

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع



الجمود التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية

دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات الشقفة -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

لعبني رزيقة

بولمهد نبيلة

السنة الجامعية: 2021/2020م

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أما بعد :

نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف

كواهي الربيع الذي أماننا على إنجاز هذه العمل.

والشكر موصول إلى كل من ساهم معنا في إنجازه من قريب أو بعيد

وبالأخص بالذكر أساتذة علم الإجتماع الذين ساهموا في إرشادنا و توجيهنا

والإجابة عن تساؤلاتنا.

مع تقديم خالص الشكر لعمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف

أولاد عسكر، و عمال العيادة المتعددة الخدمات الشقيقة لتعاونهم معنا وحسن

إستقبالهم لنا.

لكل هؤلاء منا جزيل الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
..	شكر وتقدير
..	فهرس المحتويات
..	قائمة الجداول والأشكال
أب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام الدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
9	ثانياً: أهمية الدراسة
9	ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع
9	رابعاً: أهداف الدراسة
10	خامساً: فرضيات الدراسة
12	سادساً: تحديد المفاهيم
31	سابعاً: الدراسات السابقة
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل عام للجمود التنظيمي	
45	تمهيد
46	أولاً: تطور مفهوم الجمود التنظيمي
49	ثانياً: سمات الجمود التنظيمي
51	ثالثاً: عوامل توليد الجمود التنظيمي
53	رابعاً: آثار الجمود التنظيمي
55	خامساً: مقاومة التغيير كمنبع للجمود التنظيمي
60	سادساً: مصادر مقاومة التغيير في المنظمات
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل عام للتوافق المهني	
64	تمهيد
65	أولاً: ماهية التوافق
68	ثانياً: الفرق بين مفهومي التوافق والتكيف

73	ثالثا: ماهية التوافق المهني
74	رابعا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني
75	خامسا: الرضا عن العمل مظهر للتوافق المهني
79	سادسا: سوء التوافق المهني للعامل
83	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: علاقة التوافق المهني بالتنظيم	
85	تمهيد
86	أولا: أهمية التوافق المهني في التنظيم
86	ثانيا: المتغيرات المرتبطة بالتوافق المهني في التنظيم
87	ثالثا: العوامل التنظيمية المؤثرة على التوافق المهني
89	رابعا: مصادر التوافق المهني في التنظيم
90	خامسا: المستلزمات التنظيمية لتحقيق التوافق المهني
91	سادسا: مؤشرات صحة التنظيم
95	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: مؤسسة الخدمة الصحية	
97	تمهيد
98	أولا: مفهوم مؤسسة الخدمة الصحية
98	ثانيا: مفهوم الخدمة
100	ثالثا: مفهوم الخدمة الصحية
102	رابعا: معوقات تنفيذ التغيير في مؤسسة الخدمة الصحية
103	خامسا: مؤسسة الخدمة الصحية في الجزائر
109	خلاصة الفصل
الفصل السادس: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
111	تمهيد
112	أولا: النظرية البنائية الوظيفية
114	ثانيا: النظريات الكلاسيكية للتنظيم
116	ثالثا: النظريات النيو كلاسيكية للتنظيم
118	رابعا: النظريات الحديثة للتنظيم
121	خامسا: نظريات التوافق المهني

123	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
125	تمهيد
126	أولاً: مجالات الدراسة
135	ثانياً: منهج الدراسة
136	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
140	رابعاً: عينة الدراسة
147	خامساً: أساليب المعالجة
148	خلاصة الفصل
الفصل الثامن: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
150	تمهيد
151	أولاً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
181	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
186	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والمثابفة
188	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية البنائية الوظيفية
188	خامساً: النتيجة العامة للدراسة
189	سادساً: الإقتراحات والتوصيات
190	خلاصة الفصل
192	خاتمة
194	قائمة المراجع
..	الملاحق
..	ملخص الدراسة

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
47	المفاهيم ذات الصلة بالجمود التنظيمي	01
89	مصادر التوافق المهني في التنظيم	02
104	نظام الخدمات في الجزائر	03
119	مقارنة بين الإدارة اليابانية والأمريكية	04
129	نطاق تغطية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر	05
129	الهياكل الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر	06
130	المصالح الطبية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر	07
134	توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي والتخصص في العيادة المتعددة الخدمات الشقفة	08
141	جدول التقسيم الطبقي التناسبي للعينات	09
142	توزيع المبحوثين حسب الجنس	10
142	توزيع المبحوثين حسب السن	11
143	توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي	12
143	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	13
144	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	14
144	توزيع المبحوثين حسب مقر الإقامة	15
145	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة	16
145	توزيع المبحوثين حسب توقيت نظام العمل	17
151	إستشارة الإدارة لعمال في أمور العمل	18
152	إتخاذ القرارات بصفة فوضوية	19
153	الإشتراك في إتخاذ القرارات والأداء الحسن	20
154	أوامر الرؤساء وتماشيها مع طبيعة المهام المسندة	21
155	محبة العمال للعمل في المؤسسة	22
156	نوع العمل يحسن من صورة المؤسسة عند المواطنين	23
156	إستخدام الوسائل التكنولوجية في أداء المهام	24
157	كفاية الوسائل التكنولوجية المستخدمة لإداء المهام	25
158	إنجاز المهام المسندة للعامل كما يجب	26
159	ملاءمة التعليمات المتخذة لطبيعة عمل المؤسسة.	27

160	وجود نظام ثابت معمولاً به في المؤسسة	28
160	العلاقة إستشارة الإدارة للعمال والأداء الحسن في العمل	29
162	التهرب من أداء الاعمال	30
163	التغيب عن العمل بدون مبرر	31
164	إحترام التدابير التنظيمية للعمل	32
164	مراعاة توقيت الدخول والخروج من وإلى العمل	33
165	تقديم الزملاء الأكثر خبرة لنصائح العمل	34
166	الإستفادة من خبرة الزملاء الأقدم في المهنة	35
167	دعم الزملاء في مواقف العمل	36
167	حدوث شجارات بين زملاء العمل	37
168	وجود نقاش حول ظروف العمل مع الزملاء	38
169	مد يد العون للزملاء عند الحاجة	39
170	معاملة المترددين على المؤسسة	40
171	الشعور بالراحة في العمل.	41
171	العلاقة بين حدوث شجارات بين زملاء العمل ومد يد العون عند الحاجة	42
172	تلقي تكوين أو تدريب في المهنة	43
173	وجود من يرتكب أخطاء جراء عدم التكوين أو التدريب	44
174	إتخاذ المؤسسة لإجراءات السلامة المهنية	45
175	إسناد مهام من الإختصاص	46
175	عدم الرضا عن المهام المسندة	47
176	الإطلاع على وجود نظام معتمد في الترقية بالمؤسسة	48
177	الرغبة في الترقية	49
177	الترقية في المنصب تزيد من محبة العمل	50
178	أساس تحديد الترقية في المؤسسة	51
178	إتاحة فرصة النقل الوظيفي في المؤسسة	52
189	عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي	53
180	التنقل أو التدوير من الوظائف الضرورية	54
180	العلاقة بين إتاحة فرصة النقل الوظيفي أوعدم تلبية طلبات النقل الوظيفي	54

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
118	هرم ماسلو للحاجات	01



مقدمة:

أصدرت الدولة الجزائرية خلال تبنيها لمختلف السياسات التنموية العديد من القوانين والقرارات الإدارية والتنظيمية، والتي خصت بها مؤسساتها العمومية، محاولة تلبية المتطلبات المجتمعية المحلية ومواكبة التطورات والمتغيرات الدولية، فتعرضت بذلك قطاعات إقتصادية وخدمائية مختلفة لإعادة الهيكلة ومن بينها القطاع الصحي، الذي أستحدثت فيه مؤسسات صحية جديدة، وفي مناطق كانت تفتقر لمثل هذه المرافق العمومية الهامة، وبذلك ظهرت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

وقد عرفت العقود الأخيرة نمو كبير ومتزايد في قطاع الخدمات الصحية، والذي أصبح يشغل موقعا ومكانة متميزة في أولويات وبرامج التنمية الوطنية، وذلك بسبب الأهمية التي تفرضها طبيعة الخدمات التي يقدمها هذا القطاع، وإتصالها المباشر بصحة أفراد المجتمع وحياتهم، فقد أصبح الوضع الصحي لأي مجتمع يعطي صورة ومؤشر واضح عن مدى التطور الإقتصادي، والإجتماعي، والثقافي وحتى الإنساني منه، وهذا ما دفع الدولة الجزائرية المتطلعة للتقدم والنمو إلى زيادة الإهتمام بالخدمات المقدمة من طرف مؤسساتها الصحية عن طريق ترقيتها، والعمل على تحسين خدماتها.

فالمؤسسات بصفة عامة والصحية منها التي تسعى للنجاح، هي المؤسسات التي تعظم قيمة مواردها عن طريق تطويرها وتميئتها بإستمرار، فالموارد المسخرة تمكن المؤسسات من صياغة وتنفيذ خططها الحالية والمستقبلية، وتشمل هذه الموارد جميع الجوانب المادية والبشرية والموجودات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة لتقديم خدماتها إلى زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه الموارد يؤدي إلى إحداث نوع من التوافق بين التنظيم والعاملين فيها تسهيلا للقيام بمسؤولياتها، وخلق جو مناسب لتأدية الأعمال المنوطة بالعمال وبالمؤسسة، فالتوافق المهني بذلك يلعب دورا أساسيا في توجيه سلوك المؤسسات وأفرادها محدثا الإنسجام والتكيف المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من إقامة أي تنظيم، وقد يتأثر التوافق المهني فينقص أو يزيد في ظل وجود أوضاع وبيئات تنظيمية قد تتسم بالثبات والجمود.

ونظرا للأهمية التي يحظى بها التوافق المهني في المجال التنظيمي والإداري إرتأينا البحث في هذه الظاهرة مع عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، حيث كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الجمود التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين بها.

ولذلك قمنا بتصميم خطة منهجية تشتمل على جانبين يمثل الجانب الأول الإطار النظري

للدراسة تناولنا فيه ستة فصول وجاءت كمايلي:

عرضنا في **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للدراسة الذي إشتمل على إشكالية الدراسة والفرضيات، وتم التطرق فيه أيضا لمبررات إختيار الموضوع، وكذلك أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع الدراسة.

أما **الفصل الثاني** فقد تناولنا فيه مدخل عام للجمود التنظيمي، الذي جاء فيه تطور مفهوم الجمود التنظيمي، ثم سمات الجمود التنظيمي، ثم عوامل توليد الجمود التنظيمي، ثم آثار الجمود التنظيمي وبعده مقاومة التغيير كمنبع للجمود التنظيمي، وأخيرا مصادر مقاومة التغيير في المنظمات.

في حين تناولنا في **الفصل الثالث** مدخل عام للتوافق المهني من خلال عرض ماهية التوافق و الفرق بين مفهومي التوافق والتكيف، ثم ماهية التوافق المهني، فالعوامل المؤثرة في التوافق المهني، ثم الرضا عن العمل كمظهر أساسي للتوافق المهني، ثم سوء التوافق المهني للعامل.

أما **الفصل الرابع** فقد تطرقنا فيه إلى العلاقة بين التوافق المهني والتنظيم، ووضحنا فيه أهمية التوافق المهني في التنظيم، والمتغيرات المرتبطة بالتوافق المهني في التنظيم، ومصادر التوافق المهني في التنظيم، والعوامل التنظيمية المؤثرة على التوافق المهني، ثم المستلزمات التنظيمية لتحقيق التوافق المهني و مؤشرات صحة التنظيم.

أما **الفصل الخامس** تناولنا فيه المؤسسة الصحية الخدمية، وبهذا الفصل تناولنا مفهوم المؤسسة الصحية الخدمية، ثم مفهوم الخدمة، و مفهوم الخدمة الصحية، ثم معوقات تنفيذ التغيير في المؤسسة الصحية الخدمية، وتطرقنا إلى المؤسسة الصحية الخدمية في الجزائر.

وفي **الفصل السادس** تطرقنا فيه إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، مثل النظرية البنائية الوظيفية، ثم النظريات الكلاسيكية، ثم النيوكلاسيكية، فالحديثية، وفي الأخير نظريات التوافق المهني.

أما **الجانب الميداني** فقد إشتمل الإطار الميداني للدراسة الذي تم من خلاله التطرق إلى فصلين:

الفصل السابع الذي خصص للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة ثم المنهج المستخدم في الدراسة، ثم مجتمع وعينة الدراسة، ثم التطرق إلى أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة و التحليل.

أما **الفصل الثامن** فقد خصص لعرض ومناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات، وكذلك مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة، ثم النتائج العامة للدراسة، وفي الأخير تم طرح بعض الإقتراحات والتوصيات.

ووصولاً إلى نهاية الدراسة التي تم فيها إستعراض الخاتمة، وقائمة المراجع والملاحق، وملخص الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الاول: الموضوع العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن دراسة الظاهرة الإجتماعية يتطلب البحث عن كافة العوامل المحيطة بها والمسببة لها، ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات والمعطيات النظرية والميدانية منها، التي من شأنها إعطاء تحليل وتفسير الظاهرة بطريقة علمية للوصول إلى نتائج دقيقة.

ففصل موضوع الدراسة يعد الركيزة الأساسية وجوهر البحث العلمي، لكون هذا الفصل يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه في دراسته، فمن خلاله يتم إبراز أهمية الموضوع، ومبررات إختياره، بالإضافة إلى تحديد الأهداف العلمية والعملية، والتعرف على إشكالية الدراسة، ثم تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية والثانوية، بالإضافة إلى صياغة الفرضيات، والتي تعد كإجابات أولية للتساؤلات المطروحة حول علاقة الجمود التنظيمي بالتوافق المهني، وأخيرا عرض الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تعد عنصرا هاما في خلفية أي دراسة وإطارها النظري.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وخدماتها التي تتوزع على مستوى البلديات في الوطن من أهم المرافق العامة في المجتمع، لما لها من أهمية بالغة في تقديم خدماتها الصحية لأفرادها، وهي عبارة عن هياكل وخدمات إدارية وصحية تعمل على تقريب الخدمات العلاجية والوقائية للمواطنين وخصوصاً المرضى منهم. فهذا التنظيم المجتمعي الجوّاري الذي يقع على عاتقه تقريب وتقديم الخدمات الصحية المتنوعة يعد نسفاً حيويًا ومهماً بين الأنساق الأخرى في المجتمع، وذلك لإرتباط خدماته بالحياة والموت فضلاً على أنه يتميز بصلته الوثيقة بمجريات الحياة الصحية للمجتمع والأفراد، فيتحتم عليه أن يكون على معرفة وإطلاع بالمتغيرات والمستجدات التي تحدث في المجتمع المحلي، أو العالمي كإنتشار الأوبئة والأمراض المعدية، فهو في حالة طوارئ دائمة من أجل المحافظة على حياة المجتمع وحياتة أفرادها والوقوف في وجه التهديدات المحتملة لإستقرار المجتمع وتوازنه، وبذلك فهو مطالب وبإستمرار على أن يكون على أبهة الإستعداد ليكون الداعم للمجتمع وقت أزماته.

وتضم هذه المؤسسة العمومية فريق عمل يوصف غالباً بأنه متكامل، ويحتك أعضاءه ببعضهم البعض بصفة دائمة، ويتبادلون المعلومات والخبرات، ويحتكم هذا التنظيم علاوة عن الموارد البشرية من عمال إداريين وأطباء وممرضين وأعاون خدمة وأمن وعمال آخرين يضطلعون بهمام مختلفة تدخل في تنظيم مجريات العمل اليومية على هيكل تنظيمي خاص تتوزع فيه المهام وأنماط الإتصال والسلطة وإتخاذ القرارات، وقانون ولوائح داخلية خاصة به يصدرها أو يقوم بتعديلها كلما إضطّر وكان في حاجة لذلك وبيئة تنظيمية تضم الآلات والأجهزة الطبية والتكنولوجية التي تحسن وتعين أداء العاملين بها.

والعامل في هذه المؤسسة الصحية يمارس عمله في جميع الأوقات في ظروف إستثنائية من حيث ماتفرضه طبيعة وبيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية منها، فهي بيئة مفتوحة والعامل مضطر فيها إلى الإحتكاك المتواصل مع الأفراد الآخرين من المجتمع الخارجي ومع زملائه داخل التنظيم، فهو بذلك معرض بإستمرار وبشكل مركز إلى مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، ومن دوافعه واتجاهاته الذاتية والشخصية ونوعية علاقاته مع زملائه، ومؤثرات من التنظيم نفسه، والذي يسند إليه مهام اشباع وتلبية الحاجات الأساسية لأفراده، وتحريرهم من الضغوط التي يفرضها تواجدهم المستمر في العمل، وفي حالة عدم إشباع هذه الحاجات، وخصوصاً عند عدم قدرة أفراد التنظيم إدراك طبيعة النظام التنظيمي السائد والإنسجام مع عناصره، ينعكس ذلك في صورة سلبية على الأنماط السلوكية وتصرفات وردود أفعال الأفراد داخل التنظيم، تعبر عن عدم الرضا والإنسجام والتكيف مما يخلق مشكلات تنظيمية متعددة يصعب تداركها مما يؤثر على توازن التنظيم وإستقراره.

وتتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن مدى رضا الفرد نحو عمله وإرتياحه فيه ومدى قدرته على الإنسجام والمواعمة والتلاؤم مع بيئة العمل وزملائه، ودرجة إرتباط الافراد بالمنظمة ومدى إنسجام أهدافهم

مع الأهداف التنظيمية لها، وربما يعد مفهوم التوافق المهني من المفاهيم الشاملة التي تعبر عن ذلك بدقة وعن الوضعية العامة التي يؤول إليها الفرد ويعايشها خلال ممارسته لمهنته وإحتكاكه وتفاعله مع عناصر ومكونات التنظيم المختلفة، و بصفته ينطوي على الكثير من المؤشرات الملموسة والتي يمكن تعبير عنها في الواقع، فهو بذلك يمكن دراسته كظاهرة تنظيمية إجتماعية موجودة في مجالات العمل وعلى مستوى التنظيمات تستحق الإحاطة بعواملها ومسبباتها. ويعتبر موضوع التوافق المهني من بين المواضيع التي تطرق إليها الباحثون وعلماء الإدارة والتنظيمات وحتى الجامعات المتخصصة بالدراسة بهدف تحديد مفهوم تنظيمي له وتشخيص أبعاده وقياس أثاره ونتائجه على المستويين الفردي والتنظيمي.

فالتوافق المهني هو تحقيق نوع من التلاؤم والإنسجام والتكيف مع بيئة العمل والزملاء ومع التنظيم نفسه وما يضمنه من ثقافة تنظيمية وهياكل إدارية وموارد بشرية، لهذا تطمح المنظمات اليوم إلى ترسيخه في بيئة العمل، لما له أهمية في رفع معنويات العمال وخلق أجواء من التعاون والإنجاز المستمر، وتصطدم الجهود التي تبدلها المنظمات بعراقيل تحد من التوافق المهني نابعة أحيانا من طبيعة النشاط الممارس وعدم إستقلاليته وتابعيته إلى جهات أخرى تتحكم في سيره وتنظيمية بحكم القانون أو بحكم الثقافة التنظيمية التي ترسخت في التنظيم وأكتسبها أفرادها، أو الشكل العام المتبع في التنظيم من أجل إعطاء فرص للتقدم الوظيفي لأفراد التنظيم، هذه العراقيل التي تتغلغل في التنظيم وتجعله ثابتا وجامدا تنظيميا.

وعلى غرار المؤسسات العمومية الأخرى المتواجدة في المجتمع، فإن المؤسسة الصحية عرضة للتغيير والتطوير على مستويات متعددة، بدءا من هياكلها وأنظمتها الإدارية ولوائحها التنظيمية، والتقنية المستخدمة، والبيئة الفيزيائية للعمل ووصولاً للثقافة التي يحملها التنظيم وأفرادها هذا من جهة، ولكن من جهة أخرى ومثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، إنه ومما لا شك فيه أن الجمود أمر حتمي ولا مناص منه كذلك، فالمنظمات بطبعها تميل إلى الجمود وإلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج يؤثر في عمل التنظيم وعمل أفرادها، فالتغيير يحدث بشكل نسبي غير مطلق كما أن الجمود ينتشر بشكل نسبي وغير مطلق، فليس هناك تغيير كامل وليس هناك جمود شامل. فبطء إستجابة المؤسسات لتبني التغيير وحدوث مقاومة للتغيير من طرف الأفراد والعاملين أو التنظيم نفسه أو خارجه، يحدث نوعا من الجمود والثبات الذي ينتشر خلال التنظيم ككل أو يصيب أجزاء منه فقط.

فمفهوم الجمود التنظيمي يعبر عن كل ما هو بحاجة إلى تغيير أو تطوير أو تجديد في التنظيم ويعبر كذلك عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة أو المنظمة في حالة ركود أو قصور تنظيمي والذي يطال جوانب مختلفة من هياكلها ووحداتها التنظيمية والإدارية ووظائفها، وكذلك طبيعة أعمال أفرادها وبيئتهم. فالجمود يمكن أن يساعد على استقرار المنظمة وإستمرارها ويمكن أن يجعل وضعها غير فعال وغير منتج، فالحفاظ على بيئة مستقرة غير متغيرة قد يضمن لأفراد التنظيم جو من التوازن والاستقرار

يؤثر عليهم إيجابياً، ولكن من جانب آخر يمكن أن يحد من طموحات أفراد التنظيم ويؤدي بهم إلى إختبار وعيش أجواء روتينية مملة تنقص من دوافعهم المهنية إتجاه وظائفهم. فالجمود يطرح في الواقع تناقضات وتباينات ما بين ما يرغب به أفراد التنظيم وما تتوقعه المنظمة من وراء إستراتيجياتها وأهدافها وبين ما يفرضه الجمود من التخلي عن الرغبات والأهداف المسطرة.

والواقع المعاش يؤكد وجود العديد من الوظائف التي تفرض على العاملين بها مطالب تنسم بالجمود خاصة في الوظائف ذات الصفة الخدمائية الصحية والتي تتميز بالإنضباط والإلتزام الدائم واليقظة حيث تفرض على موظفيها العديد من المطالب التي تنظم الأنماط السلوكية لديهم وتعمل على توجيهها حيث تتميز بضرورة المحافظة على أوقات العمل وإحترامها والإلتزام باللوائح والتعليمات كما أن معظم المهام والأدوار المسندة لهم لا تحتل التأجيل أو التأخير أو الإهمال حتى لا تخل المنظمة بإلتزاماتها تجاه المجتمع وأمام القانون.

وفى ظل وجود جمود داخل المؤسسة الصحية قد تتعكس عنه سلوكيات وتصرفات تدل عن سوء تكيف العاملين مع الواقع التنظيمي المفروض عليهم مما يدفعهم نحو عمليات تتصف بالتناقض وعدم الفاعلية والزيادة في معدلات الصراع والمقاومة وسوء العلاقات أو عدم الاستمرار في العمل والانسحاب منه وإنخفاض الروح المعنوية وغيرها، وهذا ما يحدث خلا في هذا النسق يؤدي إلى عدم توازنه وإختلال وظائفه مؤثرا بذلك على الأنساق الأخرى في المجتمع.

ونظرا لأهمية العلاقة بين مفهومي الجمود التنظيمي والتوافق المهني عمليا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، فأنا نسعى في هذه الدراسة إلى الوقوف على تلك الأهمية والوصول إلى فهم افضل لطبيعة البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة ويمكننا وضع تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية كما يلي:

التساؤل الرئيسي :

هل هناك علاقة بين الجمود التنظيمي والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

التساؤلات الفرعية :

1/ هل توجد علاقة بين قصور الأساليب التنظيمية للعمل والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

2/ هل توجد علاقة بين سيادة القيم التنظيمية السلبية والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

3/ هل توجد علاقة بين محدودية فرص التطور الوظيفي والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

إن أهمية البحث العلمي تتوقف على أهمية ظاهرة موضوع الدراسة وجدوى دراستها، وما يمكن أن تحققه هذه الدراسة من نتائج يمكن الإستفادة منها، و ما يمكن أن تخرج به من معلومات وبيانات قد يتم الإستناد إليها لاحقاً، وتأتي أهمية هذه الدراسة كونها تتناول جانباً مهماً من جوانب السلوك في المؤسسات وهو التوافق المهني، والذي ولد عندنا شك بتأثر التوافق المهني بمجموعة من العوامل قد يكون من بينها الجمود التنظيمي.

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع

✓ إرتباط هذا الموضوع بمجال الدراسة والتخصص في علم إجتماع التنظيم والعمل.
 ✓ سهولة الموضوع وتوفر المراجع ووجود أسانذة يمكنهم الإفادة في هذا الموضوع .
 ✓ إمكانية معالجته علمياً بتطبيق مناهج وأدوات البحث في علم الإجتماع.
 ✓ قابليته للتقصي والبحث العلمي وإمكانية النزول للميدان لتحقيق أهداف الدراسة ميدانياً والتأكد من تحقق الفرضيات من عدمها.

✓ توسيع وإثراء المعارف الشخصية والعلمية حول هذا الموضوع.
 ✓ التردد على مؤسسة محل الدراسة جعلنا نلاحظ وجود خلل تنظيمي تمثل في عدم التجديد والتطوير في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ذات الطابع الخدماتي، وجعلنا نتساءل هل يمكن أن يكون هناك توافق مهني للعاملين في ظل وجود بيئة تنظيمية ثابتة غير متجددة بالمؤسسة ؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سنسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أهداف علمية :

✓ الوصول إلى ضبط العلاقة بين متغيري الدراسة الجمود التنظيمي والتوافق المهني.
 ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الجمود التنظيمي والتوافق المهني بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
 ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين قصور أساليب العمل والتوافق المهني بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

✓ معرفة طبيعة العلاقة بين سيادة القيم التنظيمية السلبية للعمال والتوافق المهني بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

✓ معرفة طبيعة العلاقة بين محدودية فرص التطوير الوظيفي والتوافق المهني بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

أهداف عملية :

✓ إثراء مكتبة الجامعة بدراسة جادة وقيمة.

✓ الوصول إلى فهم أعمق للأسباب حدوث الجمود التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

✓ التوصل إلى معرفة جزء من العوامل المؤثرة على تحقيق أو عدم تحقيق التوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

✓ إكساب عمال الصحة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية قاعدة جديدة من المعلومات مثبتة علميا وميدانيا والخروج بجملة من التوصيات التي تعمل على تحسين البيئة التنظيمية للعمل ومنها تحقيق التوافق المهني للعامل.

خامسا: فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية بأنها تخمين أو إستنتاج ذكي يصوغه ويتبناه الباحث مؤقتا لشرح بعض ما يلاحظه من حقائق وظواهر¹. فرضية البحث هي عبارة عن جمل تحريرية تربط بشكل عام أو بشكل خاص متغيرات بمتغيرات أخرى².

إنطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، تم وضع الفرضيات لإثباتها أو نفيها من خلال السياق العام لهذه لدراسة.

الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين الجمود التنظيمي والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

أبعاد المتغير المستقل الجمود التنظيمي:

- ✓ قصور أساليب تنظيم العمل.
- ✓ سيادة القيم التنظيمية السلبية.
- ✓ محدودية فرص التطوير الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الاولى:

- توجد علاقة بين قصور أساليب تنظيم العمل والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، مصر، ط9، 1982، ص97.

² محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص51.

تجاذب المؤشرات:

مؤشرات بعد التوافق المهني:	مؤشرات بعد قصور أساليب تنظيم العمل:
الإغتراب المهني	✓ عدم المشاركة في إتخاذ القرارات
عدم الولاء للمنظمة	✓ التعسف في إستخدام السلطة
عدم المحافظة على النظام	✓ التعليمات والأوامر غير المدروسة
تدنى القدرة على الإنجاز	✓ ضعف إستغلال التكنولوجيا

ترابط المؤشرات:

- ✓ عدم المشاركة في إتخاذ القرارات يوجد الإغتراب المهني.
- ✓ التعسف في إستخدام السلطة يفضى إلى عدم الولاء للمنظمة.
- ✓ التعليمات والأوامر غير المدروسة تؤدي إلى عدم المحافظة على النظام.
- ✓ ضعف إستغلال التكنولوجيا يؤدي إلى تدنى القدرة على الإنجاز.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين سيادة القيم التنظيمية السلبية والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

تجاذب المؤشرات:

مؤشرات بعد التوافق المهني:	مؤشرات بعد سيادة القيم التنظيمية السلبية:
الإغتراب المهني	عدم المشاركة في إتخاذ القرارات
عدم الولاء للمنظمة	التعسف في إستخدام السلطة
عدم المحافظة على النظام	التعليمات والأوامر غير المدروسة
تدنى القدرة على الإنجاز	ضعف إستغلال التكنولوجيا

تجاذب المؤشرات:

- ✓ التنصل من تحمل المسؤولية يفضي إلى عدم الإنضباط المهني.
- ✓ عدم إحترام أخلاقيات المهنة يهدد الإستمرار بالعمل.
- ✓ عدم إيصال ونقل الخبرة يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية الجماعية.

✓ سوء التواصل بين العمال يؤدي إلى إنتفاء الروح التعاونية.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين محدودية فرص التطوير الوظيفي والتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

مؤشرات بعد محدودية فرص التطوير الوظيفي: مؤشرات بعد التوافق المهني:

نقص التدريب والتكوين	نقص الأمن المهني.
ضعف توظيف القدرات المهنية	التذمر المهني.
بطء نظام الترقية	إنخفاض الطموح المهني.
ضعف النقل والتدوير الوظيفي	عدم الرضا المهني.

ترابط المؤشرات:

- ✓ نقص التدريب والتكوين يفضي إلى نقص الأمن المهني.
- ✓ ضعف توظيف القدرات المهنية يؤدي إلى التذمر المهني.
- ✓ بطء نظام الترقية يؤدي إلى إنخفاض الطموح المهني.
- ✓ ضعف النقل والتدوير الوظيفي من نتائجه عدم الرضا المهني.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

المفهوم عبارة عن تكوين عقلي ينشأ عن تجريد خاصية أو أكثر من حالات جزئية أو متعددة يتوافر في كل منها خاصية، حيث تعزل الخاصية مما يحيط بها في أي من الحالات، ويعطى إسما او مصطلحا¹. وهو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها.²

فالمفاهيم هي وسيلة نقل الأفكار والآراء من الذهن إلى الواقع الملموس، وهي أدوات نظرية ومنهجية، تقتضي ضرورات البحث الحاجة إليها، ولتحديدها، وإستخدامها حتي تتفق مع النتائج المراد الوصول إليها.

¹ حسن شحاتة، وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط1، 2003، ص 286.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد الصحرابي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص158.

وبناء على ما سبق سوف يتم تحديد مفاهيم الدراسة الحالية والتي تدور حول الجمود التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

1- مفهوم الجمود: Inertie

لغة:

يعرف ابن منظور الجمود بأنه من الجمد وهو نقبض الذوب، ويقال سنة جامدة أي لا كلاً فيها ولا خصب ولا مطر، وأرض جمد هي اليابسة التي لم يصبها مطر¹.
وجاء في معجم مجاني الطلاب بأن جمد الماء تماسكت أجزاؤه فصار جليداً، والجامد هو ما ليس له نمو أو يبدو بلا حراك كأنه مسمر في مكانه، والجمود هو حالة أو طبيعة ما ليس فيه حراك².
ويعرف المتقن معجم الأضداد الجمود على أنه السكون عكس الحركة والتحرك³.
من التعاريف اللغوية السابقة الجمود نقبض الذوبان، والجمود المنسوب للماء هو الجليد وللأرض هو اليبس والجفاف وهو كذلك السكون وعدم الحركة بالنسبة للأجسام.

إصطلاحاً:

جمود الحس هو فقدان القدرة على التأثر أو الإستجابة نتيجة اللامبالاة أو إنعدام الحس⁴.
في هذا التعريف يعبر عن فقدان التأثر وعدم الإستجابة عند الإنسان بجمود الإحساس، وهو ناتج عن اللامبالاة والإهمال وعدم الإهتمام.
الجمود في العلوم الفيزيائية يشار إليه بالقصور الذاتي ويقصد به سكون الجسم ومقاومته للحركة والذي يعني بأن الجسم الساكن يميل إلى الإستقرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للإستمرار في الحركة بسرعه الأصلية⁵.
ويعرفه قاموس أكسفورد بأنه قصور ذاتي وهو الميل إلى البقاء في حالة قائمة أو راهنة⁶.
في التعريفين السابقين قرن تعريف الجمود بالقصور الذاتي بحالة الأجسام ذاتها بعد ميلها للثبات وعدم الحركة، أو البقاء في حالة سكون، أو التحرك بالسرعة نفسها دون تغيير.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار الأبحاث، الجزائر، ط1، 2008، ص323.

² معجم مجاني الطلاب، دار المجاني شمل للتأليف والطباعة، لبنان، ط5، 2001، ص 153.

³ ميشال مراد، أنطون قيقانو، المتقن معجم الاضداد، دار الراتب الجامعية، لبنان، ط1، 2005، ص103.

⁴ معجم مجاني الطلاب، المرجع السابق، ص153.

⁵ عصام علوى صاحب العبيدي، الإيدلوجية التنظيمية وانعكاسها في الجمود التنظيمي، دراسة حالة في مديرية التربية في قضاء السيب، بابل، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 25، 2017، ص10.

⁶ c. kinner, g. roodt, the develobement of an istrument for measuring organisational inertia, journal of psychology, of industrail ps no24,1998, p44.

وفي معجم مجاني الطلاب أيضا جمود الأعمال تعنى توقف الأعمال والكساد¹. وفي هذا التعريف الذي يخص مجال المال والإقتصاد يشار إلي الجمود بأنه الركود وإنكماش النشاطات المالية والإقتصادية، ونقص تدفق الأرباح. ويعرف ناصر قاسيمي الجمود إجتماعيا بأنه سلوك يمكن أن تلجأ إليه بعض جماعات العمل بصفة واعية او غير واعية، ويبرز ذلك من خلال بذل أدنى جهد ممكن في العمل، ومن خلال ثقل الإجراءات وثقل تحرك العاملين وتوقفهم بين الحين والآخر والتعطيل والإنقطاع المستمرين². في هذا التعريف يرتبط الجمود إجتماعيا بسلوك بعض الجماعات الذي يكون بإدراكهم ووعيهم لتصرفاتهم أو عدم الإدراك والوعي في منظمات العمل، ويظهر بالتقاعس عن العمل وثقل الإجراءات وبطء العاملين والتوقف والإنقطاع والتعطيل وعدم الإستمرارية.

المفهوم الإجرائي للجمود:

الجمود هو فقدان القدرة على التحرك والتأثر، وبطء الإستجابة أو مقاومة الحركة أو السكون والثبات والمحافظة على نفس الوضعية، أو التحرك بسرعة بطيئة، وهو سمة عامة في الحياة تميز كل الكائنات.

2- مفهوم التنظيم: organisation

لغة:

من فعل نظم من نظم نظاما ونظاما ، نظم اللؤلؤ ونحوه أي ألفه وجمعه في سلك وأتسق فيه، ونظم الشيء إلى الشيء أي ضمه وألفه ، وانتظم الأمر أي إسقام، وتنظمت الصخور أي تلاصقت³. التنظيم من نظم ينظم تنظيما ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بمعنى منظمة، تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنكليزي والفرنسي **organisation**⁴، وتعني الشيء ذو البنية العضوية⁵.

إصطلاحا:

في علم النفس يعرفه بياجيه بأنه يتمثل في تركيب وحدات عديدة من المعلومات لتحقيق غرض معين⁶.

¹ معجم مجاني الطلاب، مرجع سابق، ص153.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص56.

³ فؤاد إفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق ، لبنان، ط 35، ص807.

⁴ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، ص2006، ص13.

⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004، ص5.

⁶ مدحت عبد الرزاق الحجازي، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب العلمية، لبنان، 1971، ص145.

يعرف ماكس فيبر التنظيم على أنه علاقة إجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط يكون الإلتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك أشخاص معينين ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام.¹

في التعريفين السابقين نلاحظ على أن التنظيم هو مفهوم مجرد ناتج عن تركيب وحدات من المعلومات أو علاقة إجتماعية منعزلة عن الخارج لغرض الضبط الإجتماعي.

ويعرف كذلك التنظيم على أنه بناء يعبر عن مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأفعال العقلانية داخل التنظيم من خلال نسق الفعل والنسق الرسمي، فأما النسق الفعل فيتطلب عناصر الضبط والتحكم والتفويض وملائمة البناء المادي وإدراك حقيقة أعمال الأفراد ومشاعرهم، أما النسق الرسمي فيتطلب التكيف مع البيئة الخارجية المادية والإقتصادية والإجتماعية والتقنية.²

ويعرف التنظيم بأنه كل عملية تستهدف تنظيم العلاقات الاجتماعية المختلفة الرسمية وغير الرسمية منها داخل المنظمة وخارجها، ضمن مجموعة من القوانين والقواعد الرسمية وغير الرسمية منها، بما فيها وضع الهيكل التنظيمي وتوضيح أشكال الإتصال وتبادل المعلومات وذلك بغرض الإستقرار.³

ويعرف بأنه هو جملة من الأفعال المترابطة التي تتجسد في صورة قرارات يومية تصدر من الجهات العليا إلى الجهاز التنفيذي بغرض تحقيق أهداف التنظيم.⁴

فالتنظيم هنا هو مجموعة أفعال عقلانية مترابطة مدروسة تستهدف العلاقات الإجتماعية الرسمية منها وغير الرسمية، تظهر في صورة قرارات داخلية وخارجية تحكمها قوانين وقواعد، بهدف تحقيق الأهداف ومحاولة التكيف.

عرف هنري فايول التنظيم بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، والآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد وبعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض.⁵

¹ ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الإجتماع، ترجمة، صلاح هلال، المركز القومي للترجمة والنشر، مصر، ط1، 2010، ص85.

² ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص47.

³ ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم إجتماع الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ص97.

⁴ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، المرجع السابق، ص47.

⁵ إسماعيل حمان، محاضرات في مقياس: نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية لطلبة الثالثة الليسانس، تخصص إعلام وإتصال، قسم تاريخ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة ألكلي محند، البويرة، الجزائر، ص5.

يعرفه بودون وف بوريكو بأنه وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين¹.

ويعرفه ناصر قاسيمي على أنه جماعة إجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الإستراتيجي وتقسيم العمل والتخصص وإحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح².

حسب عادل مختار هواري يتم إنشاء التنظيم بغرض تنسيق الجهود البشرية أو توفير التضامن أو التمحوّر حول مشاعر معينة، وتتوفر هذه التنظيمات بصورة متعددة جدا فمنها التنظيمات التجارية والوكالات الحكومية والعسكرية والكنائس والاتحادات التجارية والأحزاب السياسية والمدارس والمستشفيات والهيئات الخيرية والأندية...³

في هذه التعاريف ينظر إلى التنظيم على أنه عبارة عن مدخلات متمثلة في الموارد البشرية والمادية، يتم التنسيق بين أفراد هذا التنظيم من أجل إستغلالها بطرق عقلانية قائمة على معطيات تنظيمية محددة من أجل تحقيق أهداف التنظيم وتضم هذه التنظيمات جزء كبير من المجتمع المدني. يعرف بارسونز Parsons التنظيمات بأنها وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا معينة⁴.

ويؤكد اميتاي اتزيوني Etzioni على أن التنظيم هو وحدات إجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة⁵.

هذان التعريفان يركزان على أن التنظيم وحدة اجتماعية، ونسق ضمن المجتمع الكلي بغض النظر عن إنتماءاته أو أغراضه يقام من أجل تحقيق أهداف محددة.

هو مجموعة من الناس وما يتبعها من موارد ذات هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وتقوم إدارات وأقسام التنظيم بالمشاركة بنصيب معلوم في تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم، وهو نسق اجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي نسق القيمي والثقافي وقواعد النظام الرسمية وغير الرسمية وقواعد تحديد الأدوار والوظائف التي تتكامل من خلال إلزام الأفراد بأدوارهم من أجل

¹ بودون وف بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة، سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص199.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، المرجع السابق، ص47.

³ عادل مختار الهواري، سعد عبد العزيز مصلوح، موسوعة العلوم الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص502-503

⁴ رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص28.

⁵ إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2007، ص43.

تحقيق الأهداف المشتركة، وهو جماعة متضامنة تتميز بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية والزامية النظام وتنفيذ الأدوار¹.

يركز هذا التعريف على ما يتضمنه التنظيم من موارد وهيكل تنظيمي وقواعد تحدد الأدوار والوظائف، ومن ثقافة خاصة بالتنظيم وعلاقات إجتماعية وتنظيمية محددة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

المفهوم الاجرائي للتنظيم :

وحدة ونسق إجتماعي ونظام تعاوني يقوم بتقديم خدمة للمجتمع، ويسير حسب إجراءات تنظيمية محددة، تحكم أفرادها ثقافة خاصة به مستمدة من المجتمع، ومن التنظيم نفسه مع محاولة هذا التنظيم تلبية رغبات أفرادها الوظيفية.

3- مفهوم الجمود التنظيمي: *Inertie organisationnelle*

يعرف رومليت **Rumelt** الجمود التنظيمي بأنه الثبات القوي للشكل والوظيفة الحاليين وهو عكس المرونة².

ويعرفه داني ميلر على أنه الميل إلى تبني التوجهات السابقة الخاصة بالشركة أو المنظمة من أجل تجسيد إستمرارها، والمقاومة السلبية التي تتمثل في عدم إطاعة الأوامر والعجز والتعطيل³.

من التعاريف السابقة الجمود التنظيمي يمس المنظمات داخليا فتصاب بقصور ذاتي يؤدي بها إلى مقاومة التغيير فتتباطأ وتيرة التغيير والإستجابة له، أي ان الجمود هنا مصدره المنظمة نفسها. الجمود التنظيمي هو مقاومة المنظمة لإجراء التحولات وعدم قدرتها على الإستجابة بسرعة وفعالية للتغيير⁴.

يعرفه جيلبرت **gilbert** بأنه عدم القدرة على إحداث تغيير داخلي في مواجهة تغيير خارجي كبير⁵.

ويعرف الجمود التنظيمي بأنه ميل المنظمات إلى الثبات ومقاومة التغيير وضعف مستوي التكيف والاستجابة للتغيرات وعدم القدرة على تبني الظروف الجديدة⁶.

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص47.

² steffi haag, organizational inertia as barrier to firms adoption multidimensional scale development and validation, twentieth americas conference on infomation systems, savannah , 2014 ,p1.

³ frédéric dromby, le concept d'intertie de la firme, definition, etat des connaissances et agenda de recherche, France, strategie-aines.com, 5:00 ,17/04/2021, p2.

⁴ c kinner, g roodt, ,ibid, p44.

⁵ Steffi haag, ibid ,p1.

⁶ عبد الستار مصطفى الصباح، التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي، دراسة إختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، بغداد، 2015، ص248.

التعريفات السابقة تركز على أن الجمود التنظيمي هو ثبات مقاومة المنظمات للتجديد وعدم القدرة للإستجابة لتنفيذ التغيير وعدم تكيفها مع الظروف الجديدة. ويعرف الجمود التنظيمي كذلك بأنه قصور ذاتي في التنظيم، وأنه حاجز يبطن ويقاوم عملية التغيير التنظيمي، وقوي القصور الذاتي تجعل عملية التغيير بطيئة مقارنة بمعدل التغيير في بيئة المنظمة وفشل في إستغلال الفرص وتجنب الثغرات التنظيمية في الوقت المناسب¹. ويعرف كذلك بأنه ركود في المنظمة وهذا عندما تكون للمنظمات إستجابة غير فعالة إتجاه التغييرات البيئية وعدم القدرة على إقتناص الفرص التطويرية². الجمود التنظيمي هنا هو عجز التنظيم على إقتناص فرص التطوير ومع المحافظة على التوجهات السابقة التي تعد حاجز يبطن من عملية التطوير والتغيير. وعدم القدرة على تجنب الثغرات التنظيمية في وقتها.

المفهوم الإجرائي للجمود التنظيمي:

هو بقاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للإستجابة للتغييرات الإجتماعية والصحية والوظيفية الخارجية والداخلية، بصورة سريعة ومرنة وكونها للإحتفاظ بروتينها السابق وعدم المجازفة بتجديد وتطوير بيئتها العملية وأساليبها التنظيمية و سعى أفرادها للتمسك بثقافة وسلوك تنظيمي معين.

4- العلاقة: Relation

لغة:

علاقة جمعها علائق، تربطه به علاقة صداقة أي صلة و رابطة تربطه به، علاقة عائلية بمعنى قرابة، لا علاقة لي بما حدث أي لا صلة لي بما حدث³، وهي ما تعلق الشيء بغيره⁴. بمعنى أن وجود الشيء مرتبط بشيء آخر محددًا قيمته وما يترتب عنه.

اصطلاحاً:

يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير إحداهما تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة إتفاق أو شبه أو تبعية، ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لإن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر⁵.

¹ musab ababneh, structural inertia, social media and oraganizaional change ,macrothink institute business and research, vol 6, no1, 2016.p163

² abdul majid, organizational inertia and change portfolio, an analysic of the organizational environment in developing countries, african journal of busines management, vol 5, 2011, p384

³ بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2009، ص275.

⁴ هيثم هلال، معجم مصطلح الأصول، دار الجيل للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، ط1، 2003، ص208.

⁵ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتب لبنان، ص352.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه إعتبر العلاقة بمثابة رابطة بين شيئين ماديين أو معنويين أو ظاهرتين، إضافة إلى إعتبرها إحدى المبادئ التي يقوم عليها التفكير الذهني للإنسان. ونشير إلى أنه يمكن أن يكون الإرتباط دورا، أو علاقة، أو تأثيرا أو أثرا.

وهي ما يربط بين الوحدات ببعضها ببعض كعلاقات التشابه والإختلاف وتكون هذه الرابطة بين شيئين على شكل حدوث أحدهما قبل الآخر، أو بعده، أو بصورة متتابعة ومطرده، وتعني وجود تشابه جزئي أو جوهري بين زوجين من المفاهيم أو الأشياء¹.

المفهوم الإجرائي للعلاقة :

العلاقة هي نتاج التفاعل القائم بين متغيرين، ومن خلال هذا النتاج يمكن الوصول إلى وجود الصلة بين هذين المتغيرين من عددهما.

5- مفهوم التوافق : Ajustement

لغة:

توافق مصدر توافق وهو إنسجام وإتفاق، توافق القوم إتفقوا وساعد بعضهم بعضا وتقاربوا، وكانت آراؤهم واحدة، وتوافق الرجلان أي إجتمعا على أمر واحد، ووافق كل صاحبه².
يبين هذا التعريف اللغوي للتوافق على أنه له معني الإنسجام والإتفاق والتقارب والمساعدة، والإتفاق على الآراء الواحدة والإجماع عليها.

إصطلاحا:

التوافق في الفلسفة هو ضرب من التكيف الإجتماعي يراد به التغيير من العادات والإتجاهات للتعایش مع الجماعة³.

التوافق في هذا التعريف من الناحية الفلسفية هو التكيف الإجتماعي والذي ينطوي على التغيير والتبديل في العادات والآراء والإتجاهات وذلك من أجل ضمان التعایش مع الأفراد الاخرين المشكلين للجماعة.

يعرف التوافق في علم النفس بأنه العملية السلوكية التي يقيم فيها الإنسان وغيره من الكائنات توازنا بين حاجاته المختلفة أو بين حاجاته والعقبات التي تعترضه في محيطه⁴.

ومن الناحية النفسية التوافق هو عملية سلوكية ذاتية تخص جميع الكائنات بما فيها الإنسان لإحداث توازن بين الحاجات وبين العقبات التي تعترضه.

¹ حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، ص220.

² يوسف محمد رضا، معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2006، ص416.

³ قاموس المنار اللغوي للمصطلحات العلمية والتقنية والأدبية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص124.

⁴ هبة محمد عبد الحميد، معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2009، ص68.

يعرفه **مدحت الحجازي** بأنه عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك والبيئة بالتغير والتعديل حيث يحدث توازن بين الفرد وبيئته¹.

وتعرفه **معصومة المطيري** على أنه قدرة الكائن الحي على أن يكون متلائماً في سلوكه مع بيئته².
التوافق في هذين التعريفين هو عملية تبادلية بين سلوك الإنسان وبيئته حيث يقوم الفرد بتعديل سلوكه بما يتناسب مع بيئته أو تعديل وتغيير البيئة المحيطة بما يتناسب وسلوكه.

ويعرفه **محمود السيد أبو النيل** على أن التوافق هو العملية السلوكية التي بواسطتها يتمكن الإنسان من الحصول على حاجاته المتعددة، وعلى التوائم مع العقبات التي تواجهه في بيئته، وتتضمن أربع جوانب وهي وجود حاجة، عدم إشباع رغبة، نشاط أو سلوك، إستجابة لخفض التوتر وتحقيق التوافق³.
في التعريف السابق التوافق عملية سلوكية يختص بها الإنسان أو الفرد والتي يمكنه بواسطتها تلبية حاجاته وتذليل العقبات التي تعترضه في محيطه.

التعاريف السابقة ركزت على أن التوافق هو سلوك أو عملية سلوكية يقوم بها الإنسان لتذليل العقبات التي تعترضه.

ويعنى مصطلح التوافق عند **مجدى أحمد محمد عبد الله** بأنه علاقة إنسجام مع البيئة يكون الفرد فيها قادراً على الحصول على كفايته من غالبية الحاجات وتلبية متطلباته سواء أكانت طبيعية أو كانت إجتماعية⁴.

ويعرفه كذلك **عدنان أبو مصلح** على أنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجة أو التغلب على صعوبة أو إجتياز معوق أو العودة إلى حالة التوافق والتلاؤم والإنسجام مع البيئة المحيطة وهذه الأنشطة يمكن أن تصبح ردود فعل أو إستجابات عادية مألوفة في سلوك الفرد في المواقف المشابهة⁵.

يستخدم هذا المصطلح حسب **عثمان عمر بن عامر** للدلالة على العملية الإجتماعية التي تحقق الإنسجام بين حاجات الفرد ومتطلبات البيئة وقدرة الفرد على التوافق هي قدرته على التغيير للتغلب على المعوقات التي تحول بينه وبين إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه حيث هذه العملية تأخذ وقتاً فيغير الإنسان سلوكه بالتدرج إلى أن يصل لأفضل سلوك يرضي حاجاته⁶.

¹ عبد الرزاق حجازي، مرجع سابق، ص14.

² معصومة سهيل المطيري، الصحة النفسية مفهومها وإضطراباتها، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص115.

³ محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربياً وعالمياً، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2005، ص363.

⁴ مجدى أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص49.

⁵ عدنان أبو مصلح، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص150.

⁶ عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، ط1، 2002،

في التعاريف السابقة يعرف التوافق على أنه علاقة أو مجموعة أنشطة أو عملية إجتماعية الغرض منه تحقيق إنسجام وتلاؤم الفرد مع بيئته. فالتوافق ليس مجرد سلوك فردي بل يتعداه إلى كونه عملية جماعية يقوم بها الفرد مع ذاته ومع غيره ومع ما يحيط به من ظروف واليات و في علاقاته.

المفهوم الإجرائي للتوافق:

هو ذلك السلوك الذي يسعى الفرد من خلاله إلى تجاوز الصعوبات والعراقيل ومحاولة إيجاد علاقة حسنة ومنسجمة مع البيئة المحيطة به و التأقلم مع المتغيرات التي تحدث حوله.

6- مفهوم المهنة: profession

لغة:

من فعل مهن، ومهنة الرجل خدمة، ومهن في صنعته وهو الحذق في العمل والخدمة، ويقال قامت المرأة بمهنة بيتها أي بإصلاحه¹.

وعند ابن منظور المهنة هي الحذق بالخدمة والعمل².

مهنة جمعها مهن وهي وسيلة العمل والكسب³.

وفرغت المرأة من مهنتها أي من عملها⁴.

والمهنة ما يزاوله الفرد من عمل ويستمد منه أسباب عيشه⁵.

فالمهنة هي الخدمة أو العمل الذي يتقنه الفرد ويكسب من وراءه أسباب عيشه.

إصطلاحاً:

يعرف فاروق مداس المهنة على أنها مجموعة من الأنشطة تتمركز حول دور إقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجات الأساسية للحياة، ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية والفنية وتعتبر المهنة من جانب آخر دوراً إجتماعياً يحدده تقسيم العمل العام في المجتمع، كما أنها تمثل عاملاً هاماً في تحديد هوية الشخص ووضعه الطبقي وأسلوب حياته⁶.

المهنة في هذا التعريف هي نشاط إقتصادي له غرض تلبية حاجات الفرد الأساسية، وهي كذلك دوراً إجتماعياً ناتج عن التخصص في العمل، ويمنح الفرد من خلاله ووضعا طبقياً يميزه.

ويعرف فتحي محمد موسي المهنة بأنها أوسع من العمل وأشمل، فالمهنة مجموعة من الأعمال المترابطة أو المتشابهة، وقد تتضمن المهنة أعمالاً على مستويات مختلفة، فالعمل يتضمن عدة واجبات

¹ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرف، لبنان، ط40، 2003، ص778.

² ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 14، ص145.

³ المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق والمكتبة الشرقية للتوزيع، لبنان، ط1، 2003، ص988.

⁴ محمد فريد عبد الله، معجم الجيم، دار ومكتبة الهلال، لبنان، ط1، 2001، ص165.

⁵ معجم مجاني الطلاب، مرجع سابق، ص931.

⁶ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع (سلسلة قواميس المنار)، دار مدني، ص283.

أو تكاليف أو عمليات، فالعمل فرع المهنة أو جانب المهنة الذي يقوم به الفرد، والذي من أجله يشغل وظيفة¹.

في هذا التعريف المهنة أوسع من العمل من حيث أن المهنة تتضمن عملاً يقوم به الفرد على مستوى أعلى وبطريقة مترابطة، أي أن المهنة تتطلب وجود مهارات وقدرات مناسبة. يعرفها **موريس كوجان** على أن المهنة هي حرفة يعتمد ممارستها على فهم البناء النظري لجزء معين من المعرفة أو العلم، كما تعتمد على القدرات المصاحبة لهذا الفهم، يستخدمها الإنسان في شؤونه العملية الحيوية، وإلزامها الأخلاقي الأول هو تقديم خدمة غيرية للعميل². في هذا التعريف المهنة هي حرفة مستمدة من الفهم النظري لمجموعة من المعارف والعلوم وتتضمن فهما ومعرفة وعلماً وأخلاقاً لممارستها، والإستخدام التطبيقي والعملي لها، والغرض منها هو خدمة الغير.

المفهوم الإجرائي للمهنة :

هي ذلك العمل والنشاط الذي يقوم به الفرد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بصفة دائمة نسبياً مستخدماً مهارات يتطلبها هذا العمل، ويتقاضى أجراً عليه بحيث يشعر بإنتمائه لجماعة العمل في ذلك المكان وبالراحة والرضا عليه. ويمارسها من أجل تحقيق إشباع إقتصادي أو إجتماعي أو ثقافي.

7- مفهوم التوافق المهني: Adjustement Professionnelle

يعرفه **مجدي أحمد عبد الله** على أنه قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ما ينتظم في شخصيته من إمكانيات عقلية ومعرفية ومزاجية وجسمية وإجتماعية وقدرات وميول وإستعدادات مهنية³. في هذا التعريف ينظر إلى التوافق على أنه القدرة الفردية على العمل والإنتاج في ظل الإمكانيات الشخصية للفرد، وما يكتسبه من معارف ومميزات تساهم في تطوير عمله. والتوافق المهني عند **محمد جاسم العبيدي** هو ما يشمل الرضا عن المهنة أو إرضاء الآخرين ويشتمل على إختيار مناسب للمهنة والإستعداد لهذه المهنة علماً وتدريباً والإنجاز والتقدم فيها⁴. يقتصر التوافق في هذا التعريف بالرضا عن العمل وإرضاء الآخرين، وكذلك بالإختيار الموفق للمهنة والإستعداد لها والتطور فيها.

التوافق المهني عند **عباس محمد عوض** هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والإجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم⁵، ويؤكد **عباس محمد**

¹ فتحي محمد موسي، التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص254-255.

² عبد الله الجوهري، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 244.

³ مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 59.

⁴ محمد جاسم العبيدي، مشكلات الصحة النفسية أمراضها وعلاجها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص24.

⁵ عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص15.

عوض على أن التوافق المهني عملية مهنية فعالة يقوم بها الموظف من أجل الحصول على التناسق والترابط بينه وبين البيئة المهنية الخاصة بوظيفته والمحافظة على النتائج المتحصل عليه¹.

في هذا التعريف التوافق المهني هو عملية دينامية مستمرة وفعالة الهدف منها التلاؤم والترابط مع بيئة العمل والمحافظة عليها والإستمرار على نمط متوافق دوماً.

