

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر التنظيمي

دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة  
المتخصص في أمراض النساء و التوليد

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

- بن خالد جمال

من إعداد الطالبة

- بوساق زوينة



## شكر وتقدير:

الحمد و الشكر أولاً للعلِيِّ القدير الذي منَّ علينا بالفهم و الصِّحة لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بشكر خاص و جزيل إلى الدكتور بن خالد جمال

على توجيهاته الجَمَّة و تفضله الإشراف على هذا الموضوع.

و لا ننسى فضل جميع الأساتذة الذين قاموا بتأطيرنا خلال فترة دراسة السنة

الثانية ماستر.

كما نشكر فرق البحث الميداني التي تعاملنا معنا.

كما أشكر كل من قدّم لنا الدعم سواء من قريب أو من بعيد.

## فهرس الموضوعات

العنوان	الرقم
شكر وعرفان	
مقدمة	أ.....
<b>الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية</b>	
أولاً: الإشكالية	4.....
ثانياً: الفرضية العامة	7.....
ثالثاً: أهمية الموضوع	7.....
رابعاً: أهداف الدراسة	8.....
خامساً: أسباب إختيار الموضوع	9.....
سادساً: تحديد المفاهيم	9.....
سابعاً: الدراسات السابقة	16.....
<b>الفصل الثاني: السلوك التنظيمي في ظل نظريات التنظيم</b>	
تمهيد	29.....
أولاً: ماهية السلطة التنظيمية	30.....
I. السلطة بدايتها وأهميتها	30.....
II. اهداف السلطة	30.....
III. انواع السلطة	31.....
IV. تفويض السلطة	33.....
V. مصادر السلطة	34.....
ثانياً: المعالجة النظرية للسلطة التنظيمية	35.....
I. النظريات الكلاسيكية	35.....
1-المدخل الماركسي	36.....
2-حركة الإدارة العلمية لتايلور	37.....
3-نظرية الإدارة الإدارية	38.....
4-نظرية البيروقراطية	39.....
II. النظريات السلوكية	41.....
1-نظرية العلاقات الإنسانية	43.....
2-نظرية اتخاذ القرارات	45.....

46.....	3-نظرية النظام التعاوني
48.....	III. النظريات الحديثة
48.....	1-نظرية النسق الإجتماعي
50.....	2-قواعد البيروقراطية عند جولدنر
50.....	3-نظرية تفويض السلطة
51.....	4-نظرية التحليل الإستراتيجي
54.....	خلاصة

### الفصل الثالث: التوتر التنظيمي

56.....	تمهيد
57.....	أولاً: ماهية التوتر التنظيمي
57.....	I. الاتجاهات المفسرة للتوتر التنظيمي
58.....	II. خصائص واسباب حدوث التوتر
60.....	III. مراحل التوتر التنظيمي
62.....	ثانياً: علاقة التوتر التنظيمي بأداء المهام
62.....	I. أنواع ومصادر التوتر
64.....	II. مصادر التوتر في بيئة الأعمال
67.....	III. تأثير التوتر على أداء المهام
68.....	IV. إدارة التوتر ونتائجه
74.....	خلاصة

### الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

76.....	تمهيد
77.....	أولاً: مجالات الدراسة
77.....	I. المجال الجغرافي
81.....	II. المجال البشري
81.....	III. المجال الزمني

82	.....ثانيا: الدراسة الاستطلاعية الميدانية
83	.....ثالثا: منهج البحث
84	.....رابعا: عينة البحث
86	.....خامسا: أدوات جمع البيانات
86	.....I. الملاحظة المباشرة
87	.....II. المقابلة
89	.....III. عرض المقابلات الغير مقننة
93	.....IV. السجلات والوثائق
94	.....V. الاستمارة
96	.....سادسا: عرض وتحليل نتائج الدراسة
132	.....سابعا: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج
136	.....ثامنا: النتائج العامة
138	.....التوصيات والاقتراحات
139	.....خلاصة
141	.....خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الحوادث التي تؤدي على حدوث حالات توتر عند الفراد	63
02	يوضح نوع الاستراتيجيات لإدارة التوتر	69
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	96
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	96
05	تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	98
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	99
07	يوضح مدى إعتبار المشرف للموظفين أداة لتحقيق أهداف العمل.	100
08	يوضح صرامة المشرف في التعامل.	101
09	يوضح دعم الإدارة فيما يخص الأدوات واليد العاملة.	102
10	يوضح طرق الحصول على المعلومات	103
11	يوضح كيفية التعامل مع الشكاوي التي يقدمها الممرضين.	104
12	يبين طبيعة العمل داخل المنظمة الصحية.	106
13	يوضح من يكلف بالأعمال الإضافية	107
14	يوضح طريقة توزيع المهام	108
15	يوضح الصعوبات في الحصول على إجازة للراحة	109
16	يوضح طريقة تصرف المشرف في حالة حدوث الخطأ	110
17	يبين إعلام الممرضين بصورة مستمرة حول عملهم و مستقبلهم المهني	111
18	يبين مدى توفر تقنيات ومعلومات تساعد على إنجاز العمل	112
19	يوضح متغير الجنس وعلاقته بتغيير منصب العمل	114
20	يوضح العلاقة بين متغير الجنس و علاقته بنوع العلاقة مع المشرف	115
21	يوضح متغير السن و علاقته بنوع العلاقة مع المشرف	116
22	يوضح العلاقة بين الأقدمية و مدى تجاوب الرئيس للاقتراحات المقدمة	118

119	يوضح الحالة العائلية وعلاقتها بأفضلية العمل الليلي او النهاري	23
121	يوضح الحالة العائلية و علاقتها بالشعور بالإرهاق عند مواجهة يوم عمل آخر	24
122	يوضح مدى اعتبار المشرف لأفراد العينة كأدوات عمل و علاقتها بعقد لقاءات دورية لتبادل وجهات النظر	25
124	يوضح طبيعة العلاقة مع المشرف و دوره في تقدير جهود المرؤوسين	26
125	يوضح طبيعة العمل وعلاقتها باستنزاف الطاقة بعد نهاية الدوام	27
127	يوضح العلاقة مع الزملاء وعلاقتها بالشعور بوجود مساندة من قبلهم	28
128	يبين نوع العلاقة مع المشرف و علاقتها بتصرف المسؤول عند حدوث خطأ .	29
129	يوضح تغيير منصب العمل و علاقته بمدى شعور أفراد العينة عند عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار .	30

حَدَّثَنَا

## مقدمة :

لقد حضي موضوع السلطة باهتمام واسع وكبير منذ الأزمنة الماضية، لذا فهي ظاهرة قديمة ترجع بداياتها إلى المجتمعات البدائية، مما يعني أن الإنسان قد إكتشف مبكرا أهمية وجود سلطة، تعمل على حل النزاعات والمشكلات، وتقوم بتوزيع المهام والمسؤوليات والوظائف وفق ما هو مسطر لها . ومع تطور المجتمعات من البدائية إلى الزراعية، ثم الصناعية، أصبح لعنصر السلطة التنظيمية دور هام خاصة مع مجيئ الثورة الصناعية، حيث أنصب اهتماما متزايدا من طرف المفكرين والباحثين حول دراسته، باعتبارها أحد المحددات الرسمية للقيادة الإدارية، وقد برز هذا الموضوع في العديد من نظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة، وعند الحديث عن الاهتمامات الأولى والإسهامات في النظريات الكلاسيكية، فقد تم التركيز فيها على الجوانب الفنية في الإدارة وبشكل خاص حول المجالات الاقتصادية والمالية والأساليب الكمية، وغيرها من المظاهر التي لم تولي من خلالها للسلوك الإنساني أي دور يذكر، نظرا لأهمية هذه الجوانب في المراحل الأولى من تطوير المنظمات لمتطلبات أعمالها، لذا فالعنصر البشري في ظل النظريات الكلاسيكية لم يكن من العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، ولكنه كان من المعطيات التي يجب أن تتلاءم مع ظروف العمل في التنظيم، حيث في هذه الفترة الزمنية كانت المنظمات كبيرة الحجم تميل إلى أخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوحات وإجراءات رسمية والمعتمدة على نظم إشراف متشددة، والمرتكزة على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية، ومع حاجاتهم للنمو، وتأكيد الذات، ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين، التي تنتج عنها توترات عالية في داخل المنظمات الصناعية والإدارية، وتبرز ظاهرة التوتر في العمل في المنظمات ذات الطابع التعاوني والإنساني أكثر منه في المنظمات الأخرى، وخاصة في المستشفيات التي تتطلب تقديم خدمات صحية أكثر جودة وفعالية، لفئة بشرية تتسم بقيم وثقافات مجتمعية لها خصوصيتها ودينها، كما لها حاجات ورغبات يجب تحقيقها وهذا ما

يحتّم على الأفراد العاملين في المستشفيات، الوقوف أمام مسؤولياتها المهنية والخضوع للممارسات السلطوية، وهي في حالة من التوتر والقلق بسبب كل هذه الأعمال و المهام المسندة إليهم، إضافة إلى المسؤوليات الصعبة والزائدة. ومنه فمن النظر إلى الواقع الإمبريقي للمنظمات، نجد العديد منها تعاني من التوتر في العمل لعدة أسباب ومصادر، لذا ارتأينا أن نقوم بدراسة حول موضوع السلطة التنظيمية في إحدى المنظمات الجزائرية ومحاولة الكشف عن واقعها، وانعكاساتها على ظاهرة التوتر من حيث ارتفاعه أو انخفاضه، وذلك بالوقوف على حقيقة وطبيعة الممارسات الإدارية السلطوية داخل إحدى المنظمات الجزائرية، وحتى نتناول موضوع هذه الدراسة اعتمدنا في تقسيمها إلى أربعة فصول، هي كالآتي:

**الفصل الأول:** ويتعلق بالمقاربة المنهجية للدراسة النظرية ويشمل إشكالية البحث وفرضياته، أسباب اختيار موضوع البحث، أهدافه، أهميته، مفاهيمه، الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

**الفصل الثاني:** فكان الحديث فيه عن السلطة التنظيمية، بدايتها وأهميتها، أهدافها، أهم النظريات التي تناولتها، منها الكلاسيكية والسلوكية والحديثة .

**الفصل الثالث:** تطرقنا فيه إلى التوتر التنظيمي، من خلال خصائصه، مراحلها، أنواعه، مصادره، واستراتيجية إدارته.

**الفصل الرابع:** ويمثل المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة، والطرق المنهجية للبحث، ثم عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات في ضوءها .

# الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

## أولاً: الإشكالية :

إن موضوع السلطة التنظيمية يعد أحد المواضيع الحساسة و الهامة في المجالات التنظيمية، في مختلف المنظمات، فقد عرفت كل المجتمعات الإنسانية و حتى البدائية منها، فهي دوما في خدمة مجتمعات الدولة و مختلف تنظيماها، نظرا للأهمية الكبيرة التي تكتسبها في مجال التنظيم و السلوك و الأداء، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنظيم الذي يعبر بدوره عن كيفية توزيع المهام و المسؤوليات داخل المنظمة .

و لقد أثار هذا الموضوع اهتمام عدد كبير من الباحثين و الدارسين خاصة في علم الاجتماع التنظيم، لذا برزت العديد من النظريات و المداخل التي حاولت إبراز دور و أهمية عنصر السلطة التنظيمية ذات البعد الرسمي، و أحد المحددات الرسمية للقيادة الإدارية و الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يعتبر رواد هذا المدخل أمثال " تايلور " و " فيبر " أن العاملين سلبيين تتمثل وظيفتهم الأساسية في تنفيذ المهام مهما كان حجمها، والانصياع للأوامر و التعليمات دون أن يكون لهم دور في المبادأة، و إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، كما أن العمل هو محور التنظيم الأساسي، لذا وجب أن يكون الأفراد مطيعين لأوامر السلطة التنظيمية، و أن يتكيفوا مع متطلبات التنظيم المتمثلة في تنفيذ الأعمال و الواجبات بشكل رسمي و تبعا لقواعد ثابتة و طرق محددة .

