدة. وإذا كانت مهنته تتضمن العديد من الأنماط والسلوكيات التي يشترك فيها أصحاب المهنة الواحدة، إلا أن عليه أن يتوقع أن عمله في المؤسسة الجديدة سيكون له خصوصية تتعلق بالثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة، ولعله - في العديد من المواقف - سيجد من يهمس في أذنه بقوله «نحن لا نفعل ذلك في هذه المؤسسة»، ويكون ذلك بسبب تلك الثقافة التنظيمية التي تحكمها. لذا فيمكننا تعريفها ببساطة بأنها هي «الطريقة التي تفعل بها الأشياء في محيط المؤسسة». ويعد فهم تلك الثقافة من أهم عوامل نجاح المرء في عمله الجديد.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة. وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمراً ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها. لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الرابع

ملائكة الحيات الصالحة

والاستشفائية

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة الادرية والثقافة التنظيمية، والعلاقة التي تربط بينهما، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى ماهية قطاع الخدمات الصحية وواقع الخدمات الصحية في الجزائر، وكذا المنهج المتبع ومجالات الدراسة وفرضيات الدراسة والأدوات المستخدمة وأيضا تحليل نتائج الدراسة الخاصة بقياس الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأيضا عرض وتحليل الفرضيات والنتائج المتوصل إليها والخاتمة.

أولاً: ماهية قطاع الخدمات الصحية:

طالما كانت المنظمات الصحية المكونة لقطاع الخدمات الصحية تعمل في بيئة ديناميكية، وهادفة إلى البقاء والاستمرار لبلوغ ما خطط لها من أهداف، فإن تعاملها مع المجتمع بمختلف شرائحه وفئاته ومناطق تواجده، يمثل الركن الرئيسي في بلوغ مبتغاها ولاشك بأن تحقيق هذا المبتغى والأهداف لا يتم دون مخطط ومبرمج، وعلى وفق أسس علمية دقيقة تتوافق مع دقة وحساسية العمل المؤدي والمسؤولية الكبيرة المناطة بالعاملين في هذا المجال، ألا وهو تقديم الخدمات الصحية للمواطنين عبر إدارات مختلفة متنوعة في مجال الصحة كالمستشفيات والمستوصفات وقطاع الأدوية.

المطلب الأول: مفهوم المستشفيات وأنواعها:

ارتأينا أن نتكلم عن أول هيئة إدارية، تقدم الخدمات الصحية للفرد أو الجماعة ألا وهي المستشفيات، محاولاً تقديم مفهومها وكذا تصنيفها ووظائفها، كأحد أهم محور للرعاية الصحية.

يسعى رجال التسويق إلى تنظيمها من أجل تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: نشأة وتطور المستشفيات:

قبل الولوج في تعريف المستشفيات وإعطاء مفهومها، نحاول أن نلخص نشأة ومراحل تطور المستشفيات من خلال المراحل التالية (أحمد محمد غنيم: 2006، 14-20):

أولاً: المستشفيات في الحضارات القديمة:

تشير بعض الوثائق التاريخية إلى أن المستشفيات قد ظهرت على الوجود في الحضارة الإنسانية إلى ما يقرب من 1200 سنة قبل الميلاد (أحمد محمد غنيم: 2006، 14).

وفيما يلي نقدم نبذة مختصرة عن تطور المستشفيات من بعض الحضارات القديمة.

أ. مستشفيات الهند القديمة:

يشير التراث الحضاري للهند القديمة بأن "بوذا" في القرن السادس قبل الميلاد بنى مستشفيات للفقراء والمعاقين جسدياً، كما بنا ابنه "أوباستو" (Upastiso) المستشفيات الخاصة بالحوامل والفقرات (فريد توفيق نصيرات: 2008، 16)، ومن أهم المستشفيات في الهند القديمة كانت

18 مستشفى بناها الملك "أسونا" (Asoka) (273-282) قبل التاريخ (فريد توفيق نصيرات: 2008، 16).

ب. مستشفيات مصر القديمة:

استخدم الفراعنة سنة 600 قبل الميلاد معابدهم لإيواء وعلاج مرضاهم (أحمد محمد غنيم: 2006، 14).

ج. المستشفيات اليونانية والرومانية القديمة:

استعملت معابد الآلهة في الحضارتين اليونانية والرومانية القديمة كمستشفيات، إلا أنها كانت بعيدة عن المستشفى كما هو معروف الآن، وكانت استعمال الخرافات والشعوذة شائعا في العلاج (فريد توفيق نصيرات: 2008، 17).

د. المستشفيات في العصور المسيحية الأولى:

قبل المسيحية كانت المستشفيات معابد مكرسة لإله الطب، حيث كان علاج المرضى طقوس من السحر والشعوذة والشعائر الدينية، وقد كان لتعاليم المسيحية وإتباعه دور تعميق في مشاعر الحب في المرضى والفقراء، وأعطت دفعة لإنشاء المستشفيات والتي أصبحت مع تقدم وانتشار المسيحية جزءا من الكنسية، وحلت المستشفيات المسيحية محل المستشفيات اليونانية والرومانية، وأصبحت مكرسة لرعاية المرضى في أبنية ملحقة بالكنائس (فريد توفيق نصيرات: 2008، 18).

وتتميز المستشفيات في الحضارات القديمة بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

1. تم استخدام المستشفيات كمكان لإيواء المرضى وتقديم العلاج لهم، كما كان التركيز على صحة الفرد الشخصية وذلك من حيث الاهتمام بنظافته وتغذيته.
2. قام الأطباء في هذه المستشفيات بتجبير الكسور، ووصف العقاقير، إجراء العمليات الجراحية المناسبة للمرضى.
3. تم استخدام المستشفيات كمراكز للتدريب.
4. تم دراسة وتحليل تأثير العوامل والمتغيرات البيئية على حالة المرضى، وفي ضوء ذلك تم إعطاء عناية خاصة للاهتمام بنظافة البيئة الداخلية للمستشفى.

ثانيا: المستشفيات في العصر الإسلامي:

أبدى المسلمون اهتماما كبيرا في مجال رعاية المرضى، حيث بنا المسلمون مؤسسات صحية فاخرة لرعاية المرضى في كل من بغداد ودمشق وقرطبة وغيرها من المدن التي خضعت للحكم الإسلامي.

إذ يشير التاريخ أن الخليفة هارون الرشيد (786-809م) أبدى اهتماما كبيرا بصحة الشعوب في الإمبراطورية الإسلامية، حيث بنا نظاما ضخما من المستشفيات وكان يدفع رواتب الأطباء من خزينة الدولة، وكانت الرعاية الطبية مجانية في هذه المستشفيات (فريد توفيق نصيرات: 2008، 19).

وأقام الوليد بن عبد الملك عام (882هـ/706م) مستشفى متكامل في دمشق حشد له مجموعة من الأطباء وحزم على المجزومين الاختلاط بالأصحاء، كما تم إنشاء مستشفيات خصصت لإيواء المكفوفين (أحمد محمد غنيم: 2006، 17).

لم يكن إنشاء المستشفيات في العصر الإسلامي من محل الصدفة، بل جاءت امتداد لتعاليم نبي الرحمة محمد صلى الله عليه وسلم عند إنشاء "خيمة رفيدة" في مسجده (أحمد محمد غنيم: 2006، 17).

وقد استخدم المسلمون في العصر العباسي العديد من أنواع المستشفيات منها ثابتة ومتقلة وأخرى مستشفيات العزل.

وتتميز المستشفيات في العصر العباسي بالعديد من الخصائص يمكن توضيح أهميتها فيما يلي:

- أ. اختيار مواقع ملائمة من الناحية الصحية لإنشاء المستشفيات فيها.
- ب. عدم السماح للمرضى المصابين بأمراض معدية بمخالطة الأصحاء أو مخالطة المرضى الآخرين.
- ج. تنظيم مزاوله مهنة الطب والصيدلة وعدم السماح بمزاولتها إلا بعد اجتياز امتحان خاص بذلك.
- د. الاهتمام التام بنظافة البيئة الداخلية للمستشفى.
- هـ. تحقيق أقصى جودة ممكنة للرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

ثالثاً: المستشفيات في العصر الحديث:

يمثل العصر الحديث ثورة هائلة بالنسبة للمستشفيات وأعمالها، حيث اتسم هذا العصر بوجود تطور كبير في كافة مجالات العلوم الطبية الأساسية كعلوم التشريح، ووظائف الجسم، والفيزياء الحيوية (أحمد محمد غنيم: 2006، 19).

واتسم كذلك بتوالي الاكتشافات الطبية واستخدام نتائجها في إيجاد حلول للعديد من المشاكل المرضية (فريد توفيق نصيرات: 2008، 23).

وتتميز المستشفيات الحديثة بما يلي:

أ. تركيز هذه المستشفيات على العيادات الخارجية.

ب. تقديم خدمات الرعاية الصحية في منازل المرضى.

ج. التركيز على استخدام التقنيات الطبية الحديثة بشكل واسع مثل استخدام عمليات المناظير.

د. استخدام أشعة الليزر في العلاج.

هـ. استخدام الآلية والروبوت (الرجل الآلي).

و. التركيز على معايير الجودة ومدى تحقيقها في المجالات الطبية.

الفرع الثاني: مفهوم المستشفى:

نحاول تقديم تعريف المستشفى لغة واصطلاحاً، ونورد أهم التعاريف المختلفة لمفهوم المستشفى عند رجال التسويق.

أولاً: تعريف المستشفى لغة:

جاءت كلمة مشفى من الفعل (شفى) وشفى كل حرفه، قال الله تعالى: {وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا} [آل عمران، 103]، و(شفاه) الله من المرض، يشفيه (شفاء وأشفى) على الشيء أشرف عليه، أشفى المريض على لموت و(إستشفى) طلب الشفاء، ويصبح استخدام الكلمتين مشفى أو مستشفى (محمد الصيرفي: 2009، 05).

وورد في القاموس العربي "المنجد" في باب شفى يشفى شفاء، إن المستشفى هو "المكان الذي يطلب فيه الشفاء" أي البرء من العلة (سيد محمد جاد الرب: 2005، 50).

أما "جونسون وشولتنز" فقد ذكرا في كتابهما إدارة المستشفيات أن كلمة مستشفى اشتقت من كلمة لاتينية تعني "إكرام الضعيف" (سيد محمد جاد الرب: 1991، 40).

ثانيا: تعريف المستشفى اصطلاحا:

فقد عرفت لجنة من الخبراء في منظمة الصحة العالمية على أنه "جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي وصحي متكامل من مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع، من الناحيتين العلاجية والوقائية، ويشمل عيادات خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها الطبيعي، كما أنه أيضا مركز لتدريب الكوادر الصحية ولإجراء البحوث الطبية"(محمد هيثم خياط: 2007، 114).

ويمكن تعريف المستشفى بأنها "منظمة اجتماعية تقدم الخدمات في مجال الصحي باعتبارها المكان المعد لاستقبال المرضى وإيوائهم حتى يتم شفاؤهم"(محمد الصيرفي: 2009، 40) وتم تعريف المستشفى بأنها "منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية وأيضا الوظائف المهنية والتأهيلية، بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي"(سيد محمد جاد الرب: 1991، 33).

وعرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات (American Hospital Association) المستشفى بأنها "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بستهيالات طبية دائمة تشمل أسرة للنوم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى"(American Hospital Association, 1974, P10.) كما تم تعريف المستشفى بأنه "نظاما مركبا من مجموعة نظم فرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة، كما تعتبر أيضا بمثابة نظام مفتوح لأنه يعمل على حل مشكلات تعترض صحة أفراد المجتمع الذي يتفاعلون معه ويتأثرون به ويؤثرون فيه" (حسن محمد نذير جريستاني: 1990، 51).

إضافة إلى التعاريف السابقة للمستشفى نجد مفهوم المستشفى كذلك أنها "نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية، ونظام الخدمات الطبية المعاونة ونظام الخدمات الفندقية ونظام الخدمات الإدارية، وتتفاعل ذلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب، وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي"(السيد عليوة: 2001، 81).

نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

ح. أن المستشفى نظام كلي يضم أنظمة فرعية.

ط. أنه نظام اجتماعي وصحي متكامل.

ي. مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع.

ك. تقديم خدمات علاجية ووقائية.

ل. تشمل كذلك خدمات تدريبية وعلمية وتأهيلية.

م. تنمية وظيفة البحث العلمي بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

ن. هناك أنظمة فرعية كخدمات فندقية وخدمات إدارية.

ثالثا: مفهوم المستشفى حسب الأطراف المتعامل معها:

يتباين مفهوم المستشفى تبعا إلى تباين الأطراف المتعامل معها، فإن كل طرف يمكن أن

يعرف المستشفى تبعا لتلك العلاقة القائمة بينهما، ونوجزها فيما يلي (ثامر ياسر البكري:

2005، 21-22):

أ. **المرضى:** ينظرون إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج والرعاية

الطبية لهم واستشفائهم.

ب. **الحكومة:** إحدى مؤسساتها الخدمية والمسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع

للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.

ج. **الطاقم الطبي:** هو الموقع الذي يمارسون فيه أعمالهم ومهامهم الإنسانية وبما يملكونه

من خبرة ومهارة وقدرة على إعادة الابتسامة لمرضاهم.

د. **إدارة المستشفى:** منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة

في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء وفعال.

هـ. **مصانع الأدوية:** سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات طبية

على وفق التجارب والبحوث المستقبلية في مجال الطلب.

الفرع الثالث: الأهداف الأساسية للمستشفيات:

تتجلى أهم الأهداف الأساسية للمستشفيات فيما يلي (محمد الصيرفي: 2004، 5-06):

أولا: هدف التعليم:

إن صفة التعليم والتدريب تلازم المستشفى أيا كان نوعه أو حجمه، حيث يتم تدريب الأطباء

في التخصصات المختلفة وهو يتم في المستشفيات.

ثانيا: إجراء البحوث العلمية:

هو إجراء البحوث العلمية الطبية والإدارية، وهنا تستعين المستشفى بجزء من خارجها وتتطلب هذه البحوث مبالغ باهظة وخاصة عند استخدام الحاسوب وقوائم الاستقصائية في بحوث الرأي والمسح الصحي ودراسة الخصائص البيوغرافية.

ثالثا: الوقاية من المرض:

إن الوقاية من المرض وتعبه أصبحت في البلدان المتقدمة من الخدمات الصحية الواجب أن يقوم بها المستشفى.

الفرع الرابع: خصائص المستشفى:

هناك عدد من الخصائص التي تميز المستشفى عن غيرها من المنظمات الاجتماعية، أهمها ما يلي (سيد محمد جاد الرب: 1999، 41-42):
أولا: تتعدد وتعدد الوظائف التي تقوم بها المستشفى.

ثانيا: تعدد الفئات العاملة داخل المستشفى، فهناك الطبيب والإداري وعضو هيئة التمريض، ولكل منهم اهتماماته الخاصة به.

ثالثا: أدى تعدد الفئات وتعدد الوظائف داخل المستشفى إلى ازدواج خطوط السلطة فمنها الخاص بالجهاز الإداري ومنها الخاص بالجهاز الطبي المهني.

رابعا: صعوبة تنبؤ بحجم العمل في المستشفى نظرا لصعوبة التنبؤ بحالات المرض المتوقعة، لذلك على المستشفى أن تكون جاهزة بصفة مستمرة لاستقبال الحالات المتوقعة وغير المتوقعة.

خامسا: صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية، نظرا لأن أطراف الخدمة في المستشفى هم الأطباء ومعاونيهم، بالإضافة إلى مستهلك الخدمة وهو الفرد، هذا بجانب صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة.

سادسا: يمتاز العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة، حيث أن الأمر يتعلق بأثمن ما في الوجود وهو صحة الإنسان، وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم.

سابعا: تعدد الفئات وتنوع الوظائف يؤدي أيضا إلى صعوبة تطبيق اللوائح والقوانين، وهذا راجع في أحيان كثيرة إلى عدم توصيف الوظائف توصيفا دقيقا، مما يؤدي إلى وجود نوع

من التداخل بين الاختصاصات والواجبات، هذا بالإضافة إلى صعوبة تطبيق اللوائح والتعليمات التي يصدرها مدير المستشفى على كبار الأخصائيين.

المطلب الثاني: وظائف وأنواع المستشفيات:

يكون من الصعب بمكان في بعض الأحيان إيجاد تصنيف وتقسيم محدد إلى بعض المنظمات التي تمارس أنشطة ذات علاقة عامة بالمجمع وتتعدد مهامها وأنشطتها، ولعل هذا ينطبق إلى حد كبير على المستشفى إذ تنبثق منها وظائف متنوعة ومتعددة، مما نجم عنه التعدد والتنوع في تصنيف المستشفيات.

الفرع الأول: وظائف المستشفى:

يقع على عاتق المستشفى في العصر الحديث القيام بمجموعة من الوظائف الحيوية والتي تتماشى مع كونها منظمة اجتماعية هادفة، وأهم وظائف المستشفى ما يلي (سيد محمد جاد الرب: 1991، 53-54) :

أولاً: الوظيفة العلاجية:

هذه الوظيفة هي أساس وجود المستشفى وهي تشمل كل ما يتعلق بالقيام بالرعاية الطبية للمرضى والمصابين، وسواء تم ذلك في الأقسام الداخلية أو في العيادات الخارجية.

ثانياً: الوظيفة الوقائية:

وتتم من خلال مساهمة المستشفى في الوقاية من الأمراض ومنع انتشار حدوثها والتبليغ عن الحالات المعدية والتعاون مع الهيئات العاملة في ميدان الطب والصحة العامة في هذا الخصوص يلي (سيد محمد جاد الرب: 1991، 23) ، كما تساهم المستشفى في تثقيف الجمهور وتوعيته إعلامياً لاكتشاف الأمراض وطرق الوقاية منها.

ثالثاً: الوظيفة التعليمية والتدريبية:

تؤدي المستشفيات المعاصرة دوراً مهماً وحيوياً في مجالات التعليم والتدريب، حيث تعتبر هذه المستشفيات مراكز تعليمية تتوفر فيها كافة الإمكانيات التعليمية والتدريبية التي تمكن كل من الأطباء والمرضى وأخصائي العلوم الطبية، والتغذية والأشعة والعلاج الطبيعي، والطلاب وغيرهم من اكتساب المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحتاجون إليها في أعمالهم يلي (أحمد محمد غنيم: 2006، 49).

رابعاً: الوظيفة البحثية:

بما أن الهدف النهائي للبحث الطبي وللبحوث الأخرى في مجال العلوم الطبية المساندة، هو الإضافة إلى المعرفة والعلوم الطبية وإثرائها والتي تتعكس بدورها على تحسين خدمات رعاية وعلاج المرضى، فلا بد لكل مستشفى وحسب إمكانياته من القيام بدور ما في مجال البحث العلمي (فريد توفيق نصيرات: 2008، 66). وتقسيم البحوث التي تقوم بها المستشفيات إلى بحوث طبية وبحوث إدارية، إذ تشمل الأولى الفحوصات والبحوث المخبرية، أما الثانية فتتضمن مدى واسع يشمل كافة الأنشطة والخدمات التي تدعم الرعاية الطبية كالبحوث التمريض وخدمات الطعام... الخ (سيد محمد جاد الرب: 2005، 44).

خامساً: الوظيفة التأهيلية:

تخصص المستشفيات الكبيرة وخاصة العسكرية قسماً خاصاً لعلاج التشويه والعلاج الطبيعي (سيد محمد جاد الرب: 2005، 44)، وذلك لتدريب أصحاب هذه الحالات على مزاولة مهامهم الأصلية، أو تدريبهم على أعمال جديدة تتناسب وحالتهم الجديدة.

سادساً: الوظيفة الاجتماعية:

تتضمن الوظيفة الاجتماعية تقديم مختلف الخدمات للمرضى داخل المستشفى وخارجه، مع توفير الفرص التي تسمح للمريض بالانتفاع بالخدمات الطبية بطريقة فعالة (إحسان محمد الحسن: 2008، 44).

الفرع الثاني: أنواع المستشفيات:

تتعدد أنواع المستشفيات وفق العديد من المعايير والأسس التي يمكن استخدامها لتصنيف هذه الأنواع في مجموعات متشابهة، كما يتضح فيما يلي (أحمد محمد غنيم: 2006، 30):

أولاً: أنواع المستشفيات طبقاً للملكية:

يمكن تصنيف المستشفيات طبقاً لمليتها إلى الأنواع التالية:

أ. المستشفيات الحكومية:

ويقصد بها المستشفيات التي تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية في الدولة من مؤسسات وهيئات عامة ووزارات (سيد محمد جاد الرب: 1991، 45)، وذلك وفقاً للنظم واللوائح الحكومية التي تحكم سير وإجراءات العمل بهذه المستشفيات، وينطوي تحتها كذلك المستشفى العسكري (طلال بن عابد الأحمد: 2003، 53).

ب. المستشفيات غير الحكومية وغير الهادفة للربح:

تعمل هذه المستشفيات تحت ظل ملكية مؤسسة خيرية في الغالب ويتم تمويلها من طرف ثالث، وغالبا ما يكون المتبرعون من أفراد المجتمع والجمعيات الخيرية أو شركات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي (ثامر ياسر البكري: 2005، 28).

ج. الملكية الخاصة الهادفة للربح:

هي تلك المستشفيات التي تمتلك من قبل أفراد وجمعيات يكون هدفها تحقيق الربح فضلا عن ذلك، وفي الغالب يتم وضع سياسة هذا المستشفى من المالكين أو المساهمين وتحت إشراف إدارة متخصصة في هذا الجانب ويتحمل المريض بشكل كامل أجور علاجه ودون أن يتحملها طرف ثالث (ثامر ياسر البكري: 2005، 28).

ثانيا: حسب الخدمة المقدمة:

حيث قد توجد المستشفيات التي تقدم خدمات طبية أولية، كما توجد مستشفيات تقدم خدمات ثانوية وتوجد أيضا مستشفيات تخصصية تقدم خدمات عالية التخصص والمهارة (أحمد محمد غنيم: 2006، 36-37).

ثالثا: حسب معيار التخصص:

وهنا يتم تقسيم المستشفيات إلى عامة وأخرى تخصصية (سيد محمد جاد الرب: 1991، 57) ، إذ نجد في المستشفيات العامة تخصصات طبية مختلفة ومتعددة وذلك مثل أمراض الأطفال، الأمراض الباطنية، أمراض النساء والتوليد والجراحة العامة... الخ، أما المستشفيات التخصصية نجد علاج نوع واحد من الأمراض مثل علاج أمراض العظام أو الأمراض المعدية.

رابعا: أنواع المستشفيات حسب مدى توافر مقومات العملية التعليمية:

وذلك من حيث توافر إمكانيات ووسائل التعليم الطبي، حيث يمكن تصنيف أنواع المستشفيات طبقا لهذا المعيار إلى المستشفيات تعليمية كاملة إذا توافرت كل إمكانيات ووسائل التعليم الطبي فيها ومستشفيات تعليمية جزئية (أحمد محمد غنيم: 2006، 37).

خامسا: أنواع المستشفيات طبقا لمعيار متوسط فترة إقامة المريض:

هناك نوعين أساسيين وهما: مستشفيات ذات عناية طويلة الأجل (فوزي شعبان مذكور: 1998، 20)، فترة تزيد عن ثلاثين (30) يوما، كما هو الحال بالنسبة لمستشفيات الصحة النفسية، أما الثاني مستشفيات ذات عناية قصيرة الأجل، فترة أقل من ثلاثين يوما، كما هو الحال بالنسبة لغالية المستشفيات العامة وكذا مستشفيات الولادة.

سادسا: أنواع المستشفيات طبقا للموقع والسعة السريرية: يتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي (أحمد محمد غنيم: 2006، 39-40):

أ. **المستشفيات المركزية:** تخدم هذه المستشفيات تجمعات سكنية متوسطة تقع في ضواحي المدن، وتتراوح سعتها السريرية ما بين 100-50 سرير.

ب. **مستشفيات المناطق الإقليمية:** تقدم هذه المستشفيات خدماتها لمنطقة كاملة من خلال تقديم خدمات تخصصية لا تستطيع توفيرها أغلب المستشفيات الأخرى، وتتوقف السعة السريرية لهذه المستشفيات إلى حد كبير على الاحتياجات الصحية لأفراد المجتمع.

ج. **مستشفيات محلية صغيرة:** تقدم هذه المستشفيات خدماتها لتجمعات سكنية قليلة، هذا ولا تزيد السعة السريرية للمستشفى من هذا النوع عن 100 سرير.

سابعا: أنواع المستشفيات طبقا لمعيار جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة: فيها نوعين وهما (أحمد محمد غنيم: 2006، 40-41):

أ. **المستشفيات المعتمدة:** تتمثل هذه المستشفيات في تلك التي تعترف بها بعض الهيئات العلمية الاستشارية التخصصية، مثل مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون وكذا مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية (أحمد محمد غنيم: 2006، 40).

ب. **المستشفيات غير المعتمدة:** تأتي هذه المستشفيات على عكس المستشفيات السابقة، حيث لا تتمثل لأية شروط أو ضوابط من قبل هيئات الاعتماد المختصة بتقويم ممارسة هذه المستشفيات، وبالتالي لا يتم اعتمادها قبل هذه الهيئات (أحمد محمد غنيم: 2006، 41).

المطلب الثالث: قطاع المؤسسات العلاجية والتأمين الصحي:

عند الكلام على قطاع الخدمات الصحية كنظام متكامل مفتوح يتكون من الأنظمة الفرعية كالمستشفيات والمؤسسات العلاجية وقطاع التأمين الصحي وكذا قطاع الأدوية، ومساهمة كل قطاع فرعي في تكامل وتوفير الخدمات الصحية للفئة المستهدفة.