ويعرف كذلك بأنه العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف والإنسجام بينه وبين الوظيفة التي يؤديها، وهو توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه لخصائصه الذاتية المتمثلة في قدراته الخاصة وميوله ومزاجه، وهو نضج مهني يتمثل بالمحافظة على النظام من قبل الفرد ورضاه عن مهنته وتنمية دوافعه نحو المهنة، ومقدرته على أن يعقد صلات إجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه وقدرته على الإنسجام مع بيئة العمل².

التوافق المهني هنا سلوك يقوم به الفرد بصفة مستمرة بغرض التكيف والإنسجام بينه وبين وظيفته وبيئة العمل، وكذلك توافق مع خصائصه الذاتية، ويعبر التوافق المهني عن نضج العامل مهنيا والذي يتمظهر في المحافظة على النظام والرضا وعقد علاقات إجتماعية مرضية مع زملائه ومرؤوسيه وقدرته على تنمية وتطوير دوافعه نحو عمله.

المفهوم الإجرائي للتوافق المهني:

هو السلوك التي يقوم به الفرد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أجل تحقيق الإنسجام والتكيف والتلاؤم والملاءمة والرضا بينه وبين عمله وبين زملائه والمشرفين عليه وبينه وبين الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة عليه.

8- مفهوم العامل: ouvrier

لغة:

جمعه عمال، وعاملون، وهو كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله ، وهو من فعل عمل، يعمل، بمعنى فعل بقصد وفكر³.

العمل فعل وسلوك واعى يقوم به الإنسان حين يتولى أمورهِ المختلفة والمتعلقة بأملكه وماله وأشغاله.

¹ راندا عكاشة، مفهوم التوافق المهني، e3arabi.com، 4 ماي 2021، 4:30h .

² محمد يوسف الرواحية، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية المدركة لدي عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، رسالة ماجستير في الإرشاد والتوجيه قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، 2016-2017، ص11.

³ على بن هادية، بلحسن البليش، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 7، 1991، ص55.

إصطلاحا:

يعرف التشريع الجزائري العامل بأنه كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسته نشاطه المهني¹.

من التعريف يلاحظ ان التشريع الجزائري يعرف العامل على انه فرد يعتاش من عمله ويشترط ان يكون له عمل واحد فقط وعدم مزاوله نشاط اخر غيره.

ويعرف العامل حسب القانون المصري على أنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه².

من التعريف السابق يتضح أنه يشترط في أن يكون العامل شخص طبيعي يقصد به قدرته على بذل مجهود، وأن يتحصل من صاحب العمل الذي يعمل تحت إدارته وإشرافه على أجر مقابل جهده .

يعرف أحمد زكي بدوي العامل بأنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وبإشرافه³.

العامل هو ذكر أو أنثى بغض النظر عن الجنس ونوع العمل، والذي يحصل مقابله على أجر ويكون خاضع فيه إلى رب العمل.

العامل هو الذي يمارس سلوكا ونشاطا ويبدل جهدا في عمل أعد له، وأمتلك إمكاناته وقدراته⁴. في هذا التعريف العامل هو الذي يتضمن عمله سلوكا أو نشاطا أو جهدا محددًا مسبقًا ويشترط فيه المقدرة عليه حسب إمكاناته وقدراته.

المفهوم الإجرائي للعامل :

العامل هو الفرد الذي تم توظيفه في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عن طريق عقد عمل حدد فيه نوع عمله حسب مؤهلاته وقدراته، وبموجبه أصبحت له حقوق وعليه واجبات يؤديها في هذه المؤسسة الخدمائية.

¹ محمد الصغير بعلی، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمه، الجزائر، 1992، ص38.

² صالح الصقور، موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، معجم المصطلحات، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص304.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1981، ص293.

⁴ بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوي الإنتاجية لدي عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد 40، العدد 10، 2018، ص161.

9- مفهوم المؤسسة: Etablissement

لغة:

أسس من الأس والأساس والأسس وهي أصل البناء ويقال أسس البناء تأسيساً¹، وأسس البناء وضع أساسه².

في اللاتينية *institutio* من فعل *instituire* بمعنى تصرف وأنشأ وهي معهد وشركة...³. المؤسسة لغة هي أصل البناء أي ما يبني عليه لاحقاً فهو ما يشد ويقام عليه البناء.

إصطلاحاً:

يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة⁴.

في هذا التعريف يقتصر تعريف المؤسسة على أنها مكان لمزاولة نشاط إقتصادي وتكون سجلاتها خاصة بها فقط .

يعرف إحصان محمد الحسن المؤسسة في علم الاجتماع بأنها مجموعة الأحكام والضوابط والنظم الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الإجتماعية في المجتمع، ويتفق علماء الاجتماع على أن المؤسسة هي طريقة ثابتة ومعينة للسلوك الذي يقتضيه الأفراد في المجتمع⁵ .

في هذا التعريف ينظر إلى المؤسسة بصورة شمولية وأنها وجدت نتيجة لسلوك معين ومحدد للأفراد في المجتمع تحكمه ضوابط ونظم ثابتة تسيّر هذا السلوك والعلاقات الإجتماعية فيه.

وهي جمعية أو معهد أو شركة، ويقال مؤسسة علمية ومؤسسة صناعية⁶، أسست لغاية إجتماعية أو خيرية أو علمية أو إقتصادية⁷.

في هذا التعريف المؤسسة تضم وتشمل ما يسمي بالجمعيات والمعاهد والشركات سواء كانت علمية أو صناعية تكون الغاية من تأسيسها إجتماعي أو خيريري أو علمي أو اقتصادي.

¹ إسماعيل بن حماد الجوهري، معجم الصحاح، دار المعرفة، لبنان، ط3، 2008، ص42.

² إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، الجزء1، ص17.

³ جيرار كورنو، معجم المصطلحات القانونية، ترجمة، منصور القاضي، ص1665.

⁴ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، ص24.

⁵ إحصان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، ط1، 1999، ص621-622.

⁶ عزة عجان، المفضل قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص459.

⁷ أمل عبد العزيز محمود ، القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، لبنان، ط1، 1997، ص517.

المفهوم الإجرائي للمؤسسة:

هي تنظيم إجتماعي وجد من أجل تقديم خدمة معينة للمجتمع ويضم أفرادا يعملون على تقديم هذه الخدمة بطريقة محددة ومضبوطة بقوانين ولوائح وتحكم أفراده علاقات إجتماعية وثقافة خاصة.

10- مفهوم العمومية: Public**لغة:**

نسبة إلى العموم أي عام لجميع الناس¹.

باللاتينية تعني ما يتعلق بالشعب، شمولي، عامة².

من التعريفين يتضح أن العمومية هي ما كان مشتركا بين الجميع ، أي ينتمي لكل الشعب وبدون

إستثناء.

إصطلاحا:

تعرف بأنها عدد كبير من الأفراد يشتركون عن إدراك لوحدة المصالح، فيتولد لديهم شعور بالوحدة وتحقيق الذات³.

هي إشتراك عدد كبير من الأفراد في مصلحة عامة أو إهتماما واحدا يعرفون به، ولوجود هذه المصلحة المشتركة التي تجمع الأفراد فإنهم يشعرون بدرجة معينة من الوحدة⁴.

في التعريفين يشار إلى العمومية على أنها إشتراك عدد كبير من الأفراد في مصلحة واحدة بينهم والتي تجعلهم يشعرون بالوحدة وتحقيق لذواتهم.

المفهوم الإجرائي للعمومية :

هي المشاركة والإستفادة الجماعية من خدمات إحدى المصالح التابعة لجهة معينة والتي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.

11- مفهوم الصحة: santé**لغة:**

من فعل صح، يصح ، صح المريض أي ذهب مرضه، صح الخبر أي ثبت وطابق الواقع⁵.

الصحة خلاف السقم، ويقال شيء صحيح أي المكان المستوي⁶.

¹ بطرس البستاني، مرجع سابق، ص315.

² جيرار كورنو، مرجع سابق، ص1141.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، ص338.

⁴ محمد عبد الرحمن وآخرون، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الإجتماع وعلم النفس الإجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2013، ص372.

⁵ عزة عجان، المفضل قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 304.

⁶ أبي الحسين أحمد فارس بن زكريا، مجمل اللغة، دار أحياء التراث العربي، لبنان، ط1، 2005، ص329.

إصطلاحاً:

تعرفها منظمة الصحة العالمية على أنها حالة السلامة والكفاية البديلة، والإجتماعية الكاملة وليس مجرد الخلو من المرض والعجز¹.

يعرفها مجدي عزيز إبراهيم على أنها مصطلح يدل على العافية والسلامة، فعندما يكون الانسان في صحة جيدة تضمن له أنه لا يعاني من علل أو أسقام وبذلك يكون الأداء بالنسبة له على المستوي المطلوب أو المأمول².

يشارك التعريفان في أن الصحة هي السلامة والعافية، وفي التعريف الأول لمصطلح الصحة هي ليس فقط الخلو من المرض والعجز، ولكن كذلك الإكتفاء الإجتماعي أي القدرة على الممارسة الإجتماعية الفعالة والمناسبة فقد يكون الفرد مريضاً ولكنه يؤدي واجباته الإجتماعية والعملية على أكمل وجه دون أن يكون عالة على غيره. وفي التعريف الثاني أشترط وجود الصحة بعدم وجود الأسقام والعلل التي تمنع أن يكون الأداء في المتوقع والمطلوب.

12- مفهوم الجوارية: Proximate

لغة:

عهد وذمة وأمان، والمجاورة هي الإقامة قرب المنزل³.

الجوار هي أن تعطي الرجل ذمة فيكون بها جارك⁴.

الجوار لغويا القرب والمجاورة، ويشترط في هذا القرب حتى يكون جواراً الأمان.

إصطلاحاً:

يشير مفهوم الجوارية إلى القرابة والإرتباط وذلك بإعتبار الفرد مركزاً للعالم يرتبط ببيئته الخارجية بعلاقات مختلفة⁵.

مصطلح الجوارية يشير لتقريب الفرد لبيئته الخارجية إليه وذلك لإرتباطه بهذه البيئة وبإعتباره مركزاً يلتف حوله هذا العالم.

¹ خليل الصقور، مرجع سابق، ص162.

² مجدي عزيز إبراهيم، موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، ط1، 2006، ص2110.

³ يوسف محمد رضا، مرجع سابق، ص497.

⁴ محمد اللحام وآخرون، قاموس لغوي علمي عام، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2007، ص147.

⁵ أمينة رقرقي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التسيير الخاص إلى التسيير الجوارى، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني، 2017، الجزائر، ص218.

13- مفهوم المؤسسة العمومية: Etablissement public

يعرفها المعجم الدستوري على أنها شخص معنوي من القانون العام يعمل في مجال متخصص للعمل الإداري، وموضوع تحت وصاية جماعة عامة¹.
ينظر إلى المؤسسة في التعريف على أنها شخص أوجده القانون لديه مجال إداري يعمل فيه تحت وصاية عدة أشخاص.

هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتهدف المؤسسة العمومية إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبيرة للربح²، وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة المحددة في الخطة الوطنية³.

في هذا التعريف المؤسسة العمومية هي ملكية تعود للدولة لا يتصرف فيها أحدا غيرها غرضها تحقيق مصلحة المجتمع ضمن خطة وطنية محددة.

هي منظمة عامة تنشئها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها، هدفها إدارة نشاط معين ومتخصص مهما كان طبيعة هذا النشاط سواء كان إداريا أو صناعيا أو تجاريا أو زراعيا ومهما كانت الغاية من هذا النشاط سواء تقديم خدمات أو تحقيق تراكم مالي مع تمتعها بالشخصية المعنوية التي تكفل لها التخصص في إدارة النشاط لتحقيق الأهداف المتوخاة منه⁴.

في هذا التعريف المؤسسة العمومية هي منظمة متخصصة تنشئها الدولة وتدار من طرفها.

14- مفهوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: etablissement public (pspe) de sante de proximite

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية وتوضع تحت تصرف الوالي وتعد من المرافق العامة التي يستفيد منها المواطن وتقدم خدماتها بشكل منظم وتتكون من العديد من المرافق والمنشآت التابعة لها والمتمثلة في العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج بالإضافة إلى مصالح أخرى⁵.

¹ اوليفيه دوهاميل، ايف ميني، المعجم الدستوري، ترجمة، منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1996، ص1161.

² زينب شنتوف، تشكل الهوية الجماعية عند المقاومين الشباب، دراسة ميدانية، أطروحة لنيل الدكتوراه، علم إجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص26.

³ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص29.

⁴ بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل الماجستير في القانون العام، الإرادة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010/2011، ص28.

⁵ [https://sites age bachiri](https://sites.google.com/age/bachiri) : Google. Com, décembre. 8, 2014, vu 17 :45, 07/05/2021

المفهوم الإجرائي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

هي المؤسسة التي تم إنشاؤها بقرار وزاري في بلدية بوسيف أولاد عسكر والتي تضم عدة وحدات على مستوى بلديات محددة، ومن بينها العيادات المتعددة الخدمات POLY CLINIQUE التي تقع إحداها ببلدية الشقفة والتي تقدم خدماتها الصحية والوقائية للمواطنين على مستوى هذه البلدية.

ثانيا: المفاهيم الثانوية:

1- مفهوم أساليب العمل:

وهي تطبيق دراسة العمل، وطرق الإدارة على إجراءات ونظم الإدارة التنفيذية داخل المؤسسة¹.
فأسلوب العمل هو النهج والطريقة والشكل التي يقوم بها التنظيم بإدارة العمل والتي يبتغى من ورائها ضمان السير الحسن والمستمر للعمل و إيجاد سبل لتطويره وإنجازه على أفضل صورة.
إن الإدارة العشوائية دون إتباع أسلوب معين تخلق مجموعة من الظروف الكفيلة بإبطاء عجلة العمل وإلى أخطاء مكلفة، فالأساليب المناسبة في الوقت المناسب في الوضع المناسب تقدم المرونة الكافية لنجاح المؤسسة، ومن بين أهم هذه الأساليب الأسلوب التشاركي في العمل والتوجيهي وأسلوب فريق العمل².

بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، ضبط إستخدام السلطة وعدم جعلها وسيلة للظلم والتعسف ضد العمال، ودراسة التعليمات دراسة وافية ومخطط لها قبل إلزام العمال بتنفيذها وكذلك من الجانب التقني والعملي للمؤسسة يتحتم على الإدارة والمسؤولين إعطاء أهمية كبرى لإستغلال التكنولوجيا المتوفرة لديهم وكذلك تجديدها وتطويرها.

2- مفهوم القيم التنظيمية:

القيمة مفهوم عام مجرد يميز بين الحسن والسيء، والمرغوب فيه والمرغوب عنه والمفيد والمضر، ويهتم علم الإجتماع بنظام القيم في المجتمع وكذلك نظام القيم الفردية، ويوجد إرتباط قوي بينهما. والسلوك الإجتماعي الفردي أو شبكة العلاقات الإجتماعية في الجماعة أو المجتمع تتأثر إلى حد كبير بنظام القيم الذي يؤمن به الفرد أو الجماعة في علاقاته الإجتماعية³.

¹ بشير عباس علق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، لبنان، ص366.

² جيم كوك، ثلاثة أساليب إدارية فعالة، 2016/02/08، <https://specialties.bayt.com>، 08:45، 2021/05/20.

³ عثمان عمر بن عامر، مرجع سابق، ص289.

وتختلف القيم التنظيمية في مفهومها وطبيعتها ووظيفتها عن سائر القيم الأخرى سواء أكانت دينية أو سياسية أو فكرية..، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي¹.

ويتحدد السلوك التنظيمي بشكل عام من خلال التفاعل والعلاقات التبادلية بين البيئة التنظيمية والأفراد داخل التنظيم ليشكل بذلك سلوك الأفراد ويترتب عن ذلك نتائج سلوكية تنعكس على أداء الأفراد والأداء التنظيمي عموماً².

فالقيم التنظيمية عبارة عن مجموعة من التصورات والإعتقادات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط ويتبناها كمحددات لسلوكه التنظيمي³.

وعلى هذا الأساس قد تنتشر في التنظيمات بعضا من القيم التي يمكن وصفها بالسلبية بسبب أنها لا تخدم الجو العام وتؤثر على كفاءة العمال، ويمكن أن يتبناها أفراد التنظيم وتصبح متجذرة فيهم ويتوارثونها فيما بينهم ولكن تبقى نسبية من تنظيم إلى آخر، ونذكر بعضا من هذه القيم التي أصبحت تلاحظ كالتصل من تحمل المسؤولية، وعدم إحترام أخلاقيات المهنة، وعدم إيصال، ونقل الخبرة، وسوء التواصل بين العمال وغيرها.

3- مفهوم التطوير الوظيفي:

يعرف على أنه مجموعة من الطرق والوسائل التي تهدف إلى تغيير المؤسسة المهنية إلى الأفضل عن طريق عمل سلسلة من الخطط المهنية في العمليات أو في العلاقات المهنية أو كليهما وتعد عملية التطوير مهمة في مواجهة التحديات العديدة والمختلفة التي تتعرض لها المؤسسات المهنية الحديثة⁴.

وتتبنى التنظيمات أنواع مختلفة من الوسائل التي تعينها على تطوير مواردها البشرية أيا كان نوع العمل والوظيفة التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

وعدم التقدم على الصعيد المهني أشار إليه شانج C. chang بالجمود المهني وهو عندما يكون الفرد في وضعية لا يستطيع فيها تطوير كفاءات جديدة تمكنه من أن يكون ملما بأخر المستجدات في ميدان مهنته⁵.

¹ ليلي بكوش، ياسين محجر، القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي)، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، العدد 10، 2017، ص564.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، المكتب العربي الحديث للتوزيع ومكتبة عين شمس للنشر، مصر، ط10، 2003، ص33.

³ صوفية عطفي، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، دراسة ميدانية إستطلاعية على مستوى مدينة سطيف، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد18، 2014، ص3.

⁴ رندا العكاشة، مراحل وطرق التطوير المهني في العمل، 19:20، <https://e3arabi.com>, 15 juin 2021.

⁵ محمد لمين سليمان تيش تيش، الجمود الوظيفي محدثاته ونتائجه، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، الجزائر، المجلد 1، العدد3، 2020، ص11-12.

ويعتمد في المؤسسات غالبا للتقدم وتطور عمل الأفراد على التدريب والتكوين وتوظيف القدرات المهنية وإستغلالها وعلى نظام الترقية والنقل والتدوير الوظيفي.

سابعا: الدراسات السابقة

يقصد بالدراسات السابقة الأبحاث التي جرت في المجال الذي يفكر فيه الباحث¹. والدراسات المشابهة هي دراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة فقط أي تتشابه في مدى إرتباطها بالمتغيرات الأخرى²

1- دراسات سابقة لمتغير الجمود التنظيمي:

• الدراسة الأولى:

دراسة جزائرية لنصيرة مغمولي³ بعنوان واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، من وجهة نظر الإطارات وأعوان التحكيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل قسم علم الإجتماع كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل السنة الدراسية 2014/2013 .

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومعرفة التجسيد الفعلي لعملية التطوير التنظيمي بها، من خلال دراسة بعض صورته وأشكاله، ومعرفة مدي لجوء المؤسسة محل الدراسة إلى الإعتماد على هذه الأبعاد من التطوير خاصة ما تعلق بمدي التجسيد الفعلي لبعده التطوير الإداري والتطوير الهيكلي والتطوير البشري والتي تمكن من تحقيق مستوي متميز من الفاعلية والنجاح والتنظيم .

الفرضيات:

الفرضية العامة:

- تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث تطورات فعلية إدارية، هيكلية وخاصة بالموارد البشرية من أجل تحسين أدائها.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2009، ص93.

² محمد فتحي الكرداني، البحث العلمي نظريات وتطبيقات، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا للطباعة، مصر، ط1، 2015، ص30.

³ نصيرة مغمولي، واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، من وجهة نظر الإطارات وأعوان التحكم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، جيجل، مذكرة لنيل الماجستير علم الإجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013-2014.

الفرضيات الفرعية:

- 1- تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث تطويرات فعلية إدارية فعلية على مستوى ممارساتها (سياستها) التنظيمية.
- 2- تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث تطويرات هيكلية فعلية على مستوى وحداتها
- 3- تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث تطويرات فعلية خاصة بالموارد البشرية على مستوى وحداتها.

العينة:

طبقة قسدية عددها 112 مبحوث من أصل 267 عامل أي بنسبة 50%.

أدوات الدراسة :

الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق،

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد إلى حد ما تطويرات فعلية ملموسة في الجوانب الثلاثة للتنظيم إداريا وهيكليا وبشريا، وليس هناك إلى حد ما تطويرات إدارية فعلية وملموسة على مستوى الممارسات الإدارية أو تطويرات فعلية على مستوى البناء الهيكلي والوحدات التنظيمية المشكلة له أو تطويرات فعلية خاصة بالموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة الجزائرية واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية هذه الدراسة حاولت إلقاء الضوء على طبيعة التطوير والتجديد الذي تتبناه هذه المؤسسة العمومية الجزائرية من نظر الإطارات وأعوان التحكيم، ورغم تعاكس مفهومي الدراستين فمفهوم التطوير هو مفهوم معاكس لمفهوم الجمود لكنهما يصبان في نفس المجال ويؤديان إلى نفس الهدف فعدم وجود تطوير تنظيمي يعني وجود جمود تنظيمي والعكس صحيح أيضا.

وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المؤسسة المقصودة من الدراسة فهي أيضا في مؤسسة عمومية، وكذلك في نوع العينة العشوائية الطبقية ونسبتها، وأدوات الدراسة المتمثلة في الإستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق والمنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي. وكذلك في أحد أبعاد التطوير وهو الموارد البشرية وما يختص به .

وإختلفت مع دراستنا في عنوان الدراسة، وعدد المبحوثين، وفي الأبعاد الأخرى للمتغير.
الدراسة الثانية:

دراسة أميرة خضير كاظم عزي ومهند حميد ياسر العطوي و زينب هادي معيوف الريفي¹ ،
بعنوان القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي
الإدارة الوسطى في معمل باتا بالكوفة العراق، دراسة منشورة في المجلة العراقية للعلوم الإدارية .
1-التساؤل الرئيسي:

هل القابليات التنظيمية تقلل من الجمود في معمل باتا؟

2-التساؤلات الفرعية:

- ما مستوي القابليات التنظيمية ممثلة بقابليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في معمل باتا؟
 - ما مستوي الجمود التنظيمي المعبر عنه بجمود التغيير والثقافة التنظيمية ومتطلبات الوظيفة والدافعية في معمل باتا؟
 - ما طبيعة العلاقة ومقدار التأثير بين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي؟
- الفرضية الرئيسية:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عكسية للقابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي على المستوي الكلي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للقابليات التعليم التنظيمي في الجمود التنظيمي .
- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لقابليات وإدارة المعرفة في الجمود التنظيمي .

اهداف البحث:

- التعرف على مستوي القابليات التنظيمية وأبعاده.
- تحديد مستوي الجمود التنظيمي وأبعاده.
- التوصل إلى نوع العلاقة بين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي.
- التعرف على مدي تأثير القابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي.

العينة:

تتكون عينة البحث من جميع الأفراد العاملين في الإدارة والبالغ عددهم 52 وهي عينة عمدية.
وزعت عليهم الإستمارة وتم إسترداد 40 إستمارة منهم.

¹ أميرة خضير كاظم عزي وآخرون، القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا، الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد58، العراق.

منهج الدراسة:

هو المنهج الوصفي الذي يساعد على تقديم البيانات ووصف ومعالجة المشكلة .

أدوات جمع البيانات:

الإستمارة والتحليل الإحصائي و مقياس الجمود التنظيمي بإبعاده الأربعة جمود قيادة التغيير وجمود الثقافة التنظيمية جمود متطلبات الوظيفة وجمود الدافعية .

نتائج الدراسة:

جرى التوصل إلى المستوى العالي من الجمود التنظيمي الذي يسود معمل باتا و الذي ظهر في معظم جوانب المعمل .

وفق نتائج التحليل الإحصائي فقد تبين أن معمل باتا ينظر إلى تدريب العاملين على أنه نفقات وليس إستثمار، لذا فإنه عمل على تقليل التدريب في مجال التكنولوجيا مما أدى إلى الجمود التنظيمي في المعمل .

أظهرت نتائج البحث أن المعمل المبحوث لا يمتلك مستوى كاف من المعرفة بمجال التكنولوجيا أو يواكب التطورات الحديثة التي من الممكن أن تطور من مستوى المعمل، كما أنه لا يهتم بتوظيف الأفراد ذوي المعرفة والخبرة، مما أدى إلى ضعف حماس العاملين لتعلم المهارات الجديدة.

إن معمل باتا الكوفة لا يمتلك عمليات معرفية يمكن عن طريقها معرفة حاجات الزبائن من أجل تطوير منتجاته وقد تسبب ذلك بعدم ثقة العاملين بقدرات قيادة التغيير .

لا يتوفر لدى المعمل نظام مكافأة موحد لتبادل المعرفة، الأمر الذي تسبب بعدم تطلع العاملين إلى عمليات التغيير .

لا تعمل إدارة المعمل على نقل المعرفة التنظيمية عن طريق المطبوعات أو الإجتماعات مع العاملين مما سبب ترقب العاملين لحدوث التغيير النافع دون جدوى.

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة إشكالية القابليات التنظيمية الممثلة بقابلية التعلم وإدارة المعرفة ودورها في التقليل من الجمود التنظيمي بإبعاده الأربعة جمود قيادة التغيير، وجمود الثقافة التنظيمية وجمود متطلبات الوظيفة وجمود الدافعية.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أحد متغيرات الدراسة وهو الجمود التنظيمي، وبعدين من أبعاده وهما الثقافة التنظيمية ومتطلبات الوظيفة وما يتضمنها من مكونات كالتقييم التنظيمية وأساليب التقدم المهني والترقية...، وكذلك إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وعلى الإستمارة والتحليل الاحصائي مثل دراستنا.

وأختلفت دراستنا مع هذه الدراسة في مكان متغير الجمود التنظيمي حيث كان في هذه الدراسة هو المتغير التابع وفي دراستنا هو المتغير المستقل، وفي عينة الدراسة التي كانت عمدية والتي شملت الموظفين كلهم وكذلك استعملت مقياس معين يشتمل على أبعاد محددة.

الدراسة الثالثة:

دراسة فنلندية لبيافي ميجنان كيا لاهيكو¹ بعنوان السعي وراء التغيير مقابل الجمود التنظيمي، دراسة حول التجديد الاستراتيجي في شركة البث الإذاعي الفنلندية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة لابينرانتا للتكنولوجيا، لابينرانتا، فنلندا 2014.

1-التساؤل الرئيسي:

كيف يتعايش السعي وراء التغيير والقصور ويتشابك ويصطدم بالإدراك والقدرات التنظيمية أثناء التجديد الاستراتيجي في شركة الإذاعة الفنلندية ؟

2-التساؤلات الفرعية:

- ماهي أنواع العقليات التي تنشأ فيما يتعلق بالمنطق السائد القديم والجديد أثناء عملية التجديد الإستراتيجي؟

- كيف يرتبط الإدراك التنظيمي والقدرات الديناميكية بالسياق التنظيمي (هيكل الوحدة) الفرعية؟

- كيف تطور المنطق السائد في شركة الإذاعة الفنلندية خلال العقود الأربع الماضية؟

- كيف يؤثر التعايش بين من المنطق السائد القديم والجديد في مؤسسة الخدمة العامة على إتخاذ قرارات المديرين؟

3- أهداف الدراسة:

- النظر داخل المنظمة وإلقاء الضوء على ديناميكيات عملية التجديد الاستراتيجي التنظيمي وحول كيفية إدارة المنظمات الخاملة والمعتمدة على هذا المسار للتعامل مع البيئات الديناميكية.

- إلقاء الضوء على الطبيعة التطورية للعمليات التنظيمية وتوثيقها حيث تفيد التجارب السابقة القرارات المستقبلية، وعلى إستمرار الإجراءات الروتينية الثابتة وطرق التفكير وتأثيرها على السلوك التنظيمي أثناء الجمود واثناء التغيرات وإبراز خصائص هذا السلوك كما هو محدد وفقا للتقليد والمنطق السائد.

4-العينة:

مكونة من 146 مؤسسة بث إذاعية صغيرة ومتوسطة الحجم .

5-أدوات الدراسة:

¹ Paivi Maijanen-kylaheiko, pursuit of change versus organizational inertia, a study on strategic renewal in the finnish broadcasting company, for the degree of doctor of science economics and business administration, lappeenranta university of technology, lappeenranta, finland, 2014.

- البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها أثناء عملية البحث بإستخدام الإستطلاعات والمقابلات الميدانية .

- أساليب البحث الكمية والنوعية التاريخية، قواعد البيانات، المحفوظات، الأطر النظرية .

6-النتائج:

-تشير النتائج إلى أن التجديد عملية معقدة حيث أن تصورات المنظمة تتشابك مع الإجراءات الإستراتيجية واتخاذ القرار .

-يعتمد التغيير على التجارب السابقة الروتينية وتميل الهياكل التنظيمية إلى رغبات ورؤي وأفعال المستقبل .

-كشفت الدراسة على أن الطبيعة العامة للمؤسسة تحدث توترات بين التغيير والجمود التنظيمي ويعيق إتخاذ القرار .

- عملية التعلم التنظيمي تتم بشكل تدريجي كوحدة واحدة متماسكة.

- تتعايش طرق التفكير القديمة والجديدة وتتصادم، ويرتبط البعض بشدة بالطريق القديمة في التفكير والبعض الاخر يرتبط بقوة بالطريقة الجديدة .

- الإلتزام بالمنطق القديم السائد هو الأقوى بين أولئك الذين عملوا لفترة أطول في المنظمة.

- المديرين أكثر التزاما بالمنطق السائد وعدم تغيير نماذجهم العقلية أكثر من الموظفين الآخرين .

- أنماط السلوك المكتسبة المتعلقة بالنمط السائد القديم مهيمنة مما يعيق إتخاذ القرار بشأن تعزيز المنطق الجديد.

- الهيكل التنظيمي الذي يتم تشغيله يضبط الإطار المعرفي وعمل القدرات الديناميكية أثناء عملية التجديد الإستراتيجي .

- التصادم بين السعي وراء التغيير والجمود التنظيمي.

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة الأجنبية الجمود التنظيمي وهو المتغير المستقل في دراستنا الحالية مقرونا بمتغير محاولة السعي للتغيير وذلك في منظمة الإذاعة الفنلندية.

وهي تشترك في دراستنا مع بعد القيم التنظيمية والإجراءات التنظيمية التي تقوم بها المنظمات. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في ميدان الدراسة هو القطاع الخدماتي الموجه لتلبية بعض حاجات المجتمع. وكذلك الإعتقاد على المقابلة وجمع الوثائق والسجلات كأساليب لجمع البيانات.

أما الإختلاف بين الدراستين هو إستخدام الأسلوب الكيفي فقط في الدراسة الأجنبية للوصول إلى النتائج، وكذلك في حجم العينة ومجتمع الدراسة والإختلاف في أوضاع المتغير المستقل والتابع ، فالجمود التنظيمي في دراستنا هو متغير مستقل وفي الدراسة الأجنبية هو متغير تابع .

2- دراسات سابقة لمتغير التوافق المهني:

الدراسة الأولى:

هشام زروقة، رشدي قريوي¹ بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة ، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2016-2017.

التساؤل الرئيسي:

ما علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمستوي التوافق المهني لدي موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
 - ما مستوى التوافق المهني السائد لدي موظفي المؤسسة؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى القيم التنظيمية السائدة ومستوي التوافق المهني؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى المعتقدات التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى المعايير التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوي التوافق المهني لدي موظفي المؤسسة؟

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى القيم التنظيمية السائدة ومستوي التوافق المهني؟
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى المعتقدات التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى المعايير التنظيمية ومستوي التوافق المهني؟
- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة.
- التعرف على مستوى التوافق المهني السائد في المؤسسة.

¹ هشام زروقة، رشدي قريوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، مجلة دفاتر المخبر، الجزائر، المجلد 15، العدد1، 2020.

- التعرف على علاقة الارتباط بين مستوي الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني في المؤسسة.

- التعرف على علاقة الارتباط بين مستوي أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة والتوافق المهني في المؤسسة.
العينة:

عينة الدراسة هي عينة عشوائية طبقية متساوية قدرت ب103 من الموظفين.

منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة بإعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة للوقوف على وصف العلاقة وتفسيرها والربط بين مدلولها.

أدوات جمع البيانات:

إستبانيين الأول خاص بالثقافة التنظيمية والأخر بالتوافق المهني و أعتمد علي التحليل

الإحصائي

نتائج الدراسة:

- مستوي الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة كان متوسطا.

- مستوي التوافق المهني كان متوسطا.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيم التنظيمية ومستوي التوافق المهني.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى المعتقدات التنظيمية ومستوي التوافق المهني.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى المعايير التنظيمية ومستوي التوافق المهني.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوي التوافق المهني.

التعقيب على الدراسة:

كانت الدراسة الجزائرية حول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني، وأوجه التشابه

مع دراستنا كانت بإستخدام نفس المنهج ونفس نوع العينة والتحليل الإحصائي، وإختلفت مع دراستنا في نوع الإستمارة .

الدراسة الثانية:

دراسة عبد القادر زيتوني و إيهاب محسن حمود الحبشي¹ بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته

بالتوافق المهني لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة للجمهورية اليمنية.

¹ عبد القادر زيتوني، إيهاب محسن حمود الحبشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، الجزء 1، العدد 15. 2018.

التساؤل العام:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك فروق لدى الموظفون حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغير الدرجة الوظيفية والجنس؟
- هل هناك فروق لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي؟
- هل هناك فروق في مستوى التوافق المهني لدى موظفي الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات الدرجة والوظيفة والجنس.
- هل هناك فروق في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات الخبرة، المؤهل العلمي.

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في إتخاذ القرارات، التكنولوجيا والتوافق المهني طبيعة وحجم العمل ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية الأجور والترقية والعلاقات مع زملاء العمل لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية .

الفرضيات الفرعية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي بين متغيرات الدرجة الوظيفية والجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ و متغيرات المؤهل والخبرة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي التوافق المهني لدى الموظفين حسب متغيرات الدرجة الوظيفة الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي التوافق المهني لدى الموظفين حسب متغيرات المؤهل العلمي الخبرة.

اهداف الدراسة :

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى الموظفين
- 2- الكشف عن الفروق في إتجاهات الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والدرجة والوظيفة والجنس.
- 3-الكشف عن الفروق في مستوي التوافق لدى الموظفين تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والدرجة والوظيفة

عينة الدراسة:

تم إختيار العينة بطريقة عمدية قوامها 48 موظف.

أدوات الدراسة :

أعتمد في الدراسة على مقاييس خاصة بمتغير المناخ التنظيمي ومتغير التوافق المهني مستمدة من تحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة والمثابهة. وعلى الإستمارة كأداة للبحث. وعلى التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني .

- عدم وجود فروق بين الموظفين ترجع لبعض متغيرات الشخصية السن الجنس المستوي التعليمي الخبرة التعقيب على الدراسة:

تطرقت الدراسة إلى موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

وتشابهت مع دراستنا في موقع المتغير التابع، وفي أدوات جمع البيانات الإستمارة والتحليل الاحصائي وبعض أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي الذي قرنت بالتوافق المهني كالمشاركة في إتخاذ القرارات التكنولوجيا، طبيعة وإجراءات العمل وبيئته ،الأجور والترقية والعلاقات مع زملاء. وإختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة العينة التي كانت في هذه الدراسة العربية عمدية.

الدراسة الثالثة:

دراسة مفدى مومني¹ بعنوان **مستوي التوافق المهني للعاملين في جامعة إربد**، دراسة ميدانية في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، بمجلة دراسات التعليم الدولي، المجلد 11، المركز الكندي للعلوم والتعليم، منشورة بتاريخ 2018.

التساؤل الرئيسي:

ما هو مستوى التوافق للعاملين في جامعة إربد؟

تساؤلات الدراسة:

-هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد قياس التوافق المهني وعليها كلها مجتمعة بسبب التفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة؟

¹ Mufdi al-momani, vocational adjustment level of employees at irbid university college, international education studies vol.11, no 6, published by canadian center of science and education, 2018.

الأهداف:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التوافق المهني للعاملين في كلية إربد الجامعية تماشياً مع عدم وجود أي دراسة تتناول مفهوم التوافق المهني لدى منسوبي كلية إربد الجامعية وكون صاحب الدراسة هو نفسه عميد هذه الكلية .

العينة:

مجتمع الدراسة مكون من 141 عامل، وخضع المبحوثون البالغ عددهم 121 منهم للتحليل الإحصائي، 113 صالحة للتحليل الإحصائي .

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي، إتمدت الدراسة على مقياس التوافق المهني المتضمن الأبعاد التالية: واقع مناخ العمل الدخل المادي، العلاقة بالزملاء .

أدوات جمع البيانات:

الإستمارة والتحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني العام للعاملين في كلية إربد الجامعية متوسط حيث جاءت نتائج جميع الأبعاد على مستوى متوسط.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الوسيطتين الحسابيتين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد التوافق المهني بسبب متغير الجنس ولصالح الذكور .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الوسيطتين الحسابيتين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد التوافق المهني لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الموظفين الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الوسيطتين الحسابيتين لتقديرات أعضاء عينة الدراسة على جميع أبعاد قياس التوافق المهني وعلى ذلك كله معاً نتيجة التفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة .

التعليق على الدراسة:

في هذه الدراسة التي تناولت مستوى التوافق المهني للعاملين في إحدى الجامعات العراقية، والتي إتمدت فيه على أحد مقاييس التوافق المهني المتضمن الأبعاد واقع مناخ العمل، والدخل المادي، والعلاقة بالزملاء.

وقد تشابهت مع الدراسة الحالية في متغير التوافق المهني ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة والتحليل الإحصائي.

وإختلفت مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة الذي كان مسح شامل وليس عينة.
أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأنها تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الجمود التنظيمي والتوافق المهني، ومن الملاحظ أن الدراسات المتعلقة بموضوع الجمود التنظيمي كل على حدى حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين في كل مكان، أما الدراسات التي تجمعها معا فلم نجد دراسات تهتم بدراسة العلاقة بين أبعاد المتغيرات مع بعض.

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالجمود التنظيمي فإنها كانت مهتمة بمعرفة واقع الجمود في المنظمات وكذلك واقع التطوير بها.

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت موضوع التوافق المهني فإنها من بيانات مختلفة وإتفقت على إستخدام مناهج مختلفة تبعا لطبيعة الدراسة والمنهج المناسب لها، كما إعتد أغلب الباحثين في دراساتهم على مقاييس مختلفة كمقياس ليكرث.

ولم تكن هناك دراسات تناولت متغيرات الدراسة معا.

وإستفدنا من هذه الدراسة في تحديد أبعاد متغيري الدراسة التوافق المهني و الجمود التنظيمي وفي تحديد مفهوما.

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل الأول مناقشة المشكلة البحثية لموضوع الدراسة الجمود التنظيمي و التوافق المهني، فلهذا يعد هذا الفصل بمثابة المدخل والنقطة التي ينطلق منها الباحث في معالجة وعرض دراسته، لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، ولا يكون هذا إلا من خلال عرض مجموعة عناصر أساسية مكونة لهذا الفصل إنطلاقاً من أهمية الموضوع إلى مبررات إختياره، إلى أهداف الدراسة وتحديد الإشكالية والفرضيات ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة والمثابهة.

الفصل الثاني: مدخل عام للجمود التنظيمي

تمهيد

أولاً: تطور مفهوم الجمود التنظيمي

ثانياً: سمات الجمود التنظيمي

ثالثاً: عوامل توليد الجمود التنظيمي

رابعاً: آثار الجمود التنظيمي

خامساً: مقاومة التغيير كمنبع للجمود التنظيمي

سادساً: مصادر مقاومة التغيير في المنظمات

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات والخدمات فيها، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي مؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وكيفية التعامل معها، وعلى قدرة هذه المؤسسة على تحفيز تلك الموارد لإداء المهام المطلوبة بكفاءة وجدية. وتعرض المؤسسة عقبات أثناء أداء مهامها، قد تكون نابعة منها أو من خارجها، أو نتيجة سياسات وقوانين هي مجبرة على تطبيقها والتقيد بها، فيؤثر ذلك كله على سيرها وتنظيمها، ومتسببة في جمود وظائفها وهياكلها، وبنعكس بصورة سلبية على مواردها البشرية المتطلعة للتطور وتحقيق طموحاتها المهنية، ولذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى الجمود التنظيمي وفصلنا فيه من حيث المفاهيم المشابهة له وسماته عوامل توليده وآثاره، ومفهوم مقاومة التغيير كأحد مسببات الجمود التنظيمي.

أولاً: تطور مفهوم الجمود التنظيمي

قد تكون الدراسات والمناقشات حول الجمود التنظيمي قديمة قدم علم التنظيم والإدارة والروتين فقصور المنظمات الذاتي يمثل ثمن الهياكل المستقرة والقابلة للتكرار، الذي يعد ضماناً لها في مواجهة التغيير الداخلي والخارجي، الذي يتطلب تكيفاً وتوازناً ويدفع المنظمات إلى الخمول وعدم المرونة والصلابة وبالتالي المقاومة¹.

وقد أستخدم هذا المصطلح من الفيزياء من الظاهرة العلمية الفيزيائية التي تسمى بالقصور الذاتي التي تخص الأجسام الساكنة والمتحركة وسرعتها².

وجرى توظيف هذا المصطلح الفيزيائي وإدخاله إلى علم المنظمات على يد الباحثان **فريمان Freeman وهان Hamman** عام 1984 وأطلقا عليه تسمية الجمود الهيكلي ومنذ ذلك الوقت أخذ حيزاً في كتابات الباحثين بعدهما، إذ تناولوه بالبحث والدراسة وبمصطلحات منها الزخم التنظيمي تغيير قوة القيود، والإستجابة التنظيمية وغيرها، وكل هذه المصطلحات تتضمن مفهوم الجمود والذي هو الحالة المعاكسة أو المضادة للتغيير³.

ويعد ميلر من الأوائل الذين تطرقوا لموضوع القصور الذاتي للمنظمات، فهو يعتبره ذو بعد حتمي في الواقع، فبعد مرور فترة من النجاح المستمر تصبح فيه المنظمات أكثر تردداً وتشكيكاً في الإتجاهات التي تم إتخاذها في السابق، لذلك فهي تظهر إنعزالية أكبر، أي أنها تتكيف بشكل أبطأ مع التغيرات البيئية والتي لا تملك المنظمة سيطرة مباشرة عليها، فالجمود التنظيمي عند ميلر هو أحد أنواع القصور الذاتي والذي يتمظهر داخل المنظمات في الهيكل التنظيمي والإدارة والثقافة والإيديولوجيا⁴.

وقد أطلق على الجمود التنظيمي عدة تسميات مبدئية حتى أستقر العلماء على هذا المفهوم، وكان لكل عالم تعريف خاص به، حسب رؤية كل واحد منهم، وسنوجز أهم المفاهيم والتعريفات في الجدول التالي:

¹ Steffi haag, ibid, p2.

² عصام علوي، صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص10.

³ أميرة خضير، كاظم العزى وأخرون، مرجع سابق، ص156

⁴ Frédéric dromby, ibid, p3.

الجدول رقم(01) : المفاهيم ذات الصلة بالجمود التنظيمي.

المفهوم	العلماء	تعريف المفهوم
الجمود الهيكلي	Hannan&Freeman,1984	وجود جمود في سياق بيئة واحدة وليس في بيئة اخري، أي لا تتمكن المنظمة من الإستجابة بصورة سريعة ومرنة وكافية للتغيرات التي تحدث في البيئة كالتغيرات التكنولوجية..
	Kelly&Amburgey,1991; Robbins,1994	يحدث الجمود الهيكلي عندما يكون المعدل الذي تحدث فيه التغيرات الداخلية وإعادة التنظيم أقل بكثير من المعدل الذي تتغير فيه العوامل البيئية، ويتأثر الجمود بالعمر والحجم الهيكلي.
تغيير قوى التقييد	Connor&Lake,1988	أي القوى التي تعمل ضد التنفيذ الناجح للتغيير، والتي تميز كل منظمة، وتوجد هذه القوى في خصائص ثقافة الأفراد، وتوافر الموارد، والتغيير المقترح نفسه، والحاجة إلى التغيير مقابل الإستقرار.
عدم الإستعداد التنظيمي	Dalziel&Schoonover, 1988	يتأثر الإستعداد التنظيمي بالخبرة السابقة في قبول التغيير، ووضوح التوقعات بدعم من الإدارة، والتوافق مع الأهداف التنظيمية.
الزخم التنظيمي	McCarthy,1995	نشاط الهياكل والقدرة على العمل،
اللزوجة التنظيمية	Eccles,1994	هي نتيجة القوة والإرادة المتضافرة من الإدارة والقدرات ومستوى المعرفة، ودعم الأفراد ، والتكلفة، وحجم الموارد ذات الصلة التي يمكن أن تصنعها المنظمة بعد التغيرات المقترحة.
الإستجابة التنظيمية	Walter,1994	تتطلب الإستجابة التنظيمية الإحساس الواضح للإتجاه والرؤي وتوفر المعلومات، وفاعلية

<p>الإتصالات في جميع المستويات والمرونة في العمليات، وقبول التغيير عن طريق فهم القوة والضعف، والقدرات والمدخلات المستقبلية للمنظمة، والنقص في جميع ذلك ينتج الجمود.</p>		
<p>تؤدي صعوبات التعلم إلى عدم قدرة الأفراد على رؤية مواقعهم، و على أنها أكبر من قدراتهم أنفسهم، وعلى عدم الإطلاع على أنماط التغيير، وإلقاء اللوم على الآخرين و على فرق الإدارة، و يدعون أن لديهم الإجابات عن كل شيء.</p>	<p>Pasmore,1994; Senge,1990</p>	<p>صعوبات التعلم التنظيمي</p>
<p>العناصر التي تسهم في المقاومة هي : توقيت التغيير، ومدى قبول التغيير، عوامل التغيير، تأثير الأفراد، انعدام الأمن، العادات، التهديد بالتخلي عن العلاقات القائمة، الضغط الفردي، التهديد بفقدان الموارد، والخبرة، والمعتقدات الثقافية، طبيعة ما بعد آثار التغييرات السابقة، عدم كفاية المعرفة حول التغيير، التواصل الضعيف، والسلوك غير المتناسق لدى الموظفين التنفيذيين من التغيير، ونقص المهارات النظرية والمادية .</p>	<p>Bryant,1988; Connor&Lake,1988; Diamond,1986; Hammer & Stanton,1985; Michael,1981; Moerdyk & Fone, 1986; Robbins,1994; Schen,1992</p>	<p>مقاومة التغيير</p>
<p>المشاعر السلبية، مثل الخوف، الغضب، والإستياء والتي لا تناقش علنا تؤدي إلى حواجز أمام التعلم.</p>	<p>Harrison&Dawes,1994</p>	<p>حواجز التعلم التنظيمي</p>
<p>الجمود التنظيمي هو نتيجة الميزات التنظيمية مثل القدرات، الرقابة، الثقافة، والسلوك.</p>	<p>Fombrun,1992</p>	<p>الخمول التنظيمي</p>
<p>الجمود التنظيمي هو مقاومة المنظمة للتحويلات وعجزها عن الإستجابة بسرعة وفعالية للمتغيرات البيئية، حيث تميل المنظمات الى مقاومة التغيرات والإبقاء على الوضع الحالي.</p>	<p>Roodt etal.,2003</p>	<p>الجمود التنظيمي</p>

الثبات المستمر للقابليات التنظيمية وللهيكل الحالي.	Tsai,2007	
--	-----------	--

المصدر: أميرة خضير كاظم العنزي، وآخرون، مرجع سابق، ص157.

ثانياً: سمات الجمود التنظيمي

المنظمات بطبيعتها محافظة وتقاوم بشدة التغيير فنلاحظ مثلا أن المؤسسات الحكومية ترغب باستمرار بالعمل بنفس الطريقة التي اعتادت عليها لسنوات، وذلك بالرغم من تغيير أو عدم تغيير الحاجة لخدماتها، فمثلا المؤسسات التعليمية التي وجدت أساسا للعمل على فتح العقول وتحدي المبادئ الراهنة، هي ذاتها تقاوم التغيير بشدة، وأغلب الأنظمة المدرسية تستخدم إعتياديا نفس التقنيات التعليمية التي كانت تستخدمها قبل خمسين سنة¹.

تحتاج المنظمات ككيانات متكيفة مع البيئة إلى التعامل مع المتطلبات المتغيرة لهذه البيئة لتستمر وتبقي قابلة للحياة، ووفقا لهذا الرأي فالمنظمات تعمل في بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات الاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والإقتصادية والسياسية، وناهيك عن ذلك فهي كيانات خاملة تتميز بهياكل ثابتة وقوي قصور ذاتية تفضل التغيير البطيء أو القليل، خاصة في السمات التنظيمية الأساسية كأهداف المنظمة، وأشكال السلطة والإستراتيجيات، وإستغلال الفرص البيئية، أو تجنب الثغرات في الوقت المناسب، فالقصور الذاتي يعد حافزا يقاوم عملية التغيير داخل المنظمة، وحاجزا لعملية التطوير والتجديد².

الجمود لا يتسبب بوقف التغيير في المنظمات، وإنما يسهم في جعله أبطأ، كما أنه يجعل المنظمات غير قادرة على الإستجابة للتغيرات المحيطة بها، وقد يكون الجمود إيجابيا في بعض الأحيان مثل الحالات التي تكتشف فيها المنظمة أن الإستمرار في مشروع أو القيام بإجراءات أو تعديلات ما يكلفها الكثير لو استمرت به، فعملية تغيير وتحول المنظمات من حال إلى حال هي عملية صعبة للغاية، وتكمن الصعوبة في عمليات تغيير الإستراتيجيات والهيكل والإجراءات الإدارية، والتي تكون محفوفة بالمخاطر وصعبة ومكلفة وتستهلك الكثير من الوقت³.

الإستجابة البطيئة لأي تغيرات خارجية أو داخلية من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مختلف مراحلها، خصوصا بوجود قنوات إتصال راسخة مع الإدارات والشركاء والمجتمع، إن السمة البارزة للجمود التنظيمي هو ما يسمى بالزخم الكامن في هذا القصور، على الرغم أن الجمود يؤخر التغيير بشكل أساسي إلا أنه يساهم أيضا في هذا الزخم الذي يدفع المنظمات إلى الأمام ويعزز الوضع الراهن ويحافظ

¹ ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص353.

² Musab ababneh, structural inertia, social media and organizaional change, macrothink institute, business and research, vol.6, no.1, 2016, w.w.w :macrothink.com/ber, P165.

³ أميرة خضير كاظم العنزي وآخرون، المرجع السابق، ص159.

عليه، ويعزز الموثوقية التنظيمية للهياكل والعمليات والإجراءات المستقرة والثابتة، ومع توفير الحماية والإستقرار اللزمان لضمان الأداء تولد هذه الميزات أيضا مقاومة التغيير¹. ويظهر هذ الزخم بشكل مركب من القصور أو الجمود التنظيمي حيث تقوم المنظمة بتنفيذ تغييرات مختلفة ولكن يتم تنفيذ نفس دورة التغييرات مرارا وتكرارا².

تسعي المنظمات دائما إلى تطبيق نفس الإجراءات، لإعادة انتاج نفس الوصفات للنجاح وإستمرارية أداء وظائفها وإتقان نفس الأساليب التنظيمية، فما تريده المنظمة قبل كل شيء هو القيام بعملها، فبدون الجمود لا تستطيع المنظمة أن تعمل، فإذا كان ولا بد دائما من إعادة إختراع كل شيء وكان الجميع في حالة إبتكار وإرتجال دائمين فسيكون التفاعل مستحيلا. فتخيل أن البنك الذي تتعامل معه أو شركة الهاتف الخاصة بك يغير خدماته وشروط إستخدامه كل أسبوع ، وأن مهامك يتم تعديلها بإستمرار فإذا تمكنا من العيش والعمل معا فذلك على وجه التحديد لإن أفعالنا يمكن التنبؤ بها، إن الثقة تركز على الجمود في سلوكنا³.

مجموع المنظمات التي تظهر جمودا قويا تكون هي المفضلة بالنسبة لإختيار والعمل لإن هذا يسمح بالإستقرار والموثوقية الملائمة لبقائهم والإستمرارية فالقصور الذاتي للمنظمة يوفر التماسك وإمكانية النسخ المتماثل وهو يعزز الثقة لأصحاب المصلحة في المنظمة فيما يتعلق بقدرتها على البقاء والإستمرارية⁴.

مما سبق يمكننا ايجاز سمات الجمود التنظيمي في ما يلي:

- الإستجابة البطيئة للتغيير.
- يتصف بإعادة الإنتاج لما هو عليه التنظيم سابقا.
- خاصية طبيعية في المنظمات.
- ذو حدين إيجابي وسلبى.
- الجمود حالة نسبية وليس كلية في التنظيمات.
- الجمود ميزة تجعل الأفراد يطلبونها في مؤسساتهم لضمان الإستقرار والأمن الوظيفي.

¹ C. kinnear, G. roodt, ibid, p44.

² Abdul majid, ibid, p383.

³ frédéric fréxy, l'inertie des organisations, obstacle au monde d'abrés, 05/06/2020, vu 14 :05h, 18/04/2021.

⁴ sophic mignon, la péremmité organisationnelle, revu fram caise de gestion, no192, 2009, France, p76.

ثالثاً: عوامل توليد الجمود التنظيمي

الجمود التنظيمي ظاهرة معقدة تتداخل عوامل عديدة في توليدها وظهورها وسنحدد بعضاً من العوامل التي تؤدي إليه:

- طريقة توزيع السلطة والقوة في المنظمة: حيث تتحدد كمية القوة بالموقع الوظيفي، وعلى وفقها فإن التغيير الحقيقي يتطلب تغييراً في التركيب التنظيمي وتبعاً لذلك ستزيد أو تنقص قوة وسلطة بعض المديرين، وسيرفض ويقاوم التغيير الذي سيخفف قوتهم بحجة أنه لا يحقق الأهداف المرجوة وترتبط قوة الجمود التنظيمي وقدرته على إبطاء التغيير بمدى نجاح هؤلاء المدراء في تقويض وإعاقة التغيير المرتجى¹. وينتج الجمود التنظيمي عن تحيز كبار المديرين لنمط إداري استقر سلفاً في عقولهم، ويفسر تناقض ميل المديرين إلى الإستمرار في الإعتماد على المهارات والقدرات التي قادتهم إلى النجاح في الماضي، وحتى وإن لم تعد مناسبة مع الوضع الراهن وبيئة المنافسة الجديدة فعندما ينجح نمط إداري يصعب على المديرين قبول فكرة أنه لم يعد مناسباً وأنه يحتاج إلى أدلة إدارية وبراهين علمية، وقد يؤدي هذا القصور في إدراك المديرين بالحاجة للتغيير إلى عدم قبولهم لفكرة التغيير حتى تواجه المنظمة معضلات كبيرة².

وكلاء التغيير: من الداخل هم إعتيادياً أفراد من مستويات عليا في المنظمة والذين قد يتعرضون لخسائر كبيرة نتيجة التغيير، في الواقع فإنهم تمكنوا من الوصول إلى مراكزهم الحالية عن طريق تطوير مهاراتهم وأشكال السلوكيات التي تعتبر مفضلة من قبل المنظمة ومن المحتمل أن يحصل أفراد آخرون على القوة على حسابهم. ويعزي سبب التغيير إلى أفراد من خارج وكلاء التغيير مثل العاملين الجدد في منظمة الذين لم يستثمروا شيئاً في الحالة الراهنة، أو من قبل المدراء الذين تم تحريكهم قليلاً عن مراكز القوة في التركيب التنظيمي، أما المدراء الذين قضوا كل حياتهم المهنية في منظمة واحدة، ووصلوا إلى مراكز عليا فيها، غالباً ما يكونون المصدر الأساسي لعرقلة عملية التغيير، إذ أن التغيير بحد ذاته يعتبر تهديداً حقيقياً لمراكزهم ومواقعهم، وبالرغم من ذلك فيتوقع منهم تطبيق التغييرات ليبينوا أنهم ليسوا فقط حراساً أمناء على المنظمة، وعن طريق عملهم كوكلاء تغيير المنظمة فإنهم يحاولون أن يظهروا رمزيًا للموردين والعاملين والعملاء بأنهم لا يجلسون على قمة المشاكل بل إنهم يتكيفون مع البيئة المتغيرة، وبالطبع كما نتوقع فحينما يجبرون على إدخال التغيير، هؤلاء الذين امتلكوا القوة لفترة طويلة يميلون إلى تطبيق تغييرات من الدرجة الأولى بسبب أن التغييرات الجذرية تشكل تهديداً مباشراً لهم وتحدد صراعات القوة داخل المنظمة وبدرجة كبيرة سرعة وكمية التغيير ونتوقع من التنفيذيين ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أنهم

¹ عبد الستار مصطفى الصباح، مرجع سابق، ص 248.