وانطلاقا من عرض وجهات النظر لرواد الفكر الكلاسيكي حول موضوع السلطة أردنا أن نقي الضوء على هذا الموضوع كجزء من واقع المنظومة الصحية الجزائرية، كون العمال في هذه المنظمة أصبحوا يعانون العديد من الضغوطات النفسية، جراء الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم، و الانصياع للأوامر و التعليمات دون أن يكون لهم دور في المبادأة و اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة و التي قد يغلب عليها الطابع السلطوي المركزي و تسيطر عليها الأساليب التعسفية، مما ينتج

عنه توترا تنظيميا لدى العديد من العمال، الذي يؤثر على نفسيا تهم و صحتهم البدنية و الانفعالية، وروحهم المعنوية و دافعتيهم للعمل. وبالرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع، إلا أن الباحثين، أدلوا بارتباط هذا المفهوم بمفردات ذات مضامين متباعدة شكلت غموضا كبيرا في عملية البحث، لذا توجهت جهود الباحثين بداية إلى دراسة و ضبط أبعاده و التعرف على طبيعته و العمل على مواجهته وإدارته. و تقتضي عملية إدارة التوتر التعرف على المصادر التي تؤدي إلى حدوثه، ومدى انعكاساتها على الناحية البدنية و الاجتماعية و النفسية على الأفراد، وهذه الانعكاسات تستوجب بدورها وسائل تكيف و نمط تعايش مع هذه التوترات، وتتفاوت ما بين البدنية و النفسية و الوسائل الاجتماعية، حيث يتعرض الأفراد للعديد من المواقف في بيئة العمل، تؤدي إلى إصابته بحالات من التوتر، قد ترجع إلى تعقد المنظمات و زيادة متطلباتها، ويتجلى ذلك بوضوح في اتساع العلاقات الاجتماعية و تشابكها و تغير أشكالها، فالتوتر هو سمة العصر، لذا يعتب محركا للسلوك و دافعا له، فإذا مارس ممارس السلطة على موظفيه ضغطا معيناً، فهو يشعر بالقلق و الخوف و بالتالي فإنه يقوم بتصرفات، كالغياب و اتخاذ قرارات غير سليمة، قد يعود سببها إلى عبء العمل بجانبه الكمي و الكيفي، و زيادة المسؤولية، و في هذا المجال تلعب السلطة و نظام الإدارة دور هام، مما ينعكس بشكل سلبي على الناحية البدنية للأفراد في شكل تعب و إرهاق و إنهاك جسمي و توتر عضلي . و هنا نشير إلى أن التوتر قد يكون راجعا إلى بعض الممارسات الإدارية السلطوية الخاطئة، فعدم إتاحة الفرصة للفرد للمشاركة في عمليات صنع القرارات و اتخاذها، ولاسيما تلك القرارات المتعلقة بعمله و عدم شعوره بالانتماء الحقيقي لجماعة العمل، إضافة إلى ضعف نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة، كل ذلك ينعكس بشكل سلبي على مستوى رضا الأفراد و على المناخ التنظيمي بصفة عامة، مما يسبب ارتفاعا في التوتر التنظيمي .

وعند الحديث عن واقع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، التي عرفت عدة إصلاحات و جهود هيكلية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، فقد سادها نوع من الغموض فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية و الإدارية المسيرة ذاتيا، فالقوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة و حرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع كشف عن الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة، على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية بورجوازية ليس لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات، بسبب إنعدام قنوات الإتصال بين الإدارة و العمال . وقد ساد أيضا الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية في مرحلة التسيير الإشتراكي و أصبح اتخاذ القرار في هذه المرحلة مركزيا إلى أقصى حد، مما أدى إلى ظهور استياء عميق نتج عنه توترات عالية لدى جماعات العمل، التي تقتصر على تنفيذ المهام فقط . مما أدى إلى إنتشار ظواهر سلبية داخل التنظيمات، إضافة إلى ضعف نظم الإتصالات على مستوى تنظيمات العمل، نظرا لاهتمام إدارة المنظمات بنوع واحد من قنوات الإتصال النازل الذي يخدم مصالحها لنقل المعلومات و الأوامر من أعلى إلى أسفل، و في المقابل لا تهتم بالنوع الثاني، أي الإتصال الصاعد لأنه تمثل بالنسبة إليها عبئا متزايدا يجب التخلص منه و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لملاحظة ووصف الواقع الفعلي لظاهرة التوتر التنظيمي، و علاقته بالسلطة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية الإستشفائية الصحية المتخصصة في أمراض النساء و التوليد مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة كنموذج للدراسة، ومنه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي :

- ما علاقة السلطة التنظيمية بالتوتر التنظيمي لدى مرضي المنظمة الصحية ؟

ويندرج تحته ثلاثة أسئلة فرعية هي :

- ما علاقة كثرة مهام العمل بالإجهاد البدني لدى مرضي المنظمة الصحية ؟
- ما علاقة ضعف نظم الإتصالات بالتوتر العلائقي لدى مرضي المنظمة الصحية ؟
- ما علاقة عدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بالتوتر الإنفعالي لدى الممرضين ؟

وبناء على هذا يمكن صياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية كالآتي:

### ثانيا: الفرضية العامة :

للسلطة التنظيمية علاقة بالتوتر التنظيمي لدى مرضي المنظمة الصحية .

ومن خلال الفرضية العامة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية كالآتي :

- إن كثرة مهام العمل لها علاقة بالإجهاد البدني لدى مرضي المنظمة الصحية .
- إن ضعف نظم الإتصالات لها علاقة بالتوتر العلائقي لدى مرضي المنظمة الصحية.
- إن عدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها لها علاقة بالتوتر الإنفعالي لدى الممرضين .

### ثالثا: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول متغيرات هامة لها جوانب حساسة في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية بالمنظمة الجزائرية، ألا وهو السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر التنظيمي داخل المنظمة العمومية الجزائرية، فالسلطة باعتبارها أحد المحددات الرسمية للقيادة، ولما لها من أهمية قصوى في بناء المنظمات على اختلاف أنواعها، وفي هذا الصدد برزت العديد من المداخل والنظريات التي حاولت إبراز دور هذا العنصر ومنها دراسة كل من "تاييلور و فيبر" التي توصلت إلى مجموعة من المبادئ والخصائص التي تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المنظمة، من معرفة ومهارة لتحقيق

العقلانية والرشد، والالتزام بالضوابط المحددة للواجبات والمهام والمسؤوليات، لكل وظيفة في الهرم التنظيمي، وحسب "فيبر" أن تطبيق هذه القواعد يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية، من خلال الدقة والسرعة والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية، وتنفيذ التعليمات دون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية، دون أن يكون للأفراد دور في المبادأة في العمل واتخاذ القرارات. وهذا ما يكون له انعكاس سلبي على نفسية الأفراد من الناحية الجسمية والانفعالية، وعلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة، مما يزيد من التوتر لدى الأفراد، ومن هذا المنطلق حاولنا الاقتراب والتوجه إلى الميدان للكشف عن واقع السلطة داخل المنظمات الجزائرية، من خلال وصف أبعادها والتعرف على واقع عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة الصحية العمومية، وضعف نظم الاتصالات داخلها، وكثرة مهام العمل بها وانعكاساتها على الأفراد من الناحية الجسمية والنفسية والاجتماعية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة الممارسات الإدارية وعلاقتها بحدوث التوتر لدى الممرضين بالمنظمة الصحية العمومية الجزائرية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين السلطة التنظيمية والتوتر التنظيمي.
- الوقوف على مدى عقلانية القرارات التنظيمية من خلال كشف الستار عن واقع المشاركة العمالية من عدمها في اتخاذ القرارات.
- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين عدم المشاركة للعمال في صنع القرارات، واتخاذها وحدوث التوتر الانفعالي لدى عينة الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجهاد البدني وكثرة مهام العمل.
- محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين ضعف نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة والتوتر العلائقي لدى عينة الدراسة.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع، والذي يمس الجانب النفسي والبدني والاجتماعي للعنصر البشري.
- موضوع جديد يدرس ظاهرة تنظيمية تتطلب البحث والدراسة.
- الكشف عن الحوادث التي تؤدي إلى حدوث التوتر لدى الأفراد.
- التعرف على طبيعة التوتر وأسبابه والمصادر التي تؤدي إلى حدوثه وانعكاساته على السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة الصحية.
- محاولة الكشف عن بعض الممارسات الإدارية الخاطئة ومدى تأثيرها على سلوكيات العاملين.

### سادسا: تحديد المفاهيم

#### 1. السلطة التنظيمية

1. السلطة لغة: جاءت من الفعل سلط وتعني الملك والقدرة، النفوذ والحكم.<sup>1</sup>

#### 2. مفهوم السلطة اصطلاحا:

لقد اعتبر معجم علم الاجتماع ممارسة السلطة بأنها أشكال القوة، التي توجه نحو تحقيق الأهداف العامة والخاصة التي يصبوا إليها المجتمع والفردي، فالسلطة التي تجد قبولا لدى أفراد المجتمع تستعني عن استخدام القوة القهرية إلا نادرا، وهي تتضمن بالأساس شكلا من أشكال القوة وهي القوة الشرعية والنظامية.<sup>2</sup>

ويرى فايول أن السلطة هي: "الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميّز بين السلطة الرسمية للمدير والتي يستمدّها من مركزه، والسلطة الشخصية التي تعكسها شخصيته".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق للنشر، بيروت، لبنان، 1986، ص330.  
<sup>2</sup> دالي أمال، الصراع بين السلطة الإدارية والطبية داخل المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم، جامعة المسيلة، إشراف الدكتور جغلولي يوسف، 2013-2014، ص53.  
<sup>3</sup> لو كيا الهاشمي، نظرية المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، (د،س)، ص53.

وعرفها فؤاد الشيخ سالم بأنها "الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين".<sup>1</sup> نرى بأن هذا التعريف حصر السلطة في عملية اتخاذ القرارات وأهمل الجوانب الأخرى لها، حيث تشمل السلطة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الحق في الرقابة والحق في تعديل وتغيير سياسات المنشأة والحق في القدرة على التأثير والإقناع.

السلطة كما يعرفها s, franklin: "هي الحق الرسمي في المطالبة بالامتثال والالتزام بالخضوع ومن أهم مصادرها الشرعية بالقدرة على العقاب والجزاء، الخبرة، القدوة".<sup>2</sup> إن السلطة لها ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض ولا يمكن للسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب أحدهما أو كلاهما.

– يتمثل الأول: في قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخرين في المنظمة.  
– يتمثل الركن الثاني: وهو الركن المهم ويعنى قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم. ويحدد القدر الذي يمكن به للشخص مصدر الأوامر أن يلزم الآخرين بالتنفيذ، درجة السلطة المتوفرة.<sup>3</sup>

ويعرفها "هربرت سيمون": "بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتفود أعمال الآخرين".<sup>4</sup>  
**3. السلطة التنظيمية:** هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الموظفين وتوقعاتهم.<sup>5</sup> ومن خلال هذا التعريف نستج أن السلطة تقترن بحرية التصرف واتخاذ القرارات لتنفيذ مهام معينة، حيث يشير "فيبر" إلى أن السلطة تعني: "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص89.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص157.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص93.

<sup>4</sup> محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص91.

<sup>5</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص299.

<sup>6</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص19.

ويعرفها "benard chester" على أنها: "الصفة التي تلازم الاتصال أو الأمر في المنظمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظمة أو المساهم، لأن هذا الاتصال بمساهمته يحدد ماذا يمكن أن نعمل أو لا فيما يتعلق بالمنظمة."<sup>1</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن للسلطة التنظيمية بعدين هما:

البعد الأول: ويتمثل فيمن يملك السلطة (الأمر) وهو الجانب الشخصي

البعد الثاني: وهو الجانب الموضوعي فيها ويتمثل في:

قوة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس، مع الإشارة إلى أن القرارات

المتخذة يجب أن تحقق الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ

الإجراءات وإعطاء الأوامر وكذا القرارات التي تتبعها من أجل تنفيذ مختلف الخطط

الإستراتيجية والبرامج العملية في المنظمة والتي تنبثق عن الخطة الإستراتيجية العامة فيها."<sup>2</sup>

#### 4. التعريف الإجرائي للسلطة التنظيمية:

هي إلزام المرؤوسين بالخضوع والامتثال لسلطة الرؤساء من خلال تنفيذ الأوامر

والتعليمات والمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم في ظل القرارات المركزية الصادرة من طرف

أصحاب السلطة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

#### 5. المفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلطة التنظيمية

يمكن التمييز بينها وبين السلطة كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سويسي عيد الوهاب، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم - دار النجاح للكتاب، (دون، م، ن)، 2009، ص 50.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 209.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 203.

– السلطة تعني ← حرية التصرف+ اتخاذ القرار ← لتنفيذ مهام معينة

– المسؤولية تعني ← الالتزام بتنفيذ تلك المهام على الوجه الأكمل

– النفوذ(التأثير): يتم عن طريق

الاقتناع } التأثير في السلوك مع ملاحظة أن الفرد  
الذي يتعرض للتأثير يكون له الحرية  
الإيحاء } لقبول أو رفض التأثير

أما القوة: فهي ضمان الإذعان وفرض سلوك على سلوك الآخر.

### 6. أبعاد السلطة التنظيمية:

#### أ. عدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

التعريف الإجرائي: نقصد بعدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها تركيز السلطة في يد الإدارة العليا وعدم الأخذ باقتراحات وأفكار وآراء الموظفين وخاصة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

#### ب. ضعف نظم الاتصالات:

التعريف الإجرائي: وتتمثل في طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة من خلال كيفية تعامل الرئيس مع المرؤوسين فيما يخص الشكاوى والاقتراحات التي يقدمونها إضافة إلى طبيعة العلاقات بين الزملاء في العمل وطرق وصول المعلومات إلى المستويات الإدارية السفلى.