الفرع الأول: قطاع المؤسسات العلاجية:

دراسة قطاع المؤسسات العلاجية أمر لا بد منه، لاسيما مما يقدم الخدمات الصحية للمرضى، هذا من جهة ويلبي حاجياتهم من جهة أخرى، لذا ارتأينا أن نقدم تعريف لهذا القطاع وكذا خصائصه مع الأهداف المرجوة من المؤسسات العلاجية.

أولاً: تعريف المؤسسات العلاجية:

طبيعة المؤسسات العلاجية فهي تضم عددا من المستشفيات وذلك بهدف تقديم كافة الخدمات العلاجية للمواطنين والعمل على تطوير خدماتها ورفع مستواها بما يتماشى مع السياسة العامة للخطة الصحية، وبما تحقق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية (سيد محمد جاد الرب: 1991، 50).

ثانياً: خصائص المؤسسات العلاجية: تتمثل فيما يلي (سيد محمد جاد الرب: 1991، 50-51):

- أ. استقبال المرضى بالعيادات الخارجية وكذلك حالات الإسعاف والحوادث وإجراء الفحوص والعلاج اللازم لهم.
- ب. تقديم العلاج لمرضى القسم الداخلي وإجراء العمليات اللازمة لهم.
- ج. إجراء الأبحاث والتحليل الطبية التشخيصية.
- د. فحص المرضى بالأشعة أو الكهرباء وكذلك مباشرة العلاج الطبيعي.
- هـ. مباشرة أعمال الصيدلية والتمريض الطبي.
- و. تقديم الخدمات التمريضية للمرضى بوجه عام (سعيد علي العنزي: 2009، 32-35).

ثالثاً: أهداف قطاع المؤسسات العلاجية: تتجلى أهداف المؤسسات العلاجية فيما يلي (سيد محمد جاد الرب: 1991، 50):

- أ. تقديم كافة الخدمات العلاجية للأفراد.
- ب. العمل على تطوير الخدمات العلاجية.
- ج. تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

د. تحقيق الرفاهية للمواطن في كافة المجالات.

هـ. أدت دورا ملموسا في القضاء على احتكار القطاع الطبي الخاص.

الفرع الثاني: قطاع التأمين الصحي:

في العصر الحديث أصبح لقطاع التأمين الصحي مكانة خاصة ضمن قطاع الخدمات الصحية ومدى مساهمتها في تطوير الخدمة الصحية.

أولا: مفهوم التأمين الصحي:

هناك مجموعة من المفاهيم العامة للتأمين الصحي من أهمها:

أ. إن التأمين الصحي عبارة عن نظام اجتماعي تكافلي لتنظيم وتمويل ومراقبة ومتابعة الخدمات الصحية الشاملة لمجموعة من الأفراد المشتركين فيه إما مباشرة أو من خلال جهات عملهم(سيد محمد جاد الرب: 1991، 143).

ب. كما عرف بأنه سلسلة من الإجراءات لحماية المواطن من المرض أو الإصابة، يكفل تقديم رعاية طبية عاجلة وكاملة لكل من يحتاج إليها، وتعويضه ضد العجز المؤقت الذي ينتج عن المرض أو الإصابة وفق نظام التأمين الصحي والاجتماعي(سيد محمد جاد الرب: 2008، 66).

مما سبق يمكن القول أن التأمين الصحي، هو تنظيم اقتصادي واجتماعي، الغرض منه تيسير حصول الفرد على الخدمة الصحية دون أن يقف العائق المالي (وهو تكلفة الخدمة الصحية في هذه الحالة) حاجزا بين المواطن وبين إمكانية حصوله على الخدمة.

ج. ثانيا: أهداف التأمين الصحي: يمكن إيجاز أهداف التأمين الصحي كما يلي(سيد محمد جاد الرب: 2008، 51-53).

أ. تقديم مختلف أنواع الرعاية الطبية والصحية المتكاملة إلى مجموعة المنتفعين بالنظام، وفقا للأحكام وقوانين التأمين الصحي.

ب. يساهم في حل مشكلة عدم التوازن بين الإمكانيات المادية المتوافرة للعلاج وبين التزايد المستمر لعدد السكان في الدول النامية.

ج. تحقيق مفهوم التضامن الاجتماعي داخل المجتمع، وذلك من خلال حماية الطبقات محدودة الدخل من أخطار المرض.

- د. تقديم الخدمات الصحية للفرد طبقا للمستويات المحددة تحديدا واضحا وطبقا للظروف الصحية للفرد حتى يحصل على أحسن خدمة ممكنة.
- هـ. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأطباء والأجهزة المعاونة الأخرى، لأن اختيار هذه الفئات يتم على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية، كما يتقاضى كل طبيب أجره بناء على ما يقدم من خدمات ومجهودات.
- هذا وينال قطاع التأمين الصحي في أي دولة أهمية بالغة، حيث تستهدف الدولة من وراء هذا النظام معالجة المشكلات الصحية الناجمة عن التعامل مع المستشفيات الحكومية، وذلك عن طريق مد مظلة التأمين الصحي لكي تشمل جميع الأفراد.

المبحث الثاني: واقع الخدمات الصحية العمومية في الجزائر:

تقاس درجة تقدم المجتمع بالمستوى الصحي لشعبه، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال الخدمات الصحية التي تقدمها منظماتهم الصحية، ولهذا جاء هذا المبحث ليعطي لنا لصورة واضحة عن واقع المنظومة الصحية وخدماتها على مستوى الجزائر بصفة عامة.

المطلب الأول: مدخل عام حول الخدمات الصحية العمومية في الجزائر:

ترتبط كلمة الاستشفاء بوجود أسرة لإقامة المرضى للعلاج أو التداوي، وبهذه كانت المستشفى إحدى المؤسسات التي تساهم في تحقيق الرعاية الصحية من وقاية وعلاج وجراحة لأفراد وجماعات المجتمع، وأداء البحوث وتكوين الموارد البشرية في المجالات الطبية أو التمريضية أو العلوم الطبية، مما أوجب زيادة اهتمام الدولة الجزائرية بإنشائها أو الإنفاق عليها.

الفرع الأول: تنظيم وهيكلية الخدمات الصحية في الجزائر:

تعتبر وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية وتوفير الدواء ورفع المستوى الصحي للمواطنين الجزائريين أو الأجانب والقضاء على مشاكلهم الطبية، تليها المستشفيات الجامعية والجهوية ثم القطاعات الصحية والوحدات القاعدية التابعة لها.

أولاً: على المستوى المركزي: يتمثل في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتتكون من:

1. الوزير: يقوم وزير الصحة والسكان بوضع إستراتيجية لتنمية أعمال قطاعه في

مجال(المرسوم التنفيذي رقم 124/90 :1990):

أ. وقاية صحة السكان ورعايتها.

ب. التحكم في النمو الديمغرافي والتخطيط العائلي.

ج. التنظيم الصحي والخريطة الصحية.

د. العلاج الطبي في الهياكل الصحية.

وتشمل الإدارة المركزية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات على المصالح الآتية:

2. ديوان الوزير: يكلف مدير الديوان الذي يساعده مكلفون بالدراسة وعددهم سبعة (07) ومكلفون بالديوان وعددهم أربعة (04) بجميع أشغال الدراسة والأبحاث المرتبطة باختصاصاتهم وتحضيرهم مشاركة الوزير في أعمال الحكومة وفي علاقته مع الخارج.
3. الأمانة العامة: تكلف الأمانة العامة التي يشرف على إدارتها مدير عام يساعده اثنان (02) من مديري الدراسات ويلحق بهما مكتب البريد والاتصال والتنسيق بين الهياكل المركزية والمصالح التابعة لها وتقييمها وتوجيهها.
4. المفتشية العامة: يشرف عليها ستة (06) مفتشين يقومون بالمهام التالية (المرسوم التنفيذي رقم 124/90 : 1990):

- أ. الوقاية من كل أنواع التقصير وتسيير المصالح الصحية.
 - ب. توجيه المسيرين وإرشادهم لمراعاة القوانين والأحكام التنظيمية.
 - ج. العمل على الاستعمال المحكم للوسائل والموارد.
 - د. ضمان مطلب الصراحة في تنظيم العمل.
 5. المديريات المركزية: وتشمل ثمانية (08) مديريات كل منها اختصاص معين وهي: مديرية الوقاية، مديرية المصالح الصحية، مديرية الصيدلة والدواء، مديرية السكان، مديرية التكوين، مديرية التخطيط، مديرية التقنين والمنازعات.
- ثانيا: على المستوى الولائي: وتتمثل في مديرية الصحة والسكان والمراكز الاستشفائية:

1. مديرية الصحة والسكان:

يكلف مدير الصحة والسكان بعدة مهام أهمها تمثيل وزير الصحة والسكان على مستوى الولاية بكل ما يتعلق بالصحة والسكان، والعمل على توزيع الوسائل الصحية توزيعا منسجما ومتوازنا ومتابعة تحضير ميزانيات القطاعات الصحية وتنفيذها، بالإضافة إلى مراقبة وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وتتفقد ظروف خزنها وإعداد التراخيص لتحديد الاحتياجات الصحية في الولاية في مجال الوقاية والعلاج والأدوية والموارد البشرية والمنشآت الأساسية والتجهيز والتكوين وتطبيق التنظيم الخاص بالنظافة العمومية والوقاية العامة، كما أنها تهتم بإعداد جدول المواطنين (النمو الديمغرافي) وضبطها باستمرار ودراسة المنازعات المترتبة بأعمال تسيير ممارسي الصحة، بالإضافة إلى الاتصال بالمصالح المعنية في تحديد الاحتياجات إلى موظفي الصحة وإعداد برامج العمل الخاص بميدان التكوين، والتكفل

بالأطفال المعوقين والأشخاص المعوزين للمساعدات الطبية والاجتماعية، كما أنها تهتم بالمراكز الطبية الاجتماعية (CMS) التي تنشئها وتسيرها مجالس الخدمات الاجتماعية للإطارات والشركات العمومية ليستفيد منها العمال وعائلاتهم، كما أنها لا تتهاون في تطبيق أي إجراء من شأنه أن يسهل تطبيق القانون الأساسي لممارسي الصحة في الولاية.

2. المراكز الاستشفائية الجامعية:

أنشئت المستشفيات الجامعية في 13 جوان 1974، هي نتاج لاتحاد مركز استشفائي جهوي (660 إلى 700 سرير) ومعهد طبي، دون أن يفقد شخصيتها المتميزة، يعتبر المركز الاستشفائي منشأة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشائها بموجب مرسوم بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي (المرسوم التنفيذي رقم 467/97: 1997)، بحيث يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية، وبصفة عامة يمكن أن يوصف المركز الاستشفائي الجامعي على أنه ذلك النوع من المستشفى الذي عادة ما يكون كبير ويقع بمنطقة حضرية، والذي يتولى تقديم مجموعة من الخدمات الفنية ويستقبل مرضاه من بين قاعدة السكان العريضة، ويهتم بتدريب هيئة فنية في مجال البحث والرعاية على السواء بمعنى أنه يشرف على ثلاث ميادين أساسية هي:

أ. الميدان الصحي.

ب. الميدان التكويني.

ج. ميدان الدراسة والبحث.

يدير المركز الاستشفائي مجلس إدارة، ويسيره مدير عام ويزوده بجهاز استشاري يسمى المجلس العلمي.

ثالثا: على المستوى المحلي (الدائرة والبلدية):

تنظم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة والبلدية في شكل قطاعات صحية (المؤسسات العمومية الاستشفائية، وحدات استشفائية متخصصة ووحدات صحية قاعدية)، تتولى هذه المنشآت تحديد احتياجات السكان قبل تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والمحلية، وهذا بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وللمحد من الضغط على المراكز الاستشفائية

وتطبيقا لسلمية العلاج (Hiérarchisation Des Soins) تم إنشاء قطاعات صحية فرعية (Sous Secteurs Sanitaire) المسماة قاعدية أو أولية لتتسع نسبتها في المجتمع، حيث أوكلت لها مهمة انتقاء الحالات المرضية بعد كشفها وتوجيه الخطير منها نحو المستشفى والرعاية البسيطة منها ذاتيا، إلى جانب إسهامها في الحملات الوقائية والتطعيم لسكان منطقة معينة، وهي تتكون على الترتيب من:

1. عيادة متعددة الخدمات (Polyclinique): مهمتها:

أ. تقديم مختلف الخدمات الصحية والاستشفائية والفحوصات العامة المتخصصة.

ب. الإشراف الفني والإداري على المراكز الصحية البلدية.

ج. تقوم بدور الوساطة بين المركز الصحي والمستشفى.

2. المركز الصحي (-Centre De Santé-CS): ينشأ عند كل قرية أو كل تجمع سكاني،

وتوكل له مهمة الوقاية الصحية، وحماية الأمومة والطفولة والتطعيم والعلاجات والفحوصات العامة.

3. قاعات العلاج (-Salle De Soins-SS): وهي التي تتولى العلاجات البسيطة لكل

1000-2000 ساكن، ولكن قرار المرسوم التنفيذي لسنة 2007 تضمن تغيير تقسيم

القطاعات الصحية إلى (المرسوم التنفيذي 140/07: 2007):

أ. المؤسسات العمومية الاستشفائية (établissement Puplice Hospitalier) (EPH).

ب. المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (établissement Puplice De Santé De) (Proximité) (EPSP).

ج. المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (établissement Hospitaliers Spécialisé) (EHS).

وقد ألغيت المراكز الصحية لتتحول بدورها إلى عيادات متعددة الخدمات أو إلى قاعات العلاج حسب حالة وضعيتها المادية.

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المرسوم التنفيذي هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المادة 04 من هذا المرسوم في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
 - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
 - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
 - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- أما المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حسب نفس المرسوم لها نفس تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية، إلا أنها تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، تحدد المشتملات المادية والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة.
- أما مهامها حسب المادة 08 من هذا المرسوم فهي التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما يلي (المرسوم التنفيذي 140/07: 2007):

- الوقاية والعلاج القاعدي.
 - تشخيص المرض.
 - الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
 - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
 - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- وتكلف على الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والصحة المدرسية.

الفرع الثاني: ديناميكية مدخلات القطاع المادية والبشرية:

بهدف تلبية طلبات المواطنين، تمت مرافقة سياسة الصحة العمومية بجهود هامة للاستثمار من طرف الدولة، بغية توسيع وتدعيم شبكة المنشآت الصحية من أجل تكفل أفضل للمريض، ومن أجل تحقيق تغطية طبية أفضل، وعليه فبالنسبة للفترة الممتدة من 2005 إلى

2008 فقد استفاد القطاع الصحي من 244 مليار دج من الاستثمارات العمومية من أجل إنجاز مجموعة حوالي 800 منشأة منها:

1. 20 مستشفى يتسع كل واحد لأكثر من 200 سرير.
2. 70 مستشفى آخر يتسع كل واحد لأقل من 200 سرير.
3. 260 مستشفى ومركز مختص.
4. 133 عيادة متعددة الخدمات و214 قاعات للعلاج.

ومن هذا المجموع:

- تم استكمال 152 إنجازا.
- يوجد حوالي 400 مستشفى طور الإنجاز.
- سيتم إطلاق عن قرب 200 مشروع آخر تم تسجيله مؤخرا.

وعليه فإن الهياكل الصحية العمومية قد شهدت تطورا معتبرا وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): تطور الهياكل الصحية العمومية في الجزائر من 1966-2010

2010	2000	1998	1996	الهياكل الصحية العمومية
13	13	13	13	مراكز استشفائية جامعية (CHU)
231	224	187	185	هياكل استشفائية (SH)
520	488	478	446	مؤسسات متعددة الخدمات (Polycliniques)
31	31	31	21	مؤسسات استشفائية متخصصة (EHS)
1420	1210	1126	1098	مراكز صحية (Centre De Santé)
4684	3975	3780	3748	قاعات للعلاج (Salle De Soins)

المصدر: من الموقع الرسمي لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

<http://www.Sante.gov.dz>

يتضح من الجدول إذ هناك تطور ملحوظ في الهياكل الصحية خلال هذه العشرية، أما العيادات الخاصة فقد سجلت في سنة 2006 ما يلي:

جدول رقم (04): العيادات الخاصة في الجزائر لسنة 2010

عددتها	العيادات الخاصة
24	عيادات طبية (Cliniques Médicales)

160	عيادات طبية جراحية (Médico-chirurgicales)
57	عيادات تصفية الدم (Hémodialysé)

المصدر: من الموقع الرسمي لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

<http://www.Sante.gov.dz>

بينما بلغت إحصائيات المرافق الصحية لسنة 2011 ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (05): تطور الهياكل الصحية العمومية في الجزائر لسنة 2011

العدد	المرافق الصحية	رقم
14	مراكز استشفائية جامعية (CHU)	01
68	مؤسسات استشفائية متخصصة (EHS)	02
195	مؤسسة عمومية استشفائية (EPH)	03
271	مؤسسة عمومية للصحة الجوارية (EPSP)	04
05	مؤسسات استشفائية (EH)	05

Source: Ministre de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, direction de la planification et de la normalisation, statistique année 2009, sous direction des systèmes d'information et de l'informatique, Avril 2011.

الملاحظ من هذا الجدول حدث تطور في عدد المرافق الصحية العمومية في الجزائر، مما يدل حرص الدولة على توفير تلك المرافق للشعب الجزائري تكريسا لمجانبة الصحة، بغض النظر عن النقائص الموجودة فيها من الإطارات والأدوية وكذا المعدات الطبية.

وفي سنة 2012 شهد القطاع الصحي في الجزائر الزيادة في عدد المرافق الصحية كما يلي:

جدول رقم (06): تطور الهياكل الصحية العمومية في الجزائر لسنة 2012

العدد	المرافق الصحية	رقم
14	مراكز استشفائية جامعية (CHU)	01
68	مؤسسات استشفائية متخصصة (EHS)	02
200	مؤسسة عمومية استشفائية (EPH)	03
276	مؤسسة عمومية للصحة الجوارية (EPSP)	04
1513	عيادة متعددة الخدمات	05

06	قاعة العلاج	5836
----	-------------	------

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ ماي 2007، العدد 20، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 12 جمادى الأول 1433 هـ.

كما شهد القطاع الخاص نوع من التطور في عدد المرافق نلخصها فيما يلي:

جدول رقم (07): تطور الهياكل الصحية التابعة للقطاع الخاص في الجزائر لسنة 2012

رقم	المرافق الصحية	العدد
01	المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع الخاص	778
02	عيادة تابعة لأطباء مختصين خواص	5904
03	عيادة الأطباء عاميين خواص	6206
04	عيادة جراحة أسنان تابعة لخواص	4909
05	وكالة صيدلانية خاصة	90000

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ ماي 2007، العدد 20، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 12 جمادى الأول 1433 هـ.

مما سبق يتضح أن هناك اهتمام كبير بالقطاع الصحي من طرف الدولة، وهذا ما يترجمه التقدم الكبير الذي سجلته البلاد في ميدان الهياكل الطبية ومواردها المادية والبشرية بشتى أنواعها، بالإضافة إلى التحسن الذي سجلته مؤشرات الصحة التي أضحت تقارب تلك المسجلة في البلدان المتقدمة (بدليل التراجع المحسوس لنسبة الوفيات في شتى الفئات والارتفاع المحسوس للأمل في الحياة عند الولادة).

المطلب الثاني: نشاطات المنظومة الصحية:

تميز المنظومة الصحية ست نشاطات تختلف أهميتها وأهدافها من نشاط إلى آخر وهي كالاتي (مصلحة الوسائل المادية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية تبسة: 2009):

أولاً: العلاج الطبي أو التطبيب: وتتكون من مجموع النشاطات التي تسعى للتشخيص والعلاج، الهدف منها هو إشباع الحاجة الفردية من الصحة، يعمل على أداء هذه المهمة: الأطباء، أطباء الجراحة الأسنان، الصيادلة... سواء كانوا ينشطون في مستشفى عام أو عيادات خاصة.

ثانيا: الوقاية الصحية: إذ كان العلاج الطبي هدفه الصحة الفردية، بالمقابل الوقاية الصحية تتدخل قبل ظهور أعراض المرض، وهدفها هو الصحة الجماعية، هناك مستويان للوقاية هما:

أ. **الوقاية الصحية الأولية:** التي ليس للسلك الطبي تدخل مباشر فيها، تهدف للقضاء على أسباب الأمراض، فمنها ما يخص البيئة (معالجة المياه، محاربة التلوث، الوقاية من حوادث المرور، التغذية المتوازنة، ممارسة الرياضة...).

ب. **الوقاية الصحية الثانوية:** هذا النوع من الوقاية من اختصاص الأطباء، هدفها منع ظهور الأمراض، كالتطعيم، التحاليل الطبية، الفحوصات الوقائية.

ثالثا: نقل المرضى: هذا النشاط يضم مجموع الوسائل المتنقلة التي تساهم في نقل المريض من مكان تواجدته إلى المستشفى أو نقل الطبيب من المستشفى أو العيادة إلى مكان تواجد المريض إذا استدعت الضرورة إلى ذلك، هذه الوسائل عبارة عن سيارات الإسعاف، نقل عمومي، نقل خاص.

إن حوادث المرور وبعض الحالات الخطيرة تستدعي تدخل وسائل النقل والإسعاف المتطورة لمعالجة المريض في مكان تواجدته، ونقله في أسرع وقت إلى أقرب مستشفى.

رابعا: التدريس الطبي والبحث العلمي: التعليم الطبي يسمح بتكوين إطارات الصحة، هذا هو سبب ضم المنظومة لهذا النشاط فهم الناشطين في المحافظة على صحة الأفراد، حيث تلعب المعاهد الطبية والمستشفيات بمختلف أنواعها وتخصصاتها دور كبير في مجال التكوين والتدريب الطبي، حيث تعمل المعاهد على تكوين وتدريب الطلبة في ميدان الصحة، وتعمل المستشفيات على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، حيث يتخرج كل سنة مجموعة هامة من: الأطباء، جراحي الأسنان، الصيادلة، التقنيين الساميين في الصحة، الممرضين...

خامسا: مصالح التسيير العام للمؤسسات الصحية: مصالح التسيير يقصد بها الإدارات العامة، إدارات المؤسسات التأمينية، التي تهدف إلى تسيير الموارد الجماعية للسكان من جانب الصحة، وإدارة أموال التأمينات من أجل تغطية النفقات العلاجية للمؤمن عليهم.

المطلب الثالث: مراحل تطور السياسة الصحية في الجزائر:

إن وضعية الصحة العمومية للجزائر قبل الاستقلال كانت متردية جدا، حيث كان الشعب الجزائري يعاني من الفقر والحرمان ومختلف الأمراض الوبائية والمعدية العديدة، منها

المالريا، والسل والكوليرا، والتيفوئيد، والإسهال... الخ، هذه الأمراض ناتجة عن الظروف المعيشية السيئة المخصصة لأغلبية الجزائريين من طرف المستدمر، فمثلا نسبة الوفيات عند الأطفال هي من أعلى النسب في العالم، والقليل من المواطنين لهم الحق في العلاج العام والمتخصص، فالمستشفيات والأطباء يتمركزون في المدن المتواجد فيها المحتل بكثافة، أما المناطق الريفية فهي تسير أمور مرضاها بالطب التقليدي والأعشاب الطبية لأنها تفتقر لأدنى المراكز الصحية، وبلغت الأرقام فإننا نسجل أن لـ 10 ملايين نسمة قرابة 300 طبيا فقط.

إذا فمن الظاهر جليا غداة الاستقلال هو تحديد الأولويات والتركيز على سياسة وطنية للصحة تهدف إلى القضاء على الأمراض الوبائية ومكافحة ظاهرة وفيات الأطفال، وكذا بناء الهياكل وتكوين الإطارات الطبية والشبه الطبية والإدارية (Algérie Guide économique et Social, Rouiba: ANEP, 1991, P334).

الفرع الأول: السياسة الصحية في الجزائر (1962-1965):

ورثت الجزائر سنة 1962 حالة صحية متردية وتمدهوة، حيث كان النظام الصحي الموجود متمركزا أساسا في كبريات المدن كالجزائر، وهران، وقسنطينة، ويتمثل خاصة في الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات، وعيادات تشرف عليها البلديات وتقدم المساعدات الطبية المجانية، ومراكز الطب المدرسي النفسي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، ومن جهة أخرى هناك الطب الخاص الذي يسهر عليه حوالي 600 طبيا ويعملون في عيادات خاصة جلهم كانوا من الأجانب.

لقد عرف قطاع الصحة خلال الحقبة الممتدة من الاستقلال إلى غاية منتصف السبعينات وما بعدها تطورات كبيرة من حيث المستخدمين والهياكل القاعدية لكن بمستوى تميز بالبطء مقارنة مع التطور السكاني الذي عرفته البلاد، وكذا بجملة من النصوص والقوانين لتوحيد النظام الموروث عن المستعمر (Séminaire Sur Le Développement D'un Système De Santé, L'expérience Algérienne, 1983, P55).

وكما رأينا سابقا، فإن الجزائر ورثت سنة 1962 وضعية صحية يرثى لها نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية وسوء التغذية وقلة النظافة، ونقص التأطير خاصة في الميدان الطبي، ونقص التغطية الصحية مما خلق فوارق اجتماعية وجهوية كبيرة، بالإضافة إلى هذه

المعوقات الهيكلية والبشرية، يضاف إليها المعوقات القانونية، بحيث أن إنشاء وزارة الصحة العمومية كوزارة قائمة بذاتها لم يكن إلا في سنة 1965 بعدما كانت مندمجة ضمن وزارات أخرى.

هذه المرحلة امتازت من جهة بطب الدولة من خلال المؤسسات الاستشفائية التي تضمن العلاج والاستشفاء، والتي تدير من طرف وزارة الصحة، والمراكز الصحية التي تضمن المساعدة الطبية المجانية (AMG) في المدن والبلديات، والتي تدير من طرف البلديات، وأخيرا مراكز النظافة المدرسية والتي تدير من طرف وزارة التعليم، ومن جهة أخرى هناك قطاع طبي خاص يقدم علاج ذو طابع لبرالي في العيادات الخاصة، ولكن بإمكان الأطباء الخواص استعمال المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك في إطار تعاقد، هذا الخليط من الأنظمة يتم التنسيق له من طرف مديرية دائرة الصحة.