² المرجع السابق، ص 249.

سيكونون مصدرا أساسيا للمقاومة وهذا يفسر سبب أن مجلس الإدارة حينما يتبين له حتمية إدخال التغيير السريع ومن الدرجة الثانية في منظماتهم فإنهم غالبا يفضلون إختيار قيادة جديدة من خارج المنظمة¹.
الثقافة المتجذرة في مفاصل المنظمة: سببا آخر للجمود التنظيمي فالقيم والمعايير والإيديولوجيا التي إستقرت شأنها، وتعاضمت قوتها، وتم صيانتها يصعب تغييرها، وتكبح التغيير على نحو متصاعد².
روتينية الإجراءات التنظيمية: تتغير المنظمات بشكل روتيني سهل ومتجاوب لكن التغيير داخل المنظمات لا يمكن التحكم فيه بشكل سلس، فالمنظمات تستجيب ببطء نسبيا لحدوث الضغوط والتهديدات والفرص في بيئاتها والإجراءات الروتينية هي مصدر الإستمرارية في الأنماط السلوكية للمنظمات هي أنماط من النشاط يمكن إستحضرها بشكل متكرر من قبل الأعضاء والوحدات الفرعية للمنظمة والتي تتغرس في الذاكرة التنظيمية له. تمتلك المنظمة القدرة على إعادة الإنتاج، إنتاج نفس الهيكل بإستمرار وذلك من خلال عمليات إضفاء الطابع التنظيمي وخلق إجراءات موحدة للغاية، إضفاء هذا الطابع يجعل الأعضاء لا يشككون بإستمرار في الأهداف التنظيمية وعلاقات السلطة يقلل بشكل كبير من تكلفة العمل الجماعي ويحدث إعادة إنتاج الهيكل بدون جهد واضح³.

خبرة وعمر وحجم المنظمة: تتمتع المنظمات بسلطة متزايدة في الدفاع عن مواقعها المهيمنة مما يعنى أن الخبرة والعمر تحمي المنظمة القديمة من الفشل، ولكن من جهة تصبح المنظمات القديمة عرضة بشكل متزايد لتحديات الوافدين الجدد المبتكرين أي مع تقدم العمر والخبرة المتراكمة بمرور الزمن تفقد المنظمات الإستجابة والقدرة على الإستفادة من الفرص المطروحة الجديدة بشكل تدريجي، ومن أسباب القصور الذاتي للمنظمات، كذلك حجم المنظمة فكلما أصبحت المنظمة أكبر سيزداد مقدار البيروقراطية وسيؤدى ذلك إلى المزيد من المقاومة للتغيير⁴.

إستراتيجيات المنظمة: تعزى الإصابة بالجمود التنظيمي إلى عدم قدرة المنظمات تغير إستراتيجياتها من أجل التوافق مع الظروف المتغيرة، وإلى إعتقاد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك⁵.

وهناك بعض العوامل الأخرى كذلك تولد الجمود التنظيمي⁶:

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص357 .

² عبد الستار مصطفى الصباح، مرجع سابق، ص248.

³ michael t.hannan, john freeman, structural inertia and organizational change , american sociological review, vo 49, no 2, usa, 1984, p145-165

⁴ erik r.larsen, alessandro lomi , the dynamics of organizational inertia, survival and change, p310

⁵ عصام عليوي، مرجع سابق، ص11.

⁶ michael t.hannan, john freeman, ibid, p 165.

- العامل الهيكلي: هو عامل داخلي والذي يشتمل على المعدات والأفراد والإستراتيجيات والديناميكيات والمعايير...التكنولوجيا
- عوامل خارجية: كالحواجز القانونية . ويمكن إيراد كذلك¹:
- منع التغيير
- الإدراك المشوه
- الدافع الباهت
- الإستجابة الإبداعية الفاشلة
- المآزق السياسية
- عدم وجود بدائل أو دوافع أفضل للتغيير
- إرتباط المنظمات وإستمرارها بإستخدام النظام القائم أو الوضع الراهن
- وقد حدد رومليت العوامل المسببة للجمود التنظيمي بخمس عوامل أسماها نظام الإحتكاكات الخمسة وهي²:
- العوامل الإدراكية الواعية وغير الواعية.
- العوامل التحفيزية.
- غياب الإستجابة الإبداعية.
- العوائق السياسية.
- تناقضات العمل في المنظمة وغياب القيادة الفعالة، الروتين، الثقافة الثابتة بشدة، عدم وجود مهارات أو صعوبة إكتسابها.

رابعاً: آثار الجمود التنظيمي

- للجمود التنظيمي آثار على المنظمات يمكن أن توصف بالآثار السلبية ويمكن حصرها فيما يلي³:
- جمود التطوير التنظيمي: الجمود التنظيمي مرض تنظيمي خطير يصيب المنظمات بين الفترة وأخري مما يجعل المنظمة بعيدة كل البعد عن التطور والتغيير التنظيمي السليم والذي يهدد بدوره البيئة التنظيمية من الداخل ويجعلها غير مستقرة ومملة بالإضافة إلى عدم قدرتها على التواصل مع البيئة الخارجية ويضعها على حافة الإنهيار والزوال.

¹ steffi haag, ibid, p4.

² frédéric dromby, ibid, p4.

³ عصام عليوي، صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص11.

-جمود فرص التغيير: الجمود التنظيمي هو بمثابة العامل الرئيسي للتلوث التنظيمي الذي يؤثر على جودة الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، بالإضافة على تأثيره المباشر على عمليات التغيير التنظيمي كذلك عدم إستغلال المنظمة للفرص المتاحة وعدم قدرتها على مواجهة نقاط الضعف.

- جمود الإبداع والإبتكار: الجمود التنظيمي هو عبارة عن إتجاهات رسمية توجه المنظمات أحيانا لتقاوم التغيير والإبتكار والإبداع والتطور والتجديد في المنظمة مع عدم قدرتها على تكوين وإعادة تكوين مواردها الداخلية وتميئتها بالشكل الذي يساعدها على مواجهة التطور والمنافسة السريعة في عالم المنظمات.

- جمود الثقافة التنظيمية: الجمود التنظيمي هو ميل المعتقدات والثقافات السائدة إلى الثبات بمجرد تشكيلها على وجه التحديد وهو نزعة الإنسان للإعتماد على الإفتراضات المألوفة والنفور وعدم القدرة على تعديل هذه الإفتراضات حتى في حالة غياب الأدلة الداعمة لها أو عندما تثبت أدلة أخرى لعدم دقة هذه الإفتراضات وغالبا وعنما يعجز المديرون والقادة عن تحديث وتعديل مفهومهم لموقف ما عندما يتغير هذا الموقف.

-جمود الموارد: الجمود هو الحالة غير المستقرة وغير الطبيعية التي تمر بها المنظمة من خلال إتجاهين أساسين هما الجمود بالموارد والجمود بالتعامل (الروتين)، إذ أن الجمود بالموارد يعود سببه في عدم رغبة المنظمة بالإستثمار والتنوع الوظيفي أما أسباب وقوع المنظمة بالجمود الروتيني هي نابعة من عدم جدية المنظمة إتجاه تحقيق عمليات التغيير نحو التطور من أجل الإلتحاق بالركب التطوري الحاصل في عالم المنافسة التنظيمي.

فالتبيعة المضطربة والمتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تشير إلى أن الموارد لا يمكن ان تظل ثابتة فيجب أن تتطور وتتطور بإستمرار، ومع إحتمال أن يؤدي التغيير الإيجابي في جزء واحد من المنظمة إلى تغيير سلبي في مكان آخر، فالمنظمات تبدى إستجابة بطيئة لأي تغيرات خارجية أو داخلية، وهذا ما يعد من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مختلف مراحلها¹.

- جمود هيكلية: وتتمتع هياكل المنظمات بالقصور العالي عندما تكون سرعة إعادة التنظيم أقل بكثير من المعدل الذي تتغير به الظروف البيئية، إن العوامل التي تجعل النظام قابلا للتكرار تجعله مقاوما للتغيير فمقاومة التغيير الهيكلية هي نتيجة ثانوية محتملة للقدرة على إعادة إنتاج هيكل بدقة عالية فللمنظمات جوهرها يصعب تغييره².

¹ Amir taher abd-allah arafa, dynamic analysis for enterprise startegic flexibility using sustem engineering methodology, dissertation submitted to the faculty of graduate studiesK the degree of doctor of philosophy , university of windsor, ontario, canada, 2011, p310.

² michael t.hannan, john freeman, ibid, p151-152.

خامسا: مقاومة التغيير كمنبع للجمود التنظيمي

1- تعريف مقاومة التغيير:

أ-التغيير التنظيمي: Organizational CHange

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعي للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، وهو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب في الوصول إليها و ذلك لزيادة الفعالية والكفاءة¹.

تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح التغيير التنظيمي بتعدد الباحثين والمهتمين بهذا المجال فهناك من عرفه على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها².

ويعرف كذلك عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والإستمرار والتطور والتميز³.

يقصد به من وجهة علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد أمرين أساسيين: إحداث نوع من الإنسجام بين التنظيم والمحيط بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها والمساهمة في إستحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق وإنجاز أهدافه، مستهدفة التكيف مع تغيرات البيئة للبقاء⁴.

¹ يونس سلام، رشيد خلفان، مستوى مقاومة التغيير لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية، snvi ، مجلة دراسات نفسية تربوية، المجلد13، العدد4، 2020، ص258.

² إلهام يحيوي، نسرين سماعيل، مقاومة التغيير كتحدٍ لتطبيق نظام جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد3، العدد1، جوان 2020، ص113.

³ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13/05/2010، ص3.

⁴ يوسف سعدون، علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، ص5-6.

التغيير التنظيمي هو عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق، تضافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والوضع المستهدف أي المأمول وبالتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية، الهيكلية، التكنولوجية بدل تقادمها¹.

ب- مقاومة التغيير التنظيمي:

هو حالة مقابلة القرارات التنظيمية الإستراتيجية بحالات من الكبح والجمود أو عن طريق الإحتجاجات المختلفة من أجل تعطيل التغيير². ومقاومة التغيير ظاهرة لها تفسيرات وجدانية عاطفية وأخرى فردية إجتماعية وتنظيمية³.

تعنى مقاومة التغيير إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم والمقاومة تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يصب في مصلحة التنظيم، أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردوده على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها وقد تأخذ المقاومة الصفة الفردية أو الجماعية وقد يكون سري أو ظاهري⁴.

2- منشأ مقاومة التغيير:

تكمن صعوبات التغيير في أنه يركب المخاطرة التي أصبحت من سمات المنظمات الحديثة وأنه يستهدف المستقبل الذي يبقى غامضا ومفتوحا على كل الإحتمالات، ويتطلب ما هو أصعب وهو تغيير الذهنيات وإكتساب ثقافة وقيم جديدة ومتجددة بإستمرار وهي ثقافة التغيير والتكيف المرن بين المنظمة والبيئة والأفراد⁵.

¹ نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينه جيجل، مذكرة لنيل الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص9.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص118.

³ سعاد صوادي، معوقات التنمية الإدارية، دراسة ميدانية في الجزائر، بمقر ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2012-2013، ص54.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص355.

⁵ ناصر قاسيمي، سوسولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات، الجزائر، ط1، 2017، ص175.

وهي تتعلق بفقدان أو تحول المصالح والأهداف وبالتالي يمكن للجهات الفاعلة أن تكون لها أهداف تتعارض مع أهداف صانعي القرار، ومن أجل ذلك يعارض التغيير، وكلما زاد الاختلاف بين أهداف المنظمة وبين أهداف الجهات الفاعلة زادت صعوبة التغيير و تنشأ المقاومة في مستويين هما¹ :

أ- المقاومة المتعلقة بالفرد:

عادة ما يقاوم الناس أي محاولة للتغيير لأنهم غالبا ما يشعرون بالضغط لتغيير عادات قديمة وتبنى عادات جديدة، كما أنهم غالبا ما يفضلون التمسك بالوضع الراهن لأن التغيير المجهول الذي يخشونه، بالنسبة للفرد يشكل العمل جزءا ضروريا من هويته ويمكنه إكتساب قيم ومعتقدات معينة ورفض أخرى، عندما تكون هناك تغيرات فإنها تستدعي التشكيك في الهوية المهنية فالحب والعمل مهمان جدا لتشكيل الهوية المهنية، أيضا يتم تشجيع الموظفين على إجراء تغيرات في جوانب مختلفة من المنظمات ويسمى هذا الشكل من الهوية بالهوية المكتسبة، ويمكن للفرد أن يواجه مشاكل في الهوية عند حدوث تغيير تنظيمي، وتتأثر هويته المهنية قبل كل شيء في هذه الحالة فيشعر بالضيق لأنه فقد وجوده الاجتماعي في العمل، لهذا السبب عندما يحدث التغيير فهو يعد تهديد بفقدان الفوائد التي أخذها كأمر مسلم به، ومع ذلك فإن سلوكه فيما يتعلق بهذه الخسارة يعتمد بشكل عام على درجة هويته مع منظمته وقادتها فصراعات الهوية تكون أكثر أو أقل عمقا اعتمادا على طبيعة العلاقات بين المجموعات التي ينتمون إليها. يمكن للتغيرات أيضا أن تضع الموظف في عملية توتر، ومن الملاحظ أن الأفراد عموما لا يقبلون الإصلاحات التنظيمية ويواجهون صعوبة في ربط أنفسهم بقيادة جدد أو قيم أو ثقافات جديدة.

ب- المقاومة المتعلقة بالنظام الاجتماعي:

غالبا ما تسبب التغيرات اضطرابات في القواعد المعمول بها وفي تزعزع المعايير الشخصية المقدسة، والأعراف والطقوس وتسبب في فقدان الحقوق المكتسبة، فالأفراد عموما يقاومون أي شيء غريب وغير مألوف وينظر إليه على أنه يمثل تهديدا، فالأفراد يفضلون التشاور والمشاركة في عملية التغيير، وإلا فإنهم يخاطرون بمعارضتهم فالمشاركة تتيح للعمال إمكانية المساهمة في عملية التغيير والتأثير فيها وبالتالي يسمح لهم بالاندماج تدريجيا في مشروع التغيير والإلتزام والمشاركة يزيدان من دوافعهم إتجاه مشروع التغيير. قد يقاوم بعض الناس التغيير إذا لم يتم منحهم الوقت والموارد التي يحتاجونها إليها للتكيف معه، وفي بعض الأحيان يعارض البعض التغيير لأن العملاء والقادة لا يبدوون موثوقين في نظرهم أو لأنهم لا يتلقون جميع المعلومات التي يرونها ضرورية، بإختصار المقاومة جزء من عملية التغيير فلا يمكن أن تحاول القضاء عليها.

¹ rim zid , compender le changement organisationnel à travers les emotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du québec, montréal, canada, 2006, p35,40.

3- عوامل مقاومة التغيير:

من بين عوامل مقاومة التغيير ما يلي¹:

- الإرتياح للمألوف والتوجس من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم لا يشعرون بالرضا والإرتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .
- العادات: يكون الفرد عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية إستجابته للمواقف ويشعر الفرد بالإرتياح لها لأنه لا يكون مضطر للتفكير في موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

- سوء الإدراك : إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .
- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الأفراد أحيانا إرتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعنى خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

- الإلتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير فيها مفيد لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها وهذا يسبب مشكلة إلتزام وولاء بالنسبة للموظف.

ويمكن إضافة إلى ما سبق من عوامل مقاومة التغيير مايلي²:

- مدي إنفتاح أو إنغلاق الثقافة التنظيمية: تتميز بعض المؤسسات بقوة ثقافتها التنظيمية المتمثلة في قيم وعادات وأنماط السلوك للأفراد والجماعات التي تنتشر في المؤسسة، وتستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التمسك الشديد للأفراد بتلك القيم والأنماط السلوكية، ونبذهم للأنماط والقيم الأخرى الدخيلة.

- مدي إنسجام التنظيم الرسمي مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية: حيث تدرك بعض التنظيمات أهمية الإطلاع على كل ما هو جديد في المجتمع المحلي من خلال إتصالها بهذا المجتمع وتحليلها للمعلومات الواردة منه، وبالتالي فإن هذا النوع من التنظيمات يؤيد التغيير ويجد سهولة كبيرة في إحداثه نظرا لعلاقته المستمرة بالمحيط الخارجي، وبالمقابل تتميز بعض التنظيمات بالروتينية الشديدة

¹ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق، ص357.

² سمير حليس، التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير، جيغل، مذكرة ماجستير، علم إجتماع ، تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص90-91.

والإلتزام فقط بالأمر الداخلي وهذا ما يعرقل التغيير ويجعل منه عملية يصعب تنفيذها نظرا للجمود الداخلي.

- **مرونة القيادة السائدة أو جمودها:** القيادة من العوامل الأساسية المؤثرة في بيئة العمل، فكلما إتسمت هذه القيادة بالفتح والإحترافية في التعامل مع مختلف المشكلات والعمليات التنظيمية كلما سهل ذلك القيام بعملية التغيير والعكس صحيح.

- **البيئة التنظيمية:** تتسم البيئة التنظيمية المعاصرة بالديناميكية والتحدي بشكل متزايد لذلك فإن المنظمات لديها خيارات محدودة للبقاء والإستمرارية مع المستجدات المتغيرة للبيئة، أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والحجم التنظيمي والعمر وكذلك التعقيد يجبرون المنظمة على مقاومة التغيير والإستمرار في الروتينية والنشاط المتكرر في الإطار التنظيمي¹.

4: أسباب مقاومة التغيير في التنظيمات:

يرجع عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد عزام أسباب مقاومة التغيير في التنظيمات إلى أسباب شخصية أو فردية وهي تلك المرتبطة بالأفراد أو العاملين وأسباب تنظيمية وهي تلك المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية وتجاربها السابقة، ومن بين أهم اسبابه²:

أ- الفردية:

- سوء فهم الغرض من التغيير.
- الفشل في رؤية الحاجة إلى التغيير.
- الطبيعة البشرية والتي دائما تخشى المجهول.
- الخوف من فقدان المزايا المادية أو الأدبية المعنوية .
- عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية.
- إصطدام معايير الجماعة مع عملية التغيير مثلا بسبب الخوف من مضايقة العلاقات الإجتماعية القائمة والتخلي عنها.
- عدم التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

ب- التنظيمية:

- عندما يعزز نظام الحوافز أجور وترقيات وغيرها الوضع القائم.
- الصراع وعدم التعاون بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث يخشى أن يمس التغيير أوضاع القوة بين هذه الإدارات.

¹ Majid abdul, ibid, p383.

² عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 257-258.

- تخشي الإدارة الإعراف بخطئها في الماضي.
- الخوف من أن يؤثر التغيير على علاقات القوة والتوازن الموجودة حاليا بين إدارات المنظمة.
- عندما يكون المناخ التنظيمي الحالي غير موالي للتغيير.
- الفشل في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة
- عندما تكون خبرات التغيير الماضية غير سارة.
- عدم مرونة الهيكل الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح.

سادسا: مصادر مقاومة التغيير في المنظمات

تحدد ماجدة عطية مصادر مقاومة التغيير في المنظمات فيما يلي¹:

- 1- **قصور التركيب:** تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذا أن عملية الإختيار مثلا تؤدي لإختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات، كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الإجتماعية تعزز متطلبات محددة للدور والمهارات، كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الإلتزام بها، أما الأفراد الذين يتم إستخدامهم للعمل في المنظمة، فيتم إختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة، وحينما تواجه المنظمة بالتغيير فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.
- 2- **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها البعض وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية الأخرى بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى، وإذا ما غيرت الإدارة مثلا العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب ليتوافق مع ذلك التغيير، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.
- 3- **قصور الجماعة:** حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم، فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير فالشخص الذي يكون عضوا في النقابة مثلا يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة من قبل طرف واحد فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.
- 4- **تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في المنظمات كإدخال تكنولوجيا جديدة.

¹ ماجدة عطية، مرجع سابق، ص254.

فإدخال تكنولوجيا جديدة يعيد النظر في توزيع الوظائف والمراكز ويقابل بالمقاومة نظرا لحالة الشك او الخوف¹.

5- تهديد العلاقات الثابتة للقوة: إن أية عملية لإعادة توزيع الصلاحية إتخاذ القرار يمكن أن يؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة، حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار أو فرق العمل المداراة ذاتيا هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين أو المدراء.

6- تهديد التخصيص الحالي للموارد: الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد غالبا ما تنتظر إلى التغيير على أنه تهديد لها فهي ترغب بإستمرار الأسلوب الحالي إذ أن التغيير قد يقلص موازاناتها أو تقلص عدد العاملين فيها، وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد².

وحسب سليم إبراهيم الحسنية يمكن أن نضيف مصدرا آخر لمقاومة التغيير في التنظيمات وهو مصدر متعلق بالأفراد في التنظيم كالاتي³ :

7- الفروقات في الدوافع والطموحات: يختلف الأفراد فيما بينهم بإختلاف طموحاتهم ودوافعهم نحو العمل أو نحو تحقيق أهدافهم، وكذلك يختلفون بدرجة إدراكهم لأهمية إنجاز العمل ومنفعته، فالدوافع هي مثيرات داخلية تتبع عن ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، فتتحرك السلوك الإنساني نحو هدف ما، يعتقد الفرد أن تحقيقه سيثبع حاجته، وبالتالي يزيل التوتر الذي يحدثه الدافع الداخلي كالتقري في الوظيفة وغيرها...

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص118.

² ماجدة عطية، مرجع سابق، ص356.

³ سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري(التنظيمي) والعلوم السلوكية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص33.

خلاصة الفصل:

وجود المنظمات وإستمرارها مرهون بخطة العمل والأهداف التي وضعتها لنفسها، وكذلك مرتبط بطبيعة العمل الذي تؤديه والنتائج المتوخاة من ورائه، فالمنظمات التي تعاني من الخمول والركود التنظيمي هي منظمات غير مستعدة للدخول في التحديات التي تتطلبها المتغيرات الإجتماعية والتنظيمية والتي تفرض عليها مجارة التحولات وتعميق سياساتها، وإستراتيجياتها وتنمية العلاقات التنظيمية، وتطوير مواردها البشرية عن طريق التدريب والتكوين، وتجديد المعلومات والتكنولوجيا.

ولذلك حاولنا التطرق في هذا الفصل المفاهيم المتصلة بمفهوم الجمود التنظيمي وتطورها وخصائص الجمود التنظيمي والعوامل المولدة له، وكيف يؤثر مقاومة التغيير فيه، بغية الإحاطة بهذا الوضع المهم في التنظيمات.

الفصل الثالث: مدخل العام للتوافق المهني

تمهيد

أولاً : ماهية التوافق

ثانياً: الفرق بين مفهومي التوافق والتكيف

ثالثاً: ماهية التوافق المهني

رابعاً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

خامساً: الرضا عن العمل مظهر للتوافق المهني

سادساً: سوء التوافق المهني للعامل

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد التوافق المهني عملية مهمة في حياة الفرد العامل، لأنه يقضي معظم وقته في العمل لهذا عليه أن ينسجم ويتلاءم مع البيئة المهنية، وتكون له قدرة على التكيف مع مختلف متغيرات ظروف العمل الفيزيائية والمادية، ومع طبيعة العمل الذي يقوم به، بالإضافة إلى العلاقات الإجتماعية والتنظيمية والإدارية التي تربطه بزملاء ورؤساء العمل.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى كل من تطور التوافق وخصائصه، ومجالاته، وأهميته، والفرق بين التوافق والتكيف، وأهمية التوافق المهني وكذا مظاهره، وسوء التوافق المهني.

أولاً: ماهية التوافق

1- تطور مفهوم التوافق:

مفهوم التوافق مأخوذاً أساساً من العلوم الطبيعية، حيث جري استخدامه في مجال علم الأحياء ويشير هذا المفهوم إلى العمليات الفيزيولوجية التي يقوم بها الجسم للتكيف، وفي مواجهة الأخطار البيئية المحيطة به، خاصة الضغوط النفسية الحياتية المتنوعة، وقد قام علماء النفس والإجتماع باستخدام مفهوم التكيف البيولوجي فيما سموه بعمليات التوافق المهني¹.

وستشير لاحقاً إلى أوجه الفرق الموجودة بين التكيف والتوافق حيث لم يتفق العلماء على تحديد مفهومهما بدقة وكذلك علاقتهما ببعضهما البعض.

2- خصائص التوافق:

يورد مجدي عزيز إبراهيم بعضاً من الخصائص التي تميز التوافق ومنها²:

- التوافق عملية كلية نشوئية تطويرية إرتقائية.
- عملية وظيفية مستمرة ودينامية نسبية معيارية زماناً ومكاناً وظروفاً.
- مسألة كمية وكيفية في أن واحد تختلف في الدرجة والنوع والكيفية والتواتر والإنتظام والحدة والعمق.
- التوافق أو سوء التوافق وجهان لشيء وعملية واحدة.
- التوافق لا يفهم إلا بالنقيض ويقوم على الصراع بين القوي المتعارضة والصراع بين النقيضين، بين الشيء وضده وبين دافعين، وبين رغبتين، وبين هدفين، وبين حاجات الذات وحاجات الموضوع، وحل الصراع لا يتأتى برفض الضد أو بتغليب شيء على ضده أو بإنكار جانب وتقبل آخر، أو بنفي النقيض أو بالإنحياز أو الخضوع المطلق للذات على حساب الموضوع أو الإنحياز أو الخضوع المطلق للموضوع على حساب الذات.
- يبدأ التوافق عندما يستشعر الفرد حاجة ما وينتهي عندما تشبع تلك الحاجة³.
- التوافق يختلف عن الإذعان فالأخير موقف سلبي من جانب الفرد فيه قبول وخضوع لأنماط ثقافية مفروضة، ويتطلب التوافق أحياناً ليس تغييراً في الفرد الذي يراد له التوافق فحسب بل تغيير البيئة نفسها حتى يتمكن للفرد أن يتوافق معها فالتوافق إذن يحتاج إلى درجات متفاوتة من التغيير يكون بعضه في الفرد وبعضه في الجماعة أو المجتمع الذي ينتمي إليه⁴.

¹ فهيمة نيب، محمد دحماني، مرجع سابق، ص 459.

² مجدي عزيز إبراهيم، مرجع سابق، ص 2122.

³ هبة محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 68.

⁴ عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الإجتماع والعمل الإجتماعي، مرجع سابق، ص 17-18.

3- مجالات التوافق:

تتضمن عملية التوافق تفاعلا مركبا لمجموعة متعددة من النظم الفكرية والإنفعالية أو السلوكية مع بعضها البعض في مقابل ذلك فإن الغالب الديناميكي لمكونات الشخصية في تفاعل مستمر مع ظروف الفرد الدائمة التغيير، ولا ينطبق التوافق المثالي أو عرضه على حالة واحدة، أو قاصر على الفرد أو البيئة فقط فالتوافق متعدد الأبعاد، ويمكن وصفه في عدد من المتغيرات المتفاعلة¹.

ويمكن تحديد مجالات التوافق في التوافق الذاتي والتوافق الاجتماعي، وهما مظهران عامان للتوافق يعبران عن نفسيهما في مواقف الحياة المختلفة وأثناء عملية التفاعل والتبادل التي يكون فيها الفرد في المنزل، أو في الأسرة، أو في العمل، أو في المدرسة، أو في كل مكان يتواجد فيه الأفراد منفردين أو مجتمعين.

أ- التوافق الذاتي:

هو قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة توفيقا يرضيها جميعا إرضاء متزنا، والقدرة على حل تلك الصراعات والتحكم بها بصورة مرضية إيجابية، فالتوافق الذاتي في أقصى درجاته يعني أن يعيش الفرد في زحمة هذه الحياة عيشة راضية مرضية منتجة في حدود قدراته وإستعداداته، أما إن عجز عن ذلك بالرغم ما يبذله من جهود فهو سيء التوافق².

فالتوافق الذاتي أو الشخصي ما هو إلا مجموعة من الإستجابات التي تدل على تمتع الفرد وشعوره بالأمن الذاتي، وهو السعادة مع النفس والرضا عنها وإشباع الدوافع الداخلية الأولية الفسيولوجية والثانوية المكتسبة، ومن ذلك فإن التوافق الشخصي هو قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة توفيقا يرضيها إرضاء متزنا³.

فالتوافق المتكامل يتميز بالضبط الذاتي والتقدير للمسؤولية الشخصية والإجتماعية والمثل الإجتماعية، فالشخص يجب يكون واعيا بدوافعه سواء في إنصياحه أو خروجه على معايير الجماعة أو إنقياده لها، فالتوافق يستهدف الرضا عن النفس وراحة البال والإطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف بالبيئة والتعامل مع الآخرين، ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات الذات وإستطلاع إمكانيات البيئة وحسن التعامل مع الغير، وكلها مشكلة الفرد ذاته لا أحد غيره، كما أن حلها والتوافق معها مسؤوليته هو لأنها غايته وسعادته⁴.

¹ هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسات إتصالات الجزائر فرع بسكرة أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص72.

² مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص50،52.

³ هشام زروقة، المرجع السابق، ص72.

⁴ مجدي أحمد محمد عبد الله، المرجع السابق، ص53،57.

ب- التوافق الإجتماعي:

ويعنى قدرة الفرد على عقد علاقات إجتماعية راضية ومرضية، أي يرضى عنها نفسه ويرضى عنها الناس في علاقات تتسم بالتعاون والتسامح والإيثار، فلا يشوبها العدوان أو الارتياب أو الاتكال، أو عدم الإكتراث لمشاعر الآخرين¹.

فهو تلك العملية التي يتحقق بها حالة من الإنسجام والإتزان في علاقاته مع أصدقائه وأفراد أسرته وبيئته المحلية ومجتمعه الكبير، يستطيع من خلالها إشباع حاجاته مع قبول ما يفرضه المجتمع من مطالب والتزامات ومن معايير وقيم².

وقد يعجز الفرد عن مواجهة مطالب البيئة الإجتماعية، وأن يشبع حاجاته العادية في تكوين العلاقات الإجتماعية والصدقات المختلفة مع من يحيط به، وذلك لعوامل معينة منها نقص المهارات الإجتماعية اللازمة للفرد أو نقص في المركز الإجتماعي الذي يشغله، أو عدم الكفاية في البيئة الإجتماعية أو قد يكون هذا العجز ناشئاً بسبب أن الصلة بينه وبين البيئة الإجتماعية التي يعيش في إطارها الفرد غير مرضية، وليس فيها إنسجام ولذلك يمكن أن يسوء تواقفه، فالفرد المتوافق إجتماعيا هو الذي يستطيع أن يغير من سلوكه كي ينسجم مع غيره من الأفراد³.

ويهدف التوافق الإجتماعي إلى⁴:

- أن تكون علاقة الفرد مميزة ومرضية مع بيئته التي يعيش فيها.
- العمل على تكوين علاقات إجتماعية إيجابية ومثمرة ومشبعة.
- أن تتصف علاقات الفرد الإجتماعية بقدرته على الحب والوفاء والعطاء من ناحية، وقدرته على العمل المنتج لكي يكون شخصا مفيدا ونافعا في محيطه الإجتماعي من ناحية أخرى.
- إكتشاف الفرد لأساليب من السلوك تكون ملائمة للبيئة والتغيرات فيها.
- التوافق الإجتماعي أمر نسبي فهو يختلف باختلاف المكان والزمان، فقد يكون الفرد متوافقا في مجتمع ولا يكون متوافقا في مجتمع آخر.

يري بعض العلماء أن التوافق الذاتي يتضمن كيفية بناء الفرد لتواقفاته الذاتية في إطار التكون والتغير في مجالات الحس والحركة والعقل والشخصية، أما التوافق الإجتماعي فإنه يتضمن كيفية إستخدام

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، المرجع السابق، ص56.

² هشام زروقة، مرجع سابق، ص72-73

³ مجدي أحمد محمد عبد الله، المرجع السابق، ص56-57.

⁴ أحمد محمد حسن صالح وآخرون، الصحة النفسية وعلم النفس الإجتماعي والتربية الصحية، الجزء الأول، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص28.

الفرد لهذه التوافقات في مجالات حياته الإجتماعية تربويا ومهنيا وصحيا، تلك التي يتفاعل فيها مع الآخرين في مواجهته للمواقف وتعرضه للمشاكل¹.

ويمكن أن تضم مجالات التوافق مجالات أخرى كالتوافق المدرسي، والأسري، والإقتصادي، والسياسي والزواجي والترويحي و غيرها من المجالات.

4- أهمية عملية التوافق:

تؤكد العلوم الإجتماعية التطبيقية أهمية إحداث توافق بين الفرد والموقف أو بين الفرد والجماعة كالأسرة أو جماعة العمل حتي يمكن تحقيق أهداف الجماعة والفرد معا فالفرد القادر على التوافق يستطيع أن يؤدي دوره الإجتماعي أداء حسنا، كعضو في الأسرة أو طالب في مدرسة أو مريض في المستشفى أو عامل في المصنع أو شركة وقدرته على التوافق الإجتماعي تساعده على أن يكون مواطنا صالحا². ويحدد **ظلال محمود الحليوي** أهمية التوافق فيما يلي³:

- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولة التغلب عليها.
- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الجسمي والإنفعالي.
- تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
- إقامة علاقات إجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والإحترام المتبادل.
- إكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من إستغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية، وذلك عن طريق إحتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- تمتع الفرد بالصحة النفسية والتوافق النفسي والإجتماعي.

ثانيا: الفرق بين مفهومي التوافق والتكيف

من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم أوضح للتوافق ينبغي الإشارة إلى مفهوم التكيف لأن هناك من يخلط بين مفهومي التكيف والتوافق، فهناك من يرى بأن التوافق أعم من التكيف، وهناك من يرى العكس وهناك أيضا من يرى أن التوافق هو التكيف.

1- التكيف مفهوم عام:

يعني لفظ التكيف من الناحية اللغوية إتخاذ كيفية من الكيفيات المعلومة بإكتساب القدرة على الملاءمة مع الأوضاع الحالية، تحقيقا للرضا والإرتياح، وقد أشتق التكيف **adapation** من الأصل اللاتيني **adaptare** ويعني التوافق لتحقيق غرض معين، وقد عرفه **منجد علم الإجتماع** بالتغيير الذي يقع لفرد

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، المرجع السابق، ص57.

² عثمان عمر بن عامر، مرجع سابق، ص18.

³ ظلال محمود حليوي، دور المشكلات النفسية والإجتماعية في التوافق المهني، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص105.

ما عند إحتكاكه ببيئة معينة، لإبعاد المفارقات التي لا تتلاءم والبيئة الجديدة، وذلك تحقيقاً للإنسجام وإزالة الإغتراب، وإصطلاح التكيف **adjustment** أو التوافق فهو العلاقة التي تربط الفرد بمحيطه إرضاء لدوافعه وحوافزه، والتكيف **adapation** بمعنى مواعمة أي المواعمة الحسية المتغيرة لمميزات الخبرة نتيجة الإثارة وبمعني بيولوجي تزايد وضوح الرؤية في مكان مظلم¹، أو بمعنى اصطلاحى تعديل بعض سلوكيات الأفراد لكي تكون مناسبة لمتطلبات المحيط الإجتماعي الخارجي².

أستعير هذا المصطلح من البيولوجيا حيث يشير إلى توافق الكائن العضوي مع بيئته، وفي أثناء عملية التكيف الناتجة يمكن أن يطرأ تعديل على نشاط الكائن العضوي، لكي يتلاءم مع البيئة المتغيرة أو قد تطرأ تغيرات أساسية على الكائن العضوي تسهم في بقاء النوع، ولهذا عندما أستخدم إستخداماً إجتماعياً ظل يحمل معني التوافق أو التلاؤم، ولكن أستبدل الكائن عامة بالبيئة الإجتماعية أو الجماعات المحددة أو المجتمع بإسره³.

فالتكيف عند علماء الأحياء هو تغير يحدث في بيئة الكائن الحي أو وظائفه يجعله أقدر على الإحتفاظ بحياته وتخليد نوعه، ومن الأمثلة على هذا التكيف البيولوجي دفاع الجسم عن نفسه عن أي جسم غريب وإزدياد عدد كريات الدم الحمراء عند من يسكنون قمم الجبال، والظاهر من هذا أن التكيف البيولوجي تكيف يحدث على غير علم من الفرد أو إرادة منه، والتكيف عند علماء علم النفس هو تكيف عقلي أو محاولة الفرد إحداث نوع من التوازن بينه وبين بيئته المادية أو الإجتماعية ويكون ذلك عن طريق الإمتثال للبيئة أو التحكم فيها أو إيجاد حل وسط بينه وبينها⁴.

وقد وجد علماء الإجتماع أنه من المناسب إبقاء الإستخدام البيولوجي والإجتماعي لمفهوم التكيف لإنهما يواجهان مستويات مختلفة من التفسير والتحليل، ويمكن بناء على ذلك تعريف التكيف بأنه عملية أو نتائج تغيرات عضوية، أو تغيرات في التنظيم الإجتماعي أو الجماعة أو الثقافة، تسهم في تحقيق البقاء أو إستمرار الوظيفة أو إنجاز الهدف الذي يسعى إليه الكائن العضوي أو الشخصية أو الجماعة أو الثقافة⁵.

2- التكيف مفهوم إنساني وإجتماعي:

التكيف هو عملية التغير وفقاً للظروف التي تحيط بالمرء أو تبعاً لمتطلبات البيئة الطبيعية والإجتماعية، والتكيف يشير إلى حدوث تغيير عضوي في شكل الجسم أو وظيفة من وظائفه بحيث يصبح قادراً على البقاء والإستمرار، أما بالنسبة لسلوك الفرد فهو التغير الذي يطرأ تبعاً لضرورات التفاعل

¹ محمد بالزايح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص15.

² معن خليل العمر، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص98.

³ عاطف غيث، مرجع سابق، ص2.

⁴ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2002، ص13-14.

⁵ عاطف غيث، المرجع السابق، ص2.

الإجتماعي وإستجابة لحاجة المرء إلى الإنسجام مع مجتمعه ومسايرة العادات والتقاليد التي تسود هذا المجتمع، أو عملية تلاؤم الفرد مع البيئة التي يعيش فيها وقدرته على التأثير فيها¹.

فالتكيف بمعناه العام هو تغيير يقع للفرد من خلال تفاعله مع بيئة معينة، ينتج عنه إختفاء المباينات التي لا تتلاءم والمحيط الجديد، أي ملاءمة الإنسان للبيئة وإحداث الإنسجام وإزالة الإغتراب، فالتكيف عملية تحوي جملة ردود فعل، تصدر عن الشخص يبغى تعديل بنائه الذاتي والسلوكي، فهو إستجابة لمتطلبات مفروضة عليه². والسلوك التكيفي هو سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات او العوائق التي تقف حيال تحقيق حاجة أو دافع³.

والتكيف أيضا محاولات الفرد النشطة والفعالة التي يبذلها خلال مراحل حياته المختلفة لتحقيق التوافق والتلاؤم والإنسجام مع بيئته، بحيث يساعده هذا التوافق على البقاء والنمو وأداء دوره ووظيفته الإجتماعية بصورة طبيعية، وهو عملية تبادلية بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها بمعنى أن الفرد يؤثر ويتأثر بالبيئة⁴.

فالتكيف عملية تآلف وتقارب وتوفيق بين إتجاهين، أو بعبارة أخرى فهي علاقة متبادلة متفاعلة بين الإنسان ونفسه أو مع البيئة الإجتماعية أو المادية أو المهنية التي تهدف إلى تحقيق توافق من خلال تعديل السلوك أو تغيير ظروف المحيط بشرط أن تستمد مضمونها الحقيقي من العلاقات الإجتماعية بين الفرد والآخرين في إطار تنظيم إجتماعي معين، وهذا ما يؤكد مدي تأثير البيئة الإجتماعية وثقافة المجتمع في إنجاح عملية التكيف⁵.

ومن صور التكيف أن يغير الفرد سلوكه بما يناسب الظروف والمواقف الجديدة، والتكيف عملية مستمرة متواصلة لذا يمكن القول أن كل سلوك يصدر عن الفرد ما هو إلا نوع من التكيف، وعندما ينجح الفرد في التكيف لبيئته المادية والإجتماعية يقال أنه متوافق وإن أخفق فهو سيء التوافق⁶.

3- التوافق أقل شمولاً من التكيف:

يلاحظ أن كثير من الباحثين يخلطون بين مصطلحي التكيف والتوافق بمعنى واحد وفي هذا خلط يتوقف على درجة عمومية المصطلح وما يشمله من مكونات أساسية تحدد إتجاهه في التعريف وطريقة قياسه⁷.

¹ عدنان أبو مصلح، معجم مصطلحات علم الإجتماع ، مرجع سابق، ص138.

² محمد بالرابح، التكيف المهني، مرجع سابق، ص31.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص75.

⁴ عدنان أبو مصلح، المرجع السابق، ص139.

⁵ محمد بالرابح، التكيف المهني، المرجع السابق، ص15، 17.

⁶ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص14.

⁷ مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص48.

ويشيع الخلط بين مفهوم التوافق **Ajustement** ومفهوم التكيف **Adaptation** الأول مفهوم خاص بالإنسان **humanistic** في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلاته من إشباعات وإحباطات، وصولاً إلى ما يسمى السواء والإنسجام والتناغم مع الذات ومع الآخرين في الأسرة وفي العمل وفي التنظيمات التي ينخرط فيها¹.

يرى **نبيل صاح سفيان** بأن التوافق أقل شمولاً من التكيف الذي يتضمن الحيوان و النبات في علاقتهما بالبيئة المادية والاجتماعية، كما أنه يتضمن أحياناً جانب الفعل الإنساني و تتدخل فيه الإرادة، بينما التكيف يرتبط بالمسايرة و يتصف التوافق بالترج على خط متصل، ليس فيه قطع إضافة إلى كونه لا يختلف باختلاف قدرات الإنسان و ثقافته، من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن التوافق لا قد يقتصر على الكائن الإنساني فحسب بينما التكيف يمتد إلى باقي الكائنات الحية، وبأن التكيف هو الكل بينما يعبر مصطلح التوافق عن جزء بسيط من هذا الكل².

فالتوافق مفهوم خاص بالإنسان أساساً إذ يسعى لتنظيم حياته ومواجهة مشكلاته وإشباع حاجاته كي يصل إلى النجاح سواء في مجال الأسرة أو مجال العمل مع الأصدقاء، أما مفهوم التكيف يشمل كل من الإنسان والحيوان والنبات إزاء البيئة الفيزيائية التي يعيشون فيها فالتكيف مرتبط بإشباع الحاجات البيولوجية وخفض التوتر الناتج عن إثارته دون النظر إلى النتائج التي قد يترتب على هذا الإشباع³.

ويرى **سهيل كامل أحمد** بأن الكائن وبيئته في علاقة دائمة لا بد أن تبقى على درجة كافية من الإستقرار ولكن الكائن والبيئة متغيران ولذلك يتطلب كل تغيير تغييراً مناسباً للإبقاء على إستقرار العلاقة بينهما، وهذا التغيير المناسب هو التكيف أو المواءمة، والعلاقة المستمرة بينهما هي التوافق، وكثيراً ما يستخدم اللفظان تكيف و توافق كما لو كانا مترادفين، ولكن الكلمة الأولى تشير إلى الخطوات المؤدية إلى التوافق، والثانية إلى حالة التوافق التي يبلغها الكائن⁴.

4- التوافق هو التكيف:

يتميز الإستخدام الحالي لمصطلح التكيف بالإتساع الشديد، حتى أنه أصبح من العسير التمييز بين المعاني المختلفة التي يتضمنها، ومن الجدير بالذكر هنا أن المحاولات التي تبذل الآن لتحديده تستعين أساساً بالمضمون البيولوجي الأصلي له، ومعني ذلك أن التكيف هو التوافق مع البيئة الفيزيائية

¹ محمد جاسم لعبيدي، مشكلات الصحة النفسية أمراضها وعلاجها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص14.

² سفيان بوعطيط، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية بمركب ميتال عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس العلم العمل التنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص74.

³ أحمد محمد حسن صالح وآخرون، مرجع سابق، ص27.

⁴ سفيان بوعطيط، المرجع السابق، ص74.

والعضوية والنتاج النهائي لهذه العملية يتمثل في البقاء البيولوجي للكائن العضوي أو الأنواع وتجمعات السكان¹.

التكيف أو التوافق مفهوم مستمد أساساً من علم الحياة البيولوجيا فيشير هذا المفهوم إلى أن الكائن الحي يحاول أن يواءم نفسه مع العالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه من أجل البقاء و تستهدف هذه العملية بأشكالها المختلفة تلائم الفرد مع الظروف البيئية الطبيعية التي يعيش فيها، والذي أطلق عليه علماء البيولوجيا مصطلح "مواءمة" و استخدم في المجالات النفسية و الإجتماعية تحت مصطلح التكيف أو التوافق تدفع ظروف الحياة الفرد إلى التكيف ويساعده على ذلك ما لديه من ذكاء و قدرة على التطبيع الإجتماعي. إن التوافق يراد به التكيف، أي تكيف الفرد مع متطلبات حياته الإجتماعية و العملية، حيث أنه أستعير مفهوم التكيف وأعيد تسميته "بالتوافق"، وعليه فالتوافق والتكيف كلاهما منظورا وظيفيا لملاحظة وفهم السلوك البشري².

حاول البعض التفرقة بين مفهوم التكيف والتوافق فقد أشار البعض إلى أن مصطلح "التكيف" يستخدم أساساً في معنى إجتماعي أي إنسجام الفرد مع بيئته المحيطة به، بينما يستخدم مصطلح "التوافق" في التآلف ما بين الفرد وذاته، وبينه وبين البيئة المحيطة به. ومن الملاحظ أن هذا التمايز لا يعني الفصل بين المفهومين وإنما يجعل أحدهما متضمنا الأخر، كما أن هناك العديد من العوامل والمعايير التي تؤثر على التوافق ومن أهمها حاجات الفرد ودوافعه والبيئة المحيطة به بما تحويه من مميزات، وأحداث وعلاقات بين الفرد وبين بيئته المحيطة به³.

5- التوافق أكثر شمولاً من التكيف:

يرى أنجلش بأن اصطلاح التوافق يؤكد أكثر ما يؤكد التكيف حتى أنه يمكن تعريف التوافق بأنه تكيف الشخص مع بيئته الإجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين، و التي ترجع لعلاقاته بأسرته ومعايير البيئة الإقتصادية والسياسية والخلقية⁴.

ولذلك فمصطلح التوافق أعم وأشمل من مصطلح التكيف، لأنه يستهدف تحقيق الغرض وإشباع الحاجات، إما بالتغيير الذي يقصد به إعادة تنظيم الخبرة الشخصية، أو بالتغيير الذي يعني إعادة تنظيم عناصر البيئة، فإذا كان التكيف طبيعة كل كائن حي، والذي يحاول أن يواءم بين نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه للبقاء، فلإنسان بعالمه العقلي القدرة على تغيير عالم الواقع لتغيير هذه المواءمة، ومن تم فالتوافق يشمل طريقتي التغيير والتغيير وعليه ومما سبق يتضح لنا بأن التكيف أو

¹ عاطف غيث، مرجع سابق، ص2.

² سفيان بوعطيط، مرجع سابق، ص75.

³ على عبد الحسن حسين، حسين عبد الزهرة عبد اليمه، التوافق النفسي وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة كلية التربية الرياضية جامعة كربلاء، مجلة القادسية لعلوم التربية، المجلد 11، العدد 3، العراق، 2011، ص108.

⁴ سفيان بوعطيط، المرجع السابق، ص75.

المواءمة يتضمن تغييرا جوهريا من جانب الفرد لكي يواجه حاجاته ومطالبه والظروف المتغيرة للمجتمع، وهذا التغيير يجب أن يتسم بالمرونة أو ينبغي أن يكون توافقا مرنا، ويعني مصطلح التوافق أي تغيير في الكائن الحي سواء أكان في الشكل أو الوظيفة يجعله أكثر قدرة على المحافظة على حياته وبقاء جنسه لمواجهة أو ملائمة هذا التغيير الخارجي¹.

ثالثا: ماهية التوافق المهني

يعد التوافق المهني أحد المظاهر الأساسية للتوافق العام ذات الصلة بمجال العمل، ومن المعروف أن الإنسان يقضي بالعمل معظم وقته، ويشبع من خلاله حاجات النفسية والاجتماعية والمادية، ومن هنا لا بد للإنسان أن يكون متوافقا في هذا المجال².

والذي يعتبر من أهم المجالات التي يجب على الفرد أن يحقق فيها نسبة من التوافق لسببين الأول لأهمية العمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته والثاني تكييف العامل، ويحصل عبر العلاقة الإنسجامية المستمرة بين العامل ومحيط العمل، أي ملائمة العمل للمهنة وملاءمة المهنة للعامل فالتوافق بين الفرد ومحيطه هو أساس دوافع السلوك الإنساني، فبيئة العمل تشكل أهم البيئات في حياة الفرد لدورها الخطير في التحول الحضاري والتقني³.

1- خصائص التوافق المهني

للتوافق عدة خصائص تميزه، خصوصا إذا كان مرتبطا ببيئة العمل هذه البيئة المفتوحة على المحيط الخارجي، ونورد بعض الخصائص كما جاء به كل من سفيان بوعطيط، ونبيلة تلالى⁴:

- التوافق المهني يخص الفرد العامل دون غيره من أفراد المجتمع.
- ضرورة حتمية لضمان إستقرار الفرد والمؤسسة التي يعمل بها بحيث يتحقق لكل منها الرضا والإرضاء.
- من دون التوافق المهني لا يمكن للفرد تحقيق طموحاته وتوقعاته وإشباع حاجاته المختلفة.
- تحقيق التوافق المهني لا يركز على الفرد وحده وإنما يعتمد على البيئة التي يعمل بها والظروف المحيطة به من زملاء ووسائل ومجتمع.

2- أهمية التوافق المهني:

تكمن أهمية التوافق المهني للعامل عند زيادته مما يؤدي إلى ما يلي⁵:

¹ المرجع السابق، ص75.

² مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص59.

³ محمد بالرابح، التكييف المهني، مرجع سابق، ص29.

⁴ سفيان بوعطيط، نبيلة تلالى، مرجع سابق، ص89،90.

⁵ المرجع السابق، ص90،92.

- ندرة الوقوع في الحوادث لأن كثيرا منها يرجع لجوانب في شخصية العامل، ولعدم إشباع الكثير من حاجاته، فيصبح العامل نفسه مستهدفا للحوادث وفقا لديناميات شخصيته بصرف النظر عن الظروف الطبيعية في المؤسسة والتي ترتبط بالوقوع في الحوادث.
- يخلق التوافق المهني الإحساس بالإنتماء، فالعمل الذي يعطي فرصة للفرد لإستخدام قدراته يرتبط إرتباطا موجبا مع صحته النفسية وتوافقه المهني.
- يتمتع الفرد العامل المتوافق مهنيا بصحة نفسية وذهنية وجسمية ومعنوية عالية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
- يتسم الفرد العامل حينما يتحقق لديه التوافق المهني بدرجة عالية من الإنجاز والتعلم للمهارات الجديدة وإستثمار طاقاته الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.

3: محكات التوافق المهني:

للإستدلال على التوافق المهني وفهمه يتم من خلال محكين أولهما الرضا عن العمل وثانيهما الإرضاء في العمل¹:

- أ- الرضا عن العمل: محك الرضا يعكس رضا العامل عن العمل وعن مكونات بيئة العمل ويصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل، ووجهة نظره في رؤسائه أو المشرفين عليه، وأجره وحساسيته لمركزه في البناء الإجتماعي للعمل، ووجهة نظره في الظروف المحيطة بعمله.
- ب- الإرضاء في العمل: ويعكس إنتاجية العامل وكفايته الإنتاجية والطريقة التي يقدره بها رئيسه وزملائه والشركة التي يعمل بها وهذه المتغيرات يعبر عنها سلبيا بغيبابه وتأخره في الحضور إلى العمل والحوادث التي يركبها أو تقع له، ويعدم قدرته على الإستمرار في العمل مدة مرضية من الزمن، ويمكن التعبير عن هذه المتغيرات إيجابيا بتلاؤم قدرات الفرد ومهارته مع متطلبات العمل.

رابعا- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في التوافق المهني من بينها²:

- التغيرات اليومية التي تحدث نتيجة التطور التكنولوجي لإستخدام المعدات في العمل.
- إختلاف البيئات من حيث العوامل الحضرية فالعامل الذي يأتي من الريف إلى المدينة من أجل العمل يجد فرق بين البيئتين من حيث الضوضاء وطبيعة العلاقات مما يؤثر هذا على توافق هذا العامل وزيادة

¹ عباس محمود عوض، مرجع سابق، ص168.

² فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية للترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، مذكرة نيل الماجستير، علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية أدرار، الجزائر، 2013-2014، ص115،117.

شعوره بالإغتراب وعدم الإنتماء، ومن جهة أخرى العمل أساسه هو العامل المادي، ويؤدي هذا إلى إنقطاع الصلة بين العامل وصاحب العمل وتغيير سريع في عاداته وقيمه.

- العوامل الشخصية وهي تؤثر بشكل مباشر وأعمق في التوافق المهني ومنها:

- عدم تناسب قدرات ومهارات العامل مع متطلبات الأداء.

- الحالة الصحية السيئة كلما كان العامل عاجز عن الأداء الجيد شعر بالنقص.

- قد تكون ظروف العامل الإجتماعية سبب في سوء التوافق وما من شك أن المشكلات الأسرية والعائلية تؤثر بشكل مباشر في التوافق.

- الحالة النفسية والمزاجية للعامل والإضطرابات الإنفعالية والقلق والإحباط.

- مناخ العمل السائد في العمل كالعلاقات الشخصية بين العمال وإدارة المصنع، والقيادة الديكتاتورية والظروف الفيزيائية، والخدمات الإجتماعية والصحية والنفسية، كإنشاء دور الحضارة للعاملات والتغذية والخدمات الترفيهية والأندية لشغل وقت الفراغ.

خامسا: الرضا عن العمل مظهر للتوافق المهني

المظهر الأساسي للتوافق المهني هو الرضا عن العمل وهناك الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل، وكل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل، ليس من الضروري أن تتعادل مع الرضا عن العمل ككل، ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل بأن يقيم كل جانب للعمل فيما يتصل بالأهمية إليه، ومظاهر الرضا لها جوانب كثيرة مترابطة تشير للتوافق المهني منها زيادة الاجر والتطور الذاتي للمؤسسة وثبات العمالة وشعبية العامل والإستفادة من قدرات الفرد، أما الرضا عن العمل فإنه يرتبط بعوامل مثل السن والتعليم والتدريب والمهنة والتوافق العام والرضا العام¹.

1- تعريف الرضا المهني:

هو حالة الإشباع التي يحققها الفرد أو التنظيم إتجاه الأهداف التي يرجو تحقيقها من خلال العمل ومنها الأهداف المادية وكذلك المعنوية كتقدير الذات، وتقدير الجهود، والعلاوات والترقية، وهو حالة إدراك الفرد للعمل وتفاعله معه ومع ظروفه وبيئته وما ينجم عن هذا الإدراك والتفاعل من توافق².

2- المتغيرات المؤثرة في الرضا عن العمل:

يتأثر ويؤثر الرضا عن العمل في بعض المتغيرات نوجزها كما يلي³:

- الميل و الإتجاه: أو الموقف الإيجابي تجاه المهنة، وإهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بإرتياح .

¹ عباس محمود عوض، مرجع سابق، ص15.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص70.

³ محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، ط2، 2015، ص241-242.

-الدافعية: الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هي الطاقة الدافعة للعمل، ولأن الدوافع هي محركات السلوك فكلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كلما كان ذلك مرتبطاً بالرضا عن العمل.

- ظروف العمل: المتعلقة بصعوبته والورديات والمناوبات .

- شخصية العامل: وحياته الإجتماعية .

- الإدارة والرؤساء: حسب تعاملهم وحزمهم.

- الروح المعنوية: هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال يقصد تحقيق نفس الهدف وهنا يقتررب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة ينشطون جميعاً بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك، فهي مفهوم عام يصف حالة الجماعة فالروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على كل فرد من أفراد هذه الجماعة.