#### ج. كثرة مهام العمل:

التعريف الإجرائي: ونقصد بها تكليف الإدارة الموظفين بالقيام بأعمال إضافية تفوق ساعات العمل المحدد قانونا نظرا لطبيعة العمل بالمؤسسة الاستشفائية وذلك لسد النقص في حالة غياب موظف أو مجيء طوارئ إضافة إلى تحمل المسؤولية التامة على الأشخاص والأدوات.

II. التوتر التنظيمي:

### 1. مفهوم التوتر اصطلاحاً:

يعرفه قاموس علم الاجتماع بأنه: "حالة من الضغط الانفعالي الشديد مترتبة على دوافع محيطية أو متصارعة، وقد يتسبب فيها العجز عن التصرف على نحو لا يؤدي إلى حل المشكلة".<sup>1</sup>

نستنتج من هذا التعريف أنه ركز على البعد الانفعالي للتوتر والذي ينتج عن دوافع محيطية وكامنة لدى الفرد تحركه لممارسة سلوك ما.

كما يعرفه أيضاً معجم الإعاقة البدنية بأنه: "مشاعر من الإجهاد النفسي والجسمي مصحوبة بعدم الارتياح والضجر وبالحالة الملحة للبحث عما يخفف من خلال الكلام أو العمل.

كما ينصرف المصطلح أحياناً إلى المعنى الجسمي أساساً حيث يشير إلى الإجهاد الناتج عن التقلص أو التمدد لعضلة التوتر".<sup>2</sup>

نرى بأن هذا التعريف أوضح بأن هناك بعد آخر للتوتر وهو الإجهاد الجسمي للفرد والذي يصاحبه الشعور بعدم الارتياح والتعب ونقص الراحة.

يعد التوتر من المصطلحات التي نادراً ما يتم فهمها بوضوح وقد وضعت، تعريفات عديدة له على مر السنين ومنها ما يلي:<sup>3</sup>

يقصد به أي تأثير يفسد التوازن الطبيعي للجسم الحي، أو هو رد الفعل المعتاد على أي هجوم كما يعني أيضاً "الإحساس بقلق مستمر يؤدي بعد فترة من الزمن إلى الإصابة بالمرض.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص485

<sup>2</sup> عبد الرحمن سيد سليمان، معجم الإعاقة البدنية، مكتبة زهراء للنشر، مصر، 2001، ص291.

<sup>3</sup> جيرمي سترانكس، الصحة والسلامة في العمل، ترجمة بهاء شاهين، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص193-199.

وهناك من يعرفه بأنه: "الموقف الذي لا يستطيع فيه الفرد التكيف بنجاح أو يعتقد أنه يعجز عن التكيف بنجاح، والذي يؤدي إلى ردود فعل جسدية وعقلية وشعورية غير مرغوبة ويفرض التوتر على الفرد مطلب ما."

## 2. التوتر التنظيمي: يعرف بأنه: "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه

لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية، لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية."<sup>1</sup>

إن هذا التعريف يرتبط بمرادفات كثيرة كالإحباط والشعور بالصداع واللامبالاة والضغط يقصد بالتوتر في العمل: "تلك الاستجابة النفسية والسلوكية والجسدية عند الفرد لدى محاولته التأقلم والتكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية، وهذه الضغوط قد تكون موقف ما يزعج الفرد أو الأشخاص أو أشياء معينة، في البيئة المحيطة، أو أحداث مختلفة، كما يمكن أن تكون مشاكل نفسية واجتماعية أو زيادة في الضغوطات والضوضاء والتلوث ومشاكل الطقس والتغذية وغيرها من الظروف البيئية والحياتية والاجتماعية، كما أن خيال الإنسان وأفكاره وتوقعه وتوجهاته قد تكون مصدر التوتر."<sup>2</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن التوتر هو رد فعل جسدي أو انفعالي أو سلوكي من طرف الفرد عند محاولة التكيف مع مختلف الضغوط سواء كانت داخلية أو خارجية فهو يوضح لنا مصادر هذه الضغوط، التي تؤدي في نهاية المطاف إلى حدوث التوتر لدى الفرد.

إن التوتر أمر لا بد منه، فهناك التحدي والمغامرة والطموح والآمال وما يمكن أن يواجهه الفرد في سبيل ذلك خلال حياته المهنية ومتطلباتها والقرارات التي لا بد من اتخاذها والأمور التي يجب تحملها، وهناك مواعيد وتوقيت لأداء المهام وهذه الأمور قد تكون في العمل أو حتى في الإجازة والراحة، لذلك فإن هناك توترا نتيجة للتنافس والرغبة في تحقيق الهدف<sup>3</sup>

## 3. المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتوتر التنظيمي:

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص184.

<sup>2</sup> سرحان وليد وآخرون، القلق، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص13.

<sup>3</sup> سرحان وليد وآخرون، مرجع سابق، ص14.

يمكن القول أن التوتر هو سمة العصر، مما ينعكس ذلك على أدائنا العلمي والمهني، وإذا كان التوتر يصيب الأشخاص في مختلف المهن ورغم ذلك فإن هناك القلة التي تصمد أمام هذا التوتر.

أ. **الضغوط:** هي تلك الظروف المرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً من إعادة توافق عند الفرد وما ينتج من ذلك من آثار جسمية ونفسية.<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نستنتج أن التوتر هو صورة من صور الضغوط بل هو بل هو ناتج من نواتجه وله علاقة وثيقة بالضغط ونتيجة حتمية لتفاقمه.

ب. **الإجهاد:** يعبر عن عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط، أي أنه حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، فهو إذا نتيجة فسيولوجية لضغط العمل.<sup>2</sup> نستنتج من هذا التعريف أن الإجهاد يتضمن ويمس الجانب الفسيولوجي للفرد العامل في حين التوتر يمس الجانب الفسيولوجي والانفعالي النفسي للفرد العامل.

4. **التعريف الإجرائي للتوتر التنظيمي:** هو عبارة عن مشاعر من الإجهاد الجسمي وحالة من التوتر الانفعالي الشديد، والعجز عن المواجهة والتكيف نتيجة الإنهاك التام والشديد في العمل بسبب كثرة مهام العمل، والشعور بالاختناق والضيق والتوتر بسبب عدم مشاركة الأفراد في صنع القرارات واتخاذها إضافة إلى الشعور بالإحباط والإرهاق والملل بسبب نقص الدعم والتشجيع والتقدير من طرف أصحاب السلطة وإلى نقص التعاون والتماسك والتعرض للسب والشتم من طرف الزملاء.

- **أبعاد التوتر التنظيمي:**

الإجهاد البدني، التوتر الانفعالي، التوتر العلائقي .

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص96.  
<sup>2</sup> محمد الصريفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص49.

التعريف الإجرائي للإجهاد البدني: هو شعور الفرد بالتعب والإرهاق والإنهاك الجسمي ونقص الراحة نتيجة عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الممرضين عند ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم المهنية.

التعريف الإجرائي للتوتر الانفعالي: هو إحساس الفرد بأنه مستنزف عاطفياً ومجهد انفعالياً، وشعوره بالاختناق والضيق والإحباط، نتيجة المواقف الصعبة والساخرة التي يتعرض لها من طرف الرؤساء والمشرفين، إضافة إلى عدم مشاركته في صنع القرارات، وعدم أخذ إجازات للراحة بانتظام.

التعريف الإجرائي للتوتر العلائقي: هو إحساس الفرد بأنه غير منتمي اجتماعياً، لزملائه ومكان عمله وشعوره بنقص المساندة والدعم والتعاون من طرف المشرفين والزملاء والإدارة.

#### سابعا: الدراسات السابقة

##### 1. الدراسة الأولى:

دراسة الطالبة بن شلالى آسيا بعنوان: "السلطة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي". مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بدائرة بوسعادة - المسيلة لسنة 2013-2014. وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

- هل للسلطة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية العامة الآتية:

- للسلطة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة

ويمكن تجزئة الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية كالتالي:

- للرقابة التنظيمية علاقة باستقرار الفرد العامل داخل المؤسسة

- للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالشعور بالانتماء للمؤسسة

- لكيفية توزيع المهام علاقة بولاء العاملين للمؤسسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه الأنسب للدراسات التي تعتمد على الوصف وتشخيص الظواهر، محاولاً الكشف عن أثر السلطة التنظيمية على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

كما استخدم الباحث أداة الاستمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة، حيث احتوت على أربعة محاور وتضمنت 37 سؤالاً وبناءً على ما سبق ذكره يمكن عرض نتائج الدراسة كما يلي :

- إن القواعد التنظيمية عندما لا تتسم بالمرونة تؤثر على مبادرة الأفراد و ابتكارهم مما يؤدي إلى سيادة السلوك الآلي الذي يتسم بالجمود.

- إن طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على رغبة العامل في العمل، فكلما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه

علاقات يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والمرونة في تطبيق القوانين التنظيمية، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل لدى العامل، فالمرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح في مثل هذه الحالات يزيد من فعالية المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف.

- هناك علاقة إرتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وشعور العاملين بالانتماء داخلها.

- هناك علاقة لكيفية توزيع المهام وولاء العاملين بالمؤسسة

توظيف الدراسة الأولى:

من خلال الإطلاع على هذه الدراسة، لاحظنا أنها شبيهة بالدراسة الحالية كونها ركزت على السلطة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، متضمنة أبعاد السلطة التنظيمية والمتمثلة في: الرقابة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار وكيفية توزيع المهام، حيث كانت الاستفادة منها في تكوين صورة عامة عن الإطار النظري للدراسة

والجانب النظري فيها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات وجانب التحليل الميداني، وبالضبط في تحليل النتائج في ضوء الدراسات المتشابهة، في حين تختلف عنها الدراسة الحالية في التركيز على ظاهرة التوتر التنظيمي وعلاقتها بالسلطة التنظيمية داخل المؤسسة.

## II. الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة: دالي أمال بعنوان "الصراع بين السلطة الإدارية والسلطة الطبية وتأثيرها على الخدمة الصحية داخل المؤسسة الإستشفائية". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بمستشفى الزهراوي بالمسيلة، لسنة 2013/2014.

ومن أسباب تناول هذه الدراسة، هي التعرف على أسباب ونتائج ظاهرة ازدواجية السلطة في المستشفيات، والنظرة السلبية التي تكونت لدى المجتمع الجزائري حول ضعف النظام الاستشفائي، وكيفية تطبيقه من طرف مسيريه مع توظيفه حسب ما يحققه من مصالح شخصية، هذا الأخير الذي زاد من إحباط المواطنين توجههم إلى القطاع الخاص قصد تلقي أحسن الخدمات العلاجية.

وقد طرحت الطالبة مجموعة من التساؤلات :

- هل أسبقية أحد أطراف السلطة الاستشفائية لاتخاذ القرارات من أجل تحقيق أكبر الامتيازات هو ما يثير الصراع الذي يؤثر على الرعاية الصحية؟
- هل التمايز في الصفات الشخصية (القيم،المعتقدات،الثقافة،التكوين) لأصحاب السلطة الإدارية أو تصور الطبيب لمكانته هو الذي يولد الصراع؟
- هل إدارة المنظمة الاستشفائية دون التوقف على توازن السلطات لا يسمح بالتطوير الإداري لها

– كيف يمكن إدارة هذا الصراع داخل المستشفى لعدم تعريض سيره إلى اختلالات تؤثر على نوعية الخدمات ؟

ومن خلال التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

– تتسارع كل من السلطة الإدارية والسلطة الطبية لاتخاذ القرارات من أجل الحصول على امتيازات يولد صراعا الذي يؤثر على نوعية الخدمات الصحية.

– التمايز في الصفات الشخصية وتصور الطبيب لمكانته يولد الصراع بالمؤسسة الاستشفائية.

– إدارة المنظمة الاستشفائية دون التوقف على توازن السلطات لا يسمح بالتطوير الإداري لها

– الإدارة هي المسئول الأول عن حل الصراعات العمالية بمستشفى الزهراوي.

اعتمد الباحث على اختيار عينة طبقية عشوائية بحجم 100 مفردة، تتمثل في أطباء وإداريين مستشفى الزهراوي كما استخدم المنهج الوصفي في دراسة الموضوع، بالإضافة إلى أداة الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة محل الدراسة بالاعتماد على تقنية المقابلة كأداة مساعدة لجمع البيانات، وقد تمت مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي. توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب عن الباحث فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار وأساليب التسيير المعتمدة، وأيضا مع الأطباء ورؤساء المصالح الاستشفائية من أجل توضيح الأهداف المرجوة من الدراسة الراهنة والغرض منها.

وبالنسبة لنتائج الدراسة تم عرضها بعد مناقشة مختلف الفرضيات كالآتي:

- هناك علاقة صراع دائمة ومستمرة بين المسؤولين الإداريين والمسؤولين الطبيين .
- انفراد الإدارة باتخاذ القرارات يشكل مصدرا من مصادر الصراع داخل المستشفى.

