

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

نمط القيادة التنظيمية و علاقته بثقافة المؤسسة

(دراسة سوسيو ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف ولاية عين تموشنت)

تحت إشراف الأستاذة:

د. مختارية خديجي

من إعداد وتقديم الطالبة:

غزلان حاج عبد الرحمان

تاريخ المناقشة: 2026/06/18

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ.د. محمد بوريش	أستاذ	رئيسا
د. مختارية خديجي	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
د. أسماء قوراري	أستاذ محاضر - ب-	مناقشا

السنة الجامعية 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
	ملخص الدراسة
	كلمة شكر وعرفان
	الإهداء
أ-	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي النظري للدراسة	
20	تمهيد
20	المبحث الأول: التأصيل المنهجي والاشكالي للدراسة
21	أولا. أسباب اختيار الموضوع
21	1. الأسباب الذاتية
21	2. الأسباب الموضوعية
21	ثانيا. أهمية البحث وأهدافه
21	1. من الناحية النظرية المعرفية والتخصصية
22	2. من الناحية العملية التطبيقية
23	ثالثا. اشكالية الدراسة
24	رابعا. الدراسات السابقة. عرض وتعليق
24	1. الدراسات الاجنبية
28	2. الدراسات العربية
29	3. الدراسات المحلية- الجزائرية -
31	4. تعليق عام و تحديد تمايز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات
32	خامسا. المقاربة النظرية المعتمدة
33	1. التعريف بالمقاربة وأهم مرتكزاتها وأسباب اختيارها
34	2. اهمية المقاربة المتبناة و ملائمتها لموضوع البحث

35	سادسا. فرضيات الدراسة
35	1. الفرضية العامة
35	2. الفرضيات الإجرائية
35	سابعا. مفاهيم الدراسة
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والتقنية للدراسة	
37	تمهيد
37	أولا. الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية
37	1. الدراسة الاستطلاعية: أهدافها وأهم نتائجها
38	2. الدراسة الاستكشافية: أهدافها وأهم نتائجها
39	ثانيا. المنهج المستخدم في الدراسة
39	1. التعريف بالمنهج المعتمد في الدراسة
40	2. التعريف بتقنية جمع البيانات والمبررات المنهجية لاختيارها
41	3. بناؤها وتحديد محاورها
43	4. تحكيمها وظروف تطبيقها
44	رابعا. مجتمع الدراسة وعينة البحث
44	1. التعريف بمجتمع الدراسة
44	2. اختيار نوع العينة ومفرداتها
44	3. تمثيلية العينة
46	خامسا. مجالات الدراسة
46	1. المجال الجغرافي
46	2. المجال البشري
47	3. المجال الزمني
47	سادسا. صعوبات الدراسة
47	1. صعوبات ذاتية
47	2. صعوبات موضوعية
المبحث الثالث: التأصيل النظري والابستمولوجي للدراسة	
48	تمهيد
49	أولا. ماهية القيادة التنظيمية
50	1. مفهوم القيادة التنظيمية
51	2. انواع القيادة التنظيمية وانماطها
53	3. مصادر القوة القيادة التنظيمية

55	5. نظريات القيادة التنظيمية
58	4. أهمية القيادة التنظيمية
59	ثانيا. ماهية الثقافة التنظيمية : مقارنة سوسيو تنظيمية
59	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
60	2. ابعاد الثقافة التنظيمية
62	3. عناصر الثقافة التنظيمية
63	4. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
64	5. القيم التنظيمية كعنصر رئيسي في الثقافة التنظيمية
66	6. أهمية الثقافة التنظيمية
67	ثالثا. القيادة والثقافة التنظيمية : حدود وابعاد العلاقة في ضوء المقاربات السوسولوجية
67	1. التفاعل الرمزي بين القيادة والثقافة التنظيمية
68	2. القيادة التنظيمية وثنائية الشرعية و الهيمنة وفق مقاربة فيبرية – بورديوية
69	3. دور القيادة في اعادة انتاج الثقافة التنظيمية
70	استنتاج عام
71	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببنى صاف (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)	
73	تمهيد
المبحث الأول: عرض ووصف نتائج الدراسة ومتغيراتها	
76	أولا. وصف عينة القياديين
78	ثانيا. وصف عينة الفاعلين الصحيين
79	ثالثا. استنتاج
المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية للمؤسسة محل الدراسة	
80	أولا. التعريف بالمؤسسة
82	ثانيا. أهدافها
83	ثالثا. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
85	رابعا. استنتاج
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات المقترحة	
86	أولا. خصوصية المؤسسة الاستشفائية كنسق تنظيمي مركب

88	ثانيا. ممارسات القيادة التنظيمية بين الخطاب التشاركي والفعل الاستراتيجي
90	ثالثا. الثقافة التنظيمية بين المتصور والممارس
91	رابعا. نمط القيادة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية : التشاركية الفعلية واعادة انتاج الرمزي
93	خامسا . تحول القيادة الى ممارسة سياقية : الادوات والحدود
97	استنتاج
98	سادسا. مناقشة صدق الفرضيات وعرض النتائج العامة للدراسة
النتائج العامة و آفاق البحث	
102	الخاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
76	البيانات الشخصية والمهنية لعينة القياديين	الجدول (01)
77	البيانات الشخصية والمهنية لعينة الفاعلين	الجدول (02)

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
83	الشكل 01 . مخطط المصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962
	الشكل 02 . مخطط المصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962

فهرس الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
دليل المقابلة لعينة القياديين	الملحق (01)
دليل المقابلة لعينة الفاعلين	الملحق (02)
البطاقة الفنية للمؤسسة	الملحق (03)
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق (04)
صورة للمؤسسة	الملحق (05)
رخصة الترخيص	الملحق (06)
بطاقة الاشراف	الملحق (07)

شكر وعرفان

أتقدّم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا في إتمام هذه المحاولة البحثية وأخص بالذكر، كل من: أستاذتي المشرفة الفاضلة الدكتورة خديجي مختارية حفظها الله ورعاها، التي أشرفت على هذا العمل بكل تفان وإخلاص، فلم تبخل عليّ بوقتها الثمين ولا بتوجيهاتها القيّمة، وكانت في كل مرحلة من مراحل البحث سنداً علمياً ومنهجياً لا يُعوّض، أنارت لي الطريق كلما أظلم، وصوّبت مساري كلما اعوجّ، بأسلوب رفيع يجمع بين الدقة العلمية وحسن التوجيه فجزاها الله عني خير الجزاء وبارك في علمها وعملها.

كما أتوجّه بعميق الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، الذين قبلوا بتشريفنا مناقشة هذا العمل والارتقاء به للأفضل علمياً ومنهجياً، البروفيسور: بوريش محمد رئيساً، والدكتورة الفاضلة: قوراري أسماء مناقشاً.

الشكر موصول أيضاً إلى هيئة التدريس في كليتي الموقرة وأخص بالذكر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، الذين أسهموا في تكويني العلمي والمعرفي طوال مسيرتي الأكاديمية، فأعطوا بسخاء من علمهم وخبرتهم، وزرعوا فينا قيم البحث والتدقيق والأمانة العلمية، فلكل أستاذ أفاض عليّ من علمه ولو بكلمة جزيل الشكر وخالص الامتنان، سائلةً الله أن يجزيهم خير الجزاء وبارك في جهودهم وعطاءهم.

إلى كل الفاعلين بالمؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية ببني صاف على رأسهم مدير المؤسسة السيد: نبيل معمور، أقول شكراً جزيلاً على الدعم وتسهيل المهمة البحثية.

الطالبة:

غزلان حاج عبد الرحمان

الإهداء

إلى من كانا ولا يزالان المنبع الذي لا ينضب عطاءً وحناناً، إلى والديَّ الكريمين اللذين أرسيا في نفسي دعائم الهمة والطموح، وما فتئنا يبذلان كل غالٍ ونفيس حتى أبلغ هذه المرحلة؛ فكانا نعم القدوة ونعم السند، أهدي إليهما هذا الجهد العلمي المتواضع، الذي ما أينع إلا بتوفيق الله تعالى ثم بدعائهما وعطاءهما، شاكرةً لهما فضلهما الذي يعجز القلم عن الإيفاء به.

وإلى من أسبغ الله عليها فضلاً خاصاً فجعل الجنة تحت قدميها، والدتي الغالية، التي ظلّت دعواتها الصادقة في دجى الليل حصناً حصيناً ونوراً مبيناً يضيء لي سبيل المضيّ قدماً؛ أهدي إليهما هذا العمل اعترافاً بجميلها وتقديراً لعطاءها الذي لا ينقطع.

وإلى الوطن العزيز الذي نشأت في كنفه وترعرعت في رحابه، أرجو أن يسهم هذا البحث في إثراء مسيرة بنائه وتطوره، وأن يكون لبننةً صادقة في صرح نهضته العلمية.

وإلى رفقاء المسيرة الأكاديمية من إخوة وأخوات وزملاء باحثين، اللذين أزروني في مواطن العسر وشاطروني بهجة الإنجاز؛ أهدي إليهم هذا العمل، سائلةً المولى عزّ وجلّ أن يتقبّله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

والحمد لله ربّ العالمين أولاً وآخرأ

غزلان حاج عبد الرحمان

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف (ولاية عين تموشنت)، من خلال فهم كيفية تجسّد أنماط القيادة في الممارسات اليومية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية، وذلك بالإجابة عن التساؤل التالي: كيف يؤثر نمط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة في إعادة إنتاج أو إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية كما يتمثلها الفاعلون الصحيون؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وفق مقارنة كمية-نوعية، باستخدام تقنية المقابلة نصف الموجهة والملاحظة الميدانية، على عينة قصدية مكونة من 22 مبحوثاً من القياديين (مدير المؤسسة ورؤساء المصالح) وباقي الفاعلين (أطباء، شبه طبيين، وإداريين) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني صاف. وتراوحت خصائص العينة بين الجنسين، والفئات العمرية (28-66 سنة)، ومستويات تعليمية وخبرات مهنية متفاوتة. وقد امتدت الدراسة الميدانية من بداية جانفي إلى بداية ماي 2026. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ✓ وجود نمط قيادة هجين يجمع بين التشاركية الخطابية والمركزية الفعلية في القرار.
- ✓ ازدواجية الثقافة التنظيمية بين الرسمي المعلن وغير الرسمي الممارس.
- ✓ علاقة دائرية بين القيادة والثقافة التنظيمية في إعادة الإنتاج المتبادل.
- ✓ وجود أنماط قيادة فرعية حسب خصوصية المصالح والخدمات.
- ✓ بروز ثقافات فرعية مهنية تؤثر في توزيع السلطة والاعتراف داخل المؤسسة.
- **الكلمات المفتاحية:** القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاستشفائية، الفاعلون الصحيون

Abstract:

This study aimed to analyze the relationship between organizational leadership and organizational culture in the public hospital institution "March 19, 1962" in Beni Saf (Ain Temouchent). It examined how leadership styles are reflected in daily practices and how they shape healthcare actors' perceptions of organizational culture, addressing the central question: how does organizational leadership contribute to reproducing or reshaping organizational culture within the hospital setting?

The study adopted a descriptive-analytical qualitative approach, using semi-structured interviews and content analysis. The sample included 22 purposively selected participants (managers, physicians, paramedical staff, and administrative workers) with diverse demographic and professional backgrounds. Fieldwork was conducted from early January to early May 2026.

The main findings show:

- ✓ A hybrid leadership style combining participatory discourse and centralized decision-making.
- ✓ A dual organizational culture (formal vs. informal).
- ✓ A circular relationship between leadership and organizational culture.
- ✓ Sub-leadership styles based on service specificity.
- ✓ The emergence of professional subcultures shaping authority and recognition.
- **Keywords:** organizational leadership, organizational culture, hospital institution, healthcare actors

المقدمة

تُعد المؤسسة، في إطار علم الاجتماع التنظيمي، نسقاً اجتماعياً مركباً يتأسس على شبكة من العلاقات البنيوية والوظيفية التي تنتظم داخلها أدوار الفاعلين وفق منظومة معيارية وقيمية توطر الفعل وتضبط التفاعلات. فهي لا تُختزل في بعدها الشكلي كتنظيم إداري أو بنية مادية، بل تمثل فضاءً سوسيو-دينامياً تُنتج داخله المعاني، وتُعاد فيه صياغة علاقات القوة والسلطة، وتتشكل ضمنه استراتيجيات الفاعلين في ضوء ما يمتلكونه من موارد ورأسمال رمزي ومهني. ومن هذا المنطلق، تُعتبر المؤسسة وحدة تحليل مركزية لفهم سيورورات الضبط الاجتماعي وآليات إعادة إنتاج النظام الاجتماعي في سياقاته المختلفة، حيث تتراوح التفاعلات داخلها بين منطق التعاون والتكامل، ومنطق الصراع والتفاوض، بما يعكس طابعها الحركي والتحولي المستمر.

وتأسيساً على هذا التصور، تبرز المؤسسة الصحية كحقل تنظيمي نوعي يتسم بدرجة عالية من التعقيد البنيوي والتفاعلي، نظراً لتشابك الأبعاد التقنية والمهنية مع الأبعاد الإنسانية والاجتماعية. فهي لا تقتصر على أداء وظيفة علاجية، بل تضطلع بدور اجتماعي يتجلى في إعادة إنتاج الصحة كقيمة جماعية، وفي تنظيم العلاقات المهنية داخل فضاء يتسم بكثافة التفاعلات وتعدد الفاعلين (إدارة، أطباء، ممرضون، أعوان إداريون)، واختلاف مرجعياتهم وتمثلاتهم. الأمر الذي يجعلها مجالاً خصباً لتحليل أنماط التنظيم وآليات اشتغاله، خاصة في ظل ما تفرزه من توترات كامنة أو معلنة ناتجة عن تباين المصالح وتداخل الأدوار.

وفي هذا الإطار، يُعدّ نمط القيادة التنظيمية من بين المتغيرات المهمة في فهم توجيه الفعل داخل المؤسسة باعتباره آلية مركزية لإنتاج المعنى التنظيمي، وتنسيق الجهود، وضبط العلاقات المهنية. فالقيادة لا تُمارس فقط بوصفها وظيفة إدارية، بل كفعل اجتماعي يتأسس على منظومة من التمثلات والرموز التي تمنح الشرعية للسلطة، وتحدد أنماط التفاعل بين الفاعلين. كما تُسهم بشكل مباشر في بناء ما يُعرف بـ الثقافة التنظيمية، التي تمثل نسقاً رمزياً من القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة، والتي توطر السلوك الفردي والجماعي، وتوجّه الإدراك والتأويل داخل الفضاء التنظيمي.

وانطلاقاً من ذلك، فإنّ العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية تتخذ طابعاً جدلياً تفاعلياً، حيث لا يمكن فهم أحدهما بمعزل عن الآخر؛ إذ تُسهم القيادة في إنتاج وإعادة إنتاج الثقافة التنظيمية عبر آليات التنشئة والتأطير والضبط، في حين تُشكّل هذه الثقافة إطاراً مرجعياً يحدد حدود الفعل القيادي وإمكاناته. وهو ما يجعل هذه العلاقة مدخلاً تحليلياً أساسياً لفهم ديناميات التنظيم، خاصة في المؤسسات التي تتسم بحساسية وظيفية عالية كالمؤسسات الصحية.

وبهذا، تأتي دراستنا السوسيولوجية الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف بولاية عين تموشنت، باعتبارها مجالاً إمبيريقياً لتحليل تجليات أنماط القيادة التنظيمية، واستكشاف البنية الثقافية السائدة داخلها، وكذا تفكيك طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين في سياق الممارسة اليومية. وقد تمّ اختيار هذه المؤسسة لكونها تعكس واقعاً تنظيمياً معقداً يُجسد مختلف التحولات والتحديات التي يشهدها القطاع

الصحي في السياق الجزائري، إضافة إلى تموقع الباحثة داخل الحقل المدروس، بما يتيح فهماً تأويلياً عميقاً للتفاعلات الاجتماعية القائمة داخله.

وعليه، تُعدّ المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية فضاءً اجتماعياً متعدد الأبعاد، تتقاطع داخله أنماط مختلفة من الأفعال والتفاعلات، مما يجعلها بنية تنظيمية دينامية تعكس توازنات السلطة، وشبكات الاتصال وآليات التنسيق والضبط. ومن هنا، يبرز نمط القيادة التنظيمية كمدخل سوسيولوجي أساسي لفهم كيفية تشكل الثقافة التنظيمية، وكيفية تجسدها في الممارسات اليومية للفاعلين، وانعكاسها على فعالية الأداء التنظيمي.

على اعتبار أنّ الثقافة التنظيمية ليست معطى ثابتاً، بل هي بناء اجتماعي ثقافي متجدد يتشكل من خلال التفاعل المستمر بين الفاعلين الذين يحملون منظومات قيمية وتمثلات متباينة، فإنّ نمط القيادة يلعب دوراً محورياً في توجيه هذه السيرورات، إما نحو تعزيز الاندماج والتماسك التنظيمي، أو نحو إنتاج أشكال من التوتر والاختلال. إذ يمكن لأنماط قيادية معينة أن تُكرّس ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة، في حين قد تُنتج أنماط أخرى ثقافة تتسم بالتراثبية الصارمة أو ضعف التواصل، مما ينعكس على مستوى الانتماء والالتزام المهني.

ومن هذا المنطلق، تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى مقارنة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية من زاوية سوسيولوجية ميدانية، في إطار علم الاجتماع التنظيم والعمل، بما يسمح بالكشف عن الأبعاد الخفية للممارسات التنظيمية، وفهم كيفية اشتغال المؤسسة الصحية في ظل التحولات البنوية التي يعرفها القطاع الصحي في الجزائر.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ:

نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة - دراسة سوسيولوجية ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف ولاية عين تموشنت،
محاولة للإجابة عن الإشكالية المركزية التالية:

كيف يتجلى نمط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الصحية؟ وما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها؟ وكيف تتحدد العلاقة التفاعلية بينهما في سياق الممارسات المهنية اليومية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم اعتماد مقاربة سوسيولوجية ميدانية ذات طابع كفي، تركز على توظيف تقنيات البحث الكيفي كالملاحظة والمقابلة، بهدف تفكيك المعاني التي يمنحها الفاعلون الاجتماعيون لممارساتهم، والكشف عن البعد الرمزي والتأويلي للفعل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أمّا من حيث البناء المنهجي للمذكرة، فقد تمّ تنظيمها وفق خطة علمية متدرجة تجمع بين التأصيل النظري والمنهجي والمعالجة الميدانية التحليلية، حيث قُسمت إلى فصلين:

➤ الفصل الأول شمل الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة، وهو فصل تمهيدي ابستيمي منهجي تم تقسيمه إلى ثلاثة (3) مباحث:

✓ المبحث الأول: التأسيس المنهجي والاشكالي للدراسة: أين تمّ من خلاله التعريف بموضوع الدراسة والاشكالية ومقاربتها نظريا ومنهجيا بعد عرض وتحليل الدراسات السابقة، وكذا صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم الاجرائية.

✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والتقنية للدراسة: وهي خطوة تعريفية بالإجراءات المنهجية والتقنية في معالجة الموضوع المطروح، بداية بتحديد المنهج، التقنية، العينة والخطوات المنهجية الأخرى.

✓ المبحث الثالث: التأسيس النظري والابستمولوجي لموضوع البحث وتحليل متغيرات الدراسة وأبعاد الموضوع استنادا على القراءات النظرية والدراسات المختلفة التي لها علاقة بأبعاد موضوعنا.

ليتحدد بعده:

➤ الفصل الثاني في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمّ القيام بها في الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026 وتمّ تقسيمه إلى ثلاثة (03) مباحث مترابطة ومتدرجة، نراعي فيها أبعاد الدراسة وأهدافها:

✓ المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة وتقديم قراءة وصفية تحليلية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وكذا تحديد علاقتها بالفرضيات المقترحة.

المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962"

ببني صاف، ولاية عين تموشنت، مع توضيح أهدافها ومهامها، وكذا دورها في تجسيد نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة

✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات المقترحة.

وفيما يلي عرض ذلك، بالتفصيل:



الفصل الأول

الإطار المنهجي والمفاهيمي-النظري للدراسة

تمهيد:

يُعدّ الفصل المنهجي بمثابة الركيزة الإجرائية التي يستند إليها البناء العلمي في أي عمل أكاديمي رصين، إذ يتكفل بتحديد المسار العملي الذي اعتمده الباحث/الطالب في مقارنة موضوعه، وضبط حدوده، واستجلاء متغيراته في سياق مترابط ومنسجم. فالمنهج لا يُختزل في كونه مجموعة من التقنيات أو الإجراءات، بل يتجاوز ذلك ليجسّد رؤية إبستمولوجية توطر التفكير البحثي، وتوجّه اختيار الإشكالية، وتُحدّد أنماط التساؤل، وآليات جمع المعطيات ومعالجتها، بما يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة وتعقيداتها.

وانطلاقاً من اعتبارنا أنّ الصرامة المنهجية تمثل معياراً حاسماً في تقييم جودة البحث ومصادقية نتائجه، سعيًا في هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي متكامل يبيّن مختلف الخطوات التي تمّ اتباعها، بدءًا بتحديد المقاربة المعتمدة والمنهج المناسب، مرورًا بضبط أدوات جمع البيانات وتقنيات تحليلها، وصولاً إلى تبرير اختيار مجال الدراسة والعينة البحثية. كما لم نغفل الإشارة إلى الإكراهات الميدانية التي اعترضت مسار البحث، لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على نتائجه.

إلى جانب ذلك، تمّ التطرق إلى الدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، وإبراز أهميته ضمن حقل علم الاجتماع، لاسيما في بعده النظري والتطبيقي، مع استحضار الدراسات السابقة ذات الصلة، وعرض مخرجات الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية التي أسهمت في بلورة الإشكالية وصياغة الفرضيات، وتوجيه الاختيارات المنهجية بما يخدم معالجة دقيقة وموضوعية للموضوع.

وفيما يلي تفصيلٌ لهذه العناصر:

المبحث الأول: التأصيل المنهجي والاشكالي للدراسة

✓ أولاً. أسباب اختيار الموضوع:

يعد اختيار موضوع البحث خطوة أساسية في البناء العلمي للدراسة، إذ يستند إلى جملة من الدوافع الذاتية والموضوعية التي تمنحه مشروعيتها العلمية، كما تبرز أهميته من خلال إسهاماته النظرية والتطبيقية، فضلاً عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالأسباب الذاتية تعبر عن "لماذا اخترتُ أنا هذا الموضوع؟"، بينما الأسباب الموضوعية تجيب عن "لماذا يستحق هذا الموضوع أن يُدرس علمياً؟"، وفيما يلي أهم أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام العلمي المتخصص بحقل سوسيولوجيا التنظيم والعمل، وما يتيح من إمكانات تحليلية لفهم البنى والعلاقات داخل التنظيمات.
- الميول المعرفية نحو دراسة الظواهر القيادية باعتبارها مدخلاً لفهم التفاعلات الجماعية وآليات الضبط داخل التنظيم.
- الرغبة في تعميق الاشتغال على الأبعاد الرمزية والثقافية التي توطر الممارسات القيادية، بما يتجاوز المقاربات التقنية الصرفة.
- السعي إلى توظيف الرصيد النظري المكتسب طيلة مساري الدراسي في إنجاز دراسة ميدانية تطبيقية، بما يعزز التكامل بين البعد النظري والاشتغال الإمبريقي.

2. الأسباب الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة التنظيمية في ظل التحولات البنيوية التي تشهدها التنظيمات المعاصرة.
- الدور المهم للثقافة التنظيمية في تشكيل أنماط السلوك المهني وتوجيه العلاقات داخل بيئة العمل.
- تعدد أنماط القيادة وما يترتب عنه من تباين في المناخ التنظيمي ومستويات الأداء والتفاعل بين الفاعلين.
- الحاجة إلى مقارنة سوسيولوجية نقدية تكشف عن تداخل أبعاد السلطة والقيم والمعايير داخل التنظيم، بما يسهم في فهم أعمق لديناميكياته الداخلية.

✓ ثانياً. أهمية البحث وأهدافه:

1. الأهمية العلمية النظرية والتخصصية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها إلى الإسهام في بناء فهم سوسيولوجي معمق للعلاقات التي تنتظم داخل الفضاءات التنظيمية، من خلال مقارنة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية مركبة تتداخل فيها أبعاد السلطة، والتفاعل، وإنتاج المعنى. فبدل اختزال القيادة في بعدها الإداري أو التقني، تحاول هذه الدراسة إعادة تموقعها ضمن نسق العلاقات الاجتماعية التي تُسهم في تشكيل الممارسات والسلوكيات داخل التنظيم.

كما تكتسي الدراسة أهمية خاصة من خلال تناول الثقافة التنظيمية باعتبارها بناءً رمزيًا ديناميكيًا، يتشكل عبر التفاعلات اليومية بين الفاعلين، ويتأثر بالبنى السلطوية وأنماط القيادة السائدة. وبالتالي، تسعى الدراسة الحالية إلى إثراء النقاش السوسيولوجي حول إشكالية السلطة والتنظيم داخل المؤسسات، خاصة العمومية منها، في ظل التحولات التي تشهدها أنماط التسيير الحديثة.

وتزداد أهمية الموضوع بالنظر إلى راهنيته في سياق إصلاح المرافق العمومية، لاسيما في القطاع الصحي حيث تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للآليات غير الرسمية التي توطر العلاقات المهنية، وتؤثر في فعالية الأداء وجودة الخدمات.

2. الأهمية التطبيقية-العملية:

على المستوى التطبيقي، تهدف الدراسة إلى تقديم قراءة تشخيصية للواقع التنظيمي داخل المؤسسة الصحية المختارة، من خلال تحليل أنماط القيادة المعتمدة، والكشف عن انعكاساتها على طبيعة العلاقات المهنية والثقافة السائدة بها. كما تسعى إلى تحديد أبرز العوائق التي تحول دون بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتنسيق الفعّال بين مختلف الفاعلين.

كما تكتسي هذه الدراسة قيمة تطبيقية إضافية من خلال قابليتها للتحويل إلى مرجع عملي يُستأنس به في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتكوينية موجهة للإطارات القيادية داخل المؤسسات الصحية. إذ قد توفر نتائجها أرضية معرفية سوسيولوجية تمكّن هذه الفئة من الانفتاح على مخرجات تخصص علم الاجتماع، لاسيما علم اجتماع العمل والتنظيم، بما يحمله من نظريات ومقاربات تفسيرية تساعد على فهم أعمق لديناميكيات السلطة، والتفاعل، والثقافة داخل التنظيمات.

وعليه، تسهم الدراسة الحالية في تجاوز الطابع التقني أو الصحي الصرف الذي يطغى غالبًا على تكوين القيادات الإدارية في هذا القطاع، من خلال إدماج البعد السوسيولوجي كمدخل تحليلي مكمل، يثري قدراتهم على التدبير، ويعزز وعيهم بأهمية العوامل الاجتماعية والرمزية في تحسين الأداء التنظيمي وبناء بيئة عمل أكثر انسجامًا وفعالية.

3. أهداف الدراسة: تتحدد أهداف هذه الدراسة في جملة من المقاصد العلمية والإجرائية التي يمكن إجمالها

فيما يلي

- ✓ تحليل نمط القيادة التنظيمية السائد داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تفكيك مكونات الثقافة التنظيمية واستجلاء خصائصها الأساسية.
- ✓ فهم طبيعة العلاقة التفاعلية بين القيادة والثقافة التنظيمية.
- ✓ استكشاف تأثير الممارسات القيادية على سلوك العاملين وأنماط تفاعلهم.
- ✓ تشخيص الإشكالات التنظيمية المرتبطة بأنماط القيادة المعتمدة.
- ✓ تقديم مقترحات عملية من شأنها تطوير الأداء القيادي وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية.

❖ رابعا. إشكالية الدراسة:

تُعَدُّ القيادة التنظيمية في سوسيولوجيا العمل أحد المداخل التحليلية الأساسية لفهم ديناميات السلطة وإنتاج المعنى داخل الفضاءات المهنية، إذ لا تُختزل في كونها وظيفة إدارية رسمية ذات طابع تقني وصفي، بل تتجاوز ذلك لثَمَّارَس بوصفها فعلاً اجتماعياً مُركَّباً يتقاطع فيه الرسمي بالضمني، والتوجيهي بالرمزي، والبنوي بالتفاعلي. وفي هذا السياق، لا يمكن فهم القيادة التنظيمية بمعزل عن الحقل الاجتماعي الذي تنبثق منه وتُعيد في الآن ذاته إنتاجه، إذ تُشكِّل في جوهرها آليةً لتوزيع رأس المال الرمزي وتنظيم علاقات الهيمنة داخل الفضاء المؤسسي. وتزداد أهمية هذا الطرح وتتضاعف طاقته التفسيرية في المؤسسات الصحية الاستشفائية، حيث تتشابك علاقات العمل مع منطق التخصص المهني، وتتعدَّد أنماط التفاعل بين فاعلين ينتمون إلى ثقافات فرعية متعددة ومتنافسة في آنٍ واحد - طبية وتمريضية وإدارية - ضمن بنية تنظيمية تتسم في آنٍ واحد بالتراتبية الصارمة والانفتاح الوظيفي النسبي، مما يجعل من التوتر بين هذه الثقافات الفرعية محركاً بنيوياً دائماً لديناميات السلطة والاعتراف.

ورغم ما يُسند للقيادة التنظيمية من أدوار معلنة في تحفيز العمل الجماعي وترسيخ قيم التعاون والتنسيق وتعزيز الهوية المؤسسية المشتركة، فإن الملاحظة السوسيولوجية الأولية داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف تكشف عن مفارقة تنظيمية لافتة وذات دلالة سوسيولوجية عميقة؛ إذ يتعايش خطابٌ مؤسسي يُثَمِّن العمل الجماعي ويُبرز الطابع التشاركي للأداء الصحي، مع ممارسات فعلية تميل إلى إعادة إنتاج منطق الضبط المركزي وترسيخ التراتبية الإدارية، من خلال إعادة نسب الفعل الجماعي إلى المركز القيادي وإعادة تأطيره ضمن تمثّلات السلطة القائمة. وهذا التعايش بين خطاب التشاركية وممارسة المركزية ليس مجرد تناقض عرضي أو خللٍ وظيفي طارئ، بل يُعبّر عن بنية اجتماعية متماسكة تؤدي وظيفتها في إعادة إنتاج علاقات السلطة تحت غطاء الخطاب التحديثي.

إنّ هذه المفارقة لا تُحِلُّ فقط إلى تباينٍ بين الخطاب والممارسة بوصفه ثنائيةً تحليليةً مُبسّطة، بل تطرح إشكالاً سوسيولوجياً أعمق يتعلق بطبيعة القيادة التنظيمية باعتبارها آليةً لإنتاج الثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها أو تكريسها. فبدل أن تكون القيادة أداةً للتحوّل والتغيير وكسر البنيات الرمزية الموروثة، قد تتحوّل في سياقات معيّنة إلى وسيطٍ لإعادة إنتاج الأنماط الثقافية التقليدية، بما تحمله من قيم الامتثال والانصياع وتقديس المركز، وهو ما يفتح المجال للتساؤل حول حدود الفعل القيادي في إحداث القطيعة مع البنيات الرمزية السائدة داخل المؤسسة، ومدى قدرة القائد التنظيمي على تجاوز الاشتراطات البنيوية التي أنتجته وشكّلت رأسماله الرمزي في الأصل.¹

¹ هذه النتيجة مستوحاة مبدئياً من الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قمت بها لأجل ضبط إشكالية الدراسة وزاوية معالجة الموضوع، والتي كانت في منتصف شهر مارس 2026، ومن خلال الملاحظات الميدانية واحتكاكنا المباشر ببعض العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962"، من بينهم الأطباء والمرضى وموظفو الإدارة الصحية، وما نتج عن تواصلنا مع بعض الزملاء الموجودين في المؤسسة. وقد أتاح لنا هذا الاحتكاك فهم طبيعة الممارسات اليومية والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك التعرف على الأنماط السائدة للقيادة التنظيمية وتأثيرها على التفاعلات المهنية والثقافة التنظيمية المتبلورة بين الفاعلين.

انطلاقاً من ذلك، تتحدّد الإشكالية المركزية لهذه الدراسة في مساءلة العلاقة الجدلية بين نمط القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية، ليس بوصفها علاقةً خطيةً سببيةً أحادية الاتجاه، بل كعمليةٍ تفاعليةٍ معقّدة تتداخل فيها الممارسات اليومية، والتمثّلات المهنية، وبنىات السلطة الرمزية داخل التنظيم، بحيث تُنتج كلّ منهما الأخرى وتُعيد تشكيلها في حركة دائرية لا تنتهي.

وعليه، يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية على النحو الآتي:

كيف يتجسّد نمط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" ببنّي صاف بعين تموشنت في الممارسات اليومية والتفاعلات المهنية بين الفاعلين، وكيف يُسهم هذا النمط في إعادة إنتاج أو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة كما يتمثّلها الفاعلون الصحيون؟

ويتقرّع عن هذا السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية قابلة للاختبار الميداني:

✓ ما نمط القيادة التنظيمية السائد في المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية ببنّي صاف؟

✓ ما الملامح والسمات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة داخل هذا الفضاء المؤسسي؟

✓ كيف يُسهم هذا النمط القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

❖ خامساً. الدراسات السابقة: عرض وتعليق:

تُشكّل الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، إذ تُمكن من الإحاطة بالموضوع من مختلف الزوايا النظرية والتطبيقية، وتساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن التراكم المعرفي القائم. وفي هذا الإطار، تمّ تصنيف الدراسات إلى أجنبية وعربية ومحلية مع ترتيبها زمنياً داخل كل صنف لأجل تحديد الفجوة البحثية-المعرفية:

1. دراسات أجنبية:

▪ دراسة (Tsai, Y. 2011)¹

تقدم دراسة الباحثة Yafang Tsai المنتسبة إلى قسم السياسة الصحية والإدارة بجامعة Chung Shan Medical بتايوان، نُشرت سنة 2011 في مجلة BMC Health Services Research تحت عنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة والرضا الوظيفي"، انطلقت من إشكالية مفادها أنّ المنظومة الصحية تعاني من غياب الفهم العلمي الكافي للعلاقات البينية بين المتغيرات السوسيو-تنظيمية داخل المؤسسات الاستشفائية، حيث تساءلت الباحثة عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بوصفها منظومة قيمية وسلوكية مشتركة، وسلوك القيادة بوصفه ممارسة سلطوية وتوجيهية، والرضا الوظيفي بوصفه محصلة نفسية واجتماعية لدى الكادر التمريضي، خاصة في ظل شح الدراسات التي تربط هذه المتغيرات الثلاثة ضمن حقل التمريض. وقد صاغت ثلاث فرضيات إجرائية تعكس توجهاً ارتباطياً، تمثلت في وجود ارتباط إيجابي دال

¹ Y. Tsai, "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction", *BMC Health Services Research*, vol. 11, n° 1, 2011, p. 98.

إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة، وبين سلوك القيادة والرضا الوظيفي، وبين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي ضمن تصميم مقطعي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 200 ممرضة من مستشفيات بوسط تاوان بنسبة استرجاع بلغت 66.7%، وتميزت العينة بكون الإناث يشكلن 99.5%، و83.5% غير متزوجات، و82.5% تتراوح أعمارهن بين 21 و30 سنة، و45% بمستوى تعليمي جامعي. واستُخدم الاستبيان المقنن وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتضمن ثلاثة محاور: الثقافة التنظيمية (22 بنداً)، وسلوك القيادة (26 بنداً)، والرضا الوظيفي (12 بنداً)، مع التحقق من الصدق عن طريق التحكيم، والثبات بمعاملات ألفا كرونباخ (0.958، 0.966، 0.855). وأظهرت النتائج تأكيد الفرضيات الثلاث، حيث بين تحليل الانحدار الخطي وجود ارتباط إيجابي دال بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة ($\beta=0.55$)، وبين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ($\beta=0.66$)، إضافة إلى ارتباط إيجابي مستقل بين سلوك القيادة والرضا الوظيفي ($\beta=0.33$) بعد ضبط أثر الثقافة التنظيمية، كما فسرت الثقافة التنظيمية 43% من التباين في الرضا الوظيفي، مع تسجيل أدنى مستويات الرضا في الأجر والمكافآت وأعلى مستويات الرضا في العلاقات مع الزملاء والاعتراف المهني.

■ دراسة (Sow, M., Murphy, J., & Osuoha, R. 2017)¹

تُقدّم دراسة (Sow, M. و J. Murphy و Osuoha, R. 2017) ضمن سياق قطاع الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية مقارنة سوسولوجية-تنظيمية تروم تحليل التفاعلات المركبة بين أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وعلاقتهما بالرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث انطلقت من إشكالية مركزية مفادها استجلاء طبيعة التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات، مع اختبار ثلاث فرضيات رئيسية بصيغتها الصفرية والبدلية تتعلق بوجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وبين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكذا الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة؛ وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً ذا تصميم ارتباطي مستنداً إلى نماذج الانحدار بالمربعات الصغرى (OLS) لتحليل البيانات المستقاة من عينة عشوائية بسيطة قوامها 111 موظفاً موزعين على 17 مؤسسة صحية (مستشفيات وعيادات)، باستخدام استبيان إلكتروني دمج عدة مقاييس معيارية، من بينها مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) المستند إلى أعمال Bernard Bass و Bruce Avolio، ومقياس الرضا الوظيفي، إلى جانب إطار القيم المتنافسة لـ Quinn و Rohrbaugh؛ كما ارتكزت الدراسة نظرياً على نموذج القيادة التحويلية مدعوماً بنظريات الدافعية لدى Abraham Maslow و Frederick Herzberg، ضمن توظيف مفاهيمي شمل القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وقد أفضت النتائج إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الرضا

¹ M. Sow, J. Murphy & R. Osuoha, "The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction in the US Healthcare Industry", *Leadership in Health Services*, vol. 30, n° 2, 2017, p. 129-138.

الوظيفي يظل محدوداً عند تحليله بصورة مستقلة، ليتلاشى عند إدماج متغير الثقافة التنظيمية في النموذج التفسيري، في حين برزت الثقافة التنظيمية، لا سيما ذات التوجه الخارجي، كعامل حاسم ومفسر رئيسي لانخفاض مستويات الرضا الوظيفي، الأمر الذي يبرز أولوية البنى الثقافية التنظيمية بوصفها محدداً سوسولوجياً مركزياً يفوق في تأثيره أنماط القيادة داخل التنظيمات الصحية.

• دراسة (Somenzari 2023)¹

تقدم دراسة Somenzari، الموسومة بعنوان "The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture"، تحليلاً كمياً لأثر أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والتسببية على الثقافة التنظيمية بأبعادها المرتبطة بالتعاون والانضباط والابتكار داخل مؤسسات إقليمية وقطاعية. وانطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: كيف تحدث أنماط القيادة المختلفة فروقاً في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟ واعتمدت فرضيات أساسية تقضي بأن القيادة التحويلية تُعزز التعلم والابتكار، بينما ترتبط القيادة التبادلية بالامتثال والانضباط، في حين يترك النمط التسببي آثاراً سلبية على السلوكيات المهنية. واستندت منهجياً إلى المنهج الكمي الوصفي-التحليلي، موظفة استبياناً معيارياً وتحليل الانحدار لاستكشاف قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، ضمن عينة من موظفين ينتمون إلى مؤسسات مختلفة السياقات القطاعية. واستهدفت الدراسة تحديد النمط القيادي الأكثر فعالية، وتفسير التباينات في الثقافة التنظيمية في ضوء أنماط القيادة، بالاعتماد على مقارنة سلوكية-تنظيمية ترى القيادة متغيراً مستقلاً مؤثراً في الثقافة التنظيمية، وتُعرف مفاهيمها الرئيسة عبر ثلاثة أنماط قيادية، إضافة إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة قيم وسلوكيات موجهة للعمل.

ورغم متانة التصميم الكمي، تكشف الدراسة محدوديات منهجية، أبرزها اختزال العلاقة في نموذج خطي مباشر بين القيادة والثقافة دون إدراج المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام والثقة، إضافة إلى محدودية الأداة المعتمدة في الاستبيان الذي لا يلتقط البنى العميقة والعلاقات غير الرسمية كما تتميز هذه الدراسة بقدرتها على إبراز الفروق بين الأنماط القيادية وتأثيرها في مكونات الثقافة التنظيمية، مما يجعلها مرجعاً مفيداً للممارسين والباحثين الراغبين في تحسين الأداء المؤسسي عبر تطوير الأساليب القيادية. وساعدتني في تبني إطار مفاهيمي واضح، يسمح بفهم متماسك للعلاقة بين القيادة والثقافة، مع تقديم نموذج تفسيري يساعد المؤسسات على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لأهدافها.

▪ دراسة (Nguyen, N.P. 2023)²

دراسة (Nguyen, N.P) الموسومة بـ "Does transformational leadership influence organisational culture?" تُعد مرجعاً مهماً في ميدان علم الاجتماع التنظيمي، إذ تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. انطلقت الدراسة من إشكالية أساسية تتمثل في مدى

¹ M. Somenzari, "The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture", *Journal of Organizational Behavior Research*, vol. 8, n° 1, 2023, p. 45-62.

² N.P. Nguyen, "Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture?", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, vol. 30, n° 2, 2023, p. 112-128.

تأثير القيادة التحويلية على أبعاد الثقافة التنظيمية، وكيف ينعكس هذا التأثير على بيئة العمل وأداء المؤسسة. وهدفت الدراسة إلى: (1) قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، (2) تقييم مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز قيم المشاركة والثقة والرؤية المشتركة، و(3) دراسة انعكاس هذا التأثير على الأداء المؤسسي. وقد صاغ الباحث ثلاث فرضيات رئيسية مرتبطة بهذه الأهداف.

اعتمدت الدراسة منهجًا كمياً عبر استبيان معياري لقياس القيادة التحويلية وأبعاد الثقافة التنظيمية، مع تطبيق نماذج الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) على عينة كبيرة من الموظفين في مؤسسات متنوعة بالقطاعين العام والخاص. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث أسهم هذا النمط القيادي في تعزيز قيم المشاركة والثقة والرؤية المشتركة، مما انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وقد ركزت الدراسة على مفاهيم محورية، منها القيادة التحويلية كأسلوب يركز على تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم، والثقافة التنظيمية كمجموعة القيم والمعتقدات التي توجه السلوك المهني، والأداء المؤسسي الذي يعكس تحقق أهداف المؤسسة وكفاءة عملياتها. وتعتبر هذه الدراسة إضافة قيمة للبحث الأكاديمي، إذ توفر إطاراً واضحاً لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وتتيح لي إمكانية الاستفادة منها في الدراسات التطبيقية المتعلقة بأنماط القيادة وتأثيرها على بيئات العمل المؤسسية.

■ دراسة (Ahsan, M.J., et al. (2024)¹

تعد دراسة (Ahsan, M.J., et al. (2024) الموسومة بـ "Unlocking sustainable success: Exploring the impact of organizational culture and transformational leadership" إسهاماً حديثاً في حقل علم الاجتماع التنظيمي، إذ تناولت التفاعل بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأثرهما على متغيرات استراتيجية مثل المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام. انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية تتمثل في فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والالتزام الاجتماعي، وما يترتب على ذلك من أثر في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام. وبناءً على ذلك، صاغ الباحثون فرضيات أساسية تقضي بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وأن القيادة التحويلية تعزز القيم الأخلاقية والرؤية المشتركة بين الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المستدام للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة منهجية متعددة الحالات (multi-case study)، جمعت بين الأدوات الكمية (الاستبيانات) والنوعية (المقابلات المعمقة)، مع إجراء تحليل مقارنة بين مؤسسات تنتمي لقطاعات مختلفة، ما أتاح بناء إطار تحليلي شامل لفهم ديناميات القيادة والثقافة التنظيمية في سياقات متنوعة. واستندت الدراسة إلى مفاهيم أساسية تتمثل في القيادة التحويلية كنمط يركز على تطوير الأفراد وتعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية، والثقافة التنظيمية

¹. J. Ahsan, A. Rashid & M.N. Khan, "Unlocking Sustainable Success: Exploring the Impact of Organizational Culture and Transformational Leadership", *Sustainability*, vol. 16, n° 3, 2024, p. 1125-1146.

كمجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد، والأداء المستدام الذي يعكس كفاءة المؤسسة وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعمل كعامل تمكين رئيسي في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والالتزام الاجتماعي، حيث يعزز هذا النمط القيادي القيم الأخلاقية والرؤية المشتركة، ما يرسخ سلوكيات مؤسسية إيجابية ومستدامة. وتوفر هذه النتائج إطارًا مرجعيًا مهمًا مكّني من فهم كيفية توظيف القيادة في تحقيق التوازن بين القيم المحلية والالتزامات التنظيمية الحديثة، وتعد إضافة قيمة للبحوث السوسولوجية التنظيمية من خلال ربط القيادة بالثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام.

2. الدراسات العربية:

▪ دراسة جمال محمد تواتي واسمهان محمد فرج (2021):¹

تُعد دراسة "القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية بجامعة الجبل الغربي" التي أعدها جمال محمد التواتي وأسمهان محمد فرج، والصادرة في يوليو 2021 بمجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسةً ميدانيةً اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف إشكالية محورية تتمثل في مدى مساهمة القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية داخل الجامعة المذكورة. وهدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة القيادة الإدارية، وتحليل دور أدواتها المتمثلة في اتخاذ القرار والاتصال والإشراف والتحفيز، واقتراح آليات لتعزيز أدائها في ترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية.

واعتمدت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، مع تبين درجة تأثير أدوات القيادة واختلاف فعاليتها تبعًا للخصائص التنظيمية. وشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان صُمم لقياس ممارسات القيادة ومستوى الثقافة التنظيمية، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة شملت التحليل الوصفي واختبارات الارتباط والدلالة.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة بين فعالية القيادة وانتشار الثقافة التنظيمية، مع تسجيل ضعف نسبي في أداتي الإشراف والتحفيز مقارنة بأداتي الاتصال واتخاذ القرار اللتين كانتا الأكثر تأثيرًا. كما تُعد هذه الدراسة مساهمة مفيدة في فهم العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل الجامعة، إذ قدّمت إطارًا منهجيًا واضحًا وبيانات ميدانية مكّنت من توضيح تأثير ممارسات القيادة في نشر القيم والسلوكيات التنظيمية. واعتمدت أدوات قياس مناسبة أظهرت أنّ الاتصال واتخاذ القرار يمثلان أكثر عناصر القيادة فعالية. وتفيد هذه النتائج الباحثين في تحليل ديناميات القيادة داخل المؤسسات، كما انها تمنح أساسًا علميًا يمكن الاستناد إليه في بناء فرضيات مذكورة.

3. الدراسات الجزائرية - المحلية:

▪ دراسة جغلولي، يوسف (2006)¹:

تُشكّل رسالة الدكتوراه الموسومة بـ "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية" للباحث يوسف جغلولي، والمقدمة إلى جامعة الجزائر عام 2006، إسهامًا أكاديميًا بارزًا في حقل علم الاجتماع التنظيمي. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية تتمثل في سعي الباحث لتحليل دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، مع التركيز على ربط الأزمات التنظيمية في القطاع الصناعي بالنسق الثقافي الداخلي للمؤسسات وأساليب القيادة السائدة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية "تيندال" بولاية المسيلة، حيث شملت عينته 98 فردًا تم اختيارهم بالمعينة الطبقيّة العشوائية من مجتمع بحثي بلغ 1029 عاملاً. وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدة محاور رئيسية، حيث أظهرت أن الممارسات القيادية في المؤسسة تركز على المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات والحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، مع اعتماد أسلوب الثواب والعقاب والمتابعة المستمرة للأداء. كما أسهمت هذه الممارسات في تعزيز سلوكيات العمل الجماعي والمخاطرة والإبداع.

ومع ذلك، سجلت الدراسة ملاحظات نقدية مهمة، حيث أشارت إلى عدم نجاح القيادة الإدارية في تعزيز نظام اتصالي فعال يدعم التغيير الثقافي المنشود. كما أبرزت مفارقة مهمة تتمثل في إدراك القيادة لأهمية التكيف مع التغيرات التنظيمية، مقابل فشلها الواضح في إدارة عملية التغيير بشكل فعال. وتظل هذه الدراسة مرجعًا مهمًا لفهم تداخل العوامل القيادية والثقافية في البيئة التنظيمية الجزائرية.

▪ دراسة شليل، عبد اللطيف وعالم، فاطمة (2019)²

تتناول دراسة "تأثير القيادة على سلوك الفرد داخل المنظمة: دراسة حالة مؤسسة SEROR تلمسان" (2019)، إعداد عبد اللطيف شليل وفاطمة عالم، موضوعًا مهمًا يتمثل في تحليل العلاقة بين الأساليب القيادية وسلوك الأفراد في بيئة العمل الجزائرية. وتنطلق الدراسة من إشكالية أساسية تتمثل في فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحفيز الموارد البشرية وتوجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة. واعتمد الباحثان مجموعة من الفرضيات التي تقترض وجود علاقة مباشرة بين الأسلوب القيادي الممارس وبين مستوى التحفيز والسلوك التنظيمي لدى العاملين، مع احتمال اختلاف هذا التأثير بين المواقع الميدانية والإدارات المركزية بحكم اختلاف طبيعة الممارسات القيادية فيها. واختارت الدراسة منهجًا كميًا يقوم على استعمال استبيان موجه للإداريين والعاملين، بلغ عددهم 25 مشاركًا. وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، مما سمح باستخراج

¹ جغلولي، يوسف (2006). دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، ص ص 118-143

² شليل، عبد اللطيف، وعالم، فاطمة (2019). تأثير القيادة على سلوك الفرد داخل المنظمة: دراسة حالة مؤسسة SEROR

تلمسان. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تلمسان، المجلد (10)، العدد (2)، ص ص 112-130

مؤشرات كمية حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وحددت الدراسة أهدافاً أساسية تمثلت في: التعرف على الأساليب القيادية السائدة داخل المؤسسة، وقياس تأثير هذه الأساليب على سلوك الموظفين وتحفيزهم، ومقارنة ممارسات القيادة بين المستويات الميدانية والإدارية المركزية، وتوضيح مدى انسجام تصورات القادة مع تقييمات الموظفين. أما النتائج فقد بينت وجود اختلاف واضح في الأساليب القيادية، حيث ظهرت ممارسات أقرب إلى المشاركة والديمقراطية في مواقع العمل الميدانية، مقابل أساليب مركزية وسلطوية في الإدارات المركزية. كما أظهرت النتائج وجود فجوة بين تصورات القادة حول مستوى التحفيز وبين تقديرات الموظفين له، مما يعكس تبايناً في فهم وتطبيق ممارسات القيادة داخل المؤسسة. وأشارت البيانات أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تقوم أساساً على الحوافز المادية، وهو ما يوجه السلوك الوظيفي بشكل ملحوظ. وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة في تحليل العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، وتوفر إطاراً تجريبياً يمكن الاستفادة منه في فهم ديناميات القيادة وتأثيرها على الموارد البشرية. وتبرز الدراسة أهمية تحليل تأثير اختلاف أنماط القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يمكن ربطه مباشرة بسؤال دراستي حول العلاقة بين نمط القيادة الإدارية ومستوى الثقافة التنظيمية. واعطتني قاعدة لعرض العلاقة بين ممارسات القيادة وتحفيز الموظفين والسلوك التنظيمي، وهي عناصر مرتبطة مباشرة بالثقافة التنظيمية.

■ دراسة عزيزي سارة وزوي نبيل علي (2022)¹

يعد هذا المقال المعنون بـ "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري إلى الحقل الإمبريقي" (2022) للباحثين عزيزي سارة وزوي نبيل علي، مرجعاً تحليلياً مهماً في حقل علم الاجتماع التنظيمي، حيث يسعى لمقاربة مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية عبر الجمع بين التأصيل النظري والتحليل الميداني. انطلق المقال من إشكالية تركّزت على كيفية فهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية جسراً بين الإطار النظري والتطبيق العملي، وهدفت إلى استقراء الخلفية النظرية للمفهوم وتحليل تجلياته في الواقع الميداني من خلال مراجعة نقدية للدراسات السوسيولوجية السابقة.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المقارن، مع التركيز على تحليل النماذج النظرية الكلاسيكية والمعاصرة واستقراء نتائج البحوث الميدانية الجزائرية، دون إجراء دراسة ميدانية أصلية، مما يجعل العمل دراسة تركيبية تحليلية تهدف إلى تقديم رؤية نقدية شاملة.

تناول القسم النظري التعريفات المتعددة للثقافة التنظيمية، وخلص إلى تعريفها الإجرائي كمنظومة من المعاني والقيم المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتحقق الانسجام التنظيمي. كما حددت الدراسة خصائص الثقافة التنظيمية كالتابع المركب، والقدرة على التكيف، والعمق الثقافي، والتكامل الداخلي. واستعرضت أهم النظريات التفسيرية، كنظرية القيم، ونظرية روح الثقافة، ونموذج إدغار شين (1985) ذو المستويات الثلاثة (المظاهر

¹ عزيزي سارة، وزوي نبيل علي (2022)، "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: من التأسيس النظري إلى الحقل الإمبريقي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد (10)، العدد (2)، ص: 145-260.

- السطحية، القيم المعلنة، الافتراضات الضمنية)، ونظرية المجالات (جونز، 1985)، ونظرية التفاعل التنظيمي (إيفانشفيتش وآخرون)، مع الإشارة إلى غياب نموذج تكاملي موحد لقياس الظاهرة في السياق الجزائري.
- أما على المستوى الإمبريقي، فقد قدمت الدراسة قراءة تحليلية لأبرز الدراسات الميدانية الجزائرية، مثل:
- دراسات علي الكنز (1978-1982) التي كشفت عن التناقضات الثقافية بين الإطارات والعمال.
 - أعمال سعيد شيخي (1986) التي أبرزت استمرار تأثير القيم الريفية والعائلية على السلوك المهني.
 - أبحاث غريد جمال (1978-1997) حول الثقافات الفرعية للعاملين في الورشات الصناعية.
 - إسهامات الجيلالي اليابس حول دور الجماعات المهنية غير الرسمية.
 - دراسة العياشي عنصر (2021) حول إشكالية الهوية المهنية لدى الإطارات.

وخلص هذا المقال إلى أنّ المؤسسات الجزائرية تعاني من ازدواجية ثقافية ناتجة عن التفاعل بين القيم التقليدية (كالولاء العائلي والجهوية) والقيم الحديثة (الكفاءة والانضباط)، مما ينتج عنه مظاهر سلبية مثل ضعف الانتماء وضعف الالتزام بالوقت، مع التأكيد على أنّ نجاح عمليات التحديث الإداري مرهون بإصلاح ثقافي مواز يراعي الخصوصية المحلية.

وبهذا ويقدم هذا المقال إسهامًا علميًا مهمًا، إذ توفر إطارًا تحليليًا متكاملًا يجمع بين النظرية والواقع الميداني في الجزائر، وقد مكّني في فهم طبيعة الثقافة التنظيمية، وتحليل العوامل الثقافية المؤثرة على الأداء المؤسسي، وإعداد أدوات بحثية لتقييم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية المختلفة.

4. تعليق عام وتحديد تمايز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات:

تشكّل هذه الدراسات المستعرضة مراجعة متكاملة للعلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، متباعدة في مناهجها وسياقاتها وأنماط القيادة المدروسة. فعلى صعيد الدراسات الأجنبية، انطلقت (Tsai 2011) من البيئة الاستشفائية التايوانية لتثبت الارتباط الإيجابي بين سلوك القيادة والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، فيما أبرزت (Sow et al. 2017) من السياق الأمريكي أولوية البنى الثقافية على أنماط القيادة في التأثير على الرضا الوظيفي.. أما الدراسات الأحدث فتمثّلها (Somenzari و Nguyen 2023) اللتان أكدتا تفوق القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والمشاركة والثقة، وصولاً إلى (Ahsan et al. 2024) التي ربطت القيادة التحويلية بالأداء المستدام والمسؤولية الاجتماعية.

وعلى صعيد الدراسات العربية، أسهمت دراسة التواتي وفرج (2021) في الكشف عن أثر أدوات القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية داخل الجامعة الليبية، مبرزة دور الاتصال واتخاذ القرار بوصفهما أكثر الأدوات فعالية. أما على الصعيد المحلي الجزائري، فقد أرسى جغولي (2006) الأساس النظري والميداني لفهم دور القيادة الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية بالقطاع الصناعي، وكشف شليل وعالم (2019) عن الفجوة بين تصورات القادة وتقديرات الموظفين في مؤسسة صناعية جزائرية، في حين قدّم عزيزي وزوي (2022) قراءة تركيبية نقدية للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية كاشفةً عن ازدواجية القيم التقليدية والحديثة.

وتتجلى أبرز الفروق بين هذه الدراسات في أنماط القيادة المدروسة (إدارية، وسطى، تحويلية، تبادلية، تساهلية)، وأبعاد الثقافة التنظيمية (قيم، سلوكيات، رضا وظيفي، أداء مستدام)، والمنهجيات المعتمدة (وصفية، كمية، متعددة الحالات، تركيبية تحليلية)، إضافة إلى تنوع السياقات المؤسسية والجغرافية. ومع ذلك، تبقى **الفجوة المعرفية** قائمة في غياب تحليل سوسيولوجي كافي يقارب القيادة بوصفها ممارسة اجتماعية تتشكل داخل سياق مؤسسي خاص كالمؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية، ويُسائل الكيفية التي تتجسد بها الثقافة التنظيمية في تمثيلات العاملين وممارساتهم اليومية، وهو ما تسعى الدراسة الراهنة إلى معالجته.

ولأنّ الباحث في علم الاجتماع يبنى موضوعه، فإنني رايت أنّ مقارنة الموضوع وفقاً للطرح الكيفي القائم على الفهم يوجهنا نحو تبني المقاربة التالية:

❖ سادساً. المقاربة النظرية المعتمدة:

تُشكل المقاربة النظرية حجر الزاوية في أي بناء علمي رصين، إذ لا يقتصر دورها على تقديم خلفية معرفية للبحث، بل تتعداه إلى كونها أداة تحليلية توطّر فهم الظاهرة المدروسة وتمنحها قابلية للتفسير والتأويل. فهي تمثل النسق المرجعي الذي يستند إليه الباحث/الطالب في تنظيم أفكاره، وضبط مفاهيمه، وبناء علاقات ذات معنى بين مختلف متغيرات الدراسة. وتتجلى أهمية المقاربة النظرية في قدرتها على توجيه المسار التحليلي للبحث، من خلال إمداد الباحث بعدسات تفسيرية تمكنه من قراءة المعطيات قراءة علمية منسجمة، كما تساهم في بلورة الفرضيات وصياغتها، وتحديد الزوايا التي يتم من خلالها تناول الموضوع، بما يضمن اتساق النتائج مع الإطار المفاهيمي المعتمد.

وفي سياق دراستنا التي تتمحور حول أنماط القيادة التنظيمية وصلتها بثقافة المؤسسة، تم الاستناد إلى مقاربتين سوسيولوجيتين رأينا أنهما الأكثر قدرة على استيعاب تعقيد العلاقة بين المتغيرين، وتوفير أرضية تفسيرية ملائمة لمعالجة مختلف أبعاد الموضوع، وهما على النحو الآتي:

1. مقارنة التحليل الاستراتيجي - ميشال كروزييه وإرهارد فريدبرغ:

تم اعتماد مقاربة التحليل الاستراتيجي التي بلورها *ميشال كروزييه ومدرسته في بداية الستينات، باعتبارها مقاربة سوسيولوجية تنظر إلى التنظيم بوصفه واقعاً اجتماعياً، وتمنح مكانة مركزية للفاعل، ولعلاقات القوة، ولمنطق التفاوض وعدم اليقين داخل النسق التنظيمي. إذ يُنظر إلى الأفراد كفاعلين اجتماعيين واستراتيجيين يتمتعون بهامش من الحرية والعقلانية المحدودة، ويتصرفون وفق رهانات خاصة ضمن مجال متاح من السلطة. ويُفهم الفعل التنظيمي، وفق هذا المنظور، من خلال شبكة من التفاعلات والاعتمادات المتبادلة بين الفاعلين. وفي سياق دراستي للقيادة، تتيح لي هذه المقاربة فهم القائد ليس بصفته صاحب سلطة رسمية فحسب، بل بصفته فاعلاً استراتيجياً محورياً، تتيح له قدرته على التحكم في مناطق عدم اليقين الرئيسية داخل التنظيم ممارسة تأثير يتجاوز النصوص الرسمية، مما يساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال استراتيجياته وتفاعلاته مع باقي الفاعلين.

وتُوظَّف ضمن هذه المقاربة مفاهيم أساسية، من بينها مفهوم الفاعل، الذي يشير إلى القائد أو المجموعة القيادية المشاركة في الفعل التنظيمي، ومفهوم السلطة بوصفها علاقة اجتماعية قائمة على التفاوض والتأثير وليس مجرد أمر، ومفهوم الرهان الذي يحيل إلى ما يمكن أن يكسبه أو يخسره القائد والأتباع من تفاعلاتهم، إضافة إلى مفهوم القوة باعتبارها علاقة تبادلية قائمة على الاعتماد المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ومناطق عدم اليقين التي تشكل موارد أساسية للقيادة داخل التنظيم. وتسمح هذه المفاهيم بقراءة الممارسات القيادية دون افتراض انسجام مسبق أو عقلانية مطلقة في الفعل الجماعي، بل كنتاج لتفاعلات استراتيجية معقدة.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الإطار النظري يستند إلى إسهامات * ميشال كروزيه * وإرهارد فريدبرغ (1977)، اللذين قدما التحليل الاستراتيجي كمقاربة وسيطة بين المفاهيم النفسية والمفاهيم الاجتماعية-التقنية، حيث يُتصور الفرد (القائد والتابع) كفاعل استراتيجي وعقلاني، وإن كانت هذه العقلانية محدودة كما أبرز مارس وسيمون. وعلى مستوى أكثر ثقافي، وهو ما يساعدنا في ربط ممارسات القيادة (كفعل) بإنتاج المعنى والقيم داخل المؤسسة.¹

واسقاطا على موضوع بحثنا تتيح مقاربة التحليل الاستراتيجي فهم كيفية تأثير نمط القيادة التنظيمية على ثقافة المؤسسة من خلال دراسة الفاعلين الرئيسيين في التنظيم، وطرق تعامل القائد مع مناطق عدم اليقين، واستخدامه للسلطة والاستراتيجيات التفاوضية، مما يساعد على تفسير كيفية تكوين الممارسات اليومية وتشكيل المعايير والسلوكيات التي تنعكس في الثقافة التنظيمية.

2. مقارنة إدغار شاين للثقافة التنظيمية:

بالموازاة مع المقاربة السابقة، تم اعتماد مقاربة إدغار شاين للثقافة التنظيمية، التي تنتمي إلى المنظور الوظيفي، وتتنظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي يطور آليات مشتركة للفهم والتكيف مع البيئة. وقد صنف شاين الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى الناتج الصنعي الظاهر (الذي يشمل أنماط السلوك القيادي المرئي، والهيكل التنظيمي، والطقوس)، ومستوى القيم والمعتقدات المعتقدية (المبادئ التي يصرح بها القادة ويحاولون غرسها)، ومستوى الافتراضات الضمنية العميقة (المعتقدات البديهية والمسلّم بها حول طبيعة الحقيقة والواقع والإنسان، والتي غالبًا ما تكون من صنع أو بتأثير من المؤسسين والقادة الأوائل) والتي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية. وتُستخدم هذه المقاربة في هذا العمل بوصفها إطارًا مفاهيميًا لتوصيف مكونات الثقافة

¹ محمد أصبان، "النموذج المثالي للاستراتيجية وقواعد اللعب عند م. كروزيه و إ. فريدبرغ"، مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، مايو 2024، متاح على: <https://share.google/VDxIZbI9IT3s8yesW> ، تاريخ الاطلاع: 26 أبريل 2026.

*ميشال كروزيه (Michel Crozier) هو عالم اجتماع فرنسي بارز في علم الاجتماع التنظيمي، وُلد سنة 1922 وتوفي سنة 2013، عُرف بنقده للبيروقراطية وتحليله للتنظيمات باعتبارها فضاءً تفاعليًا يمارس فيه الأفراد استراتيجياتهم ويتمتعون بهامش من الحرية داخل المؤسسة.

*إرهارد فريدبرغ (Erhard Friedberg) : هو عالم اجتماع فرنسي من أصل نمساوي (مواليد 1942)، تلميذ وشريك علمي لميشال كروزيه. ساهم في تطوير التحليل الاستراتيجي للتنظيمات، وركز على دراسة الفاعلين واستراتيجياتهم داخل النسق التنظيمي، خاصة في ظل علاقات القوة وعدم اليقين

التنظيمية ومستوياتها، وتحديد كيفية تأثير نمط القيادة في تشكيل وصيانة وتغيير هذه المستويات الثقافية داخل المؤسسة¹.

وبالتالي واسقاطا على موضوع بحثنا، تسمح مقارنة *إدغار شاين بفهم العلاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية عبر تحليل المستويات الثلاثة للثقافة، حيث يمكن رصد أثر أسلوب القيادة في تشكيل القيم والمعتقدات الظاهرة والمضمرة داخل المؤسسة، وتحديد كيف يسهم القائد في صياغة أو تغيير الافتراضات الأساسية التي تحدد سلوك الأفراد، مما يعكس الدور المركزي للقيادة في تكوين واستدامة الثقافة التنظيمية.

3. أهمية المقاربة المتبناة وملاءمتها لموضوع البحث:

تُسهّم مقاربة التحليل الاستراتيجي عند كروزيه وفريدبرغ في تجاوز النظرة الوظيفية الاختزالية للقيادة، إذ تُعيد تأطيرها بوصفها علاقة اجتماعية قائمة على التفاوض وإدارة عدم اليقين، حيث يتموضع القائد لا كحامل سلطة رسمية مُفوّضة، بل كفاعلٍ استراتيجيٍّ يستثمر الموارد الرمزية والتنظيمية المتاحة لإعادة إنتاج نفوذه وتوسيع هامش تأثيره داخل النسق التنظيمي.

تُقدّم مقاربة إدغار شاين أداةً مفاهيميةً نافذةً لتسريح الثقافة التنظيمية في بنيتها الثلاثية المتداخلة، مُتاحةً للباحث الانتقال من رصد المظاهر السلوكية الظاهرة إلى استجلاء المنظومة القيمية المُعتنقة، وصولاً إلى الكشف عن الافتراضات الضمنية العميقة التي تُشكّل اللاوعي الجماعي للمؤسسة، والتي كثيراً ما تُنتجها القيادة وتُعيد تكريسها دون وعيٍ صريحٍ من الفاعلين أنفسهم.

يُفضي الجمع بين المقاربتين إلى بناء إطارٍ تحليليٍّ مُزدوج الطاقة، يربط بين الفعل الاستراتيجي اليومي للقائد وآليات إنتاج المعنى الثقافي وإعادة تشكيله، مما يُمكن من الكشف عن المسارات الخفية التي تتحوّل من خلالها التفاعلات التفاوضية إلى قيمٍ مُستمدجةٍ وبنياتٍ رمزيةٍ مُتجذرة تحكم السلوك التنظيمي.

تتجلى الملاءمة السوسيولوجية لهاتين المقاربتين بشكلٍ خاص في السياق الصحي الاستشفائي، باعتباره حقلاً تنظيمياً يتسم بتعدد الثقافات الفرعية المهنية المتنافسة وتشابك شرعياتها، مما يجعل من القيادة التنظيمية فيه رهاناً خفياً تتقاطع فيه إعادة إنتاج السلطة مع إعادة تشكيل الهوية المؤسسية الجماعية.

وعليه، واستناداً على الأطار المفاهيمي الذي تمّ تبنيه من خلال النظريات السابقة في مقارنة موضوعي فإنني اعتمدت الفرضيات التالية:

¹ بوبريز عزيزة، زرزوني جهيدة. معوقات تطبيق النظرية السوسيولوجية: نظرية الثقافة التنظيمية لإدغار شاين (E.Sheine) نموذجاً. جامعة باجي مختار عنابة، ص 5-6.

❖ سابعا.فرضيات الدراسة:

1. الفرضية العامة:

يتجسد نمط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف من خلال ممارسات تتراوح بين الطابع السلطوي والطابع التشاركي، وهو ما يؤثر في تمثيلات العاملين لقيم العمل ومعاييرهم، ويسهم في إعادة إنتاج ثقافة تنظيمية تميل إما إلى الامتثال والتراتبية أو إلى الانخراط والمشاركة.

2. الفرضيات الإجرائية:

✓ **الفرضية الأولى:** يُهيمن نمط القيادة الديمقراطية بوصفه النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية لصحة الاستشفائية ببني صاف

✓ **الفرضية الثانية:** تتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية لصحة الاستشفائية ببني صاف بالازدواجية بين مستواها الرسمي المُعلن ومستواها غير الرسمي المُتداول

✓ **الفرضية الثالثة:** يُسهم النمط القيادي السائد في تكريس الثقافة التنظيمية القائمة وإعادة إنتاجها رمزياً، من خلال توظيف خطاب التشاركية غطاءً لممارساتٍ تُرسّخ منطق الضبط المركزي وتُعيد إنتاج بنيات السلطة التقليدية داخل المؤسسة.

4. سابعا. مفاهيم الدراسة:

1. نمط القيادة التنظيمية:

1.1. التعريف الاصطلاحي:

وهو أسلوب القائد في توجيه وتنسيق جهود العاملين داخل المنظمة، ويتضمن قراراته في التواصل والتحفيز واتخاذ القرار لتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية¹

1.2. التعريف الإجرائي:

هو الأسلوب المحدّد الذي يعتمد عليه القائد داخل المؤسسة الاستشفائية في ممارسة السلطة وتوجيه العاملين واتخاذ القرار، والذي يمكن ملاحظته وقياسه من خلال مؤشرات مثل درجة مشاركة المرؤوسين، طبيعة الاتصال، مستوى التقويض، وأساليب التحفيز، بهدف تحديد النمط القيادي السائد داخل التنظيم.