نصف الجماعة التي تنتم بروح معنوية عالية بأنها جماعة يقوم كل فرد فيها بواجبه، وبراعي النظام بما يكفل حسن سير العمل، غير أن هذه المظاهر قد لا تكون علامات على روح معنوية حقيقية إذ قد تكون نتيجة الضغط أو قصر خارجي أو إجراءات صارمة، فمن شروط الروح المعنوية الحقة أن يؤدي كل فرد واجبه، وأن يراعي النظام، وأن يتحمس لعمله، وأن يتعاون مع زملائه، كل ذلك عن طيب خاطر ودون إجبار خارجي بل نتيجة لشعوره أنه عضو مهم في وحدة يصيبه ما يصيبها ويؤذيه ما يؤذيها.

وتتوضح علامات الروح المعنوية المنخفضة في نقص في الإنتاج عما هو متوقع (الأداء)، مع زيادة في مقدار المواد التالفة، وفي عدد الحوادث مظاهر كثرة تغيب العمال أو تأثرهم وتركهم العمل وتعدد الشكاوي والمظالم، وشيوع التذمر زيادة التوتر بين العمال مما يؤدي إلى التباطؤ والتكاسل في إنجاز العمل والانصراف قبل الموعد المحدد، وفترات الراحة المختلطة.

إن مراعاة أعضاء الجماعة للنظام لا يكون دائماً علامة على روح معنوية عالية، قد يكون ذلك نتيجة إرغام خارجي ولوائح تعسفية وعقوبات صارمة توقع على من لا يراعون النظام، فالنظام الذي يشير إلى روح عالية هو النظام التلقائي غير المفروض

ويعتقد البعض أن الروح المعنوية ملازمة ومرادفة لرضا أعضاء الجماعة عن أعمالهم وهذا غير صحيح، لأن الفرد قد يكون كارها لعمله ومع هذا روحه المعنوية عالية لأنه يتعاون مع زملائه على تحقيق الأهداف التي تسعى الجماعة بلوغها، كذلك قد يحب الفرد عمله ومع هذا تكون روحه المعنوية منخفضة لأنه لم يوجد نفسه مع زملائه، ولأنه غير مقتنع بسلامة أهداف الجماعة¹.

¹ فتحي محمد موسي، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص97-

3- العوامل المؤدية للرضا عن العمل:

ويضيف حمزة جغبلو إلى العوامل المؤدية للرضا الوظيفي ما يلي¹:

- الظروف الفيزيائية: وهذا نظرا لتأثير المحيط الفيزيقي على سلوك العامل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، البرودة، الضوضاء وغيرها، وتأثيرها على قوة تحمله وبالتالي على درجة تقبله لبيئة العمل ورضاه وتوافقه معها.

- جماعة العمل: تفاعل العامل مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له منافعاً، فإن ذلك يدخل في تحديد رضاه، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل عدم رضا عن عمله، ويتجلى غالباً في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كتسهيل وتيرة العمل، ترك العمل، التبذير في مواد العمل والوقت، إزدیاد النشاط النقابي، التأخر، الغياب، التمارض، الأمراض، والحوادث وبهذا تتكون جماعات عمل مشتتة وعديمة التأثير.

- الإقتناع بجدوي العمل: يعتبر التساؤل عن طبيعة العمل والفوائد المرجوة منه، من أوائل التساؤلات التي يطرحها الفرد عند تفكيره في القيام بعمل معين، وذلك أن الفرد لا يقوم بنشاطات معينة بإرادته، إلا إذا كان يسعى إلى إشباع حاجات معينة من خلالها.

- وضوح المهمة: من المفروض أن يكون لكل عضو من أعضاء المؤسسة مهمة محددة يقوم بها من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك لإن عدم تحديد مهام الأفراد داخل المؤسسة وتوضيحها بدقة كثيراً ما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وإمكانية حدوث اضطراب في سير الأعمال.

- تطابق طبيعة العمل مع مبادئ الفرد وشخصيته: تعتبر ميول الأفراد الثقافية وانتماءاتهم العقائدية من العوامل المؤثرة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض وأثناء العمل داخل المؤسسات، وتتمثل مؤهلات الفرد فيما لديه من خبرات ومعارف وكفاءات تمكنه من تنفيذ عمل معين بإتقان .

- وحدة التعليمات: تتمثل التعليمات فيما يصدره المشرفون على تسيير المؤسسات من أوامر وقرارات بهدف توجيه نشاطات المستخدمين بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، وتحديد كيفية أدائهم لمهامهم، وعلى هذا الأساس تعتبر وحدة التعليمات من العوامل المؤثرة في إتجاهات الأفراد وتوافقهم مع مهامهم داخل المؤسسة، فإذا كانت مصادر التعليمات الموجهة إلى المستخدمين متعددة ومتناقضة فإن ذلك من شأنه أن يضع المستخدم المرؤوس في حالة حيرة وإرتباك إتجاه عمله وإتجاه رؤسائه.

- نجاح المؤسسة: يقصد بنجاح المؤسسة تمكنها من أداء مهامها بصورة كاملة، ويعتبر نجاح المؤسسة كذلك من العوامل المساعدة على إرتباط العمال بمهامهم الوظيفية.

¹ حمزة جغبلو، المحددات التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني (عناصر إجتماعية)، دراس ميدانية بوحدة الباسترين مؤسسة كوندور برج بوعريج، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، 2019، ص96.

- إهتمام الإدارة المؤسسة بمشاكل العمال: فإهتمام المؤسسة بمشاكل العمال من العوامل التي تحثهم على الإعتناء بمهامهم، فعندما يتأكد العمال من إهتمام إدارة المؤسسة بشؤونهم وعملها على حل مشاكلهم تزداد ثقتهم فيها ويميلون للإعتناء بأعمالهم.
- حسن العلاقة مع زملاء العمل ومع المشرفين على تسيير المؤسسة: تعتبر العلاقات الإجتماعية بين أعضاء العمل داخل المؤسسة وأساليب التعامل فيما بينهم من العوامل المؤثرة في توافقتهم مع مهامهم ومع الوسط الإجتماعي الذي يعملون فيه على وجه الخصوص، حيث يساعد الإنسجام وحسن التعامل بين العمال على تكيفهم مع ظروف العمل وبيئته الإجتماعية.
- كفاءة المسؤولين: لوحظ أن قلة كفاءة وخبرة المشرفين على تسيير المؤسسة كثيرا ما تجعل العمال يميلون إلى عدم الثقة في توجيهاتهم وبالتالي التذمر وعدم الرضا على الوضعية التي آلت إليها مؤسساتهم.
- التنويه بالجهود العامل الإيجابية: تعتبر رغبة الفرد في التنويه والإشادة بنشاطاته وأعماله الناجحة داخل المؤسسة من العوامل المؤثرة في تصرفاته وإتجاهاته أثناء العمل، وهذه الرغبة ترتبط حقيقة بحاجة الفرد الدائمة إلى التقدير والإحترام من طرف الآخرين.
- تقبل الفرد لمهنته وتمسكه بها: وذلك لإعتبار أن مهنته النشاط المفضل لديه وذلك نتيجة تطابق هذا العمل مع ميوله وحاجاته وإتجاهاته.
- تماسك الجماعة: يعد تماسك جماعة العمل المتمثل في ترابط العمال وتفاهمهم وتضامنهم وتطابق إتجاهاتهم كذلك من العوامل المساعدة على تحقيق التوافق الإجتماعي بينهم وتمكينهم من التكيف مع ظروف العمل ومحيطه.
- بالإضافة إلي إتاحة الفرصة للعامل للمساهمة الإيجابية في نشاط الجماعة وأن يعبر العامل عن ذاته تعبيرا تلقائيا وأن يعترف به بقية الأعضاء وأن يقدره ويشعر بتضامنهم معه¹.
- 4- مقياس الرضا عن العمل:
- يقاس الرضا عن العمل بـ²:
- الغياب والتأخر عن العمل.
- موقف العامل من حيث الظروف الفيزيقية للعمل.
- علاقته بالزملاء والرؤساء.
- فرص الترقية .
- الصفات الشخصية: مثل السن-الخبرة- المستوى التعليمي -الحالة الصحية.

¹ عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص101.

² محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص243.

- نظام الأجور والمكافأة و الحوافز .
- المشكلات المتعلقة بالوصول إلى العمل، سهولة أو صعوبة المواصلات.
- ترك العمل ووجود فرص عمل في مؤسسات أخرى أكثر إغراء من حيث الراتب أو نظام الحوافز أو نظام الترقية.

سادسا: سوء التوافق المهني Maladjustment

1- تعريف سوء التوافق:

إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة، سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد الجهود المبذولة، لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل فيه وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف¹.

يبدو سوء التوافق بمعناه العام في عجز الفرد عن إقامة علاقات راضية مرضية بينه وبين من يتعامل معهم من الناس والأشياء في بيئته الإجتماعية والمادية، أي في عجزه عن حل مشكلاته اليومية على إختلافها².

سوء التوافق هو فشل الشخص في تحقيق إنجازاته وإشباع حاجاته ومواجهة صراعاته بطريقة سوية يرضي عنها المجتمع والثقافة التي يعيش فيها ضمن إطارها، ومن ثم يعيش الفرد السوء التوافق في الأسرة وفي العمل وفي التنظيمات التي ينخرط فيها وهو في حالة من عدم الإنسجام وعدم التناغم³.

2- تعريف سوء التوافق المهني العامل:

حالة يعاني منها الفرد أثناء أدائه أي عمل، من أعراضه اضطراب العلاقة بين العامل أو الموظف ورؤسائه وبينه وبين العاملين معه، وينجم سوء التوافق عن مختلف الظروف السيئة التي تؤثر عليه⁴.

3: مظاهر سوء التوافق المهني:

إن سوء التوافق وعدم تكيف العامل بالمنظمة التي يعمل بها، من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة، وبتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة، ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفرغ مشاكله فيها⁵.

¹ منصور بن زاهي، الشعور بالإغتراب وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص52.

² أشرف محمد عبد العزيز بثریت، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص300.

³ محمد جاسم العبيدي، مرجع سابق، ص14-15.

⁴ على عبد الرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص186.

⁵ منصور بن زاهي، مرجع سابق، ص52.

ويتفاعل العامل إجتماعيا مع المسؤولين وزملائه، وفي حالة الرفض والشعور بعدم الرضا التي قد يعيشها العامل في المؤسسة التي يعمل فيها وبين زملائه¹. ويؤدي به ذلك إلى الإغتراب وهو ما قد يعمق في الفرد الإحساس بالعزلة والعجز والإحباط واللامعنى واللاهدف ويترتب عنه أنماط من التصرفات قد تكون سلبية تدمر الفرد أو تؤذي غيره².

وهناك مظاهر عدة لسوء التوافق المهني نذكر من بينها³:

- قلة الإنتاجية كما وكيفا.
 - كثرة الحوادث المهنية والأخطاء الفنية في العمل.
 - التغيب عن العمل بكثرة بعذر أو بغير عذر والتنقل من عمل إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.
 - اللامبالاة والتكاسل في العمل.
 - كثرة الشكوى أو التمرد والمشاغبة.
 - عدم الإلتزام بتعليمات المسؤول أو المؤسسة.
 - تحريض زملاء العمل على الشكوى من اللوائح ونظام العمل والقيام بحركات التمرد والتذمر.
- ولسوء التوافق درجات ومستويات شتى تختلف في شدتها وحدتها، وإذا بدى سوء التوافق المهني عنيفا إنعكس تأثيره على المنظمة والإنتاج في كفه وكيفه، وينعكس تأثيره أيضا في علاقات العامل الإنسانية والإجتماعية، وبالمحيطين به، ومن ثم نجد أنفسنا أمام ما يطلق عليه العامل المشكل ويتسم العامل المشكل ب⁴:

- قلة الإنتاج من ناحية الكم والكيف.
- زيادة معدل حوادث العمل وإصاباته وأخطائه الفنية.
- إساءة إستخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
- كثرة التغيب والتمارض.
- الإسراف في الشكوى والتمرد والمشاغبة.
- كثرة الإحتكاك بزملائه والمشرفين عليه.
- عدم إطاعة تعليمات المؤسسة.

¹ عصام منصور، يحي نبهان، علم الإجتماع المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص259.

² راشد على السيد، مصري عبد الحميد حنورة، مستوى الإحساس بالصدمة وعلاقته بالقيم الشخصية والإغتراب والإضطرابات النفسية عند الشباب، دراسة ميدانية على عينة كويتية، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد29، العدد2، الكويت، 2001، ص60.

³ لامية بويدي، محمد عطا الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد3، المجلد7، جامعة الشهيد خمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص63.

⁴ مجدى أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص60

4: أسباب سوء التوافق المهني:

إن سوء التوافق يعود للعديد من الأسباب منها¹ :

- أسباب تعود للعامل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإرهاك والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى.
- قلة المرونة ونقصها بها ألا يستجيب الفرد للمؤثرات الجديدة إستجابات ملائمة، فالشخص الجامد غير المرن لا يتقبل أي تغيير يطرأ على حياته، ومن ثم فإن توافقه يختل وعلاقته بالآخرين تضطرب إذا ما إنتقل إلى بيئة جديدة يغير أسلوب الحياة فيها الأسلوب الذي مارسه وتعود عليه، أما الشخص المرن فإنه يستجيب للبيئة الجديدة إستجابات ملائمة تحقق التكيف بينه وبين هذه البيئة، ومعنى ذلك أن توافق الفرد يكون أسهل كلما كان هذا الشخص مرنا، والعكس صحيح فكلما قلت مرونة الشخص قلت قدرته على التكيف في محيط ظروفه وبيئته الجديدة.

وهناك نوعان من المرونة، مرونة قوية التي يتكيف فيها الشخص مع البيئة الجديدة دون أن يغير من طبيعته وشخصيته الأصلية، والمرونة الضعيفة التي يتقبل فيها الشخص قيم البيئة الجديدة ومثلها تقبلا يؤدي إلى أن ينكر شخصيته الأصلية، وتكون نتيجة لذلك عدم توافق الفرد، إذا ما ترك هذه البيئة الجديدة وعاد إلى بيئته القديمة، مثل هذه المرونة لا تحقق التكيف، بل تؤدي على العكس من ذلك إلى إختلالها.

- الملل والروتين يلاحظ أن الشعور بالروتين والملل تعتبر من العوامل المؤثرة في التوافق المهني أو التي تؤدي إلى سوء التوافق المهني، خاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث يتسبب الروتين في إنخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة في الإستمرار على العمل بسبب ما بذل من طاقة من قبل في إنجاز العمل، ويتمثل ذلك في إحساس الإنسان بالتعب بصورة متزايدة بعد الإستمرار في العمل لمدة طويلة.

ويمكن إرجاعه كذلك إلى²:

- أسباب تعود للعمل مثل سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المدربين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقي والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الإحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- أسباب تعود إلى البيئة تتعلق بظروف البيئة غير الملائمة ومرض أفراد العائلة، وسوء الحالة المادية والسكن البعيد وغير المناسب والصراعات داخل الاسرة، ويلاحظ أن الشعور بالتعب والملل تعتبر من

¹ احمد زين الدار بوعامر، صابر بحري، مصادر التوافق المهني لدى العامل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد6، 2014، ص143.

² محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص59

العوامل المؤثرة على التوافق المهني والتي تؤدي إلى سوء التوافق خاصة بالنسبة للأعمال النمطية المتكررة، حيث يتسبب التعب جسدياً أو عضوياً أو عقلياً أو عصبياً أو حسياً، ويمكن قياس تعب العامل من خلال كمية إنتاجه ونوعيته، أما الملل فهو حالة تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في موقف لا يميل إليه وينجم عن ذلك كراهية العامل في الاستمرار في النشاط أو الموقف وضعف التحكم فيه.

- يوجد سبب آخر لسوء التوافق المهني وهو **أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية** الداخلية بين العاملين في المؤسسة، حيث ضعف الإتصال بين بعضهم البعض، ونقص إحساسهم بالتعاون وهذا ماله أثر على الإنتاج ، وربما لا يكون سوء التوافق راجعاً إلى موقف العمل ذاته بل يكون مرجعه سوء توافق شخصي عام كالصراعات في المنزل ومع الزملاء.

- ويمكن أن يرجع كذلك سوء التوافق المهني إلى **ظروف التسلط** حيث يكون الإتصال بين الإدارة والعمال بأقل قدر ممكن، فالعمال عليهم إطاعة الأوامر بدون مناقشة ويكون الإهتمام منصب على النظام والإنصياع، وليس على التعبير الذاتي والإبتكار مما يشعر العامل بالإستياء لأنه لا يستطيع إيصال شكواه للإدارة أو لإدراكه أن عمله لا يهتم به أحد، أو قد يشعر بالإستياء لأنه يحس أن لديه فكرة تساعد في عملية الإنتاج ولكنه لا يستطيع أن يناقشها مع أي مسؤول.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل نستنتج أن التوافق المهني للعامل يلعب دورا مهماً في جعله فرداً منتجاً أو في جعله فرداً عاجزاً عن العطاء في حالة سوء توافقه، فكلّما كان الفرد متكيفاً ومتأقلاً مع عمله كلما زاد رضاه ولأته لعمله وتحققت أهدافه وأشبعت رغباته.

وفي هذا الفصل قمنا بعرض مجموعة من المفاهيم حول التوافق ومفاهيم مرتبطة به، كمفهوم التكيف الذي حاولنا تبيان الفرق بينهما، والتطرق إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات وأيضاً العوامل المؤثرة والمساعدة في تكوين التوافق المهني، المتمثلة في عوامل ذاتية، وعوامل إجتماعية بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى سوء التوافق المهني ومظاهره المؤثرة على العامل، وأسبابه المتعددة والناجمة عن ظروف داخلية في العمل وخارجية تعود إلى البيئة المحيطة بالعامل.

الفصل الرابع: علاقة التوافق المهني بالتنظيم

تمهيد

اولا: أهمية التوافق المهني في التنظيم

ثانيا: المتغيرات المرتبطة بالتوافق المهني في التنظيم

ثالثا: مصادر التوافق المهني في التنظيم

رابعا: العوامل التنظيمية المؤثرة على التوافق المهني

خامسا: المستلزمات التنظيمية لتحقيق التوافق المهني

سادسا: مؤشرات صحة التنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا يمكننا أن نفهم معنى التوافق المهني دون ربطه بالبيئة التنظيمية التي يتواجد فيها الفرد بشكل متواصل، وللوجود الدائم لهم فيه يتطلب من الأفراد التقيد بجملة من الضوابط والمعايير والقيم والأنماط السلوكية، التي تفرضها عليهم في كثير من الأحيان السياسة التنظيمية التي يتبناها التنظيم، ويسعى من خلالها إلى المحافظة على المكتسبات والإنجازات القبلية له، وكذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية المسطرة. وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى أهمية التوافق المهني في التنظيم، والمتغيرات المرتبطة به والعوامل المؤثرة فيه، ومصادره، ومستلزماته، ومؤشرات صحة التنظيم، لتحقيق التوافق المهني فيه.

أولاً: أهمية التوافق المهني في التنظيم

يؤدي التوافق المهني في التنظيمات إلى ما يلي¹:

- الإستقرار التنظيمي وإنخفاض الشكاوي والمنازعات بين العامل وصاحب العمل، أو مدير العمل مما ينعكس أثره إيجاباً بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة والسعي الحثيث لتحقيق أهدافها.
- إلتسام المنظمة بالتماسك والتفاعل الإجماعي البناء في ميدان العمل، وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في مجالات العمل كافة.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في مجال عملهم.

ثانياً: المتغيرات المرتبطة بالتوافق المهني في التنظيم

- التغيرات التي تطرأ على نواحي الرضا والإرضاء من أهم صور التوافق المهني في التنظيمات وهما يؤثران فيه في الجانب التنظيمي بسبب²:
- أن الرضا والإرضاء قد يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد على مر الأيام.
 - فقد تكون هناك دورات من الإشباع وعدم الإشباع ودورات من الإرضاء وعدم الإرضاء في التاريخ المهني للفرد، ذلك أن التاريخ المهني هو السياق الذي يحدث خلاله التوافق المهني للفرد.
 - تختلف أنماط التوافق باختلاف المهن، ويختلف نمط العلاقات المتداخلة نفسها من مهنة لأخرى،
 - ويتأثر التوافق بالعوامل الديمغرافية السن، الجنس، ومستويات التعليم، والتدريب، والتوافق خارج نطاق العمل، ولذا يجب أن نهتم بهذه الإرتباطات لفهم التوافق المهني على حقيقته.
 - إتجاهات العمال ومعنوياتهم في نطاق علاقاتهم بالمحكات السلوكية كالقدرة الإنتاجية، والنقل الداخلي، والغياب، ونسبة الحوادث، والمشكلات المتعلقة بالنظام، والمنازعات، ولا يكون التوافق المهني متكاملًا إذا لم يشتمل على هذه المحكات السلوكية.
 - الشعور بالملل وخاصة بالنسبة لأعمال الروتينية المتكررة.
 - العامل المحدود الأهداف يستطيع أن يتوافق مع الظروف المهنية حتى ولو كانت غير ملائمة بدرجة أكبر من الشخص الطموح، وتعتبر الصلاحية المهنية أي مقارنة إمكانيات الفرد بمقتضيات العمل أحد الأبعاد الأساسية للتوافق في التنظيم.
 - يتأثر الفرد بمدى التناقض بين أهدافه وخبراته وأهداف التنظيم ومتطلباته.

¹ سفيان بوعطيط، نبيلة تلالى، مرجع سابق، ص 92.

² عباس محمود عوض، مرجع سابق، ص 17.

ثالثا: العوامل التنظيمية المؤثرة في التوافق المهني

ويورد حمزة جغبلو بعض العوامل التنظيمية المؤدية للرضا الوظيفي ومنها للتوافق المهني¹:

- **نمط الإشراف:** فالمشرف الذي يهتم بقضايا ومشاكل المشرف عليهم يكسب ولائهم ويحقق درجة عالية من رضاهم.

- **محتوي العمل:** هناك الكثير يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوي العمل هي من العوامل الرئيسية المسببة للرضا عند الأفراد كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لإداء الفرد.

- **ساعات العمل:** إن لتوزيع ساعات العمل أثر على رضا العامل إذ لا بد من فترات راحة للحفاظ على النمط الجيد للأداء.

- **التنقل:** فكما تنوعت المهام إرتفعت درجة الرضا لدي العمال، لأن تنوع الأعمال يقلل من تكرار المهام وهذا بدوره يقلل من الضجر والملل، ولكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر تكامل بين المهام وبين المهام وقدرات العامل وإلا حدث العكس.

- **فرص الترقية:** والذي يتضمن زيادة المرتب والإعتراف بالجهد المبذول من طرف الإدارة، والتفاني والإلتزام بالعمل، ويرى فروم أن رضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته والعكس صحيح.

فالترقية تعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء، وخلق روح التفاعل والأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي وتولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنًا، وهذا يؤدي بدوره إلى بعث روح التنافس والمثابرة بين القوى العاملة، وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف منظماتهم ومن ثم تحقيق ذواتهم وطموحاتهم².
ويمكن إضافة كذلك³:

- **الأجر:** للأجر أهمية كبيرة في إشباع الحاجات عند العامل ومن أهمها إحترام وتقدير الذات والأمان.

¹ حمزة جغبلو، مرجع سابق، ص 97.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ط2، 2010، ص 136-137.

³ حنان بوشلاغم، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015-2016، ص 65.

- **الحوافز:** وهي تلك المؤثرات الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته في الوقت الذي تكون فيه دوافع الفرد ذاتية ومرتبطة به، فإن الحوافز بيئية وتعتبر إستجابة ورد فعل لها من جانب المنظمة.

- **المشاركة في إتخاذ القرار:** تعرف المشاركة بأنها إندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في وجود بدائل تحتاج لمفاضلة أو إختيار أنسبها، وتحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة هي إسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار¹.

ويضيف سفيان بوعطيط إلى ما سبق من العوامل التنظيمية ما يلي²:

- **تطابق طبيعة العمل مع مؤهلات الفرد الفنية:** تتمثل مؤهلات الفرد الفنية فيما لديه من خبرات ومعارف وكفاءات فنية تمكنه من تنفيذ عمل معين بإتقان، وتعتبر المؤهلات الفنية للأفراد بالإضافة إلى قدراتهم الجسمية والذهنية من المعايير الأساسية التي تعهد إليهم المهام الوظيفية على أساسها داخل المؤسسة.

- **التنويه بمجهودات العامل الإيجابية:** تعتبر رغبة الفرد في التنويه والإشادة بنشاطاته وأعماله الناجحة داخل المؤسسة التي يشتغل فيها من العوامل المؤثرة في تصرفاته وإتجاهاته أثناء العمل، وهذه الرغبة ترتبط في الحقيقة بحاجة الفرد الدائمة إلى التقدير والإحترام من طرف الآخرين.

التسليية: للتخفيف من ملل العمال أثناء العمل وجعل الوسط الإجتماعي الذي يعملون فيه أكثر مرحا وترفيها، مما يساعد على إنسجامهم مع الوسط الذي يعملون فيه وتقبلهم لظروفه ويزيد من إرتباطهم به.

الشعور بالرضا المهني: الرضا المهني في تقبل الفرد لعمله وتمسكه به بإعتباره النشاط المفضل له، وذلك نتيجة تطابق هذا العمل مع ميوله وحاجاته وإتجاهاته ويعد رضا الفرد شرطا أساسيا لتوافقه في عمله.

وحسب شفيق رضوان توجد عشر حوافز تشجع الفرد على البقاء في العمل ورضاه³ :

- الأجر وملحقاته.

- عمل ثابت.

¹ نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة على برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013، ص9-14.

² سفيان بوعطيط، العوامل الشخصية والتنظيمية وتأثيراتها على التوافق المهني، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الجزائر، العدد9، 2016، ص84-86.

³ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص152.

- فرص الترقية والتقدم.
- العمل الجيد.
- زمالة طيبة بين العمال .
- رقابة جيدة .
- الإعراف بأهمية الفرد.
- الإهتمام بالعمل ونوعه.
- ساعات عمل مقبولة.
- المزايا العينية.

رابعاً: مصادر التوافق المهني في التنظيم

ونقصد بها جملة من الأسباب والعوامل التي تتوفر للعامل في التنظيم التي تساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل في عمله، بشرط أن تكون إيجابية ودافعة للعمل وبذل الجهد، ونقصها أو إنعدامها يسبب سوء التوافق للعامل، فحصول التوافق المهني يتطلب جملة من المصادر ويمكن تصنيفها كما يلي:

الجدول رقم(02) : مصادر التوافق المهني في التنظيم.

مصادر التوافق المهني في التنظيم			
متطلبات شخصية	متطلبات فيزيولوجية	متطلبات المهام	الإجتماعية والبيئة
- الحاجات الأولية	- الإضاءة	- علاقات العمل مع الرؤساء والزملاء	- وسائل الإعلام و الإتصال
- المظاهر الجسمية	- التهوية	- التغيير التكنولوجي	- البيئة الخارجية
- الصحة الجسمية	- الضوضاء	- الكفاية في العمل	- الحياة العائلية
- الروح المعنوية	- المناخ التنظيمي	- المسؤولية	- الثقافة المجتمعية
- المرونة	- نظام المؤسسة		
- الذكاء	- طبيعة الآلات		
- تجنب الملل والروتين			
- الراحة النفسية			
- مفهوم الذات			
- أهداف واقعية			

المصدر: أحمد زين الدار بوعامر، صابر بحري، مرجع سابق، ص142.

خامسا: المستلزمات التنظيمية لتحقيق التوافق المهني للعامل في المنظمة

لتحقيق التوافق المهني يعرض لينارت ليفي L.LEVI بعضا من المبادئ التي تعبر عن بعض متطلبات العمال كما يلي¹.

- أن يكون العمل مرغوبا ومتنوعا.
- أن يحتوي العمل على عملية التعلم المستمر.
- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الإجتماعي والمعرفي.
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والإجتماعية للعامل.
- أن يؤدي العمل لمستقبل يرضوه العامل.
- الإستعدادات المهنية والمعرفة المهنية: تعد من العوامل المؤثرة في التوافق المهني وتكمل كل منها الأخرى، وأن المراحل المبكرة في عملية التنشئة الإجتماعية المهنية للعامل الصغير ذات أهمية بالغة في تحديد مستقبله المهني وتوافقه.

وكذلك لتحقيق التوافق المهني حسب مجدي أحمد محمد عبد الله يستلزم أن تعمل التنظيمات على توفير ما يلي²:

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته وإستعداداته المهنية العامة وأن يكون قائما على إختيار مهني وتوجيه مهني سليمين.
- وجود نظام ديموقراطي داخل الوحدة يحرص على تحسين الأداء للموظف والمؤسسة ككل، تحرص على كرامة العامل وحرية وصحته وحقه في التقدير في الوقت المناسب.
- إقامة علاقات راضية مرضية يرضي عنها العامل، ويرضي عنها الآخرون بينه وبين المشرفين والرؤساء والحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.
- تحسين ظروف الأمانة وتنبيه العامل إلى أسباب الحوادث والإصابات، وهي أسباب إنسانية خاصة بالعامل، وأسباب فنية ترجع لطبيعة المصنع.
- تكييف العامل للآلة التي يعمل عليها بالتدريب الدائم والإشراف السليم عليه.
- تحسين علاقات العامل بالبيئة الخارجية للمؤسسة.
- إطلاع العامل على مدي تقدمه بشكل دائم ومستمر حتي يحسن أدائه يوضح سبل التقدم في مهنته.

- إطلاع العمال بالتغييرات التي ستؤثر عليهم مع شرح الأسباب وتهيئتهم.

¹ مدحت عبد العزيز أبو زيد، علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، الجزء1، مصر، ط1، 2010، ص290.

² مجدي أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص61-62.

- الإستفادة من مقدرة كل شخص على أحسن وجه والبحث عن الكفاءات غير المستغلة وتقديم فرص التقدم والترقية.

- معاملة العمال كأفراد لهم حقوق وعليهم مسؤوليات.

سادسا: مؤشرات صحة التنظيم

التنظيم السليم يتمثل على وجه التحديد في القضاء على الجمود وتحسين الأنظمة والإجراءات وإختيار الأساليب الأكثر كفاءة وإزالة كل ما هو ليس ضروريا فيها، إن طبيعة العمل الجماعي يفضي إلى بناء الروتين والعادات والقيم والإجراءات والقواعد والخبرة فكل هذا يعد جمودا، فكيف يمكن الحفاظ على التنظيم وتغيير السياق التنافسي والتنظيمي والتكنولوجي والبيئي في ظل هذا الجمود؟¹.
وأن يكون الهدف واضحا مركزا يعنى ذلك وضوح الهدف للأفراد العاملين وقبولهم له وتلاؤمهم معه وإمكانية تحقيقه عن طريق² :

- **ملاءمة التواصل:** يقصد بذلك نجاح الإتصال الرأسي والأفقي والإتصال مع البيئة الخارجية.

- **توازن السلطة والقوة:** يعني ذلك التوزيع العادل للسلطة والقوة الإدارية لدي المديرين والمشرفين لتلافي النزاع والإختلاف.

- **إستخدام الموارد البشرية والإنسانية:** أي الإستخدام الفعال للأفراد العاملين وتحقيق ذاتهم وتأدية أعمالهم برضا دون ضغوط او غموض في الأدوار والمهام.

- **الإنسجام والتناسق:** يعني ذلك الدرجة التي يشعر فيها الأفراد العاملون بالرغبة في العمل والإستمرار في المشاركة بنشاط وبالولاء والإنتماء والثقة بالمنظمة والعمل الذي يقومون به.

- **إرتفاع الروح المعنوية:** بين العاملين وهذا إنعكاس لرضائهم الوظيفي وسرورهم.

- **فرص الإبداع والإبتكار:** إن المنظمة التي توفر ظروف صحية للعمل تميل إلى تبني وإستخدام إجراءات وأساليب حديثة ومتطورة وتمنح العاملين لديها فرص للإبداع والابتكار والتجديد في كافة مجالات العمل والبحث بإستمرار عن أهداف وطرق عمل جديدة وتتنوع في المهام والخدمات أو الإنتاج وهذا أمر ينعكس بدوره على نمو وتطوير المنظمة وإستمراريتها ونجاحها وفعاليتها.

أن المنظمات والشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود وبكثرة الروتينيات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ داخل الصندوق وتعاقب خارجه، وكشفت الدراسات أن الشركات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة أو فعالة في البيئة

¹ frédéric fréxy, ibid.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص349،351.

الديناميكية، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبتكاري وتعمل على إبقاء الحالة القائمة وإستمرارها، فالإبتكار هو الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة، التغيير مقابل الإستقرار¹.

- **التطوير التنظيمي:** يهدف تطوير التنظيم إلى الرفع من فاعلية عدة جوانب من مجالات التنظيم، وفيما يلي توضيح لبعضها²:

- **بناء الفريق:** ويهدف إلى تحسين فعالية وأداء الأفراد الذين يعملون معا في جماعة، حيث يوجه الإهتمام إلى تحسين فعالية العلاقات بين الأفراد ورفع القدرة على التفاهم والتعاون، من أجل الزيادة في تماسك الفريق، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

- **لقاءات المواجهة:** وتهدف إلى حل الصراعات بين العمال والإدارة أو المشرفين، عن طريق المواجهة بحل المشاكل المطروحة، عوض الإبقاء على التوترات وتجنبها.

- **تحديد أو بناء النسق:** ويهدف إلى تحقيق تغيرات معقولة في مناخ التنظيم وقيمه، معتمدين في ذلك على تطوير وبناء جوانب منعزلة ومختلفة من التنظيم، والتي تؤدي في مجملها إلى تجديد أو بناء نسق متكامل حسب متطلبات النظرية التنظيمية.

- **بناء المهارات:** يعتمد تطوير التنظيم على العلاقة الموجودة بين تقديم معلومات وتوجيهات والحصول على ردود الأفعال من أجل إنجاح هذه المهمة، هناك ضرورة تمكن العامل من بعض المهارات كحسن الإستماع، ووضوح التعبير والتحكم في الحوار والمناقشة، والقبول بهما لحل الخلافات الطارئة، لهذا فأحدى المهام التي يجب تجسيدها هي تنمية مهارات الإتصال لما لها من أثر إيجابي على تماسك التنظيم.

- **التطوير الوظيفي:** والذي يعتمد حسب سعاد نائف البرنوطي على³:

- **النقل والتدوير:** بوجود قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد يتم تدوير المشارك والموظف عليها بشكل منظم.

- **الترقية والتدرج في الوظائف:** يمثل هذا الأسلوب عنصرا مهما في أية برامج للتطوير الإداري، ولمن يعينون بالأساس ليشغلوا مواقع إدارية عليا بطريقة نظامية وبمواعيد معروفة، ويحتاجون أن يكونوا مطلعين على تفاصيل أعمال كل السلم الإداري وعمل كل المستويات الأدنى منهم.

- **المشاركة في اللجان:** تشكل المشاركة في اللجان فرصة مهمة للإطلاع على نشاطات مختلفة وللتطوير، فإذا شارك الفرد في عضوية لجنة وضع الخطة فالمشاركة توفر له فرصة ذهبية لتعلم الكثير

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص135.

² غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 146-147.

³ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص440،442.

عن عملية التخطيط وإذا شارك في لجنة شراء أجهزة ومعدات فهي توفر له فرصة التعلم عن الأجهزة والمعدات التي تحتاجها المنظمة في عمليات الشراء.

- **فرص المشاركة في مؤتمرات وندوات وطاولات مستديرة:** وذلك من خلال إشراك المشاركين في البرامج في أية نشاطات تعقد، كما تمنح المشارك حافز للبحث عن أنشطة تقام والمشاركة فيها، فتعتبر مشاركته فيها كجزء من متطلبات العمل وليس غيابا، وتدفع تكاليفها.

- **التسجيل في برامج دراسة أكاديمية نظامية:** غالبا ما تتضمن برامج التطوير للمنظمات إحتياج لكوادر بمؤهلات علمية عالية بشرط إكمال المشارك برنامجا دراسيا معيناً، وغالبا ما تسمح المنظمة للفرد بالدوام في برنامج الدراسات العليا الذي يحصل على قبول فيه كجزء من دوامه في المنظمة، وغالبا ما تدفع عنه تكاليف الدراسة.

وإلى جانب ما سبق يمكننا إضافة:

- **التدريب:** غالبا ما تتطلب برامج التطوير المشاركة في دورات تدريب محددة وهو الوسيلة والنشاط التطويري الوحيد نسبيا في الدول النامية، حتي إن بعض المنظمات لا تهتم بالتطوير وتحصر إهتمامها بالتدريب فقط. فهي عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله، ويساهم التدريب المهني في حل بعض المشاكل مثل عدم إلمام العمال بواجباتهم على النحو الصحيح، وعدم إهتمام العامل بقواعد الأمن والسلامة المهنية المرتبطة بعمله، وإتلاف الآلات والهدر في المواد الخام الناتج عن قلة دراية العامل بعمله، وما يتبع هذا الإتلاف من كلفة مادية عالية، وجهل العامل بالأنظمة والسياسات الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها، وإزدياد معدلات ترك العمل بسبب عدم إجادته أو عدم الترقى فيه¹.

- **الإثراء الوظيفي:** يعتمد هذا الأسلوب في حالة إذا كانت العلاقة بين الإدارة والعاملين علاقة إيجابية ومنفتحة على الثقة، وكانت المنظمة تمتلك قوة عمل ومؤهلات متعددة، وتمتلك كذلك إهتمام عالي للعمل، والرغبة بأن تزيد من قدراتها وأن تؤدي العمل بأفضل طريقة².

- **الإشراف:** هو عملية تعليمية تدريبية يقوم فيها المشرف بمساعدة العمال وتعليمهم وتحسين مهاراتهم بما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة³.

- **التكوين:** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله

¹ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015، ص76.

² سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص166، 177.

³ عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية، دراسات في علم إجتماع التنظيم، مداد يونيفار سيتي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص54.

الحالي أو بعده، لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹. وهو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والإتجاهات، التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الإجتماعي والمهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية².

- **هيكل تنظيمي مناسب:** وهو الطريقة التي يتم فيها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها والذي يعتمد على³:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تقسيم العمل والتخصص.
- تكوين الوحدات التنظيمية و تحديد حجمها.
- تفويض السلطة وتصميم إجراءات المراقبة.
- تحديد العلاقات وأنظمة ووسائل ضمان تحقيق الإتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في صنع القرارات وإتخاذها.

¹ سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2015، ص92.

² عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006، ص46.

خلاصة الفصل:

خلال سعي المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية تتصادم مع مكوناتها التنظيمية وبيئتها الداخلية والخارجية، مما يضطرها إلى إنتهاج سياسات إدارية وتنظيمية إما تتصف بالجمود أو بالتغيير وللحفاظة على أجواء عمل مستقرة وهادئة تميل المنظمات إلى تبني سياسة الجمود والركود وهذا تقاديا لحدوث مقاومة من طرف العمال الطموحين للتطور والتجديد، أو لتنفيذ رغبة العمال الذين يشجعون الثبات وروتينية الأعمال.

هذا الفصل أشرنا إلى علاقة التوافق المهني بالتنظيم وكيف يؤثر التنظيم على توافق الأفراد وتطرفنا إلى أهمية التوافق المهني على التنظيم والذي يرجع بالفائدة على العاملين به، وكذلك إلى المتغيرات التي تتحكم في شدة أو ضعف التوافق المهني في التنظيم، وكذلك مصادر التوافق المهني ومستلزماته التنظيمية، وإلى مؤشرات صحة التنظيم والتي تؤدي إلى توافق العمال.

الفصل الخامس: المؤسسة الصحية الخدمية

تمهيد

أولاً: مفهوم المؤسسة الصحية الخدمية

ثانياً: مفهوم الخدمة

ثالثاً: مفهوم الخدمة الصحية

رابعاً: معوقات تنفيذ التغيير في المؤسسة الصحية الخدمية

خامساً: المؤسسة الصحية الخدمية في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الخدمة التي تقدم على مستوى المؤسسات الصحية، من الخدمات الضرورية والتي لا غنى عنها في المجتمع، والتي يكون الأفراد في حاجة إليها بشكل مستمر ومتواصل، لإرتباطها بالصحة والقدرة على العطاء والعمل، فجهود المؤسسة الصحية المبذولة موجهة بصفة خاصة للمجتمع الذي يضم أفرادا يتحتم عليهم التمتع بصحة جيدة من أجل القيام بمسؤولياتهم.

وسنعرض في هذا الفصل مفهوم مؤسسة الخدمة الصحية، ومعوقات تطويرها، وكيف هو الوضع الذي عليه هذه المؤسسة في الجزائر.

أولاً: مفهوم مؤسسة الخدمة الصحية

يتباين مفهوم المؤسسة الصحية بالنسبة للأطراف التي تتعامل معها هذه المؤسسة كل حسب نظريته الخاصة وحسب العلاقة بين هذه الأطراف والمؤسسة، حيث يعرفها ثامر ياسر البكري¹:

- ✓ من وجهة نظر المرضى بأنها المسؤولة عن تقديم العلاج والإستشفاء والرعاية الطبية لهم.
- ✓ من وجهة نظر الحكومة إحدى مؤسساتها الخدمية والمسؤولة عن تقديم كل ما يحتاج إليه المجتمع، للنهوض بالواقع الصحي نحو الأحسن.
- ✓ من وجهة نظر إدارة المؤسسة هي مؤسسة منفتحة على البيئة المحيطة بها، ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة، في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء وفعال.
- ✓ من وجهة نظر شركات الأدوية وباقي المؤسسات المهنية سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات.

ثانياً: مفهوم الخدمة

1- تعريف الخدمة:

يمكن تعريف الخدمة على أنها ذلك النشاط غير الملموس الذي يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة، ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلا من الخدمات المهنية مثل المحاماة المحاسبة الخدمات الصحية وكذلك الخدمات المالية مثل خدمات البنوك، النقل، الإسكان، النظافة، الخدمات التعليمية².

الخدمة هي أي فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر ويكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك³.

¹ عبد الله حمادو، أحمد بن عيشاوي، أثر التغيير على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة، revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, vol13, n26, 2018، ص7.

² وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية الطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص44.

³ فهيمة بديسي، بلال زيوش، جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد7، المغرب، 2011، ص137.

هي نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف هو منتجها إلى طرف آخر وهو الزبون والتي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة دون أن يترتب عن ذلك نقل للملكية من المنتج إلى الزبون¹.

2- خصائص الخدمة:

- ✓ اللاملموسية: الخدمات أشياء غير ملموسة بمعنى عدم إمكانية لمس الخدمة مثلما يحدث في حالة المنتج المادي الملموس ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة هذه الخدمة بإستخدام حواسه المختلفة لللمس التذوق النظر السمع الشم.
- ✓ التلازم: هو التلازم الكامل بين تقديم الخدمة وإستخدامها بمعنى عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ووقت إستهلاكها.
- ✓ صعوبة ترميط الخدمة بمعنى عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء حيث يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر.
- ✓ الهلاك: فنائية الخدمة بمعنى تلاشي الخدمة بعد تقديمها ومن ثم عدم إمكانية تخزينها للإستفادة من نتائجها مرة أخرى.
- ✓ الخدمة لا تحتاج إلى الإستخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية وهو ما يؤكد على أهمية الإتصال المباشر بين مؤسسات الخدمات وعمالها².
- ✓ عدم تملك الخدمة أي أن الخدمة لا تمتلك أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الإتفاق عليها³.

¹ حبيبة قشي، أثر أسلوب التوجه بالمريض (الزبون) على تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، دراسة حالة، عينة من المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، علوم إقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص56.

² وليد يوسف صالح، المرجع سابق، ص46.

³ نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2011-2012، ص18.

ثالثاً: مفهوم الخدمة الصحية

1- تعريف الخدمة الصحية:

عرف البنك الدولي في تقريره عن التنمية في العالم الخدمة الصحية هي المنفعة أو مجموع المنافع التي تقدم للمستفيد والتي يتلقاها عند حصوله على الخدمة وتحقق له حالة مكتملة من السلامة الجسدية والعقلية والإجتماعية وليس فقط علاج الأمراض والعلل.¹

هي الخدمات العلاجية والإستشفائية والتشخيصية والوقائية والتمريضية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع.²

الخدمة الصحية هو العلاج المقدم للمرض سواء تشخيصيا أو إرشادا أو تدخلا طبيا ينتج عنه رضا وإنتفاع من قبل المريض وما يؤول إليه، لأن يكون بحالة صحية أفضل.³

الخدمة الصحية هي جميع النشاطات والعمليات التي يتطلب أداؤها كفاءة وفعالية عاليتين لضمان تقليص مجال الخطأ، لإرتباطها بحياة المستفيد مقابل ثمن أو بدونه.⁴

2- خصائص الخدمة الصحية:

يحدد وليد يوسف صالح بعضا من خصائص الخدمة الطبية كالاتي⁵:

تتميز الخدمة الصحية بكونها عامة للجمهور، والغرض من تقديمها تحقيق منفعة عامة لمختلف الجهات والأطراف المستفيدة.

تتميز بكونها على درجة عالية من الجودة فهي مرتبطة بحياة الإنسان وشفائه وليس بأي شيء آخر يمكن تعويضه أو إعادة شرائه.

تأثر الخدمات الطبية بصفة عامة بالقوانين والأنظمة الحكومية سواء تابعة للدولة أو القطاع الخاص.

¹ عبد المنعم بن فرحات، إنعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة، رسالة نيل دكتوراه علوم، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص39

² عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية لولاية سعيدة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص35.

³ نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية، مرجع سابق، ص16.

⁴ فهيمة بديسي، بلال زيوش، جودة الخدمات الصحية، مرجع سابق، ص137.

⁵ وليد يوسف صالح، مرجع سابق، ص46.

في المؤسسات الخاصة تكون قوة القرار بيد شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص يمثلون الإدارة ومجموعة الأطباء .

نظرا لتذبذب الطلب على الخدمة الطبية في ساعات اليوم أو الأسبوع أو الموسم، ويهدف الإستجابة إلى أقصى حد ممكن من الخدمات فهذا يستوجب الإستعداد المبكر وحشد الطاقات الإدارية والفنية لإنتاج الخدمة الطبية لطالبيها، وعدم إمكانية التأخر والإعتذار عند الإستجابة للطلب، لأن في ذلك إخفاق في المنظمة الصحية الإنسانية .

ويورد ثامر ياسر البكري بعض الخصائص الأخرى التي تميز الخدمة الصحية كما يلي¹:

✓ الخدمة الصحية المقدمة تتميز بكونها على درجة عالية من الجودة لأنها مرتبطة بحياة الانسان وشفائه.

✓ تؤثر قوانين والأنظمة الحكومية على عمل المؤسسات الصحية، إذا كانت تابعة للدولة أو للقطاع الخاص، وذلك فيما يتعلق بتحديد منهج عملها والخدمات الطبية التي تقدمها، والكيفية التي يتم بها ذلك.

✓ في منظمات الأعمال عموما تكون قوة إتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مجموعة أشخاص يمثلون قمة الإدارة، بينما في المنظمات الصحية تكون قوة القرار متوزعة بين مجموعتين إلى حد ما وهما الإدارة ومجموعة الأطباء، لذلك برز تيار واضح ومتسارع في المناداة بأن يكون المدير إداريا وليس طبيا.

✓ معظم المبالغ التي تنفق من إدارات المنظمات الصحية وبخاصة ذات العلاقة بالخدمة الصحية المقدمة للمواطنين، يتم تحويلها من طرف ثالث الدولة أو شركات التأمين أو مؤسسات خيرية وغيرها وبالتالي ما يدفعه المريض لا يساوي حقيقة المنافع الطبية التي حصل عليها.

✓ نظرا لكون الخدمة الصحية مرتبطة بالإنسان وهو أعلى شيء، فإنه من الصعوبة في كثير من الأحيان على إدارات منظمات الصحة أن تعتمد المعايير نفسها والمفاهيم الإقتصادية التي تطبق في خدمات أخرى على عملها، لأن ذلك يتعارض مع الرسالة التي أوجدت من أجلها هذه المؤسسة الصحية.

رابعا: معوقات تنفيذ التغيير في مؤسسة الخدمة الصحية

تواجه منظمات الخدمة والرعاية الصحية حاجة متزايدة ومستمرة لإعادة النظر بأهدافها وهيكلها وبناءها التنظيمي ووسائلها وإجراءاتها لضمان تقديم خدمة فعالة وجيدة وضمان قدرتها على الإستمرار .

¹ ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 59-60.

ولكن هذه المنظمات ومن أجل سلامة التغيير الذي تقوم بإدخاله أحيانا تقف أمامها عقبات كثيرة في تطبيق هذا التطوير وتتمحور هذه الصعوبات والعقبات في المعوقات التالية وهي¹:

1- طبيعة مهام الرعاية الصحية:

حيث تتصف هذه المهام بالغموض وعدم الوضوح وعدم التيقن من النتائج مما يصعب عملية تحديد أهداف قابلة للقياس لهذه المهام، مما يزيد من هذه الصعوبة حقيقة تعامل هذه المنظمات بقضايا تعود للموت والحياة والتي لا تحتل الخطأ والمخاطرة، كما أن الأخطاء غير قابلة للإصلاح وتتطوي على تكلفة معنوية ومادية عالية، وأن أي تغيير ذو أثر مباشر على الأفراد المعنين بإنتاج وتقديم الخدمة الطبية وهذا من شأنه تغير الطريقة التي إعتاد عليها ويتبعها هؤلاء الأفراد في القيام بأعمالهم، كما يؤثر على جودة هذه الخدمات، وكذلك منظمات الصحة لديها الميل وبشكل مسبق لتقويم كفاءة التغيير المقترح فلا مجال للمخاطرة ولا احتمال لدرجة أكبر من عدم التيقن في الممارسة الطبية، فالتغيير لم يتم إختباره مسبقا ولا يتوفر على بيئة أو دليل يدعم فعالية هذه التغييرات.

2- طبيعة العناصر البشرية العاملة في منظمات الخدمة الصحية:

فمن المعروف أن العنصر البشري هو العنصر الأكثر حسما في عملية إنتاج وتقديم الخدمة الصحية، كما أن المهنيين العاملين في المنظمة وخاصة الأطباء تحكم أدائهم الطبي مبادئ وأخلاقيات قوية كمبدأ عدم التسبب بأي أذى لمرضاهم، وعلى ذلك فإن أي عمل يتضمن تحمل المخاطرة أو إستعمال طرق جديدة غير مثبتة في الرعاية، يمكن أن تنتج عن رفض أو إنتقاد أعضاء المهنة إلى المخاطرة القانونية التي قد تترتب على ذلك، وعادة ينظر هؤلاء إلى التغيير على أنه تحمل غير ضروري للمخاطر.

3- طبيعة العلاقة بين الأطباء ومرضاهم:

أو ما يعرف بالنموذج الطبي والذي يتعارض مع معظم التغييرات حيث لا يسمح هذا النموذج بالتدخل بالعلاقة المباشرة والخاصة بين الأطباء ومرضاهم من أي طرف آخر، وهذا يتعارض بشكل كامل مع منهج التطوير التنظيمي الذي يتبعه مستشارو التطوير التنظيمي حيث يحاولوا العمل على حل المشاكل بالتشاور الكامل مع المعنيين الرئيسيين في المنظمة.

¹ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سابق، ص 327-328.

4- طبيعة البناء التنظيمي للمنظمات الصحية وتعقيده:

وخاصة من حيث مفاهيم السلطة والقوة والسيطرة وما يتصف به من تعدد الأقطاب، مما يجعل من الصعب تحديد نقاط السلطة والتأثير داخل المنظمة الصحية، وحقيقة الأمر أن الكثير من الأفراد ممن هم خارج نطاق السلطة الرسمية يمتلكون قدرا كبيرا من القوة والقدرة على التأثير مثل الأطباء. وأن الفشل في إستشارة هؤلاء من البداية يمكن أن يفشل أو يعرقل جهود التغيير.

5- طبيعة التعليم والتدريب للمهنيين الصحيين:

والتي تركز على الإستقلالية والفردية في إتخاذ القرارات، مما يجعل من الصعب عليهم التكيف مع الأساليب التعاونية والتي تقوم على المشاركة والتي تميز جهود التغيير المخططة، فالمنظمات الصحية لا تتوفر لها الخبرة الكافية فيما يتعلق بالتعاون والمشاركة في حل مشاكلها.

6- تعدد الجهات الخارجية ذات المصلحة:

المتعلقة بأنشطة وعمليات منظمات الرعاية الصحية والتي لا بد من التوفيق بين مصالحها وأهدافها وأهداف المنظمة، حيث تضع منظمات الرعاية الصحية أهمية وإهتمام كبير لتمويل أنشطتها وضمان التدفق المالي لها من الخارج، مما يجعل من الصعب عليها تبني تغييرات لا تضمن إستمرار التدفق المالي من الجهات الخارجية وخاصة المستهلكة لخدمات المنظمة الصحية مثل شركات الضمان الصحي وأرباب العمل والحكومة وغيرهم.

خامسا: مؤسسة الخدمة الصحية في الجزائر**1- الخدمة الصحية العمومية في الجزائر:**

إن التغييرات الجذرية التي مست السياسة الصحية في الجزائر قد أثرت على قطاع الصحة، وهذا إرتباطا بتغير الظروف السياسية والإقتصادية والمؤشرات الديموغرافية للبلاد، لقد سعت الدولة الجزائرية جاهدة لتحسين الوضعية الصحية للمواطنين ويتجلى لنا هذا من خلال إهتمامها بصحة المواطن مهما كانت حالته الإجتماعية، وخير دليل على ذلك تطبيق مبدأ مجانية العلاج، هذا الأخير الذي كان من ورائه تقسيم جديد للمجال بخلق قطاعات صحية وهذا للقضاء على مركزية العلاج، والتكفل الجيد بصحة السكان، وعموما كل دائرة إختيرت لتكون على رأس عدد معين من البلديات بإعتبارها مقر القطاع

الصحي، وقد إتبعنا الجزائر هذا التقسيم من أجل تقريب مختلف الهياكل الصحية من السكان، وكذلك تسهيل عمل هذه الهياكل¹.

فالنظام الصحي هو الإطار الذي يعرف من خلاله إحتياجات السكان من الخدمات الصحية والعمل على توفيرها بعد إيجاد الموارد اللازمة وحسن إدارتها وتعزيزها لفائدة المواطن، كما بينت منظمة الصحة العالمية أن النظام الصحي هو مجموع المنظمات والمؤسسات والموارد التي تعمل فيما بينها من أجل تحسين صحة المواطنين، وتكون الحكومة هي المسؤولة الأولى عن توفير رعاية الصحية من خلال التغطية الشاملة والعادلة².

وتعتبر وزارة الصحة والسكان المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية، وتوفير الدواء والعمل على رفع المستوى الصحي للأفراد في الجزائر، والقضاء على مشاكلهم الطبية تليها المستشفيات الجامعية والجهوية، ثم القطاعات الصحية والوحدات القاعدية التابعة لها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): نظام الخدمات الصحية في الجزائر.

المستويات الإدارية	نوع المؤسسات الصحية	نوع الخدمات
على المستوى المركزي	وزارة الصحة والسكان	
على مستوى الولاية	المركز الإستشفائي الجامعي	لكل 500.000 ساكن، تتولى تقديم الرعاية الصحية من الدرجة الثالثة لما تتوفر عليه من هياكل ضخمة.
على مستوى الدائرة	القطاع الصحي	لكل 100.000 ساكن، تتولى رعاية صحية من الدرجة الثانية.
على مستوى البلدية	عيادات متعددة الخدمات	لكل 12.000 إلى 20.000 ساكن، تتولى الإستعجالات - والإستشفائية.
	الوحدات الصحية القاعدية المراكز الصحية والقاعات العلاجية	لكل 2.000 إلى 7.000 ساكن، وهي تتولى تقديم الخدمات الصحية الأولية.

المصدر: نجات بحدادة، مرجع سابق، ص158.

¹ سعيدة رحامنية، وضعية الصحة والخدمات الصحية في الجزائر، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد 11، 2015، الجزائر، ص231.

² انيس العرقوبي، الرعاية الصحية في الجزائر...متلازمة النفط والفساد، <http://www.noonpost.com>، 2020/01/14.

وقد تمكنت الجزائر من تحقيق نتائج إيجابية في تطوير الخدمات الصحية والقضاء على الموت الجماعي والتتقيص من عدد الوفيات، كما أن معدلات الأعمار في الجزائر قد بلغت مستوى عالي سواء كان ذلك بالنسبة للرجال أو النساء، نتيجة الجهود التي بذلتها الجزائر من أجل تحسين الأوضاع الصحية وذلك من خلال وضع برنامج صحي سارت عليه وكانت نتائجه كما يلي¹:

✓ تراجع الأمراض المعدية.

✓ إنخفاض بعض الامراض غير المعدية (المزمنة والمستعصية).

✓ إنخفاض في الحوادث والصدمات الناجمة عن العنف

والجزائر كغيرها من الدول العربية تعاني قصورا حادا في منظومة الرعاية الصحية حيث تعرف أغلب المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الخاص إختلالا هيكليا خاصة على مستوى التغطية والتوزيع الجغرافي في ظل النمو الديمغرافي المتزايد².