الفرع الثاني: السياسة الصحية في الجزائر (1965-1979):

وما ميز هذه المرحلة التاريخية من حيث بناء الهياكل القاعدية هو مضاعفة قاعات العلاج بين سنتي (1969-1979)، وهذا محاولة لإعطاء العلاج الأولي وأولية وذلك عن طريق توفير قاعات العلاج والمراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي، والهدف من هذه الهياكل القاعدية هو قبل كل شيء الوقاية نظرا لخصوصية المجتمع الجزائري الشاب، وكذلك إنشاء العيادات المتعددة الخدمات بداية سنة 1974.

ولقد كان قرار مجانية الطب (الأمر 65/73: 02 1974) المتعلق بإنشاء قانون الطب المجاني، كخطوة أولى في طريق إعطاء فعالية أكثر للقطاع الصحي وتوحيد نظامه ككل، ووضع برامج صحية لها ارتباط وثيق بالمشكلات الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، وذلك بتسخير كافة الوسائل والإجراءات لحماية الصحة وترقيتها في البلد، وتعميم صيغة مجانية النظام الصحي الوطني.

وانطلاقا من ذلك أصبحت العلاجات مهمة وطنية يستوجب اتخاذ إجراءات هامة وحاسمة من أجل تدعيمها، خاصة في مجال التعليم والتكوين، والزيادة في عدد الهياكل القاعدية مع التطبيق الصارم للتوازن الجهوي في ذلك.

أما بشأن تطور الموارد المادية ففي هذه المرحلة تميزت بنوع من الاستقرار من حيث الهياكل القاعدية، ومع هذا نسجل ارتفاعا محسوسا في عدد العيادات المتعددة الخدمات، حيث أن

هذه الهياكل التي هي بمثابة همزة وصل بين المراكز الصحية وقاعات العلاج من جهة، والمستشفيات والقطاعات الصحية من جهة أخرى.

أما بشأن الموارد المادية فنلاحظ ظهور هياكل جديدة من نمط العيادة المتعددة الخدمات والتي جاءت لإيصال العلاج لكل المواطنين عبر كامل التراب الوطني، وإلغاء بالتالي التفرقة بين المناطق، بالإضافة إلى بعض البناءات وإنجاز وتوسيع الهياكل القاعدية، ويمكن ملاحظة ذلك:

1. 173 مستشفى عام.

2. 10 مؤسسة مختصة منها:

أ. 05 مؤسسات للأمراض العقلية.

ب. مؤسسة للأمراض المعدية.

ج. مؤسسة جراحة الأعصاب.

د. مؤسسة إعادة التأهيل الوظيفي.

هـ. مؤسسة للحروق.

و. مستشفى يومي.

عدد الأسرة: 44187 (ما يمثل 2.40 إلى 4.9 لكل 1000 ساكن حسب الولايات).

يضاف إلى هذا العدد 937 سرير وهو سعة عيادات الولادة الريفية، ليصل العدد الإجمالي إلى 45160 سرير (Séminaire Sur Le Développement D'un Système De Santé, (L'expérience Algérienne, 1983, P74).

الفرع الثالث: السياسة الصحية في الجزائر (1979-2007):

اعتبرت اللجنة المركزية لجبهة التحرير الوطني أن النظام الصحي الوطني يجب أن يدمج ضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحتى يتحقق هذا الهدف يجب التركيز على ما يلي:

- توعية وتحديث القوانين والنظم الصحية لضمان التناسق بين التنظيم القانوني والأهداف الأساسية التي أعلنها الميثاق الوطني 1976.

- إلزامية التكامل بين القطاعات وتحديد الوظائف والأدوار ليست فقط وزارة الصحة، وإنما القطاعات والتنظيمات الوطنية التي لها علاقة بالصحة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لأن مشكل الصحة ليس مشكل وزارة الصحة فقط.
- تكامل جميع الهياكل الصحية مهما كانت طبيعتها القانونية في تطبيق البرامج الوطنية والجهوية للصحة.
- التسلسل في العلاج وإعطاء الأولوية للعلاج القاعدي الذي يمكن تقديمه عن طريق الهياكل الصحية القاعدية جعل المؤسسات الصحية أكثر مردودية ونجاعة (Séminaire Sur Le Développement D'un Système De Santé, L'expérience Algérienne, 1983, P122).

وفي سنة 2007 يعاد تنظيم القطاعات الصحية لتصبح المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص وهي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل الوصول إلى العلاج وتقريب المستشفى أو المؤسسة الصحية من المواطن، وقد عرفت هذه المرحلة تطور عدد الهياكل القاعدية وكذا عدد المستخدمين. أما بشأن التغطية من حيث الهياكل الصحية سنة 1998 مثلا فنلاحظ ما يلي:

1. 02 (سريرين) لكل 1000 سرير.
2. عيادة لكل 60731 نسمة.
3. مركز صحي لكل 25454 نسمة.
4. قاعة علاج لكل 6667 نسمة (Séminaire Sur Le Développement D'un Système De Santé, L'expérience Algérienne, 1983, P08).

وللتذكير فإن من بين 4862 سرير، والخاصة بعيادات الولادة، نجد أن 654 سرير غير مشغلة، أما بالنسبة للعيادات المتعددة الخدمات فنجد من بين 482 عيادة 06 عيادات غير مشغلة، ونجد من جهة أخرى عدد 610 قاعة علاج من بين 4390 قاعة غير مشغلة، أي نسبة 13% من هذه الهياكل، ويعود هذا أساسا إلى الأسباب الأمنية التي عرفتها البلاد في العشرية الأخيرة، إذ أن أغلب قاعات العلاج موجودة في المناطق الريفية والنائية. كذلك هناك مشكلة البيروقراطية فيما يخص المواعيد والتحاليل، فمن غير المعقول أن ينتظر الإنسان المريض 05 أو 06 شهور لإجراء عملية جراحية على عينيه أو كليته.

أما بشأن المشكلات الخارجية فيمكن ضبطها فيما يلي:

1. عدم التوازن في توزيع المراكز الصحية وهذا بحكم ضعف التخطيط العلمي، بحيث أدى نقص المعلومات الخاصة بالتوزيع السكاني لدى هيئات التخطيط إلى وجود هذه المشكلة، لأن علم السكان يتناول التراكيب العمرية والجنسية والثقافية والاجتماعية وغيرها، هو مكملاً لعلم التخطيط الذي يجب التركيز عليه.
2. غياب التوزيع العادل والعقلاني للأطباء خاصة في المناطق النائية المحرومة.
3. عدم تماشي البرامج التعليمية في مجال تكوين الأطباء مع السياسة الصحية، بحيث نلاحظ فيها المحور الأساسي هو الوقاية، لكن تكوين الأطباء هو يقصد العلاج وليس الوقاية من جهة، وعدم الاهتمام بالأخلاقيات العلمية والمهنية (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 276/92، 1992، 1160) من جهة ثانية، زيادة على هذا بروز المشكلات التمويلية التي أثقلت كاهل الدولة وكيفية تسديدها، بل إن ترشيد النفقات الصحية يجب أن يمر كذلك على الطبيب، وبالتالي تكوينهم في هذا المجال.
4. مشكلة صيانة العتاد وبقاء التبعة للغير، لغياب تكنولوجية ملائمة.
5. عدم وجود تنسيق وتكامل بين وزارة الصحة والهيئات الأخرى المعنية بالشؤون الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية وذلك من أجل وضع برامج وقائية وعلاجية وأخلاقية ودينية لأن مشكلة الصحة ليست مشكلة وزارة الصحة فقط، بل تهم المجتمع برمته.

خلاصة:

إن أكبر مكسب عرفه القطاع الصحي العمومي في الجزائر هو تبنيه سياسة الطب المجاني كمفهوم وكواقع مجسد في الهياكل القاعدية الكبيرة والمنتشرة في أرجاء البلاد، إلا ما نلمسه في الواقع هو عجزه عن تأدية مهامه على أحسن وجه، وهذا العجز لا يرجع إلى كون الخدمات المقدمة من طرف القطاع العمومي هي مجانية يتلقاها كل شخص جزائري ومن شاء مما يدفع بالطلب عليها إلى الارتفاع، وبالتالي يؤدي بنا إلى التفكير في جعلها بالمقابل، أي أن الطالب للخدمة الصحية سوف يدفع مبلغا معيناً مقابل تلقيه العلاج... دون تدخل الضمان الاجتماعي، لنطرح سؤال آخر حول مصير هذا الأخير في هذه الحالة. إن الاستفادة من مجانية العلاج، والعدالة الاجتماعية، والإنصاف والتضامن الاجتماعي يشكلون المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية في مجال الصحة والسكان.

إن حماية الصحة وترقيتها تسعى على وجه الخصوص للحد من اللامساواة وهذا يتطلب مبدئياً إعداد وتنفيذ إستراتيجيات وسياسات ملائمة في مجال السكن، والتشغيل، وتطهير الوسط، وحماية المحيط وتحسين التغذية وكذا نشاطات صحية تستهدف الفئات الضعيفة بالدرجة الأولى، بما فيها الفئات الوسطى، كما أكد هذا الميثاق للصحة على إعطاء الأولوية للصحة في برنامج عمل الحكومة، كما يجب التأكيد من جديد على وحدوية المنظومة الصحية، وهذا بدمج كافة المتدخلين بصفة منسجمة: كالقطاع العمومي، والشبه العمومي، والقطاع الخاص، كما تتطلب نجاعة المصالح الصحية مراجعة الإطار التنظيمي، وإعداد وتنفيذ إستراتيجيات ملائمة وإعادة الاعتبار للموارد البشرية والمادية وإزالة الفوارق الجهوية وذلك من خلال المناطق الصحية الجهوية الخمسة* وتكريس التعددية القطاعية وترقية نظام ناجع للإعلام، وكذا التكوين المتواصل والتواصل¹.

* المنطقة الجهوية هي وحدة جغرافية-صحية أنشأت بموجب المرسوم رقم 262/97 المؤرخ في 09 ربيع الأول 1418هـ الموافق لـ 14 جويلية 1997، تتكون من عدة ولايات، تسير من طرف المجلس الجهوي للصحة، ومهمة هذا المجلس تتمحور خصوصا في ضمان وبصورة عقلانية وناجعة، حماية وترقية صحة المواطن، وهناك خمسة مناطق صحية جهوية وهي: الجزائر وقسنطينة، ووهران، وورقلة وبشار.

1. المنطقة الصحية "الوسط": وتشمل الولايات التالية: الجزائر، البلدية، بومرداس، تيبازة، تيزي وزو، بجاية، البويرة، المدية، الجلفة، برج بوعريبيج، وعين الدفلى.

-
2. المنطقة الصحية "الشرق": وتضم الولايات التالية: قسنطينة، قالمة، عنابة، سكيكدة، الطارف، تبسة، خنشلة، ميلة، سوق أهراس، أم البواقي، سطيف، جيجل، باتنة، والمسيلة.
3. المنطقة الصحية "الغرب": وتضم الولايات التالية: وهران، غليزان، معسكر، عين تيموشنت، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة، مستغانم، تيسمسيلت، تيارت، والشلف.
4. المنطقة الصحية الخاصة بـ"الجنوب الشرقي": وتضم الولايات التالية: ورقلة، غرداية، إليزي، تمنراست، الوادي، والأغواط.
5. المنطقة الصحية الخاصة بـ"الجنوب الغربي": وتضم الولايات التالية: بشار، تندوف، أدرار، النعامة، البيض. الجريدة الرسمية، العدد 49 الصادرة بتاريخ 11 ربيع الأول 1418 هـ الموافق لـ 16 يوليو 1997، ص14.
- ¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الصحة والسكان، ميثاق الصحة، الجزائر، الجلسات الوطنية للصحة، قصر الأمم 26، 27، 28 ماي 1998، ص05.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها دراسة موضوع دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر وللإجابة عن تساؤلات إشكالية الدراسة، اتبعنا مجموعة من الخطوات والمتمثلة في الاجراءات 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 الشروط المناسبة، وكذا الاعتماد على مجموعة من الأدوات وهي الاستمارة، مقياس اوكاي، الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق والسجلات الإدارية، كأدوات لجمع البيانات

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي(المكاني): أو يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية التيجاني هدام وفيما يلي لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

1. النشأة والتصنيف: المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "تجاني هدام" بئر العاتر هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوالي، تأسست سنة 1986، كمؤسسة استشفائية حيث وضع حجر الأساس آنذاك وكانت بداية العمل سنة 1999، وتم تدشينها من طرف رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة في السابع عشر من ذي الحجة عام 1423 هجري؛ الموافق للثامن عشر من فيفري سنة 2003، وتعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام" بئر العاتر أكبر مستشفى بولاية تبسة.

2. الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام" بدائرة بئر العاتر 90 كلم جنوب ولاية تبسة، وتقدر مساحتها بـ5724م²، على الطريق الولائي رقم واحد الرابط بين مدينة بئر العاتر ومدينة الشريعة، تحدها شمالا ثانوية فارس الطاهر، وجنوبا سوق الفلاح، أما شرقا فيحدها حي الحرية، وغربا حي الجمارك، حيث تتوسط كل من ثانوية فارس الطاهر وإكمالية الشهيد عفيف علي.

3. البطاقة التقنية: المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام" بئر العاتر، المصنفة "الدرجة ج"، تم افتتاحها في مارس 2002، تقع في بئر العاتر جنوب ولاية تبسة، وتمتد على شريط حدودي يبلغ طوله 200كلم، تغطي 03 دوائر هي بئر العاتر، نقرين، أم علي"، و6 بلديات بمجموع سكاني مقدر بـ: 115025 نسمة

4. البطاقة الجبوصحية: تستقبل المؤسسة حوالي 74281 نسمة من المدن المجاورة والتابعة له و 23162 نسمة من الأرياف، و300 نسمة من البدو الرحل.

5. مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية "تجاني هدام": تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "تجاني هدام" بئر العائر، في استقبال المرضى والحالات الخطيرة لتلقي الفحوصات أو إجراء العمليات الجراحية إن اقتضى الأمر، وكذا استقبال طلبة معهد الطب ومعهد التكوين شبه طبي لإجراء التريص والتكوين على أيدي أطباء وجراحين وخبراء

2-المجال الزمني: وهي المدة أو الفترة التي استغرقها الباحث للقيام بالدراسة عبر مرحلتين دراسة استطلاعية ودراسة

-المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية: حيث بدأ الباحث بجمع المادة العلمية حول موضوع (القيادة الادارية، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاستطلاع) وذلك من خلال القيام بزيارة لمكتبات جامعات مختلفة من بينها (جامعة الجزائر 2، جامعة عنابة، جامعة قسنطينة، جامعة سوق أهراس، جامعة تبسة، جامعة القاهرة، جامعة عين سمن، جامعة الاسكندرية، وأيضا بعد دور النشر والمعارض الدولية، وهذا من أجل الاطلاع على مختلف المراجع والمصادر لإعداد الجانب النظري الذي تم فيه إعداد الجزء النظري حيث دامت مدة إنجازه من أكتوبر 2014 إلى غاية ديسمبر 2017، وبعد الانتهاء من الجانب النظري قام الباحث بالإعداد للجانب الميداني (الاجراءات المنهجية للدراسة) من خلال تحكيم الاستمارة وقد مرت هذه الفترة بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: من ديسمبر 2017 إلى أبريل 2018 وقد تم في هذه المرحلة التقرب من محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية التيجاني هدام ببئر العائر والتعرف عن هذه المؤسسة الخدماتية عن قرب وذلك بزيارة مختلف مصالحتها (مصلحة الموارد البشرية، الاستعجالات...) وبعد أخذ الترخيص من مدير المؤسسة قام الباحث بإجراء مقابلات من رؤساء المصالح وبعض الموظفين (المدير، رؤساء المصالح، الأطباء) والذين قدموا كل التوجيهات والنصائح على معلومات تفيد موضوع الدراسة وهذا بالاستجابة عن كل التساؤلات وكذا إفادتنا ببعض الوثائق التي تفيد الدراسة الميدانية (التطبيقية وأيضا تزويدنا ببعض

المعلومات والاحصائيات الإدارية المتوفرة بالمستشفى كالهيكل التنظيمي وأيضا مجموع العاملين وبعض التقارير والمعطيات التي تخص سير العمل بالمؤسسة.

- **المرحلة الثانية:** من أبريل 2018 إلى غاية سبتمبر 2018 وهي المرحلة المهمة في الدراسة تم فيها تحديث عينة الدراسة، واختبار أدوات جمع البيانات (المقياس، الاستمارة، المقابلة، الملاحظة) وهذا لقياس الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة وأيضا معرفة دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية، وقد تم تحكيم الاستمارة من طرف أساتذة متخصصين وتم تعديله بعض عرضه على المحكمين والمشرف أما فيما يخص المقياس والتي هي أداة أوكاي OCAI في محكمة ولا تخضع للتحكيم، بعد ذلك قمنا بتوزيع المقياس والاستمارة على أفراد عينة الدراسة وأيضا القيام بمقابلة بعض المسؤولين في مختلف المصالح وإجراء مقابلات غير معينة معهم والقيام بتقديم بعض التوجيهات حول موضوع الدراسة.

- **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة الأخيرة والتي امتدت من أكتوبر 2018 إلى غاية جانفي 2018 قام الباحث باسترجاع الاستمارات والمقياس الموزع على أفراد العينة وهذا من أجل عملية تفرغ البيانات الكيفية إلى بيانات رقمية من خلال تفرغها وتبويبها في جداول إحصائية عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية SPSS وبعدها القيام بتحليل وتفسير المقياس والاستمارة والخروج بنتائج يمكن تعميمها.

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة

إنطلاقا من موضوع دراستنا ونظرا لاختلاف المنهج حسب طبيعة الموضوع المدروس حيث يعرف أ. د غربي المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الظاهرة أو المشكلة من حيث اكتشاف الحقيقة (علي غربي: 2000، ص73).

كما أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، وإنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها، هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره (مورين انجلز: 2006، ص37).

إن مجموع المساعي التي يعتمدها الباحث تكشف وبمعنى واسع عن تصوره للبحث أو لمنهجه، إن هذا المنهج لا يتحدث بكيفية غامضة، ولكنه يكون قائماً على اقتراحات ثم التفكير فيها ومراجعتها جيداً 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 - أي المنهج والصحة - مترابطان فإن لم يكن المسمى منهجياً فإن النجاح سيكون سطحياً وظاهر فقط.

إنطلاقاً من طبيعة الموضوع يتضح لنا بأن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة (دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية). إن الدراسة الوظيفية هي التي تهتم بجمع وتخليص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو يوضع جماعة من الأفراد داخل نسق معين، أو أي ظاهرة يرعب الشخص في دراستها. ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموضوعية والكشف عن العلاقة البيئية.

فالهدف من البحث هو الكشف والبحث إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الادارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية، وكذلك الاحاطة بجميع أبعادها ويتم جمع وتحليل المعطيات والبيانات عن طريق الدراسة الاستطلاعية بشقها النظري والميداني من خلال أدوات جمع المعلومات والبيانات مثل (الاستمارة، المقياس، المقابلة، الملاحظة، تحليل الوثائق والسجلات)، ويتم اخضاعها للدراسة الدقيقة وتحليل واستخلاص النتائج من أجل تعميمها.

ثالثاً: المجال البشري

الجانب البشري: بعد تحديد الباحث لتساؤلات البحث وقبل تحديد أدوات الدراسة يجب تحديد مجتمع الدراسة والذي يعبر عن المجال البشري أو مجموع العاملين الذي سيطبق على جزء من أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منه، حيث أن مجتمع الدراسة هو: مجموعة منتمية أو لامتنية من العناصر المحددة من قبل، والتي تكون مجالاً للملاحظة

(Grawitw, 1998, 293)

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية التيجاني هدام بئر العائر تبسة الذي بلغ عددهم (425) حسب آخر الاحصائيات (2015) العينة وكيفية اختيارها: تعرف على أنها قائمة (مادية أو تصويرية) محدثة (محنية) لجميع العناصر المكونة للمجتمع الذي سوف يتم الاختيار منه ولكن هذا الإطار يمكن أن يكون أيضا عبارة عن مجرد خريطة أو رسم متضمن لوحدات الاختبار تم تحديدها (فضيل تليز:دن، 16).

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم اختيار 20% (لأن مجتمع الدراسة صغير نسبيا بضع مئات حسب الباحث أحمد ابراهيم خضر) من مجتمع الدراسة 85 وتم استرجاع 60 استمارة فقط وتم إلغاء 5 استمارات لعدم الاجابة على كامل تساؤلات الدراسة

جدول رقم (08): خاص بعينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة%
الذكور	23	35.4
الاناث	42	64.6
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال عينة الدراسة أن عدد الإناث 42 في المقابل 23 إناث بنسبة 64.6% إناث مقابل 35.4 ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المستشفى الذي غالبا ما تكون نسبة الإناث أكثر من الذكور.

أدوات وتقنيات جمع المعلومات

المقياس: يعرف أن أنسنازي (1976) بأنه أداة موضوعية مقننة لتحديد عينة من السلوك (عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني: 2010، 45).

مقياس أداي أوكاي OCAI

1. تعريفه:

تم اختيار مقياس "أداة تقييم الثقافة التنظيمية" The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) لقياس الفجوة الثقافية في البحث الحالي المعتمدة على اطار القيم التنافسية وذلك لان هذه الأداة تستخدم حالياً في اكثر من (10000) منظمة في جميع انحاء العالم وفي قطاعات مختلفة مثل (القطاع الخاص، والقطاع العام، والتعليم، والعناية الصحية ومنظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات للمجتمع المدني وغيرها). وكما اشير من قبل Roman-Velazquez في (OCAI) اداة اختيار بان بينو Yeung, (1991) Brockbank, and Ulrich) دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الاخرى، فضلاً عن انها اداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جداً تم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة. بالاضافة الى هذا فان هذه الأداة ملائمة جداً لاهداف وطبيعة البحث من حيث امكانية استخدامها في تحديد الفجوة الثقافية والية التغيير الممكن اتباعها من قبل المنظمات المبحوثة(عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني: 2010، 45).

وقد صممت هذه الأداة من قبل (Cameron & Quinn, 1999). وتقيس هذه الاداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة (dominant characteristic)، والقيادة التنظيمية تماسك العاملين ، (management of employees) ، (Organizational Leadership) وادارة المنظمة (organizational glue)، والتركيز الاستراتيجي (strategic emphases) ومعيار النجاح (criteria of success). وكل اربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من اربع انواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية).

ويجب ان يوزع المجيب 100 نقطة* لهذه الاداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها.

2. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل والأساليب الشائعة للاستعمال في البحوث الميدانية خاصة الكيفية لأنها تحقيق أكثر من عرض في نفس الباحث بالإضافة إلى كونها (الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين (أو عدد منهم) ليس لديهم إلهام في القراءة والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة الباحث لمعرفة لأدوات أفعال الفئة المبحوثة(كامل محمد المغربي: 2007، 126).

كما تعرف بأنها حوار بين الباحث والمبحوث في المقابلة يحاول فيه الباحث جمع البيانات عن أحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة(موفق الجادري وعدنان القنديلجي: 2006، 226).

وقد قام الباحث بمقابلة مجموعة من موظفي ومسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية (مدير المؤسسة ، رؤساء المصالح، الأطباء الخواص، أطباء، متصرفين رئيسيين، متصرفين) وقد ساعدنا مدير الموارد البشرية وخاصة رئيس مصلحة الموظفين وقدم لنا العديد من المعلومات والمعطيات الخاصة بمحل الدراسة وخاصة عدد العمال بالمستشفى والهيكل التنظيمي وتقسيم المصالح دون غيرها من المعلومات التي كنا في حاجة لها.

3. الملاحظة:

تساعد الملاحظة على تحقيق تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المستشفى وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة الاستمارة والمقياس حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ تارة أخرى.

وتعتبر 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 بهذه الأداة (محمد صلاح الدين مصطفى، أحمد رجاء عبد الحميد، عبد الحميد عبد المنعم:

2010، 55)

4. الوثائق والسجلات الإستمارة

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية (رشيد زرواتي: 2008، 223). وقد تم الاستعانة ببعض الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية وتوزيع العاملين على أقسامه وأيضا المعلومات التي تخص المجال الجغرافي للمؤسسة وكذلك على بعض الوثائق الخاصة بالموظفين وتعدادهم في كل مصلحة ودراسة بعض النصوص التشريعية الخاصة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.

5. الاستبيان:

بعد اطلاعنا على أدبيات البحث والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية والمقابلة بدا الباحث في وضع استبيان لجمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة، حيث قسم الباحث الاستبيان إلى ثلاثة محاور كل محور يحتوي على 10 عبارات وتقيس فرضية من فرضيات البحث وبعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الباحثين من أجل تحكيمه. وتتمثل أبعاد الاستبيان فيما يلي:

- **القسم الأول:** علاقة النمط القيادي بمستوى الوعي بالمعتقدات التنظيمية وهو مكون من عشر فقرات.

- **القسم الثاني:** علاقة القيادة الادارية بطبيعة الاتصال وفيه 10 فقرات.

- **القسم الثالث:** علاقة القيادة الادارية بتعزيز الثقة الادارية لدى المؤسسة.

وقد ساعدت الدراسات السابقة في صياغة فقرة الاستمارة وبناءها.

الأساليب الاحصائية:

- برنامج الحزمة الاحصائية SPSS: وهذا في معالجة البيانات لكونها الأداة والوسيلة التي تساعد الباحث في الحصول على نتائج دقيقة في أقل وقت ممكن.

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة إتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة والمقياس وكذا العلاقة بين المتغيرين في الاستمارة.