¹ Northouse, Peter G. (2019), Leadership: Theory and Practice, 8th Edition, Thousand Oaks, SAGE Publications, p.6

*إدغار شاين (E. Sheine) هو عالم نفس أمريكي ولد سنة 1928، وحصل على درجة الماجستير في علم النفس من جامعة ستانفورد سنة 1949، ثم درجة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي عام 1952. كان باحثاً أكاديمياً وكاتباً ومستشاراً، وتركز عمله الاستشاري على الثقافة التنظيمية وتطوير المنظمات والاستشارات العملية وديناميكيات المهنة، وعمل لدى مجموعة من الشركات مثل: أبل، سيتي بنك، جنرال فودز، إكسون، موتورولا، شل، وأموكو، وغيرها. يُعتبر شاين من أبرز مؤسسي مجال التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية، توفي إدغار شاين في 26 يناير 2023

2. الثقافة التنظيمية:

1.2. التعريف الاصطلاحي:

بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترفيه و الجزاءات و العقوبات¹

2.2. التعريف الإجرائي:

مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والأنماط السلوكية السائدة داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل طريقة التواصل بين الأفراد، أسلوب اتخاذ القرار، مستوى التعاون أو الصراع، درجة الالتزام بالقوانين الداخلية، وطبيعة العلاقات المهنية، وذلك بهدف تحديد طبيعة المناخ الثقافي السائد داخل التنظيم.

3. تمثيلات العاملين:

1.3. التعريف الاصطلاحي:

هي منظومة من الأفكار، المشاعر، والمواقف الذهنية التي يبنها الموظفون تجاه العمل، المؤسسة، والزملاء، بناءً على خبراتهم الشخصية والسياق الاجتماعي داخل وخارج العمل. تعمل هذه التمثيلات كإطار مرجعي يوجه سلوكياتهم، تصوراتهم، ورضاهم الوظيفي².

1.3. التعريف الإجرائي:

هي المواقف والأفكار الجماعية التي يشكلها الموظفون حول قيم المؤسسة، ممارساتها، وأنماط القيادة، والتي تؤثر في سلوكهم وتفاعلهم داخل التنظيم.

ولتحقيق وقياس ذلك ميدانيا وفقا لطرح ومقاربة سوسيولوجية للموضوع في إطار تخصصي الأكاديمي فإنه تم اتباع الخطوات والإجراءات المنهجية التالية:

¹ Dessler, G. (1996). Organization Theory: Creating Structure and Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 350.

² حمزة زريقات حسنية، 2022 «العمل والعمال بالمؤسسة الصناعية العمومية: تصورات وتمثيلات»، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مج10، ع4، ص10.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والتقنية للدراسة

تمهيد:

يُعدّ هذا المبحث أحد المحاور الجوهرية في هذه الدراسة، إذ يهدف إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية والتقنية التي تم اعتمادها لضبط الجانب الميداني للبحث وضمان تحقيق أهدافه العلمية. فهو يتناول المنهج البحثي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة العينة المدروسة، إضافة إلى مختلف الخطوات التطبيقية التي صاحبت إنجاز العمل الميداني في مختلف مراحله.

كما يسعى هذا المبحث إلى إبراز المرجعيات العلمية التي تم الاستناد إليها لضمان دقة النتائج وموضوعية التحليل، بما يعكس صرامة في التعامل مع المعطيات الميدانية. ومن ثم، فإن أهميته تكمن في إضفاء الطابع العلمي والمنهجي على الدراسة، من خلال ربط الجانب النظري بالتطبيقي، وتوضيح الكيفية التي تم بها الانتقال من طرح الإشكالية إلى معالجتها ميدانياً وتحليل نتائجها، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الجوانب المنهجية وفق تسلسلها الإجرائي:

❖ أولاً. الدراسة الاستطلاعية والدراسة الاستكشافية:

تُعدّ الدراسة الاستطلاعية مرحلة تمهيدية أساسية في مسار البحث العلمي، وقد تم اللجوء إليها بهدف ضبط الإشكالية بدقة أكبر وتحديد الزاوية المنهجية الأنسب لمعالجتها. وقد أنجزت هذه المرحلة على عينة عشوائية قوامها 10 أفراد من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني صاف، وذلك بتاريخ 18 مارس 2026، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات تمثلت في المقابلات القصيرة، واستبيان أولي مفتوح، إلى جانب الملاحظة الميدانية المباشرة، فضلاً عن إجراء مقابلة مع مديرة المؤسسة باعتبارها الفاعل المحوري في تحديد أنماط القيادة داخل التنظيم.

وقد سمحت معطيات هذه المرحلة الاستكشافية بالاقتراب من الواقع الميداني وفهم السياق العام، وكشف التمثلات والمفاهيم المتداولة لدى أفراد العينة المستهدفة، الأمر الذي أتاح إعادة صياغة تساؤلات أولية للدراسة، واختيار أدوات جمع البيانات الأكثر ملاءمة، إضافة إلى تحديد الأبعاد المركزية للإشكالية البحثية. وبذلك شكلت هذه الخطوة التمهيدية دعامة منهجية مهمة ساعدت على تحقيق قدر من الانسجام بين التصميم البحثي وخصوصية الموضوع وأبعاده النظرية والميدانية.

وقد تجسدت أهمية هذه المرحلة الاستطلاعية في مستويين متكاملين ومتوازنين، هما:

1. الاستطلاع في بعده المعرفي النظري: القراءات:

يمثل هذا البعد من الدراسة الاستطلاعية مرحلة تأسيسية محورية، اتجهت فيها نحو انفتاح معرفي ومنهجي على مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة، خصوصاً في سياق المؤسسات الصحية العمومية. وقد هدف هذا الاشتغال الأولي إلى بناء أرضية مفاهيمية صلبة تساعد على الإحاطة بالإشكال من زواياه النظرية المختلفة، وتفكيك أهم المفاهيم المركزية المؤطرة له.

وقد شمل هذا المسار مراجعة معمقة ومقارنة نقدية لعدد من الدراسات السوسيولوجية والإدارية التي تناولت أنماط القيادة بمختلف تصنيفاتها، مثل القيادة التشاركية، والتسلطية، والتحويلية، وعلاقتها بمؤشرات الأداء المؤسسي، إضافة إلى تحليل الكيفية التي تتشكل بها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية، باعتبارها نسقاً من القيم والمعايير والتمثيلات التي تؤطر سلوك الفاعلين داخل التنظيم.

كما ساعدت هذه القراءة النظرية في إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف بين المقاربات المختلفة، والكشف عن بعض الثغرات البحثية التي ما تزال قائمة في هذا المجال، خصوصاً فيما يتعلق بتداخل البعد الرمزي والثقافي مع أنماط السلطة داخل المؤسسة الصحية. ومن خلال هذا التراكم المعرفي، أمكن إعادة ضبط زاوية النظر إلى الموضوع، وصياغة ملامح أولية للإشكالية بشكل أكثر دقة وعمقاً، بما ينسجم مع طبيعة البحث السوسيولوجي وأهدافه التحليلية.

2. الاستطلاع في بعده العملي الميداني:

أجرينا الاستطلاع في المؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف يوم 18 مارس 2026، بهدف استكشاف النمط القيادي السائد وانعكاساته على الثقافة المؤسسية، وقد استعين بعينة عشوائية مكونة من 10 أفراد من مختلف الفئات المهنية العاملة داخل المؤسسة، والتي تنوّعت بين الأطباء بوصفهم الفاعلين المركزيين في تقديم الخدمة الصحية، والمرمضين بوصفهم الطاقم الميداني المتواصل مع المرضى بشكل مباشر، والإداريين بوصفهم حلقة الوصل بين القرار الإداري والممارسة الميدانية. وقد جاء هذا التنوع في تركيبة العينة انعكاساً لتعدد المواقع المهنية وتباين التجارب داخل الحقل المؤسسي، مع الاستناد إلى أدوات ميدانية متنوعة كالاستبيان شبه الموجّه والمقابلات القصيرة، بما يكفل الجمع بين البيانات الكمية والمعطيات الكيفية في آنٍ واحد. ورغم صعوبة هذه المرحلة إلّا أنها مكنتنا من الكشف عن أنّ المؤسسة تسعى إلى تحقيق قدر من الانفتاح في علاقاتها الداخلية وتفاعلاتها مع محيطها الاجتماعي، من خلال أنشطة تكوينية وتوعوية وتضامنية متنوعة، تعكس توجهاً واضحاً نحو تعزيز الانتماء المؤسسي وتوطيد الثقة بين مختلف الفاعلين. غير أنّ هذا الانفتاح الظاهر لا يخلو من تناقضات بنيوية تتجلى في فجوات التواصل وتمركز القرار، مما يجعل العلاقة بين النمط القيادي والثقافة المؤسسية علاقةً مركّبة تستوجب التحليل المعمّق.

3. أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية:

كانت من بين أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- ✓ أسفرت الدراسة عن وجود فهم سطحي أو غير دقيق لمفهوم "القيادة التنظيمية" لدى نسبة معتبرة من العاملين، خاصة من غير الإطارات الإدارية، مما يدل على غياب ثقافة تنظيمية راسخة تُدرك أهمية القيادة بوصفها فعلاً استراتيجياً لا مجرد ممارسة إدارية روتينية.
- ✓ تبين أن كثيراً من الفاعلين ينظرون إلى القائد بصفته مجرد مسير إداري، لا بصفته فاعلاً استراتيجياً مؤثراً في منظومة القيم داخل المؤسسة، وهو ما يُضيّق هامش المشاركة الفعلية ويُكرّس نمطاً من العلاقات القائمة على التبعية لا على الشراكة.

✓ أشار بعض المشاركين إلى غياب قنوات التواصل الفعال بين الإدارة والطاقم العامل، باعتباره أحد العوامل المفسرة لضعف الانخراط المهني، إذ يشعر بعض العاملين بأنهم منقذون للقرارات لا شركاء في صياغتها.

✓ تبين أن النمط القيادي المعتمد داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر وملحوس في طبيعة العلاقات المهنية ومستوى التعاون بين الفاعلين، سواء على مستوى التنسيق اليومي أو على مستوى بناء الهوية الجماعية المشتركة.

✓ رُصد وجود ارتباط واضح بين نمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي والانضباط داخل المؤسسة، بحيث يبدو النمط القيادي متغيراً محورياً في تحديد مناخ العمل وجودة الأداء المؤسسي.

✓ تجلّت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصحية في مستوياتها المختلفة، سواء من خلال الممارسات اليومية أو القيم المعلنة أو التصورات الضمنية للفاعلين، مما يجعلها انعكاساً حقيقياً للنمط القيادي السائد ومؤشراً دالاً على درجة التماسك المؤسسي.

وقد وجهتنا هذه النتائج مجتمعةً نحو إعادة صياغة الإشكالية بما يجعلها أكثر ارتباطاً بتمثيلات الفاعلين وواقعهم المهني، ومنفتحةً على أعماق الديناميكيات التنظيمية التي تتشكل داخل هذا الفضاء المؤسسي.

❖ ثانياً. المنهج المستخدم:

1. تعريفه:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث المرتبطة بفهم تأثير أنماط القيادة على سلوكيات وثقافة الفاعلين في المؤسسة، تم اعتماد المنهج النوعي الوصفي التحليلي، ويعد هذا المنهج أسلوباً يركز على جمع معلومات دقيقة وكافية حول ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة زمنية معينة، بهدف التوصل إلى نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية تتوافق مع المعطيات الفعلية للظاهرة. ويعرف أيضاً بأنه محاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، لفهم أفضل وأدق أو لوضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها¹، كما يتيح هذا المنهج، كما يؤكد فليك (Flick, 2009)²، فهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في سياقاتها الطبيعية من خلال تحليل المعاني والدلالات التي يبينها الأفراد انطلاقاً من تجاربهم اليومية، وهذه الخاصية تتوافق مع الغايات المعرفية لهذه الدراسة. وتتمثل أهميته في كونه يتيح فهماً معمقاً للظاهرة عبر رصد كيفية إدراك الفاعلين للقيادة التنظيمية وتجسيدها في ممارساتهم اليومية، وتأثير ذلك في تشكيل بيئة العمل والنسق الثقافي للمؤسسة. من أهم أهداف هذا الأسلوب جمع بيانات حقيقية ومفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة لدى مجتمع معين، وتحديد المشكلات

¹ مليح، يونس، والعسولي، عبد الصمد. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. مجلة المنارة للدراسات

القانونية والإدارية، العدد 29. ص: 37

² K, Uwe (2009). An Introduction to Qualitative Research. 4th Edition, London: SAGE

Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/an-introduction-to-qualitative-research/book233401> (تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2026/3/12 على الساعة: 13:00

القائمة وتوضيحها بدقة، وإجراء مقارنات بين بعض الظواهر أو المشكلات وإيجاد العلاقات بينها، وفهم تصرفات الأفراد في مواجهة المشكلة أو الظاهرة والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات وخطط مستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة لمواقف مشابهة في المستقبل، وتفسير العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة وربطها بالسياق التنظيمي والاجتماعي والثقافي للمؤسسة لتوضيح آليات تأثير أساليب القيادة في تعزيز أو تثبيط القيم والأعراف المكونة لثقافة المؤسسة. ويتجلى ذلك على مستويين، **المستوى الوصفي** الذي يهدف إلى رصد وتشخيص تمثيلات الفاعلين لأنماط القيادة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وتحديد خصائص هذه التمثيلات كما تتبدى في الحقل الميداني، **والمستوى التحليلي** الذي يركز على تفسير طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة، من خلال تحليل كيف تؤثر أساليب القيادة على قيم وأعراف المؤسسة، وكيف تشكل هذه الديناميكية وعي وممارسة الفاعلين بمختلف اختصاصاتهم.

2. التعريف بتقنيات جمع البيانات والمبررات المنهجية لاختيارها:

في إطار جمع المعطيات الميدانية، تم الاعتماد على أداة رئيسية من أدوات البحث النوعي، وهي: **المقابلة نصف الموجهة**، إضافة إلى **الملاحظات الميدانية**. يُعزى اختيار هذه التقنية إلى ما توفره من إمكانية معمقة لفهم الديناميات الاجتماعية الكامنة وراء الممارسات القيادية داخل المؤسسة، والكشف عن التمثيلات والتصورات التي يبنها الفاعلون حول نمط القيادة السائد، وكيفية تشكيله وإعادة إنتاجه لثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية.

1.2. التقنية الأولى: الملاحظة الميدانية:

تُعَدّ الملاحظة الميدانية إحدى أهم التقنيات المعتمدة في البحث السوسولوجي، لكونها تتيح للباحث الاقتراب المباشر من الواقع الاجتماعي كما يُمارَس فعليًا داخل سياقه الطبيعي، بعيدًا عن التصورات المسبقة أو التمثيلات النظرية المجردة. وقد تم توظيف هذه التقنية في هذه الدراسة بهدف رصد مظاهر التفاعل اليومي داخل المؤسسة، وفهم طبيعة العلاقات المهنية السائدة بين مختلف الفاعلين، وكذا تتبع أنماط القيادة كما تتجسد في الممارسة الفعلية وليس فقط كما تُعلن رسميًا.

وقد سمحت هذه الملاحظة بتسجيل عدد من السلوكيات التنظيمية غير المصرح بها، والوقوف على بعض أشكال التواصل الرسمي وغير الرسمي داخل بيئة العمل، إضافة إلى معاينة طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطة داخل المؤسسة. كما ساعدت على الكشف عن الفجوة المحتملة بين الخطاب التنظيمي المعلن والممارسة الواقعية، وهو ما يُعدّ عنصرًا أساسيًا في التحليل السوسولوجي للمنظمات.

وبذلك أسهمت هذه التقنية في تعزيز الفهم الكيفي للظاهرة المدروسة، وتوفير معطيات ميدانية أولية دعمت باقي أدوات جمع البيانات، وساعدت في توجيه التحليل نحو الجوانب الأكثر دلالة في علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة للتقنية الأساسية وهي:

2.2. التقنية الثانية: المقابلة نصف الموجهة:

تمثل المقابلة نصف الموجهة تقنية أساسية لجمع البيانات الكيفية، إذ تجمع بين المرونة والتوجيه المنهجي. وتُستعمل المقابلة نصف الموجهة أكثر في البحوث السوسولوجية، نظرًا لما تتميز به من مرونة في الربط بين حرية المفحوص وتلقائية أجوبته، وبين التوجيه والتحديد الذي قد تقتضيه طبيعة الظاهرة المدروسة. تتم اعتماد هذه الأداة نظرًا لفعاليتها في التعمق في فهم المعاني الذاتية التي يبنها الفاعلون حول نمط القيادة التنظيمية المعتمد. فهي تسمح باستكشاف البنى الخفية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وأنماط التواصل الرسمية وغير الرسمية، وآليات صنع القرار، ومدى تجسيد هذه الممارسات لثقافة تنظيمية معينة أو إسهامها في تحولها. وبهذا المعنى، تُعد المقابلة نصف الموجهة، كما يراها كوفمان (Kaufmann)، أداة تُتيح "توليد بيانات غنية حول العوالم الذهنية والمعاني التي يمنحها الأفراد للظواهر الاجتماعية، ويُعيدون إنتاجها من خلال ممارساتهم اليومية"¹.

1.2.2. بناؤها وتحديد محاورها²:

تُمثل الفرضية العلمية ترجمة أولية قابلة للاختبار للعلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة، إذ تنطلق من سؤال البحث لتحديد الاتجاه الذي سيتحقق منه تجريبيًا. ولفهم هذه الفرضية بدقة، لا بد من تفكيكها إلى متغيرات أساسية؛ فـ "نمط القيادة التنظيمية" يمثل المتغير المستقل الذي يُفترض أن يكون له تأثير أو ارتباط، في حين تم اعتبار "ثقافة المؤسسة" متغيرًا تابعًا يعكس النسق القيمي والرموز والممارسات والسلوكيات التنظيمية السائدة التي يُفترض أنها تتأثر بالمتغير المستقل. ولأن المفاهيم في العلوم الاجتماعية تكون غالبًا مجردة، تحوّل إلى أبعاد تمثل الجوانب المختلفة للمفهوم، ثم تشتق من كل بُعد مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس.

وبناءً على هذه المؤشرات المستخلصة من الإطار النظري، قمنا بتصميم محاور وأسئلة المقابلة بطريقة منهجية تهدف إلى جمع معطيات ميدانية دقيقة تسمح لنا بفهم طبيعة العلاقة الجدلية بين نمط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة. وهكذا، أصبح بناء أداة المقابلة عملية سوسولوجية متكاملة تبدأ من التجريد النظري في تحديد المفاهيم، مرورًا بالتفكيك التحليلي الإجرائي عبر الأبعاد والمؤشرات، وصولًا إلى التجسيد التجريبية في صياغة الأسئلة التطبيقية، مما يضمن الاتساق بين البناء النظري للبحث والمعطيات التي سيتم جمعها لاختبار فرضياته.

انطلاقًا من هذه الاعتبارات المنهجية التي تفرضها طبيعة البحث الكيفي في سوسولوجيا العمل والتنظيم، خاصة ما يتعلق بضرورة مراعاة الموقع التنظيمي للفاعلين داخل المؤسسة، قمنا بتصميم دليل المقابلة في صيغة مزدوجة، بما ينسجم مع أهداف دراستنا المتمثل في فهم العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة من زوايا تحليلية متعددة ومتكاملة.

فدراستنا السوسولوجية لا تستهدف إنتاج خطاب موحد مُتجانس، بل تسعى إلى تحليل تعدد الرؤى باقي العاملين، سواء من حيث ممارسة السلطة أو تمثّلها أو إضفاء الشرعية عليها. وعليه، اعتمدنا دليلين للمقابلة³

² أنظر: الملحق رقم (01) الجدول المفاهيمي للدراسة وبناء دليل المقابلة.

³ أنظر: الملحق (2) و الملحق (3) في قائمة الملاحق.

يتشارك المحاور النظرية ذاتها، مع تكييف صياغة الأسئلة بما يتلاءم مع الموقع التنظيمي لكل فئة من الفاعلين.

في هذا الإطار، خصّصنا دليل المقابلة الأول للفاعلين القياديين (المدير، رؤساء المصالح)، يركز على منطق الممارسة القيادية وآليات اتخاذ القرار وأسس التبرير والشرعية، فضلاً عن تصوراتهم حول مشاركة العاملين في الحياة التنظيمية. في المقابل، خصّصنا دليل المقابلة الثاني لسائر الفاعلين (الأطباء، المرضى، الإداريين)، يركز على التجربة المعيشة في فضاء العمل، وكيفية إدراكهم لممارسات القيادة، وتمثلاتهم للسلطة، ومدى شعورهم بالمشاركة الفعلية أو الإقصاء.

ورغم هذا التمييز الوظيفي، حرصنا على توحيد المحاور الأساسية في كلا الدليلين، وهي: **ممارسات القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية وتمثلاتها، والعلاقة بين نمط القيادة والثقافة المؤسسية**، وذلك بهدف ضمان قابلية المقارنة بين خطاب القيادة وخطاب العاملين، والكشف عن أوجه التقاطع والتباين بينهما. ويُتيح لنا هذا الاختيار المنهجي تحليل الفجوة الممكنة بين ما يُصرّح به على مستوى الخطاب الرسمي للقيادة، وما يُعاش فعلياً في الممارسة اليومية للعاملين، وهو ما يُشكّل مدخلاً سوسيولوجياً أساساً لفهم ديناميات السلطة داخل التنظيم، بما يتقاطع مع التصور الفيبيري الذي يؤكد أنّ شرعية السلطة لا تُفهم فقط من زاوية من يمارسها، بل أيضاً من زاوية من يُقرّها ويُسبغ عليها المشروعية.

وقد اشتمل كل دليل على **محور تمهيدي** يتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية للمبحوث، شمل متغيرات: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والرتبة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة المهنية الإجمالية، وعدد سنوات العمل داخل المؤسسة تحديداً. يليه **المحور الأول** المرتبط بالفرضية الإجرائية الأولى، الذي تمحور حول ممارسات القيادة التنظيمية، واستهدفنا من خلاله استجلاء منطق الفعل القيادي من زاويتين متكاملتين: زاوية القادة أنفسهم من حيث فلسفتهم في التسيير ومعايير اتخاذ القرار وحدود إشراك العاملين وآليات الرقابة وإدارة النزاعات، وزاوية العاملين من حيث إدراكهم لأسلوب التسيير ومدى شعورهم بإمكانية التعبير والمشاركة الفعلية. ثم **المحور الثاني** المرتبط بالفرضية الإجرائية الثانية، الذي تمحور حول الثقافة التنظيمية وتمثلاتها، وسعينا من خلاله إلى الكشف عن القيم والمعايير السائدة داخل المؤسسة وطبيعة العلاقات المهنية ومستوى الانتماء المؤسسي. وأخيراً **المحور الثالث** الذي تمحور حول العلاقة الجدلية بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية، وهدفنا من خلاله إلى الكشف عن الفجوة الممكنة بين الخطاب الرسمي والواقع المعاش.

وقد حرصنا في صياغة أسئلة المقابلة على قياس مؤشرات كل بُعد بما تقتضيه كل فرضية إجرائية، مع إتاحة قدر من المرونة التفاعلية في سياق اللقاء بيننا وبين المبحوث، بما يستلزمه السياق التواصلية من إمكانية تغيير ترتيب الأسئلة أو حذف بعضها أو إضافة أخرى وفق درجة استجابة المبحوث وتعليقاته أثناء إجراء المقابلة الميدانية رغم صعوبة ذلك أحياناً كثيرة.

2.2.2.2. تحكيمها:

قبل شروعا في جمع المعطيات الميدانية، أخضعنا دليل المقابلة لمسار تحكيم علمي ومنهجي دقيق، إذ أجرينا اختباراً قبلياً على عينة مصغرة من مجتمع البحث شملت فئتي القياديين وسائر العاملين، وذلك بهدف التحقق من مدى وضوح الأسئلة المطروحة وانسجامها مع أبعاد الدراسة ومتغيراتها ومؤشراتها. وتُشار إلى هذه العينة منهجياً بـ"العينة المضحية بها"، إذ لا تدخل ضمن التحليل النهائي للنتائج، بل استخدمناها حصراً لاختبار صلاحية الأداة وضبطها وكانت مع الأشخاص الذين تربطهم بنا علاقة ودية قبلية.

وقد أفصى هذا الإجراء، إلى جانب ملاحظات الأستاذة المشرفة، إلى جملة من التعديلات الجوهرية على الدليلين، تمثلت في إعادة صياغتنا لعدد من الأسئلة التي وُصفت بالغموض أو ازدواجية المعنى، وحذف الأسئلة التي ثبت عدم ارتباطها المباشر بالمؤشرات المستهدفة، وإضافة أسئلة جديدة استدعاها الواقع الميداني وملاحظات المشاركين في الاختبار القبلي. وبعد حصولنا على الموافقة النهائية من الأستاذة المشرفة، شرعنا في تطبيق المقابلات الميدانية وفق الصيغة المعتمدة.

3. سير الدراسة الميدانية وظروف إجراء المقابلات:

أجرينا الدراسة الميدانية في سياق مؤسسي حساس نوعاً ما لاعتبارين: الاعتبار الأول الانشغال الدائم لمفردات العينة بحكم طبيعة عملهم، الاعتبار الثاني حساسية الموضوع بالنسبة لبعض الفاعلين بالمؤسسة.

غير أنه ورغم الصعوبات المبدئية إلا أنّ ترددنا المستمر على المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية ببني صاف بولاية عين تموشنت، سمح لنا ببناء علاقات ودية مع البعض مما مكننا من التنسيق المسبق مع إدارة المؤسسة للحصول على الموافقة الرسمية اللازمة لإجراء المقابلات بغرض علمي بحت، كما أعلمنا المشاركين بمضمون البحث وأهدافه العلمية، وأكدنا على احترام مبدأي السرية والخصوصية في معالجة المعطيات وتحليله ١. وقد شملت عينتنا البحثية فئتين رئيسيتين من الفاعلين داخل المؤسسة: فئة القياديين ممثلة في المدير ورؤساء المصالح، وفئة العاملين ممثلة في الأطباء والممرضين والإداريين، وذلك بهدف تحقيق التغطية الشاملة لأبعاد الموضوع من مستويات تنظيمية متعددة، وتمكيننا من المقارنة بين تمثيلات الفاعلين باختلاف مواقعهم داخل الهرم التنظيمي.

وقد واجهنا خلال مرحلة جمع المعطيات جملة من التحديات الميدانية، تمثلت أساساً في صعوبة التنسيق مع بعض المبحوثين من فئة القياديين بسبب ارتباطاتهم الإدارية المتكررة، فضلاً عن محدودية الوقت المتاح لدى عدد من العاملين في ظل ضغط العمل الصحي المستمر. إلا أن تجاوبهم الإيجابي وتعاونهم الفعلي أسهم في تيسير مسار إجراء المقابلات وتحقيق المستوى التحليلي المطلوب من العمق في الاستجابات.

وقد سجّلنا أغلب المقابلات بعد حصولنا على الموافقة الشفهية للمبحوثين، ثم فرغناها نصياً قصد تحليل محتواها لاحقاً وفق منهج التحليل الكيفي للمضمون، بما يُتيح لنا الإجابة عن إشكالية البحث والتحقق من الفرضيات الإجرائية المطروحة، والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية السائدة في الميدان.

❖ ثالثاً. مجتمع الدراسة وعينة البحث:

1. التعريف بمجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف، ولاية عين تموشنت، الجزائر، بمختلف فئاتهم المهنية والتنظيمية، باعتبارها إطاراً تنظيمياً تتفاعل داخله أنماط متعددة من العلاقات المهنية والإدارية التي تعكس طبيعة القيادة التنظيمية السائدة، وما يرتبط بها من قيم وممارسات تشكّل في مجملها الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ويضم هذا المجتمع فئات مهنية متنوعة تشمل مديرة المؤسسة، ورؤساء المصالح، والأطباء، والممرضين، إضافة إلى الموظفين الإداريين، وهم الفاعلون الأساسيون في العملية التنظيمية داخل المؤسسة الصحية، والذين يسهمون من مواقعهم المختلفة في إنتاج وإعادة إنتاج الثقافة التنظيمية السائدة، وتكون مجتمع البحث من 540 مفودة¹.

2. اختيار نوع العينة ومفرداتها:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، تمّ اعتماد العينة القصدية (العمدية) غير الاحتمالية، باعتبارها من الأساليب المنهجية الملائمة للدراسات ذات الطابع الكيفي، والتي تستهدف اختيار مفردات تتوافر فيها خصائص محددة ترتبط بموضوع البحث، ولا سيما ما يتعلق بالموقع التنظيمي، وطبيعة المسؤوليات المهنية، ومدى الاحتكاك المباشر بأنماط القيادة داخل المؤسسة.

وقد شملت العينة فئات مهنية وتنظيمية مختلفة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف، تم اختيارها قصدياً بما ينسجم مع متطلبات الدراسة، وتمثلت في: مديرة المؤسسة، ورؤساء المصالح، والأطباء، والممرضين، إضافة إلى بعض الموظفين الإداريين، وذلك بهدف استجلاء تصورات متعددة تعكس وجهات نظر مختلف الفاعلين التنظيميين حول نمط القيادة التنظيمية السائد وعلاقته بثقافة المؤسسة.

وقد بلغ عدد مفردات العينة 22 مفودة، حيث تم اختيارهم استناداً إلى جملة من المعايير المرتبطة بالموقع التنظيمي والخبرة المهنية، بما يضمن إتاحة الفرصة لاستحضار رؤى متنوعة ومتكاملة حول الظاهرة المدروسة.

3. تمثيلية العينة:

حرصنا من خلال هذه الدراسة، رغم اعتمادها أسلوب العينة القصدية، على تحقيق قدر معتبر من تمثيلية العينة من خلال مراعاة التنوع المهني والترتيبي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختيار مفردات العينة بطريقة تعكس تعددية المواقع التنظيمية والوظائف المهنية، بدءاً من المستوى القيادي ممثلاً في مدير المؤسسة، مروراً بالمستوى الإشرافي الذي يمثله رؤساء المصالح، وصولاً إلى الفئات المهنية التنفيذية التي تضم الأطباء والممرضين والموظفين الإداريين.

¹ وهو العدد الإجمالي للرأسمال البشري الذي تحويه المؤسسة باختلاف رتبهم المهنية داخل المؤسسة.

كما أُخذ بعين الاعتبار تنوع الخلفيات المهنية والتراتب الوظيفي داخل المؤسسة، لما لذلك من أهمية في إبراز تباين التصورات والخبرات المرتبطة بأنماط القيادة التنظيمية ومظاهر الثقافة المؤسسية من زاوية كل فئة مهنية. ويسهم هذا التنوع في تقديم قراءة أكثر شمولاً وعمقاً لطبيعة التفاعلات التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية.

ولحساب تمثيلية العينة (نسبة العينة من المجتمع) استخدمنا الصيغة التالية:

$$\text{تمثيلية العينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} \times 100$$

بالتطبيق على معطياتنا:

$$\frac{22}{450} \times 100 = 4.888 \dots$$

وبالتالي تمثيلية العينة $4.89\% \approx$ أي حوالي 5% من المجتمع الأصلي.

ويمكننا تبرير هذه النسبة (حوالي 5%) بشكل علمي مقبول في إطار البحوث الكيفية، لأنّ منطق هذا النوع من الدراسات لا يقوم على التمثيل الإحصائي بقدر ما يقوم على التمثيل الدلالي¹، إذ يمكن التأكيد أولاً أنّ طبيعة البحث الكيفي لا تستهدف تعميم النتائج إحصائياً على كامل المجتمع، بقدر ما تسعى إلى فهم عميق للظاهرة المدروسة من خلال تحليل المعاني، والتجارب، والتمثيلات التي يحملها الفاعلون الاجتماعيون. لذلك، فإنّ حجم العينة في هذا النوع من البحوث لا يُقاس بقدر ما يُقاس بمدى قدرتها على توفير معطيات غنية ومتشعبة تسمح بتفسير الظاهرة.

وعليه، فإنّ نسبة التمثيلية الضعيفة نسبياً (حوالي 5%) لا تُعدّ قصوراً منهجياً، بل هي متوافقة مع منطق البحث الكيفي الذي يركز على العمق بدل الاتساع، وعلى دلالة المعنى بدل التكرار العددي. فالمعيار الأساسي هنا ليس عدد المفردات، وإنما تشبّع المعطيات saturation ، أي الوصول إلى نقطة لم تعد فيها المقابلات أو المعطيات تضيف أفكاراً جديدة ذات دلالة تحليلية.

كما أنّ اختيار العينة في هذا السياق يخضع لمنطق قصدي أو ميداني مرتبط بقدرّة المبحوثين على تقديم معلومات معمقة حول موضوع القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية، وهو ما يجعل القيمة العلمية للمعطيات مرتبطة بجودتها وعمقها، لا بحجمها الكمي.

وبالتالي، يمكن القول إنّ هذه النسبة تبقى مبررة منهجياً، ما دام الهدف هو تحليل البنى المعنوية والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، وليس إنتاج تعميمات إحصائية قابلة للقياس الكمي الواسع.

¹ theoretical / semantic representativeness

❖ خامسا. مجالات الدراسة:

1. المجال الجغرافي:

أنجزت هذه الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني صاف 19 مارس 1962، بعين تموشنت، بوصفها تنظيمًا صحياً عمومياً يتميز ببنية تنظيمية هرمية وتعدد في الفاعلين المهنيين واختلاف في مواقعهم الوظيفية داخل النسق التنظيمي. وقد وقع اختيار هذه المؤسسة باعتبارها مجالاً ملائماً لتحليل أنماط القيادة التنظيمية الممارسة داخلها، واستكشاف طبيعة علاقتها بثقافة المؤسسة، بما تتضمنه هذه الثقافة من قيم ومعايير وتمثيلات وسلوكيات مهنية تؤثر التفاعلات اليومية بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم الاستشفائي باعتباره سياقاً تفاعلياً خاصاً.

2. المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في مجموع الفاعلين المنتمين إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف، وتتوزع هذه الفئات وفق التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي للمؤسسة على النحو الآتي:

فعلى رأس الهيكل التنظيمي يأتي مدير المؤسسة، الذي تتفرع عن سلطته أربع مديريات فرعية هي: مديرية الموارد البشرية، والمديرية الفرعية للمصالح الصحية، والمديرية الفرعية للموارد المالية، والمديرية الفرعية للوسائل. أما رؤساء المصالح، فيتوزعون على مختلف المصالح الصحية التابعة للمديرية الفرعية للمصالح الصحية، وتشمل: مصلحة الجراحة بفروعها الأربعة (الجراحة العامة، جراحة العظام، جراحة الكلى والمسالك البولية، جراحة العيون)، ومصلحة الطب الداخلي بتخصصاته (أمراض المعدة، أمراض المفاصل والروماتيزم، أمراض الدم)، ومصلحة أمراض النساء والتوليد، ومصلحة طب الأطفال، ومصلحة الأمراض الصدرية والمعدية، إلى جانب رؤساء مصالح الدعم كالمخبر المركزي والأشعة ومركز حقن الدم ومصلحة تصفية الدم ووحدة الأورام والاستعجالات الطبية الجراحية.

وفيما يخص الأطباء، فيمارسون نشاطهم الميداني عبر هذه المصالح الصحية المتعددة، ويخضعون في عملهم لإشراف رؤساء المصالح من جهة ولسلطة مدير المؤسسة من جهة أخرى، ويُشكّلون العمود الفقري للعمل الطبي داخل المؤسسة.

أما الممرضون، فيندرجون ضمن الطاقم الفني التابع للمديرية الفرعية للمصالح الصحية، ويتوزعون على مختلف المصالح والأجنحة، ويمثلون الفئة الأكثر تواصلاً مع المرضى على أرض الميدان يومياً.

وأخيراً الإداريون، وهم الفئة الموزعة على المديريات الفرعية الثلاث: مديرية الموارد البشرية التي تضم مكتب التكوين وتسيير الموارد البشرية، والمديرية الفرعية للموارد المالية التي تشمل مكتب المحاسبة ومكتب التمويل ومكتب الموارد العامة، والمديرية الفرعية للوسائل التي تحتوي على مكتب التجهيزات الطبية ومكتب التجهيزات، فضلاً عن مكتبي الدخول وحساب التكاليف وتنظيم الشؤون الصحية.