- ازدواجية السلطة يؤدي في أغلب الأحيان إلى ظهور صراع بين السلكين.
  - أغلبية أفراد المستشفى يشاركون في حل الصراعات العمالية والإدارة هي المسئول الأول عن وضع استراتيجيات وأساليب لحل هذه الصراعات.
  - قلة الامتيازات المقدمة للأطباء والإداريين من دورات تدريبية و تحفيزات معنوية أدت إلى عدم الرضا لدى كل أفراد الهيئتين
  - الواقع التنظيمي داخل المستشفى أفرز عدة ضغوطات وعراقيل تحول دون تأدية الطبيب لمهامه وتتبا بالتحول إلى الأسوأ، سواء تقديم الخدمات الطبية أو في العلاقات العمالية.
  - يعاني المستشفى من مجموعة من المشاكل التنظيمية و التسييرية وعلى رأسها نجد نقص المختصين من أطباء وممرضين بالإضافة إلى قلة التجهيزات والوسائل العلاجية .
  - عدم كفاية الميزانية المقدمة من طرف الوزارة أدى إلى عدم عدالة التوزيع وبالتالي عدم رضا الأطباء ورؤساء الأقسام.
- توظيف الدراسة الثانية: ما يلاحظ على هذه الدراسة، أنها تناولت مشكلة الصراع بين السلطة الإدارية والطبية داخل المستشفى، حيث تم التركيز فيها على ظاهرة ازدواجية السلطة في المستشفيات وانعكاساتها على المواطنين.
- أما الدراسة الحالية فقد تم التركيز فيها على أبعاد السلطة التنظيمية وتأثيرها على التوتر لدى الموظفين، ومدى انعكاساتها على الناحية البدنية والنفسية والاجتماعية حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة في طريقته بناء الاستمارة، وطريقة طرح الأسئلة وصياغتها، إضافة إلى أسلوب التحليل، وتوظيف تقنيات البحث الاجتماعي، وتحليل مختلف البيانات المتحصل عليها من الميدان في ضوء تلك التقنيات.

## III. الدراسة الثالثة:

الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التربية بالمسيلة، من إعداد الطالب: سنية محمد، تحت إشراف الأستاذ الدكتور قجة رضا، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على النمط السلطوي المتبع في المؤسسة ميدان الدراسة، ومعرفة الدور الذي يلعبه المديرين من خلال ممارستهم، في التقليل من ظاهرة الاستبعاد التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة طبيعة الاتصال ونظام الحوافز وعلاقاته بظاهرة الاستبعاد التنظيمي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على نمط السلطة السائد، والممارسة عنه، وعلاقته بالاستبعاد التنظيمي في إحدى المديرية التنفيذية بميدان الدراسة، وعليه طرح الباحث جملة من التساؤلات كالاتي:

– هل للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد الاجتماعي في الإطار التنظيمي؟

ومنه تتفرع التساؤلات التالية:

– هل فعالية اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه تؤدي إلى التقليل من ظاهرة التهميش والتمييز؟

– هل طبيعة الاتصال المتبعة تعزز من ظاهرة الاستبعاد التنظيمي؟

– هل النمط المتبع في الرقابة المباشرة يؤدي إلى عدم تمكين وإقصاء العاملين؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بدراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المسيلة نموذجاً، ثم اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة بدلا، من أسلوب المسح الشامل بنسبة 50% ما يقارب 62 مبحوث، كما اعتمد أيضا على أداة الاستمارة، شملت على ثلاثة محاور وتضمنت اثنان وعشرون سؤالاً، واستخدم أداة المقابلة والملاحظة كتقنيات مساعدة في جمع

البيانات، للوقوف على طريقة تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم وعليه كانت فرضيات الدراسة كالاتي:

الفرضية العامة:

- للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد الاجتماعي في الإطار التنظيمي.
- وقد اعتمد الباحث على ثلاث فرضيات جزئية هي :
- تؤدي فعالية القرار والمشاركة في صنعه إلى التقليل من ظاهرة التهميش والتمييز بين العاملين.
- يعمل نمط الاتصال المتبع على احتواء العاملين.
- تساهم عملية التوجيه في ظل الرقابة المباشرة في حرمان العاملين وعدم تمكينهم.
- ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي :
- بالنسبة لاتخاذ القرار تبين لنا أن النمط السائد هو الديمقراطي حيث هنا مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ولو بشكلها الشفوي، صنعت هذه المشاركة قناعا وولاء وتعاونًا والتزام.
- أما بالنسبة لنمط الاتصال فهو نمط مرن يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما قضى على مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين، وسهل انتقال المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل مما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم، فالنمط الديمقراطي للاتصال دور في التقليل من التهميش والتمييز والإقصاء.
- أما فيما يخص الرقابة والتوجيه، فإن الرؤساء يعملون على توجيه مرؤوسيهم إلى طرق العمل المثلى، وكيفية تفادي الأخطاء وتصحيحها هذا ما مكن العاملين من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم حرمانهم من التدريب لتنمية مهاراتهم، وبالتالي يمكن القول:

- أن الممارسة السلطوية من خلال أبعادها (اتخاذ القرار، الاتصال، الرقابة، التوجيه) لها

علاقة بالتمييز والتهميش وعدم التمكين وهي مؤشرات الاستبعاد التنظيمي، هذا ما أكد صدق الفرضية العامة.

توظيف الدراسة: هذه الدراسة، هي مشابهة للدراسة الحالية من حيث تناولها نفس أحد أبعاد السلطة التنظيمية، والمتمثلة في فعالية اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه، وكانت الاستفادة من هذه الدراسة: في بناء إشكالية البحث وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكمي والكيفي من خلال تركيب الجداول المزدوجة والتعليق عليها كميًا وكيفيًا.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، من إعداد الطالب: محمد خالدي تحت إشراف الأستاذ: محمد بومخلوف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مختلف تمثلات العامل لممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة، وذلك بربطها بمختلف المتغيرات السوسيو مهنية، وذلك قصد إيجاد العلاقة بين هذه الأخيرة وتمثلات العمال للسلطة التنظيمية، والتي تناولها، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والرقابة، وقد انطلق الباحث من مشكلة اختلاف التمثلات لدى العاملين في ظل أبعاد تنظيمية، فكانت التساؤلات كما يلي:

– ما هي تمثلات العمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون والغير مباشرون؟

– هل هذه التمثلات موحدة أم مختلفة عند جماعة العمال؟

– ما هي محددات هذه التمثلات التي يبيلورها العمال اتجاه سلطة الرؤساء؟ وماهي

انعكاساتها على سلوك العمال؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات الآتية:

- تختلف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء باختلاف الأصناف السوسولوجية لهؤلاء العمال
- الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية
- تتحدد تمثلات العمال لسلطة الرؤساء في ضوء البيئة الاجتماعية للتنظيم
- قام الباحث بدراسة ميدانية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة في المؤسسات القديمة لولاية تلمسان، ثم سعى الباحث لمسح مجتمع الدراسة والذي حدده في عمال الوحدات الإنتاجية، والمقدر عددهم 144، وبعد رفض البعض وإسقاط بعض الاستثمارات كانت العينة متمثلة في 115 مبحوث كما اعتمد على الاستمارة والمقابلة الشخصية كأدوات في جمع البيانات الميدانية ومن خلال التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج منها
- تبيين أن هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء
- تختلف تمثلات العمال للسلطة باختلاف أنماط القيادة
- عدم إدراك العمال لمعنى أنماط القيادة
- هناك ظروف وعلاقات اجتماعية خاصة داخل المؤسسة تحدد مختلف المواقف
- هناك ترابط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية الداخلية وتمثلاتها لسلطة رؤسائهم
- تتدخل بعض الخصائص الثقافية في تشكيل تلك التمثلات
- استخدم الباحث المنهج الكمي قصد تحليل المعطيات الميدانية، كما اعتمد على تقنية الاستمارة كأداة رئيسية في جميع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، والمتمثل لتصور واقع ممارسة السلطة وتمثلاتها في المؤسسة الجزائرية، واستعان بتقنية الملاحظة والمقابلة التي تحصل عليها من خلال مختلف الزيارات الاستطلاعية وكان ذلك واضحا في تحليلاته

توظيف الدراسة: من خلال الإطلاع على هذه الدراسة والتي تتضمن موضوع تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، نلاحظ أنها تتشابه مع دراستنا الحالية في معالجة مختلف أبعاد ممارسة السلطة التنظيمية كاتخاذ القرار أما المتغير التابع فالباحث عالج تمثلات العمال من خلال تصوره لواقع ممارسة السلطة وتمثلاتها في المؤسسة الجزائرية، أما نحن فقد عالجنا ظاهرة التوتر التنظيمي وانعكاساتها على الأفراد من الناحية النفسية والاجتماعية والبدنية من خلال ربط مؤشرات أبعاد السلطة التنظيمية والمتمثلة في كثرة مهام العمل التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة وضعف نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة الاستشفائية بالإضافة إلى عدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

#### IV. الدراسة الخامسة:

دراسة الباحثة: بلوم إسمهان بعنوان "نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية، لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة، دار الشهاب للطباعة والنشر، باتنة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، سنة 2011-2012 وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

– هل لعقلانية نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية؟

وفي ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية العامة الآتية:

– لنسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية

ومن خلال الفرضية العامة تم تجزئتها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

– تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية

– تساهم السلطة التنظيمية العقلانية بثمين العملية التكوينية

– تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية

تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع السلطة التنظيمية في القطاعين العام والخاص من خلال الإطلاع على مدى عقلانية النسق المعياري والقيمي.

اعتمدت الباحثة على المنهج المقارن، بهدف إجراء مقارنات مغايرة بين تنظيمين مختلفان واستخدام أداة الملاحظة المباشرة والمقابلة الغير مقننة وتقنية الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات لدى عينة من عمال الورشات، من خلال إجراء مسح بالعينة لعمال المصلحة التقنية بالتنظيمين مجال الدراسة وكما استخدم الباحث معامل الاقتران والتوافق وكانت النتائج كالتالي:

- عدم اتساق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة.
- إضعاف رصانة المنظومة التحفيزية وتجعل من النمط السلطوي القهري ينبسط لممارسي السلطة،تضمين الحوافز المادية وتجعل الأجر هو الصورة المنمطة للعملية التحفيزية .
- وبالنسبة للعملية التكوينية،فالتأهيل والرسكلة الدورية باتت ضربا من الخيال،رغم ذلك عمدت المنظمات السلطوية إلى استدماج استقرار مهني سلبي يعزز آليات الالتزام ألبقائي أو الاستمرار كأداة تصورية ملائمة لترسيخ أن الارتباط والتكامل مع التنظيم الصناعي لا يعكس مستوى عال من الرضا والتكيف.
- إبعاد كل آليات المساهمة،التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات تتميطا لنظام "الجزر والعصا" الذي لا يترك الحرية للحركة أو الحديث فالفاعل وكيل سلبي يمكنها أي( مؤسسة) أن تستغله وتحركه وتراقب إرادته، فلا يهتمها تنمية شخصية وتدعيم تفكيره الابتكاري .

توظيف الدراسة:

بعد تفحص هذه الدراسة والإطلاع على محاورها الأساسية، تبين أنها دراسة مقارنة بين مؤسستين عامة وخاصة، ولاحظنا أنها شبيهة بالدراسة الحالية في تناولها لموضوع السلطة التنظيمية حيث كانت الاستفادة من هذه الدراسة، في طريقة بناء إشكالية البحث وصياغتها،

إضافة إلى طريقة استخدام أدوات البحث وتوظيفها، وأيضاً في طريقة التحليل والتفسير في الجداول والفرضيات والنتائج العامة.

## **الفصل الثاني:**

**السلطة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم**

## تمهيد:

إن السلطة التنظيمية تعد من أهم المفاهيم الأساسية، التي لقيت اهتماما واضحا من قبل الباحثين والدارسين عبر مختلف الأزمنة، وتعتبر أحد المحددات الرسمية للقيادة الإدارية، كونها تتطوي على عمليات تنظيمية ، فلا يمكن أن تقوم السلطة وتبرز في مجالات العمل الصناعي والإداري إلا بمقوماتها الأساسية و المتمثلة في العملية الاتصالية وعملية اتخاذ القرار، نظرا لأهميتهما داخل المنظمات، إذ أن السلطة بفضلها تتحقق الأهداف التنظيمية. ومن خلال أهمية موضوع السلطة التنظيمية التي يكتسبها داخل المنظمات باختلاف أنواعها أردنا أن نلقي الضوء على هذا الموضوع، والتطرق إلى مختلف أبعاده والنظريات المفسرة له، منها الكلاسيكية والسلوكية والحديثة، وفي هذا الفصل سوف نعرضها بالتفصيل .