- الانحراف المعياري: يعتبر الانحراف المعياري أفضل مقاييس الكشف حيث يقيس إحراف الدرجات عن متوسطها، وعند حساب الانحراف المعياري تكون انحرافات موجبة وسالبة، ويتم استخدامه للتعرف على مدى استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ونلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات التكرارات والنسب والمنحنيات للبيان، وهذا باستخدام برنامج SPSS وتساعد في معرفة النسب وتوضح بالضرورة الفروق بين بيانات الباحثين.

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أ- **صدق الاستبيان:** يشير الصدق بشكل عام، إلى المنحى الذي يقيم به مقياس ما يزعم أنه تقيسه، وبعد وضع الباحث للاستبيان في صورته الأولية على طريقة ليكرت الخماسي ثم عرضته على مجموعة من الأستاذة المتخصصين في مجال علم الاجتماع وعلم النفس من جامعة سوق أهراس وتبسة وبسكرة.

ب- **صدق الإنساق الداخلي:** لمعرفة الإنساق الداخلي عبارات الاستثمارة وصدقها، ثم حساب معامل اتجاه إبيرسون (Person Copelation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه وبالدرجة الكلية للاستثمارة.

الفصل السادس

قياس الثقافة التنظيمية باستخدام أداة

OCAI أوكاي

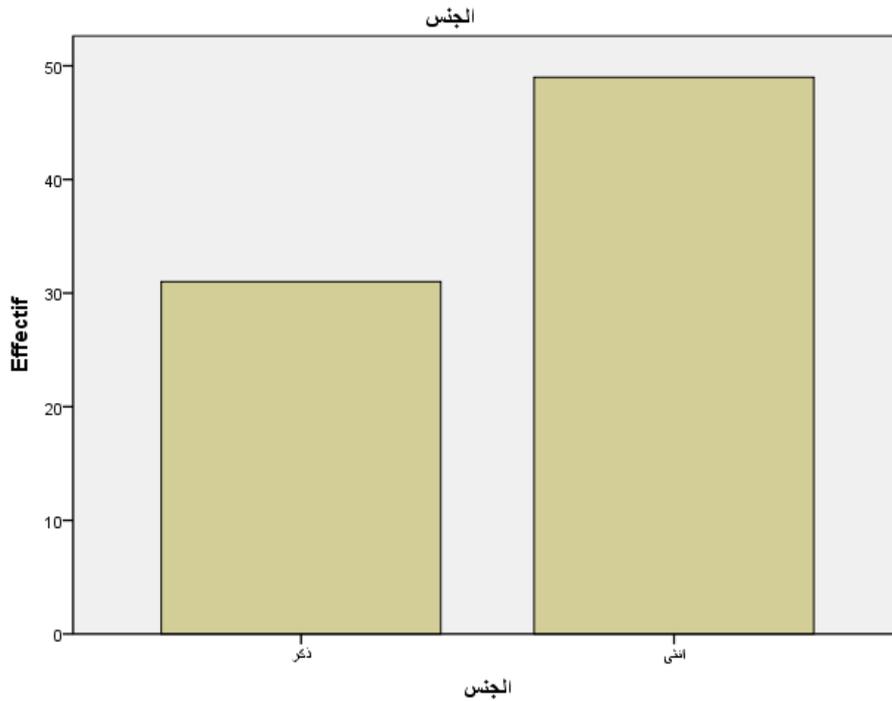
تمهيد:

قمنا باختيار عينة مكونة من 80 عاملا على أساس أهم عمال دائمون في القطاع الصحة (المؤسسة الاستشفائية) محل الدراسة مؤسسة التيجاني هدام بئر العاتر، تبسة وكان اختبارنا للموظفين مقصودا على الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بالصحة كالأطباء والمرضين والإداريين في المستشفى.

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
الذكور	31	38.7
الاناث	49	61.3
المجموع	80	%100



الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

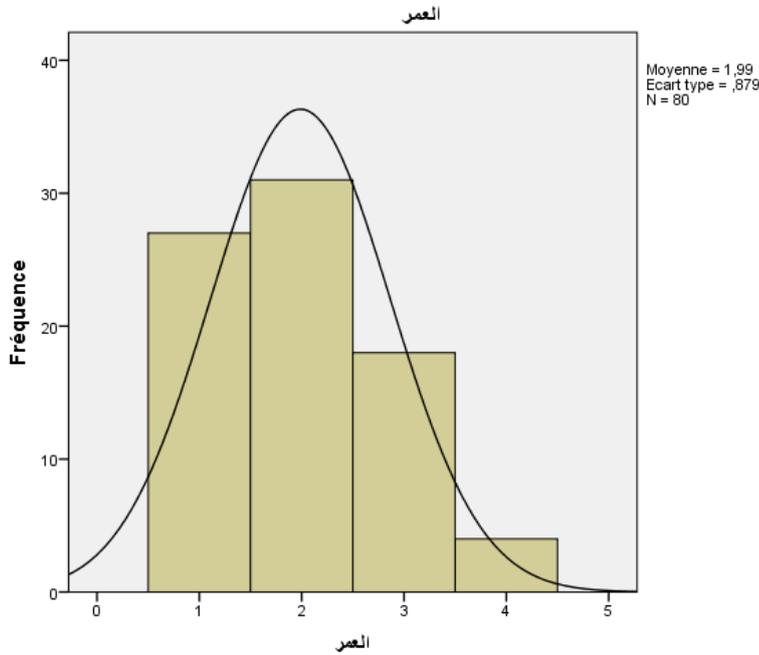
خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة الإناث أكبر من الذكور حيث قدرت نسبة الإناث 61.3% ونسبة الذكور ب 38.7% وهذا راجع والى طبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئات	العدد	النسبة%
30-20	27	33.8
40-30	31	38.8
50-40	18	22.5
60-50	4	5.0
المجموع	80	%100



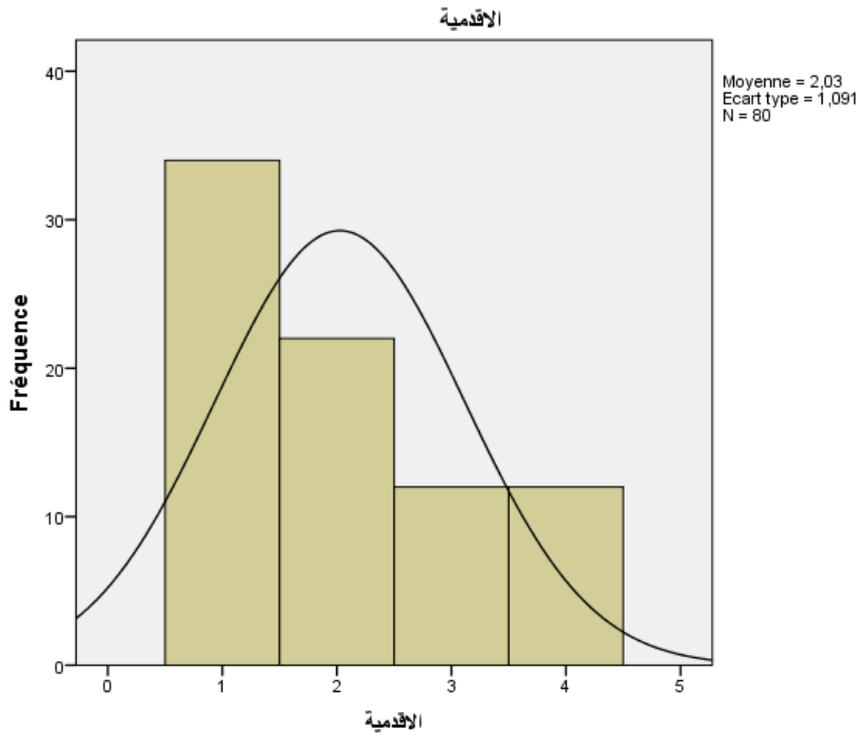
الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

- أما خصائص العينة حسب العمر نجد فيه 40-30 هي الغالبة حيث تقدر ب38.8% تليها الفئة من 30-20 بنسبة 33.8% ثم تليها الفئة من 50-40 بنسبة 22.5% ثم الفئة من 60-50 بنسبة 5%.

3- خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الفئات	العدد	النسبة %
30-20	27	33.8
40-30	31	38.8
50-40	18	22.5
60-50	4	5.0
المجموع	80	%100



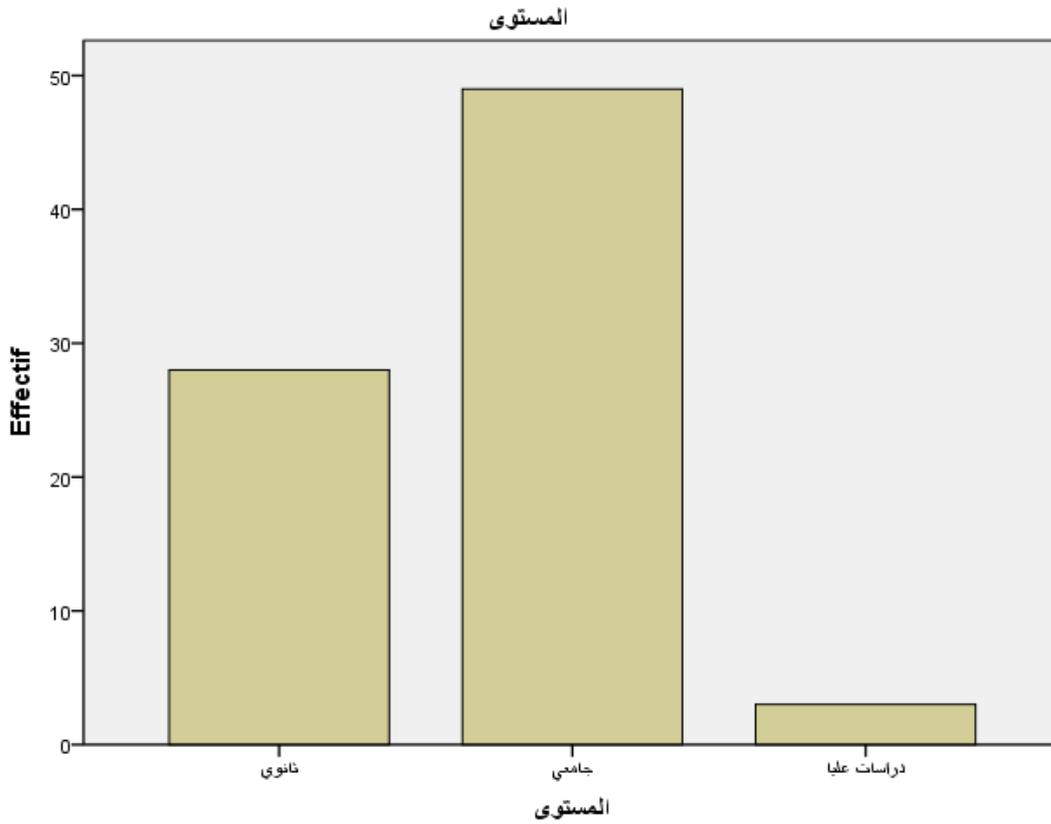
الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

- أما خصائص العينة حسب الفئة العمرية نجد فيه 40-30 هي الغالبة حيث تقدر بـ 38.8% تليها الفئة من 30-20 بنسبة 33.8% ثم تليها الفئة من 50-40 بنسبة 22.5% ثم الفئة من 60-50 بنسبة 5.0%.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

النسبة %	العدد	المستوى
35.0	28	ثانوي
61.3	49	جامعي
3.8	3	دراسات عليا
%100	80	المجموع



الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

نلاحظ من خلال عينة الدراسة أن 61.1% من أفراد العينة لديهم يتكون من نسبة 35.0% لديهم مستوى ثانوي و 3.8% لديهم تكوين دراسات عليا.

5- توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل

النسبة%	العدد	المصلحة العمل
43.8	35	الإدارة
13.8	11	المخبر
36.3	29	الاستعجالات
3.8	3	الصيدلية
2.5	2	آخر
%100	80	المجموع

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل

من خلال خصائص العينة حسب مجال الوظيفة نجد أن عمال الإدارة في المركز الأول من حيث السنة نسبة تقدر ب 43.5% تليها مصلحة الاستعلام بنسبة تقدر ب36.3% ثم عمال المخبر تقدر ب 13.8% ثم عمال الصيدلية نسبة تقدر ب 3.8% ونسبة 2.5% في المجالات المهنية الأخرى.

6- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة%	العدد	المصلحة العمل
43.8	36	الإدارة
35.0	28	المرضى
8.8	7	مساعد الممرض
5	4	الصيدلة
3.8	3	الأطباء
2.5	2	الأطباء الخواص
100%	80	المجموع

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

من حيث طبيعة العمل نجد أن عمال الإدارة في المركز الأول بنسبة 43.8% تليها المرضى بنسبة قدرت ب 35.0% ثم مساعد الممرض بنسبة 8.8% ثم الصيدلية بنسبة 5% ثم الأطباء بنسبة 3.8% والأطباء الخواص بنسبة 2.5%.

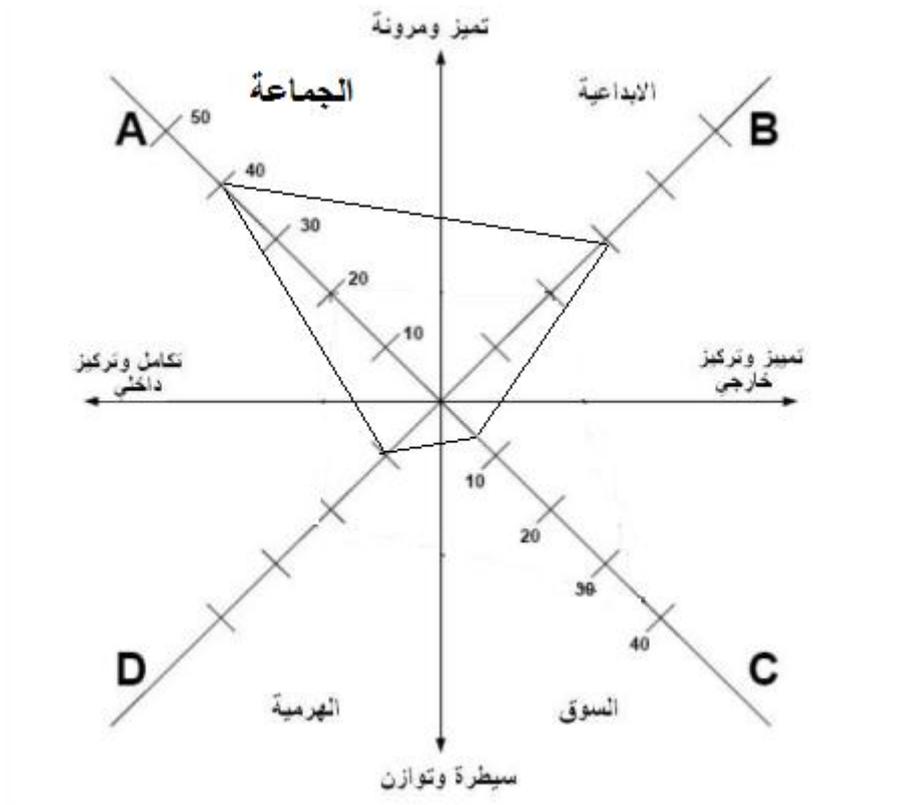
تحليل واستخلاص النتائج الخاصة بمقياس كل ثقافة:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ثقافة:

الجدول رقم (01): ثقافة الجماعة

الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة 1	3.14	0.26

الشكل رقم (09): يوضح الثقافة المتوقعة في المؤسسة الاستشفائية وهي ثقافة الجماعة



نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 الخاص بثقافة الجماعة بأن المتوسط الحسابي 3.14 والانحراف المعياري 0.26.

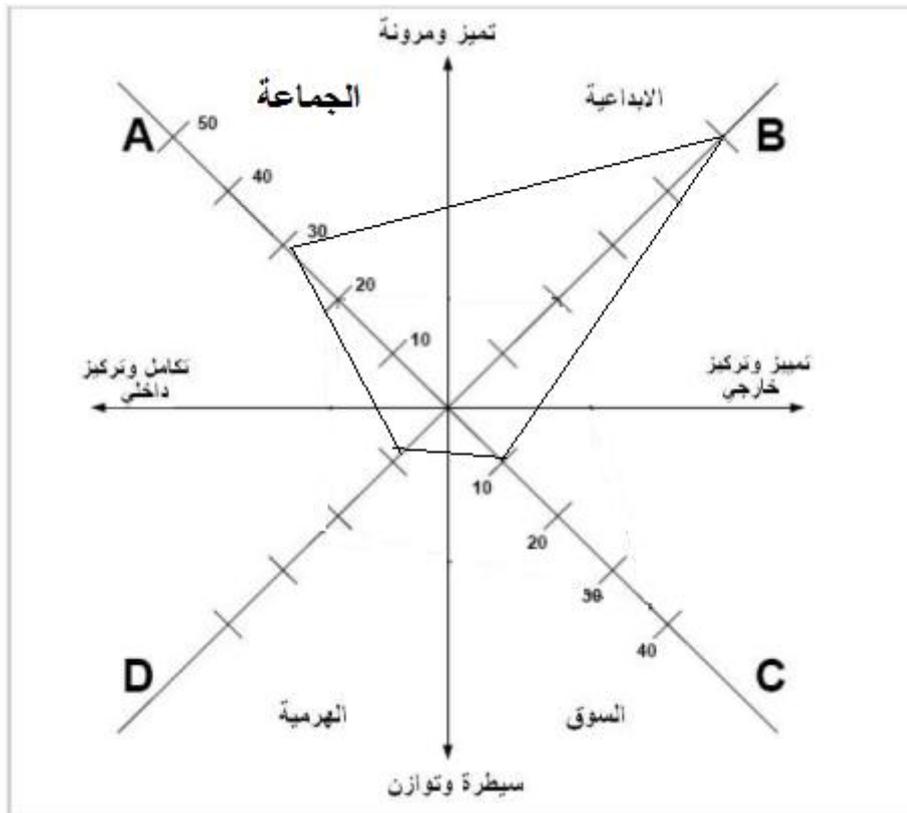
نلاحظ أن ثقافة الجماعة بأنها تمتاز باللامرسمية، وهي تستمد سلطتها من خلال الرأسمال البشري المساند للداخل، كما أن وجود هذا النوع من الثقافة يعني أن العمال يعملون كعائلة واحدة تمتاز بروح الفريق وروح التعاون والتآخي والتآزر واللحمة التنظيمية الواحدة، ويتجلى هذا من خلال نتائج العمل ما يؤثر على الرأسمال الثقافي التنظيمي للعمال وللمؤسسة، وحسب الباحثان العراقيان (عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني) فإن العلاقات في هذه الثقافة تمتاز بالإخلاص والولاء والتقليد والتماسك العلاقاتي، أما أساليب الاتصال ضمن

هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه، أما عملية اتخاذ القرارات تتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على ثقافة الجماعة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

الجدول رقم (02): الثقافة الابداعية

الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الابداعية	3.50	0.38

الشكل رقم (10): يوضح الثقافة الابداعية في المؤسسة الاستشفائية



نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 الخاص بفئات الابداعية بأن المتوسط الحسابي 3.50 وانحراف معياري 0.38 .

يرى ميلر (Miller) بأن ثقافة الابداع تمتاز باللامرسمية واللامركزية أيضا، أم التركيز المؤسس فيكون نحو الخارج عكس ثقافة الجماعة وقتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما تركيز الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، فإن وجود هذا النمط الثقافي يتطلب اتسامية مرونة من القيادة نحو العاملين

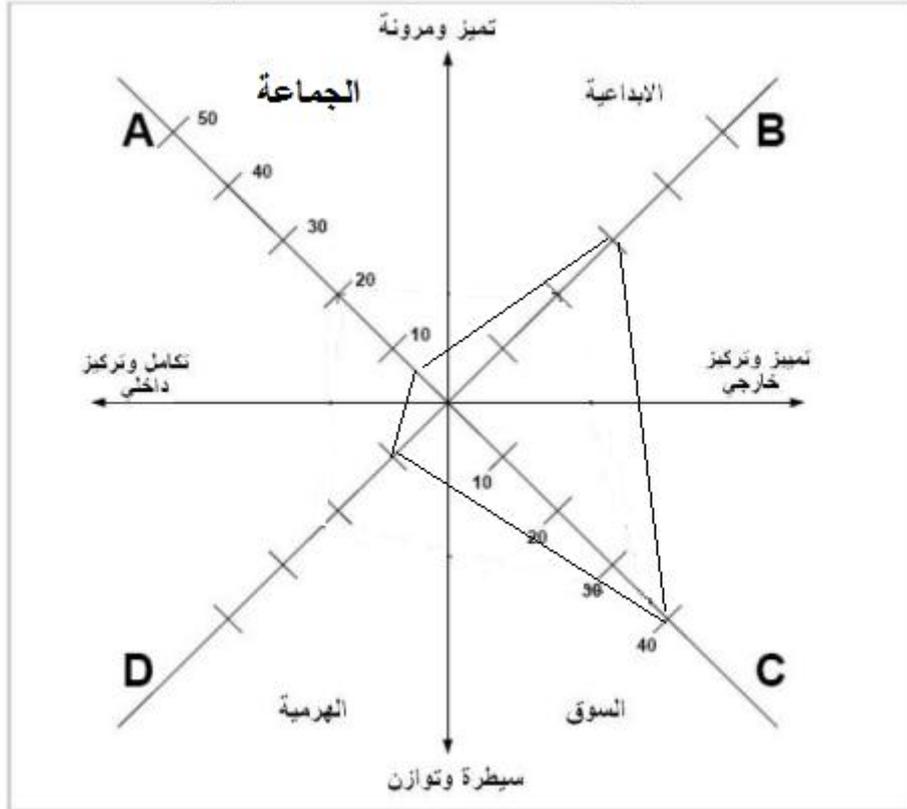
بالإضافة إلى وجود التحفيز مزدوج من المؤسسة والقيادة إلى العامل، وهذا يخلق مناخ مناسب لتحقيق الابداع والتميز من الفرد، وهذا ما تؤكد دراسة john pichersonchomen (ص488) حيث يرى بأنه يجب توفر مجموعة من الخصائص أهمها:

- هياكل تنظيمية داعمة للإبداع، فالمؤسسات الكبيرة تجعل هياكلها التنظيمي هيكلا مرنا يعمل كأنه هيكل مؤسسة صغيرة، حيث يتميز باتصالات فعالة وفرق عمل متفاعلة فيما بينها.
- إدارة عليا لها الدور الأساسي في تنمية الابداع والقابلية له، وذلك بفعل قناعتها التامة ودعمها المستمر له.
- استراتيجية وثقافة موجهة للإبداع، فرؤية المؤسسة وسياستها موجهة لخلق الروح الابداعية

الجدول رقم (03): ثقافة السوق

الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة السوق	3.53	0.44

الشكل رقم (11): يوضح الثقافة المستقبلية في المؤسسة الاستشفائية وهي ثقافة السوق



نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 الخاص بثقافة السوق بأن المتوسط الحسابي قدر ب 3.53 وانحراف معياري قدر ب 0.44.

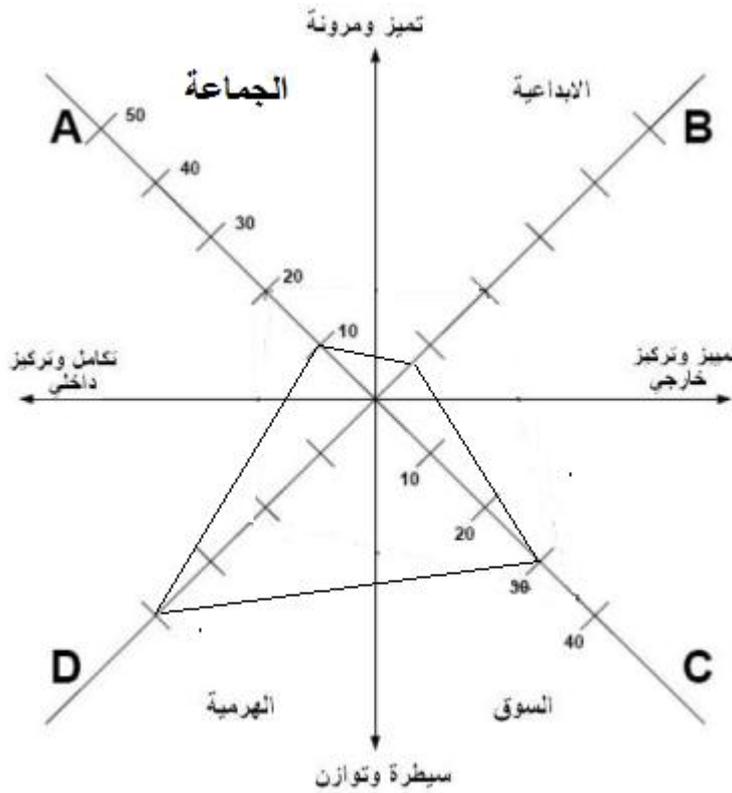
تتميز هذه الثقافة بالرسمية والمركزية، والسعي إلى انجاز الأهداف والغايات المرجوة والتبادل وتحقيق التميز والمنافسة، وتنشر بها علاقات التوجه نحو الأهداف والانتاج، تركيزها مادي أي تحقيق أكبر قدر من الأرباح وكسب ثقة الزبون من خلال جودة الخدمات المقدمة ورسم صورة إيجابية عن المؤسسة، أما النمط القيادي فيمتاز بالصرامة والجدية واختيار الموظفين ويخضع لمعايير معينة تتناسب مع توجهات المؤسسة وتخدم الزبون، أما أساليب الاتصال في هذه الثقافة تعليمية وموجهة نحو الانجاز والنتائج، وتعتمد سياستها الداخلية والخارجية على ميكانزمات إدارية متطورة ومتغيرة حسب البيئة الداخلية ومقبولة ومتوافقة مع البيئة الخارجية .