3. المجال الزمني:

امتدت الدراسة خلال الفترة من 18 مارس 2026 الى 04 ماي 2026، حيث شملت مرحلة الإعداد النظري، واختبار دليل المقابلة، ثم جمع المعطيات وتحليلها ومناقشتها.

❖ سادسًا. صعوبات الدراسة:

لم يكن إنجاز هذه المحاولة البحثية بالأمر السهل، خاصة الجانب الميداني الذي لم يكن مسارًا خطيًا خاليًا من العراقيل، بل واجهتني خلاله مجموعة من الصعوبات التي تراوحت بين ما هو مرتبط بي شخصيًا كطالبة وما هو نابع من طبيعة الميدان وخصوصياته التنظيمية. وقد كان من الضروري تسجيل هذه الإكراهات، ليس بوصفها عائقًا سلبيًا فقط، بل باعتبارها جزءًا من التجربة البحثية التي تسهم في توضيح شروط إنتاج المعرفة السوسيولوجية وحدودها.

1. الصعوبات الذاتية:

✓ ضيق الوقت المخصص لإنجاز الجانب الميداني، نتيجة التزاماتنا البيداغوجية وتداخلها مع متطلبات البحث الأكاديمي.

✓ صعوبة التوفيق بين البناء النظري للدراسة، والإجراءات المنهجية، ومتطلبات العمل الميداني داخل المؤسسة محل الدراسة.

✓ الحاجة إلى إعادة تعديل أداة البحث أكثر من مرة استجابةً لتوجيهات الأستاذة المشرفة، بهدف تحسين دقة القياس وملاءمته لموضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية خاصة وأنّ الطرح كان كيفيًا والتقنية (المقابلة) كانت صعبة التطبيق باعتبارها أول تجربة ميدانية.

✓ صعوبات أولية مرتبطة بالاندماج في الميدان، خاصة فيما يتعلق بكيفية التواصل وبناء الثقة مع الفاعلين داخل المؤسسة الاستشفائية.

2. الصعوبات الموضوعية:

✓ صعوبة تنسيق المواعيد مع بعض الفاعلين داخل المؤسسة الاستشفائية، نتيجة ضغط العمل وكثافة الانشغالات المهنية.

✓ محدودية تفرغ بعض الأعوان الصحيين للمشاركة في المقابلات، بالنظر إلى طبيعة العمل الاستشفائي المستمر والمتغير.

✓ تردد بعض المبحوثين في تقديم معلومات دقيقة حول ممارسات القيادة أو بعض جوانب الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

✓ صعوبة الولوج إلى بعض المعطيات التفصيلية المتعلقة بأنماط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف، وذلك بسبب حساسية بعض المعلومات المرتبطة بالتنظيم الداخلي.

المبحث الثالث: التأسيس النظري والابستمولوجي للدراسة

تمهيد:

يُعدّ التفكير في التنظيم من منظور سوسيولوجي مدخلاً أساسياً لفهم كيفية اشتغال البنى المؤسساتية بوصفها فضاءات للعلاقات الاجتماعية قبل أن تكون مجرد هياكل إدارية أو تقنية. فالمؤسسة لا تُختزل في بعدها الوظيفي القائم على توزيع المهام واتخاذ القرار، بل تتجسد أيضاً كنسق من التفاعلات اليومية التي تُنتج أنماطاً مستقرة من السلوك، وتعيد تشكيل أشكال الانتماء والتموقع داخلها.

ومن هنا، لا تُفهم القيادة التنظيمية باعتبارها مجرد سلطة إجرائية مرتبطة بالتوجيه والمراقبة، بل بوصفها ممارسة اجتماعية ذات بعد رمزي، تُسهم في إنتاج المعاني داخل التنظيم وتوجيه أنماط التفاعل بين الفاعلين. فهي بذلك تتقاطع مع الثقافة التنظيمية التي لا تُختزل في مجموعة قيم معلنة، بل تتجسد في تمثلات وممارسات ومعايير غير مرئية تُنظم الحياة اليومية داخل المؤسسة.

ليصبح التنظيم وفقها فضاءً لإعادة إنتاج المعنى الاجتماعي، حيث تتداخل السلطة بالرمز، والفعل الفردي بالبناء الجماعي، في دينامية مستمرة تُعيد تشكيل العلاقات داخل المؤسسة بشكل غير خطي وغير نهائي. وانطلاقاً من هذا التعقيد المفاهيمي الذي يطبع الحياة التنظيمية، يطرح التحليل السوسيولوجي جملة من التساؤلات النظرية التي تُعدّ مدخلاً لفهم متغيرات هذه الدراسة:

كيف يمكن تحديد مفهوم القيادة التنظيمية في بعدها السوسيولوجي؟ وما طبيعة التحولات التي تطرأ على هذا المفهوم حين يُنقل من المستوى الإداري إلى المستوى الاجتماعي؟ وكيف يمكن فهم الثقافة التنظيمية بوصفها نسقاً حياً يُنتج المعنى ويعيد إنتاجه داخل المؤسسة؟ وما طبيعة العلاقة التي تربط بين أنماط القيادة السائدة والبناء الثقافي الذي يؤطر الممارسات اليومية داخل التنظيم وفقاً للأدبيات السوسيولوجية السابقة؟ ثم إلى أي مدى يمكن اعتبار التفاعل بين القيادة والثقافة التنظيمية عنصراً كاشفاً لديناميات الاشتغال الداخلي للمؤسسات وتباين سيروراتها؟

❖ أولا. ماهية القيادة التنظيمية:

1. تعريف القيادة:

إنّ مفهوم القيادة أو تعريفها يعتبر من الأمور التي اختلفت وتباينت فيها آراء المفكرين، فوردت في العديد من المراجع بطرق وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعاريف الأكثر شيوعا وسيتم استعراض بعض التعريفات فيما يلي:

أ. لغة:

القيادة كلمة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني ARCHEIN بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني AGERE ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد على أنّ كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون ، وأنّ الكلمة قيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه ، وحسب لسان العرب لابن المنظور فالقيادة هي " من قاد يقود فود، يقود البداية في أمامها ، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام، والسوق من الخلف ويقوم أقاده حيا بمعنى أعطاه إياه يقودها ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومن قادة وهو جمع قائد¹.

ب اصطلاحا: تعتبر القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعة؛ إذا يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والادراك للقائد من قبل المرؤوسين؛ ومنه فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل؛ حيث تعرف ديناميكية القيادة بما يسمى بالتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ؛ من سياسات واستراتيجيات؛ وهياكل تنظيمية.²

لذلك من الممكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين تنظيمية ولذلك من الممكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم لتحقيق الأهداف " ويعرفها **fidler** بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في اتجاه عمل مشترك ؛ ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية جديدة .³

والقيادة عند كونتر و أونيل تعنى عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه و لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة مجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁴

¹ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، د.ط، 2000، ص153

² كمال بريايي الأنماط القيادة وعلاقتها بالتعليم التنظيمي العدا، 2020مجلة العلوم الإنسانية، جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، من 271

³ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، 2005دار الجامعة الجديدة، ط1 الاسكندرية، ص226

⁴ سهيلة عباس: القيادة و الابتكار و الاداء المميز، 2004 دار وائل، ط1، عمان، ص 12

كما يرى ففتر و پرسشوس phiftner/presthus "أن القيادة فرع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتحد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه ؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة ؛ و التي تتجاوز مصالحهم الآتية " ¹

وعليه يتخذ اواهيم مذکور بعدا أعمل في تحديد مفهوم القيادة بكونها عبارة عن عملية للتفاعل الاجتماعي : قائمة على الانماط العلاقة الاجتماعية بين القائد والتابعين له بعيدا عن سلطة القائد من الأمر والنهي والتي تسعى من خلالها إلى تهيئة امكانياتها المادية ومولدها البشرية لصالح الجماعات المهنية. فهو يرى أن القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقادا" ².

2. مفهوم القيادة التنظيمية:

تعدّ القيادة التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً داخل الدراسات السوسولوجية والتنظيمية، نظراً لارتباطها المباشر بكيفية توجيه الفعل الجماعي داخل المؤسسات، وضبط العلاقات المهنية بين الفاعلين. غير أن هذا المفهوم لا يُختزل في مجرد ممارسة إدارية مرتبطة بإصدار الأوامر أو مراقبة التنفيذ، بل يرتبط أساساً بالقدرة على التأثير في الأفراد، وتنسيق جهودهم، وبناء حالة من الانسجام الوظيفي التي تسمح بتحقيق أهداف التنظيم. لهذا، يعرف عبد الكريم درويش وليلى تكلا القيادة التنظيمية بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" ³ ، وهو تعريف يُبرز البعد التأثيري للقيادة، من خلال التركيز على العلاقة التي تنشأ بين القائد والمرؤوسين، القائمة على الطاعة والاحترام والتعاون، بما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

كما يعرفها كونترادونيل Contradonnel بأنها "التأثير الذي يقوم به المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" ⁴، حيث يركّز هذا التعريف على عنصر الإقناع والتحفيز بدل الاقتصار على السلطة الرسمية، بما يجعل القيادة عملية تفاعلية تقوم على تعبئة الجهود الجماعية داخل التنظيم.

أما TiD فينظر إلى القيادة باعتبارها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ⁵، وهو تعريف يمنح القيادة بعداً ديناميكياً، باعتبارها فعلاً اجتماعياً يهدف إلى توجيه سلوك الأفراد نحو غاية مشتركة، عبر آليات التأثير والتفاعل المستمر

¹ سهيلة عباس، المرجع السابق، ص 12

² المرجع نفسه، ص 12

³ ناصر دادي عدون وآخرون، اقتصاد المؤسسة دار الحمادية، 1998 ط 1، ص 8.

⁴ محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد، القيادة الادارية، 2007 دار النهضة العربية ،دط، بيروت، لبنان، ص 62

⁵ المرجع نفسه، ص 62

في حين يرى **Aien** آين أنّ القيادة تتمثل في "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" ¹، ويُلاحظ أنّ هذا التصور يركّز على البعد الوظيفي للقيادة، من خلال ربطها بتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، ورفع كفاءة الأداء المهني.

أما أنور أرسلان فيُعرّف القيادة التنظيمية بأنها "تقدرة التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة" ² ويكشف هذا التعريف عن الطبيعة المركبة للقيادة، إذ لا يربطها فقط بالتأثير الإنساني، بل يربطها أيضاً بجملة من العمليات التنظيمية المرتبطة بالاتصال، والتنسيق، وصنع القرار، وممارسة السلطة داخل المؤسسة. ³

كما يذهب الأستاذ سيكلر هــسون إلى أنّ القيادة في التنظيمات الإدارية الكبرى والواسعة تعني "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" ⁴، وهو تعريف يبرز أهمية العمل الجماعي داخل التنظيمات المعقدة، حيث تصبح القيادة أداة لخلق التماسك والتكامل بين مختلف الفاعلين داخل البناء التنظيمي.

وانطلاقاً من مجمل هذه التعريفات، يمكن القول إنّ القيادة التنظيمية تُشكل عملية اجتماعية وتنظيمية في آن واحد، تقوم على التأثير والتوجيه والتنسيق بين الأفراد داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة وضمان استمرارية التنظيم. كما يتضح أنّ أغلب التصورات النظرية للقيادة تنفق حول مركزية عنصر التأثير، غير أنها تختلف في تحديد مصدر هذا التأثير، بين من يربطه بالسلطة الرسمية، ومن يربطه بالقدرة على الإقناع والتفاعل وبناء التعاون داخل الجماعة المهنية. ومن ثم، فإنّ القيادة التنظيمية لا تُفهم فقط كوظيفة إدارية، بل كبنية علائقية تتشكل داخل سياق اجتماعي وتنظيمي معقد، تتداخل فيه السلطة، والتواصل، والشرعية، والثقافة التنظيمية.

3. أنواع القيادة وأنماطها:

يُعدّ تعدد أنماط القيادة داخل التنظيمات من القضايا الأساسية التي اهتمت بها الدراسات السوسولوجية والتنظيمية، باعتبار أن طبيعة القيادة تؤثر بشكل مباشر في أساليب التفاعل المهني، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى الانسجام أو الصراع داخل المؤسسة. كما أنّ اختلاف الأنماط القيادية يعكس اختلاف التصورات المرتبطة بممارسة السلطة، وحدود مشاركة الفاعلين داخل البناء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تعددت تصنيفات القيادة وفق طبيعة العلاقة التي تربط القائد بالمرؤوسين، وطريقة ممارسته للسلطة داخل التنظيم.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الرين، 2009 ص 98

² المرجع نفسه، ص 98

³ المرجع نفسه، ص 98

⁴ المرجع نفسه، ص 98

1.3. القيادة المتسلطة:

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أنّ القيادة حق يرتبط بمن يمتلك السلطة داخل التنظيم، حيث يتميز القائد في هذا النمط بالحزم الشديد، والتحديد الدقيق لمهام المرؤوسين، مع إخضاعهم لرقابة مستمرة ومباشرة¹. كما يعتمد هذا النمط على مركزية القرار، إذ ينفرد القائد بتحديد التوجيهات دون إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل العلاقة داخل التنظيم قائمة على الطاعة والانضباط أكثر من اعتمادها على التفاعل أو التشاور. ويؤدي هذا النمط غالبًا إلى خلق بيئة تنظيمية يغلب عليها التوتر وضعف المبادرة الفردية، نتيجة تقلص مساحة المشاركة داخل المؤسسة.

2.3. القيادة الديمقراطية:

تتميز القيادة الديمقراطية باعتمادها على مبدأ المشاركة والتشاور مع المرؤوسين، من خلال الاستفادة من آرائهم وإشراكهم في مناقشة القضايا التنظيمية². ويقوم هذا النمط على تحقيق نوع من التوازن بين حاجات القائد ومتطلبات الجماعة المهنية، في إطار من الاحترام المتبادل والثقة. كما يسعى القائد الديمقراطي إلى اقتراح البدائل والتوصيات، لكنه لا يُقدم على تنفيذها إلا بعد موافقة الجماعة، وهو ما يُسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على التعاون وروح الفريق. ويُنظر إلى هذا النمط باعتباره أكثر الأنماط قدرة على تعزيز الانتماء المهني وتحفيز الأفراد على الانخراط الفعّال داخل المؤسسة.

3.3. القيادة الرسمية:

تُمارس القيادة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفق ما تحدده القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية المعمول بها³. فالقائد الرسمي يستمد سلطته من موقعه الوظيفي داخل البناء التنظيمي، وليس من خصائصه الشخصية فقط، لذلك تكون مسؤولياته وصلاحياته محددة مسبقًا من قبل النظام الإداري للمؤسسة. ويهدف هذا النمط إلى ضمان استمرارية التنظيم والحفاظ على الانضباط الإداري، غير أنّ الإفراط في التمسك بالإجراءات الرسمية قد يؤدي أحيانًا إلى ضعف المرونة في التعامل مع المشكلات اليومية.

4.3. القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد داخل الجماعة المهنية⁴. فالقائد غير الرسمي لا يستمد مكانته من منصب إداري مباشر، بل من قدرته على التأثير في الآخرين، وكسب ثقتهم واحترامهم داخل التنظيم. وغالبًا ما تتشكل هذه القيادة بفعل الخبرة المهنية، أو الكاريزما الشخصية، أو القدرة على حل المشكلات والتوسط بين الفاعلين. وتُعد القيادة غير الرسمية عنصرًا مهمًا في فهم الديناميات

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص76.

³ المرجع نفسه، ص76.

⁴ المرجع نفسه، ص77.

الداخلية للمؤسسة، لأنها تكشف عن وجود سلطة موازية قد تكون أكثر تأثيراً من السلطة الرسمية في بعض السياقات التنظيمية.

5.3. القيادة الأوتوقراطية:

يُعتبر النمط الأوتوقراطي من أقدم أنماط القيادة، حيث يقوم على مبدأ سيطرة القوي على الضعيف، سواء داخل المجتمعات أو التنظيمات المختلفة¹. ويعتمد القائد الأوتوقراطي على سلطته الرسمية في فرض القرارات وممارسة الضغط على المرؤوسين، مع مطالبهم بتنفيذ الأوامر دون مناقشة. كما يتميز هذا النمط بتركيز السلطة في يد القائد، ومحاولة إخضاع مختلف شؤون المؤسسة لإرادته الخاصة. ورغم أن هذا الأسلوب قد يحقق سرعة في اتخاذ القرار، خاصة في الظروف الاستثنائية، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى تراجع روح المبادرة، وخلق علاقات تنظيمية قائمة على الخوف والتبعية بدل التفاعل الإيجابي.

3.6. نمط القيادة الحرة:

يرتبط هذا النمط بالفلسفات التنظيمية التي تقوم على منح الأفراد مساحة واسعة من الحرية في أداء أعمالهم واتخاذ قراراتهم المهنية². فالقائد هنا يتدخل بدرجة محدودة، ويترك للمرؤوسين حرية اختيار الأساليب والإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل، انطلاقاً من الثقة في قدراتهم وخبراتهم. ويساهم هذا النمط في تعزيز الاستقلالية والإبداع المهني، غير أن الإفراط في الحرية قد يؤدي أحياناً إلى ضعف التنسيق وغياب الانضباط داخل التنظيم، خاصة في المؤسسات التي تتطلب درجة عالية من التنظيم والتوجيه المستمر. وانطلاقاً من هذه الأنماط، يتضح أن القيادة التنظيمية ليست ممارسة موحدة أو ثابتة، بل تتخذ أشكالاً متعددة تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، ونمط العلاقات المهنية السائدة داخلها، ومدى مركزية السلطة أو تشاركتها بين الفاعلين. كما أن هذه الأنماط لا توجد دائماً بصورة خالصة داخل التنظيم، بل قد تتداخل فيما بينها، بحيث يجمع القائد الواحد بين أكثر من نمط وفق طبيعة المواقف والسياقات التنظيمية المختلفة.

4. مصادر قوة القيادة التنظيمية:

تستند القيادة التنظيمية في ممارستها داخل المؤسسة إلى مجموعة من المصادر التي تمنح القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف التنظيم. غير أن قوة القيادة لا ترتبط بعامل واحد فقط، بل تُعدّ نتاجاً لتفاعل عناصر متعددة، منها ما يرتبط بالبنية الرسمية للمؤسسة، ومنها ما يرتبط بالخصائص الشخصية للقائد، أو بمستوى خبرته وقدرته على الإقناع والتأثير. ولذلك فإنّ فعالية القيادة داخل التنظيم تتحدد بمدى قدرة القائد على توظيف هذه المصادر بشكل يضمن استمرارية الانسجام والتنسيق داخل الجماعة المهنية.

1.4. القوة الرسمية والسلطة الشرعية القانونية:

تُعتبر السلطة الشرعية من أبرز مصادر قوة القيادة التنظيمية، إذ تستند إلى القوانين واللوائح التي تمنح القائد حق ممارسة السلطة داخل المؤسسة. وتعتمد هذه القوة على اقتناع المرؤوسين بشرعية الموقع الذي يشغله القائد،

¹ طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص.78.

² المرجع نفسه، ص.78.

وما يترتب عنه من حق قانوني في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات. فالعلاقة هنا لا تقوم فقط على الامتثال الإجباري، بل أيضًا على اعتراف ضمني من قبل المرؤوسين بمشروعية السلطة التي يمارسها القائد داخل البناء التنظيمي.

كما تتجسد هذه القوة من خلال امتلاك القائد لسلطات ترتبط بالمكافأة والعقاب، حيث يصبح قادرًا على توجيه سلوك الأفراد عبر التحفيز أو الردع¹، وهو ما يمنحه قدرة أكبر على ضبط الجماعة المهنية والمحافظة على الانضباط داخل المؤسسة. ويضاف إلى ذلك أن المركز الوظيفي يشكل عنصرًا أساسيًا في بناء القوة القيادية، إذ تتناسب قوة القائد مع حجم الصلاحيات المخولة له، ومدى تأثيرها في سير العمل واتخاذ القرار. غير أن السلطة الرسمية وحدها لا تكفي لضمان فعالية القيادة، لأن قبول المرؤوسين للقائد لا يرتبط فقط بمنصبه الإداري، بل أيضًا بما يمتلكه من كفاءة وخبرة ومهارة مهنية، تجعل الأفراد يعترفون بسلطته باعتبارها قائمة على المعرفة والقدرة على التوجيه، وليس فقط على الامتياز الوظيفي.

2.4. المصادر الشخصية والذاتية:

لا تقتصر قوة القيادة على السلطة الرسمية، بل تتعزز كذلك بالخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد، والتي تمنحه قدرة على كسب ثقة المرؤوسين واحترامهم². فالقائد الذي يتصف بالحكمة، والمرونة، والقدرة على التواصل، ينجح غالبًا في خلق نوع من الارتباط المعنوي بينه وبين الجماعة المهنية، الأمر الذي يجعل تأثيره أكثر قبولًا واستمرارية.

كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه في معالجة المشكلات المهنية، وحرصه على تسهيل ظروف العمل، وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة، كلها عوامل تسهم في تعزيز مكانته داخل التنظيم. فالعلاقة الإنسانية التي يبنها القائد مع مرؤوسيه تتحول تدريجيًا إلى مصدر من مصادر الشرعية غير الرسمية، القائمة على الثقة والتقدير المتبادل، لا على الإكراه الإداري فقط.

وبالتالي، تصبح الصفات الذاتية للقائد عنصرًا أساسيًا في تفسير اختلاف درجة التأثير بين القادة، حتى وإن كانوا يشغلون المراكز الوظيفية نفسها داخل المؤسسة.

3.4. الخبرة:

تعد الخبرة من المصادر المهمة التي تمنح القيادة قوة وتأثيرًا داخل التنظيم، لأنها تقوم أساسًا على المعرفة والمهارة المكتسبة من خلال الممارسة المهنية والتجربة العملية³. فالقائد الخبير يمتلك قدرة أكبر على فهم المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه العاملين بطريقة فعالة، الأمر الذي يجعله يحظى باعتراف مهني داخل المؤسسة.

¹ عبد الرحمان سيار : القيادة الفعالة ، دار الوفاء ، ط 1 ، مصر ، 2014 ، ص 270

² محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و الطباعة ، ط 3 ، 2003 ، ص 259

³ محمود سلمان العميان ، المرجع نفسه ، ص 259

كما تمنح الخبرة للقائد نوعاً من السلطة المعرفية، حيث يصبح مرجعاً يعتمد عليه المرؤوسين في تفسير المواقف المهنية وتقديم الحلول، وهو ما يخلق نوعاً من التأثير القائم على الكفاءة أكثر من اعتماده على الإلزام الإداري. لذلك، كثيراً ما تبرز داخل التنظيمات قيادات فعلية تستمد قوتها من الخبرة المهنية، حتى وإن لم تكن صاحبة أعلى سلطة رسمية.

4.4. قوة فعل التأثير:

تتمثل قوة التأثير في قدرة القائد على إحداث تغيير في سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المؤسسة¹ وهي ترتبط بدرجة كبيرة بشخصية القائد وما يمتلكه من حضور وكاريزما وقدرة على الإقناع. فالقائد المؤثر لا يعتمد فقط على الأوامر المباشرة، بل يوظف أساليب مختلفة تدفع المرؤوسين إلى التفاعل الإيجابي والانخراط الطوعي في العمل.

وتتجلى هذه القوة في عدة مظاهر، من بينها: قوة المكافأة، والنفوذ القيادي، وقوة الإعجاب، حيث يسعى الأفراد إلى تقليد القائد أو الامتثال لتوجيهاته نتيجة ما يحظى به من تقدير واحترام داخل الجماعة المهنية. كما أنّ هذه القوة تمنح القيادة بعداً رمزياً يتجاوز السلطة القانونية، لتصبح عملية تأثير نفسي واجتماعي تُعيد تشكيل العلاقات داخل التنظيم.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أنّ قوة القيادة التنظيمية لا تنبع من مصدر واحد، بل من تفاعل معقد بين السلطة الرسمية، والخصائص الشخصية، والخبرة المهنية، والقدرة على التأثير. كما أنّ فعالية القيادة داخل المؤسسة تتوقف على قدرة القائد على تحقيق نوع من التوازن بين هذه المصادر، بما يسمح له بالحفاظ على الشرعية التنظيمية، وضمان استمرارية التفاعل والتنسيق داخل الجماعة المهنية.

5. نظريات القيادة التنظيمية:

شهدت الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية تطوراً ملحوظاً عبر مراحل تاريخية متعددة، حيث حاول الباحثون تفسير ظاهرة القيادة انطلاقاً من زوايا تحليل مختلفة، فبعض النظريات ركزت على الخصائص الفردية للقائد، بينما اهتمت أخرى بالسلوك القيادي أو بطبيعة الموقف التنظيمي، في حين اتجهت بعض المقاربات الحديثة إلى فهم القيادة بوصفها عملية تفاعل معقدة بين القائد والمرؤوسين والبيئة التنظيمية. ومن أبرز هذه النظريات ما يلي²:

1.5. نظرية السمات:

تُعدّ نظرية السمات من أقدم النظريات التي حاولت تفسير القيادة، حيث انطلقت من فكرة أساسية مفادها أنّ القائد الناجح يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والخصائص الذاتية التي تجعله أكثر قدرة على القيادة مقارنة بغيره. ولذلك سُميت أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص.

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 259

² ياسر محمد تمام، "المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية"، مجلة كلية الآداب - جامعة بني سويف، ج ١، ع ٥٧، أكتوبر - ديسمبر، ص 132-

وقد ركز أنصار هذه النظرية على البحث عن السمات المشتركة بين القادة الناجحين، معتبرين أنّ فعالية القيادة ترتبط بوجود خصائص معينة، مثل الذكاء، والثقة بالنفس، والقدرة على تحمل المسؤولية، والطموح، وقوة الشخصية، والقدرة على التأثير الاجتماعي. كما افترضت هذه النظرية أن القيادة ترتبط بصفات موروثة أكثر من ارتباطها بالتعلم أو التدريب.

وفي هذا الإطار، حاولت العديد من الدراسات تحديد أهم السمات القيادية، حيث ركزت دراسة "جوردون" على العلاقة بين الخصائص الشخصية والقيادة، وتوصلت إلى وجود ارتباط واضح بين تحمل المسؤولية وممارسة القيادة، مع وجود ارتباطات متفاوتة مع الذكاء والسيطرة والحساسية الاجتماعية. كما قام "ستوجديل" بمراجعة عدد كبير من الدراسات المتعلقة بالقيادة، وصنف السمات القيادية إلى عدة فئات، شملت الصفات الجسمية، والاجتماعية، والعقلية، وسمات الشخصية، بالإضافة إلى الخلفية الاجتماعية والخبرة المهنية. ورغم أهمية هذه النظرية في لفت الانتباه إلى دور الخصائص الفردية في القيادة، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، أهمها عدم اتفاق الباحثين على قائمة موحدة للسمات القيادية، إضافة إلى صعوبة قياس بعض الصفات بشكل دقيق، فضلاً عن أن امتلاك السمات القيادية لا يعني بالضرورة نجاح الفرد في القيادة. كما أن الواقع التنظيمي أثبت أن القيادة ليست مجرد خصائص موروثة، بل يمكن تطويرها بالتعلم والخبرة والتدريب، وهو ما أدى لاحقاً إلى ظهور اتجاهات ونظريات أكثر شمولاً.

2.5. النظرية التحويلية¹

ظهرت النظرية التحويلية بوصفها مقاربة حديثة تركز على قدرة القائد على إحداث التغيير داخل التنظيم، من خلال بناء رؤية مستقبلية وتحفيز الأفراد على تبنيها والعمل لتحقيقها. وترى هذه النظرية أن القائد الفعال لا يقتصر دوره على التسيير الإداري، بل يمتد إلى إلهام المرؤوسين وتوجيههم نحو تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المهام الأساسية، أبرزها تحديد الرؤية المستقبلية، ثم إيصالها إلى الأتباع بطريقة مقنعة ومؤثرة، إضافة إلى تجسيدها عملياً داخل المؤسسة، والعمل على تعزيز التزام الأفراد بها عبر المشاركة والتشجيع واعتماد القدوة الحسنة. كما تؤكد هذه النظرية على أهمية الثقة والمصادقية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، باعتبارهما عنصرين أساسيين لضمان فعالية القيادة.

3.5. النظرية الموقفية²

ترى النظرية الموقفية أنّ القيادة لا يمكن تفسيرها بالاعتماد على السمات الشخصية وحدها، بل إن فعاليتها ترتبط بطبيعة الموقف التنظيمي الذي يمارس فيه القائد سلطته. فالنمط القيادي الناجح في موقف معين قد لا يكون مناسباً في موقف آخر، لأن متطلبات القيادة تختلف باختلاف الظروف التنظيمية والاجتماعية.

¹ ياسر محمد تمام، المرجع السابق ، ص 132-178.

² المرجع نفسه ، ص 132-178.

وقد أسهم عدد من الباحثين في تطوير هذه النظرية، من أبرزهم "فيدلر" الذي أكد أن فاعلية القيادة تتحدد من خلال مدى ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري، وحدد ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في ذلك، وهي: طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقوة المركز الإداري الذي يشغله القائد. كما ركز "وليم ريدن" على تحليل السلوك الإداري من خلال اهتمام القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع الموظفين، وصنف القادة إلى أنماط مختلفة بحسب درجة اهتمامهم بالإنتاج أو بالعلاقات المهنية. وقد ساهمت هذه النظرية في إبراز أهمية البيئة التنظيمية باعتبارها عاملاً أساسياً في تحديد فاعلية القيادة.

4.5. النظرية التفاعلية !

جاءت النظرية التفاعلية كمحاولة للجمع بين مختلف العوامل المؤثرة في القيادة، حيث اعتبرت أن القيادة عملية اجتماعية معقدة تنتج عن التفاعل بين خصائص القائد، وخصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف التنظيمي، والعوامل الوظيفية المحيطة بالمؤسسة.

وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة لا يعتمد فقط على سمات القائد أو سلوكه، بل على قدرته على فهم الآخرين والتفاعل معهم داخل سياق تنظيمي معين. كما تعطي أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، ولطريقة إدراك الآخرين له، باعتبار أن القيادة تُبنى داخل شبكة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق، ترى النظرية التفاعلية أن القيادة عملية ديناميكية تتداخل فيها عدة عناصر، مثل الحاجات والدوافع والخبرة والتعليم، سواء بالنسبة للقائد أو للمرؤوسين، إضافة إلى طبيعة الجماعة المهنية والأنماط السلوكية المعتمدة داخل التنظيم.

5.5. النظرية السلوكية ؟

ظهرت النظرية السلوكية خلال فترة الحرب العالمية الثانية، خاصة مع تزايد الاهتمام بتطوير القيادات العسكرية والإدارية، كما تأثرت بظهور حركة العلاقات الإنسانية والدراسات التي أجريت في مصانع "هاوثرن". وقد انتقلت هذه النظرية من التركيز على صفات القائد إلى الاهتمام بسلوكه داخل التنظيم، معتبرة أن فاعلية القيادة تتحدد من خلال الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد في تعامله مع المرؤوسين، وليس من خلال خصائصه الشخصية فقط. فالسلوك القيادي يمثل مجموعة التصرفات والممارسات التي يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة المهنية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

ويُعدّ هذا التحول مهماً في تطور الدراسات القيادية، لأنه اعتبر أن القيادة ليست قدرات موروثة فقط، بل مهارات يمكن تعلمها وتطويرها بالتدريب والممارسة، وهو ما فتح المجال أمام المؤسسات للاهتمام بتكوين القادة وتنمية قدراتهم التنظيمية والتواصلية.

¹ ياسر محمد تمام، المرجع السابق ، ص132-178.

² المرجع نفسه، ص132-178.

6. أهمية القيادة التنظيمية:

تتجلى أهمية القيادة التنظيمية في كونها عنصراً محورياً في بناء وتوجيه الحياة داخل المؤسسة، حيث تسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية ذات بعد إنساني واجتماعي، تقوم على منظومة من القيم والمعايير التي تنظم السلوك الجماعي وتوجهه. لهذا، لا تُختزل القيادة في بعدها الإداري أو الوظيفي، بل تتجاوز ذلك لتصبح آلية لإنتاج المعنى داخل التنظيم، بما يسمح بالارتقاء بالسلوك المهني إلى مستويات أكثر وعياً وإنسانية. كما تعمل هذه القيادة على ترسيخ ثقافة تنظيمية تتجاوز الأفراد باعتبارهم ذوات منفصلة، لتتشكل كإطار اجتماعي شامل تُعالج داخله مختلف الإشكالات التنظيمية وفق مرجعيات قيمية تجعل الإنسان في قلب العملية التنظيمية، بوصفه غاية ووسيلة في آن واحد.

ومن جهة أخرى، تساهم القيادة التنظيمية في مساعدة الأعضاء داخل المؤسسة على إدراك احتياجاتهم المهنية وتحديد مشكلاتهم بدقة، ثم ترتيبها وفق أولويات تتناسب مع أهميتها من جهة، ومع الأهداف العامة للمؤسسة من جهة أخرى. كما لا يقتصر دورها على تنظيم العلاقات الداخلية داخل الجماعة المهنية، بل يمتد ليشمل ضبط التفاعل بين مختلف الجماعات والفروع التنظيمية داخل المؤسسة، بما يضمن بناء علاقات مهنية أكثر تكاملاً وتنسيقاً¹. وبهذا المعنى، تعمل القيادة على خلق بيئة اجتماعية داخلية منسجمة نسبياً، تتوافق مع قيم العاملين من جهة، ومع القيم العامة للمجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة من جهة ثانية.

وتزداد أهمية القيادة التنظيمية في السياقات المعاصرة بفعل ما تعرفه المؤسسات من تحولات متسارعة ومعقدة، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، حيث أصبحت المنظمات تواجه بيئة تتسم بالديناميكية الشديدة والمنافسة المستمرة. وفي ظل هذا الواقع، لم يعد موقع العمل أو نمط التنظيم كما كان في السابق، بل أصبح أكثر عرضة للتغير وإعادة التشكيل المستمر، مما يفرض وجود قيادة قادرة على التكيف، وإعادة التنظيم، وبناء بيئة عمل مرنة تستجيب لهذه التحولات، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها. كما تبرز أهمية القيادة التنظيمية أيضاً في كونها لا تُحدد عبر سلوكيات ثابتة أو جاهزة، بل من خلال القدرة على الاستجابة لمواقف تنظيمية متغيرة ومشكلات مستجدة داخل المؤسسة. فهي لا ترتبط فقط بالأعمال الروتينية اليومية، بل تتجسد أساساً في كيفية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة، واتخاذ قرارات فعالة في سياقات غير مستقرة. ومن هذا المنظور، تتحول القيادة إلى ممارسة ديناميكية تُقاس بقدرتها على تحقيق الفعالية التنظيمية، عبر الاستجابة الذكية لمتطلبات الواقع المهني المتغير، وليس فقط عبر أداء المهام التقليدية داخل الهيكل الإداري.

والأحداث غير الروتينية هي أي أمور تشكل عائقاً محتملاً أو فعلياً أمام الهدف التنظيمي للمنظمة؛ ولهذا يمكن تفسير القيادة التنظيمية بأنها حل للمشكلات الاجتماعية على نطاق واسع أو محدود، إذ يقوم القادة بتحديد

¹ أحمد صالح أحمد داود، "القيادة التنظيمية في المؤسسة الأكاديمية 2018: دراسة اجتماعية تحليلية"، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع1، ص132-133.