أولاً: ماهية السلطة التنظيمية:

1. السلطة بدايتها وأهميتها<sup>1</sup>:

ترجع بدايات التفكير حول قضايا الحكم والصراع من أجل السلطة إلى الأعمال الفلسفية الأولى، التي دارت محاولاتها الفكرية والقانونية حول مسائل محددة بتسيير ومراقبة الحياة العامة لمجتمعات الدولة، مما يعني أن الإنسان قد اكتشف مبكراً أهمية وجود سلطة تعمل على حل النزعات وإقرار العدل بين أفرادها، مع حرصها على توزيع المهام و الموارد بعدل، وهذا ما جعل "جورج بالنديه" يستدل على أقدميه السلطة إلى المجتمعات البدائية، ولأن الحاجة إلى السلطة كانت ولا زالت تعني حفظ المجتمعات من أسباب الفوضى وإقرار النظام، ويؤكد على أن السلطة قد عرفت كل المجتمعات الإنسانية حتى البدائية منها، فهي دوماً في خدمة نسق اجتماعي، لا يمكنه الحفاظ على نفسه دون تدخل كل من العادات أو القوانين، ومن خلال توافق آلي مع القواعد.

2. أهداف السلطة:

إن الهدف من تقسيم الهيكل التنظيمي لأي منظمة، هو الوصول إلى تحقيق أهدافها التي تتحدد بمدى تطبيق المهام المكلفة لصاحب السلطة، والتي تمنح له صلاحية الإشراف الإداري فيسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف خاصة بالمنظمة و أهداف شخصية<sup>2</sup>

1- الأهداف الخاصة بالمنظمة:

- تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا أدائهم لأعمالهم، أي تمكين أصحاب السلطة من التعرف على مطالب و حاجات العاملين و شكواهم، و في الوقت نفسه توصيل توجيهات أوامر أصحاب السلطة الذي يكون بالاتصال الفعال داخل المؤسسة، و الذي يحقق أهداف وفوائد بالنسبة لأصحاب السلطة و هي كالتالي:<sup>3</sup>

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

<sup>1</sup> روبرت أدال: التحليل السياسي الحديث الترجمة علي أبو زيد و علي الدين الهاللي، مطبعة الأهرام للنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص10.

<sup>2</sup> جازيه عنتر: أصول التنظيم و الإدارة، ط2، مكتبة عين الشمس والتوزيع، مصر، 1999، ص288.

<sup>3</sup> خيرى خليل الحميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص122

- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- تمكين صاحب السلطة من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .
- يقوم صاحب السلطة بتزويد العاملين بقيم ايجابية في العمل، التي تساهم في تشجيعهم على طاعة الأوامر و إظهار المشاركة الإيجابية في مجال العمل
- العمل على تنمية روح التعاون بين العاملين، مع رفع كفاءتهم و معارفهم بالتدريب والدراسة، وهذا بتشجيعهم على تنفيذ الأوامر الصادرة لهم مما يعيق تنفيذ الأهداف.

## 2- الأهداف الشخصية:

- تعود السلطة بصورة أساسية إلى العلاقات الإنسانية الطيبة التي تجمعها بالعاملين من خلال قدرته على التأثير والإقناع و وفرض روح التعاون بينهم، مما يشجعهم على العمل و تحقيق الأهداف كل هذا يزيد من رضاهم بأسلوب المدير القيادي، الذي يساهم في رفع مكانته والمحافظة عليها.<sup>1</sup>

- إن شغل المراكز الإدارية يسمح من زيادة كفاءة مرؤوسها، وهذا يرفع قدراتهم ومهاراتهم حسب متطلبات الوظيفة من خلال كشف جوانب الضعف والقصور في التنظيم، الذي يدفع صاحبها إلى القيام ببرامج تكوينية مع التنبؤ بالنمو المستقبلي، خاصة عندما يتم المقارنة بالمتاح حالياً، وهذا حفاظاً على مكانة صاحب السلطة للمنظمة .

- إن تمتع صاحب السلطة بالخبرة تسمح بإعطائه نفوذاً على العاملين وهذا بإعطائه توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة صاحب السلطة وحاجاتهم له.<sup>2</sup>

## III. أنواع السلطة في المنظمة: يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بالإسكندرية، القاهرة 2002، ص 206.

<sup>2</sup> مهدي زويلف و على العضيلة: إدارة المنظمة، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1996، ص 174.

1-السلطة التنفيذية: و تعني الحق في التصرف و اصدرا الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف، التي قامت من أجلها المنظمة، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي .

2-السلطة الاستشارية: و تتمثل في الحق في تقديم النصح و الاستشارة والمعونة، وهذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار و يتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية:

- تقديم النصيحة للتفذييين.
- تقديم المعلومات وتحليلها.
- اقتراح الحلول.

ومزاولة هذا النوع من السلطة باعتبارها حق لكل من فرد من المؤسسة تواجهه مجموعة من العقبات أهمها:

- أن يكون للفرد الرغبة والاستعداد لإسداء المشورة و النصح و الاقتراح .
- درجة تشجيع المنظمة لمزاولة هذا النوع من السلطات .
- مدي توفر الظروف الملائمة للقيام بممارسة هذا النوع من السلطات.

و غالبا ما يكون تدفق السلطة الاستشارية من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس، لكنه بالرغم من الفرق الواضح بين السلطة التنفيذية أو الاستشارية، إلا أنه صعب من الناحية العملية تحديد طبيعة الوظائف التنفيذية أو الاستشارية، وكذلك صعوبة التنسيق بينهما، والتي هي من مهام الإدارة العليا في المؤسسة، إلى جانب ذلك يوجد صراع دائم بين التفذييين والاستشاريين وتعود أسبابه إلى:

- شعور المسؤول التنفيذي بخطر انخفاض سلطته من جراء تدخل الاستشاري.
- تجاوز الاستشاري لحدود سلطته إلى درجة اتخاذ القرار وهذا ما يرفضه صاحب السلطة التنفيذية

- اعتبار صاحب السلطة التنفيذية أهم مكانة من صاحب السلطة الاستشارية باعتبار أن الإنجازات ترجع إليه.
  - مكانة أصحاب السلطة الاستشارية في التنظيم أقرب إلى المراكز القيادية عن أصحاب السلطة التنفيذية وهذا ما يسهل عملية الاتصال والتموقع التنظيمي.
- 3-السلطة الوظيفية:** وتعني أيضا السلطة حسب الموقف و بمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (تنفيذي أو استشاري) سلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون بحكم التخصص، ونطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة، ويعني ذلك حق التدخل في مجال التخصص، كأن يقوم مدير المالية بمراجعة الكشوفات المحاسبية في أقسام أخرى في المؤسسة غير قسم المالية والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف السلطة التنفيذية<sup>1</sup>.

#### IV. تفويض السلطة:

- ونقصد به توزيع حق التصرف و اتخاذ القرارات في مجال محدد لإنجاز أعمال معينة. مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهمة، و تفويض السلطة عامل مساعد لتحقيق الفعالية التنظيمية في البناء التنظيمي للمؤسسة، لأنه بالرغم من تركيز السلطة على مستوي قمة الهرم التنظيمي، و بما أن الفرد لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف الإدارية ولا يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجة كل المعلومات فهو بحاجة إلى التخلي عن جزء من سلطته إلى من يليه في المستوي الإداري، و يحتفظ بالباقي حتى يمكنه من مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم .
- وهكذا فان تفويض السلطة عامل أساسي في تعدد المستويات الإدارية في المنظمة لكنه:
- لا يعني التخلص منها أو التنازل وإنما منح الآخرين حق التصرف في النطاق المحدود.
  - كما لا يعني إعفاء المدير من مسؤوليته تجاه الأعمال فالمسؤولية لا تفوض .

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص104.

- يكون عاما ويشمل جميع المهام أو خاصا يشمل مهام محددة ويفضل أن يكون مكتوب.
- أمر ضروري في كافة المستويات التنظيمية وإلا عجزت الإدارة عن القيام بأدوارها.
- يمثل فلسفة كاملة في فن إدارة الموارد البشرية ويجعل من التنظيم عملية ممكنة<sup>1</sup> وتعتبر عملية التفويض عملية صعبة ومعقدة وتتطلب الخطوات التالية:
- تعيين المسؤولية: وتتمثل في مجموعة التفاصيل الخاصة بالمهام والواجبات المنوطة، إلى جانب تحديد النتائج المتوقعة من قيام المرؤوس بأداء واجباته، وكيفية قياس الأداء في كل المجالات.
- منح السلطة: لا تعني تهرب المشرف من تحمل الالتزامات الإدارية و تمر بمرحلتين:
- مرحلة التخطيط الأولي: تعني التوصل إلى اتفاق حول النتائج المتوقعة وذلك بعد القيام بحث المرؤوس على التفكير والتعرف على المشاكل المتوقعة، وكيفية التغلب عليها والتوصل إلى اتفاق حول برامج العمل التي سوف يتم تطبيقها.
- مرحلة الدعم المتواصل: وتتمثل في تأكد الرئيس أن المرؤوس يتفهم ما هو مطلوب منه، بعد أن عهدت إليه مسؤوليات معينة، و يتم ذلك بمساعداته و تقديم التسهيلات و المعلومات التي يحتاجها.
- إيجاد المسائلة: وتعني على أن الفرد الذي يقبل بالسلطة المفوضة عليه أن يتحمل المسائلة عن نتائج أعماله سواء كانت جيدة أم سيئة.

## V. مصادر السلطة:<sup>2</sup>

إن السلطة تقوم على قبول و موافقة الأفراد، فضرورة قبول الفرد بإقامة سلطة له أمر مفروض منه، و يمكن للفرد أن يقبل اتصالا على أنه ملزم له، وسوف يقبله إذا توفرت فيه الشروط الأربعة التالية في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص107.  
<sup>2</sup> مايكل تي ماتيسون: كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 224

- أنه قادر على فهم الاتصال وأنه قد فهمه بالفعل، فالاتصال الذي لا يمكن فهمه قد يكون من دون أية سلطة، و من هنا فإن جزءا كبيرا من العمل الإداري يشمل على تفسير وإعادة تفسير الأوامر و لتطبيقها في الظروف لم يكن مكنأ أخذها في الاعتبار بداية أن يؤمن بأن الاتصال لا يتعارض مع أهداف المؤسسة إن الاتصال يعتقد متلقيه أنه لا يتماشى مع أهداف المنظمة كما يفهمها، لا يمكن قبوله ويمكن إحباط العمل بالأهداف المتضاربة و أكثر الأمثلة الدارجة في المجال العلمي هي التنازع في الأوامر، وهي ليست نادرة و الشخص الذكي سينكر سلطة الأمر الذي يتعارض مع هدف الجهود كما يفهمها هو.

- أن يكون قادرا من الناحية العقلية و البدنية على الانصياع له، إن كان أحد الأشخاص غير قادر على الانصياع لأمر ما، فمن الواضح أنه يجب ألا يطيعه، أو يفضل أن يتجاهله، فأصدار أمر إلى شخص بالقيام بأشياء أكبر قليلا مما يستطيعه<sup>1</sup>

### ثانيا: المعالجة النظرية للسلطة التنظيمية

#### 1. النظريات الكلاسيكية:

برزت هذه النظريات في ظل مجموعة الكتابات و الأبحاث و المحاولات، من طرف الباحثين، يهدف تدوين أسس و مبادئ إدارية على أساس علمي اعتبرت فيما بعد أساس علم الإدارة، الذي مازال في تطور مستمر حتى وقتنا الحاضر لإثراء المساهمات العلمية الكثيرة التي يقدمها المشتغلين في ميدان الإدارة نتيجة للتطور العلمي و التكنولوجي الذي يعرفه هذا الميدان.<sup>2</sup>

و ما يلاحظ على هذه النظريات أنها اهتمت بالإنتاج و الإنتاجية، و أهملت الجانب الإنساني للعمل، حيث عمدت إلى تطوير العمل الإداري، و الزيادة من فاعليته و سنتعرض، في هذا المحور إلى المدخل الماركسي، ونظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية

<sup>1</sup> ماكل تي ماتيسون: ترجمة هشام عبد الله، مرجع سابق، ص229.

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص34.

العمليات الإدارية لهنري فايول والنموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر و التنظيمات البيروقراطية والأوليغارشية لروبرت ميشلز

1- المدخل الماركسي: تناول كارل ماركس التنظيمات العمالية من خلال موضوع الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية و حتمية المجتمع الشيوعي، حيث يرى بأن الطبقة العمالية هي الطبقة ذات الأغلبية المالكة لقوة العمل وأن التنظيمات البيروقراطية تشكل فئة اجتماعية ، و ليست تلك التي تحكمها طبقة بورجوازية ذات الأقلية المالكة لوسائل الإنتاج، وتسيطر على زمام السلطة و تستغل باقي الطبقات الأخرى، وذهب ماركس إلى أن الوظيفة الأساسية لهذه المنظمات، هي توسيع دائرة التقسيم الطبقي وتدعيم الاستقلال وهي غير مرتبطة بالإنتاج بصورة مباشرة، ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة. ومن ثمة فوجودها مؤقت وأن الأفراد سيشعرون بالارتياح و الرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها و قوتها الكامنة في التخلص من الطبقة البورجوازية .