إن رسم صورة جيدة لدى الزبون حسب طبيعة المؤسسة سواء كانت خدماتها على غرار المؤسسة المدروسة أو تجارية أو صناعية، فإن هذه الصورة ستصل غلى أكثر من شخص سواء عبر (الزبون) أو عبر وسائل الاعلام أو الميديا الجديدة.

الجدول رقم (04): الثقافة الهرمية

الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الهرمية	3.71	0.54

الشكل رقم (12): يوضح الثقافة السائدة في المؤسسة الاستشفائية وهي الثقافة الهرمية



نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 الخاص بالثقافة الهرمية بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قدر ب0.54 وهي الثقافة الهرمية وهي السائدة في المؤسسة الاستشفائية.

تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظم فيها نحو الداخل، وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والاورام والسياسات والتنظيمية والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقاعد الرسمية، والاجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموارد.

وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية والمنظمات الهرمية تشترك بتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة. وتتميز هذه الثقافة بهيكل تنظيمي واضح، وإجراءات موحدة بين مختلف الأقسام، ومراقبة صارمة ومسؤولية محددة بشكل جيد، وتحدد معايير النجاح على مدى استيعاب العاملين للضبط الإداري وكذا على جودة أداءهم مع الحفاظ على الاستقرار المزدوج للعامل والنظام. كما ان التعامل مع المشكلات والأزمات يكون من طرف القيادة العليا.

الفصل السابع

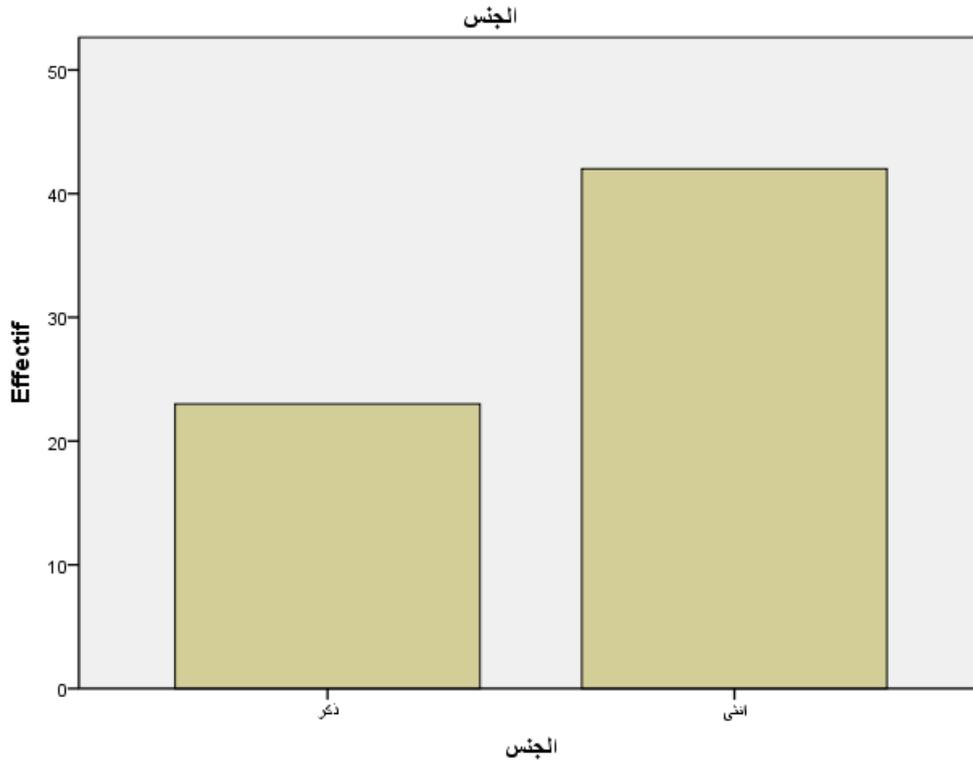
تحليل نتائج الدراسة الأساسية

تحليل نتائج الفرضيات (الفرضية الأولى كل فرضية 10 عبارات)

1-توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
الذكور	23	35.4
الإناث	42	64.6
المجموع	65	%100

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



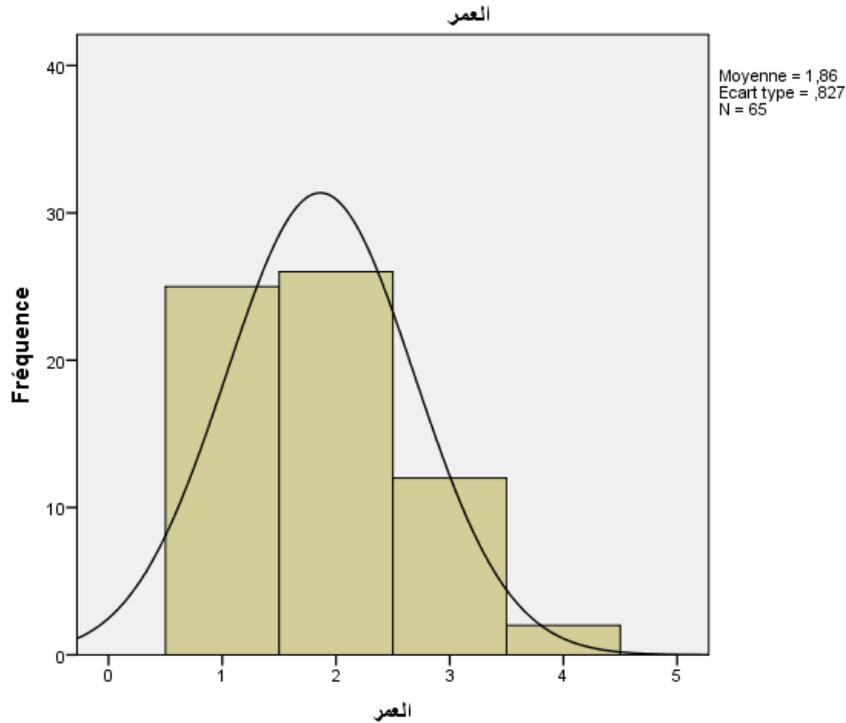
الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

نلاحظ من خلال عينة الدراسة أن عدد الإناث 42 في المقابل 23 إناث بنسبة 64.6% إناث مقابل 35.4 ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المستشفى الذي غالبا ما تكون نسبة الإناث أكثر من الذكور.

2- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

الفئات	العدد	النسبة %
]30-20[25	38.5
]40-30[26	40.0
]50-40[12	18.5
]60-50[2	3.1
المجموع	65	%100



الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

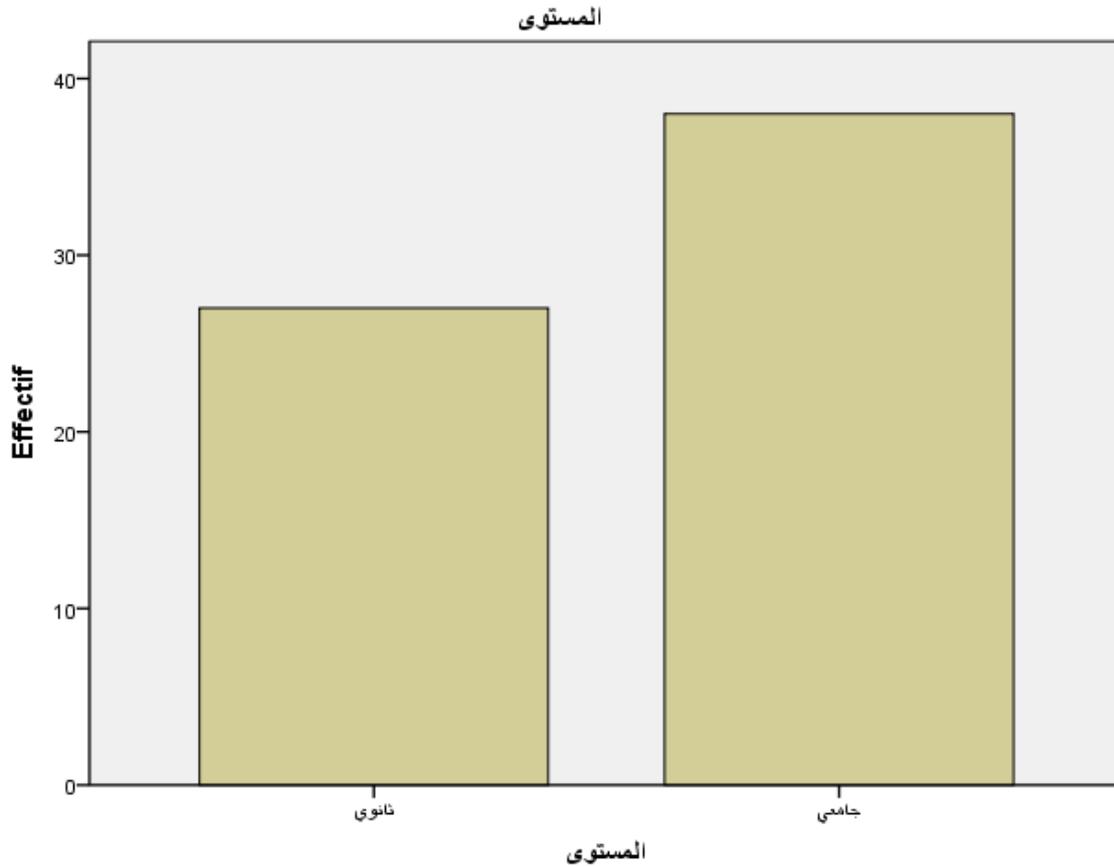
نلاحظ من خلال عينة الدراسة الفئة العمرية من 30-40 هي الأكبر بـ 26 مفردة بنسبة 40% تليها الفئة العمرية من 20-30 بـ 25 مفردة بنسبة 38.5% ثم الفئة العمرية من 40-50 بـ 12 مفردة بنسبة 18.5% وفي الأخير من 50-60 بـ 2 مفردة بنسبة 3.1% ونستنتج من خلال توزيع أفراد العينة أن الفئة العمرية الأكبر هي من 20-40 وهو ما يفسر

أن نسبة الشباب هي الأكبر وهو ما يساهم في تسريع وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المستشفى نظرا للقابلية للتعليم والفهم والاستيعاب التنظيمي والثقافي لدى هذه الفئة (فئة الشباب) .

3- توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى	العدد	النسبة%
ثانوي	27	41.5
جامعي	38	58.5
المجموع	65	%100



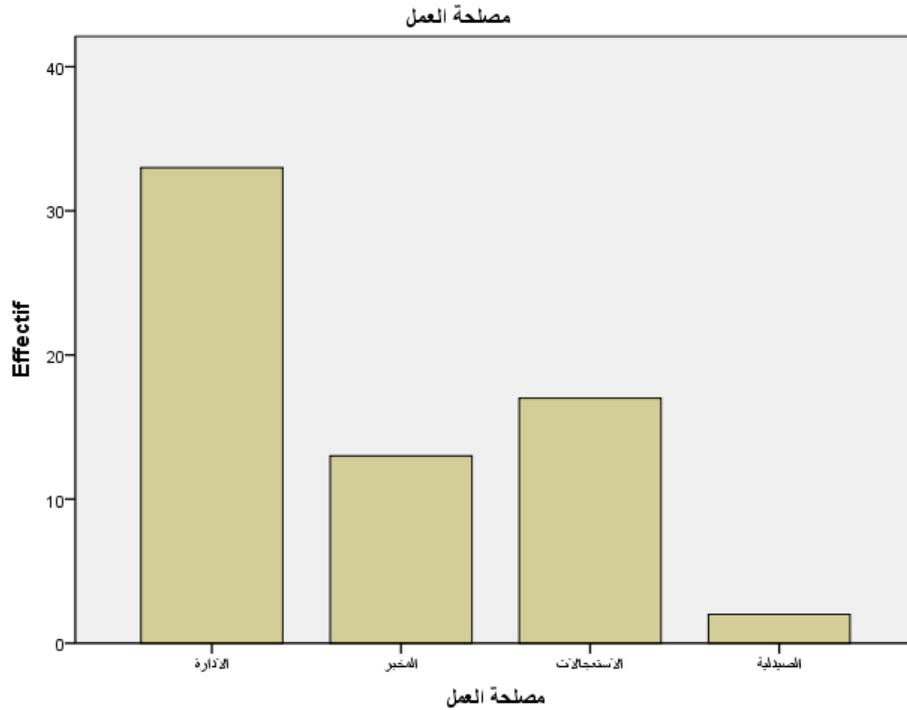
الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يبرز توزيع أفراد العينة أن 38 مفردة لديهم تكوين جامعي بنسبة 58.5% وأن 27 مفردة لديهم تكوين ثانوي بنسبة 41.5% وهو ما يفسر ان لديهم تكوين يساهم في زيادة الخبرات وبالتالي تنمية الثقافة التنظيمية لديهم وتخزينها داخل المستشفى.

4- توزيع أفراد العينة وفقا لمصلحة العمل

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة وفقا لمصلحة العمل

النسبة %	العدد	مصلحة العمل
50.8	33	الإدارة
20.0	13	المخبر
26.2	17	الاستعجالات
3.1	2	الصيدلية
%100	65	المجموع



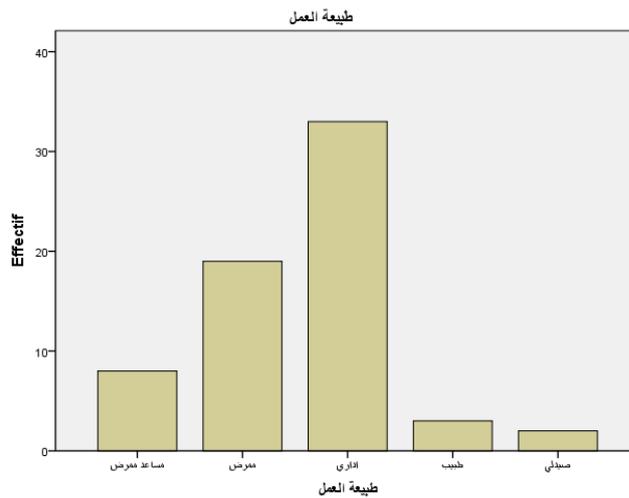
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة وفقا لمصلحة العمل

نلاحظ مكن خلال الجدول السابق والذي يبرز توزيع أفراد العينة حسب مصلحة العمل أن 33 مفردة 5 يعملون في الإدارة بنسبة تقدر بـ 50.8% وأن 17 مفردة يعملون في الاستعجالات بنسبة 26.2% و 13 مفردة بنسبة 20% بالمخبر و 2 مفردة بالصيدالية بنسبة 3.1% ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة بالإدارة وهذا ما يساهم في إعطائنا صورة عن الثقافة التنظيمية في المستشفى وطرائق تنميتها وتطويرها حيث ان عمال الإدارة أو مصلحة الموارد البشرية لديهم وعي أكبر من بقية العاملين وهذه المظاهر تظهر لتكوين العاملين.

5- توزيع أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل

النسبة %	العدد	مصلحة العمل
12.3	8	مساعد ممرض
29.2	19	ممرض
50.8	33	إداري
4.6	3	طبيب
3.1	2	صيدلي
%100	65	المجموع



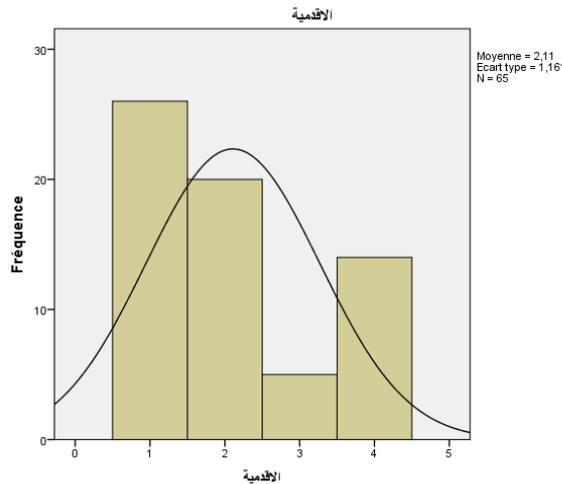
الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 33 مفردة يعملون في الإدارة بنسبة 50.8% و 19 مفردة يعملون ممرضين بنسبة 29.2% و 8 مفردات يعملون مساعد ممرضين بنسبة 12.1% و 3 مفردات أطباء بنسبة 4.6% و 2 يعملون بالصيدلية بنسبة 3.1%، ومن خلال تحليلنا للجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة في الإدارة فقد كانت 50.8% وهو ما يساعدنا في فهم ميكانيكيات العمل الإداري والثقافة السائدة ويبرز لنا على العوامل المتخذة والإجراءات التي تساهم في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية في للتعليم في المؤسسة الاستشفائية.

6- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الفئات	العدد	النسبة%
05-01	26	40
10-05	20	30.8
15-10	5	7.7
20-15	14	21.5
المجموع	65	100%



الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

نلاحظ من خلال توزيع أفراد العينة أن الفئة العمرية من 1-5 بلغت 26 مفردة بنسبة 40% والفئة العمرية من 5-10 بنسبة 20% والفئة العمرية من 10-20 بلغت 14 مفردة بنسبة 21.5% والفئة العمرية من 10-15 بـ 5 مفردات بنسبة 7.7%.

1-الجدول رقم 01:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لدى العامل أهداف واضحة ومشاركة مع العاملين.	3.65	0.87

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين لدى العاملين أهداف واضحة ومشاركة مع العاملين حيث كان المتوسط الحسابي 3.65 وانحراف معياري 0.81 وهذا دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي فوق المتوسط.

2-الجدول رقم 02:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقدم اقتراحات وأفكارا جديدة للرؤساء في المؤسسة.	3.55	1.04

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين حول أقدم اقتراحات وأفكار جديدة للرؤساء في المؤسسة حيث كان المتوسط الحسابي 3.55 وانحراف معياري 1.04 وهو دلالة على ان إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي المجال فوق المتوسط.

3-الجدول رقم 03:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أؤمن أنا وزملائي بمعتقداتنا ولو كانت القيادة سلبية.	3.78	1.09

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين حول السؤال 3 حيث كان المتوسط الحسابي 3.78 وانحراف معياري قدر ب1.09 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي المجال فوق المتوسط.

4-الجدول رقم 04:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة هي مثال للنزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع الآخرين.	3.03	1.11

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين حول السؤال 4 أي أن المتوسط الحسابي كان 3.03 وانحراف معياري قدر ب1.11 وهوى دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة محايد أي بمجال متوسط.

5-الجدول رقم 05:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك تكامل مع الوظائف لوجود هدف مشترك.	3.32	0.92

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين حول السؤال السابق 5 أن المتوسط الحسابي كان 3.32 وانحراف معياري قدر ب0.92 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة محايد أي بمجال متوسط.

6-الجدول رقم 06:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أمتثل للقوانين والضوابط الرسمية داخل المستشفى دون توجيه من المسؤول.	4.22	0.69

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 أن إجابات المبحوثين على السؤال كانت بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري قدر ب0.29 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق بشدة أي أن المجال مرتفع.

7-الجدول رقم 07:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لدى الموظف منظومة عادات مشتركة حول العمل.	3.58	0.9

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 أن إجابات المبحوثين على السؤال كانت بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري قدر ب0.90 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي أن المجال فوق المتوسط.

8-الجدول رقم 08:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.	3.23	1.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 امن إجابات المبحوثين على السؤال كانت بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري قدر ب1.01 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة محايد أي أن المجال متوسط.

9-الجدول رقم 09:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تولي القيادة اهتماما بالغا للأهداف المسطرة والواجب إنجازها من قبل الموظفين.	3.26	1.10

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 أن إجابات المبحوثين على السؤال كانت بمتوسط حسابي قدر ب3.26 وانحراف معياري قدر ب1.10 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة محايد أي أن المجال متوسط.

10- الجدول رقم 10:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يشعر العامل بأن المستشفى جزء من حياته ويبذل قصارى جهده للعمل على تحقيق تميز الجودة في العمل.	3.69	1.08

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن إجابات المبحوثين على السؤال كانت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.69 وانحراف معياري 1.08 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق وأن المجال فوق المتوسط.

11- الجدول رقم 11:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسود روح التعاون والمحبة العاملين في المستشفى.	3.52	1.07

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري قدر بـ 1.07 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي المجال فوق المتوسط.

12- الجدول رقم 12:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتناول المصالح الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها بعضا في إنجازها.	3.48	0.93

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أي أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.93 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي أن المجال فوق المتوسط.

13- الجدول رقم 13:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعمل الإدارة في المستشفى على توفير الأعمال الأفضل من مصلحة إلى أخرى.	3.38	1.04

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي قدر ب3.38 وانحراف معياري 1.04 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة محايد أي أن المجال متوسط.

14- الجدول رقم 14:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتقيد العامل بالقواعد والأنظمة الخاصة بتقسيم العمل.	3.82	0.96

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري قدر ب0.96 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي أن المجال فوق المتوسط.

15- الجدول رقم 15:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك نظام رقابة عادل بين العاملين في المستشفى.	2.75	1.35

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري قدر ب1.35 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة محايد أي أن المجال بدرجة متوسطة.

16- الجدول رقم 16:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.18	3.45	لا أجد مشكلة في التواصل مع المسؤولين داخل المستشفى.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي قدر ب3.45 وانحراف معياري 1.18 وهو دلالة على أن إجابات العينة كانت بنتيجة موافق أي أن المجال فوق المتوسط.

17- الجدول رقم 17:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.18	3.42	يتفاوض الموظفون بلغة ومفاهيم مشتركة في أمور العمل داخل المستشفى.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي قدر ب3.42 وانحراف معياري قدر ب1.18 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة موافق أي أن المجال فوق المتوسط.

18- الجدول رقم 18:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.87	3.88	أتفهم قرارات وإجراءات العمل داخل المستشفى عن طريق اللوحات الإشهارية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري قدر ب0.87 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة موافق أي أن المجال فوق المتوسط.

19- الجدول رقم 19:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك نظام اتصال فعال بين مختلف المصالح داخل المستشفى.	3.32	0.83

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي قدر ب3.32 وانحراف معياري 0.83 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة محايد أي أن المجال متوسط.

20- الجدول رقم 20:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعمل القيادة على توطيد العلاقات داخل المستشفى.	2.92	1.15

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي قدر ب2.92 وانحراف معياري 1.15 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة محايد أي أن المجال فوق المتوسط.

21- الجدول رقم 21:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحرص إدارة المستشفى على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين.	2.92	1.08

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري قدر ب 1.08 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة محايد أي المجال بدرجة متوسطة.

22- الجدول رقم 22:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتمتع القيادة بقدر عال من المسؤولية إزاء العاملين وبخدماتهم باحترام وتقدم لهم المثال في الانضباط وإتقان العمل.	2.95	1.09

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي قدر بـ 2.95 وانحراف معياري 1.08 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة محايد أي بمجال متوسط.

23- الجدول رقم 23:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتبادل العاملون باستمرار المعلومات التي تتعلق بالعمل دون صعوبة.	3.40	1.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40 وانحراف معياري 1.05 وهو دلالة على إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة موافق أي أن المجال بدرجة فوق المتوسط.

24- الجدول رقم 24:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقسم العلاقات بين الموظفين بروح المحبة والتعاون والأخوة.	3.40	1.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.01 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

25- الجدول رقم 25:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقوم القيادة داخل المستشفى بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتها في حالة غيابها.	3.55	0.88

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.28 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

26- الجدول رقم 26:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك اجتماعات دورية يدلي فيها الموظفون بأرائهم.	2.52	1.23

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.23 وهو دلالة على أن إجابات أفراد العينة كانت بنتيجة موافق أي بمجال دون المتوسط.

27- الجدول رقم 27:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أطرح أفكار ومقترحاتي الجديدة وتأخذها الإدارة بعين الاعتبار.	2.48	1.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 1.25 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة غير موافق أي بمجال دونه المتوسط.

28- الجدول رقم 28:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.07	2.20	أواظب على أوقات العمل وإتمام أعماله على أكمل وجه.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 2020 وانحراف معياري 1.07 وهو دلالة على ان إجابات المبحوثين كانت بنتيجة غير موافق أي بمجال دون المتوسط.

29- الجدول رقم 29:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.05	3.63	أقوم بالتعليمات الموجهة إلي دون معارضة وأطرح رأبي حول الأعمال الموجهة لي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي قدر ب3.63 وانحراف معياري 1.05 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

30- الجدول رقم 30:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.89	3.62	يتقبل العامل النقد من المسؤولين ويعترف بأخطائه ويعمل على تصويبها.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.89 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

الفرضية الأولى:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الأولى
0.54	3.53	القيادة والمعتقدات

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالفرضية الأولى أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.54 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

الفرضية الثانية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثانية
0.70	3.39	القيادة والاتصال

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالفرضية الثانية أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.70 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

الفرضية الثالثة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثالثة
0.68	3.06	القيادة والثقة

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالفرضية الثالثة أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.68 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الرئيسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.58	3.33

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالفرضية الرئيسية أن إجابات المبحوثين كانت بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.58 وهو دلالة على أن إجابات المبحوثين كانت بنتيجة موافق أي بمجال فوق المتوسط.

النتائج:

في ضوء الفرضية الأولى:

- 1- إن المؤسسة تسعى إلى تنمية روح الفريق أو المجموعة وهو ما ينمي لديهم روح المسؤولية وزيادة عامل الانتماء والتعاطف وهذا لا يتأثر إلا من خلال التفاعل الايجابي ووضوح الأهداف والرؤية المشتركة.
- أقدم اقتراحات وأفكار جديدة للرؤساء
- إن القيادة الذكية التي تسمح بإشراك العاملين و تقديم الاقتراحات والأفكار وهو ما يسمح باستثمار معلومات العاملين والتي تساهم في تنمية الفكر الإدارة وزيادة التميز والا بدار وخلق ثقافة المشاركة وهذا بتعدد الأفكار والأداء.
- 3- أو من أنا وزملائي بمعتقد أننا حتى ولو كانت القيادة سلبية.
- إن ايمان العاملين بالمعتقدات المشتركة يساهم في زيادة الوعي المشترك من خلال وجود قيادة سلبية غير فعالة وهو ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات على غرار بحوث جاردن هي أهمية القيادة من خلال ربط قدرة القائد على توسط العناصر الإنسانية داخل المؤسسة دون الخروج على القيم التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

4- تعمل القيادة على إدماج العامل حسب خبرته المهنية لأن الخبرات التي يكتسبها العامل تصبح تتجلى في ممارسته للعمل داخل المؤسسة ومع الأنساق الأخرى وتساهم في تبيين الأداء ورفع الكفاءة بين العاملين داخل المؤسسة.