طبيعة المشاكل التنظيمية، ومن ثم تطوير وتقييم الحلول المحتملة، وتخطيط وتنفيذ ومراقبة الحلول المختارة في المجالات الاجتماعية المعقدة، وهذا لا يعني أن القيادة كحل للمشكلات الاجتماعية التنظيمية هي بالضرورة تفاعلية، بل تتطلب أن يكون القادة متناغمين مع الأحداث البيئية، وتفسيرها وتعريفها لأتباعهم، وتوقع ظهور عوائق محتملة للأهداف والتخطيط وفقا لذلك ولهذا فالقيادة التنظيمية الناجحة هي إستباقية تماماً في حل المشكلات حلقة وصل بين رؤية المنظمة وأهدافها من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، وبهذا فهي تسهم في مواكبة التغيرات ورسم التصورات وشحن الهمم لتحقيق الإبداع والحصول على دعم العاملين وولاءهم التنظيمي، وتضمن أيضاً أمثل إستعمال البرامج الاتصال والتحفيز والتدريب بناء على القناعة العالية التي يمتلكها القائد في أهمية مثل هذه البرامج عملياً، وعندما يتبنى القائد مثل هذه البرامج تصبح المؤسسة عبارة عن بوتقة تنصهر بداخلها المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات كافة.¹

❖ ثانياً. ماهية الثقافة التنظيمية: مقارنة سوسيوتنظيمية ثقافية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ. لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور: تتقف الشيء ثقفاً و ثقافاً و ثقوفة، محدقة، و رجل ثقف تثقيف، حادق و فهم، ويقال ثقف الشيء و هو سرعة التعلم وثقف الرجل: ظفر به²

ب. اصطلاحاً: حددت الثقافة من الناحية العلمية بتعريفات كثيرة بلغ عددها ما يناهز 250 تعريف منه:

تعريف "إدوار تايلور" بأنها هي " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل القدرات والعادات و الأخرى التي يكسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع. كما عرفها "غير وشير" إستخدام الثقافة بمعنى الفعل والنشاط حيث قال أنها مجموعة مترابطة من أساليب التفكير و الشعور و العمل المحدد تقريبا والتي يتعلمها و يشترك فيها³.

قدم العديد من الكتاب والمنظرين الإداريين تعاريف مختلفة ومتنوعة، حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حتى أنه لوحظ أنه لا يوجد إتفاق تام على هذا المفهوم، وهذا ربما بسبب اختلاف بيئاتهم وثقافتهم.

إذ عرّفها يوسف مسعداي في كتابه أساسيات في إدارة المؤسسات بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الاستراتيجية، ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية⁴.

أما ديفس فقد عرفها بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، ليأتي تعريف كل من جيرالد جرينبرج و روبرت بارون مركزاً على اعتبارها " إطاراً معرفياً مكوناً من الاتجاهات و القيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها

¹ أحمد صالح أحمد داود، المرجع السابق، ص 132-133.

² أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، مرجع سبق ذكره، ص 19

³ دنيس كوش مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة الحمراء ، بيروت، ط 1، 2007، ص 31

⁴ كمال الدين عيد الثقافة الرهان الحضاري، دار الوفاء دننا للطباعة والنشر ، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 48

العاملون في المنظمة. في حين حيث يرى "شان" أنها " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها " ¹.

2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتداخل الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية مع خصائصها تارة، ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، نظرًا لتعدد المقاربات النظرية التي تناولت هذا المفهوم وتشابك مستوياته بين ما هو قيمي وما هو سلوكي وما هو بنيوي داخل المؤسسة. وعليه، فإن الاختلاف بين الباحثين لا يقتصر على تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية فحسب، بل يمتد أيضًا إلى تحديد أبعادها الجوهرية التي تُفسّر كيفية تشكلها واستمرارها داخل التنظيم. ويمكن تلخيص أهم الأبعاد التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وفقًا لما تشير إليه الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية، فيما يلي ²:

1.2. مرونة التنظيم:

وتعني قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتحويلات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، سواء كانت هذه التحويلات مرتبطة بالبنية التنظيمية أو بطبيعة السوق أو بالتغيرات الاجتماعية. فكلما ارتفعت درجة المرونة، ازدادت قدرة التنظيم على الاستمرار والتطور دون فقدان توازنه الداخلي.

2.2. طبيعة العمل:

ويُقصد بها الخصائص التي تميز المهام داخل المؤسسة من حيث درجة التعقيد، ومستوى الاستقلالية، وطبيعة التحديات المرتبطة بها. فطبيعة العمل قد تخلق بيئة محفزة على الإبداع والابتكار إذا كانت قائمة على التنوع والتجديد، أو قد تؤدي إلى الجمود إذا كانت روتينية صارمة تحد من المبادرة الفردية .

3.2. التركيز على الإنجاز:

ويعكس مدى اعتبار الأداء والنتائج معيارًا أساسيًا للتقييم داخل المؤسسة، حيث ترتبط المكافآت والترقيات والتقدير المهني بمستوى الإنجاز المحقق. فالثقافة التنظيمية التي تعلي من قيمة الإنجاز تساهم في رفع مستوى التنافس الإيجابي وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

4.2. أهمية التنمية الإدارية والتدريب:

ويتمثل هذا البعد في مدى اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات ومعارف العاملين من خلال التكوين المستمر والتدريب. فكلما استثمرت المنظمة في العنصر البشري، انعكس ذلك إيجابًا على رفع الكفاءة المهنية وتعزيز الثقة بالنفس وتحسين الأداء العام، إضافة إلى تقليص معدلات دوران العمالة.

¹ يوسف السعداوي أساسيات في إدارة المؤسسات دار هموم للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، ط1، 2014 ص 443

² رباحي الزهرة، "الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 2، المجلد 6، العدد 2، 2016، ص 185-186.

5.2. أنماط السلطة:

ويشير هذا البعد إلى طبيعة توزيع السلطة داخل المؤسسة، بين المركزية واللامركزية. فالسلطة المركزية غالبًا ما ترتبط بالجمود وضعف المبادرة، في حين أن الأنماط الأكثر مرونة تتيح مساحة أكبر للمشاركة واتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز الإبداع وتحسين جودة الأداء التنظيمي¹

6.2. أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة:

ويعكس هذا البعد طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة والموظفين، سواء كانت قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، أو على التوتر والرقابة الصارمة. فأسلوب الإدارة يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين ومستوى انخراطهم في العمل، حيث إن العلاقات الإيجابية تسهم في رفع الولاء المؤسسي وتحسين الأداء الجماعي، بينما تؤدي العلاقات التسلطية إلى خلق مناخ تنظيمي مضطرب يضعف الإنتاجية²

7.2. أنماط الثواب والعقاب:

ويُقصد بها الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز السلوكيات المرغوبة أو تعديل السلوكيات غير المرغوبة. فالمكافأة تُستخدم لتشجيع الأداء الجيد والالتزام والابتكار، بينما يُفترض أن يُوظف العقاب لضبط الانحرافات السلوكية داخل التنظيم. غير أن سوء تطبيق هذا النظام، مثل مكافأة الالتزام الشكلي بدل الأداء الفعلي، قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي يحد من الإبداع ويضعف العدالة التنظيمية .

8.2. الأمن الوظيفي: ويعبر عن مجموعة الضمانات التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تحميهم من فقدان العمل أو التعرض لإجراءات تعسفية غير مبررة. فارتفاع مستوى الأمن الوظيفي ينعكس إيجابًا على الاستقرار النفسي للعاملين، ويرفع من معنوياتهم، ويعزز شعورهم بالانتماء، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتقوية الولاء التنظيمي³.

وبناءً على ذلك، يتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية لا تعمل بشكل منفصل أو معزول، بل تتداخل فيما بينها لتشكل نسقًا متكاملًا يحدد طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، وأنماط التفاعل، ومستوى الفاعلية التنظيمية.

¹ رياحي الزهرة، "الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 2، المجلد 6، العدد 2، 2016، ص 185-186.

² المرجع نفسه، ص 185-186.

³ المرجع نفسه، ص 185-186.

3. عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التالية:

1.3. المعتقدات وهي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وحول الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكذلك حول المهام التنظيمية وكيفية انجازها ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي، وهذا له أثره في تحقيق

فالمعتقدات الأساسية هي التي تؤثر في سلوك العامل، واتجاهاته، وتحدد نجاح الأفراد العاملين، وتساعد على انجاز وتحقيق المعايير المحددة للأداء والفعل بالمؤسسة أو المنظمة

2.3. التوقعات وتتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب ، والذي يعني مجموعة من السلوكيات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل من الآخر كموقع الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية والمادية

تعتبر الشخصيات البطولية، عامل مدعم في ثقافة المنظمة وتكوينها ، فمن خلا لهم يمكن وضع تحسين للقيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز المنظماتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدوارا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة، وذلك من خلال وضع المعايير / تحفيز العاملين/ وضع أهداف النجاح / تحديد القيم الخاصة بالتوازن و الاستقرار و التطور

3.3. الأعراف التنظيمية والعادات هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة لهم مثال ذلك التزام المنظمة بعد تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وهذه الأعراف يفترض ألا تكون مكتوبة ومع ذلك واجبة الاعتراف والاتباع ومنها مثلا التزام الأفراد، الاستئذان قبل الخروج من المنظمة لأي سبب كان

4.3. الأساطير والقصص والروايات تعتبر الأساطير أو الروايات عن شخصية كانت عضوة في المنظمة، أنها بطلة أو بطل ممن ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام. كما أن القصص بإمكانها أن تروى أو تعرض معلومات موثوق منها) ، عن نجاح المنظمة في مرحلة ما ولكن إعداد هؤلاء كأبطال لا يعني فعلا أنهم كذلك، ولكن هذا معناه أن اتجاهاتهم وسلوكا تهملاقت القبول من طرف أو العاملين

5.3. الشعائر والتقاليد والرسميات تعتبر التقاليد ما اعتاد الناس عليه في حياتهم ، منذ أمد طويل ، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة حوالي خمسة وعشرون سنة تصبح تقليد في المنظمة، وهذا قد يساعد في خلق قيم الوفاء والإخلاص والولاء التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى الممارسات داخل التنظيم وداخل فريق العمل التي هي كنتيجة للرضا الوظيفي¹

6.3. الترتيبات المادية يعتبر المبنى من حيث تصميمه، وترتيب المكاتب والقاعات والتجهيزات كالكراسي والمكاتب والآلات والوسائل وطريقة ترتيبها وتوزيعها عاكسا للثقافة المنظمة، كما أن صور أماكن العمل، وأماكن الاستقبال هي أيضا جزء من ثقافة

¹رياحي الزهرة، المرجع السابق، ص ص 185-186.

6.4. القيم التنظيمية هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة، وحول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم في مكان العمل أو بيئته من شأنها توجيه سلوك العاملين والمشرفين على الإدارة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم : العدالة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بأداء المهام ، واحترام الآخرين¹.

5. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية عدة نظريات نتجت عن دراسة العلماء التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد والجماعات و هي كالتالي:

1.5.نظرية القيم:

يرى أنصارها ندرة وجود مبدا تكاملي واحد يسود الثقافة و أما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والإتجاهات التي تشكل الواقع لذى العاملين في تلك الثقافة، و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفرادها الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2.5.نظرية التوافق:

تشير النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل ما بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات وبين أهدافها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة التنظيمية هنا بعدة خصائص هي بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية و يساعد هذا التوافق و اتجاه الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجعة

3.5.نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة والتي على أساسها جميع المعطيات و يختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم و تعكس هذه قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة ، أي أن أسلوب النظر للحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :

عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .

يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية دون تغييرها.

العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على السلوك الإجتماعي.

¹ رياحي الزهرة، المرجع السابق، ، ص ص 185-186.

4.5. النظرية التثقيفية:

ضمن هذه النظرية يكون تمييز المؤسسة ذات الأداء المتميز نتيجة وجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع متغيرات، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التثقيفية يترتب عليه توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية عماليات المؤسسة و تخلق هذه الثقافة شعورا إيجابيا لدى العاملين يتمثل في عدة نواحي منها زيادة التزام العاملين بالعمل تتمحور أفكارها حول الخبرة المكتسبة التي يعطينا أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية لسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة ... والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفكار المنظمة و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسات اللذان يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع هذا الإنسجام والتوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصية الافراد.

6. القيم التنظيمية كعنصر رئيسي في الثقافة التنظيمية :

تعرف القيم التنظيمية، بأنها الجوانب الهامة في دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي وهذا لأنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على مدركات الأفراد، فهي كمييار يلجأ إليها الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية ، وكعامل موحد للثقافة، ومحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأخيرة، منسجمة مع القيم¹

يرى ماكس لند رزبيرج أن القائد الفعال في معيار النظام، هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها، فيلاحظ مدى التناسق بين سلوكيات أعضاء المنظمة وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلن القائد عن التزامه بها² كما أن القيم تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات، وهو ما يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح؛ فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص، والأمانة، والاحترام الجدي للوقت والجدية في العمل، وحب العمل، وطاعة أوامر المشرفين، وبالتالي فإنه من الضروري فهم القيم السائدة في أي مجتمع، لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد، ولذلك هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها وهي :

- قيم اجتماعية تشمل الأمانة، الأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين .

- قيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفاعلية

- قيم مهنية، تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل المساندة.³

والقيم التنظيمية حسب "مقدم" تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، فالمؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم، إذ هناك علاقة قوية بين القيم

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 109

² ماكس لند رزبيرج، القيادة الفعالة، ترجمة غادة الشهابي، دن، 2013، ص 132.

³ محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص 110.

التنظيمية والأداء التنظيمي، وقد ارتبطت القيم التنظيمية في تكوينها وسياقها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتماماتها حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حددت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي¹ ويتفق أغلب المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية من حيث

المضمون؛ فمن التقسيمات المشهورة. تقسيم فرانسيس وودكوك للقيم التنظيمية والتي صنفها تحت أربع (4) قضايا رئيسية

- **قيم إدارة الإدارة** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والتمثلة في القوة الصفة، والمكافأة.
- **قيم إدارة المهمة** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف وهذه القيم هي الفعالية الكفائية في الاقتصاد.
- **قيم إدارة العلاقات** الهدف منها الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، لأن العمل لا يمكن بلوغه دون التزام هؤلاء الموظفين، وهذه القيم هي العدل، فرق العمل، القانون، النظام **قيم إدارة البيئة** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي يعمل فيها ، وكيفية التأثير فيها، والقيم التابعة لإدارة البيئة هي الدفاع التنافس، استغلال الفرص²

وقد قسم "موريس تيفنت" القيم إلى مستويين زائد مراد القيم الجوهرية:

- **المبادئ الأساسية والثابتة** لمنظمة ما، فهي بمثابة الأساس الذي تبني عليه المنظمة، فتوجد وتثبت قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف.
- **القيم التشغيلية** وهي القيم المرتبطة بأداء المنظمة الحالي، التي يتم تطويره ليجعل القيم الجوهرية واقعا ملموسا ، وهو يهدف إلى التقليل من الضغوط الداخلية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية و من جهة أخرى، صنف شاين القيم في ثلاثة أنواع:
- **قيم أساسية** وهي متعلقة بالالتزام بقواعد النظام والتقييد بانجاز العمل في وقته.
- **قيم مناسبة** وهي ما يتعلق بمستلزمات النشاط من لباس، أو وسائل وقائية.
- **قيم هامشية** وهي أن يشعر الفرد بانتمائه للمنظمة حتى وهو خارجها، كان يستهلك منتوجها مثل باقي المستهلكين.

وقد خص " مصطفى أبو بكر " قيم المنظمة بصفة الأخلاقيات التالية : اخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع ككل.

أخلاقيات وقيم المهنة، وهي التي تعتمد في توجيه سلوك الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة. أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن الإطار القانوني الرسمي إلى جانب العادات والممارسات الاجتماعية المرتبطة بالأفراد داخل وخارج المنظمة

¹ عبد الحفيظ مقدم، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر ، مج 5 ، ع21994 ص 150.

² فرانسيس ديف ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الادارة العامة ، 1995، ص 26.

ومنه يستنتج أن اختلاف القيم وثقافة المنظمة تتشكل من تفاعل تلك العوامل فيما بينها، أما عن تطبيقها فيتوقف على مدى استعداد الأفراد وتمسكهم بالأخلاق والقيم وبالتحديد الأخلاقيات الوظيفية بقناعتهم الخاصة دون الحاجة إلى قواعد قانونية تحميها وهذا من خلال الضمير المهني الحي¹.

7. أهمية الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قويا برسالة المنظمة ومن هنا تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة وذلك دمج هذه الثقافات في ثقافة واحدة مشتركة تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل.

- ✓ تمنح للموظفين هوية أدائهم وتدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
- ✓ تدفع الإدارة إلى الرقابة الذاتية خلال أعمالهم وواجباتهم الوظيفية.
- ✓ تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو إفتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجيتهم.
- ✓ تساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم المعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين.
- ✓ تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت.
- ✓ تؤكد على قيمة معينة مثل إبتكار والتميز.
- ✓ تعتبر الثقافة بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.
- ✓ للثقافة دور جوهري في تنمية وتطوير المؤسسات فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة، الذي يمكن من خلاله توقع أحداث التنظيم الي يعملون فيه.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية 2003: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ، ص 83.

² عبد الله فرق الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة العدد 17، الجزائر، 2008، من 110

❖ ثالثاً. القيادة والثقافة التنظيمية: حدود وأبعاد العلاقة في ضوء المقاربات السوسيولوجية:

لا يمكن فهم ظاهرة القيادة داخل المؤسسة بمعزل عن السياق الثقافي والاجتماعي الذي تنشأ فيه وتعمل ضمنه، إذ أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد خلفية محايدة، بل هي فضاء حيّ تتشكّل فيه علاقات السلطة ويُعاد فيه إنتاجها باستمرار. وقد أولت المقاربات السوسيولوجية اهتماماً بالغاً لهذه العلاقة، محاولةً الكشف عن الآليات الخفية التي تربط بين القائد وثقافة المنظمة، لا سيما في ضوء مفاهيم التفاعل الرمزي، والشرعية، والهيمنة، وإعادة الإنتاج الثقافي. وتكتسب هذه العلاقة خصوصية متميزة في سياق المؤسسة الاستشفائية نظراً لما تتسم به من تعقيد تنظيمي وتعدد فئات مهنية.

1. التفاعل الرمزي بين القيادة والثقافة التنظيمية:

يُشكّل مفهوم التفاعل الرمزي إحدى الركائز الأساسية لفهم ديناميكية العلاقة بين القيادة والثقافة، إذ لا تقوم هذه العلاقة على مجرد تبادل للمعلومات والأوامر، بل هي بالأساس عملية بناء مستمر للمعاني والرموز المشتركة. وفي هذا السياق، يذهب إدغار شاين إلى أن القادة يُسهمون في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال ما يولونه من اهتمام، وما يُقدّمونه من نماذج سلوكية، وكيفية تعاملهم مع الأزمات والمتغيرات الطارئة¹. ويرى شاين أن ثمة آليات جوهرية يُرسّخ بها القائد الثقافة التنظيمية، أبرزها: تحديد ما يستحق الاهتمام والمتابعة، والأسلوب الذي يتعامل به مع الأحداث الحرجة، والمعايير التي يعتمد عليها في توزيع المكافآت والعقوبات، فضلاً عن نمط التجنيد والاختيار الذي يُكرّس قيماً بعينها دون سواها².

مما يجعل القيادة كفاعل رمزي داخل المنظمة لا يكتفي القائد في المؤسسة بأداء مهامه التسييرية، بل يمارس دوراً رمزياً بامتياز، إذ يُجسّد في سلوكه وخطابه وقراراته منظومة القيم التي تتبناها المنظمة. وفي هذا الإطار، يُشير الباحثون في علم اجتماع المنظمات إلى أن القيادة الإدارية تشمل التصور الذي اختارته للمنظمة كنسق اجتماعي، من تمثيلات وقيم وأفكار ومعايير في تفاعلها مع مرؤوسيه، كتشكيل اجتماعي يعبر عن القدرة على الخلق والإبداع، وعن طريقة تعبر على فهم قيادة المنظمة لحل مشاكل الاندماج الداخلي³. وعليه، فإنّ القائد ليس مجرد وظيفة إدارية، بل هو منتج للمعنى (Meaning-Maker)، يُسهم في بناء الهوية الجماعية للمنظمة وترسيخ أنماط التفكير والتصرف السائدة فيها.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص. 28.

² هدى شهابين . احمد بوسهمين ، اثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية"، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP)، نشر: 25 ديسمبر 2016، رابط: asjp.cerist.dz/en/article/44843

³ ميدال جداني، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، مادة التطوير التنظيمي، متاح على: meidaljedaani.blogspot.com ، تاريخ النشر: 16 يوليو 2011، تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2026، على الساعة 01:00 :

2. القيادة التنظيمية وثنائية الشرعية والهيمنة وفق مقاربة فيبرية - بورديوية:

1.2. الثقافة التنظيمية وإشكالية الشرعية: من الامتثال القيمي إلى قبول السلطة:

يُعدّ ماكس فيبر من أبرز المنظرين الذين أرسوا أسس فهم السلطة والشرعية داخل التنظيمات الحديثة. فقد ميّز فيبر بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية، وهي: السلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية، والسلطة القانونية-العقلانية¹. وتستمد كل واحدة منها مشروعيتها من مصدر مختلف؛ فالسلطة التقليدية تقوم على القبول التاريخي والموروث، في حين تستند الكاريزما إلى موهبة شخصية يتمتع بها القائد تجعله يُلهم من حوله وتحمل الآخرين على الطاعة والاتباع². أما السلطة القانونية-العقلانية فهي سلطة المنصب والقانون، وهي النمط السائد في المنظمات البيروقراطية الحديثة بما فيها المؤسسة الاستشفائية.

وفي سياق المؤسسة، تتشابه هذه الأنماط الثلاثة؛ إذ كثيراً ما يستمد القائد شرعيته من مصدرين في آنٍ واحد: المنصب القانوني من جهة، والكفاءة التي تمنحه هيبة رمزية من جهة أخرى. وقد أوضح فيبر أنّ الشرعية ليست معطًى ثابتاً بل هي عملية اجتماعية متجددة، تتوقف في نهاية المطاف على مدى اعتراف المرؤوسين بحق القائد في توجيههم³.

يُعمّق عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو، هذا التحليل بإدخال مفهوم الهيمنة الرمزية الذي يرى فيه أداة لفهم كيف تُفرض السلطة داخل المجتمعات والمؤسسات دون أن تلجأ إلى الإكراه المادي المباشر. فالهيمنة الرمزية عند بورديو تستمد قوتها من الاعتراف الضمني للمهيمن عليهم بشرعية الهيمنة ذاتها⁴، ويرتكز بورديو في تحليله على مفهوم الرأسمال الرمزي الذي يعرّفه بأنه المنزلة الاجتماعية التي يكتسبها الفرد نتيجة امتلاكه لسمات محددة كالشرف والهيبة والشهرة والسمعة التي تحظى بتقدير أفراد المجتمع⁵.

وبالتالي، فإن القائد داخل المؤسسة لا يمارس سلطته بقوة القانون وحده، بل يعتمد أيضاً على رأسماله الرمزي المتراكم من سمعته المهنية وشبكة علاقاته وما يحوزه من اعتراف رمزي من زملائه ومرؤوسيه.

2.2. الثقافة التنظيمية ومنطق إعادة إنتاج الهيمنة:

يُعدّ مفهوم إعادة الإنتاج الثقافي من أكثر المفاهيم البورديوية ثراءً وإجرائيةً في تحليل الديناميكيات الداخلية للمنظمات. ويذهب بورديو إلى أنّ أشكال السلطة والهيمنة لا تُفرض مرة واحدة بل هي تُعاد إنتاجها باستمرار من خلال آليات ناعمة تتجلى في الممارسات اليومية، والمعايير الضمنية، والبنى المؤسسية التي تُوهم الأفراد بأنها طبيعية ومحايده⁶.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع والاتجاهات النظرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص. 378.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع نفسه ص. 265.

³ Max Weber, Économie et Société, Paris: Plon, 1971, pp. 254

⁴ Pierre Bourdieu, La Domination Masculine, Paris: Seuil, 1998, p. 12.

⁵ د. جميل حمداوي، "المفاهيم السوسيولوجية عند بيير بورديو"، شبكة الألوكة، 07 مارس 2015، متاح على: <https://www.alukah.net/culture/0/83422>، تاريخ الاطلاع: 25 مارس 2026، على الساعة: 01:00.

⁶ Pierre Bourdieu & Jean-Claude Passeron, La Reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement, Paris: Minuit, 1970, pp. 18-22. (مُسْتَشْهَد به في: موقع تعليم جديد، 2020).

وتجدر الإشارة إلى أن إعادة الإنتاج الثقافي في السياق التنظيمي لا تعني تكراراً حرفياً للثقافة القائمة، بل هي عملية ديناميكية تتضمن هامشاً من التكيف والتعديل حسب المتغيرات السياقية، غير أنها تحافظ في جوهرها على علاقات القوة وترانبيتها.

3. دور القيادة في إعادة إنتاج الثقافة التنظيمية:

تضطلع القيادة بدور محوري في عملية إعادة الإنتاج الثقافي، وتتجلى هذه العملية في ثلاثة مستويات رئيسية:

➤ **مستوى القيم والمعتقدات:**

تعمل القيادة الإدارية على تعزيز وتطوير وإلهام التابعين لإيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل، في إطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة، مما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي¹.

➤ **مستوى الممارسات الرمزية:**

يُشكّل القادة الطقوس والاحتفالات والشعارات التي تُجسّد القيم المرغوبة وتُديم انتسابها لروح المنظمة، وهو ما يُجعل الثقافة التنظيمية حاضرة في الوعي الجمعي للأفراد.

➤ **مستوى التنشئة التنظيمية:**

تُمارس القيادة وظيفة التنشئة من خلال آليات التوظيف والتدريب والترقية، إذ تُفضّل أفراداً تتوافق قيمهم مع ما تتبناه المنظمة، مما يُكرّس الثقافة السائدة ويُعيد إنتاجها جيلاً بعد جيل. وفي هذا الصدد، يُلاحظ أن درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها تؤدي دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك إجماع حولها، كلما تطلّب تغييرها وقتاً أطول وكانت العملية أصعب².

¹ ميدال جداني، مرجع سابق، ص.37.

² أحمد السيد كردي، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي"، موقع كنانة أونلاين، متاح على : <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/260797>، تاريخ الاطلاع: 22 مارس 2026، على الساعة: 09:00.

❖ استنتاج عام:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأسس النظرية لموضوعنا القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية، باعتبارهما من المفاهيم السوسيولوجية المحورية في تحليل ديناميات التنظيمات المعاصرة. حيث تم التطرق إلى مفهوم القيادة من مختلف الزوايا اللغوية والاصطلاحية، مع إبراز طابعها التفاعلي كفعل اجتماعي قائم على علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم، في إطار نسق من العلاقات المهنية الذي تحكمه الأهداف والقواعد والمعايير التنظيمية.

كما أفضت المعالجة النظرية إلى استعراض أنماط القيادة ومصادر قوتها، إلى جانب مختلف المقاربات والنظريات المفسرة لها، وهو ما أبرز أنّ الظاهرة القيادية لا يمكن فهمها بمعزل عن السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي تُمارس فيه، بل هي نتاج تداخل مركّب بين خصائص الفاعل القيادي، وبنية الجماعة المهنية وطبيعة الموقف التنظيمي ومتطلباته داخل المؤسسة.

كما تم تناول الثقافة التنظيمية باعتبارها نسقاً قيمياً ورمزياً ومعياريًا يوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، من خلال عرض مفاهيمها وأبعادها ومكوناتها النظرية، والنظريات السوسيولوجية المفسرة لها، بما يعكس دورها في تشكيل أنماط الإدراك والتفكير والتفاعل داخل هذا الفضاء المهني المؤسسي.

وقد سمح هذا الطرح النظري بإبراز العلاقة القائمة بين القيادة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يتبين أنّ القيادة لا تُمارس في فراغ اجتماعي، بل تتشكل داخل سياق ثقافي ومهني محدد يؤثر فيها كما تتأثر به، مما يجعلها فاعلاً مركزياً في إنتاج المعاني، وتوجيه السلوك، وإعادة إنتاج التوازنات القيمية بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة.

إنّ هذا الإطار النظري يشكل منطلقاً أساسياً لتحليل الواقع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وفهم كيفية تفاعل القيادة مع الثقافة التنظيمية في تشكيل الممارسات والسلوكيات داخلها، خاصة في ظل التحولات البنيوية والوظيفية التي يشهدها القطاع الصحي. وهو ما سنتطرق له بالتفصيل في دراستنا الميدانية.

❖ خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل التأسيسي جملة من الركائز النظرية والمنهجية التي تشكّل الخلفية المنهجية والإبستمولوجية-المعرفية العامة للدراسة. ففي المبحث الأول، تم تقديم مدخل مفاهيمي ومنهجي يهدف إلى ضبط المفاهيم السوسيولوجية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وعلى رأسها مفهوم القيادة التنظيمية باعتبارها ممارسة اجتماعية قائمة على علاقات السلطة والتأثير والتفاعل داخل النسق التنظيمي، ومفهوم الثقافة التنظيمية بوصفها نسقاً رمزياً يتشكل من القيم والمعايير والتمثيلات المشتركة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، مع إبراز طبيعة التداخل والتفاعل الجدلي بينهما في تفسير السلوك المهني والتنظيمي.

أما في المبحث الثاني، فقد تم التطرق إلى البعد المنهجي والإجرائي للدراسة، من خلال صياغة الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وتحديد الفرضيات الموجهة للتحليل، إضافة إلى ضبط المنهج الملائم لدراسة الظاهرة داخل سياقها الميداني، مع تحديد أدوات جمع المعطيات الميدانية وطبيعة العينة، بما يسمح بمقاربة علمية دقيقة تكشف عن آليات اشتغال القيادة داخل التنظيم الصحي وعلاقتها بالبنية الثقافية السائدة بين مختلف الفئات المهنية.

وفي المبحث الثالث، تم تقديم أرضية نظرية سوسيولوجية شاملة من خلال استعراض أهم الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، إلى جانب التطرق إلى المقاربات النظرية المفسرة للعلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، سواء من منظور التفاعل الرمزي أو المقاربة البنائية أو المقاربة السلوكية والموقفية، والتي أبرزت أن القيادة داخل المؤسسة لا تُفهم إلا باعتبارها فاعلاً منتجاً للمعنى وموجّهاً للممارسات، في حين تُعد الثقافة التنظيمية إطاراً ضابطاً يعكس توازنات القوى ويعيد تشكيل أنماط التفاعل بين الفاعلين المهنيين.

وبذلك يكون الفصل الأول قد وضع الأسس المفاهيمية والمنهجية والنظرية الضرورية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل المعطيات الميدانية في الفصل الموالي، حيث سيتم الانتقال إلى تفكيك واقع الممارسة القيادية داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية، وتحليل مظهرات الثقافة التنظيمية فيها، من أجل فهم طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية السائد ومستوى تشكّل الثقافة التنظيمية داخلها، وانعكاسات ذلك على ديناميكية العمل الاستشفائي وتماسكه الداخلي.

محاولين بذلك -ومن خلال الدراسة الميدانية- الإجابة عن سؤال الإشكالية الرئيسي:

كيف يتجسد نمط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف بعين تموشنت في الممارسات اليومية والتفاعلات المهنية، وكيف يُسهم هذا النمط في إعادة إنتاج أو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة كما يتمثلها الفاعلون الصحيون؟



الفصل الثاني

نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة

العمومية للصحة الاستشفائية ببني صاف

(عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية)

الفصل الثاني: نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية

19 مارس 1962 ببني صاف

(عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية)

تمهيد:

أمام التحولات التنظيمية والتحديات التي تواجه المؤسسات الصحية العمومية في تحسين الأداء وضمان جودة الخدمات، برز نمط القيادة التنظيمية كأحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة وتوجيه سلوك الفاعلين داخلها. إذ أصبحت طبيعة القيادة المعتمدة داخل المؤسسة عاملاً حاسماً في ترسيخ قيم التعاون والانضباط والتواصل المهني، بما ينعكس على فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق، بات الاهتمام بالعلاقة بين نمط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة ضرورة علمية وعملية لفهم ديناميكيات التفاعل داخل المؤسسة الصحية.

يندرج هذا الفصل ضمن الإطار الميداني التحليلي للدراسة، حيث يتناول عرض نتائج البحث الميداني الذي أجري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف، ولاية عين تموشنت، بهدف الكشف عن طبيعة أنماط القيادة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، واستقصاء مدى علاقتها بثقافة المؤسسة لدى مختلف الفاعلين التنظيميين. ويعتمد هذا الفصل على أدوات تحليل نوعية تسمح بفهم التمثلات والتصورات المرتبطة بالممارسات القيادية، وكذا تحديد مختلف العوامل التنظيمية والاجتماعية والمهنية المؤثرة في بناء ثقافة المؤسسة. كما يسعى هذا الفصل إلى تجاوز الطرح الوصفي نحو مقاربة تحليلية فهمية، تُبرز طبيعة التفاعل بين القيادة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة الصحية، وتوضح كيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تؤثر في العلاقات المهنية، ومستوى الانسجام التنظيمي، ودرجة الالتزام بالقيم والمعايير المؤسسية. كما يبيّن الدور الذي تؤديه المؤسسة الصحية، باعتبارها نسقاً تنظيمياً واجتماعياً، في تكريس ثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق الاستقرار المهني وتحسين الأداء الوظيفي.

وقد كانت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية شهر مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026، وسيحتوي هذا الفصل على ثلاثة (03) مباحث مترابطة ومتدرجة، روعي فيها الانسجام مع أبعاد الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

✓ **المبحث الأول:** عرض نتائج الدراسة وتقديم قراءة وصفية تحليلية للخصائص الديموغرافية والمهنية

لعينة الدراسة، مع إبراز علاقتها بالفرضيات المقترحة.

✓ **المبحث الثاني:** الدراسة المونوغرافية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف،

من خلال عرض نشأتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى توضيح خصائص المناخ التنظيمي والثقافة السائدة داخلها.

- ✓ **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة، مع التركيز على مستويات التحليل التي تعكس التدرج المنهجي في تحقيق أهداف الدراسة، والمتمثلة في:
- **المستوى الأول للتحليل:** أنماط القيادة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
 - **المستوى الثاني للتحليل:** ثقافة المؤسسة وأبرز القيم والمعايير التنظيمية المتداولة داخل المؤسسة الصحية.
 - **المستوى الثالث للتحليل:** العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة، ومدى تأثير النمط القيادي على طبيعة التفاعل والتنظيم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

وفيما يلي عرض ذلك، بالتفصيل:

المبحث الأول: عرض ووصف نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

يُشكّل تحليل الخصائص السوسيو-ديموغرافية للعيينة المدروسة مدخلاً منهجياً ضرورياً في أي مقارنة ميدانية، إذ لا يمكن الانتقال مباشرة إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات دون بناء صورة واضحة عن تركيبة الأفراد المشاركين في الدراسة. فهذه المعطيات الأولية تُسهم في تأطير النتائج داخل سياقها الاجتماعي والمهني، وتساعد على فهم التباينات المحتملة في المواقف والتمثلات، انطلاقاً من اختلاف المواقع الاجتماعية داخل المؤسسة.