ورغم التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة الصحية الجزائرية منذ الإستقلال سواء من حيث عدد العاملين أو الهياكل، إلا أنها تعرف صعوبات حالت دون تحقيق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها أو التي تسعى إليها، خاصة في ظل المستجدات الحالية كالعولمة ومنافسة القطاع الخاص، وحسب منظمة الصحة العالمية فإن النقائص التي تعاني منها مؤسسات الصحة العمومية الجزائرية تتمثل في ما يلي³:

✓ عدم تنظيم المصالح الصحية فبرغم من عددها المعتبر لا تستجيب الهياكل الصحية العمومية إلا جزئيا للطلب الصحي، حيث يعرف التكفل بالأمراض نقصا متزايدا.

✓ التوزيع السيئ لمهنيي الصحة حيث تشهد المنطقة الجنوبية تغطية سيئة بخصوص الأطباء المختصين، فضلا عن إتجاه هؤلاء إلى المؤسسات الخاصة.

✓ تقديم خدمات صحية ذات جودة منخفضة بسبب عدم تأهيل المورد البشري الطبي والتمريضي وعدم توافق التجهيزات الطبية الموجودة مع ما يعرفه المجال الطبي من تطورات.

✓ عدم رضا الطاقم الطبي والتمريضي بسبب غياب التحفيز وإنخفاض الأجور.

✓ إرتفاع الثقل التمويلي الذي تسببه المؤسسات الصحية على كاهل ميزانية الدولة

¹ سعيدة رحامنية، مرجع سابق ، ص231.

² أنيس العرقوبي، الرعاية الصحية في الجزائر...متلازمة النفط والفساد، مرجع سابق.

³ نجاة صغيرو، مرجع سابق ، ص74-75.

فبعد أقل من ست سنوات من تطبيق المرسوم 140/07 الخاص بهيكله المنظومة الصحية العمومية حول المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والإستشفائية، ظهرت خلال هذه الفترة بعض الإختلالات في التسيير وإدارة الشأن الصحي بشكل عام، أبرزه النقد المتتابع من كثير من الشركاء الإجتماعيين حول آليات تسيير هذه الهيئات العمومية وكذا قدرتها على تحقيق الأهداف الصحية المطلوبة مثل تعريف الإحتياجات الصحية للمواطن، تقريب الخدمة، تحقيق الجودة... الخ، وعلى إثر ذلك وبالتشاور مع الشركاء الإجتماعيين ومهنيي الصحة، تقدمت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في نهاية 2013 بمشروع جديد يتعلق بإعادة تنظيم الهياكل الصحية في الجزائر، وطرحته للإثراء والمناقشة بغرض إعداد المشروع النهائي للمرسوم التنفيذي المحدد لهذه الهيكلية الجديدة¹.

2- المشاكل التنظيمية للمؤسسة الصحية العمومية:

تمر المؤسسة الصحية الجزائرية بوضعية صعبة، فأصبحت اليوم محط لإنتقادات عديدة سواء من قبل المرضى المستعملين، أو من قبل المستخدمين الصحيين بما فيهم مسؤولين سامين في وزارة الصحة هذه الإنتقادات حول الإهمال الكبير كونها قطاع غير منظم، والإستعمال السيء للموارد البشرية المؤهلة وأعطال في المعدات والتجهيزات الطبية في حين تبقى معدات حديثة غير مستغلة.

إن هذه الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير وفي إتخاذ القرارات حيث يقتصر دور المسيرين على تنفيذ الميزانيات لا غير إلى جانب عدم عمل الأجهزة التسييرية كما ينبغي، عدم القيام بالمراقبة من قبل مديريات الصحة للولايات إلى هذه المؤسسات وإن قامت بها فهي شكلية الشيء الذي أدى إلى الإهمال الكبير في هذه المؤسسات.

✓ عدم تحريك وتحفيز الموارد البشرية حيث يعد العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية وعنصرها الفعال فهذا المورد الهام والثروة الدائمة غير مستخدم بفعالية وبدون تحفيز وأفاق، ولا تستطيع الإدارة مكافأة العمال المجدين مما أدى بهم ألا يدافعوا إلا عن حقوقهم في الأجور والعلاوات وشروط العمل، ونسوا واجباتهم حيث تطالعنا الصحف الوطنية من يوم لآخر بقيام عمال المؤسسات بإضراب في كل مناطق البلاد.

✓ إيرادات ميزانية هذه المؤسسات مرتبطة بالضمان الاجتماعي، والدولة، والموارد الخاصة التي يقدمها المواطنون تبقى ضعيفة جدا، ويرجع ذلك للأسعار الرمزية التي حددتها السلطات لقاء الخدمة الصحية إلى جانب عدم إهتمام العمال بتحصيلها من جانب آخر.

¹ عبد المنعم بن فرحات . مرجع سابق، ص 109.

✓ إن الكثير من المؤسسات الصحية تشتغل بأقل بكثير من قدراتها، فالمعدات والتجهيزات الطبية الحديثة المتأتية من إنتشار التكنولوجيات الجديدة للتشخيص والعلاج غير مستعملة كما ينبغي بسبب عدم صيانتها، إذ عانت ومازلت تعاني من تعطلات متواترة والذي زاد في إطالة مدة تعطلها نقص قطع الغيار وعدم وجود مختصين لإصلاحها¹.

✓ ويشتكى المواطنون من ظروف الإستقبال السيئة وغياب التوجيه والعناية الصحية، إضافة إلى طول الطوابير أمام التشخيص والأشعة التي تعاني من أعطال مستمرة، وكذلك نقص الأدوية ما يدفعهم إلى اللجوء للعيادات الخاصة².

✓ أما فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي للخدمات الصحية فإنه يعتبر التوزيع الأمثل للخدمات في مدن العالم الثالث بشكل خاص من الأمور التي يصعب تطبيقها وذلك لأن مثل هذه المدن لا تنمو أصلا ضمن ضوابط واضحة، وضعية محددة لإستعمالات الأرض كما أن غالبية هذه المدن لا يوجد لديها تصاميم أساسية مسبقة توجه نمو المدينة بالشكل الذي يجب أن تنمو فيه وعليه نستنتج أن توزيع الخدمات الصحية على السكان في عموم القطر لم تحقق الأهداف المطلوبة في تحقيق الكفاءة الصحية³.

تعد ولايات الجنوب أكثر المناطق تضررا في الجزائر في الشق الطبي، لكونها مترامية الأطراف في الصحراء الكبرى ويزيد نقص الكبير للأطباء المتخصصين والوسائل الطبية من هذه المعاناة⁴. وعليه يمكن القول أن الجزائر لم تصل إلى الدرجة المطلوبة لكي تؤدي خدماتها الصحية بكفاءة جيدة مما يتطلب إعادة التوزيع المكاني وفق معايير منظمة الصحة العالمية ومعايير وزارة الصحة وعدالة التوزيع على مستوى القطاعات الصحية⁵.

3- متطلبات تحسين تسيير المؤسسات الصحية العمومية:

من بين هذه المتطلبات يمكن أن نحدد أهمها كالتالي⁶:

✓ **التزود بتكنولوجيات معقدة ومختصين** وتحويل عميق لطرق تسييرها، وذلك بأن يترك التسيير البيروقراطي المبني على تسيير تقليدي ضيق المكان لتنظيم يسمح بإستقلالية تسييرها، يعمل على خفض

¹ زين الدين بن لوصيف، تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، منتديات ستار تايمز 20:15، 2021/07/03، startimes.com.

² أنيس العرقوبي، الرعاية الصحية في الجزائر...متلازمة النفط والفساد، مرجع سابق.

³ سعيدة رحمانية، مرجع سابق، ص231.

⁴ المشكلات تحاصر القطاع الصحي بالجزائر، 2021/04/27، المكتب الإقليمي لموقع SciDev.Net بإقليم الشرق الاوسط، 2021/07/03. H18:10

⁵ سعيدة رحمانية، مرجع سابق، ص231.

⁶ نادية خريف، سمية حرنان، تسيير المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر المعوقات والمتطلبات، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل المستشفيات نموذجاً، جامعة قلمة، ص7، 10.

تكاليفها وتصحيح مواطن الخلل فيها وتوقيف تدهور نوعية العلاج وذلك عن طريق ترقية الطرق الحديثة للتسيير بتحديد الأهداف ومراقبة دورية للنتائج، ومن أجل تحقيق ذلك يجب تحسين عمل الهياكل الصحية، وتنظيم فعال لمختلف المصالح الصحية، مع تحديد واضح لدور كل من مسيري المؤسسة الصحية، الأطباء، المرضى، والعمال الآخرين، وتوضيح صورة العامة للقطاع وضرورة تكاتفهم وتعاونهم لإخراج المؤسسة الصحية من الحالة التي هي فيها من الحالة.

✓ **تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصحية:** نظرا لأهمية المورد البشري بالمؤسسات وخصوصا الصحية منها لتنوع وظائفه، وإعتباره الركيزة الأساسية لنشاطها، لذا يجب إعطاءه الأولوية والإهتمام، ولا بد من تحفيز وتحريك الموارد، وذلك بتحسين أجورهم ورفع العلاوات إلى مستويات تسمح لهم بالعيش الكريم والتفرغ كليا إلى المرضى خاصة، وأن عدم رضاهم وغضبهم سببه الرئيسي ضعف مستويات الأجور، وإن ترتبط الأجور بالعمل المقدم، حتى يتم مكافأة المستخدمين الأكفاء في مختلف الوظائف وبالتالي تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود، وكذلك استخدام الأساليب الحديثة فيما يخص تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية أي أن التوظيف يكون مبررا وعلى أساس إختيار مناسب للعمل والموظف.

✓ **تطوير مهارات عمال المؤسسة الصحية لتحسين الخدمة :** يفرض التطور في التقنيات والعلوم الطبية ضرورة تطور المهارات وخبرات كافة العاملين والمتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية من خلال التعليم والتدريب المستمر، وتنمية المعلومات عن الأمراض المختلفة وطرق علاجها وتزويد الهيئات الطبية الهيئات الطبية بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي والإجتماعي مع المرضى.

ومن خلال تطوير وتدريب المهارات في المؤسسة الخدمية الصحية يمكن تفادي بعض الأخطاء والأخطار المهنية، والتي يكون ضحاياها من المرضى، وكذلك من عمال الصحة، ولإشارة فهذه الأخطار والأخطاء المهنية ليست حكرا على المؤسسات الصحية في العالم الثالث أو الجزائر فقط، وهذا ما أكدته منظمة الصحة العالمية في تقرير خاص عام 2019 عن وفاة خمسة أشخاص في العالم كل دقيقة بسبب الأخطاء الطبية¹، وفي الجزائر صرح وزير العدل حافظ الأختام بلقاسم زغماتي سنة 2020 عن تسجيل 48 قضية ذات صلة بالأخطاء الطبية على مستوى المحاكم في ظرف ثلاث سنوات خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019 وإن كل إخلال بالالتزامات المهنية والتقنية يعاقب عليها القانون².

¹ تقرير: وفاة خمسة أشخاص كل دقيقة بسبب الأخطاء الطبية. 16:00، 2021/06/19 /https://w.w.w.dw.com

² الشروق أونلاين، زغماتي: سجلنا 48 قضية تتعلق بالأخطاء الطبية، 2020/09/12، 10، 16 ;/https://echoroukonline.com.19/06/2021.

خلاصة الفصل:

ومما سبق يمكن القول أن قطاع الصحة من أهم القطاعات والفروع التي تستند عليه المجتمعات في حياتها اليومية، فهي أساس التنمية فيه ونقطة إنطلاقها الأولى في مختلف مجالاتها، كما يعد المستوى الصحي للمجتمع مقياسا لدرجة تقدمه، ولتحقيق ذلك، تسعى الجزائر على غرار باقي دول العالم إلى التحسين من نوعية الخدمات المقدمة، وتسطير سياسات تتناسب وطبيعة المجتمع الجزائري.

ولقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم مؤسسة الخدمة الصحية، مفهوم الخدمة والخدمة الصحية ومعوقات تنفيذ التغيير على مستوى المؤسسات الصحية، وتطرقنا في الأخير إلى واقع المؤسسة الصحية الجزائرية والتي تعاني من مشاكل جمة، وعراقيل كثيرة تعيق تطورها وتؤثر في مستوى تقديم خدماتها وعلى جودتها.

الفصل السادس: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظرية البنائية الوظيفية

ثانياً: النظريات الكلاسيكية للتنظيم

ثالثاً: النظريات النيوكلاسيكية للتنظيم

رابعاً: النظريات الحديثة للتنظيم

خامساً: نظريات التوافق المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تحديد مسار البحث ضرورة علمية يتوجب على الباحث الإلتزام بها في إطار نظري ومنهجي منظم، حيث أن الدراسة لا تقتصر على إختيار ظاهرة معينة والقيام بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها وإستنباط نتائجها، بل تتعدى ذلك إلى وجوب وجود إطار فكري متكامل ومنسجم ومنطقي فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعين الباحث على إعطاء معني للبيانات المستمدة من الميدان، وتكمن عملية البحث السوسولوجي في قدرة الباحث على إختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه ومنطلقاته، وهذا ما سنحاول القيام به من خلال إستعراض النظريات التي تناولت متغيري الجمود التنظيمي والتوافق المهني.

وإنطلاقا مما سبق سنستعرض في هذا الفصل بعض النظريات والإتجاهات المختلفة كالنظرية البنائية الوظيفية ونظريات التنظيم ونظريات التوافق، والتي حاولنا إسقاط وتفسير ما جاء به بعض منظريها وروادها من مبادئ ومسلمات وأفكار على موضوع دراستنا.

أولاً : النظرية البنائية الوظيفية

تعرف النظرية بأنها مجموعة من المنطلقات الفرضية والمفاهيم المترابطة والتعريفات والقضايا التي تقدم وجهة نظر متكاملة عن الظواهر، بتحديد العلاقات بين المتغيرات، بهدف التفسير والتنبؤ بها¹. وتعرف أيضاً بأنها الإطار التصوري الملائم لتفسير الظواهر والمواضيع، لتصبح مفهومة من خلال هذا الإطار والتوجه النظري، وهي كل ما هو مجرد وقائم على التصورات، وتتضمن القضايا النظرية مفاهيم هي رموز تشير إلى أشياء وظواهر تتحقق في العالم الخارجي². وتعد النظرية البنائية الوظيفية من بين النظريات الكبرى التي إهتمت بالأجزاء والوحدات التي يضمها المجتمع وهدفت من خلال مبادئها إلى خلق مجتمع مستقر ومحافظ. ينطلق هذا الإتجاه من مسلمة مؤداها تكامل أجزاء النسق في كل واحد، والإعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع، ذلك أن النظم الإجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمطا من الإتصال المتبادل، والمنظمات كأنساق تقوم على ثلاث إقتراحات هي مجموعة الأجزاء يقوم بينها علاقة الإعتماد المتبادل، وحاجات النسق، وسلوك النسق³. ومن بين أهم رواد هذه النظرية الذين تعرضوا لموضوع التنظيمات مايلي:

1- تالكوت بارسونز:

أشار بارسونز إلى أنه كي يحقق التنظيم كنسق إجتماعي ووظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق أربعة متطلبات أساسية، يرتبط إثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق وهما التكامل والكمون، ويتضمن الكمون المحافظة على إستمرارية النمط وإحتواء التوترات، ويرتبط الأخران بالبيئة الخارجية وهما التكيف أو المواءمة وإنجاز الهدف⁴.

يعالج بارسونز التنظيم كنسق إجتماعي من ناحيتين فهو يعتبره نسقا له صفاته وخصائصه أكثر من أي نسق إجتماعي آخر، ويتم تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية الأخرى والنسق الإجتماعي الأكبر حتي يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها. وتتطوي التنظيمات الرسمية عند بارسونز على وحدات فرعية، افراد، وأقسام، ووظائف، ووظائف مهنية والتنظيمات بحد ذاتها وحدات فرعية داخل الأنساق الأكبر، وكذلك على أوجه نشاط موجهة نحو إنجاز

¹ أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص70.

² خاد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص73.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم إجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص147.

⁴ إعتقاد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، علم إجتماع التنظيم والعمل (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص62.

هدف محدد وهو المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقيّمها والحصول من بيئتها على كل ما تحتاجه لبقائها واستمرارها¹.

يؤكد بارسونز على أهمية أن يحافظ النسق على إستمراريته من خلال توجيه هذا النسق نحو أهدافه وحماية أنماط علاقاته من تأثير التغيرات التي تحدث داخله وخارجه، وبسبب محاولة المحافظة على النسق وإستمراريته وديمومته يدخل النسق في حالة جمود لأنه لا يستمد قوته من التغيير الحادث وإنما يستمد قوته وتوازنه عن طريق حماية نفسه من هذه التغيرات حتي يستمر، وبذلك يبتعد عن تلبية متطلبات العمال الذين يرغبون في التجديد والتغيير، فالتنظيم لا يمكنه الإنكماش على نفسه بإعتباره نسقا مفتوحا على المجتمع، وإفراده تطلعات ورغبات متجددة.

2- فيليب سيلزنك:

إستخدم سيلزنك مفهوم حاجات الأنساق، وهي تتكون من الحاجة إلى إستمرار السياسة العامة والقيادة، والحاجة إلى نظرة متجانسة كي تتم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمل، ولكي تلبية المنظمة حاجاتها تواجه من قبل أجزائها المكونة لها ميلا لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها، وقد أطلق سيلزنك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة أو العناد، وتصدر المقاومة من الأفراد لإنهم يفعلون كأشخاص كاملين ولا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية، ويحاول التنظيم الرسمي أن يعبئ موارده أو إمكانياته الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق أهدافه، ويميل الأفراد داخل هذا النسق إلى مقاومة كل معاملة لهم بإعتبارهم وسائل، وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وينخرط التنظيم في سياق تنظيمي أكبر، ومن ثم فهو يخضع لضغوط البيئة التي يجب أن يتكيف معها².

يتطرق سيلزنك إلى مشكلة مقاومة التغيير التي ينتج عنها غالبا جمود وركود تنظيمي ووظيفي كأحد ردود الأفعال التي تصدر عن أفراد التنظيم للحفاظ على تلبية الحاجات التنظيمية والمهنية لهم وكضرورة ملحة بعد لجوء التنظيم إلى تعبئة الموارد والإمكانيات من أجل تحقيق أهدافه وإعتبار الأفراد مجرد وسائل لتحقيق ذلك. وقد يستجيب بعض الأفراد لهذا المنطلق خصوصا إذا كان في صالحهم ويضمن مصالحهم. لكن من جانب آخر يعد هذا إنقاصا لأهمية دور أفراد التنظيم الآخرين الذي يجعل منهم أفراد منقوصي الحقوق مما يؤثر عليهم سلبا في تحقيق إنسجام مع مؤسستهم ويؤدي بهم إلى سوء التوافق المهني.

¹ مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 97.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 150.

3- روبرت ميرتون:

وإذا كان التنظيم نسقا إجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة، فإنه يستعين لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة وبتدابير مختلفة¹. ومن هذا المنطلق افترض ميرتون أن المجتمع يتشكل من بناء إجتماعي ويتحدد هذا البناء على أنماط ثابتة نسبيا من السلوك الإجتماعي وأن لكل عنصر من عناصر البناء وظيفة إجتماعية أو أكثر، هامة وضرورية لبناء المجتمع ويعتبر التوازن من خصائصها الجوهرية، حيث أن العلاقات المتبادلة بين العناصر المكونة للنسق ثابتة نسبيا². يعتبر التنظيم نسقا إجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة، ويتضمن النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله وإستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه، والتنظيم مزيج من أبعاد بنائية ومتغيرات إجتماعية³.

عند ميرتون لكي يحافظ النسق وهو هنا التنظيم على ثباته وتوازنه يجب أن يحدد السلوك التنظيمي لعناصره، وأن تسند لكل عنصر فيه وظيفة معينة ثابتة، من جهة قد يكون إسناد المهام المحددة الثابتة لأفراد التنظيم أن يؤدي إلى المحافظة على نظام سير العمل وتوازنه، ولكن بهذا الشكل ستكون هناك روتينية في المهام وعدم تجديد يؤثر على أفراد التنظيم والتنظيم نفسه، ويفضي إلى عدم التطور ويخلق جو من الملل وإنعدام الروح المعنوية وينقص من الروح التنافس والطموح.

ثانيا: النظريات الكلاسيكية للتنظيم

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

لقد جاء ماكس فيبر بمبادئ النظام البيروقراطي للتنظيم والذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وقد وصف فيبر النظرية المثالية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص العمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، وإنما على إختيار الموظفين، وتقدم وترقية تقوم على أساس مبدأ الإستحقاق. ولكي يحقق التنظيم المثالي للبيروقراطية أعلى قدر من الكفاءة أورد ماكس فيبر عدة خصائص يجب أن يتصف بها التنظيم منها وجود معايير وقواعد وتعليمات محددة لسير العمل تتميز بالشمولية وتكفل إستمرار العمل وكذلك أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية، وإحتراف الموظف للوظيفة، وتخصيص وقته وجهده لها والفصل بين الأعمال الخاصة والأعمال العامة⁴.

¹ السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص32.

² خالد حامد، مدخل إلى علم الإجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2015، ص103.

³ إعتقاد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص230.

⁴ فرج السيد عيد، علم الإجتماع الصناعي (المفاهيم. المجالات. الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص144، 147.

يرى ماكس فيبر أن التنظيم العقلاني للعمل هو ما يضمن إستمرارية التنظيم، وتحقيق أهدافه مستعينا بالقوانين والتعليمات والوثائق الرسمية الواضحة وتقسيم العمل وغيرها من المبادئ التي أوردتها ماكس فيبر من أجل إرساء نظام بيروقراطي في التنظيمات، وعلى الرغم أن هذا النظام يعد شكليا نظاما سلسا ومنظما وواضحا فإنه يبقى في أحيانا كثيرة مجرد حبر على ورق بسبب التداخل الكبير بين ما يهدف إليه التنظيم وما يريده الأفراد، وما يتصف به هذا النظام من عدم المرونة والتضييق الذي لا يسمح بالمبادرة أو الإبداع .

ففي كثير من الأحيان تميل البيروقراطية إلى مقاومة التجديد والتغيير، فكثير ما يلجأ البيروقراطيون للإحتماء بالمنصب ويقاومون التغيير سواء كان من الداخل أو من الخارج، وقد تستغل القواعد القانونية كأهداف في حد ذاتها وليست وسائل لأهداف محددة، وقد تعطي حرفية القوانين وصرامتها وجمودها نتائج عكسية ولاسيما لما تطاع من قبل أتباعها طاعة عمياء بعيدا عن سياقاتها وظروفها فتصبح خانقة للقواعد ولمبادرة الأفراد¹.

2- نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور:

يميل تايلور في نظريته إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة الأفراد، إذ صمم على وجوب وضع سلطة إتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة دون إشتراك العمال في ذلك، ورأي تايلور أن العامل الذي لا ينتج وفق المعدلات التي وضعها يفصل، كما أن تجاهل ممثلو نقابات العمال، وأعترض على تدخلهم في العلاقة بين الإدارة والعمال، مدعيا أن الإدارة أكثر دراية بمصالح العمال وحريصة على مصالحهم، وفي ظل هذا الإتجاه عامل الأفراد كآلات وأعتقد أن العلاقة بين الإدارة والعمال علاقة تعاقدية، يحق للإدارة وفقها أن تطلب من العمال القيام بأي عمل مهما كان قاسيا، ومهما كانت شروطه غير مناسبة دون مناقشة².

في هذه النظرية ينظر إلى العامل على أنه مجرد آلة بموجب عقد بين الإدارة والعمال، والعامل هنا مطالب بالقيام بأي عمل تريده منه الإدارة، وهي تعمل كوصية عليه دون أخذ إعتبار لممثلي نقابات العمل وهو معرض للفصل في حالة إن لم يكن عامل منتج، فالعامل بذلك لا يملك حق التغيير في أوضاعه أو الإحتجاج عليها، وكل ما يحيط به مفروض عليه لا يمكن تجاوزه، فهذا الوضع يوحي بالجمود والثبات فالإدارة تلغي وجود العامل كفرد فعال ومساهمته في تطوير نفسه وعمله، ويفضي غالبا ذلك إلى تدمير العمال وترك عملهم ويخلق سوء توافق وعدم إنسجام في العمل.

¹ رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص62-63.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص61-62.

3- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول:

ركز فايول على وجود عدد من القيم الإدارية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية، وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية مثل الصحة والقوة والشكل العام، وقيم عقلية وتشمل القدرة على الفهم، والدراسة، والتحليل، والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية كالعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق، وقيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد، والإطلاع المستمر لتوفير معلومات حول نوعية المهام والوظائف والأعمال في المؤسسة والتي يقوم بها الفرد، والتركيز على الخبرة العلمية وقدرات العامل الفنية مؤكداً لحاجة كل من العامل والمدير لتعزيز هذه القدرات الفنية والإدارية بصورة مستمرة، وقد أكد فايول على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة توجد في المؤسسات وأن هذه المبادئ لا يمكنها أن تتسم بالجمود، ولكن تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها حسب حالة المؤسسات ذاتها، ومن بين هذه المبادئ التي كان عددها أربعة عشر مبدأ منها زيادة التخصص وتدرج السلطة والمركزية، تحديد السلطة والمسؤولية، إحترام القواعد والنظم واللوائح، وحدة الأمر والتوجيه، الخضوع وخدمة الصالح العام المكافأة، الترتيب والمساواة، الابتكار وروح التعاون¹.

تطرقت هذه النظرية إلى وجوب توفر عدد من القيم الإدارية للعاملين والتي ينبغي تعزيزها من طرف التنظيم بشكل مستمر كالقيم الطبيعية والعقلية والأخلاقية وقيم الابتكار والتجديد، وأن يعمل التنظيم على سد الفجوة بينه وبين العاملين عن طريق إطلاعهم على المعلومات التي تخص سير وتنظيم مهامهم، وفق مبادئ فايول الأربعة عشر هذه المبادئ التي يجب تكييفها حسب طبيعة ونوع كل مؤسسة أو تنظيم تجنباً للجمود وعدم المرونة وتحقيقاً لتوافق العمال وإنسجامهم مع مؤسستهم.

ثالثاً: النظريات النيوكلاسيكية للتنظيم

1- مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

لقد ظهرت هذه المدرسة بقيادة ألتون مايو، حيث كان الهدف الأول من الدراسات التي أجراها بشركة الكهرباء لمدينة هاوثورن هو دراسة العلاقة بين الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، إلا أن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فلقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الإستقرار والأمن الوظيفي، وتحقيق الإنتماء والإبداع في مجال المهنة، وقد قدمت هذه النظرية مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين، ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق².

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، ط1، 1999، ص91، 93.

² بدرية محمد يوسف الرواحية، مرجع سابق، ص19-20.

وتوصل مايو وزملائه إلى بعض الحقائق التي إستمدوها من نتائجهم من الدراسات الامبريقية والميدانية المتعددة التي قاموا بها، فكمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية، بل أيضا من الأوضاع الإجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل، وأن الظروف غير الإقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية ومزيدها من تحقيق الإشباع للعامل أيضا، وأن التخصص العالي لا يتحقق من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل بل تتحدد كذلك من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم علاقات¹.

توضح هذه النظرية المستندة على دراسات إمبريقية ميدانية إلى أن البيئة والعلاقات الإجتماعية بين الأفراد وبين الأفراد والتنظيم، وكذا الجانب المعنوي المدعم من طرف التنظيم لها دور في تحقيق الدافعية للعمل بنفس أهمية القدرة الفيزيقية للعامل، والمكافآت المادية وتقسيم العمل المناسب، فالعامل في التنظيم يسعى إلى تلبية مجموعة من الحاجات كالأمن الوظيفي، والإستقرار في العمل، والانتماء والإبداع التي يضمن له حدوث التوافق المهني وإنسجامة مع التنظيم.

2- نظرية ماسلو للحاجات:

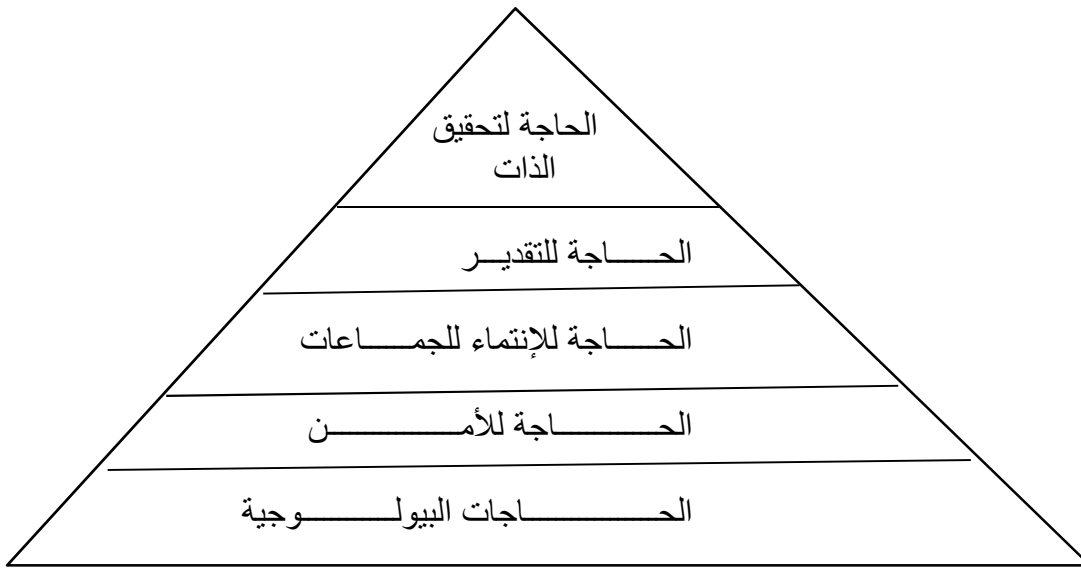
يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يود الفرد إشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من أهميتها بالنسبة إليه، وقد قدم إبراهيم ماسلو نظرية هرم الحاجات محددًا بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية بدءًا بأسفل الهرم بالحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الجسمية والأساسية للحياة، وحفظ النوع، وتليها حاجات الأمن والطمأنينة، ثم الحاجات الإجتماعية كالشعور بالود والألفة وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة، ثم حاجات التقدير وتتبع من ضرورة الحصول على إحترام الآخرين ثم الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي رغبة الفرد تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وإمكاناته، وتقع هذه الحاجة في أعلى السلم الهرمي للحاجات عند ماسلو².

أكد ماسلو على أهمية تحقيق الذات في تحقيق التوافق السوي الجيد وقام بوضع معايير للتوافق من بينها التلقائية، قبول الذات، التمرکز حول المشكلات وحلها، الاستقلال الذاتي، الإدراك الفعال للواقع، الشعور بلا عداوة إتجاه الإنسان، الإهتمام الإجتماعي القوي، والعلاقات الإجتماعية السوية¹.

الشكل رقم(01): هرم ماسلو للحاجات

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص309.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2009، ص134.



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعطيات السابقة.

يتكون هرم ماسلو من حاجات يسعى الأفراد إلى تلبيةها حسب أهميتها لديهم، وهذه نفس الحاجات التي يرغب فيها العمال داخل التنظيمات للوصول إليها، بدءاً من الحاجات البيولوجية إنتهاء بحاجة تحقيق الذات، ويتوقع العمال تلبية حاجاتهم من التنظيم ولكن في حالة فشل التنظيم في تحقيق ما يصبو إليه العامل يحدث سوء التوافق.

رابعاً: النظريات الحديثة للتنظيم

1- النظرية اليابانية في الإدارة لويليام اوشي:

استمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة، والمهارة، والمودة، وقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل¹. وعززت العائلة والمدرسة روح الطاعة عند أفراد المجتمع الياباني وأصبحوا يميلون إلى العيش بجماعات مع الإخلاص في العمل، فجاؤوا بقيمهم وعاداتهم إلى المصنع فأصبح المصنع وكأنه عائلة او عشيرة واحدة، وهكذا أصبحت بيئة العمل تؤلف جزءاً كبيراً من حياتهم².

أن أهم الخصائص التي تحتفظ بها النظرية (Z) هي سيطرة نهج التوظيف الدائم للعاملين وبطء عملية التقييم والترقية وتقلب الموظف أو العامل في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري أو الفني الواحد لإطلاعه على جوانب العمل مما يطور مهاراته الفنية والإدارية وينمي فيه روح التعاون

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2005، ص106.

² على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 128.

والتآلف في المنشأة، وتقوم هذه النظرية على إفهام مجموعة المدراء بأن نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم خلال العمل، إنطلاقاً بشكل كبير من قدرتهم على الإتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة كالإتفاق حول الخدمات التي تقدمها، كما أن عملية إتخاذ القرارات في النوع (Z) تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع¹.

وتتبع النظرية اليابانية سياسات عديدة أهمها²:

✓ ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة.

✓ التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الإتصالات.

✓ التركيز على عمل الفريق في علاقات العمل.

✓ تأكيد الإلتزام المؤسسي والإلتزام والإنضباط في العمل وتحمل المسؤولية.

وقام ويليام اوشى بعقد مقارنة بين المنظمة اليابانية والمنظمة الأمريكية حسب الجدول التالي³:

الجدول رقم (4): مقارنة بين المنظمة اليابانية والمنظمة الأمريكية

المنظمة اليابانية	المنظمة الأمريكية
1- التوظيف الدائم (مدى الحياة)	1- التوظيف القصير المدى
2- البطء في التقييم و الترقية	2- السرعة في التقييم والترقية
3- عدم الإختصاص في الحياة الوظيفية	3- الإختصاص في الحياة الوظيفية
4- وسائل الرقابة الضمنية	4- وسائل الرقابة العلنية
5- إتخاذ القرارات جماعيا	5- إتخاذ القرارات فرديا
6- المسؤولية الجماعية	6- المسؤولية الفردية
7- الإهتمام الشمولي بالعاملين	7- الإهتمام الجزئي
8- الإهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية	8- الإهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص106.

يعد النمط الإجتماعي والثقافي السائد في المنظمات تابع بشكل أو بآخر للأنماط السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه العاملون، والذين تأثروا به وتبنوه ويحاولون فرضه في التنظيم وبين زملائهم، فكلما كانت تلك الأنماط المتشكلة من تفاعل أفراد التنظيم إيجابية كلما كانت بيئة العمل أكثر راحة وأماناً، فالتعاون والتآلف والعمل الجماعي يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويشجع على بذل الجهد والعطاء. ومع ما يوفره التنظيم والمدراء من دعم للعمال كالتوظيف الدائم وإعطاء فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات كل ذلك يخلق أجواء تتصف بالاستقرار والولاء وحب العمل.

¹ صبحي العنبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص84.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، الأردن، ط3، 2006، ص143.

تختلف بيئات العمل من مكان إلى آخر ويتجلى هذا الاختلاف بصورة واضحة في الثقافة التي يحملها أفراد التنظيم، والتي تكون مشبعة بثقافة المجتمع الذي نشأ فيه العامل، وقد تتعارض هذه الخصوصية الثقافية المستمدة من خارج التنظيم مع الثقافة التنظيمية التي يحاول التنظيم تبنيها خصوصا إذا كان التنظيم يضم أفرادا من مناطق مختلفة، وحتى وأن كان التنظيم ضمهم إليه لتحقيق أهدافه فانهم بفعل التقارب والتفاعل بين أعضاء التنظيم تنشأ ثقافة تنظيمية تضم قيم ومعايير خاصة بهم. ربما تكون إيجابية تخدم التنظيم وتسهل توافق الأفراد فيما بينهم أو سلبية تؤثر على السير الحسن للتنظيم، فالنظرية اليابانية التي إستمدت مبادئها من المجتمع الياباني الذي لديه خصوصية مميزة تعطي إهتماما كبيرا للثقافة في عملية حدوث التوافق لأفراد التنظيم، كما أن الافراد المتوافقون إجتماعيا في محيطهم، يسعون إلى نقل هذا التوافق إلى محيط عملهم بحكم تقارب القيم والمعايير الثقافية وتقارب المكان الذي يعيشون فيه وقد يكون ذلك بشكل واعى أو غير واعى منهم.

2- نظرية y و x دوجلاس ماكريجور:

ظهرت نظريات تتحدث عن الإفتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان العامل وأهمية استبدالها بإفتراضات إيجابية عن العمل، وللفت النظر لضرر الإفتراضات السلبية وإعتبارها إساءة للعاملين، وعاملا معيقا للعمل، حدد دوجلاس ماكريجور نمطين للإفتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدهما إفتراضات سلبية رمز إليها (x) وإفتراضات إيجابية رمز لها ب(y)، يتمثل النسق الاول من نظرية (x) بإفتراضات سلبية حول الإنسان أهمها¹:

✓ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

✓ يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

✓ يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي والحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

أما الشق الثاني من النظرية (y) فيستند إلى إفتراضات إيجابية مغايرة للإفتراضات السابقة تماما أهمها:

✓ يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

✓ تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.

✓ يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

من هذه النظرية يتضح أن الإفتراضات السلبية التي ينظر بها إلى العامل تنقص من أهميته كفرد يساهم في تحقيق أهداف التنظيم، وينظر إليه على أنه قاصر وعاجز عن تحمل مسؤولياته في العمل

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2010، ص86-87.

ويرغب فقط في أن يحمي نفسه جسدياً ومادياً دون إغارة إهتمامه بطموحه، وبتنمية قدراته المهنية والإبداع في عمله. وهذا ما ينفيه الشق الإيجابي من النظرية فالعامل يملك روح تحمل المسؤولية ولديه طموح ورغبات وغايات يرغب في تحقيقها جميعاً في عمله، وبتحقيقها يمكنه أن يكون فرداً متوافقاً ومنسجماً في التنظيم.

خامساً: نظريات التوافق المهني

1- نظرية بيرلر:

أكد بيرلر على أهمية التنظيم والتوجيه، وعلى أن يحيا الأفراد هنا والآن دون خوف من المستقبل لأن هذا سيفقد الأفراد شعورهم الفعلي بالرضا، مؤكداً على أهمية الوعي بالذات وتقبلها، والتحرر النسبي من القواعد الخارجية، وأن الشخص المتوافق هو من يتقبل المسؤوليات ويتحملها على عاتقه دون القذف بها على الآخرين¹.

من هذه النظرية يتضح أن عدم ضمان المستقبل الوظيفي للعامل يؤدي به إلى عدم الرضا في العمل والشعور الدائم بعدم الأمان، فلماذا يجب أن يكون في عمله متحرراً مما يمليه ويفرضه عليه المجتمع خارجاً، وأن تكون بيئة العمل في مستوى توقعات وطموح العامل فيها حتي يتمكن من تحقيق ذاته وظيفياً، فيحب عمله ويرغب في استثمار جهده ووقته من أجل مؤسسته وتطويرها، والقيام بمسؤولياته دون إلقاءها على غيره.

2- نظرية العاملين هرزبرغ:

في دراسة سأل هرزبرغ فيها 200 مهندس ومحاسب عن الفترات التي يشعرون فيها بالرضا في العمل، وعن الفترات التي يكونون فيها كارهين فيها عملهم، وبينت هذه النظرية أن الحالات المؤدية إلى الرضا تختلف عن الحالات المؤدية لعدم الرضا، فالعوامل المرتبطة بالرضا المهني هي الإنجاز والإعتراف، وجاذبية العمل في حد ذاته والمسؤولية والتطور، أما العوامل المرتبطة بعدم الرضا المهني فتتمثل في سياسة وإدارة الشركة، والإشراف، والاجر، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل، ويرى هرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة إنما مرتبطة بنمطين من الحاجات الإنسانية، النمط الأول تجنب عدم الرضا الذي يرتبط بمحيط العمل وأطلق عليه العوامل الصحية وكلما غابت هذه العوامل الصحية أدى ذلك إلى عدم الرضا، وكلما زاد ظهورها زادت الدافعية والرضا، والنمط الثاني وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته وشخصيته، وأسماها العوامل المحفزة وكلما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى ذلك إلى تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى ذلك إلى عدم الرضا المهني².

¹ فهيمة ذيب، محمد دحماني، مرجع سابق، ص493.

² عبد العزيز خوجة، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص205-206.

حسب نظرية العاملين لهرزبرغ يوجد في التنظيم عاملين أو نمطين أحدهما يؤدي إلى عدم الرضا والآخر يؤدي إلى رضا العاملين، فالنمط الأول والذي يؤدي إلى عدم الرضا هي تلك العوامل الصحية الغائبة التي ترتبط بمحيط العمل، والتي تشمل سياسة التنظيم، ونوع الإدارة، والإشراف، والأجر، والعلاقات بين افراد التنظيم، وظروف العمل المادية، أما النمط الآخر الذي يؤدي رضا العامل ومنه إلى توافقه مع عمله فهي العوامل المحفزة المرتبطة بتحقيق ومساعدة العامل على إظهار قدراته وذاته والتي تجعل منه عامل يقدم أداء حسنا، فهذه العوامل مجتمعة تساهم في تلبية رغبات وحاجات العامل البيئية والمهنية والذاتية تدفعه لأن يكون فردا متوافقا ومنسجما مع عمله.

في هذه النظرية ركز هرزبرغ على الرضا الوظيفي كمؤشر لتوافق العامل مع عمله، مقسما العوامل التي تقرر الرضا الوظيفي إلى قسمين والمؤدية إلى التوافق المهني، إلا أن هذه العوامل في حد ذاتها متشابكة ومتداخلة بإعتبار الإنسان يختلف عن الآلة، مما يجعل توافقه المهني يرتبط بعوامل ومظاهر أخرى غير الرضا الوظيفي وأن عد من بين أهم مظاهره.

3- نظرية روجرز:

يشير روجرز إلى أن الأفراد الذين يعانون من سوء التوافق يعبرون عن جوانب تقلقهم فيما يتعلق بسلوكياتهم غير المتسقة مع مفهومهم عن ذاتهم، ويقرر أن سوء التوافق الذاتي يمكن أن يستمر إذا حاول الأفراد الإحتفاظ ببعض الخبرات الإنفعالية بعيدا عن مجال الإدراك والوعي، وينتج عن ذلك إستحالة تنظيم مثل هذه الخبرات أو توحيدها كجزء من الذات التي تتفكك وتتبعثر نظرا لإفتقاد الفرد قبوله لذاته وهذا من شأنه أن يولد مزيدا من التوتر والأسى وسوء التوافق¹.

ينبع سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والذين يعانون من سوء التوافق من ذواتهم بعد تعرضهم إلى خبرات ومواقف سلبية إحتفظوا بها في اللاوعي وهي تدفعهم إلى التصرف بسلبية في مختلف الظروف وينفرون من التعامل مع الزملاء الآخرين، أو تقديم يد العون والمساعدة لغيرهم ويؤدي بهم إلى كره أجواء العمل، وإفتقاد الولاء للمنظمة مما يؤثر على إنجازهم، وقد يرغبون في ترك العمل أو المطالبة بنقلهم.

¹ فهيمة ذيب، محمد دحماني، مرجع سابق، ص493.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات الإجتماعية والتنظيمية، والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، والمتمثلة في النظرية البنائية الوظيفية ثم النظريات الكلاسيكية، وبعدها النظريات النيوكلاسيكية ثم الحديثة ثم نظريات التوافق، حيث إهتمت هذه النظريات إهتماما متفاوتا بالجمود التنظيمي والتوافق المهني.

وقد إختلفت هذه النظريات في نظرتها للتنظيمات ولل فرد العامل، فوجد البنائية الوظيفية نظرت للتنظيم على إعتباره نسقا مغلقا، وجردت النظريات الكلاسيكية الفرد العامل من إنسانيته ونظرت إليه نظرة مادية، أما النظريات الحديثة ونظريات التوافق إهتمت بالموارد البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في التنظيم.

الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وخصوصا عندما يتعلق الأمر بالدراسات الإجتماعية خطوة توصف بالمهمة وبالضرورة، وذلك بهدف الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية للإجابة على التساؤلات المطروحة، فالجانب الميداني هو مدعم للجانب النظري ولا يمكن أن نتحدث على إكتمال أهمية البحث الإجتماعي إلا بربطه بالواقع، والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل، مستعينين بأدوات منهجية مناسبة.

وسيتم في هذا الفصل إلقاء الضوء على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المتمثلة في مجالات الدراسة، والمنهج الذي إعتدناه في الدراسة الحالية، والملاحظ العامة التي تميز مجتمع وعينة الدراسة، والإستمارة، وأساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها، وقد قسم معظم الباحثين هذه المجالات إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال الزمني، والمجال البشري وقد تضمنت مجالات الدراسة ما يلي:

1- المجال المكاني للدراسة:

لكل بحث إجتماعي مجال ميداني أو جغرافي يتم فيه إجراء الدراسة الميدانية، ويقصد به النطاق المكاني لإجراء موضوع الدراسة¹.

وقد تم إجراء الدراسة التي بين أيدينا في العيادة المتعددة الخدمات لبلدية الشقفة التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر .

- التعريف بميدان الدراسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون هذه المؤسسة الصحية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج تغطي مجموعة من السكان، وتحدد المشتقات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

وحسب بيان الجريدة الرسمية الصادرة تحت رقم 140/07، المؤرخ في 19/05/2007 سنورد أهم ما ورد فيها:

- مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بـ:

✓ الوقاية والعلاج القاعدي.

✓ تشخيص المرض.

✓ العلاج الجوارية.

✓ الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

✓ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

✓ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف هذه المؤسسة على الخصوص بما يلي:

✓ المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة، والنقاوة، ومكافحة الأضرار، والآفات الاجتماعية.

✓ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي الأسس الإعداد، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 204.

- ✓ ويمكن إستخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي، والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- مصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:
- مصلحة الموارد والتخطيط التي تتكون من:
 - ✓ مكتب المستخدمين والتكوين والمنازعات.
 - ✓ مكتب التخطيط.
 - ✓ مكتب الميزانية والمراقبة.
- مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي والتي تتكون من:
 - ✓ مكتب تنظيم الهياكل العمومية والخاصة للصحة وتقييمها.
 - ✓ مكتب العلاج القاعدي والإستعجالات وطب الأمراض العقلية.
 - ✓ مكتب تنظيم المنتوجات الصيدلانية.
- مصلحة الوقاية والسكان التي تتكون من:
 - ✓ مكتب الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة.
 - ✓ مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة.
 - ✓ مكتب السكان.
- فروع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:
 - يسير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة إستشارية تدعى المجلس الطبي وهي كما يلي:
 - مجلس الإدارة ويضم ممثلين:
 - ✓ ممثل عن الوالي رئيسا.
 - ✓ ممثل عن إدارة المالية.
 - ✓ ممثل عن التأمينات الإقتصادية.
 - ✓ ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي.
 - ✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
 - ✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
 - ✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبهم نظراؤه.
 - ✓ ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين ينتخبهم نظراؤه.
 - ✓ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.
 - ✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

✓ رئيس المجلس الطبي.

يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي إستشاري ويتولى أمانته.

- المدير:

يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وينتهي مهامه حسب الأشكال نفسها، والمدير مسؤولاً عن حسن تسيير المؤسسة.

- المجلس الطبي:

يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ويمكن أن يتم إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي، أو علمي، أو تكويني من طرف مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- وحدات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل:

- جيجل
- الطاهير
- سيدي معروف
- بوسيف أولاد عسكر
- زيامة منصورية
- جيملة

- نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر:

أنشئت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07، المؤرخ في 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها.

- نطاق التغطية :

تقع المؤسسة (المقر الإداري) ببلدية بوسيف أولاد عسكر، تغطي 07 بلديات تابعة لـ 03 دوائر وهي موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : نطاق تغطية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر.

الدائرة	البلدية	عدد السكان
الظاهر	أولاد عسكر	14613 نسمة
	الشحنة	9569 نسمة
الشقفة	الشقفة	28916 نسمة
	القنار نشفي	17241 نسمة
	سيدي عبد العزيز	11032 نسمة
	برج الطهر	4224 نسمة
العنصر	الجمعة بني حبيبي	15974 نسمة
المجموع العام	07	101569 نسمة

المصدر: حسب إحصائيات سنة 2015 للمؤسسة.

- التنظيم الإداري:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07، المؤرخ 2007/05/19، يسهر على تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر مدير معين من طرف وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وتتكون من 04 مديريات فرعية على رأس كل واحدة مدير فرعي هي :

✓ المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.

✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية.

✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

✓ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

- الهياكل الصحية:

طبقا للقرار الوزاري رقم 11/91، المحدد للمشتملات المادية للمؤسسة، تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر من مجموعة الهياكل الصحية التالية :

الجدول رقم(06): الهياكل الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر.

التعيين	العدد
عيادة متعددة الخدمات	05
قاعة علاج	23

المصدر: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر.

المصالح الطبية:

طبقا للقرار الوزاري رقم 08/2964 المؤرخ في 2008/10/15 المتضمن إنشاء وتنظيم المصالح الطبية، تشتمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر على المصالح الطبية التالية:

الجدول رقم (07): المصالح الطبية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر.

العدد	التعيين
01	مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي
01	مصلحة مراقبة السل والأمراض التنفسية
01	مصلحة طب العمل

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر.

نقاط المناوبة:

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر 03 نقاط مناوبة تعمل بنظام 24/24 ساعة وهي :

- ✓ نقطة المناوبة العيادة المتعددة الخدمات الشقفة.
- ✓ نقطة المناوبة العيادة متعددة الخدمات القنار نشفي.
- ✓ نقطة المناوبة العيادة متعددة الخدمات بوسيف أولاد عسكر.

قاعات الفحص الطبي:

- أ- قاعات العلاج توجد 17 قاعة فحص منها قاعتان (02) للطب وجراحة الأسنان.
- ب- العيادات المتعددة الخدمات توجد 21 قاعة فحص موزعة:
 - ✓ 05 للطب وجراحة الأسنان.
 - ✓ 09 للفحص الطبي العام (04 تجرى فيها فحوصات).
 - ✓ 05 لفحوص PMI.
 - ✓ 02 للطب النفسي .
- ج- مصلحة مراقبة السل والأمراض التنفسية.
- د- قاعة للفحص الطبي العام.
- هـ- قاعة للفحص الطبي المتخصص.

-الإستعجالات الطبية :

09 أسرة للإستعجالات الطبية موزعة على نقاط المناوبة كالتالي :

- ✓ 02 بنقطة المناوبة الشقفة.
- ✓ 04 بنقطة المناوبة القنار نشفي.
- ✓ 03 بنقطة المناوبة بوسيف اولاد عسكر.
- ✓ 03 أسرة بالعيادة المتعددة الخدمات الجمعة بني حبيبي.
- ✓ 03 أسرة بالعيادة المتعددة الخدمات سيدي عبد العزيز.
- ✓ سرير واحد بقاعة العلاج الشحنة.
- ✓ سرير واحد بقاعة العلاج برج الطهر.

بالإضافة إلى:

- ✓ 06 وحدات للكشف و المتابعة.
- ✓ 05 وحدات PMI (الطفولة والأمومة) وحدة في كل عيادة.
- ✓ 07 مخابر مخبر في كل عيادة من عيادات المؤسسة، ومخبر في كل من قاعة العلاج الشحنة، وقاعة العلاج برج الطهر.
- ✓ 04 مصالح التصوير بالأشعة على مستوى عيادة الشقفة، القنار، اولاد عسكر، بني حبيبي.
- ✓ مخبر علم الخلايا بالعيادة متعددة الخدمات القنار .
- ✓ مخبر علم البكتيريا والطفيليات بالعيادة متعددة الخدمات الشقفة.
- ✓ مصلحة الصيدلية بمقر المؤسسة بالعيادة متعددة الخدمات بوسيف أولاد عسكر.

-الهيئات التداولية والإستشارية واللجان:

- ✓ مجلس الإدارة .
- ✓ المجلس الطبي .
- ✓ لجنة النظافة والأمن أستحدثت بموجب مقرر رقم 01 بتاريخ 2014/11/13.
- ✓ لجنة المناوبة والإستعجالات أستحدثت بموجب مقرر رقم 02 بتاريخ 2014/11/19.
- ✓ لجنة العدوى الجرثومية أستحدثت بموجب مقرر رقم 03 بتاريخ 2014/11/17.
- ✓ لجنة الأدوية أستحدثت بموجب مقرر رقم 04 بتاريخ 2014 /11/25.

-إنجازات المؤسسة إلى غاية شهر سبتمبر 2016:

- في إطار تدعيم الصحة الجوارية عبر مختلف الهياكل الصحية، قامت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر بالإنجازات التالية :
- ✓ فتح مخبر علم البكتيريا والطفيليات بالعيادة متعددة الخدمات الشقفة.

- ✓ فتح مصلحة المخبر بقاعة العلاج برج الطهر منذ تاريخ 2016/02/16.
- ✓ تجهيز قاعة للملاحظة الطبية بقاعة العلاج برج الطهر، ودخولها حيز النشاط بتاريخ 2016/08/01 .

- ✓ دخول قاعة العلاج بويحمد حيز الخدمة ابتداء من تاريخ 2016/08/28.
- ✓ تدعيم قاعة العلاج برج الطهر بطبيب عام ثان، حتى يتسنى لنا ضمان الفحوصات الطبية على مستوى قاعتي العلاج تاغراست وبويحمد .

- ✓ إعادة تفعيل نشاط الفرقة الطبية المتنقلة، ومباشرة نشاطها حسب البرنامج المسطر الذي يمس مختلف المناطق النائية التابعة للمؤسسة، بمعدل خرجة ميدانية كل شهر، تتكون الفرقة من :

- طبيب عام في الصحة العمومية .

- جراح أسنان في الصحة العمومية .

- ممرض للصحة العمومية .

- قابلة .

- ✓ إنشاء فرقة العلاج المنزلي .

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر: أنظر الملاحق.

- الهيكل التنظيمي للعيادة المتعددة الخدمات الشقفة: أنظر الملاحق.

2- المجال الزمني للدراسة:

ونقصد به المدة الزمنية التي تم إستغراقها لإنجاز هذه الدراسة من بداية الدراسة إلى نهايتها، بما فيه الدراسة الإستطلاعية، النظرية، والميدانية.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين النظري والجانب الميداني، وقد تم الشروع بالعمل فيها إبتداء من شهر فيفري إلى غاية بداية شهر جويلية 2021، والتي تم فيها إختيار إحدى وحدات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أولاد عسكر وهي العيادة المتعددة الخدمات الشقفة ميدانا لإجراء الدراسة فيها لعدة أسباب منها أنها أكثر الوحدات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر عمالا، وقربها وسهولة الوصول إليها، وإستعداد عمالها للمساعدة والتعاون معنا.

أ- الجانب النظري:

بدأت هذه المرحلة ببناء الموضوع نظريا من نهاية شهر فيفري 2021، وقد إنطلقنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحديد الإشكالية، وبناء الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة، ثم إنقلنا إلى تحرير الفصول النظرية لهذه الدراسة، لتنتهي ببناء الإستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة جامعة آخرين.

ب- الجانب الميداني:

بدأت هذه المرحلة بعد صياغتنا للإستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف، وأساتذة آخرين، والقيام بتعديلها حسب ملاحظاتهم، وتحديد العينة ونسبتها، وبعدها قمنا مباشرة بتوزيع الإستمارة بشكلها النهائي في الفاتح من جوان 2021 وتمت إستعادتها يوم 6 من نفس الشهر.

3-المجال البشري للدراسة:

عملية تحديد المجال البشري للدراسة خطوة مهمة في مسار البحث سواء تعلق الأمر بالمسوح الإجتماعية أو في حالة إختيار عينة الدراسة، لأن معرفة خصائص ومميزات المجتمع الأصلي للدراسة يمكن الباحثين من تحديد أنسب الكيفيات لإختيار العينات المطلوبة للدراسة، ويساعد كذلك على إختيار الأدوات والوسائل الملائمة لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين، ويتضمن المجال البشري جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة¹، وهو ما يسمى كذلك بمجتمع الدراسة.

يعرف موريس أنجريس مجتمع البحث أو المجتمع الأم بأنه مجموعة عناصر لها خاصية، أو عدة خصائص مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث والتقصي². وهو مجموعة من الأفراد، أو الأشياء، أو الوحدات الأساسية التي أجرى عليها التحليل، ويتكون مجتمع البحث من وحدات أو عناصر تجمع بينها صفات أو خصائص معينة، ويمكن أن يتم التحقق أو إختبار الفرضيات عليها³.

يقدر عدد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر بـ 427 عامل منهم 104 عامل بالعيادة المتعددة الخدمات الشفقة، ويوزع العاملون بهذه العيادة في الجدول بالشكل التالي حسب الصنف، والمسمى الوظيفي، وتخصصاتهم.

¹ محمد شفيق ، مرجع سابق، ص204.

² موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 298.