5- هناك تنسيق بين المصالح الإدارية في المستشفى، إن زيادة مستوى التنسيق بين المصالح الإدارية له تأثير على سيرورة العمل وهو ما يؤكد (تستر برنار Chester Bernard) المنظر في الفكر الإداري ومدير شركة (ASST) على أن مهمة القائد تتمثل في إيجاد الطرق التي توحد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام والتعاون بين مختلف المصالح.

6- حسب دراسة أجراها (توم برينز Tom Berbens) في أحد المصانع البريطانية إلى أن هناك فروق في إدراكات الرئيس والمرؤوس فبينما يعتقد الرئيس أنه يمثل السلطة باعتباره لا يمتلك الحق بإصدار التعليمات والأوامر، فإن المرؤوسين على العكس لا يعتبرون بذلك معتقدين أن تلك الأوامر والتعليمات مجرد معلومات ونصائح عامة، كما أن توم برينز توصل إلى أن أفعال لا يستجيبون لتعليمات وقرارات الإدارة بصفة فردية ومنعزلة وظائفها في شكل جماعات غير رسمية ومنظمة لدى العامل منظمة عامة مشتركة حول العمل.

7- إن العادات المشتركة ترسخ لدى العامل الولاء وتتمي فيه روح الجماعة بالإضافة على تحقيق التآخي وهذا يتجلى عادة في اللباس الموحد وهذا ما لاحظناه في محل الدراسة حيث لاحظت اختلاف اللباس لدى العمال في المستشفى بالإضافة إلى الشعار الموحد وهو ما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العامل وأيضا حتى العميل أو المريض .

8- يتبادل العمال سرد قصص النجاح والابداع في العمل وهو ما يخلق وينمي روح المسؤولية والانتماء بالإضافة إلى زيادة تنمية المواطنة الإدارية فقد توصلت العديد من الدراسات والأبحاث على غرار مدرسة العلاقات الانسانية إلى أن القيام بسرد القصص يولد الابداع والتميز والمنافسة وزيادة تناسق العاملين داخل المؤسسة.

9- تولي القيادة اهتمامات بالغة الأهداف المسطرة والواجب اتخاذها من قبل العمال إن تحديد الأهداف يتيح للفرد أن يتجاوز العقبات والعراقيل وينجز في وقت قصير أضعاف ما ينجزه في وقت أطول وفي هذا الإطار يقول أحد الباحثين إن التركيز على هدف معين هو العامل الحاسم في النجاح، هذا بالإضافة إلى أن اتضاح الرؤية لدى العاملين يسمح لهم بمعرفة ما يجب عليهم القيام به هذا بالإضافة إلى زيادة روح المجموعة وتنمي ثقافة الجماعة.

10- يشعر العامل بأن المستشفى جزء من حياته ويبدل قصارى جهده للعمل على تحقيق التميز في العمل. وهذا لا يتأتى إلا من خلال القيادة الإدارية التي من خلالها ممارسة حيث تمكن العامل من الشعور أنه ينتمي إلى عائلة من خلال التنظيم الرسمي والغير الرسمي الذي يساهم في تحقيق التكامل والثقة بين العاملين ما ساهم في تحقيق التميز والجودة في العمل.

في ضوء الفرضية الثانية:

11- إن تقسيم العمل من أهم متطلبات العملية الإدارية داخل المستشفى وهذا مع مراعات الحرك الوظيفي ويتم عادة بين المصالح التي تعمل بالتناوب فيتم تقسيم العمل وفقا لبرنامج تكون ممضية من الإدارة، ويبقى دوران قوة العمل التي تحت فترة حضور الحراك لمتطلبات المؤسسة عندما ينتقل العامل من مكان إلى مكان أو منصب إلى منصب يجد العامل نفسه يحس بالاعتراب وهذا نظرا لطبيعة العمل الجديد الذي يساهم في زيادة الأجر ويعيق التكيف وهو ما يذهب إليه تالكور بارسونر Talkon Parsoner وهو ما يطلق عليه ترتيب الوحدات داخل النسق الاجتماعي.

12- وفي نفس الإطار يذهب سيلزنيك SILZNIK إلى أن العمال غالبا ما يجحمون على الاتصال بالمسؤول وحيثما تواجههم مشكلات ويتحفظون على مصداقية محتويات المنشورات والاجتماعات الرسمية ومختلف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة في نقل المعلومات ويفضلون في المقابل الاتصال بأحد زملائهم في جماعة العمل خاصة جماعة

العمل خاصة أولئك الذين يتمتعون بالهيبة والتقدير والمكانة نظرا لخبرتهم الطويلة في العمل أو أقدميتهم أو حيازهم لمنصب نقابي.

13- وهذا ما ساهم في القضاء على الروتين وكذا العمل لدى العاملين في مختلف المصالح مما يساهم في زيادة المرونة في تحقيق الجودة في العمل وما يجعل العامل في ديناميكيته والحيوية.

14- نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن العامل يتقيد بالقواعد والأنظمة الخاصة بتقسيم العمل وهو ما يساهم في تحقيق دوران العمل بشكل إيجابي بالإضافة إلى تحسين سيرورة الأداء وجودة العمل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المستشفى وقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بمبدأ تقسيم العمل على غرار مدرسة العلاقات الانسانية وأيضا إيميل دوركاير.

15- ونستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن وجود نظام ركابته عادل يساهم في التقليل من الضغط والاحتراق النقي وسيحل على الولاء ويتخلل من الصراع بين العاملين داخل المستشفى، كما تشير العديد من الدراسات إلى أن وجود نظام رقابة عادل يساهم في تحقيق الفعالية وأيضا لأن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد للتسديد في جميع نواحيها الغيبية والسلوكية.

16- نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن عدم وجود مشكلة في التواصل مع المسؤولين داخل المستشفى يساهم في تحقيق التفاعل بين الأنساق الإدارية وكذا يزيح العديد من المشكلات .

17- نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنهم يتكلمون بلغة ومفاهيم مشتركة في أمور العمل وهو ما يحسن التواصل ويساهم في أداء العمل وتحسين جودة العمل وتحقيق التقارب.

18- وفي هذا الإطار وفي دراسة أجراها (توم بيرنز Tom Borna) في أحد المصانع البريطانية إلى أن هناك فروقات في دراسات الرئيس والعاملين لمضمون الاتصالات،

فإنما يعتقد الرئيس أن يمثل السلطة باعتباره يمتلك الحق في إصدار التعليمات والأوامر فإن المرؤوسين لا يقرون بذلك معتقدين أن تلك الأوامر والتعليمات مجرد معلومات ونصائح عامة وهو ما توصلنا إليه من خلال إجابات المبحوثين أن هناك نظام اتصال بين مختلف المصالح داخل المستشفى.

19- وحسب إجابات المبحوثين فإن العاملين يتفهمون الاجراءات العمل داخل المستشفى عن طرق القواعد واللوائح الرسمية وهو ما سيرسخ ثقافة تنظيمية تساهم في رسم عقلانية تنظيمية للمؤسسة وهو ما دعا إليه تايلور وماكسي فيبير الذي دعا إلى التركيز على الجوانب التنظيمية وخاصة الاجراءات الرسمية والاتصالية لما لها من أهمية داخل المؤسسة.

20- نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن الادارة عمل على توطيد العلاقات داخل المستشفى وهذا عن طريق التنظيم الرسمي والغير رسمي من خلال إقامة ندوات أو دورات تدريبية وكذا الاجتماعات واللقاءات التي تساهم في تحسين جودة العلاقات داخل المستشفى.

في ضوء الفرضية الثالثة:

21- من خلال إجابات المبحوثين حول بناء إدارة المستشفى جسور الثقة بينهما وبين العاملين فقد كانت نتيجة متوسط وهو ما يسمح بتوحيد الرؤية بين العاملين واستضاحها بين العاملين والقيادة كما أن تنمية الثقة التبادلية يساهم في توفير جوهر الراحة والقبول في استقبال الأوامر والقرارات الإدارية تواجه وتطبيق ما يحقق ثقافة تنظيمية جديدة.

22- من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ بأن القيادة من هلال تمتعها بروح المسؤولية واعتبارها نموذج في الانضباط واتقان العمل يرسخ ثقافة الجماعة والتحلي بالمسؤولية وسيزيد من روح المواطنة الادارية والحكمة الادارية داخل المؤسسة.

23- من خلال إجابات المبحوثين فإن تبادل المعلومات سيزيد من خبرات العاملين وأيضاً يشجع على تنمية الثقة الادارية وأيضاً تحسين شبكة الاتصالات وهو ما توصل إليه

- (هيرست سيمون H.Simon) عن إدراك الرؤساء لمضمون الاتصالات الذي يميز الأنساق الداخلية للتنظيم وسيسمح بتحقيق إطار مرجعي وهو الثقافة السائدة مع ذلك.
- 24- من خلال إجابات المبحوثين حول تفسير العلاقات بين الموظفين فتم تصوير أحوية ما يساهم في زيادة الولاء للقيادة وللمؤسسة كما يساهم في تحقيق التناسق بين الأنساق وأيضا تحقيق التقارب الفكري والعملية بين الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى بناء تقارب الجماعة داخل النسق.
- 25- من خلال إجابات المبحوثين حول تفويض السلطات هذا ما أكده (سلنر نيبك) حيث يرى ضرورة التفويض في التنظيم لأنه يؤدي إلى زيادة التدريس في كفاءات متخصصة وكذلك يؤدي إلى زيادة الخبرة وتحسين إمكاناته كموظف للتعامل مع المشكلات التي تواجهه في ميدان عمله.
- 26- من خلال إجابات المبحوثين فإن عدم وجود اجتماعات دورية يؤثر على البنية النسقية للعاملين ويؤثر على تقديم الأفكار والمقترحات من العاملين من أجل حل المشكلات الإدارية مما يؤثر على الميكانيزمات الإدارية.
- 27- من خلال إجابات المبحوثين فإن عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار للمقترحات وأفكار العاملين سيساهم في المركزية الإدارية وكذا أحادية التقسيم الذي يعني عدم قدرة القائد على أداء مهامه بفعالية في التنظيم وهذا ما يؤثر على القيم التي يؤمن بها العاملون.
- 28- من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن الإدارة لا تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات اللامركزية وهي نتيجة وظيفية للذكاء الجماعي وعقلية الحشد أو ما يسمونه بمطرف حسب كارل يونق إلى العقل الباطن الجماعي.
- 29- إن عدم وجود تعارض ورفض تفعيل العالمين للأعمال دون معارضة يساهم في التقليل من الصراع والتجاذبات التي تؤثر على مستوى أداء العمل وذا جودة العمل

30- من خلال إجابات المبحوثين فإن تقبل العاملين للنقد من المسؤولين واعترافه بأخطائه يساهم في زيادة عامل الثقة وكسب الولاء المزوج للقيادة والمؤسسة وهو ما ينعكس إيجاباً على ثقافة المؤسسة.

نتائج عامة:

إن موضوع "دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية" يعد موضوع لديه علاقة ترابطية حيث من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهذا باستخدام برنامج "SPSS" وهذا لقياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة وأهم النتائج مايلي:

- 7- هناك معتقدات راسخة لدى العاملين تساهم القيادة والعاملين ذوي الخبرة بتمريرها .
- 8- أن الاتصال بين العاملين والقيادة الادارية يتم بشكل أفضل وأحياناً حسب السلم الاداري لمختلف المصالح داخل المستشفى
- 9- هناك توفيق بين هدف العامل وأهداف التنظيم وهو ما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية وهذا ما يساعد في تخفيف الولاء المزوج
- 10- تساهم العملية الاتصالية بين القادة والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية حسب درجاتهم الوظيفية
- 11- هناك علاقة بين النمط القيادي داخل المستشفى ومستوى تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
- 12- إن للثقافة السائدة حسب مقياس أوكاي OCAI هي ثقافة الطاعة وهي تعني ان هناك تناسق بين مختلف وحدات التنظيم.
- 13- أنه كلما زادت الثقة الادارية للعاملين زاد مستوى الثقافة التنظيمية.
- 14- تساهم اللوائح التنظيمية والمراسلات داخل المستشفى في تنمية وتعزيز درجة الاتصال بين مختلف الوحدات.
- 15- تساهم القيادة الادارية للمستشفى في وضع مخطط عمل يقلل من الروتين والملل الوظيفي وهذا ينعكس إيجاباً على العاملين ويقلل من الاغتراب الوظيفي.
- 16- إن القيادة هي التي تهئ الأرضية الخصبة من خلال وضع أرضية عمل مراعاة ثقافة العامل وبيئته.

يشهد النسق العديد من التغيرات والتحويلات في علاقاته وتمثلاته مع مختلف الأنساق الأخرى سواء مع التنظيم الداخلي أو الخارجي.

لهذا حرصت المؤسسة على اختلاف طبيعتها إلى تطوير ثقافتها لتماشيا مع مختلف البنى النسقية للاجتماع، وهذا ما يساعد على زيادة التلاحم الثقافي وتحقيق جودة التنشأة الثقافية للنسق وللنظام، إن المعرفة، التقنية، الموهبة، المورد، نظام الاتصال، التكنولوجيا، رأس المال الثقافي، يمكنها أن تتحول إلى كتل أو نظاما ثقافيا قويا يكون نمطا وصورة للمؤسسة.

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية ليس شعارا فحسب بل هو وظيفة ومسؤولية لتحقيق التوافق والتناسق بين النظام والثقافة التنظيمية، إذ توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الموظف قد يكون تابع لإدارة المؤسسة ومسائر لقوانينها، لكن ربما لن يخضع لأفكار المؤسسة ولن يكون متوافقا مع رؤية تطويرها ويكون خاضعا أليا للسلطة فقط.

إن مهام القائد هي السلطة وتختلف عن إدارة النظام ويمكن للقيادة أن تكون مهامها أقل من مهام النظام، فالمؤسسة التي يكون نظامها مرنا يساعد على تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة، لكن في حالة غياب النظام أو عدم قدرته على حل المشكلات ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية هي المفتاح لضبط التصرفات لأنها شيء يشترك فيه جميع العاملين في المؤسسة، لهذا تسعى العديد من المؤسسات إلى دمج النظام مع الثقافة وتوافقها مع أفكار المؤسسة لكي تحقق التميز وتكون مثالية لتحقيق أهدافها وهذا لن يتأتى إلا من خلال تبني استراتيجية مناسبة مع ثقافة العامل وثقافة المؤسسة وتجعل المؤسسة رائدة ومتطورة

النوحيات والإقتراحات

توصيات الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميداني والقيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية والذي يعتبر من المواضيع الذي لاقى اهتمام العديد من الباحثين على اختلاف مشاربهم الفكرية وهذا نظرا لزيادة المؤسسات بهذه المبادئ.

ومن أهم الاقتراحات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

أولاً: التوصيات العلمية

وهي موجهة للباحثين في المجال السوسيوتنظيمي والسلوك التنظيمي حول القيادة الادارية ومفهوم الثقافة التنظيمية من خلال:

- محاولة الانطلاق من ثقافة العامل على ترسيخ ثقافة المؤسسة.
- تحقيق التفاعل والتضامن بين العاملين داخل المستشفى
- ارساء قواعد ومعايير لتحقيق سيرورة التنشئة الثقافية للعامل داخل المستشفى تتماشى من المبدأ العامل للوظيفة.
- إشراك العامل في اتخاذ القرارات المركزية وهذا ما يساهم في تأثير القائد على مرؤوسيه
- محاولة فهم مكونات الثقافة التنظيمية لأنها هي الوسط البيئي الذي تعيش فيه للعاملين
- محاولة تبني وإدماج القيم الانسانية والاجتماعية من خلال التعاون والتكافل والتماسك والمشاركة الجماعية والمعاملة الحسنة للمرضى والحفاظ على السر المهني داخل المشفى.
- الالتزام بالهوية المهنية من خلال دمج هوية العامل مع هوية المؤسسة وترسيخ قيم المؤسسة.
- دراسة القيادة الادارية ومدى إدراكها للوضع السوسيوتنظيمي والثقافي للعامل وأثره على تنمية الثقافة التنظيمية.
- دراسة تأثير الجماعات غير الرسمية داخل المستشفيات بحيث تأخذ بعين الاعتبار المقومات للتنمية المحلية .

ثانيا: التوصيات المنهجية

- تطوير مقاييس واختبارات تقيس الثقافة التنظيمية وفق البيئة والمجتمع وكذا تماشيا مع النشاط الاستشفائي وخاصة مع الشعور السوسيو انثروبولوجي والجغرافي للمجتمع الجزائري.
- مراعات الخصائص المهنية للعمال في المجال الصحي (أطباء، ممرضين، إداريين) اثناء بناء مقاييس أو اختبارات.
- إقام أيام دراسية وندوات وملتقيات باشارك المؤسسات الاستشفائية (قيادة، عمال ، إداريين) وهذا للتوفيق في إيجاد الحلول الملائمة لتطوير الثقافة التنظيمية.

ثالثا: توصيات موجهة للقيادة الادارية في القطاع الصحي

- لكي تتكون الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية على المسؤولين أن يراعوا ما يلي:
- إقامة دورات رياضية تساهم في ابعاد الملل والحياة الروتين للعامل
- إقامة رحلات ولو مرة في السنة تكون عائلية أو فردية (جماعة العمل لزيادة خلق جو عائلي بين العاملين واحساسهم بالاهتمام القيادي لهم.
- تنظيم أيام اعلامية ولقاءات تحسيسية لقائد الموظفين الجدد حول معايير العمل داخل المؤسسة الصحية.
- تطبيق القوانين وهذا بزيادة توعية العاملين باحترام القوانين والتوجيهات داخل المشفى
- عدم تداخل أهداف التنظيم مع أهداف العامل
- اشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللامركزية
- خلق جو منافسة على أساس المكافئة
- التحفيز المادي والمعنوي وماله من تأثير في تنمية الثقافة التنظيمية.
- الترقية وهي حق لكل عامل تتوفر فيه شروط الترقية
- احترام الوقت والمداومة واحترام المرضى مما يزيد من تحسين سمعة المؤسسة
- التأكيد على رسالة المستشفى والتي تتعلق بالرعاية الصحية للمرضى وخدمتهم
- الاعتماد على اللوائح والاعلانات الخاطئة
- خلق جو ومناخ ملائم يسمح للعامل بإنهاء عمله ويبعد عنه الارهاق

قائمة المطالعة

والمرجع

القرآن الكريم

الحديث النبوي الشريف (سنن أبو داود - الحاكم)

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، (2001)، لسان العرب، (ط1)، المجلد 12، بيروت، دار صادر.
2. بورون ف، بوريكر وآخرون، (دن) المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ط1)، (ترجمة سليم حداد)، القاهرة، دار المعارف للنشر.
3. خليل الجر، (1987) لاروس، المعجم العربي الحديث، (د.ط)، باريس، مكتبة لاروس.
4. محمد الفاضل بن عاشور، (1975) ، معجم العلوم الاجتماعية، (د.ط)، الهيئة المعرفية للكتاب.
5. محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، (1995)
6. منير البعلبكي، (2002) ، المورد القريب، (ط1)، دار العلم للملايين، بيروت،
الكتب:

7. إحسان محمد الحسن، (2008)، علم الاجتماع الطبي، دراسة تحليلية في طب المجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
8. أحمد قوارية، (2007)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
9. أحمد محمد المصري، (2004)، الإدارة في الإسلام، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،
10. أحمد محمد غنيم، (2006)، إدارة المستشفيات رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر
11. ألويس كامل مليكة، (1964)، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة،
الجزء الثالث
12. ألويس كامل مليكة ، تخطيط القوى العاملة على حساب المستويين الكلي والجزئي، (1986)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن

13. ثامر ياسر البكري، (2005)، إدارة المستشفيات، (ط4)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان
14. جاسم مجيد، (2005)، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة
15. جلبي عبد الله، (1996)، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية
16. جمال الدين محمد مرسى، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية
17. حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية
18. حريم حسين، (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
19. حسان محمد نذير حريستاني، (1990)، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
20. حنفي محمود سليمان، (1978)، فاعلية المنظمة، المنظمة العربي للعلوم الإدارية،
21. خليل عبد الرحمن المعاينة، (2000)، علم النفس الاجتماعي الظاهر، (ط1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
22. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم محمود، (2000)، نظرية المنظمة، (ط1)، دار الميرة، عمان
23. رشيد زرواتي، (2008)، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، (ط3)، ديوان المطبوعات الجامعية
24. رفيق حلمي الأغا، (2003)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، دمشق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
25. رواية حسن، (1999)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية
26. زكي إسماعيل، (1981)، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة
27. زكي محمود هاشم، (2001)، أساسيات الإدارة، (د ط)، منشورات ذات السلاسل، الكويت

28. الساعاتي سامية، (1998)، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة
29. سعاد نايف،(2004)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان
30. سعيد علي العنزي، (2009)، الإدارة الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان
31. سليمان محمد الطماوي، (1987)، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، القاهرة، مطبعة جامعة عين شمس
32. سهيل أحمد عبيدات، (2007)، القيادة، أساسيات، نظريات، مفاهيم، إريد، عالم الكتب الحديثة
33. سهيلة محمد عباس، علي حسين، تسيير الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، (1996)
34. سيد الموارى، التنظيم، (1988)، الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين الشمس، القاهرة
35. السيد عليوة، (2001)، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
36. سيد محمد جاد الرب،(2008)، إدارة المنظمات الصحية والطبية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر
37. سيد محمد جاد الرب، (2005)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشرى، مصر
38. سيد محمد جاد الرب، (2005)، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، مصر
39. سيد محمد جاد الرب، (1991)، تنظيم وإدارة المستشفيات، مدخل النظم، دار النهضة العربية، مصر
40. صبحي جبر العتيبي، (2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع
41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية

42. صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، (دط)، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة
43. عامر مصباح، (2003)، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، (ط1)، دار هومة، الجزائر
44. عبد الحليم عبد العال، (1989)، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
45. عبد الرحمان ابن خلدون، (1967)، المقدمة، الطبعة الثالثة، بيروت، دار الكتاب اللبناني
46. عبد الرحمن ابن خلدون، (1417هـ-1996م)، مقدمة ابن خلدون، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، الطبعة الثالثة، بيروت، دار الفكر
47. عبد الرحمن العيسوي، (2002)، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب.ط، الإسكندرية
48. عبد الغاني بسيوني عبد الله، (1992)، أصول على الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية
49. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، (1998)
50. عبد الكريم درويش وليلى نكلا، (1976)، أصول الإدارة العامة، (د.ط)، المطبعة العربية الحديثة
51. علي السلمي، (1995)، السلوك التنظيمي، (ط1)، دار غريب، القاهرة
52. علي الشريف، (2000)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية
53. علي عبد الرزاق، (1998)، العيد عبد العاطي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية
54. علي غربي، (2000)، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، (ط1)، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، قسنطينة

55. فاروق مجدلاوي، (2003)، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، (ط3)، دار روائع مجدلاوي، عمان
56. فاطمة علي محمد جاب الله، (1991)، نحو منهج متكامل لدراسة المناخ التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة
57. فريد توفيق نصيرات، (2008)، إدارة المستشفيات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان
58. فضيل ديليو، تقنيات المعاينة في العلوم الانسانية والاجتماعية، (ط1)، دار هومة، الجزائر
59. فهمي خليفة الفهداوي، (2004)، الإدارة في الإسلام: المنهجية، والتطبيق، والقواعد، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع
60. فوزي جودة، الثقافة والغزو الثقافي، دراسة منشورة في دورته، المناضل، العدد 208
61. فوزي شعبان مذكور (1998)،، تسويق الخدمات الصحية، دار إثراء للنشر والتوزيع، مصر
62. قسطنطين زريق، المثقف العربي همومه وعطاؤه، (2001)، مركز الوحدة العربية، بيروت
63. قمبر محمود وآخرون (1989)،، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة
64. كامل محمد المغربي (2007)،، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، عمان
65. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العامة، (بدون تاريخ نشر)، القاهرة، مكتبة عين شمس
66. مالك ابن نبي (1979)،، مشكلة الثقافة، دار الفكر، لبنان
67. محمد إسماعيل السيد (1993)،، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ومجالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية
68. محمد المهدي بن عيسى، (2010)، علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، (ط.1)، مطبعة إمبابلاست، الجزائر.

69. محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
70. محمد الحريفي، (2007)، القيادة الإدارية والإبداعية، (ط1)، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي
71. محمد الصيرفي، (2009)، إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر
72. محمد المنشاوي وآخرون، (2001)، النشأة الاجتماعية للعقل، (ط1)، دار الصفا للنشر والتوزيع
73. محمد شفيق، (1997)، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع روايال، الإسكندرية
74. محمد شفيق، (1999)، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط
75. محمد صلاح الدين مصطفى، أحمد رجاء عبد الحميد، عبد الحميد عبد المنعم، (2010)، خطوات البحث العلمي ومناهجه، قطاع الشؤون الاجتماعية، مصر
76. محمد علي محمد، (1985)، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت.
77. محمد قاسم القروتي، (2000)، سلوك المنظمة والتنظيم، (ط1)، دار وائل للنشر، عمان
78. محمد قاسم القريوتي، (2006)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، (ط3)، دار وائل، عمان
79. محمد هيثم خياط، (2007)، الإدارة الصحية، منظمة الصحة العالمية وأكاديمية أنترناسيونال، بيروت، لبنان
80. محمود المسات، (2003)، الإدارة الفعالة، (ط1)، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت
81. محمود أمين العالم، (2003)، المشهد الفكري الثقافي العربي، الثقافة العربية أسئلة التطور والمستقبل، سلسلة كتب المستقبل العربي 29، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت

82. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية
83. مريم حسين، (1998)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
84. معن محمود عياصرة، (2008)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع
85. مهدي زويلف وعلي العضيلية، (1996)، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، (ط1)، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
86. موسى سلامة اللوزي وآخرون، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (ط1)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
87. موفق الجادري وعدنان القنديلجي، (2006)، مناهج البحث العلمي (أساسيات البحث العلمي)، ط2، عمان، مؤسسة الوراق
88. نبيل صادق، (1983)، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة
89. نواف كنعان، (1999)، القيادة الإدارية، (ط1)، دار الثقافة، عمان
90. هاشم حمدي رضا، (2010)، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، (ط1)، دار الراية
91. هلال محمد، (1995)، نحو إدارة أفضل، مرام للطباعة والنشر، الرياض
92. وصفي عاطف، (1981)، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت
93. وفيق حلمي الأغا، (2003)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، دمشق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- الكتب المترجمة:
94. مورين انجلز، (2006)، منهجية البحث في العلوم الانسانية الإشراف على الترجمة مصطفى ماضي، دار القصبه للنشر. ، الجزائر
95. سيزافي أندروود ومالك والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة

96. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، (1995)، **القيم التنظيمية**، تر: عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
97. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، (2009)، **إدارة السلوك في المنظمات**، تر: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر.
98. جورج فريد ملي، بيار فاتيل، **رسالة في سوسولوجيا العمل**، ترجمة الدكتور حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
99. بيتر دراكر، (1991)، **فن الإدارة**، ثقافة الشركة استخدمها ولا تفقدها، الدار الجامعية، القاهرة
- المجلات:**
100. إبراهيم محمد جواد، (نيسان 2000)، **الثقافة والمثقف**، مجلة النبأ، عدد 44
101. بن عيسى محمد المهدي، (2005)، **ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة**، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 03، جامعة ورقلة.
102. نيا ب موسى، علي محمد، (1996)، **قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات**، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 08، العدد 01، الرياض
103. طلال بن عايد الأحمد، (2003)، **اتجاهات الأطباء نحو سعودة وظائف الأطباء في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض**، دراسة ميدانية، مجلة النهضة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية لجامعة القاهرة، ع16.
104. عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني، (2010)، **قياس الثقافة وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية**، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية الاقتصادية، مجلد 12، ع4
105. محمد عباس إبراهيم، (سنة 1409 يونيو 1989)، **الأبعاد الاجتماعية والثقافية للتنمية الحضرية في مجتمع الخليج العربي**، مجلة التعاون مجلة فصلية شاملة، محكمة تصدر عن الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، السنة الرابعة، العدد 14
106. معن زيادة، (نيسان 2000)، **معالم علي تحديث الفكر العربي**، نقلا عن مجلة النبأ، العدد 44، بيروت.

الرسائل الجامعية:

107. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير غير منشورة في التحليل الاقتصادي، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر

108. علي عبد الله، (سبتمبر 1999)، أثر البيئة في أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية.

109. ممدوح جلال الرخيمي، (2000)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، جدة

الملتقيات والمؤتمرات:

110. جابر عصفور، (12-16 أبريل 1998)، العولمة والهوية الثقافية، المجلس الأعلى للثقافة، أبحاث مؤتمر الدولة والهوية الثقافية، القاهرة

111. مها مهدي قاسم، (2005)، تغير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن

المراسيم والقوانين:

112. الجريدة الرسمية، العدد 49 الصادرة بتاريخ 11 ربيع الأول 1418هـ الموافق لـ16 يوليو 1997

113. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 65/73 المؤرخ في 1973/12/28، والمتعلق بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية، الجريدة الرسمية، العدد 01، الجزائر، 01 جانفي 1974

114. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 276/92 المؤرخ في 05 محرم 1413هـ الموافق لـ06 يونيو 1992 المتضمن مدونة أخلاقيات مهنة الطب، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 07 محرم 1413هـ الموافق لـ08 يوليو 1992

115. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الصحة والسكان، ميثاق الصحة، الجزائر، الجلسات الوطنية للصحة، قصر الأمم 26، 27، 28 ماي 1998
116. قرار المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ ماي 2007.
117. قرار المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ ماي 2007.
118. المرسوم التنفيذي رقم 124/90 المؤرخ في 30 أفريل 1990.
119. المرسوم التنفيذي رقم 188/90 المؤرخ في 23 جوان 1990.
120. المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 12 ديسمبر 1997.
- الميثاق الوطني الجزائري، 1976
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

121. Algérie Guide économique et Social, Rouiba: ANEP, 1991
122. American Hospital Association, Classification of Health Care Institutions, American Hospital Association, Chicago, USA, 1974
123. American Hospital Association, Classification of Health Care Institutions, American Hospital Association, Chicago, USA, 1974
124. Carol Hamon et al m, **management de l'equipe commerciale dunod**, 2004, p14.
125. Chantal bussenault, et martin pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, Paris, guillet, 1991
126. Claude Lévy Loboyer, **La Motivation dans L'entreprise, Modèles et Stratégie**, Ed d'Organisation, 1998
127. Davis Keith and News Trom Jhon, **human behavoir at work** 8th, ed, mc graw-hill, new york, 1989,
128. Edwin Alickand others, **The new essence of leadership**, New York, Maxwell, Mc Million, International, 1995
129. Fanelly Nguyen, Thanh, **La communication "une stratégie au services de l'entreprise"**, ed, economica, Paris, 1991
130. Gibsen Jamed L, Ivancevich Jhon and Donnelly James, **Organizations, behavoir, structure and processes**, 8th ed, irwin homewood, 03, 1994,
131. Hobhous, LT, **social devlopment**, university, boks, london, 1996

132. Jennings, E.E, **The Anatomy of leadership, Management of Personal Quarterly**, 1991, Vol.I, N1
133. Koontz, Harold & Others **Principles of Management**, N.Y.MC.GRAW-HIL, 7th ed, 1980
134. Luc Boyer Noël **équilibre organisation météorise et applications éditions d'organisation barised**, 2003
135. Meignant.A, Ressources Humaines, **déployer la stratégie**, Ed Dunos, 2000
136. Mowday, Equity **theory prediction of behavior in organization**, oxford university press, 1977
137. R. Daft, **essentials of Organisation theory and design**, ed south western, 2001,
138. R-daft, **Organisation theory and design**, south western, 2001,
139. République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère De La Santé et De La Population, Séminaire Sur Le Développement D'un Système De Santé, L'expérience Algérienne, Alger, 1983
140. République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère De La Santé et De La Population, Direction De La Planification, Statistiques, Année 1998, Aout 1999
141. Shein Edgar, **Organization Culture and leadership**, tosey bas, san fransisco, 1995
142. Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 4 eme édition, Paris, dunod, 2005
143. T.Burns et Stakler, **The Management of Innovation**, London, Tavistok, Co, 1966
144. Tasi and Ghoshal, **Social capital and value creation, the role of intrafirm networks**, academy of management journal, val 41, n°4, 1998
145. Tead.O, **The Art of leadership**, N.Y.MAGRAW-HILL, 1935,
146. Yves-Frédéric Livian **Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed**, 2005,

الملاحق
٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

الملحق رقم 01: استمارة أداة تقييم الثقافة التنظيمية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

أداة تقييم الثقافة التنظيمية

O.C.A.I

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى
العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بمستشفى التيجاني هدام - بئر العاتر -

تخصص: علم اجتماع التنظيم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

* زوزو رشيد.

إعداد الطالب الباحث:

* بوراس نورالدين.

ملاحظة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الأداة المكونة من مجموعة أسئلة، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، وللعلم أن هذه الأداة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية أو الأولية:

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

المستوى:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

مصلحة العمل:

مجال العمل:

الخبرة المهنية:

أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.i)

1. الخصائص المهيمنة (DC):

مؤسستي الاستشفائية:

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة.					
02	ديناميكية وتمتاز بالابتكار، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.					
03	رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد.					
04	متوجهة للخدمات، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصب نحو إنجاز العمل.					

2. القيادة التنظيمية (OL):

القيادة الإدارية في المستشفى تهتم بأن تكون.....

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	ناصحة وميسرة وأبوية.					
02	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.					
03	تنافسية وتدير الصعاب.					
04	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوة.					

3. إدارة العاملين (ME):

النمط الإدارية في المستشفى يمتاز.....

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.					
02	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.					
03	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ.					
04	الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.					

4. التماسك المنظمي:

الشيء السائد في المستشفى هو التركيز على.....

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.					
02	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.					
03	القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها.					
04	تحقيق الأهداف والتقدم.					

5. التركيز الاستراتيجي (SE):

تأكد مؤسستي الاستشفائية على.....

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.					
02	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتغيب عن الفرص القيمة.					
03	الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.					
04	الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.					

6. معيار النجاح (CS):

تعرف مؤسستي الاستشفائية على أساس.....

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.					
02	امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قائدة للخدمات الصحية.					
03	تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم لقيادة أفضل وأحسن في القطاع.					
04	الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.					

*تم تعديل هذه الأداة حسب موضوع الدراسة حيث تم تغيير بعض المصطلحات وتم الاستغناء عن التنقيط من 0 إلى 100 واستبداله بليكات الخماسي

الملحق رقم 02: استمارة الدراسة الأساسية

جامعة محمد خيضر *بسكرة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر تبسة

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل أطروحة الدكتوراه

تخصص : علم اجتماع تنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

- زوزو رشيد

إعداد الطالب الباحث :

- بوراس نور الدين

ملاحظة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة، فالرجاء الإجابة عنها خدمة للبحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية أو الأولية

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

المستوى: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

مصلحة العمل:

مجال العمل:

المهنة:

الجزء الثاني : البيانات الأساسية (الخاصة بالدراسة)

أولاً: أسئلة خاصة بالمحور الأول

البند	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1. لدى العامل أهداف واضحة ومشاركة مع العاملين.					
2. أقدم اقتراحات وأفكارا جديدة للرؤساء في المؤسسة.					
3. أؤمن أنا وزملائي بمعتقداتنا ولو كانت القيادة سلبية.					
4. القيادة هي مثال للنزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع الآخرين.					
5. هناك تكامل مع الوظائف لوجود هدف مشترك.					
6. أمثل للقوانين والضوابط الرسمية داخل المستشفى دون توجيه من المسؤول.					
7. لدى الموظف منظومة عادات مشتركة حول العمل.					

					8. يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.
					9. تولي القيادة اهتماما بالغا للأهداف المسطرة والواجب إنجازها من قبل الموظفين.
					10. يشعر العامل بأن المستشفى جزء من حياته ويبدل قصار جهده للعمل على تحقيق تميز الجودة في العمل.

ثانيا : أسئلة خاصة بالمحور الثاني

البند	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تسود روح التعاون والمحبة العاملين في المستشفى.					
2. تتناول المصالح الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها بعضا في إنجازها.					
3. تعمل الإدارة في المستشفى على توفير الأعمال الأفضل من مصلحة إلى أخرى.					
4. يتقيد العامل بالقواعد والأنظمة الخاصة بتقسيم العمل.					
5. هناك نظام رقابة عادل بين العاملين في المستشفى.					
6. لا أجد مشكلة في التواصل مع المسؤولين داخل المستشفى.					
7. يتفاوض الموظفون بلغة ومفاهيم مشتركة في أمور العمل داخل المستشفى.					

					8. أتفهم قرارات وإجراءات العمل داخل المستشفى عن طريق اللوحات الإشهارية.
					9. هناك نظام اتصال فعال بين مختلف المصالح داخل المستشفى.
					10. تعمل القيادة على توطيد العلاقات داخل المستشفى.

ثالثا : أسئلة خاصة بالمحور الثالث

البند	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تحرص إدارة المستشفى على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين.					
2. تتمتع القيادة بقدر عال من المسؤولية إزاء العاملين وبخدماتهم باحترام وتقدم لهم المثال في الانضباط وإتقان العمل.					
3. يتبادل العاملون باستمرار المعلومات التي تتعلق بالعمل دون صعوبة.					
4. تقسم العلاقات بين الموظفين بروح المحبة والتعاون والأخوة.					
5. تقوم القيادة داخل المستشفى بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتها في حالة غيابها.					
6. هناك اجتماعات دورية يدلي فيها الموظفون بآرائهم.					
7. أ طرح أفكار ومقترحاتي الجديدة وتأخذها الإدارة بعين الاعتبار.					
8. أواظب على أوقات العمل وإتمام أعمالي على أكمل وجه.					
9. أقوم بالتعليمات الموجهة إلي دون معارضة وأطرح رأيي حول الأعمال الموجهة لي.					
10. يتقبل العامل النقد من المسؤولين ويعترف بأخطائه ويعمل على تصويبها.					

الملحق رقم 02: تحليل نتائج الدراسة الأساسية باستخدام برنامج SPSS

17- كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	?KPFICIFK3N F ?V6LKIhul mrà(K/ ? \$\$\$/\$\$. ?NB VCXWïHFCH CCXKG0058 0

II- التكرارات المطلقة والنسبية

الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	23	35,4	35,4	35,4
	انثى	42	64,6	64,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

العمر

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 20 الى 30	25	38,5	38,5	38,5
	من 30 الى 40	26	40,0	40,0	78,5
	من 40 الى 50	12	18,5	18,5	96,9

من 50 الى 60	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	27	41,5	41,5	41,5
	جامعي	38	58,5	58,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

مصلحة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الادارة	33	50,8	50,8	50,8
	المخبر	13	20,0	20,0	70,8
	الاستعجالات	17	26,2	26,2	96,9
	الصيدلية	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مساعد ممرض	8	12,3	12,3	12,3
	ممرض	19	29,2	29,2	41,5
	اداري	33	50,8	50,8	92,3
	طبيب	3	4,6	4,6	96,9
	صيدلي	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 01 الى 05 سنة	26	40,0	40,0	40,0
	من 05 الى 10 سنوات	20	30,8	30,8	70,8
	من 10 الى 15 سنة	5	7,7	7,7	78,5
	من 15 الى 20 سنة	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

لدى العامل أهداف واضحة ومشاركة مع العاملين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,8	10,8	10,8
	موافق الى حد ما	19	29,2	29,2	40,0
	موافق	29	44,6	44,6	84,6
	موافق بشدة	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

أقدم اقتراحات وأفكارا جديدة للرؤساء في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,6	4,6	4,6
	غير موافق	7	10,8	10,8	15,4
	موافق الى حد ما	17	26,2	26,2	41,5
	موافق	27	41,5	41,5	83,1
	موافق بشدة	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

أؤمن أنا وزملائي بمعتقداتنا ولو كانت القيادة سلبية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	8	12,3	12,3	15,4
	موافق الى حد ما	11	16,9	16,9	32,3
	موافق	25	38,5	38,5	70,8
	موافق بشدة	19	29,2	29,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تعمل القيادة على إدماج العامل حسب خبرته المهنية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	16	24,6	24,6	33,8
	موافق الى حد ما	18	27,7	27,7	61,5
	موافق	20	30,8	30,8	92,3
	موافق بشدة	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

هناك تنسيق بين المصالح الإدارية في المستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	11	16,9	16,9	18,5
	موافق الى حد ما	25	38,5	38,5	56,9
	ما				

موافق	22	33,8	33,8	90,8
موافق بشدة	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أمتثل للقوانين والضوابط الرسمية داخل المستشفى دون توجيه من المسؤول.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	موافق الى حد ما	4	6,2	6,2	9,2
	موافق	37	56,9	56,9	66,2
	موافق بشدة	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

لدى العامل منظومة عادات مشتركة حول العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	15,4	15,4	15,4
	موافق الى حد ما	15	23,1	23,1	38,5
	موافق	32	49,2	49,2	87,7
	موافق بشدة	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتبادل العمال سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	5	7,7	7,7	16,9

موافق الى حد ما	26	40,0	40,0	56,9
موافق	24	36,9	36,9	93,8
موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

تولي القيادة اهتماما بالغا للأهداف المسطرة والواجب إنجازها من قبل العمال.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	12	18,5	18,5	24,6
موافق الى حد ما	21	32,3	32,3	56,9
موافق	19	29,2	29,2	86,2
موافق بشدة	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

يشعر العامل بأن المستشفى جزء من حياته ويبدل قصار جهده للعمل على تحقيق تميز في العمل.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	8	12,3	12,3	15,4
موافق الى حد ما	15	23,1	23,1	38,5
موافق	23	35,4	35,4	73,8
موافق بشدة	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

يقسم العمل بين العاملين مع مراعاة الحراك الوظيفي للمستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	6	9,2	9,2	15,4
	موافق الى حد ما	18	27,7	27,7	43,1
	موافق	26	40,0	40,0	83,1
	موافق بشدة	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تتبادل المصالح الإدارية والخدمات والمساعدة في إنجاز الأعمال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	8	12,3	12,3	13,8
	موافق الى حد ما	24	36,9	36,9	50,8
	موافق	23	35,4	35,4	86,2
	موافق بشدة	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تعمل الإدارة في المستشفى على توفير الأعمال الأفضل من مصلحة إلى أخرى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	6	9,2	9,2	15,4
	موافق الى حد ما	25	38,5	38,5	53,8
	موافق				

موافق	21	32,3	32,3	86,2
موافق بشدة	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

يتقيد العامل بالقواعد والأنظمة الخاصة بتقسيم العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	2	3,1	3,1	6,2
	موافق الى حد ما	19	29,2	29,2	35,4
	موافق	25	38,5	38,5	73,8
	موافق بشدة	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

هناك نظام رقابة عادل بين العاملين في المستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	24,6	24,6	24,6
	غير موافق	14	21,5	21,5	46,2
	موافق الى حد ما	12	18,5	18,5	64,6
	موافق	16	24,6	24,6	89,2
	موافق بشدة	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

لا أجد مشكلة في التواصل مع المسؤولين داخل المستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	8	12,3	12,3	20,0
	موافق الى حد ما	19	29,2	29,2	49,2
	موافق	19	29,2	29,2	78,5
	موافق بشدة	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتفاوض العمال بلغة ومفاهيم مشتركة في أمور العمل داخل المستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	7	10,8	10,8	20,0
	موافق الى حد ما	18	27,7	27,7	47,7
	موافق	22	33,8	33,8	81,5
	موافق بشدة	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

أتفهم قرارات وإجراءات العمل داخل المستشفى عن طريق القواعد واللوائح الرسمية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	3	4,6	4,6	6,2
	موافق الى حد ما	14	21,5	21,5	27,7
	موافق				

موافق	32	49,2	49,2	76,9
موافق بشدة	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

هناك نظام اتصال فعال بين مختلف المصالح داخل المستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	15,4	15,4	15,4
	موافق الى حد ما	29	44,6	44,6	60,0
	موافق	21	32,3	32,3	92,3
	موافق بشدة	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تعمل القيادة على توطيد العلاقات داخل المستشفى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	12,3	12,3	12,3
	غير موافق	15	23,1	23,1	35,4
	موافق الى حد ما	22	33,8	33,8	69,2
	موافق	14	21,5	21,5	90,8
	موافق بشدة	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تحرص إدارة المستشفى على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	15	23,1	23,1	33,8

موافق الى حد ما	23	35,4	35,4	69,2
موافق	16	24,6	24,6	93,8
موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

تتمتع القيادة بقدر عال من المسؤولية إزاء العاملين وخدماتهم باحترام وتقدم لهم المثال في الانضباط وإتقان العمل.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	12,3	12,3	12,3
غير موافق	12	18,5	18,5	30,8
موافق الى حد ما	24	36,9	36,9	67,7
موافق	17	26,2	26,2	93,8
موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

يتبادل العاملون باستمرار المعلومات التي تتعلق بالعمل دون صعوبة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	10	15,4	15,4	20,0
موافق الى حد ما	19	29,2	29,2	49,2
موافق	24	36,9	36,9	86,2
موافق بشدة	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

تقسم العلاقات بين الموظفين بروح المحبة والتعاون والأخوة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	11	16,9	16,9	18,5
	موافق الى حد ما	25	38,5	38,5	56,9
	موافق	17	26,2	26,2	83,1
	موافق بشدة	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تقوم القيادة داخل المستشفى بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتها في حالة غيابها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	7	10,8	10,8	13,8
	موافق الى حد ما	13	20,0	20,0	33,8
	موافق	39	60,0	60,0	93,8
	موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

هناك اجتماعات دورية يدلي فيها العمال بآرائهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	26,2	26,2	26,2
	غير موافق	16	24,6	24,6	50,8

موافق الى حد ما	18	27,7	27,7	78,5
موافق	9	13,8	13,8	92,3
موافق بشدة	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أطرح أفكارى ومقترحاتى الجديدة وتأخذها الإدارة بعين الاعتبار.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	19	29,2	29,2	29,2
غير موافق	16	24,6	24,6	53,8
موافق الى حد ما	13	20,0	20,0	73,8
موافق	14	21,5	21,5	95,4
موافق بشدة	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

تعمل إدارة المستشفى على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللامركزية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	20	30,8	30,8	30,8
غير موافق	22	33,8	33,8	64,6
موافق الى حد ما	15	23,1	23,1	87,7
موافق	6	9,2	9,2	96,9
موافق بشدة	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

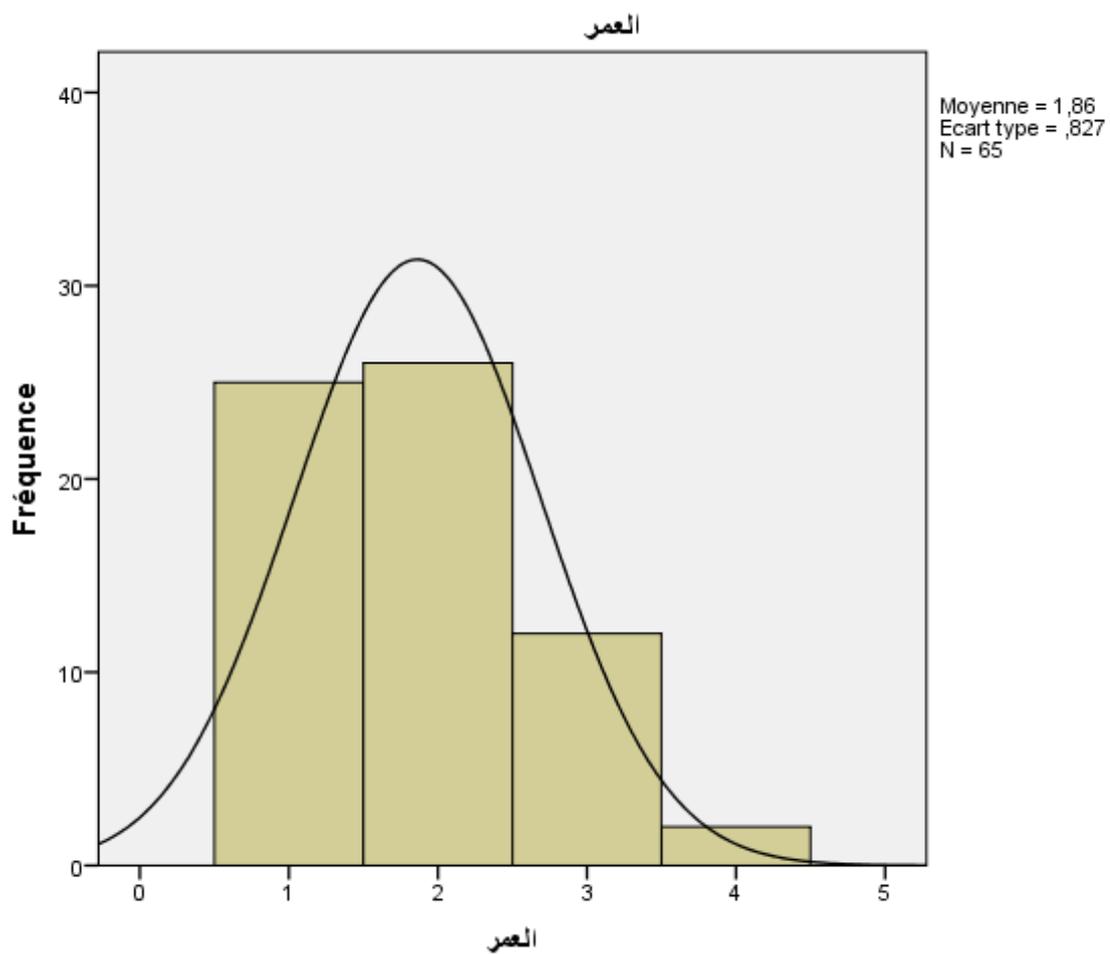
أقوم بالتعليقات الموجهة إلي دون معارضة وأطرح رأيي حول الأعمال الموجهة لي.