وتُعَدّ المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، وسنوات الخبرة عناصر تحليلية أساسية، لأنها لا تقتصر على وصف العينة فحسب، بل تكشف أيضاً عن البنى الاجتماعية التي ينتمي إليها الفاعلون داخل التنظيم، وما قد يترتب عنها من اختلاف في إدراكهم لأنماط القيادة التنظيمية وآليات اشتغالها داخل المؤسسة، وكذلك في تصوراتهم لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

وعليه، سيتمّ في هذا المبحث عرض البيانات الشخصية والمهنية لعيّنتي الدراسة؛ عينة القياديين وعينة الفاعلين، بهدف الكشف عن الخصائص الديموغرافية التي تميّز كل فئة، تمهيداً للتحليل الكيفي المعمّق الذي يستهدف فهم طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية السائد وثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية -19 مارس 1962- ببني صاف، ولاية عين تموشنت.

❖ أولاً. التحليل الوصفي لأهم نتائج الدراسة: وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

1. وصف عينة القياديين:

بلغ عدد المبحوثين في عينة القياديين خمسة (05) أفراد، يشغلون مناصب قيادية مختلفة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية -19 مارس 1962-، وقد تمت مقابلتهم بأسلوب المقابلة السوسولوجية المعمّقة. والجدول الآتي يوضح خصائصهم الديموغرافية والمهنية:

جدول رقم (01): البيانات الشخصية والمهنية لعينة القياديين

رقم المبحوث	الرتبة / الوظيفة الحالية	الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	سنوات بالمؤسسة
01	مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية	ذكر	44	جامعي	15	06
02	مدير فرعي للموارد المالية	ذكر	33	دكتوراه	07	07
03	مديرة فرعية لمصلحة الموارد البشرية	أنثى	46	ماستر	20	18
04	مدير مصلحة الصحة العامة	ذكر	61	ليسانس	39	15
05	مسؤول الطاقم الطبي	ذكر	59	جامعي	36	18

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الدراسة الميدانية¹

تعليق:

يتضح من خلال معطيات الجدول أنّ عينة القياديين في هذه الدراسة تتكون من خمسة (05) قياديين داخل المؤسسة الاستشفائية، مع هيمنة واضحة للعنصر الذكوري (04 ذكور مقابل أنثى واحدة)، وهو ما يعكس استمرار الطابع الجندي غير المتوازن في ولوج مواقع القرار داخل المؤسسات الصحية العمومية. ويمكن قراءة هذا المعطى سوسولوجياً في ضوء البنية التنظيمية التقليدية التي ما تزال تُعيد إنتاج تمثيلات ترتبط بالسلطة والقيادة بوصفها مجالات يغلب عليها الحضور الذكوري، رغم التحولات التي تعرفها سوق العمل والتعليم العالي في الجزائر.

أما من حيث البنية العمرية، فتتراوح أعمار أفراد العينة بين 33 و66 سنة، وهو ما يدل على وجود تباين واضح في المسارات المهنية داخل نفس الفضاء التنظيمي. هذا التعدد لا يعكس فقط اختلافاً بيولوجياً في السن، بل يُحيل سوسولوجياً إلى تداخل جيلين داخل المؤسسة: جيل شاب نسبياً في بداية أو منتصف مساره المهني، يحمل تصورات أكثر مرونة وحداثة في التسيير، وجيل آخر أكثر تقدماً في السن، يستند إلى تراكم الخبرة والأقدمية داخل المؤسسة، وما يرتبط بذلك من شرعية مهنية قائمة على التجربة الطويلة.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يظهر أنّ القياديين يتوزعون بين مستويات جامعية مختلفة (دكتوراه، ماستر، ليسانس، ومستوى جامعي)، وهو ما يعكس أنّ الوصول إلى المناصب القيادية لا يرتبط بمعيار تعليمي واحد، بل يتداخل فيه البعد الأكاديمي مع معايير أخرى مرتبطة بالخبرة والمسار المهني والتراتبية الإدارية. كما يشير هذا

¹ الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026

التعدد إلى وجود مسارات مهنية غير خطية داخل المؤسسة، حيث يمكن للخبرة والأقدمية أن تعوض أحياناً التفاوت في الشهادات العلمية.

أما على مستوى الخبرة المهنية، فنُظهر المعطيات تبايناً واسعاً يمتد من 07 سنوات إلى 48 سنة، وهو ما يعكس تفاوتاً كبيراً في الرصيد المهني بين القياديين. غير أن الملاحظة السوسولوجية الأهم تتمثل في أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة نسبياً، ما يجعل الشرعية القيادية داخل المؤسسة قائمة بدرجة كبيرة على منطق الأقدمية والتراكم المهني. ويمكن قراءة هذا المعطى في إطار ما يُعرف سوسولوجياً بـ "شرعية الخبرة"، حيث تتحول التجربة العملية إلى مصدر أساسي للسلطة والاعتراف داخل التنظيم.

كما تكشف سنوات العمل داخل المؤسسة عن تباين ملحوظ أيضاً، وهو ما يشير إلى اختلاف درجات الاندماج في الثقافة التنظيمية الداخلية، بين فاعلين تشكلت هويتهم المهنية داخل المؤسسة نفسها عبر سنوات طويلة من التفاعل اليومي، وآخرين اكتسبوا خبراتهم عبر مسارات مهنية خارجية قبل الالتحاق بها. ويؤدي هذا التفاوت إلى إنتاج تصورات مختلفة حول أساليب التسيير، وأنماط القيادة، وحدود السلطة داخل الفضاء التنظيمي.

وبناءً على ذلك، لا تقدم هذه المعطيات مجرد وصف إحصائي للعينة، بل تكشف عن بنية سوسولوجية مركبة تتداخل فيها محددات الجنس، السن، التكوين العلمي، والخبرة المهنية في تشكيل أنماط القيادة داخل المؤسسة، وما يرتبط بها من أشكال الشرعية والتمايز داخل الفضاء الاستشفائي محل الدراسة.

2. وصف عينة الفاعلين الصحيين:

بلغ عدد المبحوثين في عينة الفاعلين الصحيين سبعة عشر (17) مبحوثاً، يشغلون وظائف متنوعة داخل المؤسسة، ما بين ملحقي إدارة وأطباء وأطر شبه طبية وعمال صيانة وعون رعاية. والجدول الآتي يوضح خصائصهم الديموغرافية والمهنية:

الجدول (02): البيانات الشخصية والمهنية لعينة الفاعلين:

رقم المبحوث	الرتبة / الوظيفة الحالية	الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	سنوات بالمؤسسة
01	ملحق رئيس الإدارة	أنثى	49	جامعي	12	07
02	إطار شبه طبي	أنثى	44	جامعي	19	19
03	مهندس إعلام آلي	ذكر	48	Bac+3	30	30
04	قابلة صحة عمومية	أنثى	56	Bac+3	33	33
05	منسقة شبه طبي	أنثى	46	Bac+3	22	20
06	طبيب عام رئيسي	ذكر	46	جامعي	18	15
07	قابلة صحة عمومية	أنثى	38	جامعي	09	06
08	عون إدارة رئيسي	ذكر	40	جامعي	08	06
09	عون إدارة رئيسي	أنثى	43	جامعي	08	08
10	عون إدارة رئيسي	أنثى	45	جامعي	03	03

11	عون إدارة رئيسي	ذكر	46	جامعي	18	15
12	صيانة أجهزة طبية	ذكر	40	جامعي	15	07
13	إطار شبه طبي	أنثى	43	جامعي	08	02
14	ملحق إدارة مواد بشرية	أنثى	44	Bac+3	22	20
15	ملحق إدارة مواد بشرية	أنثى	28	جامعي	04	04
16	طبيب عام	أنثى	35	جامعي	14	14
17	عون رعاية أطفال	أنثى	42	جامعي	10	10

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الدراسة الميدانية¹

تعليق:

يتضح من معطيات الجدول أنّ عينة الفاعلين تتكون من سبعة عشر (17) مبحوثاً داخل المؤسسة الاستشفائية، مع هيمنة نسبية للعنصر النسوي الذي يمثل 12 مبحوثة مقابل 05 مبحوثين ذكور، وهو ما يعكس بوضوح الطابع المؤنث للبنية المهنية في عدد من الوظائف الصحية والإدارية. ويمكن تفسير هذا المعطى سوسيولوجياً في إطار التحولات التي عرفها سوق العمل في القطاع الصحي، حيث أصبحت المرأة تحتل موقعاً مركزياً في المهن شبه الطبية والإدارية، ليس فقط من حيث الحضور العددي، بل أيضاً من حيث الاستقرار المهني والاندماج داخل هذه الفضاءات التنظيمية التي ارتبطت تاريخياً بوظائف الرعاية والخدمات الصحية. أما من حيث البنية العمرية، فتُظهر النتائج أن أعمار المبحوثين تتراوح بين 28 و56 سنة، وهو ما يكشف عن تداخل جيلين داخل نفس الفضاء التنظيمي. فهناك فئة شابة نسبياً تمثل قوة عمل في طور الترسخ المهني، تحمل تصورات أكثر مرونة تجاه أساليب العمل والتنظيم، مقابل فئة أكثر تقدماً في السن، راكمت خبرة ميدانية طويلة داخل المؤسسة، وتمتلك رأس مال مهني يسمح لها بلعب دور محوري في توجيه الممارسات اليومية. هذا التعدد العمري لا يُفهم فقط كمعطى ديموغرافي، بل كعامل منتج لاختلاف الرؤى حول القيادة، السلطة، وأساليب التسيير داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يلاحظ أنّ أغلب أفراد العينة ينتمون إلى مستويات تعليمية جامعية أو شبه جامعية (BAC+3)، وهو ما يدل على وجود حد أدنى من التأهيل الأكاديمي الذي يؤطر الممارسة المهنية داخل المؤسسة. غير أنّ هذا المعطى لا يُترجم بالضرورة إلى تجانس في الممارسات، بل يكشف عن تعدد المسارات التكوينية التي تُنتج اختلافاً في تمثيلات الفاعلين حول العمل، وحول شرعية القرار، وحدود السلطة داخل التنظيم. أما على مستوى الخبرة المهنية، فتُبرز المعطيات تبايناً واسعاً يمتد من 03 إلى 33 سنة، وهو ما يعكس تفاوتاً واضحاً في الرصيد المهني بين أفراد العينة. ويمكن قراءة هذا التباين بوصفه مؤشراً على وجود تفاوت في مواقع القوة داخل المؤسسة، حيث تتحول الخبرة إلى مصدر أساسي للشرعية المهنية، وتؤثر بشكل مباشر في تموقع الأفراد داخل شبكة العلاقات التنظيمية. كما أنّ هذا التعدد في مستويات الأقدمية يُنتج تفاعلات داخلية

¹الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026

معقدة بين منطق الخبرة المتراكمة ومنطق الكفاءة الحديثة، وهو ما ينعكس على طبيعة القيادة وأساليب التنسيق داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، لا تقتصر دلالة هذه المعطيات على وصف الخصائص الديموغرافية للعينة، بل تتجاوزها إلى الكشف عن بنية سوسيولوجية مركبة، تتداخل فيها محددات الجنس والعمر والتعليم والخبرة في تشكيل أنماط التفاعل داخل المؤسسة، وإنتاج تفاوتات تنظيمية تؤثر في ديناميات السلطة والقيادة والثقافة المهنية السائدة.

استنتاج:

من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لعينتي الدراسة، يتبين وجود تباين نسبي في تمثيل الفئات من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية، سواء على مستوى القياديين أو الفاعلين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية -19 مارس 1962- ببني صاف. وهذا التباين لا يُعدّ نقيصةً منهجية، بل يعكس تنوعاً حقيقياً في الخلفيات المهنية والاجتماعية للأفراد العاملين بالمؤسسة، مما يمنح الدراسة بُعداً أكثر شمولية وعمقاً في رصد التمثيلات والممارسات المرتبطة بأنماط القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة.

ورغم بعض الاختلالات في التوازن العددي بين الجنسين أو الفئات الوظيفية، والتي تعود أساساً إلى طبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة وصعوبات التنسيق الميداني في تجنيد المشاركين، فإن العينتين تظان كاشفتين لجزء معتبر من الواقع السوسيو-تنظيمي الذي تتشكل فيه علاقة القيادة بالثقافة المؤسسية.

وبناءً على هذا التوصيف العام للخصائص الديموغرافية، ننتقل الآن إلى عرض نتائج المقابلات الميدانية وتحليلها في ضوء محاور الدراسة، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية المعتمد وثقافة المؤسسة السائدة داخل هذه المؤسسة الاستشفائية.

المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية للمؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف بولاية عين تموشنت

تمهيد:

في إطار البحث في موضوع نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة، تكتسي الدراسة المونوغرافية أهمية بالغة باعتبارها منهجاً تحليلياً يُتيح الاقتراب من الواقع المؤسسي وفهم آليات عمله من الداخل. ومن هذا المنطلق، جاء تخصيص هذا المبحث لتشريح البنية التنظيمية والوظيفية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف.

يندرج هذا المبحث ضمن المقاربة الوصفية التحليلية، الذي يسمح بجمع معطيات نوعية وكمية حول طبيعة الخدمات التي يقدمها المركز، ومدى فاعلية هياكله مع الفاعلين داخل المؤسسة. كما يتيح هذا النوع من الدراسة تقييم فعالية القيادة من خلال استعراض آراء وإجابات الفاعلين المباشرين فيه، وباعتبارهم شهوداً أساسيين على سيرورة القيادة والدعم داخل المؤسسة.

يهدف هذا المبحث، إذن، إلى بناء صورة تركيبية حول المؤسسة، باعتبارها حلقة وصل بين البنية الإدارية والبيئة الاقتصادية، ومحورياً في تحويل ثقافة القيادة من مجرد خطاب نظري إلى ممارسة واقعية قابلة للقياس والتتبع.

كيف يمكننا وصف البنية التنظيمية الهيكلية لهذا الفضاء المؤسسي؟

❖ أولاً. التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962

1. التعريف بالمؤسسة وأهدافها¹:

المؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف هي فضاء صحي يدعم البرامج الرامية إلى تنشيط وتأطير الخدمات الصحية للمواطنين، وهي هيكل لاستقبال المرضى ومرافقة الأطقم الطبية وشبه الطبية وخريجي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قصد تمكينهم من تجسيد مهامهم وإنشاء مساراتهم المهنية. تقع المؤسسة في بلدية بني صاف، على بعد 30 كلم شمال مقر ولاية عين تموشنت، وهي نشطة منذ عام 1961. تغطي المؤسسة منطقة تضم ما يزيد على 86.433 ساكن موزعين على عدة بلديات، وتمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ 325 كلم².

ومن حيث التنظيم الداخلي، يتسم الفضاء داخل المؤسسة بدرجة من الانفتاح البنوي الذي يسمح بحركية الفاعلين بين مختلف الأجنحة والمصالح، ما يخلق شبكات تفاعل يومية بين مختلف الفئات المهنية (أطباء، شبه طبيين، إداريين). هذه التفاعلات تتخذ طابعاً مهنيّاً وظيفياً يقوم على التنسيق أكثر من الصراع، مع وجود

¹ المعلومات المدرجة، تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة

أشكال من التواصل غير الرسمي التي تساهم في تلبين البنية الهرمية للمؤسسة. غير أنّ هذه الديناميكية التفاعلية تظل محكومة في النهاية بمنطق مركزي في اتخاذ القرار، حيث تستمر السلطة الإدارية في احتكار الوظائف التوجيهية العليا، بما يعكس استمرار البعد البيروقراطي في تنظيم العمل الصحي.

وفي مستوى القيادة التنظيمية، تتجلى ملامح نمط قيادي يمزج بين العقلنة الإدارية والانفتاح التواصلي، حيث يقوم التسيير على مبدأ الإشراف المركزي مع إتاحة هامش نسبي للتشاور المهني¹. ويعكس هذا النمط توجهاً نحو قيادة توفيقية تسعى إلى تحقيق التوازن بين ضرورات الانضباط الإداري ومتطلبات التحفيز المهني، من خلال تمكين العمل الجماعي وإعادة إنتاج شرعية القرار الإداري عبر خطاب مؤسساتي يؤكد على قيم المسؤولية المشتركة والانخراط الجماعي في الأداء الصحي.

أما على مستوى الثقافة التنظيمية، فتبرز المؤسسة كفضاء لإنتاج وإعادة إنتاج منظومة من القيم المهنية، من أبرزها الانضباط، احترام التسلسل الإداري، روح المسؤولية، والتوجه نحو الخدمة العمومية. غير أنّ هذه الثقافة لا تتشكل بشكل أحادي، بل هي نتاج تفاعل مستمر بين البنية الرسمية للمؤسسة وبين الممارسات اليومية للفاعلين، حيث تسهم الخبرات المهنية والتفاعلات غير الرسمية في إعادة تشكيل بعض جوانبها وتكييفها مع الواقع العملي.

وفي امتدادها الرمزي والتواصلي، يتجلى البعد الرقمي للمؤسسة كفضاء مواز لإنتاج الخطاب المؤسسي عبر صفحتها الرسمية على منصة فيسبوك تحت اسم **Hôpital 19 mars 1962 Beni-sa'f / المؤسسة العمومية الاستشفائية بني صاف**، والتي تمثل واجهة رقمية تعكس صورة المؤسسة في محيطها الاجتماعي. ويكشف هذا الفضاء الرقمي عن ديناميكية تواصلية متعددة الأبعاد، تجسد في توثيق الأنشطة التكوينية للطواقم الصحية، والحملات التحسيسية المرتبطة بالأمراض المزمنة والمعدية، وبرامج الكشف المبكر، إضافة إلى المبادرات الاجتماعية ذات الطابع التضامني والإنساني، والمشاركة في الفعاليات الوقائية ومخططات الطوارئ. ويعكس هذا التراكم الخطابي الرقمي تحولاً في وظيفة المؤسسة من مجرد جهاز علاجي إلى فاعل اجتماعي منخرط في إنتاج الوعي الصحي وإعادة تشكيل العلاقة مع المجتمع المحلي، حيث تُستثمر الوسائط الرقمية كأداة لإعادة بناء الشرعية المؤسسية وتعزيز صورتها العامة. كما يُلاحظ حضور قوي للخطاب القيادي في هذه المنشورات، حيث يتم إبراز الفاعل الإداري المركزي بوصفه محوراً تنظيمياً لتوجيه الأنشطة وتنسيقها، ما يعكس نمطاً من التمركز الرمزي للسلطة داخل الفضاء التواصلي.

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى هذه المؤسسة بوصفها نسقاً اجتماعياً مركباً تتفاعل داخله ثلاثة أبعاد أساسية: البعد البيروقراطي القائم على التنظيم الهرمي والعقلنة الإدارية، البعد الثقافي المرتبط بإنتاج القيم المهنية وإعادة تشكيلها داخل الممارسة اليومية، والبعد الرمزي-التواصلي الذي يتجلى في الفضاء الرقمي كامتداد حديث للوظيفة المؤسسية. ومن هنا، يتضح أنّ العلاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية ليست علاقة خطية، بل علاقة تفاعلية ديناميكية تقوم على التأثير المتبادل وإعادة إنتاج مستمر للمعايير والقيم داخل المؤسسة الصحية.

¹ معلومة تم استنتاجها من خلال الملاحظة الميدانية.

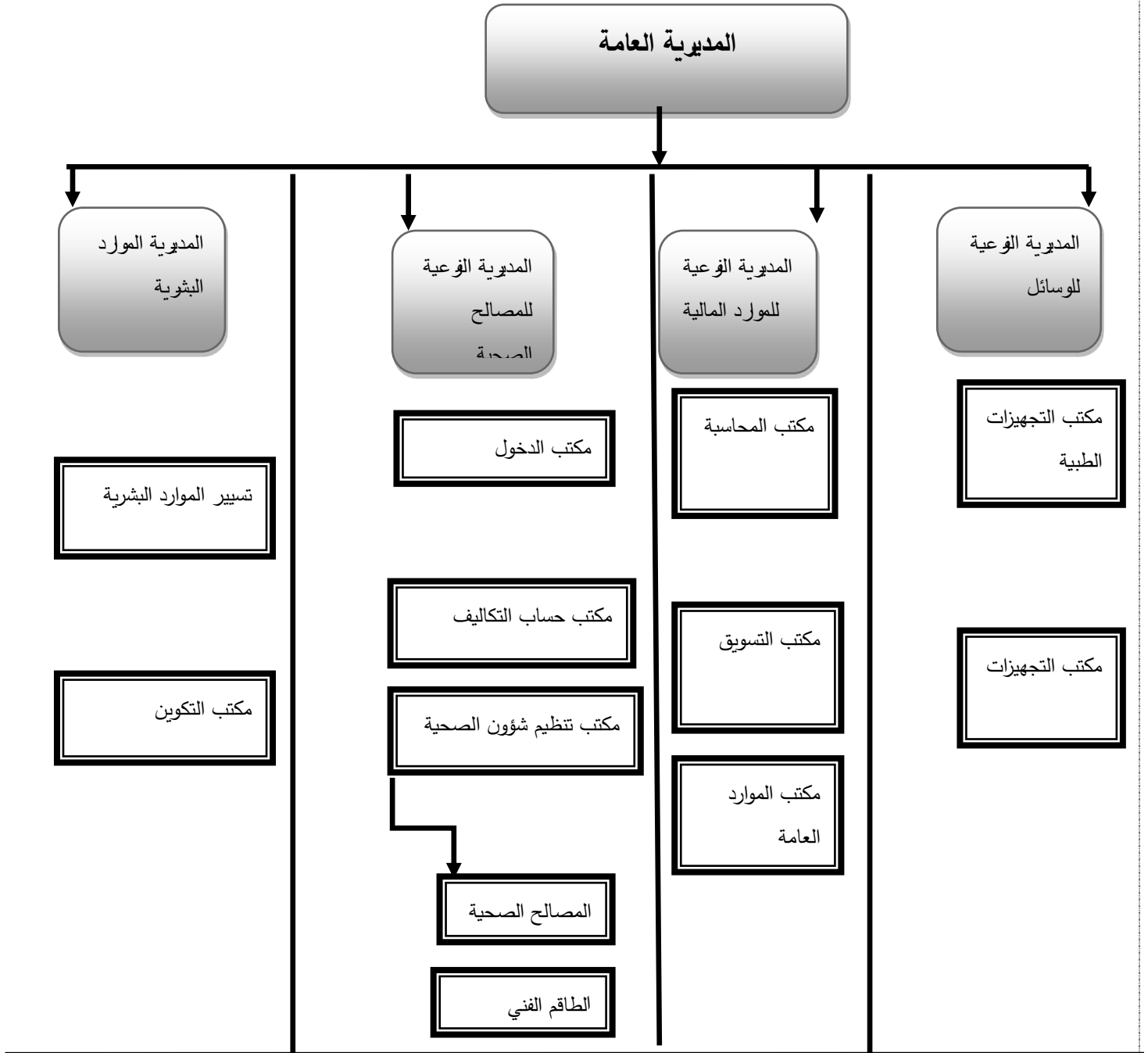
• وتهدف المؤسسة إلى:

- ✓ تكريس ثقافة الوقاية الصحية وتعزيز الوعي الصحي لدى مختلف فئات المجتمع.
- ✓ تنمية الكفاءات المهنية للفاعلين الصحيين بما يساهم في تحسين جودة الأداء والخدمة الاستشفائية.
- ✓ ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- ✓ تعزيز التواصل المؤسسي والانفتاح على المحيط الاجتماعي والمدني.
- ✓ تدعيم قيم التضامن والمسؤولية الاجتماعية والانخراط المهني لدى العاملين.
- ✓ تحقيق التكامل بين الوظيفة العلاجية والوظيفة الاجتماعية للمؤسسة الصحي¹

¹ المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الدراسة الميدانية بـ المؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف، بتاريخ 18 مارس 2026، على الساعة 10:00 صباحاً بمقر المؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

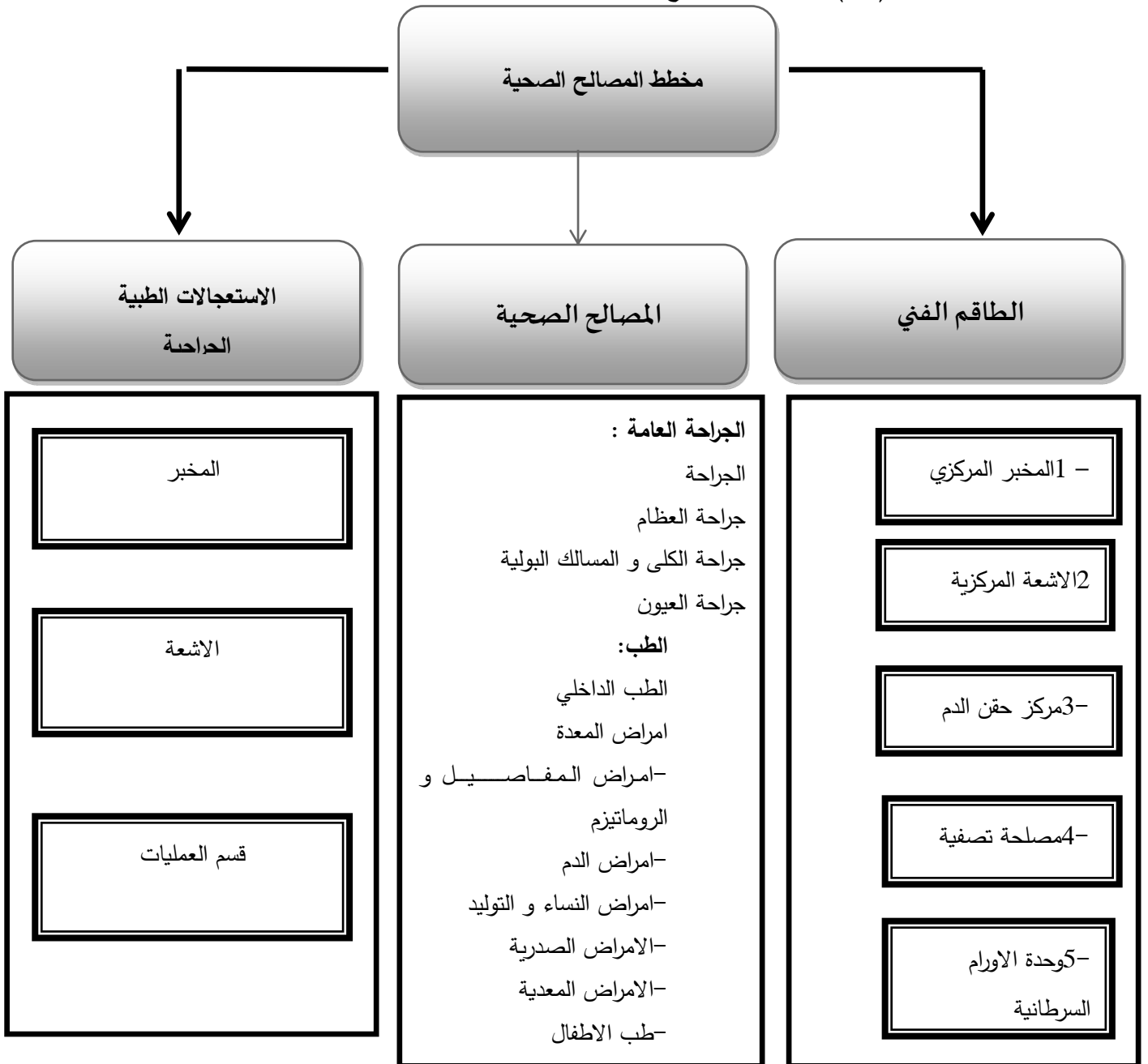
الشكل (01): مخطط المصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962



¹ المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الوثائق الإدارية للمؤسسة

يعكس هذا الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة الاستشفائية ببنية صاف بنية إدارية متكاملة، إذ لا يقتصر دوره على تقديم الخدمات الطبية فحسب، بل يمتد ليشمل المرافقة النفسية والتقنية والإدارية لمختلف الفئات المهنية، وفق هيكلية تنظيمية متكاملة تراعي تنوع مصالحه وتكامل وظائفه المرتبطة بطبيعة العمل الصحي الجماعي داخل المؤسسة.

الشكل (02): مخطط المصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962:



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الوثائق الإدارية للمؤسسة

تكشف هذه المنظومة الصحية الشاملة عن مستوى عالٍ من التخصص الطبي وتنوع الخدمات المقدمة، مما يستلزم تنسيقاً دقيقاً بين مختلف المصالح والأطقم الطبية وشبه الطبية. وهذا التنوع بحد ذاته يُلقي بظلاله مباشرةً على أسلوب القيادة المعتمد، إذ يستدعي نمطاً قيادياً يجمع بين الحزم في اتخاذ القرار والمرونة في التعامل مع خصوصيات كل مصلحة وطبيعة عملها.

❖ استنتاج :

يتبين بوضوح أن المؤسسة العمومية الاستشفائية "19 مارس 1962" بنبي صاف تُمثل نموذجاً وظيفياً متميزاً في تطوير الفضاء الاستشفائي وتحديث آليات عمله، إذ تكشف بنيتها التنظيمية عن رؤية استراتيجية واضحة تسعى إلى دمج الطاقم الطبي في منظومة متكاملة من التكوين والتأهيل المستمر، واختبار مهاراته وتنمية كفاءاته المهنية والمعرفية. كما أن طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة والطاقم لم تعد تقوم على النمط العمودي التقليدي، بل باتت تتخذ طابعاً تفاعلياً يراعي خصوصيات الأفراد ويؤمن بإمكاناتهم، ويسعى إلى إعادة تعريف أدوارهم داخل المؤسسة بما يعزز انخراطهم وولاءهم المهني. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه المؤسسة تجسّد نموذجاً للتحوّل من منطق التسيير الإداري الجامد إلى منطق القيادة التشاركية الفاعلة، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية ومدى تبني الطاقم الصحي لروح الانتماء المؤسسي والمبادرة، وهو ما ستسعى الدراسة إلى استجلائه في مراحلها اللاحقة.

المبحث الثالث: نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بثقافة المؤسسة (تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات المقترحة)

تمهيد:

يندرج هذا المبحث ضمن المقاربة الكيفية التي اعتمدتها الدراسة، إذ يرمي إلى الكشف عن أنماط القيادة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف، وفهم علاقتها بالثقافة التنظيمية كما يتمثلها الفاعلون الصحيون من قياديين وموظفين. وقد اعتمد التحليل المحوري أداة منهجية لإعادة تنظيم المعطيات الميدانية المستخلصة من دليلي المقابلة نصف الموجهة: الأولى موجهة للإطارات القيادية والثانية لبقية الفاعلين، بهدف رصد التوافقات والتناقضات في التمثلات والممارسات، وصولاً إلى بناء قراءة سوسيولوجية تتجاوز الوصف السطحي نحو محاولة التفسير والفهم البنيوي الظاهر في ثلاث مستويات:

المستوى 1: خطاب القيادة

المستوى 2: الممارسة التنظيمية

المستوى 3: منطق السلطة

لكن قبل ذلك وجب التطرق إلى خصوصية المؤسسة الاستشفائية كفضاء تنظيمي متميز نوعاً ما عن باقي الفضاءات التنظيمية ذات الطابع الاقتصادي والإداري العام، وفيما يلي توضيح ذلك:

❖ أولاً. خصوصية المؤسسة الاستشفائية كنسق تنظيمي مركب: مدخل ميداني:

تندرج المؤسسة الاستشفائية ضمن الأنماط التنظيمية الأكثر تعقيداً من حيث البنية الداخلية وتعدد أنماط الفاعلين، إذ لا تقوم على منطق وظيفي أحادي، بل على تداخل أنساق مهنية متباينة تتقاطع داخل فضاء تنظيمي واحد. فهي تجمع بين فئات مهنية مختلفة (أطباء، شبه طبيين، إداريين، وموظفي الدعم التقني والخدماتي)، لكل منها تكوينه المهني الخاص، ومنظومته القيمية، ومنطق اشتغاله اليومي، بل وحتى تمثلاته الخاصة للسلطة والعمل والجودة.

هذا التعدد لا يُنتج مجرد تنوع وظيفي، بل يؤدي إلى تشكّل ما تصفه أدبيات سوسيولوجيا التنظيم بالثقافات الفرعية، أي أنّ كل فئة مهنية تميل إلى إنتاج منظومة رمزية داخلية تُعيد تعريف العمل والسلطة والمعايير المهنية وفق خصوصيتها. ونتيجة ذلك، لا تكون الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية كتلة متجانسة، بل بنية متعددة الطبقات تتقاطع فيها المرجعيات المهنية مع الثقافة المؤسسية الرسمية في علاقة توتر أو تفاوض دائم¹.

وفي هذا السياق، تُبرز دراسة منشورة في البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية (2016)" أنّ الثقافة التنظيمية ليست معطى ثابتاً، بل هي نتاج تفاعل

¹ طاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص. 89

معقد بين عوامل متعددة، من أبرزها نمط القيادة. إذ تؤكد هذه الدراسة أنّ القيادة التنظيمية تُسهم في توجيه السلوك الجماعي عبر ترسيخ قيم ومعايير تنظيمية محددة، وأنّ فعالية المؤسسة ترتبط بقدرة القيادة على بناء ثقافة مرنة قادرة على التكيف مع التحولات البيئية والداخلية¹.

وعليه، فإنّ خصوصية المؤسسة الاستشفائية لا تُقلل من أهمية القيادة، بل تجعلها أكثر حساسية وتعقيداً، لأنّ القيادة هنا لا تشغل داخل ثقافة واحدة، بل داخل شبكة من الثقافات الفرعية المتجاورة والمتنافسة، وهو ما يجعل دورها محورياً في ضبط التوازنات الداخلية ومنع تحول التعدد الثقافي إلى عامل تفكك تنظيمي.

وهذا ما توضحه النتائج التالية:

1. تحديات القيادة في الوسط الاستشفائي

تواجه القيادة داخل المؤسسة الاستشفائية جملة من الإكراهات البنيوية التي تحد من قدرتها على فرض نموذج ثقافي موحد، وتدفعها إلى التكيف المستمر مع توازنات دقيقة بين الفاعلين، ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات في ثلاث مستويات مترابطة:

➤ المستوى الأول: ازدواجية الانتماء المهني:

ينتمي الفاعلون الصحيون، وخاصة الأطباء، إلى تنظيمين في آن واحد: المؤسسة الاستشفائية من جهة، والهيئات المهنية المتخصصة من جهة أخرى. هذا الوضع يولّد ولاءات مزدوجة تُضعف إمكانية فرض ثقافة تنظيمية واحدة، ويجعل الانخراط في المشروع المؤسسي مشروطاً بتوازنات مهنية خارجية.

➤ المستوى الثاني: البنية التراتبية الصلبة للسلطة الطبية:

تتميز المؤسسة الاستشفائية بهرمية مهنية واضحة تُكرّس سلطة رمزية قوية، خاصة داخل الحقل الطبي، حيث تُعاد إنتاج أشكال من الشرعية المهنية ترتبط بالخبرة والتخصص أكثر من ارتباطها بالسلطة الإدارية الرسمية. وهذا ما يجعل العلاقات التنظيمية محكومة بما يمكن قراءته، في ضوء بورديو، كأشكال من الهيمنة الرمزية التي تُمارس بشكل غير مباشر عبر الاعتراف المهني والتصنيف الوظيفي.