³ سعيد سبعون، مرجع سابق، ص 133.

الجدول رقم(08): توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي والتخصص في العيادة المتعددة الخدمات الشقيقة.

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم			الأطباء		الصف الوظيفي
	38	12	عامل مهني	1	مسؤول العيادة	12	ممرض	13
27	6	عون أمن	1	عون مكتب	17	مساعد تمريض	3	طبيب جراحة أسنان
9	6	سائق	5	عون إستقبال وتوجيه	1	القابلة	2	إحصائي نفسي
30	2	عون نظافة			4	مشغل أجهزة التصوير الطبي	3	صيدلي
					8	مخبري		
					8	بيولوجي		
104	26		7		50		21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب الإحصائيات المستخرجة من العيادة المتعددة الخدمات.

ثانياً: منهج الدراسة:

خلال مسار البحث العلمي يستعين الباحث بالعديد من الأساليب المنهجية العلمية والتي تضمن له تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من دراسته، وللوصول للوجهة التي يريدها الباحث يستعين بالمنهج الذي يتناسب مع خصوصية العلوم الاجتماعية، بعد أن يقوم بإختيار المنهج المناسب لتوجهات موضوعه والذي يتماشى مع أهدافه.

تعريف المنهج العلمي:

يقصد بالمنهج الطريق الواضح المحدد، وإصطلاحاً يعني طائفة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقول، وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة، وهي الطريقة التي يسلكها العلماء في أبحاثهم، وترسم لهم الخطوات العقلية الواجب إتباعها بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية في أي موضوع دراسي¹. وهو الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة من حقائق².

¹ نسيمه ربيعة جعفري، الدليل المنهجي للطالب (في إعداد البحث العلمي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص85.

² لحسن عبد الله باشيوية، وآخرون، البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2010، ص142.

تعريف المنهج الوصفي:

نظرا لطبيعة الظاهرة الإنسانية وخصائصها التي تعوق في الكثير من الأحيان تطبيق المنهج التجريبي عليها، وجد كبديل منهج آخر تميل إليه البحوث الإجتماعية غالبا وهو المنهج الوصفي¹. ويعرف بأنه وصف منظم للحقائق وسميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية ودقيقة وصحيحة².

ويعرف بأنه مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، فهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة الموضوع محل البحث والدراسة، وعملية الوصف تعني تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها أما تعبيرا كيفيا بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، أو تعبيرا كميا، وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر³.

وتسعى البحوث الوصفية إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة والراهنة وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويوفر البحث الوصفي بيانات في غاية الأهمية، خاصة حينما يجرى البحث في ميدان ما لأول مرة⁴.

إذا أردنا دراسة الوضع الراهن لظاهرة من الظواهر، أو الظروف السائدة التي تخص مجموعة من البشر، أو الأشياء، أو الأحداث دون التدخل في متغيرات دراستها، فعلىنا إستخدام هذا النوع من البحوث الذي عن طريقه نستطيع أن نصف في البداية ما هو كائن وصفا تفسيريا دقيقا، ثم نعبر عنه فيما بعد تعبيرا كميا أو كيفيا، ، وتتمثل خطوات البحث الوصفي في: تحديد مشكلة البحث ثم مراجعة البحوث والدراسات السابقة، وبعدها تصميم البحث، وتحديد خطواته الإجرائية، ثم جمع البيانات وتصنيفها وتحليل البيانات وتفسيرها، ثم عرض النتائج وكتابة تقرير البحث⁵.

ويعتمد على المنهج الوصفي بشكل رئيسي في الدراسات العلمية على مرحلتين⁶:

¹ أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص61.

² أحمد محمود الخطيب، البحث العلمي، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، ص64.

³ أحمد عياد، المرجع السابق، ص61-62.

⁴ عدنان الجادري وآخرون، مناهج البحث العلمي(أساسيات البحث العلمي)، جامعة عمان العربية الدراسات العليا، الأردن، 2006، ص109.

⁵ عصمان سرر العجيلي، سعيد عياد أمطير، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، ليبيا، ط1، 2002، ص 114-115.

⁶ جمال محمد أبو شنب، قواعد البحث العلمي الإجتماعي (المناهج والطرق والأدوات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010، ص

مرحلة البحوث أو الدراسات الإستطلاعية أو الصياغية: حيث تهدف إلى التعرف على أهم الفروض والتعرف على ظاهرة معينة، بإكتشاف معارف، وأفكار جديدة تساعد على تحديد المشكلة البحثية بدقة.

مرحلة الدراسات الوصفية التشخيصية المتعمقة: وذلك من خلال ثلاث خطوات رئيسية:

- إختيار الوحدة الأساسية او العينة موضوع الدراسة العلمية.
- إكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة.
- فحص العوامل المختلفة المؤثرة في تنظيم الظاهرة المدروسة ووظائفها.

أسباب اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج الذي يهتم بدراسة الحقائق القائمة المرتبطة بالظاهرة للتعرف على أبعادها، أي وصف معالم الظاهرة وعلاقتها في وقت محدد ومكان معين، ودراسة الوضع الراهن لظاهرة من الظواهر، أو الظروف السائدة التي تخص مجموعة من العاملين، أو الأحداث دون التدخل في المتغيرات الخاصة بها هو المنهج الوصفي، لهذا كان هو المنهج المناسب للدراسة الحالية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل بناء البحث الإجتماعي من أجل التوصل إلى إختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة ودقة البيانات وصدق المعلومات، والإعتماد على مصادر موثوق بها يشكل الدعامة الأساسية للتوصل إلى نتيجة علمية، أو حكم موضوعي صادق معبر عن جوهر أي قضية، لهذا وجب على الباحث الإعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها فيما بعد، لتقديم تفسير علمي لتساؤلات الدراسة، تحقيقاً للهدف المنشود.

فالبحث الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتفسير، معتمدة في الحصول على البيانات الخاصة بالموضوعات والظواهر التي تدرسها على الملاحظة بجميع أشكالها، وعلى الإستبيانات والمقابلات الشخصية، مع العلم أن الذي يحدد إستخدام مثل هذه الأدوات هو طبيعة البحث¹.

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات البحثية وكانت كمايلي:

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي لها أهمية في مناهج البحث بعامة، وبواسطتها يمكن الحصول على المعلومات والبيانات المراد بحثها.

¹ عصمان سرركز العجيلي، سعيد عياد أمطير، مرجع سابق، ص114.

والملاحظة هي أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر، لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها، سواء أكانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور، أو خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد¹.

وتعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة، أو مجموعة من الظواهر، من أجل الكشف عن صفاتها، أو خصائصها بهدف الوصول إلى معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر، وهي إما ملاحظة بسيطة أو ملاحظة موجهة ومنظمة أو ملاحظة بالمشاركة².

وقد قمنا باستخدام الملاحظة كأداة من أدوات الدراسة، على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوية بوسيف أولاد عسكر خلال تنقلنا إليها لجمع المعلومات والإستفسار عن كل ما يهمنا في دراستنا، وتقلنا كذلك للعيادة المتعددة الخدمات الشقفة وقد حاولنا جمع المعلومات من خلال ملاحظة سلوك العاملين وتصرفاتهم ومواقفهم.

2- المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة، أو الملاحظة، أو الوثائق والسجلات الإدارية، أو الإحصائيات الرسمية والتقارير، وتجرى المقابلة في شكل حوار أو حديث مع المبحوث في موضوع البحث، فالمقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء، أو معتقدات شخص آخر، أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، ويشترط، أن يكون الحوار مبوباً ومنظماً ومسيراً من طرف الباحث، كما يفضل أن يكون يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وآرائه حول موضوع البحث³.

تعد المقابلة أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، وهي قيام الباحث بزيارة المبحوثين في بيوتهم أو أماكن عملهم من أجل الحصول منهم على معلومات يعتقد الباحث أن المبحوثين يتوفرون عليها، وقبل البدء بها يعرف الباحث نفسه مع شرح الغرض من المقابلة للمبحوث ومن المبادئ الأساسية في المقابلة⁴:

- تحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلة.

¹ على معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الإجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، دار المكتبة الوطنية، ليبيا، 2008، ص226.

² على غربي، أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009، ص110-111.

³ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، ط1، 2008، ص212.

⁴ إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص265-266.

- تحديد وتهيئة الأسئلة التي ستوجه للمبحوث.
 - تحديد موعد المقابلة قبل القيام بها، ويراعي فيه، مناسبته لوقت المبحوث، وعدم فرضه عليه.
- وقد أجرينا مقابلات عدة مع العاملين بالمؤسسة وبعض الموظفين الإداريين والأطباء والمرضى ورجال الأمن وكذلك مدير المؤسسة وبعض رؤساء المصالح وقد استخدمنا المقابلة الشفاهية أحيانا، وأحيانا أخرى المقابلة المقننة.

3- الإستمارة:

تعرف الإستمارة على أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث إذ تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها، فهي بذلك وسيلة علمية تساعد على جمع المادة العلمية من الحقل الاجتماعي، وكذلك جمع الحقائق والمعلومات عن ومن المبحوثين، وهي تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث وتمنعه من الخروج عنه، وتحتوي عادة على مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة، وبعضها مغلقة، وبعضها يتعلق بالحقائق، وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، وبعضها عام وبعضها متخصص¹.

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانياً². وتعتبر إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس، أو ميول، أو اتجاهاتهم ودوافعهم، أو معتقداتهم، وتتضمن مجموعة من الأسئلة، أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها يحددها الباحث حسب أغراض البحث³.

الإستمارة هي مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة بواسطة الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي يراد معلومات عنها من المبحوث⁴

يجب أن تتكون الإستمارة من جزئيين أسئلة تتناول المحددات الاجتماعية أو المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين التي نجدها في بداية الإستمارة، وأسئلة حول الظاهرة⁵.

¹ عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي منهجه مراحلته تقنياته، منشورات جروس برس، لبنان، ط1، 2002، ص 82.

² محمد شفيق، البحث العلمي الأسس الإعداد، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 118.

³ جودت عزت عطوي، البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 99.

⁴ بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 77.

⁵ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص 169-170.

لهذا قمنا باستخدام الإستمارة كأداة رئيسية لتحقيق اهدافا الدراسة، حيث قمنا بالتنسيق مع الأستاذ المشرف في تحديد ما يلي:

تحديد متغيرات الدراسة من خلال التطرق إلى:

- قصور أساليب العمل.

- سيادة القيم التنظيمية السلبية.

- ضعف التطوير الوظيفي.

وكذلك محاولة إشتقاق مؤشرات قابلة للقياس من خلال هذه المتغيرات الثلاث، وتحديد العبارات الملائمة لكل مؤشر وذلك بالرجوع إلى الجانب النظري وكذا الدراسات السابقة، والتي من خلالها تكونت إستمارة الدراسة، وتم توزيعها على 52 فرد. ولقد تم تقسيمها إلى محاورين رئيسين وهما:

المحور الأول: يتضمن البيانات الأولية أو الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني: يتضمن أداة الدراسة وضمت ما يلي:

أ - قصور أساليب تنظيم العمل والحد من التوافق المهني.

ب - سيادة القيم التنظيمية السلبية والتوافق المهني.

ج - محدودية فرص التطور الوظيفي وتحقيق التوافق المهني.

3- الوثائق والسجلات:

الوثائق مادة توفر معلومات أو إرشادات¹، وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة للإنسانية². وتقدم الوثائق الكثير من المعلومات المهمة للباحث حول دراسته وخاصة في المراحل الأولى التي يسعى خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عامة عن مشكلة أو موضوع الدراسة³.

ومن أهم الوثائق والسجلات المستخدمة في الدراسة الحالية والتي ساعدت على إثراء الموضوع

بمعلومات إضافية مثل:

- الجريدة الرسمية المتعلقة بقرار إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

- القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية المعتمد عليه الصادر 2007.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص119.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2010، ص194.

³ رجب عبد الحميد، الأسلوب العلمي في إعداد وكتابة البحث، 2008، ص 90-91.

رابعاً: عينة الدراسة

1- تعريف العينة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم بإختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹.

2- العينة العشوائية:

يتم في العينات العشوائية الإختيار على أساس عشوائي، وذلك لإعطاء جميع مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للظهور في العينة². يتم فيها الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي³.

4- العينة الطبقية:

العينة الطبقية هي نوع من أنواع إختيار العينات حيث يقسم مجتمع البحث المستهدف إلى شرائح أو طبقات، كأن يقسم مثلاً تبعاً للطبقة الإجتماعية أو السن، ويتم إختيار عدد من الأفراد من بين أفراد كل طبقة ليمثلوا شريحتهم في الدراسة، وهذا الأسلوب يضمن لجميع المجموعات المهمة أن تمثل تمثيلاً مستقلاً، وبإمكان ذلك أن يزيد الدقة ويقلل الوقت والجهد والتكلفة عن طريق تخصيص عينات ذات أحجام صغيرة⁴.

5- العينة الطبقية التناسبية:

يقترح في هذه العينة قبل عملية الإختيار العشوائي تقسيم المجتمع الأم إلى طبقات، ومن ثمة تقوم بعملية الإختيار العشوائي لهذه الطبقات، ويشترط عند سحبها أن يكون المجتمع غير متجانس بحيث نستطيع تحويله إلى مجتمع متجانس عن طريق تقسيمه إلى طبقات لنضمن مبدأ التجانس داخل كل طبقة⁵.

وهي تعتمد على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات، مهنية أو إجتماعية أو تعليمية، فبدلاً من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع يجب أن تكون أكثر تحديداً ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999، ص84.

² خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص123.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، ص65.

⁴ ميل تشيرتون، آن براون، علم إجتماع النظرية والمنهج، ترجمة، هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، مصر، ط1، 2012، ص438-439.

⁵ جويذة عميرة، التحليل الإحصائي للبيانات الإجتماعية والديمغرافية، عالم الأفكار، الجزائر، ط1، 2018، ص33.

شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث، فالطبقة هنا تعني الشريحة، أو الشرائح، التي ينقسم إليها أفراد المجتمع، والتناسبية تعني أن العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي مع تمثيلها داخل المجتمع الأصلي¹.

أجريت الدراسة على عينة من العمال الذين ينتمون للعيادة المتعددة الخدمات بالشقفة التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر، ويقدر عدد الموارد البشرية الكلي بها 104 وتضم ثلاث أصناف وظيفية، وقد أجريت الدراسة على عينة تضم جميع الفئات العمالية في العيادة المتعددة الخدمات الشقفة، ويعود ذلك بالأساس إلى طبيعة الأسئلة التي تتناسب مع جميع فئات العمال، وقمنا بأخذ نسبة 50% من العمال المكونين لمجتمع الدراسة الكلي.

ونظرا لعدم تجانس المجتمع الأم وهو المجتمع محل الدراسة وإنقسامه إلى عدة طبقات ممثلة في التخصصات المهنية المرتبطة بالمستويات التعليمية الجامعي، والثانوي، والمتوسط، والابتدائي، فقد جمعناها كل علي حدى في ثلاث طبقات حسب الصنف الوظيفي، وقد تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقة التناسبية حسب الطريقة التالية:

$$\text{العينة من كل طبقة} = \frac{\text{حجم العينة} \times \text{نسبة العمال}}{\text{المجتمع الكلي}}$$

المجتمع الكلي

$$\text{الإطارات} = 104 / 50 \times 21 = 10$$

$$\text{عمال التحكم} = 104 / 50 \times 57 = 29$$

$$\text{عمال التنفيذ} = 104 / 50 \times 26 = 13$$

وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (09): جدول التقسيم الطبقي التناسبي للعينات

عدد أفراد عينة الدراسة	عدد العمال	الصنف الوظيفي
10	21	الإطارات
29	57	عمال التحكم
13	26	عمال التنفيذ
52	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 197.

6- الخصائص السيكولوجية لأفراد العينة:

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
80.77%	42	أنثي
19.23%	10	ذكر
100%	52	المجموع

من الجدول الإحصائي تظهر البيانات الكمية بأن أعلى نسبة والمقدرة 80.77% من المبحوثين أو ما يعادل 42 مبحوث من مجموع أفراد العينة عبارة عن إناث، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 19.23% أي ما يعادل 10 ذكور فقط.

ويعود سبب العدد الكبير من العاملين الإناث في المؤسسة إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة بإعتبارها مؤسسة ذات طابع صحي خدماتي، والتي لا تتطلب يد عاملة من الذكور لإرتباط هذا العمل بخصوصية لا تتطلب جهد عضلي، بل تتطلب مستوي تعليمي مناسب، وإلي الكفاءة والإتقان وحسن التصرف، ويرجع كذلك إلى الرغبة والطلب لمثل هذا العمل من طرف الإناث، وتقضيله إجتماعيا للمرأة. وكذا إلى سياسة التوظيف المتبعة في الجزائر التي توظف الإناث أكثر من الذكور في الوظيف العمومي، بسبب العدد الكبير لخريجي المعاهد المتخصصة والجامعات من الإناث.

الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية%	التكرار	فئات السن
5.77%	3	أقل من 20 سنة
25%	13	[20 - 30] سنة
44.23%	23	[30 - 40] سنة
19.23%	10	[40 - 50] سنة
5.77%	3	[50 - 60] سنة
0%	0	60 سنة فما فوق
100%	52	المجموع

من الجدول الإحصائي أعلاه نلاحظ توزع أفراد عينة المبحوثين على فئات عمرية مختلفة حيث كانت نسبة الفئة العمرية ما فوق 60 سنة 0%، ونسبة الفئة العمرية الأقل من 20 سنة والفئة [50 - 60] سنة كانت النسبة 5.77% لكليهما، والفئة [40 - 50] سنة بنسبة 25%، والفئة [20 - 30] سنة بنسبة 19.23%، أما الفئة العمرية [30 - 40] سنة فهي كانت الأكبر بنسبة 44.23% .

نتائج الجدول تؤكد إمتلاك المؤسسة لطاقت شابة، ويدل على أن سن التقاعد منخفض في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فلا يوجد عمال فوق الستين من العمر مع وجود قليل من العمال في السن ما بين الخمسين والستين سنة، بسبب إجراءات التقاعد المبكر الذي أصبحت تتبعها الجهات الرسمية، ويلاحظ كذلك قلة التوظيف للشباب لأقل من 20 سنة لإفتقارهم للتكوين أو التدريب وعدم تخرجهم أو عدم إستكمال الدراسة بعد إلا في حالات محدودة.

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
19.23%	10	طبيب
48.07%	25	شبه طبي
7.70%	4	إداري
25%	13	أعوان الخدمة
100%	52	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ توزيع المبحوثين على الوظائف كما يلي شبه طبي بأعلى نسبة 48.07%، يليها العمال المهنيين وأعوان الخدمة ب 25%، ثم الأطباء ب 19.23%، وفي الأخير أعوان الإدارة بنسبة 7.70%.

يمكن تعليل وجود نسبة كبيرة من العمال الشبه الطبيين حاجة العيادة إلى الشبه الطبيين أكبر من حاجاتهم لعمال الإدارة، أو الأطباء، أو أعوان الخدمة، أو العمال المهنيين بسبب طبيعة مهام العيادة المتعددة الخدمات التي تركز على الخدمة التمريضية. وكذلك لتمرکز الإدارة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في منطقة أخرى وهي بلدية أولاد عسكر يدل على نقص أعوان الإدارة في العيادة، وهذا ما أكدته الإحصائيات الخاصة بالعيادة المتعددة الخدمات عن عدد العمال العاملين بها فالنسبة الأكبر منهم هم من الشبه الطبي، وكمؤسسة صحية فهي في حاجة إلى أطباء يقدمون الفحوص والمعاینات للمرضي في حدود ما تحتاجه مؤسساتهم وتتص عليه القوانين الخاصة بالتوظيف.

الجدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
1.92%	1	إبتدائي
5.77%	3	متوسط
13.46%	7	ثانوي
78.85%	41	جامعي
100%	52	المجموع

تشير بيانات الجدول الكمية والمتعلقة بمتغير المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة بنسبة 78.85% لديهم مستوى جامعي ويفارق كبير عن المستوى الثانوي بنسبة 13.46% ثم المستوى المتوسط بـ 5.77% والإبتدائي بـ 1.92% .

ويرجع ذلك إلى إهتمام وإحتياج هذا القطاع إلى يد مؤهلة علمية متكونة ومدربة ذات مستوى تعليمي مناسب، وهذا لحساسية هذا القطاع وطبيعة مهامه المرتبطة بالصحة الفردية والمجتمعية، ومن جهة يدل وجود الكثير من الجامعيين إلى الرغبة في الحصول على منصب عمل بغض النظر عن المستوى التعليمي الذي يملكونه، والذي يفوق أحيانا ما يتطلبه المنصب من مستوى تعليمي معين، فالكثير من العمال يقدمون شهادات تثبت أن مستواهم مساوي لما يشترط في مسابقات التوظيف، ويؤكد بعض العمال أن مستواهم جامعي مادام أنهم تحصلوا على شهادة البكالوريا، وإلتحقوا ببعض المعاهد أو تلقوا تكويننا أو تدريباً طبيياً.

الجدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية%
أعزب (ة)	22	42.31%
متزوج (ة)	29	55.77%
مطلق (ة)	1	1.92%
أرمل (ة)	0	0%
المجموع	52	100%

يتبين من خلال القراءة التحليلية الإحصائية للجدول والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن أعلى نسبة سجلت والمقدرة 55.77% من العمال متزوجون، تليها نسبة 42.31% من العمال عزاب، مع تسجيل حالة واحدة مطلقة بنسبة 1.92%، مع عدم تسجيل أي حالة وفاة للأزواج. فوجود نسبة كبيرة من المتزوجون والعزاب على السواء يمكن إرجاعه إلى وجود نسبة كبيرة من الفئة العمالية الشابة التي تكون متزوجة ولديها مسؤوليات أسرية وهي بحاجة للعمل، أو عمال يطمحون لبناء مستقبلهم الإقتصادي والإجتماعي وهم كذلك بحاجة للعمل لتحقيق طموحاتهم.

الجدول رقم (15) توزيع المبحوثين حسب مقر الإقامة:

مقر الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية %
داخل البلدية	35	67.30%
خارج البلدية	17	32.70%
خارج الولاية	0	0%
المجموع	52	100%

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب مقر الإقامة أن أكبر نسبة للعمال يقيمون داخل البلدية مقر العمل بنسبة 67.30%، وأن ما نسبته 32.70% يقيمون خارج البلدية أي داخل الولاية مقر العمل، مع عدم وجود عمال من خارج الولاية.

يدل ما سبق من معطيات على أن التوظيف في المؤسسة محل الدراسة يتم بطريقة يراعي فيه قرب العامل من مكان عمله، وربما يرجع هذا لخصوصية هذا القطاع والحاجة إلى عاملين يقيمون بالقرب منه من أجل إستدعائهم عند الحاجة كإستقبال حالات خاصة، أو تعويض نقص طارئ للعمال في هذه المؤسسة، أو بسبب طلبات النقل إلى داخل البلدية حتى يكون مكان الإقامة قريب من مكان العمل.

الجدول رقم (16) : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة.

الأقدمية في المهنة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	33	63.46%
[10 - 20] سنة	15	28.85%
[20 - 30] سنة	3	5.77%
من 30 سنة فما فوق	1	1.92%
المجموع	52	100%

توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن ما نسبته 63.46% يملكون أقل من 10 سنوات أقدمية، يليه ما نسبته 28.85% يملكون أقدمية بين [10-20] سنة، أما من يملكون أكثر أقدمية ما بين [20-30] و من 30 سنة فما فوق أقدمية فيمثلون مانسبته على التوالي 5.77% و 1.92%.

ويمكن إرجاع وجود نسبة كبيرة من العمال الذين يمتلكون أقدمية أقل من 10 سنوات إلى إلتحاق عمال جدد في كل مرة إلى هذا القطاع، أو ربما لحدثة إنشاء هذه المؤسسة الصحية.

الجدول رقم (17) : توزيع المبحوثين حسب توقيت نظام العمل.

توقيت نظام العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
24/6 ساعة	18	34.62%
24/8 ساعة	11	21.15%
24/12 ساعة	23	44.23%
المجموع	52	100%

تشير البيانات الكمية في الجدول إلى أن أكبر نسبة من المبحوثين تعمل بنظام 24/12 ساعة بنسبة تصل إلى 44.23%، أما مانسبته 34.62% تعمل بنظام 24/6 ساعة، وأن نسبة 21.15% تعمل بنظام 24/8 ساعة.

وهذا يدل على أن العمل في المؤسسة الصحية يتطلب العمل بنظام المناوبة بحكم العمل بدون توقف 24/24 ساعة للعيادة محل الدراسة، وضرورة وجود العمال المتواصل فيها، ونظرا لطبيعة العمل لبعض العمال وخصوصا الأطباء والمرضى فهم يعملون بصورة أقل من غيرهم لتعاملهم مع الحالات المرضية الذي تتطلب تركيز وإتقان منهم.

4- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 80.77% من العمال المبحوثين إناث وهي الفئة الغالبة أما فئة الذكور فتقدر 19.23% ، وهذا لطبيعة النشاط الممارس في المؤسسة فهو يلائم الإناث أكثر من الذكور.

- 44.23% من العمال المبحوثين تتراوح بين 30 و 40 سنة، وتمثل الفئة الشبابية الفتية وهذا لتمتعهم بقوة فكرية ومعرفية، بالإضافة إلى طموحهم العالي لبلوغ أعلى المراتب، وإعطائهم كل ما لديهم لإثبات قدراتهم الذاتية، ثم تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 25% وهي فئة شابة، ثم فئة الكهول من 40 إلى 50 سنة بنسبة 19.23% وهي الفئة التي تمتلك الخبرة بحيث تكون متمرسة في عملها.

وعليه نلاحظ أن عمال المؤسسة هم مزيج من الخبرة والطموح والقوة والعطاء.

- جاءت المناصب الوظيفية للمؤسسة موزعة كما يلي 48.07% شبه طبي وهي النسبة الأعلى تليها 25% أعوان خدمة، 19.23% أطباء، أعوان إدارة بنسبة 7.70%، هذا راجع إلى طبيعة الخدمة المقدمة هي تمريضية بالدرجة الأولى.

- نسبة 78.85% تمثل العمال المبحوثين ذوي المستوي الجامعي، وهذا راجع لطبيعة النشاط الخدماتي الموجود في المؤسسة والذي يتطلب الكفاءة والشهادات العلمية والمهارات الطبية.

- بنسبة 55.77% من العمال متزوجون وأرباب أسر، يقع على عاتقهم مسؤوليات وواجبات نحو أسرهم فالعمل بالنسبة إليهم هو وسيلة لإشباع حاجاتهم الأساسية، والحصول على الدخل المادي المقبول المناسب للمجهود الذي يبذلونه، في حين نجد 42.31% من العمال عزابا والذين يرغبون في الحصول على وضع إجتماعي ومالي مقبول تحضيرا لمستقبلهم المهني والأسري.

- نسبة 67.30% من العمال هم من داخل البلدية وهذا راجع للتوظيف الداخلي، وإنتقال العمال إلى داخل بلديتهم بدل العمل في مناطق بعيدة عن مقر سكنهم، فوجود قيم إجتماعية وخصائص ثقافية متقاربة بين أفراد التنظيم بحكم القرب الجغرافي والمجتمعي يساعد على الإنخراط في التنظيم وإنشاء علاقات عمل مستقرة.

- نسبة 63.23% من المبحوثين لهم مدة خدمة أو أقدمية أقل من 10 سنوات ثم تليها نسبة مدة عمل من 12 إلى 20 سنة وهذا راجع إلى توظيف الفئات الشابة وحادثة إنشاء المؤسسة.

- النسبة الأكبر من العاملين في المؤسسة يعملون بتوقيت 24/12 ساعة بنسبة 34.62%، ثم تليها نسبة 34.62% يعملون بتوقيت 24/6 ساعة، ثم بنسبة 21.15% الذين يعملون بتوقيت 24/8 ساعة ويظهر هذا التباين في تحديد حجم ساعات العمل إلى إختلاف نوعية المهن في هذه المؤسسة، وإختلاف التخصصات، وكذلك العمل بالمناوبة في هذه الوحدة الذي يستدعى التناوب على العمل بسبب العمل المتواصل لهذه العيادة 24/24 ساعة.

- يتميز مجتمع الدراسة بأغلبية عمالية من الإناث، ومن الفئة الشبانية ذوي الخبرة القليلة، ومن أغلبية عمالية تنفيذية، وعمال من ذوي المستوي الجامعي، وأغلبية العمال ينتمون إلى نفس بلدية مقر العمل.

خامسا: أساليب المعالجة:

1- الأسلوب الكمي :

البحوث الكمية هي نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق إجتماعية موضوعية منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالبا على الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها¹.

وهو الأسلوب المستخدم في تكميم البيانات ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها، إنطلاقا من المعطيات التي تم جمعها بواسطة تقنيات البحث المعتمدة، وقد تم الإعتماد في الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي :

التكرارات.

$$\frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}} \quad \text{والنسبة المئوية}$$

ومعامل التوافق ومعامل فاي لمعرفة شدة العلاقة، وإختبار كا² لمعرفة وجود العلاقة.

2- الأسلوب الكيفي: يقصد بالبحث الكيفي أو النوعي إجراء دراسات بحثية إعتقادا على الملاحظات الميدانية، والمقابلات للحصول على المعلومات دون اللجوء إلى الإستخدامات الإحصائية².

هو الأسلوب الذي إعتدناه في هذه الدراسة، بعد جمع المادة العلمية وعرض نتائج البحث الواردة في الجداول وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، وتفسيرها وربطها بالواقع و كذلك بما أشير إليه في الجانب النظري بما يمكننا من معرفة الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة الحالية.

¹ عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص57.

² موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي (أساسيات البحث العلمي)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في دراسة موضوع الجمود التنظيمي التوافق المهني، وتحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي، والزمني والبشري، وتحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي لأنه الأنسب لتوصيف ودراسة الظاهرة، وكذا التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وهي الملاحظة، والإستمارة، والمقابلة، والوثائق والسجلات، إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية الكيفية منها والكمية، المعتمدة في معالجة وتفسير وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

الفصل الثامن: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية البنائية الوظيفية

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: الإقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الإنتهاء من عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم إنتقائها من خلال أداة الاستمارة بغرض إختبار فروض الدراسة، والإجابة على مختلف التساؤلات التي تضمنتها الدراسة الحالية.

وفي هذا الفصل سنقوم بإلقاء الضوء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وتحليلها وتفسيرها بشكل مفصل، بعدها يتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، بهدف الوصول إلى إجابة يمكن على أساسها الحكم على مدى صدق الفرضيات المقترحة، وتقديم النتيجة النهائية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

أ- قصور أساليب تنظيم العمل والحد من التوافق المهني.

الجدول رقم (18): إستشارة الإدارة للعمال في أمور العمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم		31	59.62%	الإحتمالات	التكرار
				إعداد الدوام	22
				طريقة العمل	4
				إجراءات العمل	5
لا		21	40.38%	/	/
				المجموع الجزئي	31
المجموع		52	100	100%	

توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول، أن أغلب أفراد العينة ونسبتهم 59.62% أي ما يعادل 31 مبحوثاً يرون أن الإدارة تستشيرهم في أمور العمل، وأن ما نسبته 70.97% أي 22 مبحوث منهم تستشيرهم في إعداد الدوام، وبينما نسبة 12.90% أي 4 مبحوثين منهم تستشيرهم في طريقة العمل، وما نسبته 16.13% أي 5 مبحوثين تستشيرهم في إجراءات العمل، وأن ما نسبته 40.38% أي ما يعادل 20 مبحوث يرون بأن الإدارة لا تستشيرهم في أمور العمل.

مايلاحظ على نتائج الجدول أن هناك تقارب طفيف بين نسبة العمال الذين يرون أن الإدارة تستشيرهم في أمور العمل وبين من يرون أن الإدارة لا تستشيرهم، ويمكن أن يرجع ذلك الى الطبيعة الشخصية لكل فرد وزاوية نظره الخاصة، وأسلوب تعامل الإدارة مع كل فرد، وكذلك موقع ومنصب أفراد المؤسسة من حيث أدوارهم وأهمية العمل المنسوب اليهم.

ويلاحظ كذلك أن أغلبية العمال يتم إستشارتهم في إعداد الدوام دون إيلاء أهمية كبيرة لإستشارتهم في أمور أخرى تهم العمال، فالإدارة في هذه المؤسسة تفتح باب الإستشارة لكن في حدود معينة ضيقة.

الجدول رقم (19): إتخاذ القرارات بصفة فوضوية.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	14	26.92%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			عدم المشاركة في صنع القرارات	4	28.57%
			الإرتجالية في إصدار القرارات	4	28.57%
			القرارات الظرفية المتغيرة	6	42.86%
لا	38	73.08%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	14	100%

توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ونسبتهم 73.08% أي ما يعادل 38 مبحوث يرون أن مؤسستهم لا تتخذ القرارات بصفة فوضوية، وأن ما نسبته 26.92% ترى أن قرارات مؤسستهم تأخذ بصفة فوضوية، ويعود سبب ذلك حسب 42.86% منهم إلى إصدار قرارات ظرفية متغيرة وأن نسبة 28.75% يرون أن السبب يعود إلى عدم مشاركتهم في صنع القرار، وبنفس النسبة أي 28.75% يعود إلى إصدار قرارات إرتجالية.

والملاحظ أن أغلبية العمال يؤكدون علي أن مؤسستهم لا تتخذ القرارات بصفة فوضوية، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود نظام إداري وتنظيمي يعتمد على قرارات محددة ودائمة لا تتغير، بحكم أن الدولة هي المتحكمة في القطاع الصحي ومؤسساته وبيدها حق تسييرها وإصدار القوانين والقرارات الخاصة بها بدون مجازفة و بالإهتمام كبير بسبب حساسية هذا القطاع.

وبنسبة قليلة من العمال يرون عكس ذلك أي أن مؤسستهم تتخذ قرارات بصفة فوضوية بسبب إصدار المؤسسة لقرارات ظرفية متغيرة، ويرجع ذلك على حد تعبير المبحوثين إلى بعد مقر إدارة المؤسسة الأم، وغياب أو محدودية التواصل مع المعنيين، وعدم الإطلاع على المستجدات المتغيرة والمرغوبة من طرف المؤسسة أو العمال.

فالمؤسسة محل العمل حسب العمال هي مؤسسة قراراتها غير فوضوية.

الجدول رقم(20): الإشتراك في اتخاذ القرارات والأداء الحسن.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت اجابتك بنعم		
نعم		47	%90.38	التكرار	النسبة المئوية	
				الإحتمالات		
				تعاني من ضغوط العمل	33	%70.21
				الإحساس بالنقص والعجز	8	%17.02
		6		%12.77	الإحساس بالعزلة	
لا		5	%9.62	/	/	
المجموع		52	%100	47	المجموع الجزئي	

تشير البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 90.62% من المبحوثين يرون أن إشرافهم في إتخاذ القرارات لا يؤثر على أداءهم الحسن لأعمالهم، في حين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 90.38% أي ما يعادل 47 مبحوثاً يؤكدون على أن إشرافهم في إتخاذ القرارات بمؤسستهم يجعل أداءهم أحسن، وأن نسبة 70.21% منهم يرون أن عدم إشرافهم في التخطيط للعمل يجعلهم يعانون من ضغوط العمل، وأن 17.02% يرون أنهم سيعانون من الإحساس بالنقص والعجز، وأن 12.77% سيشعرون بالعزلة وهذا في حالة عدم إشرافهم في التخطيط للعمل.

يري أغلبية العمال أن الإشتراك في إتخاذ القرارات يحسن من أدائهم بسبب أنه يشعرهم بالأهمية وبالإنتماء والولاء لمؤسستهم، فيجعلهم أكثر حماساً ورغبة في تأدية عملهم على أحسن صورة، بينما تري فئة قليلة جداً من العمال أن الإشتراك في إتخاذ القرارات لا دخل له بتأدية العمل بطريقة حسنة، وربما ويرجع ذلك لطبيعة الأفراد وردود أفعالهم، وكذلك إلى إختلال التواصل بين الإدارة والعمال مم يؤدي إلي سوء تفاهم يعرقل عملية التكيف والإنسجام في العمل، وهذا ما أكده بعض المبحوثين أثناء المقابلات في المرحلة الإستطلاعية.

فعمال المؤسسة يشعرون بالإغتراب المهني عندما لا يتم إشرافهم في التخطيط وإتخاذ القرارات.

الجدول رقم(21): أوامر الرؤساء وتماشيها مع طبيعة المهام المسندة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	9	17.31%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			ليست لها علاقة بالمهام المسندة	5	55.56%
			أوامر تعسفية	3	33.33%
			أوامر لإلحاق الأذى	1	11.11%
نعم	43	82.69%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	9	100%

يشير الجدول الإحصائي أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 82.69% يؤكدون على أن أوامر مرؤوسيههم تتماشي مع طبيعة مهامهم المسندة إليهم، وأن ما نسبته 17.31% أفراد العينة يؤكدون على أن أوامر مرؤوسيههم لا تتماشي مع مهامهم المسندة إليهم، وأن ما نسبة 55.55% منهم يرون سبب ذلك يعود أن هذه الأوامر لا علاقة لها بمهامهم، وأن نسبة 33.33% منهم يرون أنها أوامر تعسفية، وأن نسبة 11.11% منهم يرون أنها أوامر لإلحاق الأذى.

أغلبية العمال يؤكدون أن أوامر مرؤوسيههم تتماشي مع طبيعة المهام المسندة لهم، وقد يعود إسناد المهام المناسبة للعمال إلى حساسية عمل المؤسسة الصحية وإلى ضرورة التخصص العالي فيها، فالمسؤولين لا يجازفون بإعطاء أوامر خارج المهام المسندة للعاملين لما ينجر عنها إختلاط في المهام تؤدي سير العمل، فالأوامر هنا تتم بناء على تخطيط مسبق لا يمكن التعدي عليه والذي يكون من جهات عليا رسمية، بينما ترى فئة قليلة من العمال أن أوامر الرؤساء لا تتماشى مع طبيعة المهام المسندة ويرجعون سبب حدوث ذلك بشكل كبير إلي عدم وجود علاقة بين هذه الأوامر والمهام المسندة، فحدوث إختلاط في المهام، ومحاولة حل بعض الأمور الطارئة قد يخلق إرباك على مستوى بعض الأوامر التي تجعلها غير مناسبة أو غير متماشية مع المهام التي يتحمل مسؤوليتها العامل.

فأوامر الرؤساء في هذه المؤسسة الصحية تتماشى مع طبيعة المهام المسندة أو الموكلة لعمالها بشكل كبير.

الجدول رقم (22): محبة العمال للعمل في المؤسسة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك ب لا	
لا		4	7.70%	الاحتمالات	النسبة المئوية
				ظلم المسؤولين	1
				عدم ملائمة ظروف العمل	2
				عدم تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي	1
نعم		48	92.30%	/	/
المجموع		52	100	المجموع الجزئي	4

تشير البيانات الكمية في الجدول على أن أغلب أفراد العينة بنسبة 92.30% وهو ما يعادل 48 من الباحثين يحبون عملهم في المؤسسة، بينما نسبة 7.70% من الباحثين لا يحبون عملهم، وأرجع ما نسبته 50% منهم عدم حبهم لعملهم إلى عدم ملائمة ظروف العمل، ومنهم بنسبة 25% أرجع عدم محبتهم لعملهم إلى ظلم المسؤولين وعدم تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي وذلك بنسبة متساوية لكليهما تقدر ب 25%.

بأغلبية كبيرة يؤكد العمال محبتهم لعملهم في هذه المؤسسة الصحية، ويمكن أن يعود ذلك إلى أنهم إختاروا مهنتهم حسب الرغبة والميول الشخصية، ونظرا كذلك لأهمية القطاع الصحي الذي ينتمون إليه الذي يدخل ضمن العمل الخدماتي الإنساني، ويوجد من العمال وبنسبة ضئيلة من لا يحب عمله في هذه المؤسسة، وربما يعود ذلك حسب بعض العمال إلى تعرضهم لضغوط، أو ظلم من طرف زملائهم، أو من طرف المشرفين عليهم، أو من طرف الإدارة من خلال إصدار قرارات مجحفة في حقهم، بسبب كذلك عدم ملائمة ظروف العمل قد يؤدي بهم إلى كره عملهم.

ويمكننا القول أن عمال هذه المؤسسة يحبون عملهم، وتواجههم في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(23): نوع العمل يحسن من صورة المؤسسة عند المواطنين.

إذا كانت اجابتك ب لا			النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	%100	52	نعم
%0	0	عدم رغبتك بالعمل بالمؤسسة			
%0	0	تعمل في منصب غير مناسب			
%0	0	حدثت لك مشاكل مهنية			
%0	0	يوجد تمييز بين العمال			
/	/	/	%0	0	لا
100%	0	المجموع الجزئي	%100	52	المجموع

تشير البيانات الكمية في هذا الجدول بنسبة 100% أي كل الباحثين من أفراد العينة يرون أن عملهم يحسن من صورة المؤسسة لدى المواطنين.

إتفق عمال المؤسسة الصحية على أن مهما كان نوع عملهم فهو يحسن من صورة المؤسسة عند المواطنين، ويرجع سبب هذه الثقة الكبيرة للعمال في أنفسهم وفي الجدوى من وراء عملهم إلي أن العمل في المجال الصحي يحظى بالإحترام من طرف الأفراد العاملين به ومن طرف أفراد المجتمع، وأن أداء الخدمة الصحية يوفر قدر كبير من الرضا الذاتي لذا العاملين بإعتباره مكان لتعاقد والتعاون والمساعدة، وتقديم الخدمات الإنسانية.

فالمؤسسة الصحية هي مؤسسة يحب أعضائها الإلتناء إليها.

الجدول رقم(24): إستخدام الوسائل التكنولوجية في أداء المهام.

إذا كانت اجابتك بنعم			النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%65.38	34	نعم
%47.06	16	أجهزة الحاسوب			
%5.88	2	أجهزة الإتصال الداخلي			
%5.77	3	أجهزة لوحات الإرشاد			
%38.24	13	أجهزة العمل الطبي			
/	/	/	%34.62	18	لا
%100	34	المجموع الجزئي	%100	52	المجموع

يبين الجدول الإحصائي أعلاه أن ما نسبته 65.38% من العمال يستخدمون وسائل تكنولوجيا في أداء مهامهم، وأن من بينهم 47.06% يستخدمون أجهزة حاسوب، وأن 38.24% منهم يستخدمون أجهزة العمل الطبي، ونسبة 5.88% يستخدمون أجهزة الإتصال الداخلي، وأن 5.77% فقط منهم يستخدمون أجهزة لوحات الإرشاد، وأن ما نسبته 34.62% لا يستخدمون أية أجهزة تكنولوجية. فنسبة كبيرة من العاملين يعتمدون في أدائهم لعملهم على وسائل تكنولوجية، ومن أهمها أجهزة الحاسوب والأجهزة الطبية، ويعد ذلك مواكبة للتطور الحاصل في التقنية، وفي الإعتماد الواسع على الآلة وذلك إختصارا للجهد والوقت.

ويعود عدم استخدام التكنولوجيا بالنسبة لعمال آخرين إلى وجود عمال يعتمدون في عملهم على وسائل بسيطة كأعوان الخدمة من السائقين والحراس وعمال النظافة. فبصفة عامة المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا في تسهيل أعمالها. الجدول رقم (25): كفاية الوسائل التكنولوجية المستخدمة لإداء المهام.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا
لا	لا	26	50%	الإحتمالات
				الأعطال المستمرة
				عدم تجديد الآلات
				عدم التحكم فيها
				عدم التدريب على إستخدامها
نعم	نعم	26	50%	/
		52	100%	المجموع الجزئي
المجموع				المجموع

تظهر الشواهد الكمية في هذا الجدول على تساوى نسبة من يرون أن الوسائل التكنولوجية كافية في أداء أعمالهم ومن يرون على أنها غير كافية بنسبة 50%، وتظهر عدم كفايتها بسبب الأعطال المستمرة بنسبة 50%، وعدم تجديدها بنسبة 42%، وعدم التدريب على إستخدامها بنسبة 7.70%، ولا أحد منهم رأى أن سبب عدم كفايتها يعود إلى عدم التحكم فيها.

ويمكن إرجاع هذا التساوي في الآراء حسب الجدول السابق إلى وجود من يستخدمها ويعتمد عليها في أداء مهامه، وإلى وجود كذلك من لا يحتاجها في عمله أو يمكنه الاستغناء عنها لبساطة العمل الموكل لهم، وقد لاحظنا أثناء جولتنا الإستطلاعية إلى وجود أعطال مستمرة في الآلات وعدم إستغلالها لمدة طويلة بسبب عدم إصلاحها، أو عدم إدخال الآلات جديدة بدل القديمة والمهترئة.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن العمال لا يفضلون الإعتراف بعجزهم في التحكم بالتكنولوجيا، فضمنيا لا يرغبون في وجود أجهزة معقدة لا يستطيعون العمل عليها واللجوء للتدريب للتحكم فيها، وهذا يزيد من

ضغط العمل عليهم، أو يستدعى ذلك جلب عمال آخرين قادرين على التحكم فيها مما يجعلهم ربما يتخلون عن مناصبهم التي تعودوا عليها والبدء من جديد في مناصب أخرى غير مستعدين لها.
الجدول رقم(26): إنجاز المهام المسندة للعامل كما يجب.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	13	25%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			بطء العمل	6	46.15%
			اللامبالاة	5	38.46%
			عدم التحكم في سير العمل	1	7.69%
			العجز عن التعاطي مع الحالات	1	7.69%
نعم	39	75%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	13	100%

يبين التحليل الإحصائي للجدول أن أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم 75% بما يعادل 39 فردا من العينة يؤكدون أنهم ينجزون أعمالهم المسندة إليهم كما يجب، وأن 25% من المبحوثين يؤكدون عكس ذلك، أي أنهم لا يؤدون أعمالهم كما يجب، ويعود تدهور إنجازهم حسب 46.15% من المبحوثين إلى بطء العمل في مؤسساتهم، وأن ما نسبته 38.46% يرون أن اللامبالاة هي سببا لتدهور إنجازهم، وأن 7.69% يعود سبب تدهور إنجازهم إلى عدم التحكم في سير العمل، وبنفس النسبة السابقة يعود إلى العجز عن التعاطي مع بعض الحالات.

أغلب العمال يرون أنهم ينجزون أعمالهم كما يجب، ويعود إلتزام العاملين بالعيادة الصحية بأعمالهم إلى طبيعة الخدمة الصحية التي تستدعي الحرص على تأديتها كما يجب، لتعلقها بصحة الأفراد وحياتهم، وأي إخلال بالمهام من طرفهم قد يترتب عنه مشاكل هم في غنى عنها.

أما العمال الذين صرحوا بأنهم لا يؤدون مهامهم المسندة إليهم كما يجب، فيعود أساسا الى بطء العمل وكذلك اللامبالاة، وهذا ما لاحظناه داخل هذه المؤسسة التي في أحيان كثيرة يحدث عدم سرعة في التدخل، وعدم التلبية السريعة لطلبات المترددين على المؤسسة.

فالعاملين عموما في هذه الوحدة ينجزون مهامهم كما يجب عليهم .

الجدول رقم(27): ملاءمة التعليمات المتخذة لطبيعة عمل المؤسسة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	15	28.85%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			كون بعض التعليمات خاطئة	2	13.33%
			تعليمات غير واضحة	2	13.33%
			تعليمات ناقصة	4	26.66%
			تداخل بعض الأدوار	7	46.66%
نعم	37	71.15%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	15	100%

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 71.15% يرون أن التعليمات المتخذة في مؤسستهم ملائمة لطبيعة العمل، وأن 28.85% يرون أن التعليمات المتخذة غير مناسبة لطبيعة عملهم، وأن ما نسبته 46.66% منهم يعود سبب ذلك إلى تداخل بعض الأدوار، وأن ما نسبته 26.66% منهم ترجع سبب ذلك إلى التعليمات الناقصة، وأن نسبة 13.33% يرجعون ذلك إلى التعليمات غير الواضحة، وبنفس النسبة 13.33% يرجعون ذلك إلى كون بعض التعليمات خاطئة.

معظم العمال إلى حد ما يرون أن التعليمات المتخذة من طرف المؤسسة ملائمة لطبيعة العمل السائد، بينما ترى فئة أخرى من العمال أن هذه التعليمات غير مناسبة لطبيعة العمل قد يكون بسبب تداخل بعض الأدوار حيث توكل بعض المهام مؤقتاً لعمال آخرين غير متمرسين، أو بسبب التعليمات الناقصة ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إطلاع من يصدر التعليمات على المتطلبات التي يسير وفقها العمل، ووجود تخصصات متباينة في العمل تستدعي تعليمات مختلفة تناسب كل تخصص، وكذلك بعد الوحدات الصحية عن الإدارة في المؤسسة الأم. وإصدار قرارات وطنية تعمم على جميع المؤسسات العمومية دون الإهتمام بخصوصية البيئات التي تتواجد فيها هذه المؤسسات.

الجدول رقم(28): وجود نظام ثابت معمولاً به في المؤسسة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم		21	40.38%	الإحتمالات	التكرار
				لا يستجيب للضروريات الإجتماعية والصحية المتغيرة	8
				لا يراعي البروتوكولات الصحية الجديدة	1
				لا يخضع للتطوير	12
لا		31	59.62%	/	/
المجموع		52	100%	المجموع الجزئي	21
				النسبة المئوية	100%

تظهر الشواهد الكمية في هذا الجدول أن ما نسبته 59.62% من المبحوثين يرون أن النظام المعمول به في المؤسسة هو نظام غير ثابت، وأن 40.38% من المبحوثين يؤكدون ان النظام المعمول به في مؤسستهم هو نظام ثابت، وأن نسبة 57.14% منهم يرون أن سبب ثبات النظام في المؤسسة يرجع إلى أنه لا يخضع للتطوير، وأن 38.10% منهم يرون أن سبب الثبات يرجع إلى نظام المؤسسة الذي لا يستجيب للضرورات الإجتماعية والصحية المتغيرة، وأن 4.76% يرون إنه لا يراعي البروتوكولات الصحية الجديدة.

لا يوجد تفاوت كبير بين من يرى من العمال أن النظام المعمول به في مؤسستهم نظام ثابت لعدم خضوعه للتطوير، ولعدم استجابته للضرورات الإجتماعية والصحية المتغيرة، وبين من يرى أن النظام المعمول به غير ثابت او متغير، ويعود هذا التباين في الآراء إلى طبيعة الأفراد ورغباتهم ومصالحهم ورؤيتهم للتغيير في المؤسسة، فمنهم من يرغب في التغيير ومنهم من يري أن الإحتفاظ بشكل ثابت للنظام يكون أفضل لهم ولمؤسستهم.

الجدول رقم (29): العلاقة بين إستشارة الإدارة للعمال والأداء الحسن في العمل

المجموع	لا تستشير		تستشير		الإستشارة
					الأداء
31	48.07%	25	11.53%	6	أداء غير حسن
21	25%	13	15.38%	8	أداء حسن
52	73.08%	38	26.92%	14	المجموع
	100%				

يتبين من خلال الجدول الإحصائي الخاص بالعلاقة بين إستشارة الإدارة للعاملين في أمور العمل والأداء الحسن للعمل، فيرى أن ما نسبته 11.53% من المبحوثين أن إستشارة الإدارة لهم في أمور العمل لا يجعل أداءهم حسن، وأن ما نسبته 15.38% من المبحوثين يرون أن إستشارة الإدارة لهم في أمور العمل يجعل أداءهم حسن، ويرى ما نسبته 48.07% من المبحوثين أن عدم إستشارة الإدارة لهم في أمور العمل يجعل أداءهم غير حسن، وأن ما نسبته 25% من المبحوثين يرون أن عندما لا تستشيرهم الإدارة يبقى أداؤهم حسن.

أن الأداء الحسن للعمل يتطلب توفر العديد من العوامل، إذ أن عدم إستشارة الإدارة للعمال في أمور العمل التي يهتمون لها أثناء تأدية المهام الموكلة لهم يجعلهم غير مرتاحين وهذا ما يؤثر على نوعية أداء مهامهم، حيث أفاد المبحوثين في المؤسسة بأن إشراكهم في إتخاذ القرارات وصنعها يزيد من إنتمائهم ويخفض من إحساسهم بالعزلة والعجز، وينقص من ضغوط العمل، مما يساهم في توافقهم المهني داخل المؤسسة، والذين أجابوا بأن الإدارة لا تستشيرهم وهذا لا يؤدي إلى سوء الأداء بمرور موافقهم بأن وجودهم في المؤسسة راجع إلى حاجتهم للعمل، بالإضافة إلى عدم توفر بديل يلجئون إليه.

وللتأكد من ذلك إحصائياً قمنا بإستخدام معامل فاي وقيمة كا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = 2، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأن كا² المحسوبة كانت مساوية لـ -1.51 وهي أقل من كا² الجدولية التي كانت نتيجتها 3.84. ومما سبق يمكن القول إستشارة الإدارة للعمال ليست له علاقة بالأداء الحسن للعمل.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

ب- سيادة القيم التنظيمية السلبية والتوافق المهني:

الجدول رقم(30): التهرب من أداء الاعمال.

إذا كانت إجابتك بنعم		النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	1	نعم
0%	0	عدم أهمية العمل المسند إليك		
0%	0	عدم وجود مساءلة إدارية		
0%	0	الإستخفاف بالمسؤولية		
100%	1	أعذار صحية		
/	/	/	51	لا
100%		المجموع الجزئي	52	المجموع
			98.08	
			100%	

يبين التحليل الإحصائي للجدول أن أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 98.08% أكدوا على أنهم لا يتهربون من أداء أعمالهم، وأن فقط 1.72% من المبحوثين يتهربون من أداء أعمالهم بسبب أعذار صحية بنسبة 100% منهم.

معظم العمال أكدوا عدم تهربهم من أداء الاعمال، ويعود ذلك إلى إرتباط العمل في هذه المؤسسة بالعلاج وبصحة الأفراد في المجتمع، وأي تهرب من أداء المهام يمكن أن يسبب أذي أو خطر يؤدي المرضى ويضع العاملين المتهربين تحت المساءلة الإدارية. وربما يعود كذلك إلي الرغبة ومحبة العمل في المؤسسة أنظر الجدول رقم(22) الموضح لمدى محبة العمال للعمل في المؤسسة.

الجدول رقم(31): التغيب عن العمل بدون مبرر.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	5	9.62%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			عدم توفر وقت لتأدية مهامك الأخرى في الحياة	2	40%
			رفض الإدارة إعطائك إجازة	1	20%
			رغبتك في الراحة من ضغط العمل	2	40%
			تكاسل منك	0	
لا	47	90.38%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	5%	100%

تشير البيانات الكمية في الجدول أن أغلب المبحوثين الذين شملتهم الدراسة والمقدرة نسبتهم ب90.38% لم يتغيبوا عن العمل بدون مبرر، وأن ما نسبته 9.62% من المبحوثين تغيبوا عن العمل بدون مبرر، وأن ما نسبته 40% منهم وتغيبوا بسبب عدم توفر وقت لتأدية المهام الأخرى في الحياة وبنفس النسبة السابقة تغيبوا بسبب الرغبة في الراحة، وأن 20% منهم تغيبوا بسبب رفض الإدارة إعطاء إجازة لهم.

يلاحظ أن أغلبية العمال لم يتغيبوا عن العمل بدون مبرر، وربما يعود ذلك إلى المسؤولية الفردية التي يتحملها العامل جراء تغيبه، والتي تضعه تحت المساءلة أو التحقيق إذا حدث أمر أثناء غيابه، وربما يعود إلي رؤيته أن دوره في هذه المؤسسة كعضو فيها هو دور فعال، وأن تغيبه سيؤدى إلي حدوث إختلال في تأدية الأعمال بشكل المرغوب فيه من طرفهم أو من طرف المؤسسة.

وأما العمال الذين تغيبوا بدون مبرر رسمي فقد أكدوا بأنهم تغيبوا بسبب عدم توفر وقت لتأدية مهامهم الأخرى في الحياة، وكذلك بسبب الرغبة في الراحة من ضغط العمل، فهذا يؤكد أن المؤسسة لا تتعامل بمرونة مع متطلبات العمال اليومية، والاجتماعية.

عمال المؤسسة لا يتغيبون عن العمل بدون مبرر وهم مداومون على عملهم حسب رزنامة توقيتهم.

الجدول رقم(32): إحترام التدابير التنظيمية للعمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	0	0	%0	التكرار	النسبة المئوية
				الإحتمالات	عدم وجود عقوبة
					عدم تقديرك للمسؤولين
					تدابير عمل غير مجدية
					العمل الروتيني وعدم التغيير فيه
نعم	52	52	%100	/	/
المجموع	52	52	%100	0	%100

تبين الإحصائيات الكمية في هذا الجدول أن كل المبحوثين يؤكدون أنهم يحترمون التدابير التنظيمية للعمل بنسبة 100%.