و قد تناول ماركس العديد من المفاهيم و الظواهر منها:

أ- ظاهرة الإغتراب: يرى ماركس أن التنظيمات البيروقراطية تعد شكلا من أشكال الإغتراب، و أن العمال لا يشعرون بالوضع الاجتماعي السيئ و الصعب، لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة، ويتدعم هذا الاعتقاد بالتسلسل الرئاسي المحدد و النظام الدقيق المؤدي للاحتزام المفرط للسلطة، مما يكرس الخوف من تحمل المسؤولية وفقدان المبادأة و الإبداع في الأوساط العمالية.<sup>1</sup>

ب- تقسيم العمل: يرى ماركس أن هذا المبدأ سوف يتلاشي بعد وصول المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية، تلك المرحلة التي سوف تقضي تماما على مشكلة الإغتراب و تظهر بعدها مرحلة تتسم بالحرية الفردية و مظاهر الفردية و مظاهر الديمقراطية الحقيقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد محمد الحسين: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، الإسكندرية، 1977، ص39.  
<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص164.

## 2- حركة الإدارة العلمية لتايلور:

يعتبر تايلور أهم من أهتم بالإدارة العلمية و لاحظ التباين و الاختلاف الكبير في كفاءة العمال، وفي تدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، فهذه النظرية تعتبر الفرد كآلة و أغفلت البعد الإنساني للشخصية، و ركزت على البعد الفيزيقي و من بين الخصائص الهامة التي يقوم عليها هذا الاتجاه هي:<sup>1</sup>

- تقسيم العمل: يعتبر وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل وتحديد النشاطات عموماً.
  - السلطة: وتعني الحق في إصدار الأوامر.
  - ترتيب العمليات الوظيفية: تعد هذه الخاصية هامة في توصيل الأوامر و تسهيل المهام الداخلية و تحديد المسؤوليات الوظيفية.
  - الرقابة: حيث يكون الضبط وسيلة هامة بين كل من الرؤساء و الأتباع إذ تتعدد المهام الإشرافية و التنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية، ويقوم المدير بتطبيق أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء.
  - وحدة الهدف \_ العدالة \_ المبادأة \_ تنمية روح الجماعة.
- وعند الحديث عن الدراسة الحالية و المتضمنة لموضوع السلطة التنظيمية و بالعودة إلى نظرية "تايلور" فإنه يمكن القول أن فلسفة تايلور تميل إلى مبدأ الدكتاتورية في معاملة الأفراد. إذ صمم على وجوب وضع سلطة اتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة دون اشتراك العمال في ذلك، ويرى "تايلور" أن العامل الذي لا ينتج وفق معدلات التي وضعها يفصل، بحجة عدم استطاعته إنتاج المعدل المقرر، وعدم ملاءمته للوظيفة، كما رفض قبول اقتراحات النقابات إذا ما تعارضت مع فلسفته.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص(60-61).

## 3- نظرية الإدارة الإدارية:

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً على الفكر الإداري، و يعتبر فايول الفرنسي أول من وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة، وأول من حدد الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية، حيث ركز<sup>1</sup> في دراسته و أبحاثه على الوظائف التي يقوم بها المدراء في المستويات العليا، فقد وضع فايول مجموعة من المبادئ العامة التي يجب على المدراء الالتزام بها<sup>2</sup>.

وأهم هذه المبادئ مايلي:

- أ- مبدأ تقسيم العمل: أي تجزئة العمل إلى وحدات صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد لأنه يؤدي إلى حصر الاهتمامات و الجهد و المهارات في حدود ضيقة.
- ب- مبدأ السلطة و المسؤولية: يري فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر و القوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير، والتي يستمدّها من مركزه و السلطة الشخصية، و التي تعكسها شخصيته، مثل الذكاء و الخبرة، و القدرة على القيادة، أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه، ويرى فايول أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة.
- ت- مبدأ النظام و الانضباط: يلزم كافة العاملين بالالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات المعمول بها و التي وافقوا عليها عند توقيع عقود العمل.
- ث- مبدأ تدرج السلطة: و معني ذلك أن السلطة تكون متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل.
- ج- مبدأ المركزية: ونعني به تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين، ويرى فايول أن مسألة المركزية و اللامركزية هي مسألة نسبية، فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف المواقف.
- ح- وحدة الأمر: ونعني أن المرؤوسين يجب أن يتلقوا الأوامر إلا من رئيس واحد فقط.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، (دون، سنة)، ص57.

<sup>2</sup> يونس عبد العزيز مقدادي، يحيى عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، دار زهران للنشر، الأردن، 1995، ص33.

وقد ذكر " فايول " أن أفضل الوسائل لتحقيق هذا هي مبدأ وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية وأن مجمل المبادئ عنده تضمنت جوانب مهمة، ذات صلة بالسلوك الإداري و القيادة الإدارية، كما هو واضح من مبدأ المساواة والعدل ومبدأ التعاون والعمل الجماعي ومبدأ تدرج السلطة.

ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن أفكار فايول لها أهميتها الكبرى في الفكر الإداري وساعدت على وضع مبادئ إدارية جديدة، كانت منطلق لأبحاث أكثر تطوراً، حيث ركزت هذه المبادئ على موضوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري.

- اعتماد هذه المبادئ وتطبيقها وتدريبها في المعاهد والجامعات.

4-نظرية البيروقراطية عند فيبر: يعتبر ماكس فيبر أحد المفكرين والباحثين في مجال التنظيم، وأول من وضع نظرية علمية تتناول تحليل الجهاز الإداري، من خلال نموذج المثالي الذي يهدف إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات، من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً و عقلائياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات.<sup>2</sup>

حيث اهتم " فيبر " بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة و التي كانت تتصف بتدني الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات، ولقد حظي موضوع السلطة بحيز هام في دراساته وفي هذا المجال يري " فيبر " أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملتزم تسعي دائماً إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية.<sup>3</sup>

ومن هنا يمكن القول أن "فيبر" قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع وهي كالاتي:

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص22.

<sup>3</sup> ساكري دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، 2005، ص31.

أ- السلطة البطولية (الكاريزمية):<sup>1</sup>

يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية، التي يتمتع بها والتي تضعه فوق الآخرين وتجعله يسيطر عليهم، فهو أي الأمر، قدوة حسنة أو قائد وطنيا والمشكلة بهذا الخصوص هو أن التنظيم غالبا ما ينهار نتيجة لموت البطل.

ب- السلطة التقليدية:

تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستير مثل: السلطة الوراثية للملك أو القيصر أو الإقطاعي، فهذه السلطة المستندة إلى الحق المكتسب أو الموروث مستمدة من الدور الذي يفترض أن يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه.

ج- السلطة القانونية: يرى "فيبر" أنها تستمد شرعيتها من شرعية القوانين الموضوعية من قبل الجماعة أو المجتمع فالأفراد بالنسبة إليه يطيعون و يحترمون المنصب القانوني لا الشخص الذي يشغله، وبناءا على ذلك يجب على الباحث الاجتماعي تركيز الانتباه في البحث على التساؤل<sup>2</sup>: كيف يتزايد تغلغل السلطة القانونية العقلانية في كل المنظمات؟

- تقييم النظريات الكلاسيكية:

لقد قدّمت النظريات الكلاسيكية مجموعة من المبادئ والأفكار، من خلال دراستها على مستوى التنظيمات وما أضافته للتراث النظري في الإدارة والتنظيم ومحاولتها تطبيق المنهج العلمي من أجل الوصول إلى الكفاية الإنتاجية، حيث نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، يتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مرتكزة في يد الجهاز الإداري، كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل، فقد ركزت الإدارة العلمية اهتماماتها على رفع مستوى الأداء، لزيادة كميات الإنتاج بطريقة آلية، من خلال تطبيق مبدأ الديكتاتورية والرقابة الشديدة، مما يولد رفع مستوى التوتر وانخفاض الروح المعنوية للعمال، إضافة إلى النموذج المثالي لـ"ماكس فيبر" بالرغم من أنه اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006

<sup>2</sup> عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للنشر، الجزائر 2010، ص100\_159.

المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم. إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات التي تنطوي عليها هذه العناصر، بالإضافة إلى إهماله لمشكلة الديمقراطية وتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للأفراد داخل التنظيم.

- ركزت على التخصص الوظيفي المفرط مما يسبب فقدان العامل حبه لعمله وزيادة الملل والروتين عنده.

- وضع سلسلة اتخاذ القرار والأنظمة في يد الإدارة دون مشاركة العمال في ذلك.

- الاهتمام بالجانب المادي للعمل وإهمال الجانب الإنساني والاجتماعي في تنظيم العمل.

- النظر إلى التنظيم كنسق مغلق دون الاهتمام بالبيئة المحيطة بالتنظيم.

## II. النظريات السلوكية:

لقد كان ظهور المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في نظرتها للعامل، حيث قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساسه، أن التنظيم وسيلة للعمل مفترضة أنه ما هو إلا أنماط و اتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات الإنسانية، وعلى ذلك فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة.

و تفترض النظرية السلوكية إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة<sup>1</sup>

- إسهامات "ماري باركر فوليت" في هذه المدرسة:

بالرغم من ارتباط حركة العلاقات الإنسانية باسم الباحث "آلتون مايو" إلا أنّ الباحثة "ماري باركر فوليت" قد سبقته في استخدام علم النفس في تفسير سلوك الفرد ، وسبقته حتى

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي: مرجع سابق ص 79 .

في توقّع النتائج التي توصل إليها من خلال أبحاثه، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية لم تنسب إلى الباحثة "ماري باركر فوليت" لكون أهمية أبحاثها لم تكتشف إلا بعد أن نشر "ألتون مايو" نتيجة أبحاثها لذا يبدو من الضروري قبل أن نتعرّض لأفكار حركة العلاقات الإنسانية أن تقدم الأفكار التي جاءت بها الباحثة "فوليت".

تعتبر "ماري باركر فوليت" باحثة أمريكية كتبت في العلوم السياسية، تولت إدارة منظمات اجتماعية، ومنذ توليها عملها الاجتماعي حاولت أن تضع فلسفة إدارية قوامها، أن أي مجتمع لا بدّ أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقت الفرد و الجماعة، و قد نشرت أبحاثها في كتابها " الإدارة الديناميكية" الصادر في سنة 1941 ومن أهم الإسهامات، التي قدمتها "فوليت" وخاصة في موضوع بحثنا هذا عن السلطة التنظيمية فإن "فوليت" أظهرت أن<sup>1</sup> :

القوة والسلطة مفاهيم ديناميكية، فالقوة في نظرها ليست قوة على الآخرين ولكن قوة بالآخرين، أما السلطة فهي ليست مركز اجتماعيا و لكنها قوة تماسك وتكامل تنشأ من الموقف، أي من الظروف المحيطة، وترى أن القوة لا تفوض، أما السلطة فتفوض إلى الآخرين .

حثت على ضرورة تنسيق جهود الجماعة و إيجاد الانسجام بينها لكي يبلغ التنظيم أكفأ طاقاته لدى إنجاز عمل ما، لذا أعطت مبادئ أساسية تفي كلها بمشكل التنسيق، والتي تتمثل في الاتصال المباشر منذ بداية العمل باعتباره علاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف و كعملية مستمرة.

تعتقد "فوليت" أن إصدار الأوامر غير كاف للحصول من الأفراد على العمل المرضي، فأصدار الأوامر قد يؤدي إلى نشوء مقاومة من قبل المرؤوسين، كذلك فإن الإدارة بالإقناع في نظر الباحثة غير ممكنة، و لتفادي هاتين الوضعيتين، ضرورة الاعتماد الكلي علي الأوامر و عدم الاعتماد عليها، تقترح "فوليت" عدم تشخيص الأوامر أي تجميع كل الأفراد

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص80.

الذين لهم العلاقة بموقف معين لدارسة ذلك الموقف بحيث يتم اتخاذ القرارات انطلاقا مما يمليه الموقف، وهكذا فلا أحد يعطي الأوامر لفرد آخر، بل الطرفان الرئيس و المرؤوسين يتفقان على اتخاذ القرارات تبعا لما يمليه الموقف، وهذا ما تطلق عليه "فوليت" بقانون الموقف.

فانطلاقا من هذه الأفكار يتضح أن "فوليت" اهتمت بجوانب جديدة تحدد مستوي أداء الأفراد و ركزت في تحليلها على استخدام علم النفس، و هذا الجانب أهمله كليا رواد المدرسة الكلاسيكية<sup>1</sup>

### 1-نظرية العلاقات الإنسانية:

إن أهم رائد في هذه النظرية هو "التون مايو" من أشهر دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة قاد فريقا للبحث و الدراسة بمصنع الهاوثورن وذلك بهدف تقسيم الاتجاهات والرود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل.

فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أنّ تجمع الأفراد بصورة دائمة يخلق تنظيما اجتماعيا غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة.<sup>2</sup> وتوصل "مايو" من خلال أبحاثه و تجاربه إلى النتائج التالية:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- إن المكافآت و الحوافز الغير الاقتصادية تلعب دورا رئيسا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.
- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الإنتاجية.

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 156.

- أن العمال لا يسلكون و يجابهون الإدارة و سياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وبناء على هذه الفروض حددت هذه النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك وهي: القيادة ، الاتصالات، المشاركة.

وشملت هذه الدراسة على المفاهيم التالية:<sup>1</sup>

الفرد: هو أهم عنصر في التنظيم يجب أن يلقي الرعاية والاهتمام.

- الانسجام الاجتماعي: يؤثر بين أعضاء جماعة العمل و في إنتاجيتها.

- السلطة الرسمية: وجود سلطة رسمية بدون قيام علاقات اجتماعية غير رسمية لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا.

وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الاتصال بين الإدارة و العمال، لتفسير الأسباب التي أدت إلى القيام بأسلوب معين من الفعل، كما أكدت على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، و إلى جانب ذلك أبرزت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، و إلى جانب ذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال، تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفي بمشاكل العمل.<sup>2</sup>

و توصلت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال دراستها إلى المسلمات التالية:<sup>3</sup>

- النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين للعمل بالعوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من الاقتصادية.

- الأنماط القيادية والاتصالية تؤثر بشكل فعال في سلوك العامل والتخصص الزائد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص82.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة \_ مفاهيم وقضايا \_ المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص104.

<sup>3</sup> محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص99.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه النظرية أعطت الأولوية للجانب الإنساني وأكدت على دور الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام وجماعات العمل كأداة لتخفيف من التوتر والقلق.

## 2- نظرية اتخاذ القرارات:

يعتبر "هربرت سيمون" رائد هذه النظرية، ينظر للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياته الإدارية التي يتكون منها، هناك مراكز للسلطة تدعى بالسلطة التنفيذية، التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، وإلى جانب السلطة الرسمية هناك سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة فقراراتها تكون على سبيل النصح والإرشاد والتوجيه فقط، وعليه فإن "سيمون" يرى أن التعاون والاتصال يحدث عن طريقهما التفاعل، وهنا يلتقي مع "برنارد شيبستر" في هذه الفكرة، ويرى "سيمون" أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة

الاجتماعية للفرد العامل بالمنظمة.<sup>1</sup> وإن التحاق الفرد بتنظيم معين يعني بالنسبة إليه قبول بعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأن هذا الأخير لا بد أن تمارس عليه درجة معينة من التأثير، و الفرد يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار اتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص.<sup>2</sup>

إن نظرية اتخاذ القرارات ركزت على النقاط التالية:<sup>3</sup>

- توافر المعلومات الشاملة و الدقيقة من حيث الأسلوب و الموارد المالية و البشرية التي تساعد في الحصول على البيانات اللازمة.
- فعالية قنوات الاتصال بشكل يسمح بانسياب الحقائق من مصادرها إلى متخذي القرارات دون التشويه.

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> محمد على محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1975، ص191.

<sup>3</sup> السيد محمد الحسين: مرجع سابق، ص145.

يري "سيمون" أن هناك أربعة عوامل تؤثر في صنع القرار وتحديد طبيعته هي:

- تقسيم العمل، السلطة، الاتصال، التدريب.

ويؤكد "سيمون" أنه حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، و لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة و خلق الولاء و الاتصال و التدريب و وضع معايير الكفاءة و غيرها.

### 3- نظرية النظام التعاوني:

و تدعي أيضا بنظرية القبول للسلطة و التنظيمات الغير الرسمية ويعتبر "شستر برنارد" زعيمها الصناعي من الولايات المتحدة الأمريكية، أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري و اعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، و ليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية و حقه في إصدار الأوامر و فرض العقوبات، و أن للعوامل الاقتصادية دور ثانوي بالتحفيز مقارنة بالمعنوية<sup>1</sup>

و من الأفكار و المفاهيم التي جاء بها "بيرنارد شيلستر" هي: قبول السلطة، حيث أكد بأن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات الغير الرسمية في المنظمة واقترح أن أدوار المدير الرئيسية: هي تسهيل الاتصالات و تحفيز الأفراد، لبذل أقصى جهد ممكن.<sup>2</sup> كما يري بأن السلطة تعد عنصر أساسيا في التنظيم ومن ثم فهي تنطوي على جانبين:

- جانب ذاتي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.

- جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة، حيث يقول، إذا ما تم قبول الاتصال والتوجيه من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: الإدارة\_ أصول و أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 135.

التوجيه بالنسبة له تتأكد و تستقر و يتم الاعتراف بها كأساس للتصرف، و من ناحية أخرى فإن عدم طاعة التوجيه هو بمثابة إنكار السلطة مصدر التوجيه.<sup>1</sup>

ونظر للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعي "برنارد" القادة الإداريين إلى توجيه اهتمامهم لها و ضرورة العناية بها و استخدامها على أوسع نطاق و هو يري أنه يجب توافر ما يلي:

- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
  - يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.
  - يجب أن توضح التعليمات سلطة الإداري المخول له إصدارها.
- ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن "شستر برنارد" لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة لا سيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية ورأى بأن المرؤوسين لا يقبلون أوامر وقرارات الإدارة العليا إلا في ظل شروط معينة.

#### - تقييم النظريات السلوكية في التنظيم:

ركزت هذه النظريات على الأفراد داخل التنظيم و التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضائه، وما يحملون من قيم واتجاهات، ومالها من دور أساسي في التأثير على إنجاز الأفراد ورضاهم، وقد حثت هذه النظريات، إلى ضرورة تحفيز العمال ماديا ومعنويا وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم الغير رسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم .

وجاء تيار العلاقات الإنسانية بقيادة " التون مايو" بأفكار وقيم تنظيمية وجهت الفكر الإداري، إلى الاهتمام بالفرد والجماعة وديناميتها، والعلاقات الإنسانية والتنظيم الغير رسمي، ثم جاءت نظرية اتخاذ القرارات فقدمت ووفرت أدوات هامة تساعد على أداء أدوار العملية الإدارية إلا أنها لم تعطي اهتمام لكيفية استخدام تلك الأساليب والأدوات من طرف الأفراد.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص148.

بالرغم من الإسهامات المقدمة من طرف العلاقات الإنسانية واهتمامها بالجوانب النفسية

والاجتماعية للعامل، إلا أنها أهملت الجانب العملي للعمل، ومهما كانت الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية، فإنها تمثل حالة من حالات النجاح التي أعطت للعديد من الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة والمختصين في عالم المؤسسات لإثراء الدراسات التي اهتمت بتطوير النظرية الاجتماعية في مجال التنظيم.

### III. النظريات الحديثة:

#### 1- نظرية النسق الاجتماعي:

يعتبر "تالكوت بارسونز" رائد هذه النظرية، ولقد بدأ تحليله للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته فهو شبكة من العلاقات بين الأفراد و الجماعات تنظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة، والتفاعل الاجتماعي تحكمه مجموعة من العناصر:<sup>1</sup>

- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين و التي تجعل كلا منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين.

- القيم و المعايير التي تحكم التفاعل و تحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين.

- الجزاءات التي تظهر في أشكال من الثواب والعقاب.

ويلعب كل فاعل دورا معينا في عملية التفاعل، كما تكون له مكانة معينة في شبكة العلاقات يكتسبها من طبيعة الدور الذي يؤديه، لذا فإن مفهوم المكانة والدور أصبحا من المفاهيم التحليلية الأساسية في المشروع النظري الذي قدمه "تالكوت بارسونز" و لقد استخدم نموذج الوظائف الأربعة لتحليل أنساق المجتمع الفرعية ، حيث ميّز من خلاله بين أنساق فرعية أربعة هي:

**النسق الاقتصادي:** و يشمل الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتوزيع، الذي يحقق وظيفة التكيف من خلال تمكين المجتمع من التكيف مع البيئة ويسيطر عليها لكي يستمر في الوجود.

<sup>1</sup> أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية، ط1، نهضة للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص(113\_114).

النسق السياسي: ويشمل الأنشطة التي تتصل باتخاذ القرارات وتعبئة الموارد برسم للمجتمع أهدافه.

الروابط المجتمعية: وتشمل مجموعة النظم التي تعمل على إقامة علاقات متبادلة بين الأفراد.

التنشئة الاجتماعية: تعمل على المحافظة على نمط المجتمع.

إن الدافع الأساسي "بارسونز" من وراء تبني التحليل النفسي لدراسة الواقع الاجتماعي هو اهتمامه بقضية النظام و الاستقرار والبحث عن العوامل التي تؤسس بناء الفعل والتفاعل الاجتماعي.<sup>1</sup>

و يؤكد "بارسونز" بأن التنظيم نسق يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء بدوره يقوم على عدد من العناصر لها طابع وظيفي كل منها يكمل الآخر وهي:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية والتي لها دور وظيفي هام يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.

- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي، نظرا للمشاركة في الوظائف.

- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة.<sup>2</sup>

لقد كان هدف "بارسونز" إيجاد حل للمشكلة التالية: كيف يمكن تواجد نظام اجتماعي منظم في بلد حر أين الأفراد يختارون بكل حرية نشاطاتهم<sup>3</sup>، وينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا، حيث المستوي العلوي في أي تنظيم يتكون من مديريين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بناء التنظيم، أما المستوي الإداري المتوسط وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الإسهام في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة، وهذه القاعدة الفنية تكون في عزلة عن البيئة،

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش: علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص108.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص107.

<sup>3</sup> عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السبولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص14.

لهذا فحسب "بارسونز" أنه يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحاً على البيئة حتى يضمن النجاح<sup>1</sup>.

## 2- القواعد البيروقراطية عند "جولدنر"

لقد وضع "جولدنر" نموذج صاغ من خلاله إطار نظري لدراسة التنظيمات، حيث اهتم بمطلب الرقابة من قبل الإدارة وبالنتائج الغير متوقعة للقواعد، خاصة وأن هذه القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية، مما قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام ويعمل نموذج "جولدنر" على الوجه الآتي:<sup>2</sup>

- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة.
- تفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتمثيل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.
- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية.
- وما يلاحظ أن "جولدز" تأثر بأفكار "ميرتون" في محاولته تناول القواعد البيروقراطية وتأكيد أنه كلما كانت هذه القواعد واضحة كلما قلت علاقات السلطة وكان الاتصال سهل وسريع ويزيد من ولاء وتقرب أعضاء التنظيم.<sup>3</sup>

## 3- نظرية تفويض السلطة:

درس "فليب سيلزنيك" من خلال نظرية تفويض السلطة التنظيمات، ليكشف بصورة علمية عن تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فهو يعتبر مفهوم "تفويض السلطة" هو مفهوم وظيفي يعني أسلوب من أساليب الضبط داخل التنظيم يتم، من خلال

<sup>1</sup> جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسين رزوق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص39.

<sup>2</sup> لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص70.

<sup>3</sup> السيد محمد الحسين: مرجع سابق، ص92.

التفويض الدائم للسلطة ويتخذ طابعا نظاميا يؤدي في النهاية إلى التدريب على الوظائف المتخصصة وإلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم<sup>1</sup>، وقد صاغ "سيلزنيك" وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي:

- ما هي الجوانب الوظيفية واللاوظيفية في تفويض السلطة ؟
- بالنسبة للجوانب الوظيفية في تفويض السلطة ما يلي:
- مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرارات.
- تدريب الأفراد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- التقليل من احتمال الملل والروتين.
- بالنسبة للجوانب اللا وظيفية ما يلي:<sup>2</sup>
- كثرة المستويات التنظيمية.
- تعدد مراكز اتخاذ القرارات.
- استبدال الأهداف الأساسية بالفرعية.

ركز "سيلزنيك" على أهمية البناء الغير الرسمي داخل التنظيم عامة، وتركيزه على تفويض السلطة هي في نظره أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، التي ينتج عنها زيادة خبرة الأفراد وتدريبهم على موضوعات عمل محددة، وهذا النموذج الأتي يوضح كل ما يقصده "فيليب سيلزنيك" عن عملية التفويض

#### 4-نظرية التحليل الاستراتيجي:

يعتبر "ميشال كروزيه" رائد هذه النظرية قام بعدة أبحاث حول الإدارات، حيث درس هذا التنظيم كظاهرة مستقلة يجب تفسير تواجده كبناء محتمل، وقد ركّز نموذج التحليل الاستراتيجي على مسلمات أساسية تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد زايد: مرجع سابق، ص141.