➤ المستوى الثالث: ضغط البيئة الخارجية:

تخضع المؤسسة الاستشفائية لتداخل ضغوط متعددة (إدارية، مالية، اجتماعية)، مما يحدّ من استقلالية القرار القيادي، ويجعل بناء ثقافة تنظيمية مستقرة عملية تفاوض مستمرة بين متطلبات الداخل وإكراهات الخارج. وفي هذا الإطار، تُجمع أدبيات سوسيولوجيا التنظيم الصحي على أنّ العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية هي علاقة بنيوية في عمليات التغيير المؤسسي. فقد أكد كل من **Schein (1992)** و **Bass (1998)** و **Kotter (1998)** أنّ التحول الثقافي داخل المنظمات لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن التحول في القيادة أو على الأقل في أنماط تفكيرها وقيمها الأساسية، باعتبار أنّ القيادة تمثل البنية الوسيطة التي تُترجم الرؤية إلى ممارسات يومية قابلة للتجذر داخل التنظيم.

¹ شهد هدى، وبوهمين أحمد، "أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الطاهر محمد بشار، المجلد 03، العدد 06، 2017، ص ص 233-244، ص 237، الرابط <https://asjp.cerist.dz/en/article/44843>، تاريخ الاطلاع: 14 مارس 2026.

وبذلك، يتضح أنّ القيادة في المؤسسة الاستشفائية ليست وظيفة إدارية تقنية، بل ممارسة اجتماعية مركبة تتفاعل داخل حقل مليء بالتوترات المهنية والرمزية، حيث يصبح بناء الثقافة التنظيمية عملية مستمرة لإدارة التعدد لا لتجاوزه.

2. ضغط البيئة المهنية والرقابة الخارجية: إعادة تشكيل أنماط القيادة والثقافة التنظيمية:

تتسم المؤسسة الاستشفائية، بحكم طبيعتها كفضاء حساس يرتبط مباشرة بصحة المواطنين وحياتهم، بخصوصية بنيوية تجعلها خاضعة لعدة مستويات من الضغط المهني والرقابة الخارجية في آن واحد. فإلى جانب الإكراهات الداخلية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وتعدد الفاعلين، وتداخل الاختصاصات المهنية، تخضع المؤسسة لرقابة مؤسساتية وإدارية صارمة من الوصاية الصحية والهيئات التنظيمية، فضلاً عن رقابة اجتماعية متزايدة تمارسها الفضاءات الإعلامية الجديدة.

وبالتالي أفرز انتشار الإعلام الحر ووسائل التواصل الاجتماعي تحولاً نوعياً في طبيعة الرقابة الاجتماعية، حيث لم تعد مقتصرة على الأجهزة الرسمية أو التقارير الإدارية، بل أصبحت رقابة جماهيرية فورية تقوم على منطق "التوثيق اللحظي" و"فضح الاختلالات"، وهو ما يضع المؤسسة الاستشفائية تحت ضغط رمزي دائم مرتبط بصورتها العمومية وشرعيتها الاجتماعية. هذا التحول أسهم في إعادة تعريف مفهوم المسؤولية داخل المؤسسة، حيث لم يعد الأداء يُقاس فقط بالمعايير المهنية الداخلية، بل أيضاً بمدى قابلية هذا الأداء للاستهلاك الإعلامي والتداول الرقمي.

هذا الوضع ينعكس بشكل مباشر على أنماط القيادة التنظيمية، إذ يدفع القيادات إلى تبني ممارسات أكثر حذراً في اتخاذ القرار، وأكثر ميلاً إلى ضبط الصورة المؤسسية وإدارة المخاطر الرمزية، إلى جانب تعزيز خطاب التشاركية والانفتاح بوصفه آلية دفاعية لإنتاج الشرعية وتخفيف التوترات المحتملة. غير أنّ هذا الخطاب، في كثير من الحالات، يظل محكوماً بمنطق إدارة الانطباع أكثر من كونه ترجمة فعلية لمشاركة حقيقية في القرار. كما ينعكس هذا الضغط الخارجي على الثقافة التنظيمية من خلال إعادة تشكيل تمثلات الفاعلين حول السلطة والعمل والرقابة، حيث تتعزز ثقافة الحذر المهني، وتزداد أهمية العلاقات غير الرسمية في تدبير الأخطاء والاختلالات، في مقابل ضعف الثقة في آليات الرقابة الرسمية وحدها. وبذلك تتشكل داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية مزدوجة: ثقافة معلنة تقوم على الجودة والانفتاح، وثقافة موازية تُدبر بها المخاطر والضغط اليومي بعيداً عن الواجهة الرسمية.

وعليه، لا يمكن فهم أنماط القيادة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية بمعزل عن هذا السياق الرقابي الموسّع، حيث أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي فاعلاً غير مباشر في إعادة تشكيل السلطة التنظيمية، عبر التأثير في قرارات القيادات، وفي سلوك المهنيين، وفي حدود ما يمكن إظهاره أو إخفاؤه داخل الفضاء المؤسسي. وهو ما يجعل المؤسسة الاستشفائية اليوم فضاءً مفتوحاً على رقابة متعددة المستويات، تُعيد باستمرار إنتاج توازنات القوة والمعنى داخلها وهذا ما أثبتته لنا الملاحظة الميدانية.

❖ ثانياً. ممارسات القيادة التنظيمية بين الخطاب التشاركي والفعل الاستراتيجي:

تكشف المعطيات الميدانية المستخلصة من مقابلات القياديين أنّ الفاعلين في مواقع السلطة يُقدّمون فلسفتهم التسييرية من خلال منظومة خطابية تُثَمِّن التشاركية والانفتاح، إذ يُصرّح (ق.1) بأنّ فلسفته في تسيير المؤسسة تقوم على التكامل والعمل الجماعي مع الحرص على إشراك العاملين في صنع القرار وفق متطلبات العمل التنظيمي، مُضيفاً أنّ معايير الاختيارات تجمع بين الأهداف والاستراتيجية والمصلحة الجماعية.

غير أنّ هذا الخطاب التشاركي لا يمكن قراءته بمعزل عن البنية العلائقية التي ينتجها؛ فالسلطة التنظيمية في جوهرها ليست معطى ثابتاً أو امتيازاً شخصياً، بل هي علاقة اجتماعية تتشكّل عبر التفاوض المستمر والسيطرة على موارد نادرة. وقد أرسى ميشال كروزيه وإرهارد فريدبرغ هذا المفهوم حين أكّدا أن "قوة الفاعل تتحدد بقدرته على السيطرة على منطقة عدم اليقين ذات الصلة بالمشكلة التي يواجهها الآخرون"¹، وهو ما يُفسّر احتفاظ القياديين بزمام القرار النهائي حتى في ظل خطابهم التشاركي المُعلن.

ويتجلى هذا التوتر البنوي في تصريح (ق.2) الذي يُشير إلى أنّ أسلوب قيادته يقوم على "تسيير المصلحة والتوافق" مع الحرص على تحديد الاختيارات الصحيحة وفق الطابع الخاص للمؤسسة الصحية، مما يكشف عن وعي بنيوي بمحدودية الفعل القيادي في مواجهة القيود المؤسسية. ذلك أنّ القائد، بوصفه فاعلاً استراتيجياً، يدرك أنّ حرية تصرفه ليست مطلقة بل مُقيّدة بشبكة القيود والفرص التي يُتيحها النسق التنظيمي؛ وهو ما عبّر عنه كروزيه وفريدبرغ بمفهوم "اللعبة التنظيمية" التي "تُشكّل في آنٍ واحد القيد الذي يفرض نفسه على الفاعلين والأداة التي يتوسّلون بها لتحقيق أهدافهم"².

وتُضيف (ق.3) أنّها تعتمد على الإشراك الفعلي للعاملين في اتخاذ القرار من خلال "إبراز الاختيارات الصحيحة والاحتكام إلى الثقة والإنجاز" بوصفها أسساً للتسيير، وهو ما يُعبّر عن نمط قيادي يسعى إلى التوازن بين الضبط والمشاركة. وفي هذا الصدد، يُنبّه رنيس ليكيرت إلى أنّ المنظمات الأكثر فاعليّة هي تلك التي تعتمد ما أسماه نظام القيادة التشاركية، مؤكداً أنّ "كل تفاعل في المنظمة يجب أن يبني ويُحافظ على الشعور الشخصي بالقيمة والأهمية لدى الأفراد"³، وهو ما يُجعل من الإشراك في صنع القرار ضرورةً وظيفية لا مجرد اختيار إداري عابر.

ويتعرّز هذا التوجه بما يُفصح عنه (ق.4) من أنّ الإشراك في صنع القرار يتم عبر "الاجتماعات والمشاركة واتخاذ القرار النهائي بالتشاور مع الإدارة"، مما يُجسّد ما وصفه كروزيه وفريدبرغ بالفاعلية الاستراتيجية التي تُوازن بين السلطة الرسمية وضرورات التفاوض الداخلي. وهنا يبرز تمييز جوهرى بين التشاركية بوصفها إجراءً رسمياً والتشاركية بوصفها ثقافةً مُستمدجة؛ إذ يرى دوغلاس ماكغريغور أنّ المديرين الذين يؤمنون بقدرات العاملين ينطلقون من قناعة بأنّ "الإنسان في ظروف مناسبة لا يتعلّم قبول المسؤولية فحسب بل يسعى إليها"⁴، وهو ما يُحوّل الإشراك من تقنية إدارية إلى التزام قيمي يُعيد تشكيل العلاقات داخل النسق التنظيمي.

¹ كروزيه، م. وفريدبرغ، إ. (1977). الفاعل والنسق: مُكَبَّلَات الفعل الجماعي. ترجمة: علي سبيل. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2012، ص. 74.

² المرجع نفسه، ص. 98.

³ ماكغريغور، د. (1960). البُعد الإنساني للمؤسسة. ترجمة: مصطفى أحمد. القاهرة: دار المعرفة، 1987، ص. 48.

⁴ العميان، محمود سلمان. مرجع سابق، ص. 98.

كما يؤكد (ق.5) أن مراقبة النزاعات المهنية وتدبيرها يتم "عبر الحوار واستيعاب الموظفين والعمل بروح الفريق والاعتدال في التسيير"، وهو ما يكشف في ضوء التحليل السوسيولوجي على أنه استراتيجية لاحتواء عدم اليقين وتحديد المقاومة الداخلية بدلاً من القمع المباشر. فالنزاع التنظيمي ليس ظاهرة مرضية تستوجب الاستئصال، بل هو التعبير الطبيعي عن تعدد الاستراتيجيات وتقاطعها في فضاء محدود من الموارد والنفوذ؛ وقد ذهبت ماري باركر فوليت إلى أن النزاع يمكن توظيفه بناءً عبر ما أسمته "التكامل"، أي "إيجاد حل يرضي كلا الطرفين لأن مطالبهما الحقيقية قد أدرجت في الحل لا أن أحداً قد تنازل عن شيء"¹.

❖ ثالثاً. الثقافة التنظيمية بين المتصور والممارس:

تتيح مقارنة إدغار شاين للثقافة التنظيمية قراءةً طبقية دقيقة لما أفرزته المعطيات الميدانية. فقد عرّف شاين الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة اخترعتها أو اكتشفتها جماعة ما وهي تتعلم كيف تتعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وقد أثبتت فاعليتها بما يكفي لتُعدّ صحيحة وتُنقل إلى الأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور"² ويتضح أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تتوزع عبر مستويات ثلاثة متداخلة لا تتطابق دائماً:

أ. المستوى الأول: الناتج الصناعي الظاهر

فعلى مستوى الناتج الصناعي الظاهر، يُصرّح (ق.2) بأنّ الثقافة السائدة تتجلى في "التراحم، التعاون، الهيكل التنظيمي، سلوك القيادة وتنظيم حياة المؤسسة"، فيما يؤكد (ق.5) أنّ المؤسسة تسعى إلى بناء ثقافة قائمة على "الانتماء والثقة وتنمية الموارد البشرية والتكوين". وهذه المؤشرات الظاهرة هي ما وصفه شاين بأنها "البنى والعمليات التنظيمية المرئية التي يمكن ملاحظتها بسهولة غير أنّ تفسيرها يظل عسيراً دون الإمساك بالمستويات الأعمق التي تُغذيها"³. ذلك أنّ ما تُبديه المؤسسة من مظاهر التعاون والانتماء لا يعدو أن يكون واجهةً رمزية تستوجب التساؤل عن الافتراضات الضمنية التي تُنتجها وتُعيد إنتاجها.

ب. المستوى الثاني: القيم والمعتقدات المعنوية:

أما على مستوى القيم والمعتقدات المعنوية، فتتقاطع شهادات الفاعلين من مختلف الفئات المهنية حول منظومة قيمية مشتركة؛ إذ تؤكد (م.1) أنّ أبرز القيم المنظّمة للعلاقات هي "الاحترام المتبادل، العمل الجماعي، المسؤولية والتشجيع"، وهو ما يؤيده (م.2) الذي يُشير إلى أنّ بيئة العمل تقوم على "دعم بين الزملاء، مشاركة المعرفة والخبرات، ومنافسة هوية بين الزملاء". كما يُبرز (م.3) أنّ ما يُنظّم العلاقات بين الزملاء في العمل هو "الجماعية، العمل الجماعي، الاتحاد والانسجام في الخدمة"، في حين يُضيف (م.4) أنّ التفاعل المهني يقوم على "التفاهم والمسؤولية والتوافق والاحترام".

¹ شاين، إ. ه. (1985). ثقافة المنظمة والقيادة. ترجمة: أحمد الزعبي. عمان: دار اليازوري العلمية، 2009، ص. 9

² المرجع نفسه، ص. 17-18

³ المرجع نفسه، ص. 31

ولا بدّ هنا من التنبّه إلى تمييز جوهرى أشار إليه كريس أرغيريس وشون بين نوعين من القيم التنظيمية: القيم المعلنة التي يُصرّح بها الفاعلون، والقيم العملية التي توجّه سلوكهم الفعلي، مُنبّهين إلى أن "الفجوة بين ما يقوله الناس وما يفعلونه هي مصدر معلومات تشخيصية جوهرية لفهم ثقافة المنظمة"¹. وعليه، فإن الإجماع الخطابي الذي يُبديه الفاعلون حول قيم التعاون والمسؤولية لا يُغني عن البحث في الممارسات اليومية التي تُجسّد هذه القيم أو تتناقض معها.

ت. المستوى الثالث: الافتراضات الضمنية العميقة

أما على مستوى الافتراضات الضمنية العميقة، فيبرز ما هو أكثر دلالةً سوسيولوجياً؛ إذ تُكشف مقابلات عدة أنّ الفاعلين يحملون قناعةً راسخة مفادها أنّ طبيعة العمل الصحي ذاتها تفرض ثقافة التعاون الإجباري بمعزل عن توجيهات القيادة وحدها، وهو ما يُجلّيه تصريح (م.5) بأنّ بيئة العمل "يغلب عليها طابع التعاون والتضامن لأنّ عملنا يحتاج التعاون"، فيما تؤكد (م.6) أنّ "العمل يغلب عليه طابع التعاون والتضامن"، وتُرجع (م.7) ذلك إلى أنّ "طبيعة العمل الصحي تستوجب التعاون والتضامن والإخلاص".

وهذا ما يُعبّر عن استدماج عميق لثقافة التضامن المهني بوصفها ضرورةً وجودية لا خياراً تنظيمياً، وهو ما يتوافق تماماً مع ما رصده شاين من أنّ "الافتراضات الضمنية العميقة هي الجوهر الحقيقي للثقافة التنظيمية، وهي لا واعية في معظمها وغير قابلة للتفاوض بوصفها مسلّمات يستحيل التشكيك فيها"². ويُعزّز هذه القراءة ما ذهب إليه إميل دوركهيم في تحليله للتضامن الآلي والعضوي، إذ أكد أن التضامن في المجتمعات المهنية المتخصصة ينبثق من "الاعتماد المتبادل الناجم عن تقسيم العمل الذي يجعل كل فرد محتاجاً إلى الآخر لا بحكم التشابه بل بحكم الاختلاف الوظيفي"³، وهو تحليل يُلقى ضوءاً كاشفاً على طبيعة التضامن الصحي الذي يُفرزه التشابك الوظيفي بين مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية.

❖ رابعا. نمط القيادة والثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية: التشاركية الفعلية وإعادة الإنتاج الرمزي

تُشير المعطيات الميدانية مجتمعةً إلى أنّ العلاقة بين نمط القيادة السائد والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية ليست علاقة تأثير أحادي الاتجاه، بل هي عملية تفاعلية تبادلية تُعيد فيها القيادة والثقافة إنتاج بعضهما في حركة دائرية متواصلة. وقد أرسى بيار بورديو الإطار المفاهيمي الملائم لفهم هذه الديناميكية حين أكد أنّ "الممارسة الاجتماعية ليست نتاج وعي حرّ ولا إملاء بنيوي صارم، بل هي محصّلة التقاطع بين الهاييتوس والحقل والرأسمال"⁴، وهو ما يجعل من التنظيم المؤسسي حقلاً اجتماعياً تتشكّل فيه الممارسات القيادية والثقافية عبر جدل مستمر بين الإكراهات البنيوية واستراتيجيات الفاعلين.

فمن ناحية، تُسهم القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال توجيه السلوك وترسيخ المعايير، إذ يؤكد (ق.2) أنّ نمط القيادة المعتمد "ينعكس على سلوك العاملين وممارساتهم المهنية من خلال الالتزام والانضباط

¹ دوركهيم، إ. (1893). تقسيم العمل الاجتماعي. ترجمة: حافظ الجمالي. دمشق: وزارة الثقافة، 1990، ص. 98.

² بورديو، ب. (1980). الحس العملي. ترجمة: إياس حسن. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2013، ص. 87.

³ بورديو، ب. (1980) ¹⁰. (المراجع نفسه، ص. 211)

⁴ غيدنز، أ. (1984). تكوين المجتمع: مقومات نظرية البنية. ترجمة: فايز الصياغ. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص. 25.

وتعزيز الثقة وروح الفريق"، وهو ما يتقاطع مع ما لاحظته شاين من أن "القادة هم المُنتجون الأوائل للثقافة التنظيمية عبر النماذج السلوكية التي يُجسّدونها والقيم التي يُثمّنونها والمعايير التي يُرسّخونها"¹. وفي هذا الإطار، يرى روبرت بلاك وجين موتون أن النمط القيادي الأمثل هو ذلك الذي يُحقق توازناً فعلياً بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، إذ "لا يمكن بناء ثقافة تنظيمية صحية دون أن يُدرك القائد أن تحقيق الأهداف وتنمية الإنسان ليسا متعارضين بل متكاملين"².

ومن ناحية أخرى، تبرز شهادات الفاعلين على أنّ الثقافة التنظيمية السائدة تُؤثّر بدورها على سلوكهم؛ إذ يُشير (م.3) إلى أنه لاحظ "تحولات في سلوك الفاعلين نتيجة لاختيارات القيادة، معزياً ذلك إلى أنّ الفاعلين يُجسّدون الثقافة التنظيمية من خلال التعاون والتفاعل اليومي". وهذا ما يُجسّد المنطق الدائري الذي أشار إليه أنتوني غيدنز في نظريته في البنية، حين أكد أن "البنى الاجتماعية هي في آنٍ واحد وسيلة الفعل الاجتماعي ونتيجته، فهي تُقيّد الفاعلين وتمكّنهم في الوقت ذاته"³، وهو ما يُفسّر الطابع الدائري لتشكّل الثقافة التنظيمية وإعادة إنتاجها.

والأكثر دلالةً سوسيولوجياً هو ما تُجلبه مقابلات الفاعلين من إجماع واسع على أن النمط القيادي التشاركي هو الأنسب والأكثر مشروعيةً في الفضاء الصحي؛ فقد أكدت (م.1) أن القيادة الديمقراطية هي "أكثر ملاءمة لتحسين العلاقات المهنية وتعزيز روح الفريق"، فيما يرى (م.2) أن النمط الأمثل هو القيادة التشاركية "لأنها تستمع إلى الجميع وتفسح المجال للحوار والاجتهاد وتكافئ العمل"، ويُعرّز (م.4) هذا الطرح بتأكيد أنه القيادة التشاركية "تُعزّز الإحساس بالمسؤولية وترسخ الانتماء المؤسسي".

وفي هذا الإجماع ما يُثير تساؤلاً سوسيولوجياً جوهرياً: هل هو تعبير عن قناعة حرة أم هو نتاج ما أسماه بورديو "العنف الرمزي"، أي "تلك القوة التي تُمارس على الفاعلين الاجتماعيين بتواطؤ منهم دون أن يكونوا واعين بالضرورة بالإكراه الذي يخضعون له"⁴؟ ذلك أن إجماع الفاعلين على نمط قيادي بعينه قد يُعكس استدماجاً لمعيار ثقافي ضمني أكثر مما يُعكس تقييماً موضوعياً حراً.

كما يُلاحظ (م.6) أن ممارسات الإدارة تنعكس على القيم والسلوكيات من خلال "إحياء القرارات والتوزيع المنصف وإبلاغها للفاعلين، مما يُرسّخ قيم الاستقرار والإنصاف الاجتماعي"، وهو ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة قد أنتجت بدورها توقعاً مشتركاً لدى الفاعلين بشأن نمط القيادة المرغوب، مما يُعيد إنتاج النمط التشاركي ويُرسّخه بوصفه معياراً ثقافياً ضمناً لا مجرد خيار إداري عابر.

¹ بورديو، ب. وواكان، ل. (1992). دعوة إلى علم الاجتماع الانعكاسي. ترجمة: حسن الزين. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2014، ص. 143.

² كروزيه، م. وفريدبرغ، إ. (1977). مرجع سابق، ص. 179.

³ عساف، عبد المعطي محمد. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر، ص. 312.

⁴ فريدبرغ، إ. (1993). السلطة والقاعدة: ديناميكيات الفعل المنظم. ترجمة: نور الدين السد. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص. 94.

وفي هذا السياق تتضح الفرضية الثالثة في ضوء جديد؛ إذ لا يُكرّس النمط القيادي الثقافة التنظيمية القائمة بصورة أحادية فحسب، بل إن الفاعلين أنفسهم يُسهمون عبر استراتيجياتهم اليومية وتمثلاتهم في إعادة تشكيل هذه الثقافة وتوجيه مسار القيادة ذاتها، وهو ما يؤكد الطرح الكروزييري القائل بأن "التنظيم مجالٌ للتفاوض الدائم والاستراتيجيات المتقاطعة لا بنيةً صلبةً تفرض نفسها على الفاعلين"¹.

❖ خامساً. تحول القيادة إلى ممارسة سياقية: الأدوات والحدود:

في التحليل السوسيولوجي للمعطيات الميدانية داخل المؤسسة الاستشفائية، يبرز ما يمكن تسميته **بالفجوة بين الخطاب المصرّح به والممارسات الفعلية**، وهي فجوة تُعدّ من المؤشرات الكلاسيكية التي تكشف عن البنية العميقة للعلاقات التنظيمية، خارج ما هو معلن أو رسمي. فبينما يُقدّم التنظيم الاستشفائي في خطابه المؤسسي بوصفه فضاءً يقوم على التعاون، التكامل، والعمل الجماعي الأفقي، تُظهر الملاحظة الميدانية أن الواقع اليومي يشغل وفق منطق مختلف، تحكمه علاقات قوة غير متناظرة، تعيد إنتاج أشكال من الهيمنة الرمزية والتنظيمية. فعلى مستوى الفاعلين داخل المؤسسة، يتجلى الصراع ليس فقط كاختلاف في الأدوار المهنية، بل كتنازع على الشرعية والاعتراف داخل الفضاء التنظيمي. ويأخذ هذا الصراع طابعاً هادئاً أحياناً ومضمرّاً أحياناً أخرى، لكنه يظل حاضراً في توزيع السلطة الفعلية، حيث تُمارس القيادة في كثير من الحالات وفق **نمط عمودي صارم**، يقوم على التراتبية الوظيفية التقليدية أكثر من اعتماده على مقاربة تشاركية أو أفقية. هذا النمط لا يعكس فقط بنية تنظيمية، بل يعكس أيضاً ثقافة مهنية راسخة تُعيد إنتاج السلطة بوصفها امتداداً للموقع لا للفعل أو الكفاءة وحدها.

وبالتالي، تكشف المعطيات الميدانية أن النساء داخل المؤسسة لا يخرجن عن هذه البنية، بل غالباً ما يُعاد إدماجهن داخل منطق السلطة العمودية نفسها، سواء من خلال مواقعهن المهنية أو من خلال تموقعات غير رسمية داخل شبكة العلاقات اليومية. وهو ما يعكس أن مسألة النوع الاجتماعي داخل التنظيم لا تُفهم فقط من زاوية التمثيل العددي، بل من زاوية **توزيع السلطة الرمزية وإعادة إنتاج الأدوار داخل بنية تنظيمية غير متكافئة**، حيث تشغل آليات دقيقة لتحديد من يملك حق القرار ومن يقتصر دوره على التنفيذ.

إلى جانب ذلك، يبرز بوضوح صراع آخر لا يقل أهمية، يتمثل في التوتر بين **الجدد داخل المؤسسة**. فهذا التباين لا يُختزل في فارق التجربة المهنية فقط، بل يتحول إلى بنية صراع رمزي حول الشرعية التنظيمية: فالفئة القديمة تميل إلى احتكار "ذاكرة المؤسسة" والمعايير غير المكتوبة التي تضبط العمل اليومي، بينما يسعى الوافدون الجدد إلى إعادة تعريف قواعد الممارسة وفق تصورات حديثة أكثر مرونة وتشاركية. وهكذا يتجسد الصراع كحقل تنافسي بين منطق الاستمرارية ومنطق التغيير، بين ما هو مُكرّس تاريخياً وما هو في طور التشكل.

¹ كروزييه، م. (1963). الظاهرة البيروقراطية. ترجمة: محمد عرب صاصيلا. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،

1993، ص. 188.

وعليه، يمكن فهم هذه التوترات باعتبارها تعبيراً عن دينامية أعمق داخل المؤسسة، حيث لا تُمارس السلطة فقط عبر الهياكل الرسمية، بل أيضاً عبر شبكات غير مرئية من النفوذ والمعايير المهنية والثقافية. كما أن التناقض بين الخطاب الرسمي القائم على التعاون الأفقي، والممارسة الفعلية القائمة على التراتبية والصراع، يكشف أن الثقافة التنظيمية ليست كتلة متجانسة، بل فضاء متنازعاً عليه يُعاد إنتاجه باستمرار عبر الفاعلين أنفسهم.

وبذلك، لا يُنظر إلى هذه التناقضات بوصفها خللاً وظيفياً فقط، بل كمدخل لفهم كيفية اشتغال التنظيم كفضاء اجتماعي حي، تُعاد فيه صياغة السلطة والمعنى والشرعية بشكل يومي ومركّب. كما لا يقتصر فهم ديناميات السلطة والصراع على التوترات بين الفاعلين أو بين الأجيال المهنية فقط، بل يمتد ليشمل منطقاً أكثر تركيباً يرتبط بالـ **النفاضلية التنظيمية في كسب شرعية السلطة وفق طبيعة المصالح والخدمات داخل المؤسسة.**

فالمؤسسة الاستشفائية ليست فضاءً متجانساً، بل تتوزع إلى وحدات مهنية متميزة (كالاستجالات، طب العيون، الجراحة، وغيرها)، وكل وحدة تمتلك إيقاعاً خاصاً للعمل، وضغطاً مهنيّاً مختلفاً، ودرجة متفاوتة من “الظهور” داخل المجال التنظيمي العام. هذا التمايز لا يظل محايداً، بل يتحول إلى قاعدة ضمنية لإنتاج شرعية متفاوتة للسلطة، حيث تُكتسب السلطة أو تُضعف وفق قرب الفاعل من مراكز الحساسية التنظيمية (مثل الاستجالات التي تُعد فضاءً عالي الرمزية والضغط)، مقارنة بوحدات أخرى أقل انكشافاً أو أقل استجالاتاً في التدخل.

هذا الوضع يُنتج ما يمكن وصفه بـ **شرعية ظرفية أو قطاعية للسلطة**، أي أن الاعتراف بالقيادة لا يرتبط فقط بالموقع الهرمي، بل أيضاً بدرجة الارتباط بمجال الخدمة وبمدى القدرة على التحكم في الموارد الحرجة وتسيير الأزمات. وبذلك تصبح السلطة نتاجاً لتفاعل معقد بين التراتبية الرسمية و“اقتصاد الحاجة التنظيمية” الذي يعيد توزيع الاعتبار المهني بشكل غير متكافئ.

وفي المقابل، تكشف المعطيات عن بروز **ثقافة تنظيمية تشاركية ذات طابع تصنيفي/تفتيتي**، لا تعمل على دمج الفاعلين في ثقافة واحدة متجانسة، بل على نمذجة وتمفصل تصوراتهم وفق وحداتهم المهنية ومواقعهم داخل التقسيم الوظيفي. هذه الثقافة لا تُلغي التفاعل، لكنها تعيد تشكيله داخل “دوائر مهنية فرعية” لكل منها رموزها الخاصة، وقواعدها الضمنية، وتمثلاتها حول العمل والسلطة والاعتراف.

وبمرور الزمن، تتحول هذه الدوائر إلى ما يشبه **ثقافات فرعية داخل المؤسسة الواحدة**، تتعايش أحياناً في شكل تكاملي، لكنها غالباً ما تدخل في حالة شدّ وجذب رمزي حول تعريف الكفاءة، وأولوية الخدمة، ومعايير الاعتراف المهني. هذه الثقافات الفرعية ليست ثابتة، بل هي في حالة **تحويل مستمر**، بفعل انتقال الأفراد بين المصالح، وتغير الضغوط المهنية، وإعادة توزيع الموارد الرمزية والمادية داخل المؤسسة.

لتصبح بذلك المؤسسة الاستشفائية فضاءً لتعدد منطق السلطة بدل وحدتها، حيث تتقاطع التراتبية الرسمية مع شرعيات مهنية متغيرة، وتتشكل السلطة بوصفها نتاجاً تفاوضياً دائماً بين الفاعلين، أكثر من كونها معطى إدارياً

ثابتًا. وهو ما يكشف أن الثقافة التنظيمية ليست بنية واحدة، بل بنية متعددة المستويات، تُعاد صياغتها باستمرار عبر التفاضل بين المصالح، وتباين مواقع الفاعلين داخلها.

إلى جانب ما تكشفه المعطيات الميدانية من تناقضات داخلية وصراعات بنيوية، تبرز المؤسسة الاستشفائية أيضًا بوصفها فضاءً مفتوحًا نسبيًا على محيطها الاجتماعي، من خلال مشاركتها في التظاهرات الصحية، والحملات التحسيسية، والأنشطة ذات الطابع التواصلية مع المجتمع. هذه الانفتاحات لا يمكن قراءتها فقط كامتداد لوظائفها العلاجية، بل كجزء من ثقافة تنظيمية تفاعلية تُعيد ربط المؤسسة ببيئتها الاجتماعية، وتمنحها شرعية إضافية تتجاوز حدود الفضاء الداخلي.

ففي مثل هذه اللحظات، تُنتج المؤسسة صورة من الانسجام الظاهري والتشاركية الرمزية، حيث يتراجع منطق التوترات اليومية لصالح خطاب جماعي يقوم على التعاون، الخدمة العمومية، والانخراط في المصلحة العامة. ويمكن النظر إلى هذه الوضعية باعتبارها آلية تهدئة رمزية مؤقتة للصراعات الداخلية، يتم من خلالها إعادة تقديم المؤسسة كجسم متماسك وموحد أمام المجتمع الخارجي، حتى وإن كانت بنيتها الداخلية محكومة بتعدد التناقضات وتفاوت موازين القوة.

غير أن هذا الانسجام الظاهر لا يلغي البنية الصراعية، بل غالبًا ما يعيد إنتاجها في شكل أكثر تعقيدًا. فهذه الفضاءات التشاركية الخارجية تتحول في بعض الحالات إلى ساحة غير مباشرة لإعادة تموضع الفاعلين داخليًا، حيث يسعى كل طرف إلى تعزيز صورته المهنية، وإعادة بناء رأس ماله الرمزي، ومحاولة التأثير في تمثيلات الآخرين حول الكفاءة والشرعية والقيادة. وبذلك، فإن ما يبدو كحالة تهدئة للنزاعات، يتحول في العمق إلى لحظة إعادة توزيع رمزي للقوة داخل المؤسسة.

كما أن هذه التظاهرات تُسهم في خلق نوع من الشرعية الاجتماعية الممتدة، حيث تُقاس مكانة المؤسسة لا فقط بما تحققه داخليًا من تنظيم وعلاج، بل أيضًا بمدى حضورها في الفضاء العام وقدرتها على التفاعل مع المجتمع. هذا الامتداد الخارجي يعيد تشكيل العلاقات الداخلية بطريقة غير مباشرة، إذ يصبح الانخراط في الأنشطة الخارجية أحد الموارد الرمزية التي يمكن توظيفها في تعزيز الموقع داخل البنية التنظيمية.

ومن ثم، فإن العلاقة بين المؤسسة الاستشفائية والمجتمع لا تُبنى فقط على منطق الخدمة الصحية، بل على منطق تبادل رمزي معقد، تُستخدم فيه لحظات الانفتاح كفضاءات لإعادة إنتاج الشرعية، وفي الوقت نفسه كمساحات يُعاد فيها اختبار موازين القوة الداخلية، ولكن بشكل أكثر حدة ومواربة، حيث يتحول الفعل التشاركي إلى أداة ضمن صراع خفي حول الاعتراف والتموقع داخل التنظيم.

في امتداد التحليل السوسيولوجي لأنماط القيادة داخل المؤسسة الاستشفائية، يتبين أن الحديث عن "نمط قيادي" واحد داخل التنظيم يبقى تبسيطيًا إلى حد كبير، ذلك أن الواقع الميداني يكشف عن تعدد داخلي في أنماط القيادة نفسها، يتشكل وفق خصوصية الوظائف، وطبيعة الخدمات، وإيقاع العمل داخل كل مصلحة.

فحتى داخل النمط القيادي العام الذي يؤطر المؤسسة (سواء كان عموديًا، أو مزيجًا بين التشاركي والهرمي)، تظهر أنماط قيادية فرعية تتكيف مع السياقات المهنية الدقيقة. فمصلحة الاستعجال، على سبيل المثال،

تفرض نمط قيادة سريع القرار، عالي المركزية في لحظات الأزمة، قائم على الحسم الفوري وتدبير الضغط، وهو ما يختلف عن أنماط القيادة داخل مصالح أكثر استقراراً زمنياً مثل طب العيون أو بعض التخصصات الاستشفائية ذات الإيقاع البطيء نسبياً، حيث تتسع مساحة التشاور وتقل حدة التدخل الآني.

هذا التعدد لا يعكس فقط اختلافاً وظيفياً، بل يكشف عن مرونة تنظيمية غير متجانسة، حيث يُعاد تشكيل القيادة وفق طبيعة الخدمة وليس فقط وفق الهيكل الإداري الرسمي. وبذلك، تتحول القيادة إلى ممارسة سياقية، تتغير أدواتها وحدودها تبعاً لمستوى الاستعجال، وحجم الضغط، ونوع المعرفة التقنية المطلوبة في كل مصلحة.

ومن هذا المنظور، لا يمكن فهم القيادة داخل المؤسسة الاستشفائية كنسق موحد وثابت، بل كبنية متعددة المستويات تتقاطع فيها القيادة الرسمية مع قيادات مهنية فرعية تتبع من الخبرة، والتخصص، ومركزية المصلحة داخل النظام الصحي العام. هذه القيادات الفرعية قد لا تكون مرئية دائماً في المخططات التنظيمية، لكنها فاعلة بقوة في توجيه الممارسة اليومية، وفي إعادة توزيع السلطة داخل الفضاء المهني.