ويمكن أن يرجع إحترام تدابير العمل من طرف عمال المؤسسة إلى الأهمية التي يوليها العمال للسلامة المهنية ومحاولة المحافظة عليها في العمل، فأى خطأ يمكن أن يعرض حياتهم أو حياة غيرهم للخطر، والتسبب في أذى أو ضرر يلحق المترددين علي المؤسسة، كما يمكن إرجاع السبب إلي الخوف من فقدان العمل في حالة عدم الإلتزام بتدابير بالخروج عنها وعدم إحترامها. فعمال المؤسسة ملتزمون بتدابير العمل في مؤسستهم وينتقدون بها بشكل كلي.

الجدول رقم(33): مراعاة توقيت الدخول والخروج من وإلى العمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	7	7	%13.46	التكرار	النسبة المئوية
				الإحتمالات	تقليد الآخرين
					عدم جدية المراقبة
					لا توجد عقوبات صارمة
					بعد محل إقامتك عن العمل
نعم	45	45	%86.54	/	/
المجموع	52	52	%100	7	%100

يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أي ما نسبته 86.54% يراعون توقيت الدخول والخروج من إلى العمل، وأن 13.46% فقط يؤكدون على أنهم لا يراعون مواقيت الدخول

والخروج وأن 57.14% منهم يفعلون ذلك بسبب تقليدهم للآخرين، و42.86% منهم يفعلون ذلك لبعدهم مقر إقامتهم عن العمل، فيما لم يرى أحدا منهم أنهم لا يراعون مواقيت الدخول والخروج للعمل بسبب عدم جدية المراقبة، أو عدم وجود عقوبات صارمة من طرف الإدارة.

ويمكن إرجاع مراعاة أغلبية العمال لتوقيت الدخول والخروج من إلى العمل لقرب مكان العمل من محل إقامتهم وذلك حسب الجدول رقم (15) الذي يمثل مقر إقامة المبحوثين أي مدى البعد والقرب من العمل، وكذلك لوجوب إلتحاقهم بالعمل حتي يتسنى للفريق المناوب بالمغادرة هذا حسب ما صرح به في المقابلات من طرف العاملين.

أما من لا يراعون توقيت الدخول والخروج من إلى العمل من العمال فيرجعون ذلك الي تقليد الآخرين في تماطلهم في الإلتحاق أو الخروج من العمل، أو بسبب بعد محل الإقامة نسبيا وعدم تمكنهم بالإلتحاق للعمل في الوقت المناسب والخروج المبكر للوصول الى مكان إقامتهم في وقت أبكر. عمال المؤسسة يراعون توقيت الدخول والخروج من إلى العمل.

الجدول رقم(34): تقديم الزملاء الأكثر خبرة لنصائح العمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم		35	67.30%	الإحتمالات	التكرار
				الإلتزام بوقت العمل	10
				عدم المبادرة	1
				إحترام ترانتيبة المسؤولين	7
				الإلتزام بالمطلوب منك	11
				مراعاة قوانين السلامة	6
لا		17	32.70%	/	/
		52	100	المجموع الجزئي	35
المجموع					100%

من خلال القراءة التحليلية للبيانات الكمية الإحصائية لهذا الجدول يلاحظ أن ما نسبة 67.30% من المبحوثين والمقدر عددهم بـ35 من مبحوثي العينة يرون أن الزملاء الأكثر خبرة يقدمون لهم نصائح عمل والمتمثلة على الترتيب حسب النسب في الإلتزام بالمطلوب منهم بنسبة 31.43% ، والإلتزام بوقت العمل بنسبة 28.57%، وإحترام ترانتيبة المسؤولين بنسبة 20%، وعدم المبادرة بنسبة 2.86% أما ما نسبته 32.70% من المبحوثين فلا تقدم لهم أي نصائح من طرف الزملاء الأكبر خبرة.

ويعود ربما سبب تقديم الزملاء الأكثر خبرة لنصائح العمل إلى زملائهم إلى وجود نوع من التعاون والألفة بين العاملين، وكذلك وعي العاملين لضرورة إيصال المعلومات للغير لتحسين الأداء، وإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة.

أما السبب ربما وراء عدم تقديم نصائح العمل للزملاء فيعود إلي وجود عدم تفاهم بين الزملاء أو منافسة بينهم في العمل، أو الرغبة في الحفاظ علي المكانة التي توصل إليها الأكثر خبرة، أو عدم التدخل في خصوصيات العمل وإسداء النصائح للآخرين.

علي العموم تسود في المؤسسة روح التعاون وإسداء النصائح للعمال الآخرين.

الجدول رقم(35): الإستفادة من خبرة الزملاء الأقدم في المهنة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	42	80.77%	الإحتمالات	النسبة المئوية	
			في تنظيم وقتك	7	16.67%
			في فهم إجراءات العمل	21	50%
			في التعامل مع المرضى	14	33.33%
لا	10	19.23%	/	/	
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	42	100%

تظهر التحليلات الإحصائية للبيانات الكمية الموجودة في هذا الجدول على أن اغلب أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ 80.77% أنهم يستفيدون من خبرة الزملاء الأقدم في المهنة، وأن فقط نسبة 19.23% من المبحوثين تري أنهم لا يستفيدون من الزملاء الأقدم في المهنة.

ويعود سبب تصريح العمال بأنهم يستفيدون من خبرة الزملاء الأقدم في المهنة إلي وجود عاملين عندهم رغبة في تطوير المؤسسة، وإنتشار روح التعاون فيما بينهم، وتقديرهم لبعضهم البعض، ومحاولة الزملاء الأقدم في المهنة نقل خبرتهم وتجربتهم المهنية للعمال في المؤسسة، وخصوصا في توضيحهم لإجراءات العمل وكيفية التعامل مع المرضى.

أما من يرون أنهم لا يستفيدون من خبرة الزملاء الأقدم في المهنة فيمكن أن يكون بسبب أو حدوث مناوشات أو سوء تفاهم وضعف التواصل أحيانا بين الزملاء، ووجود مجموعات عمل متفرقة منطوية فيما بينها.

عمال المؤسسة يستفيدون من خبرة الزملاء الأقدم في المهنة.

الجدول رقم(36): دعم الزملاء في مواقف العمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	38	73.08%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			عند المرض	17	44.74%
			عند تعرضك للمضايقات من المسؤولين	6	15.79%
			عند تعرضك لإحراجات المواطنين	15	39.47%
لا	14	26.92%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	38	100%

من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين وبنسبة 73.08% يتحصلون على دعم الزملاء في مواقف العمل، وأن نسبة 44.74% منهم يدعمونهم عند المرض، وبنسبة 39.47% منهم يتلقون الدعم عند تعرضهم لإحراجات المواطنين، وبنسبة 15.79% يتلقون الدعم عندما يتعرضون للمضايقات من المسؤولين، ومن يرون أنهم لا يتلقون الدعم من زملائهم تبلغ نسبتهم 26.92%.

ويعود ربما تحصل العاملين على دعم الزملاء في مواقف العمل الي وجود روابط قوية بينهم، والرغبة في دعم بعضهم البعض بسبب أن الجميع معرضون لمثل هذه المواقف، خصوصا عند المرض وتعرضهم لإحراجات المواطنين.

ويمكن إرجاع عدم دعم الزملاء لبعضهم البعض في مواقف العمل لإخفاقهم في ربط علاقات عمل طيبة بينهم، أو بسبب طبيعتهم التي تميل إلى عدم الإعتماد على الغير، أو لرفض تحمل أعباء إضافية في العمل العمال في المؤسسة الصحية يدعمون غالبا بعضهم بعض في مواقف العمل.

الجدول رقم(37): حدوث شجارات بين زملاء العمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	27	51.92%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			عدم ملائمة توقيت العمل	5	18.52%
			تداخل الصلاحيات	9	33.33%
			ترك جزء من العمل للأخرين	5	18.52%
			التمييز بين الوظائف	2	7.41%
			ضغط العمل الليلي	6	22.22%
			لا	25	48.08%
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	27	100%

يشير الجدول الإحصائي أعلاه إلى تقارب النسب بين من يؤكدون عدم حدوث شجارات بين الزملاء وبين من يؤكدون عدم حدوثها، فالمبحوثين الذين أجابوا بلا تحدث تبلغ نسبتهم 48.08% ومن أجابوا بنعم تحدث تبلغ نسبتهم 51.92%، وأرجع ما نسبته 33.33% منهم سبب الشجارات إلى تداخل الصلاحيات، ونسبة 22.22% منهم إلى ضغط العمل الليلي، ونسبة 18.52% منهم إلى ترك جزء من العمل للأخرين، ونسبة 7.41% منهم إلى التمييز بين الوظائف.

ويلاحظ تقارب كبير بين من يؤكدون حصول شجارات بين العمال وبين من صرحوا بأنه لا وجود للشجارات بين العمال في العمل

ويمكن إرجاع حدوث الشجارات بين العمال إلى عدم خلو أي بيئة عمل من الشجارات لأسباب أو لأخرى، وكذلك إلى طبيعة العمل في الخدمة الصحية التي تجعل منها بيئة دائمة الإنشغال بالمرضى والمتعاملين، وتقديم خدماتهم إليهم بسرعة وبإستعجال ليلا أو نهارا لعدم إمكانية التأجيل، وكذلك عمل العيادة المتواصل 24/24 مما يؤدي إلى ضغوط، وبسبب الإنتظار عند تأخر وصول فرق العمل النهارية أو الليلية، وعدم إمكانية مغادرة محل العمل إلا إذا التحق المناوبون بعملهم، وهذا ينطبق بصفة خاصة في عمل الأطباء وشبه الطبيين بسبب تداخل الصلاحيات، وهذا ما يؤكد الجدول السابق رقم (27) عن ملائمة تدابير العمل وتداخل بعض الأدوار والذي يمكن أن يحدث شجارات، ويمكن أن يكون كذلك بسبب ضغط العمل الليلي.

ويعود ربما عدم حدوث شجارات بين الزملاء الى وجود تفريق واضح بين من هو زميل مهنة وبين من لا يعتبر زميل في المهنة بسبب مجموعات العمل التي تتكون في العمل، وكذلك وجود تخصصات متفرقة في المؤسسة وهذا يؤدي الى نشوء فرق عمل ومجموعات مختلفة كل حسب تخصصه تتميز أحيانا كثيرة بالتفاهم فيما بينهم.

وجود تباين واضح في تأكيد وجود شجارات من عدمها بين العمال في المؤسسة.

الجدول رقم(38): يمثل وجود نقاش حول ظروف العمل مع الزملاء.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم .	
نعم	41	78.85%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			عدم ملائمة المكان للعمل	11	26.83%
			بعد مكان العمل	16	39.02%
			عدم إهتمام الإدارة بتطلعات العمال	14	34.15%
لا	11	21.15%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	41	100%

يوضح الجدول أعلاه وحسب البيانات الإحصائية أن ما نسبته 21.15% من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ 11 عامل يؤكدون على عدم وجود نقاش بين زملاء حول ظروف العمل، وأن أعلى عدد من المبحوثين المقدر عددهم بنسبة 41 عامل وبنسبة 78.85% يؤكدون على وجود نقاش بين زملاء العمل حول ظروف العمل، وأن ما نسبته 39.02% منهم يؤكدون على أن هذه النقاشات تدور حول بعد مكان الإقامة عن العمل، وأن نسبة 34.15% منهم يرجعون سبب نقاشاتهم إلى عدم إهتمام الإدارة بتطلعات العمال، وأن ما نسبته 26.83% منهم يتناقشون حول عدم ملاءمة المكان لممارسة العمل.

ويمكن تعليل أسباب وجود النقاشات بين الزملاء حول ظروف العمل، على الرغم أن أغلب المبحوثين يقيمون داخل البلدية فإنهم يشكون من بعد مقر الإقامة عن مكان العمل بسبب تذبذب المواصلات في هذه البلدية وعدم توفره في مناطق كثيرة من هذه البلدية، وكذلك عمل هذه العيادة في جميع أيام الأسبوع، والعطل، والأعياد الدينية، و والمناسبات الوطنية، مما يؤدي بالعمال إلى التأخر عن الوصول للعمل، وعدم الإنضباط في مواقيت الدخول والخروج. ويشتكى العمال من عدم إهتمام الإدارة بإنشغالهم وتطلعاتهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعد الإدارة الأم المتمركزة في منطقة جبلية يصعب الوصول إليها. وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية لها فهي أسوأ وضعا من العيادة المتعددة الخدمات بالشقفة من هذا الجانب ومن عدم الإهتمام بتوفير محيط وبيئة مناسبة للعمل.

بينما جزء من العمال يرى أنه لا يوجد نقاش حول ملاءمة ظروف العمل مع الزملاء، وقد يرجع سبب ذلك إلى التهرب من النقاشات لعدم جديتها أو عدم الإستفادة منها وعدم تغير الظروف المحيطة وتحسين البيئة العمل.

يبقى العمال في هذه المؤسسة يديرون نقاشات فيما بينهم عن ملاءمة ظروف العمل أملا في تغييرها وتحسينها.

الجدول رقم(39): مد يد العون للزملاء عند الحاجة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	الإحتمالات	49	%94.23	النسبة المئوية	التكرار
	أثناء المرض			27	%55.10
	في المناسبات العائلية			8	%16.33
	في الظروف الشخصية			14	%28.57
لا	/	3	%5.77	/	/
المجموع		52	%100	المجموع الجزئي	49

تشير بيانات الجدول الإحصائي أعلاه إلى 94.23% من عينة الدراسة يقوم زملائهم بمد يد العون لهم خاصة أثناء المرض بنسبة 55.10%، ونسبة 28.57% في الظروف الشخصية الخاصة، ونسبة 16.33% في حالة المناسبات العائلية، ما نسبته 5.77% من المبحوثين يرون أنه لا يقدم لهم يد العون من الزملاء.

ويمكن إرجاع وجود أغلبية من العمال تمد يد العون للزملاء عند الحاجة إلى أجواء التعاون التي تسود المؤسسة المتعددة الخدمات، ورغبة أفرادها في تقديم يد العون لزملائهم لأنهم سيحتاجون إلى يد العون في وقت ما.

وجود قليل من العمال لا يرغبون في مد العون للزملاء عند الحاجة يدل أن عمال المؤسسة تربطهم أواصر قوية ويتصفون بالتعاون فيما بينهم.

الجدول رقم(40): معاملة المترددين على المؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
معاملة لائقة	37	71.15%
معاملة عادية	13	25%
إهمال	2	3.85%
المجموع	52	100%

يبين الجدول الإحصائي أعلاه أن أغلب أفراد العينة ونسبة 71.15% يميلون إلى معاملة المترددين على مؤسستهم معاملة لائقة، وأن 25% منهم يعاملونهم معاملة عادية، أما ما نسبته 3.85% فيعترفون أنهم يعاملون المترددين إليهم معاملة إهمال.

ويعود سبب معاملة المترددين على المؤسسة معاملة لائقة إلى الأخلاق الإنسانية التي يجب أن يتحلى بها العاملون.

ويرجع سبب الإهمال حسب المبحوثين إلى الحوادث أو المشاحنات التي تحدث بين المواطنين والعمال.

الجدول رقم (41): الشعور بالراحة في العمل.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	11	21.15%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			المعاملة السيئة من المسؤولين	0	0%
			أعباء إضافية دون مقابل	0	0%
			كثرة الأعباء	3	27.27%
			عدم تقدير الجهود المبذولة	8	72.73%
نعم	41	78.85%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	11	100%

من الجدول الإحصائي أعلاه وحسب المعطيات الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين وبنسبة 78.85% يؤكدون أنهم يشعرون بالراحة في عملهم، وأن مانسبته 21.15% من أفراد العينة يؤكدون أنهم لا يشعرون بالراحة في عملهم، وأن 72.73% منهم يرجعون سبب ذلك إلى عدم تقدير الجهود المبذولة من طرفهم، وأن 27.27% منهم يرجعون سبب ذلك إلى كثرة الأعباء، أما بخصوص المعاملة السيئة من المسؤولين والقيام بأعباء إضافية دون مقابل فإن لا أحد من العاملين رأى أنها سببا في عدم شعورهم بالراحة.

فارتباط عدم الراحة في العمل بعدم تقدير الجهود المبذولة وكثرة الأعباء لعله يعود إلى الوضع العام لظروف العمل التي تتطلب عناية دقيقة وخاصة، وكذلك إلى وجود وظائف تتطلب مجهود أكبر وتعامل مباشر مع المرضى والمتريدين على العيادة خصوصا الشبه الطبيعيين والأطباء، وأعاون الخدمة، وقد أرجع بعض الذين قابلناهم خلال زيارتنا للمؤسسة عدم راحتهم في عملهم إلى النقائص التي تعاني منه المؤسسة من حيث البيئة والنظافة والتجهيزات.

الجدول رقم (42): العلاقة بين حدوث شجارات بين زملاء العمل ومد يد العون عند الحاجة.

المجموع	لا تحدث شجارات		تحدث شجارات		حدوث شجارات
	مد يد العون	لا يمد يد العون	مد يد العون	لا يمد يد العون	مد يد العون
27	1.92%	1	50%	26	يمد يد العون
25	3.84%	2	44.23%	23	لا يمد يد العون
52 100%	5.77%	3	94.23%	49	المجموع

يتبين من خلال شواهد الجدول الإحصائي أعلاه الموضح للعلاقة بين حدوث شجارات العمل بين الزملاء ومد يد العون لهم عند الحاجة، أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه في حالة

حدوث شجارات فإنهم يمدون يد العون لزملائهم، وأن ما نسبته 44.23% لا يمدون يد في حالة حدوث شجارات بين الزملاء، وأن نسبة 1.92% منهم يرون أنه لا تحدث شجارات ويمدون يد العون لزملائهم وأن ما نسبة 3.84% منهم يرون أنه لا تحدث شجارات ولكن لا يمدون يد العون لزملائهم.

تحدث الشجارات في كل مكان يتواجد فيه الأفراد مجتمعين، وهي ليست حكرًا على التنظيمات وأماكن العمل ولكن حسب المبحوثين فالشجارات غالبًا ما تحدث وتؤدي إلى تشكل جماعات داخل العمل منفصلة عن بعضها البعض، هذه الجماعات يظهر فيها التعاون والمساندة بين بعضهم البعض فقط، فكل جماعة متشكلة تضم أفرادًا تجمعهم مصالح وقيم معينة.

وللتأكد من ذلك إحصائياً قمنا باستخدام معامل فاي وقيمة كاي² عند مستوى الدلالة 0.05. ودرجة الحرية = 2 وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأن كاي² المحسوبة المساوية لـ 0.65 أقل من كاي² الجدولية المساوية لـ 3.84.

ومما سبق يمكن القول أن حدوث الشجارات بين العمال ليست له علاقة بمد يد العون للزملاء.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

ج- محدودية فرص التطور الوظيفي والتوافق المهني

الجدول رقم (43): تلقي تكوين أو تدريب في المهنة.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم		
نعم	73.08	38	73.08	الإحتمالات	النسبة المئوية	
				تكوين أو تدريب قبلي	21	55.26%
				أثناء الخدمة	9	23.68%
				دورات خاصة	8	21.05%
لا	26.92%	14	26.92%	/	/	
المجموع	100%	52	100%	المجموع الجزئي	36	100%

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 73.08% تلقوا تكوينًا أو تدريبًا في المهنة وأن نسبة 55.26% منهم تلقوا تكوينًا أو تدريبًا قبليًا، وبنسبة 23.68% تلقوا تدريبًا وتكوينًا أثناء الخدمة وبنسبة 21.05% خاضوا دورات خاصة، وأن نسبة 26.92% من المبحوثين لم يتلقوا تكوينًا أو تدريبًا في المهنة.

وربما يعود عدم تلقي بعض العمال لتكوين أو تدريب إلى وجود وظائف لا تتطلب تكوينًا أو تدريبًا خاصًا لبساطتها أو وتمكك العمال من مزاولتها دونما اللجوء للتدريب عليها.

ومن جهة أخرى تحتاج وظائف أخرى إلى التكوين أو التدريب قبل ممارستها وهذا يدل على النسبة الكبيرة للذين تلقوا تدريباً أو تكويناً في مجال عملهم قبل إلتحاقهم بالعمل، حيث يشترط على من يلتحق بمثل هذه الوظائف أن يكونوا قد حصلوا على تدريب أو تكوين، ويتم أحيانا إخضاع بعض العاملين إلى تدريب أو تكوين أثناء الخدمة تلبية للإحتياجات التي يفرضها إستخدام أجهزة طبية حديثة أو إفتتاح مصالح جديدة، ويبقى من يتطلعون ويطمحون إلي تحسين أدائهم اللجوء الى الدورات الخاصة. أغلب عمال المؤسسة الصحية حصلوا علي تكوين أو تدريب قبلي في المهنة.

الجدول رقم(44): وجود من يرتكب أخطاء جراء عدم التكوين او التدريب.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إيجابتك بنعم.	
نعم	40	76.92%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			التعرض لحوادث العمل	9	22.50%
			إرتكاب أخطاء مهنية	25	62.50%
			إرتكاب أخطاء تنظيمية	6	15%
لا	12	23.08%	/	/	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي	40	100%

الجدول الإحصائي أعلاه يبين أن ما نسبته 76.92% يرون أن عدم التكوين أو التدريب ينجر عنه إرتكاب الأخطاء، وأن نسبة 62.50% منهم وهم الأغلبية يرون أن هذه الأخطاء تتمثل في الأخطاء المهنية، وأن ما نسبته 22.50% منهم يرون أن هذه الأخطاء تتمثل في التعرض لحوادث العمل، وبنسبة أقل مقدرة بـ 15% منهم يرون أن الأخطاء تتمثل في أخطاء تنظيمية، وأن نسبة 23.08% من العينة المبحوثة يرون أن عدم التكوين أو التدريب لا يؤدي إلى إرتكاب أخطاء.

ولعله يرجع سبب من أن يرون عدم التكوين أو التدريب لا يؤدي إلى إرتكاب أخطاء إلى وجود وظائف وأعمال لا تتطلب التكوين أو التدريب، ونادرا ما تحدث فيها أخطاء يمكن وصفها بالخطرة أو المهدة للعمال والمتريدين على المؤسسة.

أما من يرون أهمية وجود تكوين أو تدريب للعاملين فيرجع ذلك إلى نوعية أعمالهم التي تتطلب تكويناً وتدريباً خاصاً لإنجازها، وعدم الخضوع للتدريب أو التكوين يؤدي إلى وقوع أخطاء مهنية أو تنظيمية، وحتى التعرض للحوادث التي تكلف الأفراد العاملين والمؤسسة خسائر كبيرة، وتعرض الآخرين للأضرار التي تكلفهم غالياً،

فالتدريب أو التكوين على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة الصحية.

لجدول رقم(45): إتخاذ المؤسسة لإجراءات السلامة المهنية.

إذا كانت إجابتك بنعم		النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	71.15%	نعم
59.46%	22	إتباع برتوكول صحي دائم	37	71.15%
21.62%	8	إتخاذ الحيطة قرب مصلحة الأشعة		
0%	0	تحديد مسارات إخلاء المؤسسة		
18.92%	7	المراقبة الدائمة لتنفيذها		
/	/	/		
28.85%	15	لا	52	28.85%
100%	37	المجموع الجزئي	100%	المجموع

من الإحصائيات البيانية الموجودة في الجدول أعلاه تظهر أن ما نسبته 71.15% من أفراد العينة وهم الأغلبية يرون أن مؤسستهم تتخذ إجراءات السلامة المهنية، وأن نسبة 59.46% منهم يرون أن مؤسستهم تتبع برتوكول صحي دائم، وأن نسبة 21.62% منهم تري أن مؤسستهم تشير إلى إتخاذ الحيطة بالقرب من مصلحة الأشعة، وأن نسبة 18.92% منهم يرون أن مؤسستهم تقوم بعملية المراقبة الدائمة لتنفيذ إجراءات السلامة المهنية، في حين أن لا أحد منهم أشار إلى وجود مسارات إخلاء المؤسسة في حالة وقوع الحرائق أو الزلازل، وتبلغ نسبة من يري أن مؤسستهم غير معنية بإتخاذ إجراءات السلامة المهنية ب 28.85%.

و يرجع سبب إعتقاد بعض العمال بأن مؤسستهم لا تتخذ إجراءات السلامة المهنية ربما إلى عدم كفايتها وإنها بحاجة إلى إستحداث إجراءات أخرى تحيط بمكامن الخطر بهذه المؤسسة، أو بسبب الخوف من المستجديات الصحية التي لم تعد تنفع معها الإحتياطات والإجراءات الصحية العادية في السنوات الأخيرة من جراء تفشى بعض الفيروسات والأمراض المعدية الخطيرة .

فالمؤسسة تتخذ إجراءات السلامة المهنية ولكنها تبقى غير كافية الى حد ما.

الجدول رقم(46): إسناد مهام من الإختصاص.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	7	13.46	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
			%14.29	1	نقص في أداء المهام
			%85.71	6	سوء الخدمة
			%0	0	بطء العمل
			%0	0	معاداة المسؤولين
نعم	45	%86.54	/	/	/
المجموع	52	%100	%100	7	المجموع الجزئي

تظهر الشواهد الكمية في الجدول الإحصائي على أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 86.54% يؤكدون على أن المهام المسندة إليهم من إختصاصهم، وأن ما نسبته 13.46% من المبحوثين يؤكدون على أن المهام الموكلة إليهم ليست من إختصاصهم، ويؤكد بنسبة 85.71% منهم أن عدم إسناد المهام من الإختصاص يتسبب في سوء الخدمة، وأن بنسبة 14.29% منهم يرون أنها تسبب نقص في أداء المهام. ولعل تأكيد الكثير من العمال على أنه يتم إسناد مهام من إختصاصهم يعود إلى وجود وظائف في العيادة المتعددة الخدمات لا تتحمل إسناد مهام ليست من الإختصاص، لأن العمال ليسوا على إطلاع بها أو يستطيعون مزاولتها وأن القبول بها يهدد سلامتهم وسلامة الآخرين، فلا يمكن على الإطلاق أن يتقمص الممرض دور الطبيب أو المخبري.

فالتخصص وتقسيم العمل في المجال الصحي دقيق ومهم.

الجدول رقم(47): عدم الرضا عن المهام المسندة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تقديم شكوي	31	%59.62
طلب رسمي للنقل	4	%7.70
الإنخراط في النقابة	2	%3.84
عطل مرضية	2	%3.84
إهمال المهام	2	%3.84
لا شيء	11	%21.15
المجموع	52	%100

من الجدول الإحصائي أعلاه توضح بياناته الإحصائية أن ما نسبته 59.62% من المبحوثين أي أكثر بقليل من النصف يؤكدون أن عدم الرضا عن المهام المسندة سيؤدي بهم إلى تقديم شكوي خاصة وأن 7.70% منهم سيقومون بطلب رسمي للنقل، وبنسبة متساوية ومقدرة 3.84% سيقومون بالإنخراط

في النقابة أو بتقديم عطل مرضية أو إهمال المهام. أما بنسبة 21.15% من أفراد العينة إمتنعوا عن الإجابة وأكدوا أنهم لن يقوموا بأي شيء لأنهم راضون عن المهام المسندة إليهم أو أنهم لا يريدون خلق مشاكل تؤثر عليهم وعلى عملهم.

من نتائج الجدول يمكننا القول أن العاملين بالمؤسسة الصحية يتجنبون الطرق غير المباشرة للحصول على مطالبهم ورفع الظلم عنهم، فهم في حالة عدم رضاهم عن المهام المسندة إليهم سيتقدمون بشكوى للإدارة في المقام الأول، أو لا يقومون بردود أفعال، ويفضلون التحمل أو السكوت حتى لا يدخلون في صراعات وتعقيدات إدارية تؤثر على وضعهم في المؤسسة، وقد يقوم البعض منهم بطلب نقل إلى مكان أو وحدة أخرى تجنباً للصدمات مع المسؤولين، والقليل منهم فقط يتجهون لإنضمام للنقابة، أو تقديم عطل مرضية، أو اهمال المهام.

فعمال المؤسسة يرون أنه يمكن أن تستجيب إدارة مؤسستهم للتظلمات والشكاوى المرفوعة إليها.

الجدول رقم (48): الإطلاع على وجود نظام معتمد في الترقية بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	69.23%
لا	16	30.77%
المجموع	52	100%

يشير الجدول الإحصائي إلى أن أغلب أفراد العينة بنسبة 69.23% هم على إطلاع بوجود نظام معتمد في الترقية بالمؤسسة، وأن ما نسبته 30.77% من المبحوثين ليس لديهم إطلاع بوجود ترقية بمؤسستهم.

وربما يدل وجود جزء من المبحوثين من ليس لهم إطلاع على النظام المعتمد في الترقية في مؤسستهم إلى حدوث الترقية بطريقة آلية لا يهتمون لها ولا تعنيهم، لأن الإدارة هي المعنية بترقيتهم، ولأن أغلب العمال من الشباب ليست لديهم خبرة أو أقدمية في المهنة فهم غير متطلعون للترقية أو معرفة القوانين الخاصة بها ومتطلباتها. ورغم وجود نسبة كبيرة من العمال الذين يعتقدون إنهم على إطلاع بوجود نظام معتمد في الترقية ولكن ملاحظتنا ومقابلاتنا مع العمال في المؤسسة أكدت أنهم يجهلون وغير مطلعين على الكثير من الأمور متعلقة بالترقية وحتى النقل والتنقل الوظيفي والتدوير. ويمكن إيراد الأسباب السابقة لتبرير هذا الموضوع.

الجدول رقم(49): الرغبة في الترقية.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بلا	
لا	0	0	%0	النسبة المئوية	التكرار
				الإحتمالات	
				زيادة الأعباء عند الترقية	0
				لرغبتك في الإستمرار في المنصب الحالي	0
نعم	52	52	%100	/	/
المجموع	52	52	%100	المجموع الجزئي	0

من القراءة الإحصائية للجدول يظهر أن كل المبحوثين عندهم رغبة في الترقية بنسبة 100% وهذا يدل على أهمية الترقية لدي عمال المؤسسة.

فالترقية تلبى رغبة العمال في الإرتقاء والتطور ويحقق لهم تقدم مهني وإثبات وتقدير للذات، وهذا ما جاءت به نظرية الحاجات لماسلو والتي تقع هذه الحاجة في أعلى الهرم، ويوجد من العمال حسب المقابلات التي أجريناها في المؤسسة أن أحد أسباب الرغبة في الترقية هو العائد المادي وكذلك التخلص من بعض أعباء المهنة الحالية وكسر الروتين.

الجدول رقم(50): الترقية في المنصب تزيد من محبة العمل

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم	
نعم	51	51	%98.08	النسبة المئوية	التكرار
				الإحتمالات	
				إحترام دوام العمل	13
				المبادرة في العمل	13
				إتقان العمل	13
				المواظبة علي العمل	12
لا	1	1	%1.92	/	/
المجموع	52	52	100	المجموع الجزئي	51

من الشواهد الموجودة في الجدول الإحصائي يتضح أن تقريبا جل المبحوثين وبنسبة 98.08% يقرون بأن الترقية في المنصب تزيد من محبتهم لعملهم، وبنسبة نفسها 25.49% أكدوا أن الترقية تزيد من إحترامهم لعملهم، وتجعلهم مبادرين في عملهم ومتقنين لهم، وبنسبة متقاربة تقدر بـ 23.52% أكدوا أن الترقية ستجعلهم مواظبون على العمل، وأن ما نسبته 1.92% من أفراد العينة أي فردا واحدا فقط أقر أن الترقية في المنصب لا تزيد من محبته لعمله.

ولعل سبب إقرار معظم العمال بأن الترقية تزيد من محبتهم لعملهم يعود إلى وجود أفراد قليلين يعانون من ظلم المسؤولين ومن سوء ظروف العمل، فالترقية تعد حافزا مهما في العمل لتحقيق الأداء المطلوب، أنظر الجدول رقم (13) الخاص بمحبة العمل في المؤسسة.

الجدول رقم(51): أساس تحديد الترقية في المؤسسة

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الإنتماء السياسي	4	7.69%
المصلحة الخاصة	5	9.62%
الخبرة	12	23.08%
الأقدمية	31	59.61%
المجموع	52	100%

من البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن أساس تحديد الترقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وبنسبة أكبر من النصف رجحت السبب الأول لحدوث الترقية إلى الأقدمية وتلتها بنسبة أقل ومقدرة بـ 23.08% يرجعون أساس تحديد الترقية إلى الخبرة ثم وبنسبة 9.62% وبنسبة 7.69% ردت أساس تحديد الترقية على التوالي إلى المصلحة الخاصة وإلى الانتماء السياسي، وهناك من أرجعها إلى المحسوبة أو المعروفة حسب بعض إجابات المبحوثين.

يتضح أن للعمال آراء متباينة فيما يخص أساس تحديد الترقية، فلكل واحد فيهم نظرتة الخاصة للأمر، والقناعات التي يحملها كل عامل المستمدة من مجتمعه وأسرته ومجريات الأحداث.

الجدول رقم(52): إتاحة فرصة النقل الوظيفي في المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك بنعم
نعم	28	53.85%	الإحتمالات
			النقل من وحدة إلى أخرى
			النقل من وظيفة إلى أخرى
			النقل من مصلحة إلى أخرى
			كلهم
لا	24	46.15%	/
المجموع	52	100%	المجموع الجزئي

من بيانات الجدول الإحصائي أعلاه يتضح أن إجابات المبحوثين متقاربة وذلك بنسبة 53.85% لمن يؤكدون أن الفرصة متاحة للنقل الوظيفي في مؤسستهم، وأن ما نسبته 42.86% منهم يعلمون أن

الفرصة متاحة أمامهم في النقل من وحدة إلى أخرى، وأن ما نسبته 39.28% منهم يعلمون أنه يتم النقل من مصلحة إلى أخرى وأن بنسبة 3.57% فقط يؤكدون وجود النقل من وظيفة إلى أخرى وبنسبة 14.28% يؤكدون ان هذا النظام من النقل مستخدم كله في المؤسسة، وفي مقابل من يؤكدون أن الفرص غير متاحة في النقل في مؤسستهم بنسبة 46.15% من المبحوثين .
وهذا ربما يؤكد أنه يوجد في المؤسسة من لا يفكر في النقل الوظيفي بعد أن تم نقله من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسيف أولاد عسكر إلى العيادة المتعددة الخدمات كخدمة إجبارية لكل من تم توظيفه في هذه المؤسسة الصحية، ولكن من جهة أخرى يصادف بعض العمال بعض الصعوبات في مؤسستهم فيرغبون بالتنقل إلى وحدات أقرب من مقر سكنهم، أو القبول بمنصب أقل في الدرجة من أجل التخلص من ضغوط العمل.

الجدول رقم(53): عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم الإرتياح في العمل	35	67.31%
التعرض لحوادث العمل	5	9.61%
إرتكاب الأخطاء	4	7.70%
ترك العمل	8	15.38%
المجموع	52	100%

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 67.31% من المبحوثين يؤكدون أنه في حالة عدم تلبية طلبات النقل فإنه يؤدي بهم إلى عدم الإرتياح في العمل وأن ما نسبته 15.38% من أفراد العينة سيقومون بترك العمل في حالة عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي، وبنسب متقاربة من المبحوثين يؤكدون أن عدم تلبية طلبات النقل يؤدي لحوادث العمل بنسبة 9.61% من المبحوثين، وبنسبة 7.70% من أفراد العينة سيؤدي بهم إلى إرتكاب الأخطاء.
وهنا تظهر أهمية النقل الوظيفي بالنسبة للمبحوثين وبالنسبة للتنظيم الصحي.

الجدول رقم (54): التنقل أو التدوير من الوظائف الضرورية.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت إجابتك نعم	
نعم	38	%	73.08	النسبة المئوية	التكرار
				الإحتمالات	زيادة الخبرة المهنية
				تقديم خدمات أفضل	8
				كسر الروتين	4
لا	14	26.92	/	/	/
المجموع	52	100	المجموع الجزئي	100	

تظهر البيانات الكمية في الجدول الإحصائي أنه وبنسبة كبيرة من المبحوثين والمقدر عددهم بـ 38 مبحوث وبنسبة 73.08% يرون أن التدوير أو التنقل من الوظائف الضرورية في المؤسسة ويرى ما نسبته 68.42% منهم أن ضرورة التدوير تظهر في زيادة الخبرة المهنية، وأن ما نسبته 21.05% منهم تكمن أهمية التدوير في تقديم خدمات أفضل وبنسبة أقل تقدر بـ 10.53% يعد التدوير كسراً للروتين أما من أجابوا بأن التدوير ليس له ضرورة في المؤسسة فقد بلغت نسبتهم بـ 26.92% من أفراد العينة. يمكن إرجاع عدم أهمية التدوير إلى نوعية الوظائف المشغولة وبساطتها وعدم الحاجة إلى إكتساب خبرات أخرى عنها، وكذلك إلى وجود تخصص مهني محدد مسبقاً في هذه المؤسسة، ووجود مهن لا يمكن التوسع فيها فمهنة الطبيب المختص الذي يزاول مهنته في هذا الاختصاص لا يمكنه ان يزاول إختصاص آخر.

الجدول رقم (55): العلاقة بين إتاحة فرصة النقل الوظيفي وعدم تلبية طلبات النقل الوظيفي

المجموع	ترك العمل		ارتكاب الأخطاء المهنية		التعرض لحوادث العمل		عدم الإرتياح في العمل		عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي
	1	2	1	2	3	4	5	6	
28	1.92%	1	1.92%	1	5.77%	3	44.23%	23	متاحة
24	13.46%	7	5.77%	3	3.84%	2	23.07%	12	غير متاحة
52	15.38%	8	7.70%	4	9.51%	5	67.30%	35	المجموع
100									

من خلال المعطيات في الجدول المبينة أعلاه نلاحظ أن نسبة 44.23% من أفراد العينة يرون أن رغم إتاحة فرص النقل الوظيفي فإنهم غير مرتاحون في العمل بسبب عدم تلبية طلبات النقل، وأن 23.07% منهم يرون أن فرصة النقل الوظيفي غير متاحة وهذا ما يجعلهم غير مرتاحين في العمل نسبة 5.77% من المبحوثين يتعرضون لحوادث العمل في حالة عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي

3.84% من عينة الدراسة يرون أن عدم وجود فرص للنقل الوظيفي سيعرضهم لحوادث العمل، وأن 1.92% منهم يرون أن إتاحة فرص النقل الوظيفي مع عدم تلبية طلبات النقل يؤدي إلى إرتكاب الأخطاء، وأن 1.92% من المبحوثين يؤكدون إتاحة فرص النقل الوظيفي مع تلبية طلبات النقل يؤدي بهم إلى ترك العمل، وأن ما نسبته 13.64% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا تتاح لهم فرص النقل الوظيفي وفي حالة عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي يؤدي بهم إلى ترك العمل.

يلاحظ حسب إجابات المبحوثين أن العمال لا يملكون قدر كاف من المعلومات تخص فرص التطور في مؤسستهم، بالرغم أن المؤسسات العمومية تمتلك طرق معينة في الإثراء الوظيفي وتوسيعه إلا أن الكثير من العمال يفضلون الإحتفاظ بمناصبهم الحالية وعدم البحث عن العمل في مكان آخر إلا عند الضرورات القصوى كتغيير السكن أو محاولة تقريب السكن من مقر العمل، ولقد أكد لنا بعض العمال أثناء المقابلة أن إدارتهم لا تهتم بالترقية أو التدوير أو النقل إلا في حالات نادرة.

وللتأكد من ذلك إحصائيا قمنا بإستخدام معامل التوافق وقيمة كا² عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، ودرجة الحرية =2، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأن كا² المحسوبة المساوية للقيمة 8.47 أكبر من كا² الجدولية التي كانت نتيجتها 5.99.

ومما سبق يمكن القول توجد علاقة إرتباط بين إتاحة الفرص النقل وعدم تلبية طلبات النقل.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- مناقشة نتائج الجزئية للفرضية الأولى:

حسب المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى التي كانت تؤدي قصور أساليب تنظيم العمل للحد من التوافق المهني والتي من خلالها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- 59.62% من إجمالي المبحوثين يتم إستشارتهم في أمور العمل وخصوصا في إعداد دوام العمل.
- 73.08% من المبحوثين كانت إجاباتهم أن إتخاذ القرارات لا تتم بصفة فوضوية في المؤسسة وذلك بسبب أن المؤسسة تعتمد على قرارات محددة مسبقا وقانونية صادرة عن جهات عليا رسمية.
- 90.38% من إجمالي العينة يفضلون إشراكهم في إتخاذ القرارات لتحسين أدائهم حتي لا يعانون من ضغوط العمل والإحساس بالعزلة والعجز.

- 82.69% من إجمالي إجابات المبحوثين صرحوا على أن أوامر الرؤساء تتماشى مع طبيعة المهام المسندة إليهم وهذا يعكس تقيد الرؤساء بإصدار قوانين تتماشى وطبيعة المهام المسندة للعاملين بسبب التقسيم والتخصص في العمل الذي يترتب عليه قيام أفراد التنظيم بمهام محددة.

- **92.30%** من أفراد عينة الدراسة يحبون عملهم الذي ينتمي للمجال الخدماتي الإنساني الذي يحظى بالتقدير والإحترام من الجميع.
- **100%** من أفراد عينة الدراسة يرون أن عملهم يحسن من صورة مؤسستهم عند المواطنين وهذا لتقنتهم في أهمية العمل الذي يقدمونه ويلبون به حاجات الأفراد والمجتمع.
- **56.38%** فقط من العمال المبحوثين يستخدمون وسائل تكنولوجياية في أداء مهامهم ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي لا تحتاج إلى تكنولوجيا عالية، وإرتباط تأدية بعض الأعمال بوسائل بسيطة غير معقدة.
- **50%** من العمال المبحوثين فقط يرون أن الوسائل التكنولوجية غير كافية لإداء مهامهم وأغلبها بسبب الأعطال المستمرة وعدم تجديدها أو إصلاحها.
- **75%** من العمال المبحوثين يرون أنه يتم إنجاز الأعمال المسندة للعامل كما يجب لأن الأعمال في المؤسسة لا تتطلب وجود وسائل معقدة تعين العمال على أداء العمل ولكن توفرها قد يساهم حسب رأي بعض المبحوثين في أداء العمل على أحسن وجه وريح للوقت والجهد.
- **71.15%** من أفراد عينة الدراسة يرون أن التعليمات المتخذة ملائمة لطبيعة عمل المؤسسة بسبب مركزية التعليمات الواردة للمؤسسة والتي تصدر من المسؤولين في الوزارة، وتعمم على مختلف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- **59.62%** من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود نظاما ثابتا معمولا به في المؤسسة، هذا النظام الذي يكون خاضعا قانونيا للدولة وتحت تصرفها، ومن جهة أخرى تحكمه لوائح خاصة به نابعة منه فهذه المؤسسة مقيدة بقوانين ولوائح.
- يوجد **48.07%** من أفراد العينة يؤكدون على أن إستشارة الإدارة لهم يجعل أدائهم أحسن.

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفريغ وتحليل بيانات المحور الثاني نستنتج أن قصور أساليب تنظيم العمل تحد من تحقيق التوافق المهني إلى حد ما، وهذا ما يقودنا إلى إحتمال إما العمال راضون عن أساليب العمل متوافقون مع هذه الأساليب أو أنهم مجبرون عليها.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مؤسسة مقيدة وبطيئة الإستجابة للتغيرات نسبيًا، ولكن من جهة أخرى يلاحظ أن أفرادها العاملين فيها متوافقون إلى حد ما، ومستسلمون لواقع أن مؤسستهم غير قابلة للتغيير بصفقتها تابعة للدولة وتحكمها قوانين ثابتة

ومنه الفرضية غير محققة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

من فرضية سيادة القيم التنظيمية السلبية تعيق التوافق المهني توصلنا إلى مجموعة من النتائج نردها كما يلي:

- **98.08%** من أفراد عينة البحث لا يتهربون من تأدية الاعمال المسندة إليهم لحساسية عملهم وإرتباطه بالصحة التي لا يمكن تعويضها وحدثت المساءلة الإدارية في حالة التهرب.

- **90.38%** من العمال المبحوثين لا يتغيبون عن العمل بدون مبرر لوجود مساءلة إدارية في حالة التغيب غير المبرر أو إقتراع للأجور.

- **100%** من المبحوثين يحترمون التدابير التنظيمية للعمل لأهمية المحافظة على سلامة العمال والمرضى.

- **86.54%** من أفراد عينة الدراسة يراعون توقيت الدخول والخروج من وإلى العمل لوجوب إلتحاقهم بالعمل حتي يتمكن الفريق المناوب مغادرة مكان العمل.

- **67.30%** من المبحوثين الأكثر خبرة يقدمون نصائح إلى زملائهم بسبب وعي بعض العمال لضرورة تناقل الخبرة بين الزملاء.

- **80.77%** من أفراد عينة البحث يستفيدون من خبرة الزملاء الأقدم في العمل لأن أغلب العامل الذين توظفوا في المؤسسة لا يملكون خبرة ومن الفئة الشبابية التي تتطلع إلى تحسين أدائها.

- **73.08%** من العمال المبحوثين يدعمون بعضهم في مواقف العمل وخصوصا عند المرض وعند التعرض لإحراجات المواطنين ويعود ذلك لوجود علاقات طيبة بين الزملاء تجعلهم يدافعون عن بعضهم البعض وكذلك لإحتمال تعرض الجميع لمثل هذه المواقف.

- **51.92%** من عينة البحث تؤكد حدوث شجارات بين العمال ويعود أساسا لتداخل الصلاحيات أو ترك جزء من العمل للآخرين.

- **78.85%** من المبحوثين توجد نقاشات بينهم حول ظروف العمل أي أن عمال المؤسسة يجرون نقاشات فيما بينهم عن إتشغالاتهم ومن بينها بعد مكان العمل عدم إهتمام الإدارة بتطلعاتهم وكذلك عدم ملائمة المكان للعمل.

- **94.23%** من عينة الدراسة يمدون يد العون للزملاء عند الحاجة دليل على روح تعاونية بينهم بقصد أن الكل يحتاج ليد العون ولا يمكن أن يتأخروا عن فعل ذلك، لإنهم سيكونون في يوما ما في حاجة للعون

- 71.15% من العمال المبحوثين كانت معاملتهم للمتريدين على مؤسستهم معاملة لائقة، وهذا يؤكد وجوب التعامل اللائق للمتريدين على المؤسسة حتي لا يكون هناك تعارض بين ما تقدمه المؤسسة من خدمة صحية وبين المعاملة التي يتحصل عليها المتريدون على المؤسسة.

- 78.85% من المبحوثين يشعرون بالراحة في عملهم لعدم وجود تصادم بين العمال والمسؤولين أو أعباء إضافية في العمل.

نتائج الفرضية الثانية:

من النتائج السابقة وتحليل بيانات المحور الثاني نستنتج أن فرضية سيادة القيم التنظيمية السلبية تعيق التوافق المهني غير محققة لأنه يلاحظ أن العمال يحملون قيم إجتماعية وتنظيمية إيجابية وتظهر هذه القيم الإيجابية في عدم التغيب وعدم التهرب من تحمل المسؤوليات وإحترام تدابير العمل والتعامل الحسن مع المتريدين على مؤسستهم.

ولكن تبقى القيم التنظيمية الجماعية فوق المتوسط فيلاحظ بعض الخلل في الإنسجام فيما بين العمال وعدم التواصل الجيد بينهم إلا في حدود ما تمليه مصلحة كل واحد فيهم.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

من فرضية محدودية فرص التطور الوظيفي تحول دون التوافق المهني توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- 73.08% من إجمالي المبحوثين تلقوا تكويناً أو تدريباً في المهنة أي أن العمل في المؤسسة الصحية يحتاج إلى تكوين أو تدريب قبل الإلتحاق بالعمل، ومع ذلك يوجد الكثير من العمال لم يتحصلوا على تكوين أو تدريب قبل أو أثناء الخدمة.

- 76.92% من عينة البحث أنه يوجد من يرتكب أخطاء جراء عدم التكوين أو التدريب تتمثل في الأخطاء المهنية والتعرض للحوادث والأخطاء التنظيمية، فالمؤسسة الصحية تعاني من عدم كفاية التدريب والتكوين بها، وأفرادها معرضون للخطر وإرتكاب الأخطاء.

- 71.15% من المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تتخذ إجراءات السلامة المهنية هذه الإجراءات تعد إجراءات مسلم فيها في كل المؤسسات الصحية ولكن مع وجود أوضاع جديدة نتساءل هل هي كافية؟

- 86.54% من العمال المبحوثين صرحوا بأن المهام المسندة للعمال تدخل ضمن إختصاصهم بسبب التخصص الدقيق في المؤسسة.

- 59.62% من عينة الدراسة سيقدمون شكوي في حالة عدم الرضا عن المهام المسندة يلتجأ أغلب العمال في حالة عدم الرضا عن المهام المسندة إلى تقديم شكوي وهي الطريقة القانونية لإسترجاع حقهم

- فلا يرغبون في إثارة المشاكل أو الإقدام على المعارضة الصريحة للتنظيم وقد عبر 21.15% من المبحوثين أنهم لن يقوموا بشيء لتغيير أوضاعهم.
- 69.23% من العمال المبحوثين لديهم إطلاع على وجود نظام معتمد في الترقية.
- 100% من المبحوثين أي كل العمال لديهم رغبة في الترقية فالكل يرغب في التطور والتقدم في المهنة.
- 98.08% من عينة الدراسة تؤكد أن الترقية تزيد من محبتهم للعمل لأنها أحد أسباب الرضا عن العمل وتحقيق الذات.
- 59.6% من العمال المبحوثين يؤكدون على تحديد الترقية على أساس الاقدمية وبعدها الخبرة بنسبة 23.08 فالترقية في المؤسسة تتم بطرق شرعية وقانونية محددة.
- 53.85% من العمال المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تتيح لهم فرصة النقل الوظيفي يدل ذلك على وجود صعوبة في النقل الوظيفي في المؤسسة.
- 67.31% من إجمالي عينة البحث عندما لا تلبى طلبات العمال في النقل الوظيفي يعرضهم لعدم الإرتياح في العمل وبنسبة 15.38% ترك العمل. فالنقل له أهمية كبيرة بالنسبة للعمال.
- 73.08% من عينة الدراسة يؤكدون أن التدوير أو التنقل في العمل من الوظائف الضرورية لزيادة الخبرة المهنية وتحسين الخدمة وكذلك لكسر الروتين.

نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليه وتحليل بيانات المحور الثاني، وحسب فرضية محدودية فرص التطوير المهني تحول دون تحقيق التوافق المهني، نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم رغبة في تطوير أنفسهم والتقدم في مهنتهم، لكن نظل تلك الفرص غير كافية لتحقيق ذلك بسبب القوانين الثابتة التي تحكمهم، وكذلك عدم الإطلاع الكافي عليها من طرف العمال إلا في حدود ما يناسبهم في وقتهم الحالي فقط. فالرغبة والطموح في التطور والتقدم المهني يقابله نقص في الفرص المتاحة لتحقيق ذلك، ورغم ذلك يظهر أن المبحوثين لديهم توافق مهني من هذا الجانب رغم محدودية فرص التطوير المهني.

فالفرضية الثالثة محققة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

من أجل التأكد من صدق الفرضية العامة أو نفيها، والتي صيغت كالتالي **الجمود التنظيمي له علاقة بالتوافق المهني بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية**، كان لابد من الإستدلال عنها عبر إختبار

الفرضيات الفرعية حيث خلصنا إليها عبر إستخراج مؤشرات المتغير المستقل المتمثل في الجمود التنظيمي مع مؤشرات المتغير التابع والمتمثل في التوافق المهني والربط فيما بينها بهدف البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات في الميدان وعلى عينة الدراسة، والقيام بتحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليه، والوصول إلى نتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات الفرعية، ثم الانتقال إلى التعميم عبر الفرضية العامة.

وبناء على عدم تحقق الفرضية الأولى التي مفادها تؤدي قصور أساليب تنظيم العمل إلى الحد من التوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وكذلك عدم تحقق الفرضية الثانية التي كانت على الشكل التالي تؤدي سيادة القيم التنظيمية السلبية إلى إعاقة التوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وتحقق الفرضية الثالثة التي مفادها تؤدي محدودية فرص التطوير الوظيفي إلى الحؤول دون تحقيق التوافق المهني.

فإننا نستنتج عدم صدق الفرضية العامة وعدم ثبات صحتها إلا في حدود ضيقة، حيث أن ليس للجمود التنظيمي علاقة بالتوافق المهني إلا بنسبة ضئيلة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لقد سبق وتطرقنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا حيث تناولنا ست دراسات مشابهة، منها ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) ومنها ما يتشابه معها في المتغير التابع (التوافق المهني).

فالدراسة الحالية تقترب في نتائجها مع نتائج الدراسات التي أجريت في مؤسسات مختلفة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى نظرا للإختلاف في تناول الموضوع أحيانا وأحيانا أخرى في وضع ومكان المتغيرات في الدراسات.

وتحاول الدراسة الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بياناتها المختلفة من خلال مقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة، حيث سيتم التطرق إلى كل دراسة على حدا من حيث النتائج المتوصل إليها:

بالرجوع إلى الدراسة التي كانت بعنوان **واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، والذي توصلت إلى جملة من النتائج التي تؤكد إلى أنه لا توجد إلى حد ما تطورات فعلية ملموسة في الجوانب الثلاثة للتنظيم إداريا وهيكليا وبشريا في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وهذا ما لمسناه في دراستنا الحالية إلى عدم وجود تطوير وتجديد فعلى في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية خصوصا على المستوى الإداري والبشري. فالمؤسسة العمومية التابعة للدولة تعاني من هذا الوضع الذي قد يمكن تعميمه في مؤسساتها.

أما الدراسة العربية المشابهة التي كانت بعنوان **القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي**، والتي خلصت إلى وجود مستوى عالي من الجمود التنظيمي بجوانب المعمل الذي أجريت فيه الدراسة وخصوصا في المجال التكنولوجي الذي لا يواكب التطور الحاصل، ونقص القدرة على التدريب فيه، وفقدان الثقة وعدم ترقب التغيير على مستوى المعمل، وهذا ما وجدناه في ميدان الدراسة الخاص بنا وإستنتاجنا من تحليل المعطيات إلى وجود جمود تنظيمي على المستوى التكنولوجي للمؤسسة، وعدم وجود تطلع إلى التجديد فيه وتطويره، ونقص القدرة على التدريب فيه.

أما الدراسة المشابهة الأجنبية المعنونة **بالسعي وراء التغيير مقابل الجمود التنظيمي** المجرأة في شركة البث الإذاعي الفنلندية فقد أشارت نتائجها إلى صعوبة عملية التجديد وتعقيدها بفعل ميل المنظمات وسلوك أفرادها إلى الروتينية، وحدثت توترات في حالة إجراء تغييرات، وإلتزام الموظفين بالثقافة التنظيمية السابقة للحفاظ على أوضاعهم، ووجود تصادم بين محاولات التغيير ومقاومة التغيير عند أفراد التنظيم وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية إلى وجود مقاومة للتغيير بسبب الخوف من فقدان الإمتيازات من الأوضاع الحالية خصوصا في حال إستخدام تكنولوجيا تستدعي مهارات خاصة يفتقد إليها العاملون، أو العمل بإجراءات جديدة قد تهدد مصالح البعض داخل المؤسسة.

أما الدراسة الأولى المشابهة لمتغير التوافق المهني فقد كانت جزائرية بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني** التي أجريت بمؤسسة إتصالات الجزائر، فقد بينت أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كان متوسطا، وعلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى القيم التنظيمية ومستوى التوافق المهني، وهذا ما أكدته دراستنا الحالية بوجود علاقة بين القيم التنظيمية الموجبة وإرتفاع مستوى التوافق المهني لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

أما الدراسة الثانية فكانت عربية بعنوان **المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني** المجرأة على موظفي وزارة الشباب والرياضة للجمهورية اليمنية، وكانت نتائجها وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المشاركة في إتخاذ القرارات، التكنولوجيا، طبيعة وظروف وإجراءات العمل وبيئته، الأجور والترقية والعلاقات مع زملاء، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية إلى وجود علاقة بينهم حتى وإن كانت في حدود ضيقة.

أما الدراسة الثالثة العربية كذلك المعنونة بمستوى التوافق المهني للعاملين في جامعة إربد، فقد كانت نتائجها كالتالي بأن مستوى التوافق المهني العام كان متوسطا في حين كان نفسه التوافق المهني للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في دراستنا الحالية.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية البنائية الوظيفية

بعد التطرق في الفصل الثاني لأهم النظريات والمداخل ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذه النظريات والمداخل. كانت البداية مع إحدى النظريات الكبرى والتي قام بعض روادها بالتنظير في التنظيمات وهي البنائية الوظيفية، التي تدعو إلى ضرورة المحافظة على النظام في المجتمع عن طريق الإهتمام بالأنساق المتعددة المكونة له والعمل على ضمان إستقرارها.