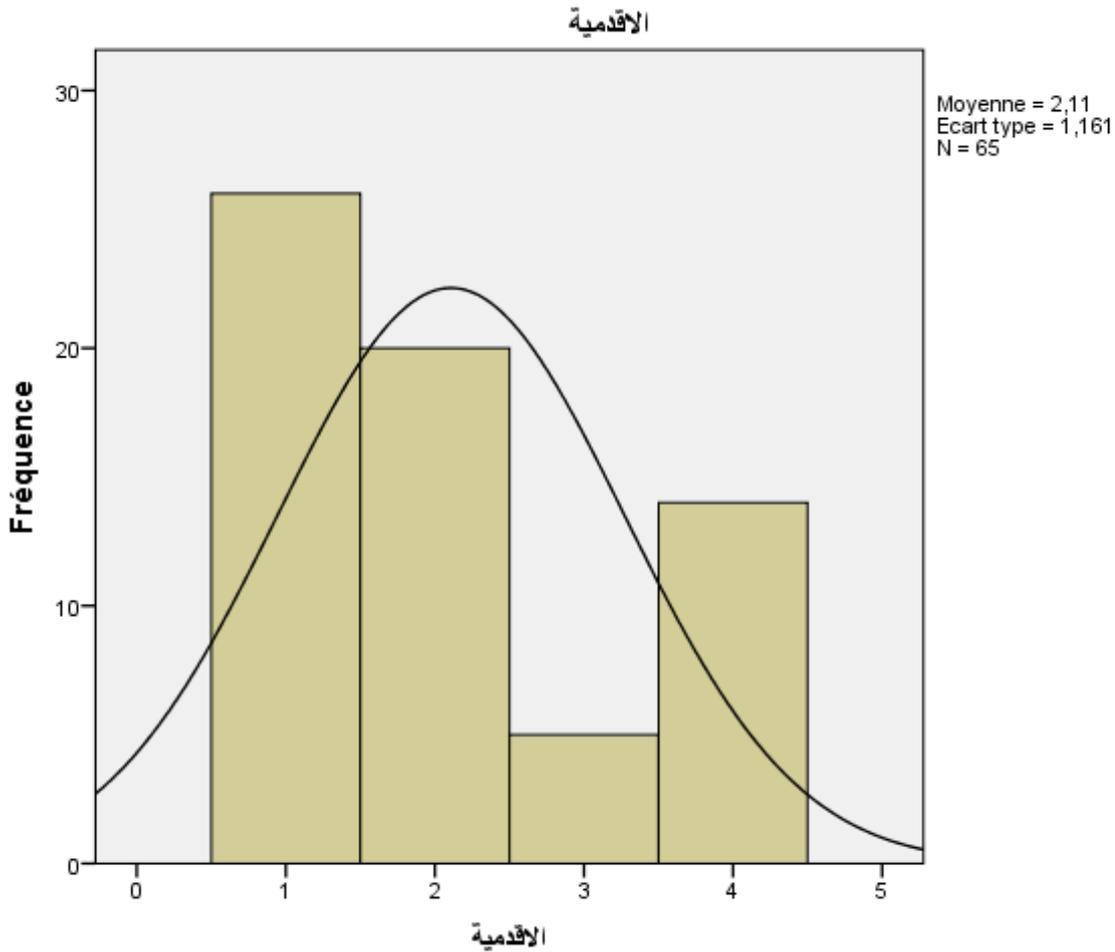
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	9	13,8	13,8	16,9
	موافق الى حد ما	13	20,0	20,0	36,9
	موافق	28	43,1	43,1	80,0
	موافق بشدة	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتقبل العامل النقد من المسؤولين ويعترف بأخطائه ويعمل على تصويبها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	3	4,6	4,6	7,7
	موافق الى حد ما	22	33,8	33,8	41,5
	موافق	29	44,6	44,6	86,2
	موافق بشدة	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

المدرجات التكرارية والمنحنيات الخاصة بالدراسة الوصفية





-III المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى العامل أهداف واضحة ومشاركة مع العاملين.	65	3,65	,874
أقدم اقتراحات وأفكارا جديدة للرؤساء في المؤسسة.	65	3,55	1,046
أؤمن أنا وزملائي بمعتقداتنا ولو كانت القيادة سلبية.	65	3,78	1,097
تعمل القيادة على إدماج العامل حسب خبرته المهنية.	65	3,03	1,118

هناك تنسيق بين المصالح الإدارية في المستشفى.	65	3,32	,920
أمتثل للقوانين والضوابط الرسمية داخل المستشفى دون توجيه من المسؤول.	65	4,22	,696
لدى العامل منظومة عادات مشتركة حول العمل.	65	3,58	,900
يتبادل العمال سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.	65	3,23	1,012
تولي القيادة اهتماما بالغا للأهداف المسطرة والواجب إنجازها من قبل العمال.	65	3,26	1,108
يشعر العامل بأن المستشفى جزء من حياته ويبدل قصار جهده للعمل على تحقيق تميز في العمل.	65	3,69	1,089
يقسم العمل بين العاملين مع مراعاة الحراك الوظيفي للمستشفى.	65	3,52	1,077
تتبادل المصالح الإدارية الخدمات والمساعدة في إنجاز الأعمال.	65	3,48	,937
تعمل الإدارة في المستشفى على توفير الأعمال الأفضل من مصلحة إلى أخرى.	65	3,38	1,041
يتقيد العامل بالقواعد والأنظمة الخاصة بتقسيم العمل.	65	3,82	,967
هناك نظام رقابة عادل بين العاملين في المستشفى.	65	2,75	1,358
لا أجد مشكلة في التواصل مع المسؤولين داخل المستشفى.	65	3,45	1,186
يتفاوض العمال بلغة ومفاهيم مشتركة في أمور العمل داخل المستشفى.	65	3,42	1,184

أفهم قرارات وإجراءات العمل داخل المستشفى عن طريق القواعد واللوائح الرسمية.	65	3,88	,875
هناك نظام اتصال فعال بين مختلف المصالح داخل المستشفى.	65	3,32	,831
تعمل القيادة على توطيد العلاقات داخل المستشفى.	65	2,92	1,150
تحرص إدارة المستشفى على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين.	65	2,92	1,080
تتمتع القيادة بقدر عال من المسؤولية إزاء العاملين وخدماتهم باحترام وتقديم لهم المثال في الانضباط وإتقان العمل.	65	2,95	1,096
يتبادل العاملون باستمرار المعلومات التي تتعلق بالعمل دون صعوبة.	65	3,40	1,058
تقسم العلاقات بين الموظفين بروح المحبة والتعاون والأخوة.	65	3,40	1,012
تقوم القيادة داخل المستشفى بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتها في حالة غيابها.	65	3,55	,884
هناك اجتماعات دورية يدلي فيها العمال بأرائهم.	65	2,52	1,239
أطرح أفكار ومقترحاتي الجديدة وتأخذها الإدارة بعين الاعتبار.	65	2,48	1,251
تعمل إدارة المستشفى على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللامركزية.	65	2,20	1,078
أقوم بالتعليمات الموجهة إلي دون معارضة وأطرح رأبي حول الأعمال الموجهة لي.	65	3,63	1,054

يتقبل العامل النقد من المسؤولين ويعترف بأخطائه ويعمل على تصويبها.	65	3,62	,896
N valide (liste)	65		

-IV اختبار الفرضيات:

أ- متوسطات المحاور (الفرضيات الفرعية)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة_المعتقدات	65	3,5323	,54057
القيادة_الاتصال	65	3,3938	,70686
القيادة_الثقة	65	3,0677	,68945
N valide (liste)	65		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محاور الاستمارة (الفرضية الرئيسية)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الفرضية_الرئيسية	65	3,3313	,58151
N valide (liste)	65		

ب- اختبار ستيودنت t للفرضيات الفرعية:

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur

القيادة_المعتدا ت	52,682	64	,000	3,53231	3,3984	3,6663
القيادة_الاتصا ل	38,709	64	,000	3,39385	3,2187	3,5690
القيادة_الثقة	35,873	64	,000	3,06769	2,8969	3,2385

ملاحظة : كلها مثبتة (متحققة)

اختبار ستيودنت t للفرضية الرئيسية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية_الرئيسية	46,186	64	,000	3,33128	3,1872	3,4754

الفرضية الرئيسية مثبتة (متحققة)

الملحق رقم 03: تحليل نتائج أداة تقييم الثقافة التنظيمية أوكاي باستخدام برنامج SPSS

تحليل استبيان OCAI

*

- 1- التكرارات والنسب ومنحنيات بيانية
- 2- الصدق الظاهري h قلوباخ الاتساق الداخلي (الثبات)
- 3- المتوسط الحسابي لكل جدول
- 4- اختبار الفرضيات فريدمان بديلة ام صفرية
- 5- كل سوال وله التعليق حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- 6- كل محور من الاستمارة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 7- اختبار الفرضيات (تشخيص الثقافة السائدة)

1- التكرارات والنسبة المئوية والمنحنيات:

Table de fréquences

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	31	38,8	38,8	38,8
	انثى	49	61,3	61,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 20 الى 30	27	33,8	33,8	33,8
	من 30 الى 40	31	38,8	38,8	72,5
	من 40 الى 50	18	22,5	22,5	95,0

من 50 الى 60	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	28	35,0	35,0	35,0
	جامعي	49	61,3	61,3	96,3
	دراسات عليا	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

مصلحة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الادارة	35	43,8	43,8	43,8
	المخبر	11	13,8	13,8	57,5
	الاستعجالات	29	36,3	36,3	93,8
	الصيدلية	3	3,8	3,8	97,5
	اخر	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		1	1,3	1,3	1,3
	مساعد ممرض	7	8,8	8,8	10,0
	ممرض	28	35,0	35,0	45,0
	اداري	35	43,8	43,8	88,8
	طبيب	3	3,8	3,8	92,5
	طبيب خاص	2	2,5	2,5	95,0
	صيدلي	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	من 01 الى 05 سنة	34	42,5	42,5	42,5
	من 05 الى 10 سنوات	22	27,5	27,5	70,0
	من 10 الى 15 سنة	12	15,0	15,0	85,0
	من 15 الى 20 سنة	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	2,5	2,5	5,0
	موافق الى حد ما	58	72,5	72,5	77,5
	موافق	16	20,0	20,0	97,5
	موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0		

ديناميكية وتمتاز بالابتكار، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	7	8,8	8,8	13,8
	موافق الى حد ما	17	21,3	21,3	35,0
	موافق	49	61,3	61,3	96,3
	موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0		

رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	4	5,0	5,0	6,3
	موافق الى حد ما	44	55,0	55,0	61,3
	موافق	18	22,5	22,5	83,8
	موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0		

متوجهة للخدمات، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصب نحو إنجاز العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	1	1,3	1,3	3,8
	موافق الى حد ما	12	15,0	15,0	18,8
	موافق	43	53,8	53,8	72,5
	موافق بشدة	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ناصحة وميسرة وأبوية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	16	20,0	20,0	26,3
	موافق الى حد ما	49	61,3	61,3	87,5
	موافق	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	8	10,0	10,0	15,0
	موافق الى حد ما	26	32,5	32,5	47,5
	موافق	39	48,8	48,8	96,3
	موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تنافسية وتدير الصعاب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	19	23,8	23,8	27,5
	موافق الى حد ما	20	25,0	25,0	52,5
	موافق	27	33,8	33,8	86,3
	موافق بشدة	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	8	10,0	10,0	17,5
	موافق الى حد ما	19	23,8	23,8	41,3
	موافق	33	41,3	41,3	82,5
	موافق بشدة	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	6	7,5	7,5	8,8
	موافق الى حد ما	53	66,3	66,3	75,0
	موافق	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	4	5,0	5,0	8,8
	موافق الى حد ما	21	26,3	26,3	35,0
	موافق	49	61,3	61,3	96,3
	موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنويع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	4	5,0	5,0	7,5
	موافق الى حد ما	32	40,0	40,0	47,5

موافق	25	31,3	31,3	78,8
موافق بشدة	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	3	3,8	3,8	5,0
	موافق الى حد ما	12	15,0	15,0	20,0
	موافق	33	41,3	41,3	61,3
	موافق بشدة	31	38,8	38,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق الى حد ما	61	76,3	76,3	76,3
	موافق	16	20,0	20,0	96,3
	موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	7	8,8	8,8	11,3
	موافق الى حد ما	13	16,3	16,3	27,5
	موافق	54	67,5	67,5	95,0
	موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	11,3	11,3	11,3

موافق الى حد ما	22	27,5	27,5	38,8
موافق	18	22,5	22,5	61,3
موافق بشدة	31	38,8	38,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تحقيق الأهداف والتقدم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	33	41,3	41,3	51,3
	موافق الى حد ما	13	16,3	16,3	67,5
	موافق	15	18,8	18,8	86,3
	موافق بشدة	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,0	5,0	5,0
	موافق الى حد ما	60	75,0	75,0	80,0
	موافق	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	11	13,8	13,8	15,0
	موافق الى حد ما	16	20,0	20,0	35,0
	موافق	49	61,3	61,3	96,3
	موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	15	18,8	18,8	20,0
	موافق الى حد ما	28	35,0	35,0	55,0
	موافق	20	25,0	25,0	80,0
	موافق بشدة	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.

Valide	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	9	11,3	11,3	12,5
	موافق الى حد ما	16	20,0	20,0	32,5
	موافق	28	35,0	35,0	67,5
	موافق بشدة	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.

Valide	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	3	3,8	3,8	5,0
	موافق الى حد ما	51	63,8	63,8	68,8
	موافق	18	22,5	22,5	91,3
	موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قاندة للخدمات الصحية.

Valide	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	12	15,0	15,0	21,3
	موافق الى حد ما	16	20,0	20,0	41,3
	موافق	39	48,8	48,8	90,0
	موافق بشدة	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

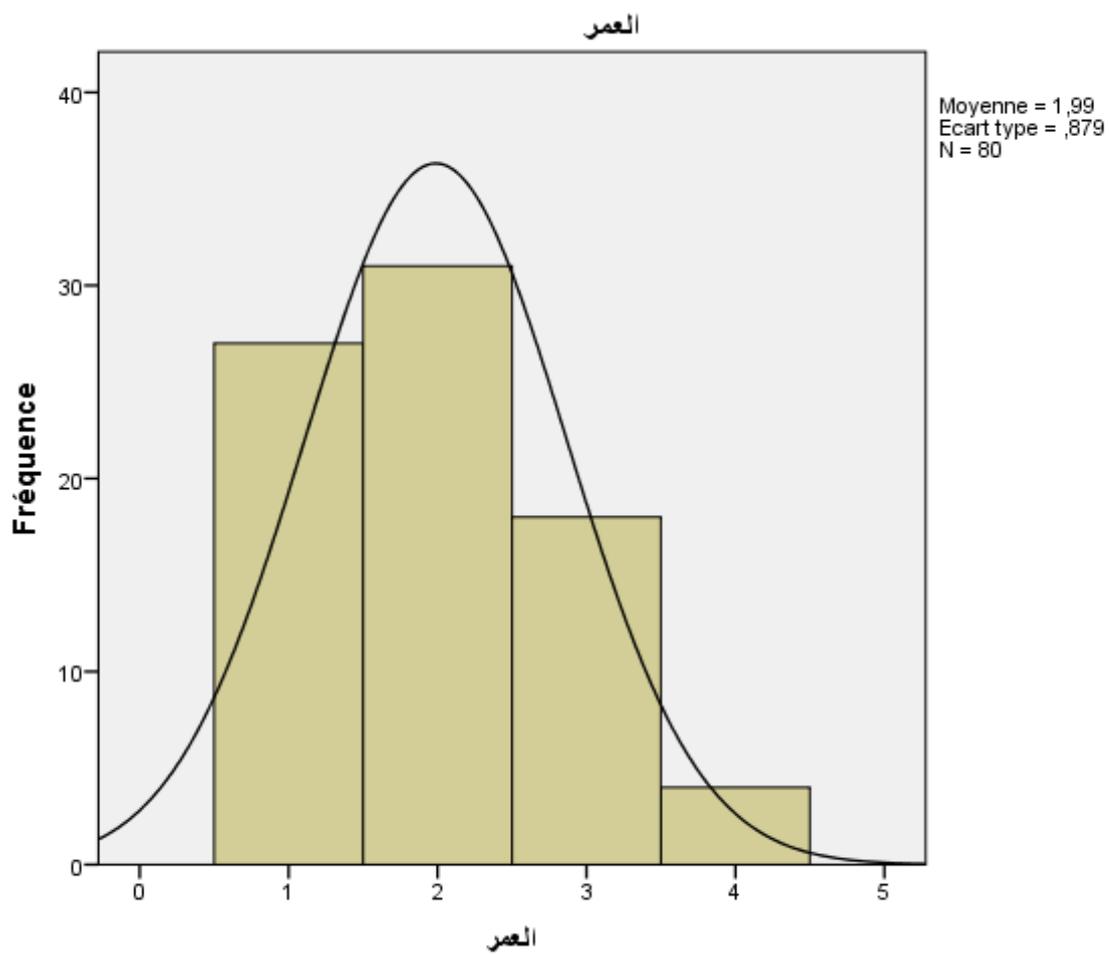
تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم لقيادة أفضل وأحسن في القطاع.

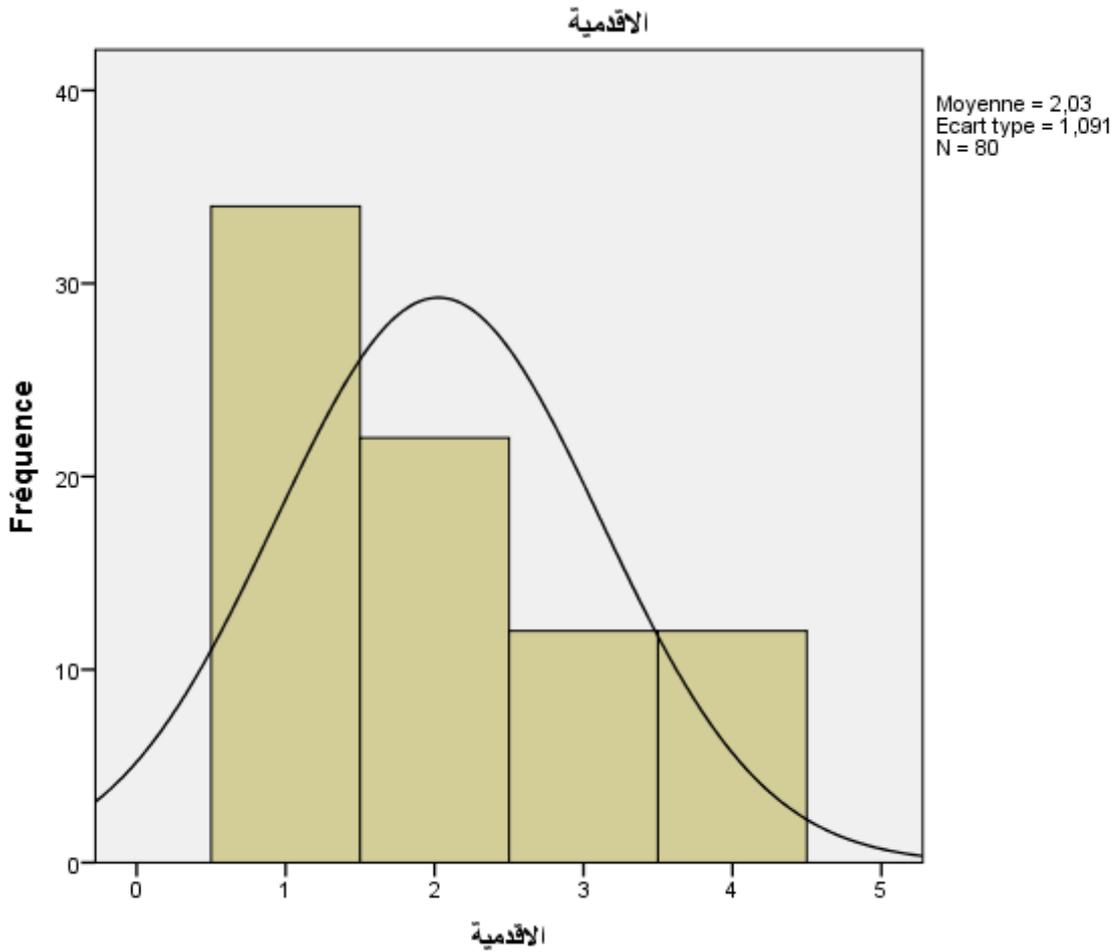
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	6	7,5	7,5	12,5
	موافق الى حد ما	32	40,0	40,0	52,5
	موافق	26	32,5	32,5	85,0
	موافق بشدة	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	5	6,3	6,3	8,8
	موافق الى حد ما	19	23,8	23,8	32,5
	موافق	24	30,0	30,0	62,5
	موافق بشدة	30	37,5	37,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Histogramme





2- اختبار الصدق الظاهري: تم تحكيم الاستمارة من خلال تقييمها من طرف مجموعة من الخبراء (أستاذة متخصصين) * ملحق بأسمائهم

3- اختبار الثبات: ألف كرونباخ (استغن عنها)

للاستمارة كاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,133	26

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,080	20

لكل محور على حدى كانت سلبية والملاحظة التي أعطاها البرنامج SPSS هي خلل في الترميز رغم أنني تأكدت من كل القيم ولم أجد أخطاء

4- حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة.	80	3,18	,632
ديناميكية وتمتاز بالابتكار، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.	80	3,50	,900
رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد.	80	3,48	,871
متوجهة للخدمات، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصب نحو إنجاز العمل.	80	4,03	,842
ناصحة وميسرة وأبوية.	80	2,80	,736
ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.	80	3,36	,903
تنافسية وتدير الصعاب.	80	3,30	1,095
منسقة ومنظمة وذات خبرة كقوة.	80	3,51	1,125
بروح الفريق واتفق الآراء والمشاركة.	80	3,15	,597
بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.	80	3,56	,809
بمراقبة الأداء وأهمية المنصب وإمكانية التنبؤ.	80	3,64	,958
الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.	80	4,13	,891
الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.	80	3,28	,527
الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.	80	3,64	,815
القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها.	80	3,89	1,055
تحقيق الأهداف والتقدم.	80	2,85	1,244
تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.	80	3,15	,480
اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتغيب عن الفرص القيمة.	80	3,53	,826

الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.	80	3,44	1,054
الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.	80	3,86	1,040
تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.	80	3,34	,745
امتلاك الخدمات الأحدث والتميز في فهمي قاندة للخدمات الصحية.	80	3,41	1,064
تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم لقيادة أفضل وأحسن في القطاع.	80	3,45	1,005
الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.	80	3,94	1,048
N valide (liste)	80		

5- المتوسط الحسابي لكل جدول

تم حسابها لاستعمالها في اختبار الفرضيات ومتوسط كل جدول مع انحرافه يرد في النقطة 6 (نفس المطلوب)

6- كل محور من الاستمارة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

Mean1 = متوسط المحور الأول
 2Mean = متوسط المحور الثاني
 وهكذا بالنسبة لباقي أسماء المتوسطات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
mean1	80	3,5438	,43351
mean2	80	3,2438	,46555
mean3	80	3,6188	,40755
mean4	80	3,4125	,42116
mean5	80	3,4938	,41904
mean6	80	3,5344	,48022
N valide (liste)	80		

7- اختبار الفرضيات

أ- الثقافة السائدة (حساب متوسط كل ثقافة وترتيبها) ومنه فالثقافة السائدة هي الثقافة 4 بمتوسط 3.71، وهي الثقافة الهرمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ثقافة 1	80	3,1479	,26117
ثقافة 2	80	3,5000	,38429
ثقافة 3	80	3,5313	,44461
ثقافة 4	80	3,7188	,54061
N valide (liste)	80		

الملحق رقم 04: قائمة الأستاذة المحكمين

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
صيد الطيب	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
عليوة علي	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
بن دريدي فوزي	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
حامد خالد	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	جامعة تبسة
سلاطنية رضا	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
رواينية نور الدين	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
جابري دلال	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
بن دريدي منير	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس
مراد جمال	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع	جامعة سوق أهراس

الملحق رقم 05: تقديم تسهيلات بخصوص اجراء دراسة ميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة محمد خيضر- بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم : / ن.ق.ع. ا.ب.ت. ب.ع / 2017

الرقم : 47 / ن.ق.ع. ا.ب.ت. ب.ع / 2017

إلى السيد: مدير المؤسسة الإستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر - تبسة

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة : نور الدين بوراس من خلال تمكينه من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه.

في شعبة : علوم الإجتماع تخصص : علم إجتماع التنظيم
الموسومة : دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر - تبسة

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2017/05/11

رئيس القسم

د/العماري الطيب

ملاحظة: نسخة لإستخدامها/ فيما يسمح به القانون

ملخص الدراسة:

شهدت المؤسسة الجزائرية عبر مراحل متعددة تطورات ملحوظة وهذا حسب طبيعتها سواء اقتصادية أو خدمائية، وشهدت الفترة الأخيرة العديد من التحولات والتغيرات، فسعت إلى وضع ميكانيزمات تواكب هذه التطورات كاختيار العاملين والقادة، فالقيادة الادارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الادارية في المؤسسات، فالقيادي يستطيع في هذه المؤسسات أن يحقق التميز والنجاح، وهذا لا يتأتى إلا من خلال اعطاءها الأولويات خاصة يماً اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوين وتطوير ثقافته وقدراته وهذا يبيث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة.

إن سر نجاح المؤسسة يعتمد على ميكانيزمات وآليات تتجلى عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث تعمل القيادة على تطويرها وتنميتها من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحطيم الرؤية وتوحيد الجهود.

لقد توصل الباحث من خلال موضوع دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة إلى أن تنمية الثقافة التنظيمية يستلزم حكمة إدارية وقيادة رشيدة تعمل على تمرير وترسيخ الثقافة التنظيمية للعاملين بحكمة

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، التنمية، الثقافة التنظيمية، المؤسسة، العاملين

Abstract:

The Algerian institution has witnessed through several stages noticeable developments, according to its nature, whether economic or service, and the recent period has witnessed many transformations and changes. These institutions aimed to achieve distinction and success, and this can only be achieved by giving them special priorities that fills their interest in the human resource in terms of preserving it, forming and developing its culture and capabilities, and this spreads the spirit of cooperation and directing efforts in order to achieve the goals and supremacy of the institution.

The secret of the success of the institution depends on mechanisms and mechanisms that are usually reflected in the organizational culture, the internal environment and the external environment, where leadership works to develop and develop it through wise leadership working to break down the vision and unify efforts.

The researcher has concluded, through the issue of the role of administrative leadership in developing the organizational culture of the employees of the organization, that the development of organizational culture requires administrative governance and rational leadership that works to pass and consolidate the organizational culture of workers wisely .

Key words: management leadership, development, organizational culture, institution, employees