وعليه، فإن تعدد الأنماط القيادية الفرعية يعكس في العمق طبيعة المؤسسة الاستشفائية كفضاء معقد، لا تُمارس فيه السلطة بشكل خطي، بل عبر مستويات متداخلة من التكيف مع خصوصية الخدمات، بما يجعل القيادة نفسها نتاجاً للتفاعل بين البنية التنظيمية والواقع المهني اليومي.

استنتاج عام:

كشفت الدراسة أنّ القيادة التنظيمية السائدة تعتمد خطاباً قائماً على التشاركية والحوار والعمل الجماعي، غير أنّ الممارسة الفعلية تُظهر استمرار تمركز القرار داخل البنية القيادية، بما يعكس الطبيعة التفاوضية للعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

كما أبرزت النتائج أنّ الثقافة التنظيمية لا تتحدد فقط عبر القيم الرسمية المعلنة، وإنما تتجسد أساساً في الممارسات اليومية والعلاقات المهنية التي يفرضها النسق الصحي القائم على التعاون والتكامل الوظيفي. وقد ظهر أنّ قيم التضامن والانتماء والمسؤولية الجماعية أصبحت جزءاً من الوعي المهني للفاعلين الصحيين، ليس فقط بفعل توجيهات الإدارة، بل نتيجة لطبيعة العمل الصحي الذي يقوم على الاعتماد المتبادل بين مختلف التخصصات.

ومن جهة أخرى، أوضحت المعطيات الميدانية أنّ العلاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية هي علاقة جدلية قائمة على التأثير المتبادل؛ فالقيادة تُساهم في توجيه السلوك المهني وترسيخ قيم الثقة والمشاركة، بينما تُعيد الثقافة التنظيمية بدورها تشكيل ممارسات القيادة وتحديد النمط القيادي الأكثر قبولاً ومشروعية داخل المؤسسة. وهو ما يؤكد أنّ الفاعلين داخل التنظيم الصحي ليسوا مجرد منفذين سلبيين، بل أطرافاً فاعلة تُساهم من خلال تفاعلاتها اليومية وتمثلاتها المهنية في إعادة إنتاج الواقع التنظيمي وتوجيهه.

وعليه، يمكن القول إنّ فعالية المؤسسة واستقرارها التنظيمي يرتبطان بقدرتها على تحقيق توازن بين السلطة والتشاركية، وبين متطلبات الأداء المهني والحاجات الاجتماعية والرمزية للفاعلين، بما يجعل الثقافة التنظيمية والقيادة التشاركية عنصرتين متكاملتين في بناء التماسك والاستقرار داخل الفضاء الاستشفائي.

❖ سادسا. مناقشة صدق الفرضيات وعرض النتائج العامة للدراسة:

انطلقت الدراسة من فرضية عامة وثلاث فرضيات إجرائية يستوجب التحقق منها مناقشة:

1. مناقشة الفرضية العامة:

انطلقت الفرضية العامة من افتراض مفاده أن نمط القيادة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" بنني صاف يتجسد من خلال ممارسات تتراوح بين الطابع السلطوي والطابع التشاركي، وأن هذا التذبذب يؤثر في تمثيلات العاملين لقيم العمل ومعاييرهم، ويسهم في إعادة إنتاج ثقافة تنظيمية تميل إما إلى الامتثال والتراتبية أو إلى الانخراط والمشاركة.

وتكشف المعطيات الميدانية -كما أسلفنا- أن هذه الفرضية تحققت تحقّقاً جزئياً يستدعي تدقيقاً وتعميقاً. فمن حيث التحقق، أثبت الميدان بجلاء أن القيادة التنظيمية داخل المؤسسة لا تنتمي إلى نمط محدد واحد، بل تتوزع عبر طيف متدرج تتعايش فيه مؤشرات التشاركية مع متطلبات الضبط المركزي. وهو ما يتوافق مع ما أكده كروزيه وفريدبرغ من أن "الفاعل التنظيمي لا يتصرف وفق نمط ثابت ومُسَبَق بل يُعَدّل استراتيجياته باستمرار تبعاً للرهانات المتاحة ومناطق عدم اليقين القائمة". غير أن المعطيات الميدانية تُظهر أن الترحيح ليس متوازناً بين القطبين، إذ يميل الميزان بوضوح نحو الطابع التشاركي كخطاب مُهيمن وكتوقع مشترك لدى الفاعلين، في حين يظل الطابع السلطوي حاضراً بصورة ضمنية في لحظات اتخاذ القرار الحاسم. وعليه، فإنَّ *الفرضية العامة تُعدّ صحيحة في جوهرها غير أنها تستدعي تدقيقاً في طبيعة التراوح القائم؛ إذ هو ليس تذبذباً عشوائياً بل هو نتاج بنية استراتيجية مُحكمة تُوظّف الخطاب التشاركي غطاءً رمزياً لمنطق سلطوي ضمني.*

2. مناقشة الفرضية الاجرائية الأولى:

افترضت الفرضية الأولى أن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط السائد في المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية بنني صاف.

وتُشير المعطيات الميدانية إلى أن هذه الفرضية تحققت على مستوى الخطاب والتمثيلات، لكنها تظل موضع تساؤل على مستوى الممارسة الفعلية. فعلى صعيد التمثيلات، يُجمع الفاعلون من مختلف الفئات المهنية على وصف النمط القيادي السائد بالطابع التشاركي؛ إذ تؤكد (م.1) أن القيادة الديمقراطية "أكثر ملاءمة لتحسين العلاقات المهنية وتعزيز روح الفريق"، ويُبيّن (م.2) أن النمط الأمثل هو القيادة التشاركية "لأنها تستمع إلى الجميع وتفسح المجال للحوار والاجتهاد"، فيما يؤكد (ق.1) أن فلسفته التسييرية تقوم على "التكامل والعمل الجماعي مع الحرص على إشراك العاملين في صنع القرار". غير أن التحليل النقدي لهذه التمثيلات يستدعي التمييز بين القيادة الديمقراطية الكاملة والقيادة الاستشارية؛ فما تكشفه المعطيات لا يُطابق النمط الديمقراطي بمفهومه الكلاسيكي الذي صاغه كورت لوين، والذي يفترض "مشاركة فعلية للجماعة في صنع القرار بصورة جماعية حقيقية وليس مجرد استشارة شكلية"، بل يقترب أكثر مما سمّاه ليكرت "النظام الاستشاري" الذي تُوجد فيه قنوات للتشاور دون أن تنتقل السلطة الفعلية من مركز القرار. وعليه، يمكن القول إن الفرضية الأولى تحققت

جزئياً؛ إذ السائد هو نمط قيادي ذو طابع تشاركي استشاري لا ديمقراطي كامل، مما يستدعي مراجعة المفهوم لا رفض الفرضية.

3. مناقشة الفرضية الإجرائية الثانية:

افتترضت الفرضية الثانية أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تتسم بالازدواجية بين مستواها الرسمي المعلن ومستواها غير الرسمي المتداول.

وهذه الفرضية هي الأكثر تحققاً في ضوء المعطيات الميدانية. فعلى مستوى الثقافة الرسمية المعلنه، تبرز خطابات القياديين المشبعة بقيم التعاون والانتماء والانفتاح، كما يُصرّح (ق.2) بأن الثقافة السائدة تتجلى في "الترحم، التعاون، الهيكل التنظيمي، سلوك القيادة". أما على مستوى الثقافة غير الرسمية المتداولة، فتكشف شهادات الفاعلين أن التضامن المهني لا يستمد وجوده من التوجيهات القيادية بل من طبيعة العمل الصحي ذاته، كما يبيّن (م.5) حين يُصرّح بأن التعاون سائد "لأنّ عملنا يحتاج التعاون"، وتؤكد (م.7) أن "طبيعة العمل الصحي تستوجب التعاون والتضامن والإخلاص". وهذا الانقسام بين مستويي الثقافة يتوافق تماماً مع ما أشار إليه شاين من ضرورة التمييز بين "القيم المعتنقة التي يُصرّح بها الفاعلون والافتراضات الضمنية العميقة التي تحكم سلوكهم الفعلي في غياب أي توجيه رسمي". بل يمكن القول إنّ المعطيات الميدانية تُضيف بُعداً أعمق إلى الفرضية؛ إذ تكشف أن الثقافة غير الرسمية لا تتعارض مع الرسمية بل تسبقها وجوداً وتتجاوزها متانةً، مما يُعكس هيمنة الافتراضات الضمنية المتجذرة في المنطق المهني الصحي على الخطاب الإداري الرسمي. وعليه، تُعدّ هذه الفرضية محققةً تحققاً كاملاً مع إثراء إضافي يكشفه الميدان.

4. مناقشة الفرضية الإجرائية الثالثة:

افتترضت الفرضية الثالثة أن النمط القيادي السائد يُسهم في تكريس الثقافة التنظيمية القائمة وإعادة إنتاجها رمزياً، من خلال توظيف خطاب التشاركية غطاءً لممارسات تُرسّخ منطق الضبط المركزي وتُعيد إنتاج بنيات السلطة التقليدية.

وهذه الفرضية هي الأكثر دقةً وتعقيداً في آنٍ واحد. فمن حيث التحقق الجزئي، تُثبت المعطيات الميدانية أن القياديين يُوظّفون فعلاً خطاباً تشاركياً يُضفي شرعيةً رمزيةً على ممارسات تحتفظ في جوهرها بمركزية القرار؛ إذ يُصرّح (ق.4) بأنّ الإشراك يتم "باتخاذ القرار النهائي بالتشاور مع الإدارة"، وهو ما يكشف أنّ زمام القرار يبقى في يد المركز القيادي. وهذا ما يتوافق مع ما أسماه بيار بورديو "العنف الرمزي" بوصفه "سلطة تُمارَس بتواطؤ من يخضعون لها دون أن يكونوا واعين بالضرورة بالإكراه الذي يُمارَس عليهم". غير أنّ الفرضية لا تتحقق بصورة كاملة في شقّها المتعلق بإعادة إنتاج بنيات السلطة التقليدية بمعناها الجامد؛ إذ تُظهر المعطيات أنّ الفاعلين لا يخضعون بصورة سلبية لهذه الآلية، بل يُسهمون بدورهم في إعادة تشكيل الثقافة عبر استراتيجياتهم اليومية ومطالباتهم الضمنية بالقيادة التشاركية بوصفها معياراً مشروعاً. وهو ما يُحيل إلى ما أكدّه كروزيه وفريدبرغ من أنّ "الخاضعين للسلطة ليسوا كتلةً سلبيةً بل هم فاعلون يتوفرون على استراتيجياتهم الخاصة وهامش مقاومتهم الذاتي". وعليه، تتحقق الفرضية الثالثة في بعدها المتعلق بتوظيف الخطاب التشاركي غطاءً

للضبط، لكنها تستدعي تعديلاً جوهرياً في بُعدها المتعلق بالإعادة الآلية لإنتاج السلطة؛ إذ إن إعادة الإنتاج هذه ليست أحادية الاتجاه بل هي محلّ تفاوض دائم بين القيادة والفاعلين.

وعليه، وتأسيساً على ما سبق تكشف القراءة المحورية للمعطيات الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة ومرجعياتها النظرية أن المؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "19 مارس 1962" ببني صاف تُشكّل فضاءً تنظيمياً متميزاً تتقاطع فيه ثلاثة محددات بنيوية كبرى: منطق السلطة الهرمية الموروثة من البنية البيروقراطية العمومية، ومنطق التضامن المهني المفروض من طبيعة العمل الصحي، ومنطق التفاوض الاستراتيجي الدائر بين الفاعلين بمختلف مواقعهم.

ويتجلى النمط القيادي السائد بطابع تشاركي استشاري لا ديمقراطي كامل، يُوظّف فيه القياديون خطاب الإشراف والحوار لإضفاء الشرعية على قراراتهم مع الاحتفاظ بزمام السلطة الفعلية، وهو ما يُعبّر عن وعي استراتيجي بأن مشروعية السلطة في الفضاء الصحي تستلزم إظهار الانتماء إلى قيم الجماعة لا مجرد استعراض الصلاحيات الرسمية. وفي هذا تتجسد ما أسماها ماكس وير عملية "أسطرة السلطة"، أي توليد الإيمان بمشروعيتها لدى الخاضعين لها عبر آليات رمزية تتجاوز الإكراه المادي المباشر.

أما الثقافة التنظيمية السائدة فتتسم بازدواجية بنيوية راسخة بين مستوى الخطاب الرسمي المُعلن ومستوى الممارسة اليومية الضمنية؛ غير أن هذه الازدواجية لا تُنتج تناقضاً وظيفياً بل تؤدي دوراً تكاملياً في إعادة إنتاج النسق التنظيمي وصيانة استقراره. ذلك أن ثقافة التضامن الصحي تُشكّل الحاضنة الرمزية التي تُنمّ التراتبية الإدارية وتُجعل قيود السلطة مقبولة ومُبرّرة في إطار الغاية الإنسانية النبيلة لعمل المؤسسة الصحية.

وتتجلى الإضافة السوسيولوجية الأبرز لهذه الدراسة في إثبات أن العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية في الفضاء الصحي لا تسير في اتجاه واحد، بل هي حركة دائرية تتبادل فيها القيادة والثقافة إنتاج بعضهما؛ فالقيادة تُشكّل الثقافة عبر النماذج السلوكية والقيم التي تُرسّخها، بينما تُشكّل الثقافة القيادة عبر التوقعات المشتركة والمعايير الضمنية التي تُقيّد هامش الفعل القيادي وتُوجّهه. وهو ما يجعل من أي مشروع إصلاحية يستهدف تغيير نمط القيادة دون الاشتغال في الوقت ذاته على البنيات الثقافية العميقة مشروعاً قاصراً محكوماً عليه بإعادة إنتاج ما أراد تجاوزه.

وختاماً، تنتهي هذه الدراسة إلى أن المؤسسة الاستشفائية، في تمايزها عن سائر المؤسسات التنظيمية، تُشكّل نموذجاً سوسيولوجياً نادراً تُنتج فيه المهنة الثقافة بقدر ما تُنتج الثقافة المهنة، وتحوّل فيه قيمة خدمة الإنسان من مجرد خطاب مؤسسي إلى افتراض ضمني عميق يُعيد تشكيل علاقات السلطة ذاتها ويُمنحها معناها الاجتماعي الذي يتجاوز الوظيفة الإدارية ليلبغ مرتبة الالتزام الأخلاقي الجماعي.

الخاتمة

في ضوء المعطيات الميدانية التي تم تحليلها، يتّضح أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببنّي صاف لا يمكن قراءتها بوصفها نسقاً تنظيمياً بسيطاً تحكمه علاقات قيادة خطية أو ثقافة مؤسسية متجانسة، بل باعتبارها فضاءً اجتماعياً مركباً تتداخل داخله مستويات متعددة من الفعل التنظيمي: الخطاب الرسمي، الممارسة اليومية، التمثلات المهنية، والثقافات الفرعية المتداخلة.

وقد أبرزت النتائج أن القيادة التنظيمية داخل هذه المؤسسة لا تتجسد كنمط واحد ثابت، بل كتركيبة مرنة تجمع بين منطق التشاركية في مستواه الخطابي، ومنطق التراتبية في مستواه الفعلي، وهو ما يجعل السلطة التنظيمية ممارسة تفاوضية أكثر منها سلطة تقريرية مطلقة. وفي المقابل، تكشف الثقافة التنظيمية عن طابع مزدوج، حيث تتعايش القيم المعلنة (التعاون، الانتماء، روح الفريق) مع ممارسات واقعية تعكس توترات مهنية، صراعات رمزية، وتفاوتات في الاعتراف والمكانة.

وبالتالي، فإن العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية لا يمكن اختزالها في علاقة تأثير أحادي الاتجاه، بل هي علاقة بنيوية دائرية تُنتج فيها القيادة الثقافة بقدر ما تُعاد صياغة القيادة من خلال تمثلات الفاعلين وممارساتهم اليومية. وهذا ما يجعل المؤسسة فضاءً لإعادة إنتاج مستمر للمعنى التنظيمي، حيث تتداخل الشرعية الرسمية مع الشرعية المهنية، ويتقاطع القرار الإداري مع السلطة الرمزية المستمدة من الخبرة والتخصص والموقع داخل التقسيم الوظيفي.

كما كشفت الدراسة أن البنية التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية تتسم بتعدد مستويات الشرعية، سواء على مستوى القيادة أو الثقافة، حيث تتوزع السلطة بين مركزية القرار الإداري، وقوة التخصص المهني، وثقل الخبرة، وهو ما يخلق توازنات دقيقة تُدار بشكل يومي عبر آليات غير رسمية للتفاوض والتكيف. وفي هذا السياق، يصبح الاستقرار التنظيمي نتيجة تفاعل مستمر بين الضبط الرسمي والاستجابات العملية للفاعلين، وليس نتاج امتثال مباشر للتراتبية الإدارية.

وبذلك، يمكن القول إن الفرضية العامة للدراسة قد تأكدت في بعدها التفسيري العام، من حيث وجود تداخل بين القيادة التشاركية والسلطوية، وانعكاس ذلك على الثقافة التنظيمية في شكل مزدوج يجمع بين الامتثال والمشاركة، غير أن هذا التداخل لا يُفهم كخلل تنظيمي، بل كخاصية بنيوية تميز المؤسسات الاستشفائية بحكم طبيعتها المهنية المعقدة وتعدد أنساق الفاعلين داخلها.

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية التي من شأنها تعميق الفهم السوسيولوجي للموضوع:

✓ إمكانية توسيع الدراسة نحو مقارنة بين مؤسسات استشفائية مختلفة (عمومية/خاصة) من أجل إبراز أثر السياق المؤسسي في تشكيل أنماط القيادة والثقافة التنظيمية.

- ✓ دراسة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية من منظور جندي أعمق، خاصة ما يتعلق بموقع النساء داخل هياكل السلطة الرمزية وآليات إعادة إنتاج الأدوار المهنية.
- ✓ تحليل أوسع لدور الثقافات الفرعية المهنية (الأطباء، شبه الطبيين، الإداريين) في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية العامة، وليس فقط وصفها.
- ✓ إدماج مقارنة طولية/ longitudinale لرصد تطور العلاقة بين القيادة والثقافة عبر الزمن، خاصة في سياق التحولات الصحية والإصلاحات المؤسسية.
- ✓ التوسع في دراسة أشكال "السلطة غير المرئية" داخل المؤسسات الاستشفائية، وخاصة تلك المرتبطة بالخبرة المهنية والشرعية الرمزية خارج التسلسل الإداري الرسمي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. "لسان العرب". ج9، ط1. بيروت: دار صادر، 1414هـ / 1993م.

ثانياً: الكتب

1. باللغة العربية

- بريايوي، كمال. "أنماط القيادة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2020.
- بني أحمد، مروان محمد، ومحمود عياصرة. "القيادة الإدارية". بيروت: دار النهضة العربية، د.ط، 2007.
- دادي عدون، ناصر، وآخرون. "اقتصاد المؤسسة". ط1. الجزائر: دار الحمادية، 1998.
- ديف، فرانسيس، ومايك وودكوك. "القيم التنظيمية". ترجمة عبد الرحمن هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
- السعداوي، يوسف. "أساسيات في إدارة المؤسسات". ط1. الجزائر: دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت.
- سيار، عبد الرحمن. "القيادة الفعالة". ط1. مصر: دار الوفاء، 2014.
- عباس، سهيلة. "القيادة والابتكار والأداء المميز". ط1. عمان: دار وائل، 2004.
- عبد الباقي، صلاح الدين. "مبادئ السلوك التنظيمي". ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.
- عبد الرحمن، عبد الله محمد. "علم الاجتماع والاتجاهات النظرية". الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006.

- عيد، كمال الدين. "الثقافة الرهان الحضاري". ط1. الإسكندرية: دار الوفاء دنتا للطباعة والنشر، 2007.
- العميان، محمود سلمان. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". ط3. عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2003.
- العميان، محمود سلمان. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". عمان: دار وائل للنشر، 2010.
- كنعان، نواف. "القيادة الإدارية". ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- كوش، دنيس. "مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية". ترجمة منير السعيداني. ط1. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2007.
- كلالدة، طاهر. "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية". عمان: دار زهران، 1997.
- لطفي، طلعت إبراهيم. "علم الاجتماع التنظيمي". القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- لندربيرغ، ماكس. "القيادة الفعالة". ترجمة غادة الشهابي. دم: دن، 2013.
- محمود أبو بكر، مصطفى. "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

2. باللغة الأجنبية

- .Bourdieu, P. (1998). "La Domination Masculine". Paris: Seuil
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). "La Reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement". Paris: Minuit
- Dessler, G. (1996). "Organization Theory: Creating Structure and Behavior". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Flick, U. (2009). "An Introduction to Qualitative Research" (4th ed.). London: SAGE Publications

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1998). "Les enquêtes sociologiques: Théories et pratique" (6e éd.). Paris: Armand Colin

Northouse, P. G. (2019). "Leadership: Theory and Practice" (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Veber, M. (1971). "Économie et Société". Paris: Plon

ثالثاً: المجالات العلمية

1. باللغة العربية

تمام، ياسر محمد. "المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية". "مجلة كلية الآداب"، جامعة بني سويف، ج1، ع57، أكتوبر - ديسمبر.

داود، أحمد صالح أحمد. "القيادة التنظيمية في المؤسسة الأكاديمية: دراسة اجتماعية تحليلية". "مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، مج3، ع1.

زريقات، حمزة حسنية. "العمل والعمال بالمؤسسة الصناعية العمومية: تصورات وتمثيلات". "مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية"، مج10، ع4، 2022.

رياحي، الزهرة. "الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟". "مجلة آفاق لعلم الاجتماع"، جامعة البليدة 2، مج6، ع2، 2016.

شليل، عبد اللطيف، وعالم، فاطمة. "تأثير القيادة على سلوك الفرد داخل المنظمة: دراسة حالة مؤسسة SEROR تلمسان". "مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية"، جامعة تلمسان، مج10، ع2، 2019.

عزيزي، سارة، وزوي، نبيل علي. "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: من التأسيس النظري إلى الحقل الإمبريقي". "مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية"، جامعة الجزائر، مج10، ع2، 2022.

فرق، عبد الله. "الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية". "مجلة علوم الاقتصاد والتجارة"، ع17، الجزائر، 2008.

مقدم، عبد الحفيظ. "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء". "مجلة العلوم الاجتماعية"، جامعة الجزائر، مج5، ع2، 1994.

مليح، يونس، والعسولي، عبد الصمد. "المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي". "مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية"، ع29، 2020.

2. باللغة الأجنبية

Nguyen, N. P. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture? "Journal of Asian Business and Economic Studies", 30(2).

Somenzari, M. (2023). The impact of leadership styles on organizational culture. "Journal of Organizational Behavior Research", 8(1).

Sow, M., Murphy, J., & Osuoha, R. (2017). The relationship between transformational leadership, organizational culture and job satisfaction in the US healthcare industry. "Leadership in Health Services", 30(2).

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. "BMC Health Services Research", 11(1).

رابعاً: الأطروحات الجامعية

جغلولي، يوسف. "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2006.

خامساً: المصادر الإلكترونية

أصبان، محمد. "النموذج المثالي للاستراتيجية وقواعد اللعب عند م. كروزييه وإ. فريديرغ". مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، مايو 2024. متاح على:

<https://share.google/VDxIZbl9IT3s8yesW> [تاريخ الاطلاع: 26 أبريل 2026، على الساعة: 12:00].

حمداوي، جميل. "المفاهيم السوسيولوجية عند بيير بورديو". شبكة الألوكة، 07 مارس 2015. متاح على: <https://www.alukah.net/culture/0/83422> [تاريخ الاطلاع: 25 مارس 2026، على الساعة: 01:00].

السيد كردي، أحمد. "الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي". موقع كنانة أونلاين. متاح على: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/260797> [تاريخ الاطلاع: 22 مارس 2026، على الساعة: 09:00].

شهين، هدى، وبوسهمين، أحمد. "أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية". البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ((ASJP)، 25 ديسمبر 2016. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/44843> [تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2026].

Flick, U. (2009). "An Introduction to Qualitative Research" (4th ed.). London: SAGE Publications. Retrieved from: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/an-introduction-to-qualitative-research/book233401> [Accessed: 12 March 2026, 13:00].



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): دليل مقابلة مع عينة القياديين (المدير، رؤساء المصالح)
بالمؤسسة العمومية لصحة الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف لولاية عين
تموشنت

• **البيانات الشخصية والمهنية للمبحوث**

- الجنس:
- العمر:
- المستوى التعليمي:
- الرتبة/الوظيفة الحالية:
- عدد سنوات الخبرة المهنية:
- عدد سنوات العمل داخل هذه المؤسسة:

• **المحور الأول: ممارسات القيادة التنظيمية**

- ✓ كيف تصفون فلسفتكم في تسيير المؤسسة أو المصلحة التي تشرفون عليها؟ وكيف تنعكس على نمط قيادتكم؟
- ✓ . ما المعايير التي تعتمدها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟ وكيف تبررون هذه الاختيارات في ضوء متطلبات العمل التنظيمي؟
- ✓ إلى أي مدى تعتمدون على إشراك العاملين في صنع القرار؟ وما حدود هذه المشاركة وآليات تفعيلها؟
- ✓ كيف تمارسون الرقابة وتديرون النزاعات المهنية بما يضمن الفعالية التنظيمية دون التأثير على المناخ المهني؟ وعلى أي أسس تستندون في ذلك؟

• **المحور الثاني: تصورات القادة حول الثقافة التنظيمية**

- ✓ كيف تصفون الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة؟ وما أبرز تجلياتها في الممارسة اليومية؟
- ✓ ما القيم والمعايير التي تحرصون على ترسيخها؟ وكيف تعملون على إضفاء الشرعية عليها داخل المؤسسة؟

- ✓ إلى أي مدى ترون أن العاملين منخرطون في مشروع المؤسسة وأهدافها؟ وكيف تفسرون ذلك؟
- ✓ ما أبرز العوائق أو التحديات الثقافية التي تواجهكم في عملية التسيير؟ وكيف تتعاملون معها؟

• **المحور الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية**

- ✓ كيف ترون تأثير نمط القيادة الذي تعتمده على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟
- ✓ كيف ينعكس هذا التأثير على سلوك العاملين وممارساتهم المهنية؟

✓ هل لاحظتم تحولات في سلوك العاملين نتيجة لاختياراتكم التسييرية؟ وكيف تفسرون هذه

التحولات؟

✓ ما نوع الثقافة التنظيمية التي تسعون إلى بنائها أو تعزيزها داخل المؤسسة؟ وعلى أي أسس تقوم

هذه الرؤية؟

الملحق رقم (02): دليل مقابلة خاص بباقي الفاعلين (الأطباء، الممرضين، الإداريين)،
بالمؤسسة العمومية لصحة الاستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف لولاية عين
تموشنت

• البيانات الشخصية والمهنية للمبحوث

-الجنس:

-العمر:

-المستوى التعليمي:

-الرتبة/الوظيفة الحالية:

-عدد سنوات الخبرة المهنية:

-عدد سنوات العمل داخل هذه المؤسسة:

المحور الأول: تجربة القيادة (الممارسة الفعلية)

- كيف تصفون أسلوب تسيير الإدارة داخل المؤسسة من خلال تجربتكم اليومية؟
- إلى أي مدى تشعرون بإمكانية التعبير عن آرائكم واقتراحاتكم داخل فضاء العمل؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على نشاطكم المهني؟ وهل يتم إشراككم فيها؟
- كيف تتعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية أو حالات التقصير في العمل؟

المحور الثاني: ثقافة العمل (القيم والتفاعلات)

- ✓ ما هي أبرز القيم والمعايير التي تنظم العلاقات بينكم كزملاء في العمل؟
- ✓ هل يغلب على بيئة العمل طابع التعاون والتضامن أم النزعة الفردانية؟ ولماذا؟
- ✓ كيف تصفون طبيعة العلاقة القائمة بينكم وبين الإدارة؟
- ✓ إلى أي مدى تشعرون بالانتماء إلى المؤسسة؟ وما هي العوامل التي تعزز أو تضعف هذا الشعور؟

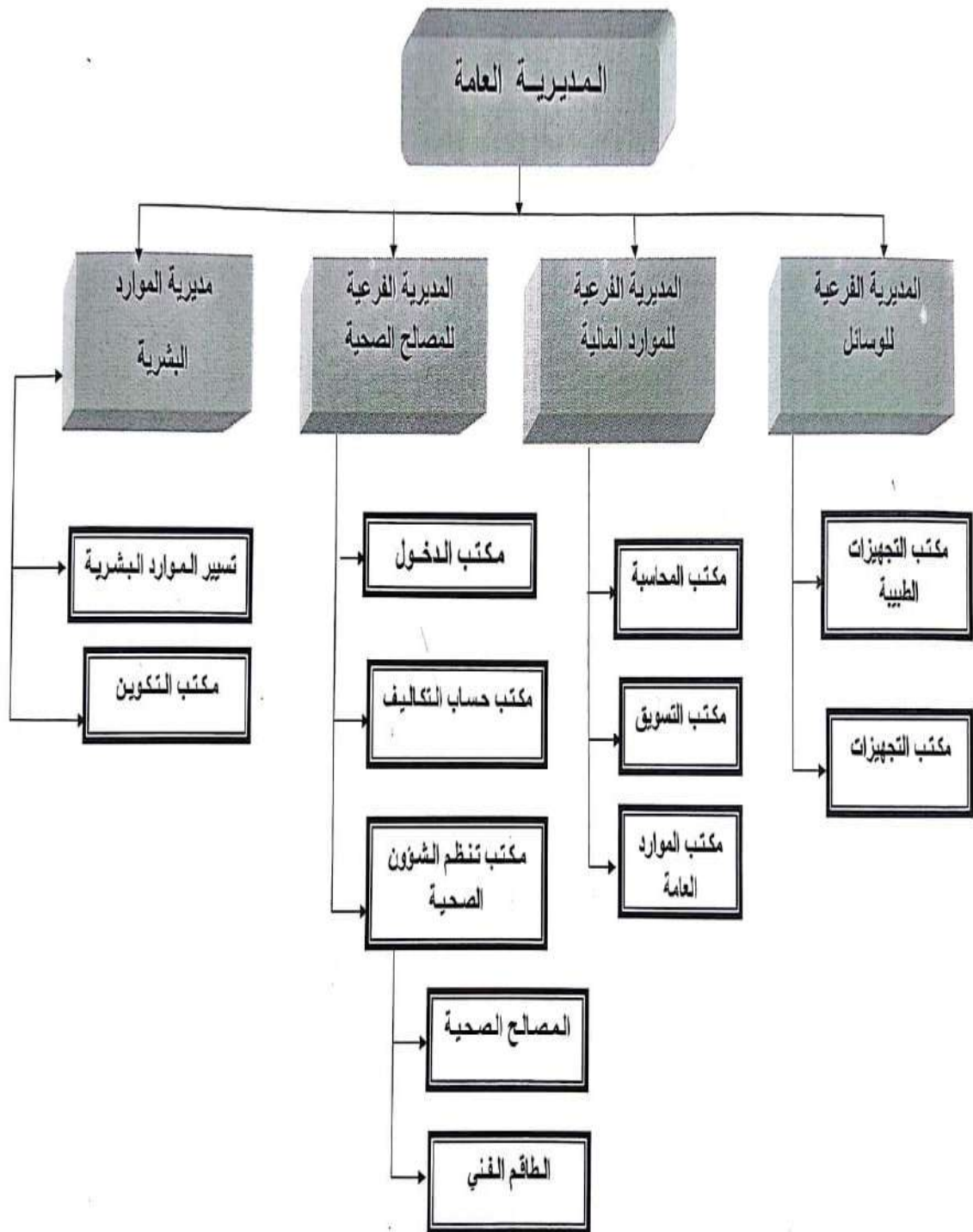
المحور الثالث: العلاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية

- في رأيكم، كيف يؤثر أسلوب القيادة المعتمد على مناخ العمل داخل المؤسسة؟
- هل تلاحظون اختلافاً في طريقة العمل أو التفاعل المهني باختلاف شخصية المسؤول؟ كيف ذلك؟
- ما هو نمط القيادة الذي ترونه أكثر ملاءمة لتحسين العلاقات المهنية وتعزيز روح الفريق؟
- كيف تنعكس ممارسات الإدارة على القيم والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة؟

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

- Dénomination : EPH Beni-Saf 19 Mars 1962
Active depuis 1961
- Sise à la commune de Béni-saf, à 30 km au nord du chef lieu de la wilaya d'Ain-Temouchent.
- Couvre une population de 86433 habitants (stat 2010) localisés dans :
 - * Daïra de Bénisaf :
Communes : Bénisaf, Sidi-Safi, El-Amir-Abdelkader
 - * Daira de Oulhaça :
Communes : Oulhaça et Sidi-Ouriache
- Superficie de 325 km.

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مخطط المصالح الصحية

الاستعدادات الطبية الجراحية

المخبر

الأشعة

قسم العمليات

المصالح الصحية

الجراحة العامة

- الجراحة
- جراحة العظام
- جراحة لکلى و المسالك البولية
- جراحة العيون

الطب

- الطب الداخلي
- امراض المعدة
- امراض المفاصل و الروماتيزم
- امراض الدم

أمراض النساء و التوليد

الأمراض الصدرية

الأمراض المعدية

طب الأطفال

الطاقم الفني

المخبر المركزي

الأشعة المركزية

مركز حقن الدم

مصلحة تصفية
الدم

وحدة الأورام
السرطانية

الملحق (07): بطاقة الاشراف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement
Supérieur et de La Recherche
Scientifique
Université Ain
Témouchent Belhadj Bouchaïb
Faculté des lettres, langues et des
sciences sociales
Département des sciences sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب، اللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية: 2025- 2026

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

الاسم و اللقب للطالب (ة): مغزل جمال عبد الرحمان تاريخ و مكان الازدياد: 28/04/2003 بن بشير

الاسم و اللقب للطالب (ة): تاريخ و مكان الازدياد:

الشهادة المحضرة: د. خديجة خديجة التخصص: علوم اجتماعية - تنظيم و عمل

عنوان المذكرة: نظم القياس التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الخارجية

الاسم و لقب الأستاذ المشرف: د. خديجة خديجة الدرجة العلمية: دكتوراه

مكان الترخيص: جامعة عين تموشنت تاريخ و مكان الازدياد: 28/04/2006

التاريخ <u>2026.4.28</u> 	التاريخ <u>2026.4.28</u> إمضاء الأستاذ المشرف <u>د. خديجة خديجة</u> جامعة عين تموشنت	التاريخ <u>28.04.2026</u> إمضاء الطالب <u>[Signature]</u>
---	---	---



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعوب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في / /

رقم: / هـ.أ.د.ع / ج.ب.ب.ع.ع. 2026

رخصة تربص (إجراء دراسة ميدانية)

المؤسسة/الهيئة:
الطالب (ة):
تاريخ ومكان الميلاد: 28/04/2003 -
المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

وتلك لإجراء دراسة ميدانية داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى اقتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، خلال السنة الجامعية 2026/2025.

الأستاذ المشرف:
تاريخ فترة الدراسة الميدانية: من: 18/04/2026 إلى: 28/04/2026
خلال هذه الفترة، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو لامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.
نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تقبلوا، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعوب / طريق سدي بلعابس. ص.ب 284 عين تموشنت - الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI BELABDES - AIN TEMOUCHENT-44000 - ALGERIE