حيث أشار تالكوت بارسونز إلى مبدأ المحافظة على النسق من خلال المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي يقيها التنظيم، أما فيليب سيلزنيك فينبه إلى وجود مقاومة للتغيير في النسق تصدر من أفراد التنظيم تهدد الأهداف المتوقعة، أما روبرت ميرتون فينترق إلى وجوب تحديد السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم لتحقيق إستقراره وتوازنه.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي نسق جزئي مهم من مؤسسات القطاع الصحي في المجتمع، وذلك بسبب طبيعة الخدمات المقدمة من طرفه والتي تساهم في الحفاظ على الصحة الفردية والمجتمعية، لذلك تسعى الدولة إلى الإحتفاظ بهذه المؤسسات ضمانا للإستقرار المجتمع، وذلك عن طريق المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية بها بعدم التجديد أو التغيير في القوانين التي تحكمها، وعن طريق التوظيف الدائم والمستقر للعاملين. وبالحفاظ على الثقافة التنظيمية التي إكتسبها أفرادها وعدم تهديدها لها بالتغيير المستمر، وكذلك بالحفاظ على نظام هيكل إداري واحد يتضمن تخصص وتقسيم في العمل موحد.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

من خلال النتائج التي تمت مناقشتها، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة:

✓ المؤسسة لا تتيح للعاملين فرص المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات التي تخص عملهم إلا في حدود ضيقة.

✓ المؤسسة لا تهتم بإنشغالات العاملين وتطلعاتهم.

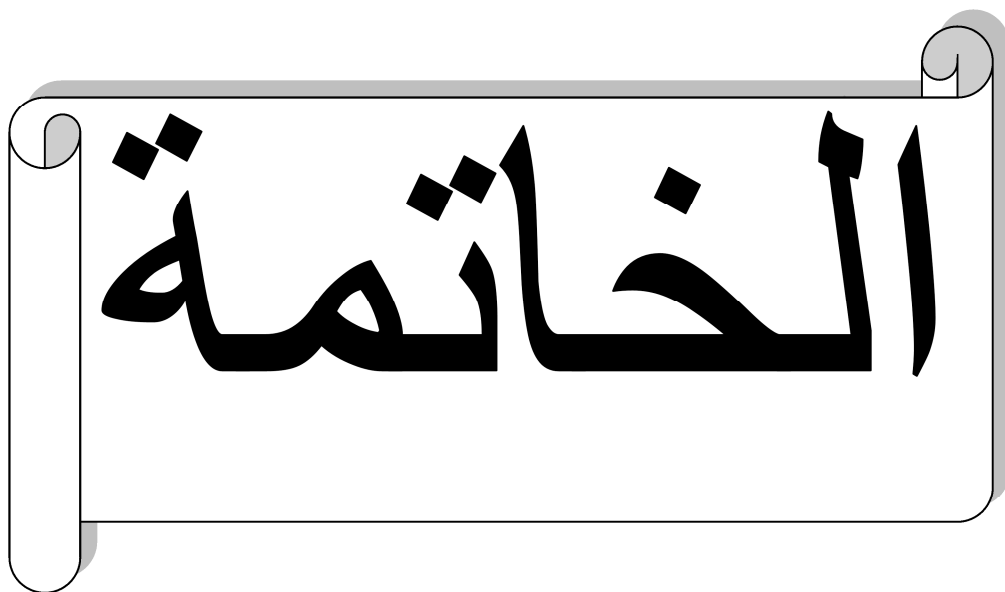
- ✓ عدم إطلاع العمال على القوانين واللوائح بشكل جيد.
- ✓ غياب فرص التدريب والتكوين في المؤسسة .
- ✓ وجود إنضباط للعاملين وحرصهم على الحضور للعمل في الأوقات المحددة.
- ✓ تقيد العمال بالتعليمات والأوامر الصادرة.
- ✓ العمال يحبون العمل بالمؤسسة.
- ✓ جو العمل السائد بالمؤسسة جو تعاوني.
- ✓ أغلب العمال يتم توزيع المهام عليهم على أساس التخصص.

سادسا: الإقتراحات والتوصيات

- ضرورة إشراك وتوسيع صلاحيات العمال عند إتخاذ القرارات.
- العمل على تنمية العلاقات الجماعية بين الموظفين في المؤسسة وخلق فرق عمل منسجمة.
- خلق فرص للتطور والتقدم المهني وإتاحة فرص التنقل والتدوير للعمال.
- إطلاع العمال على قوانين الترقية ومتطلباتها وخلق أجواء التنافس السليم بينهم كل في تخصصه.
- العمل على إصلاح وجلب وتطوير وتجديد الأجهزة والآلات التكنولوجية التي تساعد على الأداء الحسن وريح الجهد والوقت.
- توفير وسائل مواصلات خاصة بالمؤسسة لتسهيل تنقل العمال منها وإليها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الإستمارة، والتي تم توزيعها على عينة من عمال العيادة المتعددة الخدمات الشقفة عند إجراء الدراسة الميدانية، ونشير بهذا الصدد إلى أن تحليل البيانات لم يقتصر على البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستمارة فقط، وإنما شمل كذلك البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها بواسطة الملاحظة، والمقابلة. والوثائق والسجلات، ثم حاولنا مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات والدراسات السابقة، والتي توصلنا من خلال هذه النتائج إلى وجود علاقة غير قوية نسبيا بين الجمود التنظيمي والتوافق المهني، وفي الأخير قمنا بإستعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها، ومن ثم الخروج بتوصيات وإقتراحات حول الموضوع.



وأخيرا وبناء على ما سبق، وإنطلاقا من العرض النظري والدراسة الميدانية، تتجلى الأهمية الكبيرة التي ينطوي عليها مفهوم التوافق المهني بكونه أحد المؤشرات الأساسية للوصول بالتنظيمات إلى مستوى متميز من الكفاءة والديناميكية، مما ينعكس على تطورها والإسهام في حركتها، والذي قد ساهم بشكل كبير في تحديد معالم الدراسة الحالية، وبوجود التحليلات والمعالجة السوسولوجية لبعض أبعاد هذا المفهوم الذي ربط ببعض أبعاد متغير الجمود التنظيمي، والتي أظهرت أن الواقع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوية كفرع هام من فروع تقديم الخدمات الصحية في الوطن، يبتعد قليلا عن الواقع الحقيقي الذي ينبغي أن يكون عليه، وهو ما أثبتته النتائج الميدانية التي أظهرت أن هذه المؤسسة توجد بها العديد من العراقيل المعلنة حينا والخفية أحيانا كثيرة، والتي قد تعوق عملية التجديد والتطوير لتحقيق التوافق السليم لإفرادها، ومن هذا يقتضي تفعيل آليات ذات بعد إستراتيجي بهدف الوصول لمستوى متميز من التوافق وتجسيده وفقا لمفهومه الصحيح، وذلك أساسا من خلال إعادة النظر في السياسة الوطنية المنتهجة في تسيير المؤسسات العمومية، وإعطاء مرونة أكبر للقوانين التي تحكمها، وإيلاء الأهمية للدراسات والبحوث السوسولوجية التي تهتم بتحليل الواقع التنظيمي لأية مؤسسة باختلاف نشاطها ومجال إهتمامها بإعتبار البحث العلمي والتحليل السوسولوجي آليتان مهمتان، لتشكل الدراسة الحالية بناء على نتائجها، ربما منطلقا آخر لدراسات سوسولوجية لاحقة قد تثير تساؤلا آخر عن أهم معوقات التوافق المهني بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية، و سبلا وطرقا للخفض من الجمود الذي يعتري هذه المؤسسات وينخر في أجزائها، وتحديد أهم الميكانيزمات المحتملة والتي من شأنها تحسين هذا الواقع والوصول بهذه المؤسسة وباقي المؤسسات التي تنتم بواقع تنظيمي مشابه إلى مستوى متميز من التطوير تحقيقا للتنمية الوطنية المرتبطة بصحة المواطن.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

• الكتب

- 1- إبراهيم إبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 2- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2007.
- 3- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، مصر، ط9، 1982.
- 4- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 5- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 6- أحمد محمد حسن صالح وآخرون، الصحة النفسية وعلم النفس الإجتماعي والتربية الصحية، الجزء الاول، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 7- أحمد محمود الخطيب، البحث العلمي، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- أشرف محمد عبد العزيز بثريت، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 9- إعتامد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، علم إجتماع التنظيم والعمل (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2013.
- 10- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 11- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
- 12- ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 13- جمال محمد أبو شنب، قواعد البحث العلمي الإجتماعي (المناهج والطرق والأدوات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010.
- 14- جودت عزت عطوي، البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2007.
- 15- جويدة عميرة، التحليل الإحصائي للبيانات الإجتماعية والديمغرافية، عالم الأفكار، الجزائر، ط1، 2018.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم إجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.

- 17- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 2004.
- 18- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006.
- 19- خالد حامد، مدخل إلى علم الإجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2015.
- 20- خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
- 21- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، ط2، 2005، ص106.
- 22- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2009.
- 23- رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 24- رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال والبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 25- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2010.
- 26- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- 27- رجب عبد الحميد، الأسلوب العلمي في إعداد وكتابة البحث، 2008.
- 28- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، ط1، 2008.
- 29- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 30- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2015.
- 31- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2012.
- 32- سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري(التنظيمي) والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 33- السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
- 34- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2002.

- 35- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 36- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 37- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، المكتب العربي الحديث للتوزيع ومكتبة عين شمس للنشر، مصر، ط10، 2003.
- 38- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 39- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 40- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ط2، 2010.
- 41- عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 42- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 43- عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 44- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 45- عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 46- عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي منهجه مراحلته تقنياته، منشورات جروس برس، لبنان، ط1، 2002.
- 47- عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 48- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 49- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الإجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، ط1، 1999.

- 50- عدنان الجادري وآخرون، مناهج البحث العلمي(أساسيات البحث العلمي)، جامعة عمان العربية الدراسات العليا، الأردن، 2006.
- 51- عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية، دراسات في علم إجتماع التنظيم، مداد يونيفار سيتي براس للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
- 52- عصام منصور، يحي نبهان، علم الإجتماع المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- 53- عصمان سرگز العجيلي، سعيد عياد أمطير، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، ليبيا، ط1، 2002.
- 54- على غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009.
- 55- على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 56- على معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الإجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، دار المكتبة الوطنية، ليبيا، 2008.
- 57- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6.
- 58- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- 59- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5.
- 60- غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 61- فتحي محمد موسي، التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 62- فتحي محمد موسي، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 63- فرج السيد عيد، علم الإجتماع الصناعي (المفاهيم. المجالات. الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- 64- لحسن عبد الله باشيوة، وآخرون، البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 65- ماجدة عطية، سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.

- 66- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 67- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 68- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2010.
- 69- محمد الصغير بعلی، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1992.
- 70- محمد بالراح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 71- محمد جاسم العبيدي، مشكلات الصحة النفسية أمراضها وعلاجها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 72- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015.
- 73- محمد شفيق، البحث العلمي الأسس الإعداد، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- 74- محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 75- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2009.
- 76- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999.
- 77- محمد فتحي الكردي، البحث العلمي نظريات وتطبيقات، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، مصر، ط1، 2015.
- 78- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، الأردن، ط3، 2006.
- 79- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2005.
- 80- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 81- مدحت عبد العزيز أبو زيد، علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، الجزء1، مصر، ط1، 2010.

- 82- معصومة سهيل المطيري، الصحة النفسية مفهومها وإضطراباتها، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
- 83- معن خليل العمر، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
- 84- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد الصحراري وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 85- موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي (أساسيات البحث العلمي)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 86- ميل تشيرتون، آن براون، علم إجتماع النظرية والمنهج، ترجمة، هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، مصر، ط1، 2012.
- 87- ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات، الجزائر، ط1، 2017.
- 88- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 89- نسيمة ربيعة جعفري، الدليل المنهجي للطلاب (في إعداد البحث العلمي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 90- وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية الطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 91- يوسف سعدون، علم الإجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر.

• المعاجم والقواميس :

- 1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، الجزء 1.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، دار الأبحاث، الجزائر، ط1، 2008.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 14.
- 4- أبي الحسين أحمد فارس بن زكريا، مجمل اللغة، دار أحياء التراث العربي، لبنان، ط1، 2005.
- 5- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الإجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، ط1، 1999.
- 6- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1981.
- 7- إسماعيل بن حماد الجوهري، معجم الصحاح، دار المعرفة، لبنان، ط3، 2008.
- 8- أمل عبد العزيز محمود، القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، لبنان، ط1، 1997.

- 9- أوليفيه دوهاميل، إيف ميني، المعجم الدستوري، ترجمة، منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1996.
- 10- بشير عباس علاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، لبنان.
- 11- بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2009.
- 12- بودون وف بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة، سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
- 13- جيرار كورنو، معجم المصطلحات القانونية، ترجمة، منصور القاضي.
- 14- حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان.
- 15- حسن شحاتة، وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط1، 2003.
- 16- صالح الصقور، موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، معجم المصطلحات، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- عادل مختار الهواري، سعد عبد العزيز مصلوح، موسوعة العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- 18- عبد الله الجوهرى، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 19- عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، ط1، 2002.
- 20- عدنان أبو مصلح، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.
- 21- عزة عجان، المفضل قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 22- عزة عجان، المفضل قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 23- على بن هادية، بلحسن البليش، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- 24- على عبد الرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- 25- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع (سلسلة قواميس المنار)، دار مدني.

- 26- فؤاد إفرايم البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، لبنان، ط35.
- 27- قاموس المنار اللغوي للمصطلحات العلمية والتقنية والأدبية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.
- 28- ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة، صلاح هلال، المركز القومي للترجمة والنشر، مصر، ط1، 2010.
- 29- مجدي عزيز إبراهيم، موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، ط1، 2006.
- 30- محمد اللحام وآخرون، قاموس لغوي علمي عام، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2007.
- 31- محمد عبد الرحمن وآخرون، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2013.
- 32- محمد فريد عبد الله، معجم الجيم، دار ومكتبة الهلال، لبنان، ط1، 2001.
- 33- مدحت عبد الرزاق الحجازي، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب العلمية، لبنان، 1971.
- 34- معجم مجاني الطلاب، دار المجاني شمل للتأليف والطباعة، لبنان، ط2001، 5.
- 35- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق والمكتبة الشرقية للتوزيع، لبنان، ط1، 2003.
- 36- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرف، لبنان، ط40، 2003.
- 37- ميشال مراد، أنطوان قيقانو، المتقن معجم الأضداد، دار الراتب الجامعية، لبنان، ط2، 2005.
- 38- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 39- ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 40- هبة محمد عبد الحميد، معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2009.
- 41- هيثم هلال، معجم مصطلح الأصول، دار الجيل للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، ط1، 2003.
- 42- يوسف محمد رضا، معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2006.

• الملتقيات والأبحاث العلمية

- 1- إسماعيل حماني، محاضرات في مقياس: نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية لطلبة الثالثة ليسانس تخصص إعلام واتصال، قسم تاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة آكلي محند، البويرة، الجزائر.

- 2- عبد القادر زيتوني، إيهاب محسن حمود الحبيشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدي موظفي وزارة الشباب والرياضة الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، الجزء 1، العدد15، 2018.
- 3- عبد الله حمادو، أحمد بن عيشاوي، أثر التغيير على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية، دراسة خالة عينة من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة، *revue des rèformes économiques et intègration en economie mondaial*, vol13, n26, 2018.
- 4- عصام عليوي صاحب العبيدي، الأيدلوجية التنظيمية وإنعكاسها في الجمود التنظيمي، دراسة حالة في مديرية التربية في قضاء السيب، بابل، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد25، 2017.
- 5- على عبد الحسن حسين، حسين عبد الزهرة عبد الأيمة، التوافق النفسي وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة كلية التربية الرياضية جامعة كربلاء، مجلة القادسية لعلوم التربية، المجلد11، العدد3، العراق 2011.
- 6- فهيمة بديسي، بلال زيوش، جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد7، المغرب، 2011.
- 15- فهيمة زيب، محمد دحمان، التوافق المهني للعامل بين النظريات وإستراتيجيات التحقيق، مجلة الفكر القانوني والسياسي، مجلة دولية محكمة، العدد3، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر.
- 7- لامية بويدي، محمد عطا الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد3، المجلد7، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019.
- 8- ليلي بكوش، ياسين محجر، القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي)، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية الجزائر، العدد10، 2017.
- 18- محمد لمين سليمان تيش تيش، الجمود الوظيفي محدداته ونتائجه، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، الجزائر، المجلد1، العدد3، 2020.
- 9- إلهام يحيواوي، نسرين سماويل، مقاومة التغيير كتحدٍ لتطبيق نظام جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة1، المجلة الجزائرية للأبحاث الإقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد3، العدد1، جوان 2020.
- 10- أحمد زين الدار بوعامر، صابر بحري، مصادر التوافق المهني لدى العامل، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد6، 2014.

- 11- أمينة رقراقي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التسيير الخاص إلى التسيير الجوارى، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني، الجزائر، 2017.
- 12- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-2010/05/13.
- 13- هشام زروقة، رشدي قريوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، فرع بسكرة، مجلة دفاتر المخبر الجزائر، المجلد15، العدد1، 2020.
- 14- يونس سلام، رشيد خلفان، مستوي مقاومة التغيير لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية، snvi ، مجلة دراسات نفسية تربوية، المجلد13، العدد4، 2020.
- 15- أميرة خضير كاظم عنزي وآخرون، القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا، الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد14، العدد58، العراق.
- 16- نادية خريف، سمية حرنان، تسيير المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر المعوقات والمتطلبات، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل المستشفيات نموذجا، جامعة قالمة.
- 17- بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوي الإنتاجية لدي عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد40، العدد 10، 2018.
- 18- حمزة جغبلو، المحددات التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني (عناصر إجتماعية)، دراسة ميدانية بوحدة الباسترين مؤسسة كوندور برج بوعريج، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019.
- 19- راشد على السيد، مصري عبد الحميد حنورة، مستوى الإحساس بالصدمة وعلاقته بالقيم الشخصية والإغتراب والإضطرابات النفسية عند الشباب، دراسة ميدانية على عينة كويتية، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد29، العدد2، الكويت، 2001.
- 20- سعيدة رحمانية، وضعية الصحة والخدمات الصحية في الجزائر، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد 11، الجزائر ، 2015.
- 21- سفيان بوعطيط، العوامل الشخصية والتنظيمية وتأثيراتها على التوافق المهني، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الجزائر، العدد9، 2016.
- 22- صوفية عطفي، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، دراسة ميدانية إستطلاعية على مستوي مدينة سطيف، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 18، 2014.

23- عبد الستار مصطفى الصباح، التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي، دراسة إختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، بغداد، 2015.

• المذكرات والرسائل العلمية:

- 1- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل الماجستير في القانون العام، الإرادة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010/2011.
- 2- حبيبة قشي، أثر أسلوب التوجه بالمريض (الزبون) على تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، دراسة حالة، عينة من المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، علوم إقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
- 3- نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة جيجل، مذكرة لنيل الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011.
- 4- نجاه صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة بلحاج لخضر، الجزائر، 2011-2012.
- 5- نصيرة مغمولي، واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، من وجهة نظر الإطارات وأعوان التحكم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، جيجل، مذكرة لنيل الماجستير علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013-2014.
- 6- نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة على برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.
- 7- حنان بوشلاغم، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015-2016.
- 8- زينب شنتوف، تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب، دراسة ميدانية، أطروحة لنيل الدكتوراه، علم إجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

- 9- سعاد صوادق، معوقات التنمية الإدارية، دراسة ميدانية في الجزائر، بمقر ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2012-2013.
- 10- طلال محمود حليوي، دور المشكلات النفسية والإجتماعية في التوافق المهني، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014.
- 11- سفيان بوعطيط، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية بمركب ميتال عنابة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس العلم العمل التنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 12- عبد المنعم بن فرحات، إنعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة، رسالة نيل دكتوراه علوم، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- 13- سمير حليس، التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير، جيجل، مذكرة ماجستير، علم إجتماع ، تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 14- منصور بن زاهي، الشعور بالإغتراب وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 15- عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية لولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 16- هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسات إتصالات الجزائر فرع بسكرة أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 17- فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية للترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، مذكرة نيل الماجستير، علم إجتماع التنظيم

والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية أدرار، الجزائر، 2013-2014.

18- محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

19- محمد يوسف الرواحية، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية المدركة لدي عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، رسالة ماجستير في الإرشاد والتوجيه قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، 2016-2017.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- 1- abdul majid, organizational inertia and change portfolio, an analysis of the organizational environment in developing countries, african journal of busines management, vol 5, 2011.
- 2- Paivi Maijanen-kylaheiko, pursuit of change versus organizational inertia, a study on strategic renewal in the finnish broadcasting company, for the degree of doctor of science economics and business administration, lappeenranta university of technology, lappeenranta, finland, 2014.
- 3- rim zid , compender le changement organisationnel à travers les emotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du québec, montréal, canada, 2006.
- 4- sophic mignon, la péremmité organisationnelle, revu fram caise de gestion, no192, France, 2009.
- 5- steffi haag, organizational inertia as barrier to firms adoption multidimensional scale development and validation, twentieth americas conference on infomation systems, savannah , 2014.
- 6- Amir taher abd-allah arafa, dynamic analysis for enterprise startegic flexibility using susem engineering methodology, dissertation submitted to the faculty of graduate studiesK the degree of doctor of philosophy , university of windsor, ontario, canada, 2011.
- 7- c. kinner g. roodt, the developement of an istrument for measuring organisational inertia, of industrail ps, journal ychology, no24,1998.
- 8- michael t.hannan, john freeman,stucural inertia and organizaonal change , american sociologogical review, vo 49, no 2, usa, 1984.
- 9- Mufdi al-momani, vocational ajustement level of employees at irbid university college, international education studies vol.11, no 6, published by canadian center of science and education, 2018.
- 10- Musab ababneh, structural inertia, social media and organizaional change, macrothink instittute, business and research, vol.6, no.1, 2016, w.w.w :macrothink.com/ber..
- 11- musab ababneh, structural inertia , social media and oraganizaional change ,macrothink institute business and research, vol 6, no 1 ,2016.

ثالثا: المواقع الكترونية

- 1- erik r.larasen, alessandro lomi , the dynamics of organizational inertia, survival and change
- 2 - الشروق أونلاين، زغماتي: سجلنا 48 قضية تتعلق بالأخطاء الطبية
،2020/09/12https://echoroukonline.com.
- 3- Frédéric Fréxy, l'inertie des organisations, obstacle au monde d'après, 05/06/2020.
- 4- راندا عكاشة، مفهوم التوافق المهني، e3arabi.com
- 7- رندا عكاشة، مراحل وطرق التطوير المهني في العمل https://e3arabi.com
- 7- أنيس عرقوبي، الرعاية الصحية في الجزائر، متلازمة النفط والفساد 2020/01/14
http://www.noonpost.com,
- 8- زين الدين بن لوصيف، تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، منتديات ستار تايمز startimes.com
- 9- age bachiri : [https://sites. Google. Com](https://sites.google.com), décembre. 8, 2014
- frédéric dromby, le concept d'intertie de la firme, definition, etat des connaissances et agenda de recherche, France, strategie-aimes.com
- 11- جيم كوك، ثلاثة أساليب إدارية فعالة، 2016/02/08، <https://specialties.bayt.com>،
- 12- المشكلات تحاصر القطاع الصحي بالجزائر، 2021/04/27، المكتب الإقليمي لموقع SciDev.Net بإقليم الشرق الاوسط.
- 13- تقرير: وفاة خمسة أشخاص كل دقيقة بسبب الأخطاء الطبية.16:00،
<https://w.w.w.dw.com>



دليل المقابلة:

- 1- ماهي الحدود التي يمكن أن تستشير فيها الإدارة موظفيها؟
- 2- هل هناك مشاركة في عملية إتخاذ القرارات بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة ؟
- 3- هل هناك إجتماعات دورية يتم عقدها بين الرؤساء والعاملين؟
- 4- هل تجد أن مشاركة العمال في تقديم الإقتراحات لحل المشاكل يشعروهم برضا في العمل؟
- 5- ما طبيعة شكاوي العمال التي تتلقونها ؟
- 5- ماهي أسباب حدوث سوء تفاهم بين العامل والإدارة؟
- 7- لماذا لا نلاحظ الكثير من التغييرات في بيئة العمل والتجهيزات التكنولوجية في المؤسسة؟
- 8- هل تمتلك المؤسسة فريق خاص مكلف بالإصلاحات التقنية والبيئية داخل المؤسسة؟
- 9- هل تصلكم شكوي من المواطنين عن سوء الخدمة في مؤسساتكم؟
- 10- هل ترسلون العمال إلى دورات خاصة (ندوات، ملتقيات)؟

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع

إستمارة دراسة بعنوان:

الجمود التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى العاملين
بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

الربيع كواهي

من إعداد الطالبتين:

رزيقة لعيني

نبيلة بولمهد

نضع بكل سرور وإمتنان بين أيديكم هذه الإستمارة، ونأمل تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن الأسئلة، علما أن إجاباتكم تظل سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. مع شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2020-2021

ضع علامة (x) أمام عبارة واحدة تتماشى مع رأيكم في جميع الاجابات.
المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

1-الجنس:

- ذكر أنثى

2-السن:

- أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 إلى أقل من 60 سنة

3- المسمى الوظيفي:

طبيب شبه طبي إداري عون خدمة

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الحالة العائلية:

أعزب (ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

6- مقر الإقامة :

داخل البلدية خارج البلدية خارج الولاية

7-الأقدمية في المهنة:

- أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 إلى أقل من 30 سنة - من 30 سنة فما فوق

8- نظام العمل في مؤسستك:

24/6 ساعة 24/8 ساعة 24/12 ساعة

المحور الثاني: أداة الدراسة.

أ- قصور أساليب تنظيم العمل والحد من التوافق المهني :

9-هل تستشيرك الإدارة في أمور العمل؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم تستشيرك في:

- إعداد الدوام - طريقة العمل - إجراءات العمل

أخرى.....

10-هل تري أن إتخاذ القرارات في مؤسستك يتم بصفة فوضوية ؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى :

- عدم المشاركة في صنع القرارات - الإرتجالية في إصدار القرارات

-القرارات الظرفية المتغيرة

- أخرى.....

11- هل مشاركتك في إتخاذ القرارات يجعل أداؤك أحسن؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم عدم إشراكك في التخطيط للعمل يجعلك:

- تعاني من ضغوط العمل - الإحساس بالنقص والعجز - الإحساس بالعزلة

- أخرى.....

12- هل أوامر مرؤوسيك تتماشى مع طبيعة المهام المسندة إليك؟ نعم لا

*في حال الإجابة بـ لا هذه الأوامر تتعلق؟

- ليست لها علاقة بالمهام المسندة - هذه الأوامر تعسفية - أوامر لإلحاق الأذى

- أخرى.....

13- هل تحب العمل في مؤسستك؟ نعم لا

*في حال الإجابة بلا يعود ذلك إلى:

- ظلم المسؤولين - عدم ملاءمة ظروف العمل

- عدم تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي - كثرة أعباء العمل

- أخرى.....

14- هل تري أن نوع عملك يحسن من صورة المؤسسة لدى المواطنين؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بلا يعود ذلك إلى:

- عدم رغبتك بالعمل في هذه المؤسسة - حدثت لك مشاكل مهنية

- تعمل في منصب غير مناسب - يوجد تمييز بين العمال

- أخرى.....

15- هل تستخدم وسائل تكنولوجية في أداء مهامك؟ نعم لا

*في حال الإجابة بنعم تتمثل هذه الوسائل في:

- أجهزة الحاسوب - لوحات الإرشاد

- أجهزة الإتصال الداخلي - أجهزة العمل الطبي

- أخرى.....

16- هل هذه الوسائل التكنولوجية كافية لأداء المهام؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بلا تبرز عدم كفايتها في:

- أعطال مستمر - عدم تجديدها بوسائل تكنولوجية أحدث

- في عدم التحكم فيها - عدم التدريب على إستخدامها

- أخرى.....

17- في نظرك هل تتجز المهام المسندة للعامل كما يجب؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بلا يكمن تدني الإنجاز في :

- بقاء إنجاز العمل - العجز عن التعاطي مع بعض الحالات

- اللامبالاة - عدم التحكم في سير العمل

- أخرى.....

18- هل التعليمات المتخذة ملائمة لطبيعة العمل في مؤسستك؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بلا تظهر عدم ملائمتها في:

- كون بعض التعليمات خاطئة - تعليمات ناقصة

- تعليمات غير واضحة - تداخل بعض الأدوار

- أخرى.....

19- في نظرك يوجد نظاما ثابتا معمولا به في المؤسسة؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم هذا النظام :

- لا يستجيب للضروريات الإجتماعية والصحية المتغيرة

- لا يراعي البروتوكولات الصحية الجديدة

- لا يخضع للتطوير

- أخرى.....

ب- سيادة القيم التنظيمية السلبية والتوافق المهني :

20- هل تتهرب من أداء عملك المسند إليك؟ نعم لا

*في حال الإجابة بنعم يحدث ذلك بسبب :

- عدم أهمية العمل المسند إليك - عدم وجود مساءلة ادارية

- الاستخفاف بالمسؤولية - أعذار صحية

- أخرى.....

21- هل حدث وتغيبت عن العمل بدون مبرر؟ نعم لا

*في حالة الإجابة ب نعم كان سبب ذلك :

- عدم توفر وقت لتأدية مهامك الأخرى في الحياة - رفض الإدارة إعطائك إجازة

- تكاسل منك - رغبتك في الراحة من ضغط العمل

22- هل تحترم التدابير التنظيمية للعمل ؟ نعم لا

*إذا كانت إجابتك بلا يعود ذلك إلى :

- عدم وجود عقوبة - عدم تقديرك للمسؤولين

- تدابير عمل غير مجدية - العمل الروتيني وعدم التغيير فيه

- أخرى.....

23- هل تراعي توقيت الدخول والخروج إلى العمل؟ نعم لا

*إذا كانت إجابتك بلا يعود ذلك إلى :

- تقليد الآخرين - عدم جدية المراقبة

- لا توجد عقوبات صارمة - بعد محل إقامتك عن العمل

- أخرى.....

24- هل يقدم لك زملاؤك الأكثر خبرة منك نصائح عمل؟ نعم لا

*في حال الإجابة بنعم تكون هذه النصائح في:

- الإلتزام بوقت العمل - إحترام تراتبية المسؤوليات - مراعاة قوانين السلامة

- عدم المبادرة - الإلتزام بالمطلوب منك

- أخرى.....

25- هل تستفيد من خبرة الزملاء الأقدم منك في المهنة؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم تستفيد منهم:

- في تنظيم وقتك - في فهم إجراءات العمل - في التعامل مع المرضى

- أخرى.....

26- هل تتلقى دعم زملائك في مواقف العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم يتم الدعم:

- عند المرض - عند تعرضك للمضايقات من المسؤولين

- عند تعرضك للإحراجات المواطنين

- أخرى.....

27- هل تحدث شجارات بين زملاء العمل؟ نعم لا

*في حال الإجابة بنعم يحدث الشجار بسبب :

- عدم ملائمة توقيت العمل - تداخل الصلاحيات - ترك جزء من العمل للآخرين

- ضغط العمل الليلي - التمييز بين الوظائف

- أخرى.....

28- هل يوجد نقاش حول ظروف العمل مع الزملاء؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم يكون حول:

- عدم ملائمة المكان للعمل - بعد مكان العمل - عدم إهتمام الإدارة بتطلعات العمال

- أخرى.....

29- هل يمد لك زملائك يد العون عند الحاجة؟ نعم لا

* في حال الإجابة بنعم يحدث ذلك :

- أثناء المرض - في المناسبات العائلية - في الظروف الشخصية الخاصة
- أخرى.....

30- ماهي معاملتك للمتريدين على المؤسسة؟

- معاملة لائقة - معاملة عادية - إهمال
- أخرى.....

31- هل تشعر بالراحة في عملك هذا؟ نعم لا

* في حال الإجابة بلا يظهر ذلك في :

- المعاملة السيئة من المسؤولين - كثرة الأعباء
- أعباء إضافية دون مقابل - عدم تقدير الجهود
- أخرى.....

ج- محدودية فرص التطوير الوظيفي وتحقيق التوافق المهني:

32- هل تلقيت تكوين او تدريب في المهنة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم كان:

- تكوين وتدريب قبلي - أثناء الخدمة - دورات خاصة
- أخرى.....

33- في رأيك هل يوجد من يرتكب أخطاء جراء عدم التكوين والتدريب؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم هذه الأخطاء تتمثل في :

- التعرض لحوادث عمل - ارتكاب أخطاء مهنية - ارتكاب أخطاء تنظيمية
- أخرى.....

34- هل تتخذ مؤسستك إجراءات السلامة المهنية ؟ نعم لا

* في حال الإجابة بنعم تبرز إجراءات السلامة المهنية في :

- إتباع بروتوكول صحي دائم - إتخاذ الحيطة قرب مصلحة الأشعة
- تحديد مسارات إخلاء المؤسسة - المراقبة الدائمة لتنفيذها
- أخرى.....

35- هل تسند لك مهام من اختصاصك: نعم لا

* في حال الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى:

- نقص في أداء المهام - بطء العمل

- سوء الخدمة - معاداة المسؤولين

- أخرى.....

36- عدم رضاك عن المهام المسندة لك أدى بك إلى:

- تقديم شكوى - طلب رسمي للنقل - إهمال المهام

- الإنخراط في النقابة - عطل مرضية - لا شيء

- أخرى.....

37- هل يوجد نظام معتمد في الترقية بمؤسستك على إطلاع به؟ نعم لا

38- هل لديك رغبة في ترفيتك؟ نعم لا

* إذا كانت إجابتك بلا يعود ذلك:

- إلى زيادة الأعباء عند الترقية - لرغبتك في الإستمرار في المنصب الحالي

- أخرى.....

39- هل الترقية في المنصب تجعلك محب لعملك؟

نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم يظهر ذلك في :

- إحترام دوام العمل - المبادرة في العمل

- إتقان العمل - المواظبة على العمل

- أخرى.....

40- حسب رأيك تتحدد الترقية في مؤسستك على أساس؟

- الإنتماء السياسي - المصلحة الخاصة

- الخبرة - الإقدمية

- أخرى.....

41- هل تتاح الفرصة في مؤسستك للنقل الوظيفي ؟ نعم لا

* في حال الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال:

- النقل من وحدة إلى أخرى - النقل من وظيفة إلى أخرى
- النقل من مصلحة إلى أخرى - كلهم

42- عدم تلبية طلبات النقل الوظيفي يؤدي إلى:

- عدم الإرتياح في العمل - إرتكاب الأخطاء
- التعرض لحوادث العمل - ترك العمل

- أخرى.....

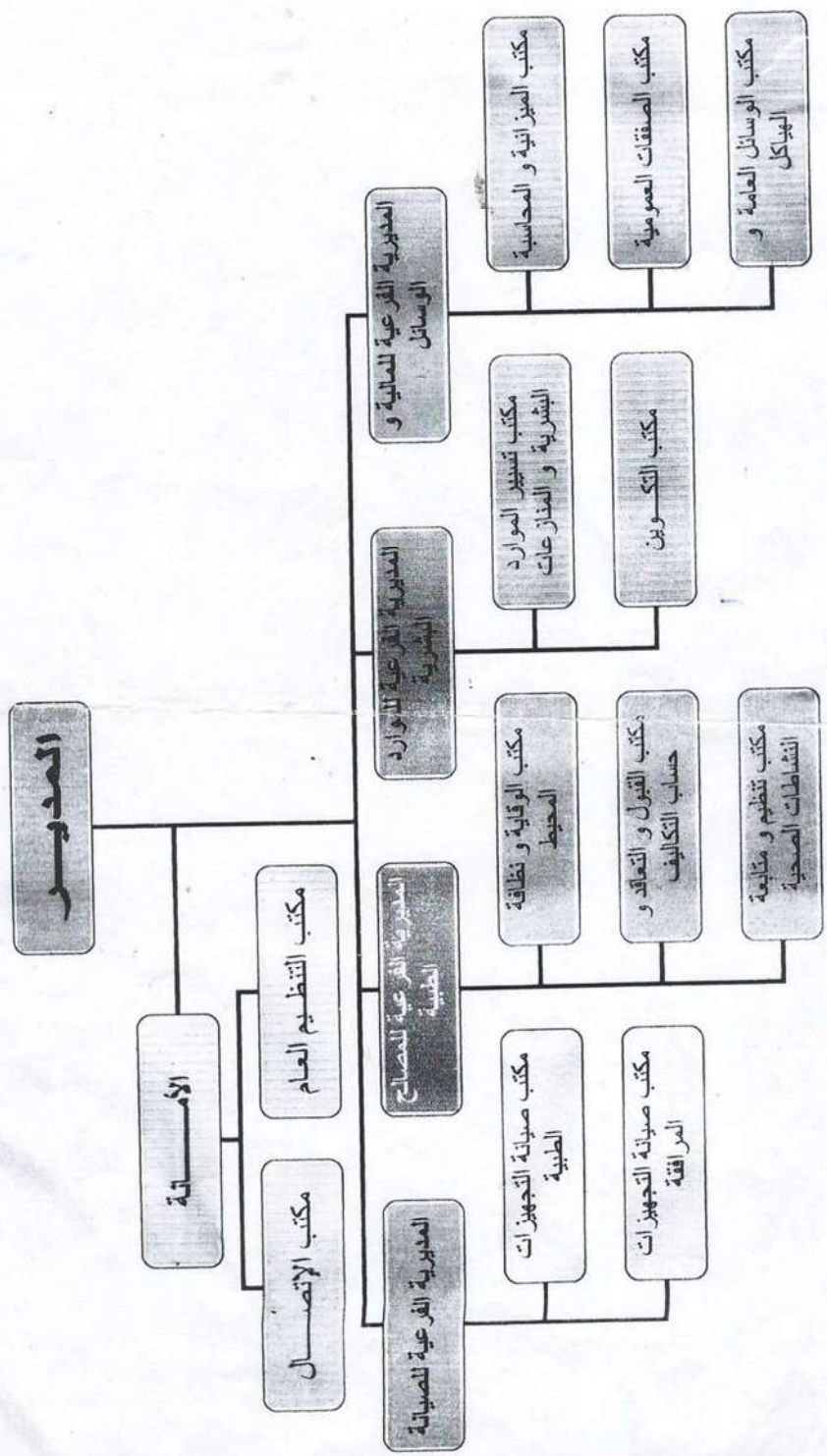
43- حسب رأيك التنقل (التدوير) بين الوظائف ضرورة لابد منها؟ نعم لا

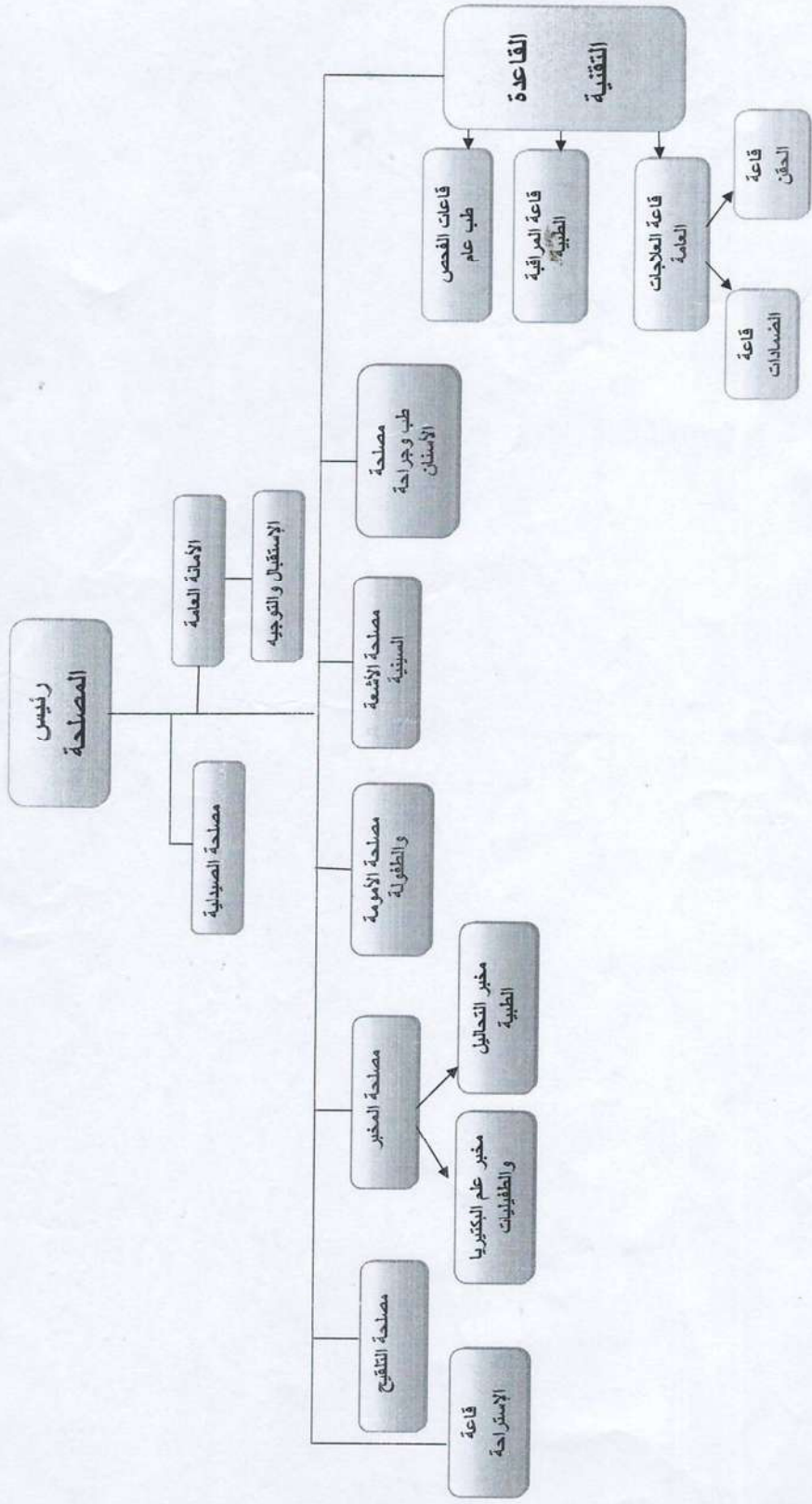
* إذا كانت إجابتك بنعم يرجع ذلك إلى:

- زيادة الخبرة المهنية - تقديم خدمات أفضل
- كسر الروتين

- أخرى.....

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للصحة العامة





الهيكـل التنظيمي للعبادة

المادة 9 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثالث

أحكام مشتركة

القسم الأول

التنظيم و السير

المادة 10 : يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير. وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

الفرع الأول

مجلس الإدارة

المادة 11 : يضم مجلس الإدارة ما يأتي :

- ممثل عن الوالي، رئيسا،
- ممثل عن إدارة المالية،
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية،
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي،
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي،
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة،
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه،
- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه،
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة،
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة،
- رئيس المجلس الطبي.

يختر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مدالات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

المادة 12 : يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهددة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها. وفي حالة انقطاع عهددة أحد أعضاء مجلس الإدارة، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهددة.

وتنتهي عهددة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء،

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة،

- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الأفات الاجتماعية،

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادة 5 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثاني

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المادة 6 : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادة 7 : تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادة 8 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، فيما يأتي :

- الوقاية و العلاج القاعدي،
- تشخيص المرض،
- العلاج الجوارى،
- الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي،
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي،

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان.

و تكلف على الخصوص بما يأتي :

- المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الأفات الاجتماعية،

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

يستدعى مجلس الإدارة من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية. و يمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تؤخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين.

و في حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 18 : تعرض مداوات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية (8) أيام الموالية للاجتماع. و تكون المداوات نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من إرسالها إلا في حالة اعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل.

الفرع الثاني

المدير

المادة 19 : يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة. و تنهى مهامهما حسب الأشكال نفسها.

المادة 20 : المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة.

و بهذه الصفة :

- يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية،

- هو الأمر بالصرف في المؤسسة،

- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و يعد حسابات المؤسسة،

- يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة،

- ينفذ مداوات مجلس الإدارة،

- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه،

- يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات و الاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به،

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته،

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

المادة 13 : يمكن مجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله.

المادة 14 : يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي :

- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط،

- مشروع ميزانية المؤسسة،

- الحسابات التقديرية،

- الحساب الإداري،

- مشاريع الاستثمار،

- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة،

- البرامج السنوية لحفظ البنايات و التجهيزات

الطبية و التجهيزات المرافقة و صيانتها،

- الاتفاقيات المنصوص عليها في المادتين 5 و 9 أعلاه،

- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية و التعااضديات و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات الأخرى،

- مشروع جدول تعداد المستخدمين،

- النظام الداخلي للمؤسسة،

- اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار،

- قبول الهبات و الوصايا أو رفضها،

- الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات، طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 15 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (6) أشهر.

و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه. و تقرر مداوات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس و أمين الجلسة و تقيّد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

يعدّ مجلس الإدارة نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

المادة 16 : يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة.

المادة 17 : لا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب،

المادة 21 : يساعد المدير أربعة (4) نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يأتي :

- المالية و الوسائل،
- الموارد البشرية،
- المصالح الصحية،

- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادة 22 : يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 23 : يحدد تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب الفئة بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث المجلس الطبي

المادة 24 : يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ، ولا سيما فيما يأتي :

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية ،

- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها،

- برامج الصحة و السكان،

- برامج التظاهرات العلمية و التقنية،

- إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لاسيما مصالح العلاج و الوقاية.

يمكن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

المادة 25 : يضم المجلس الطبي ما يأتي :

- مسؤولو المصالح الطبية،

- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية،

- جراح أسنان ،

- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين،

- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين، عند الاقتضاء.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

المادة 26 : يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسته في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين. ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسته و إما من أغلبية أعضائه و إما من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

و يحضر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

المادة 27 : لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب، يستدعي المجلس من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية و يمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يعد المجلس الطبي نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

القسم الثاني أحكام مالية

المادة 28 : تحدد مدونة الميزانية للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و الوزير المكلف بالمالية.

المادة 29 : تشمل ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بابا للإيرادات و بابا للنفقات.

في باب الإيرادات :

- إعانات الدولة،

- إعانات الجماعات المحلية،

- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم و التعاقدات و المؤسسات و مؤسسات التكوين،

الملحق الأول**قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية****01 - ولاية أدرار**

- أدرار
- تميمون
- رقان

02 - ولاية الشلف

- الشلف (أولاد محمد)
- الشلف (شرفة)
- تنس
- صبة
- الشطية

03 - ولاية الأغواط

- الأغواط
- أفلو

04 - ولاية أم البواقي

- أم البواقي (محمد بوضياف)
- أم البواقي (المستشفى القديم)
- عين البيضاء (بوملي محمد)
- عين البيضاء (المستشفى القديم)
- مسكيانة
- عين مليلة
- عين فكرون

05 - ولاية باتنة

- باتنة
- أريس 1
- أريس 2
- بريكة (محمد بوضياف)
- بريكة (سليمان أعميرات)
- عين التوتة
- مروانة (علي نمر)
- مروانة (زينة مسيكة)
- نقاوس

- المخصصات الاستثنائية،

- الهبات و الوصايا ،

- الإيرادات المختلفة،

- الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة،

- تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.

في باب النفقات :

- نفقات التسيير،

- نفقات التجهيز،

- كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها.

المادة 30 : يعد المدير مشروع الميزانية و يعرضه على مجلس الإدارة للمداولة. و يرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.

المادة 31 : تمسك محاسبة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب قواعد المحاسبة العمومية. و يسند تداول الأموال إلى عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية.

المادة 32 : تحدد الكيفيات المناسبة لمراقبة النفقات بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية.

الفصل الرابع**أحكام خاصة و ختامية**

المادة 33 : تحدد قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الملحقين المرفقين بهذا المرسوم.

المادة 34 : تنفذ أحكام هذا المرسوم في أجل لا يتجاوز ستة (6) أشهر ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

المادة 35 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 97 - 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها.

المادة 36 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

- و بمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية،

- و بمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس الحاسبة،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها و سيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

الفصل الأول

المؤسسة العمومية الاستشفائية

المادة 2 : المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادة 3 : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتعلات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادة 4 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية :

المادة 8 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا المرسوم، عند الاقتضاء، بقرار من وزير المجاهدين.

المادة 9 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 292-92 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور ، لاسيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- و بمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل،

- و بمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

- | | |
|--|--|
| <p>21 - ولاية سكيكدة</p> <ul style="list-style-type: none"> - سكيكدة - بن عزوز - سيدي مزغيش - عين قشرة - أولاد عطية <p>22 - ولاية سيدي بلعباس</p> <ul style="list-style-type: none"> - سيدي بلعباس - السفيزف - تلاغ - عين البرد - لطار - تنيرة - مرجوم <p>23 - ولاية عنابة</p> <ul style="list-style-type: none"> - عنابة - برحال - الحجار <p>24 - ولاية قاللة</p> <ul style="list-style-type: none"> - قاللة - تاملوكة - وادي الزناتي - بوشقوف <p>25 - ولاية قسنطينة</p> <ul style="list-style-type: none"> - قسنطينة (العربي بن مهدي) - قسنطينة (بشير منتوري) - الخروب - زيغود يوسف - حامة بوزيان - عين عبيد <p>26 - ولاية المدية</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزبيرية - البرواقية - تابلاط | <p>- باب الوادي</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشراقة (بوشاوي) - زالدة - بوزريعة - درارية - سيدي امحمد (بوشنافة) <p>17 - ولاية الجلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> - الجلفة - عين وسارة - مسعد - حاسي بحبح - القطارة <p>18 - ولاية جيجل</p> <ul style="list-style-type: none"> - جيجل - الطاهير - سيدي معروف - بوسيف أولاد عسكر - زيامة منصورية - جيملة <p>19 - ولاية سطيف</p> <ul style="list-style-type: none"> - سطيف - عين عباسة - عين أولمان - العلمة - حمام السخنة - عين الكبيرة - بوقاعة - بني ورتيلان - عين أزال <p>20 - ولاية سعيدة</p> <ul style="list-style-type: none"> - سعيدة - سيدي بوبكر - مولاي العربي - الحساسنة |
|--|--|

EPH

TAMER

Sijel
inter

EPSP

الملحق الثالث (تابع)

ملاحظة	الحجم السّامي	الأهداف	المحاور	الرّقم
دراسة حالة	16 سا	تحديد القواعد الخمس الكبرى للقوة * القوة المكروهة - (العقاب) - التّدعيم (معروف) - الشّرعيّة (من خلال الوظيفة) - مرجع الخبر (مستوهي الجماهير)	التّسيير	13
مناقشة + دراسة حالة + تمارين	60 سا	دراسة مختلف النّصوص القانونيّة استعمال التّسيير لإدارة أفضل تعريف استراتيجيّة تحلّ الخلافات	تسيير الخلافات	14
6 أسابيع	شهر (1) ونصف شهران (2)	تدريب تطبيقيّ في مؤسّسة التّكوين مع مفتّش مرسم تحسين المستوى التقنيّ	التّدريب التّطبيقيّ	15

وزارة الصّحة والسّكان

قرار وزاريّ مشترك مؤرّخ في 15 محرّم عام
1419 الموافق 12 مايو سنة 1998،
يتضمّن المخطّط التّنظيميّ لمديريّة
الصّحة والسّكان في الولاية.

إنّ وزير الماليّة،

ووزير الصّحة والسّكان،

والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة، المكلف
بالإصلاح الإداريّ والوظيف العموميّ،

- بمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرّخ في
26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة
1985 والمتعلّق بحماية الصّحة وترقيتها، المعدّل،
والمتمّم،

قرار وزاريّ مشترك مؤرّخ في 17 رجب عام
1418 الموافق 17 نوفمبر سنة 1997،
يتضمّن إحداث نشرة رسميّة لوزارة
العمل والحماية الاجتماعيّة والتّكوين
المهنيّ (استدراك).

الجريدة الرّسميّة - العدد 10 الصادر بتاريخ 28
شوال عام 1418 الموافق 25 فبراير سنة
1998.

الصّفحة 26 - العمود 2، المادّة 3، الفقرة 2،
السّطر الخامس.

بدلا من : يتطلّب مضمونها نشرة في

يقرا : لا يتطلّب مضمونها نشرة في

3/ مصلحة الوقاية والسكان، التي تتكون من :

- مكتب الأمراض المتحركة وغير المتحركة،

- مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة،

- مكتب السكان.

المادة 6 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 15 محرم عام 1419 الموافق 12 ماي سنة 1998.

عن وزير المالية
الوزير المنتدب لدى
وزير المالية المكلف
بالميزانية
علي براهيتي

وزير الصحة
والسكان
يحيى قيدوم

الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة،
المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي
أحمد نوي

المادة 5 : تشتمل مديريات الصحة والسكان لولايات أدرار والأغواط وبشار وتامنغست وجيجل وسعيدة ومستغانم والبيض وإيليزي وبرج بوعريبيج وبومرداس وتندوف وتيسمسيلت والوادي وخنشلة والنعامة وعين تيموشنت وفيليزان وسوق أهراس على ما يأتي :

1/ مصلحة الموارد والتخطيط، التي تتكون من :

- مكتب المستخدمين والتكوين والمنازعات،

- مكتب التخطيط،

- مكتب الميزانية والمراقبة.

2/ مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي، التي تتكون من :

- مكتب تنظيم الهياكل العمومية والخاصة للصحة وتقييمها،

- مكتب العلاج القاعدي والاستعدادات وطب الأمراض العقلية،

- مكتب تنظيم المنتوجات الصيدلانية.



ملخص الدراسة

مخلص الدراسة:

تتمحور الدراسة الحالية حول موضوع الجمود التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، وتم التقصي عنه من خلال الوقوف على واقع المتغيرين في مجال التنظيم، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق الفرضية العامة التالية:

✓ الجمود التنظيمي له علاقة بالتوافق المهني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

وهذه الفرضية الرئيسية إنبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

✓ يؤدي قصور أساليب تنظيم العمل للحد من التوافق المهني.

✓ تؤدي سيادة القيم التنظيمية السلبية لإعاقة التوافق المهني.

✓ تؤدي محدودية فرص التطوير الوظيفي إلى الحؤول دون تحقيق التوافق المهني.

أما أهداف الدراسة فقد تمحورت في:

✓ الوصول إلى ضبط العلاقة بين متغيري الدراسة الجمود التنظيمي والتوافق المهني.

✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الجمود التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف إتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي

يناسب هذا الموضوع، ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة

والإستمارة، والإستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تطبيق

الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية، والتي تكونت من 52 مفردة.

ولتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من الميدان تم الإعتماد على أسلوب التحليل والتفسير

الكمي والكيفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

✓ لا تؤدي قصور أساليب تنظيم العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للحد من التوافق

المهني لدى العاملين بها.

✓ عدم سيادة القيم التنظيمية السلبية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ترفع من مستوى التوافق

المهني لدى العاملين بها.

✓ تؤدي محدودية فرص التطوير الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إلى الحؤول دون

تحقيق التوافق المهني لدى العاملين بها.

الكلمات المفتاحية: الجمود التنظيمي، التوافق المهني، أساليب تنظيم العمل، القيم التنظيمية، فرص

التطوير الوظيفي، مؤسسة الصحة.

Abstract :

The current study focuses on the topic of organizational inertia and its relationship to professional compatibility (Adjustement), and was investigated by identifying the reliability of the two variables in the field of organization, to the following, general hypothesis.

- ✓ It the organizational inactivity related to professional compatibility in the public institution of health ?

Three sub- hypotheses are that :

- ✓ Pnadequate methods of organizing work limit professional compatibility, in addition, the supremacy of organizational ?
- ✓ Values impedes professional compatibility ?
- ✓ that limited opportunities for the career development prevent professional compatibility ?

The objectives of the study were to achieve control of the relationship between the two variables of the study organizational compatibility.

In addition to know the nature of the relationship between organizational and professional compatibility in the public health institution, in order to achieve these objectives, the study relied on a descriptive and analytical method that suits the subject, a set of tools to collect data such as observation, interview and form, and a set of documents and records relevant to the subject of the study. the study was applied to a randomized, stratified proportional sample, which consisted of fifty two singles.

To analyze and interpret the data collected from the field was based on the method of quantitative and qualitative analysis.

and interpretation the inadequacy of methods of organizing work will not end the professional compatibility,

lack of negative organizational Values that hinder professional compatibility.

In addition to limited career development opportunities that prevent the achievement of professional compatibility.