<sup>2</sup> على عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص164.

<sup>3</sup> عبد القادر حريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم. مجلة العلوم الإنسانية. العدد، 16 جامعة الحاج لخضر، مطبعة القدس، باتنة 2007، ص141 .

إنّ الأفراد لا يتقبّلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغلّ لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، وإنّما لكلّ فرد أهدافه وطموحاته الخاصّة به والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدّد أهداف الأفراد العاملين بها.

التنظيم عبارة عن نسق يظم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يصيب حتماً الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكّل يظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة يتأثر نظام علاقاتها بضغوط المحيط الدائم التغير.

ويتركز التحليل الإستراتيجي على ثلاثة مبادئ هي:<sup>1</sup>

- **المبدأ الأول:** مبدأ السلطة: يري "ميشال كروزية" من خلال دراسته الظاهرة البيروقراطية أن مختلف الفاعلين يتواجدون في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة والوسيلة الأساسية للحصول عليها هي مراقبة عامل الشك، أما عن المصادر الكفيلة بضمان هذه السلطة تتمثل في:

- المصدر الأول: التركيز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.

- المصدر الثاني: التحكم في العلاقات مع المحيط

- المصدر الثالث: التحكم في الاتصال الداخلي.

- المصدر الرابع: استعمال القواعد التنظيمية.

- **المبدأ الثاني:** منطقة الشك: لكلّ وضعية تنظيمية هامش الشك والمتحكم في هذا

الهامش يمكنه السيطرة على منافذ السلطة من خلال استحواده على منطقة لا يتحكم

فيها الآخرين وتجعل سلوكه غير متوقع، إذ لا يكفي الفرد التمتع بالاستقلالية ليتملك

السلطة، بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوئته، لأنّ الفاعل الأكثر

تحكماً في المناورة بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته داخل التنظيم، يستطيع التنبؤ

بسلوكيات الآخرين، ومن ثمة فهو يتمتع ويتوفر على أكبر مصدر للسلطة مع العلم

أنّ مناطق الشك موجودة في جميع المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص36.

- المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس: هو جماعة إنسانية مهيكلة، تنسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط، التي تبني بدورها مناورات أخرى ويؤكد على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة.<sup>1</sup>

#### - تقييم النظريات الحديثة في دراسة التنظيم:

جاءت هذه النظريات الحديثة بمجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة عنه في المراحل السابقة، حيث أبرزت البنائية الوظيفية الحديثة الانعكاسات السلبية البيروقراطية وإبراز دور سلطة التنظيمات الغير رسمية كالسلطة موازية لرقابة سلطة البناء الرسمي، كما ألحت نظرية القواعد البيروقراطية "جولدز" على ضرورة قياس درجة التوتر بين أفراد الجماعة ومعرفة الحد الأدنى للأداء الفردي.

فمن خلال عرضنا وتحليلنا لأهم النظريات الحديثة تبين لنا أنها قد أولت الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره كفاءة يمكن الاستثمار فيه، وهي ترى أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع والبيئة، ورغم كل هذا فإنها تعرضت للنقد وهو تركيزها على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي وأن هذا الأخير له دور فعال في بلوغ أهداف التنظيم وضبط سلوك الفرد العامل.

<sup>1</sup>فاروق مداس: مرجع سابق، ص37.

## خلاصة:

نستنتج أن موضوع السلطة التنظيمية يمثل عنصرا أساسيا وذو أهمية قصوى في بناء المنظمات، فلا يمكن للمنظمات أن تقوم بدون وجودها، لأنها من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، فهي تحتوي على ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض، ولا يمكن للسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب أحدهما ويتمثل الأول في: قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخرين في المنظمة، أما الركن الثاني فهو قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم . ومنه يمكن القول إن دور عنصر السلطة التنظيمية يكمن في قوة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس، مع الإشارة إلى أن القرارات المتخذة يجب أن تحقق الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف .

**الفصل الثالث:**

**التوتر التنظيمي**

## تمهيد:

يعتبر التوتر في العمل هو مرض العصر، كونه يولد حالة من الضغط الانفعالي الشديد الذي ينشأ، من دوافع محيطية في بيئات الأعمال، قد تؤدي إلى حدوث تأثير يفسد التوازن الطبيعي للجسم الحي، حيث لا يستطيع الفرد في هذه الحالة التكيف بنجاح، مما يولد ردود فعل جسدية وعقلية وشعورية غير مرغوبة، وقد يحدث التوتر نتيجة تعرض الفرد لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية، أو مشاكل اجتماعية ونفسية، أو ممارسات إدارية سلطوية خاطئة، وربما تكون زيادة في الضغوطات أو الضوضاء والتلوث، فكل هذه قد تكون إحدى مصادر التوتر في العمل والتي تؤثر على الناحية البدنية والاجتماعية والنفسية للأفراد، مما تؤثر على أدائهم لمهامهم.

أولاً: ماهية التوتر التنظيمي.

إنّ موضوع التوتر التنظيمي له أهمية كبرى في مجال التنظيم والسلوك والأداء، لذا توجّهت جهود الباحثين والدارسين إلى دراسته، من حيث طبيعته ونتائجه ومحاولة التعرّف على آثاره السلبية وانعكاسها على الأفراد من الناحية البدنية والعقلية.

### 1. الاتجاهات المفسّرة للتوتر التنظيمي.

#### 1-الاتجاه الإنساني:

تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة،توجب عليها التعامل مع العاملين منها بطرق إنسانية، و رعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتمّ العمل إلّا بها، فلم تعد النظرة للموارد البشرية نظرة ميكانيكية آلية، بل إنّ ما يميّز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية التي تتحلّى بها وتوجب عليها الاهتمام برفاهية العاملين وصحتهم الجسمية والنفسية.

#### 2-الاتجاه الابتكاري:

يرتبط الإبداع والابتكار والقدرة على تحمّل المسؤولية بسلامة العقل والجسم.<sup>1</sup>

#### 3-الاتجاه المالي:

يرتبط معدل العائد على الاستثمار كمحصّلة نهائية للإنتاجية، بسلامة وصحة الأفراد من عدّة جوانب، أوضحها أنّ التنظيمات التي يعمل فيها أفراد أصحاء لا تتكأّف ولا تتحمّل مصاريف علاج كبيرة، ولا تخسر نتيجة تغيب العمّال بسبب المرض. أما السبب الآخر، فهو أنّ المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق، ويبدو من المهمّ الإشارة إلى أنّ هناك آثار إيجابية، وأخرى سلبية للتوتر، ذلك أنّ انعدام التوتر كلياً قد يؤدّي بالأفراد إلى الشعور بالملل، وعدم وجود دافعية للعمل.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص287

ولكنّ الدرجة العالية من التوتر هي التي تكون ذات آثار سلبية على التنظيم والأفراد.<sup>1</sup>

## II. خصائص وأسباب حدوث التوتر:

### 1- خصائص التوتر التنظيمي.

لقد حدد كل من "براون و ومونج" أربعة خصائص هي:

أ- أن التوتر عملية إدراكية.

ب- أن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.

ت- أن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقا للإدراكات الذاتية للفرد.

ث- إن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.<sup>2</sup>

### 2- الأسباب المؤدية لحدوث التوتر :

#### - صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور هام في هذا المجال، فعدم وجود بطاقات وصف يقوم المشرف باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

#### - مشاكل الخضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه. ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق. ص 288

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان. الأردن. 2003. ص 106

وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال السلطة الرؤساء وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.<sup>1</sup>

#### - عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم:

تميل المنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوحة وإجراءات رسمية، والمعتمدة على نظم إشراف متشدد، والمتمركز على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات، ويلقي ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين.

#### - التنافس على الموارد:

ينظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة أو محددة وتتنافس الأقسام والإدارات و الأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة والمقايضة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالتوتر والقلق النفسي.

#### - صراع الأدوار:

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة للأطراف الأخرى منه.

وأحيانا تكون هذه الأدوار (أو التوقعات) متعارضة، فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد قد تكون متعارضة، ولو أضفت إلى هذا رغبة المرؤوس في أن يلتزم بمعايير الجماعة، ورغبة في تحقيق طموحات الشخصية، فإن الأمر يزداد تعقيدا.<sup>2</sup>

#### - عدم وضوح العمل والأدوار:

ونقصد بهذا تأكد الفرد من شكل واختصاصات عمله، ويندرج هذا إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب أن يسلكها، ويؤدي هذا الأمر إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من الشعور بالتوتر والضغط.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي \_ مدخل بناء المهارات \_، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص 284.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 285.

- اختلال ظروف العمل المادية:

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة، وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالقلق والتوتر.

- اختلال العلاقات الشخصية:

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا إلى استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية، أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد.<sup>1</sup>

III. مراحل التوتر التنظيمي:

1-مرحلة الإنذار:

تتصف هذه المرحلة بوجود درجة عالية من القلق والخوف وخاصة إذا كان الشعور بالتهديد أو الخوف هو مصدر التوتر أو بدرجة عالية من الاكتئاب إذا كان مصدر التوتر هو توقع الخسارة، وتؤدي هذه الحالات إلى زيادة ضغط الدم وتسارع ضربات القلب، وأهم ما يميز هذه المرحلة هي مجموعة المنبهات التي يدرك الفرد أنها مؤشر على قرب حدوث التوتر ومن أمثلة تلك المنبهات ما يلي:

- سرعة الاهتياج.
- الحزن والكآبة.
- صعوبة التركيز في العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص285.

- عدم القدرة على تحمل الإجهاد.
  - الشعور العام بالخوف.
  - الأرق وعدم القدرة على النوم.
  - فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.
- الميل للإصابة والوقوع في الحوادث الصناعية.
- الآلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر.<sup>1</sup>

## 2-مرحلة المقاومة:

بعد كل هذه المنبهات الدالة على قرب حدوث نوع من التوتر يحاول الفرد معالجة الموقف وهو هنا، قد يلجأ إلى إنكار الواقع، حيث يرفض الفرد أن يعترف بالواقع المر الذي يواجهه أو يلجأ إلى عمليات الكبت أو عمليات التبرير أو الإسقاط.

تتبلور هذه المرحلة في ظهور كذلك آليات دفاعية منها العدوانية، ومهاجمة مصادر التوتر مباشرة سواء كان الفرد نفسه، أو الآخرين أو الأشياء أو ممارسة النكوص، وهو التصرف بطريقة طفولية، أو مرحلة الكبت وهو إنكار وجود مصادر التوتر وتجاهلها أو الانسحاب، وعدم التصرف رغم التيقن بعدم فعالية الأسلوب.

وإذا نجحت هذه الوسائل الدفاعية في تقليل مشاعر التوتر، فإن المظاهر المصاحبة

للتوتر مثل:

القلق، زيادة ضغط الدم، تتلاشي.

أما إذا فشلت الوسائل الدفاعية فإن ذلك يؤدي إلى تفاقم مشاعر التوتر والوصول

إلى درجة الإنهاك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص278.

<sup>2</sup> محمد الصريفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص363.

## 3-مرحلة الإنهاك:

وهي آخر مرحلة من مراحل التوتر التنظيمي وتعتبر من أخطر المراحل وأصعبها كونها، تشكل تهديدا للفرد والمنظمة، حيث تظهر هذه المرحلة إذا فشل الفرد في السيطرة على أسباب التوتر حيث يستمر معه القلق والتوتر لفترات طويلة، ومن ثم يفقد الجسم مقدرته على التكيف وتصبح طاقته منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع لديه ويتعرض للعديد من الأمراض مثل:<sup>1</sup>

- \_ الصداع.
- \_ صعوبة الهضم.
- \_ أمراض السكر.
- \_ ارتفاع ضغط الدم.
- \_ أمراض القلب والاكتئاب.

مما ينعكس بحصول خسارة كبيرة في المؤسسات التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد.

## ثانيا: علاقة التوتر التنظيمي بأداء المهام

لقد أوضح كل من "وايرن براون" و"دنييس موبينج" أن أداء الأفراد يكون منخفضا عندما يكون مستوي توتر الأفراد منخفضا ثم يرتفع الأداء ويصل إلى مستوي جيّد حين يكون مستوي التوتر في حالة اعتدال ثم يبدأ الأداء بالانخفاض والتدهور كلما ارتفع مستوي التوتر.

## i. أنواع ومصادر التوتر:

## 1-أنواع التوتر التنظيمي:

إن الطريقة الجيدة لعلاج التوتر التنظيمي تكون في عملية التعرف عليه بصورة جيّدة، والبحث عن أسبابه حتى تستطيع الإدارة تلاشي أثاره السلبية، وهذا العمل يتطلب معرفة

<sup>1</sup> محمد الصريفي: مرجع سابق، ص363

أنواع التوتر حتى يسهل علاجه باختيار الإستراتيجية أو النموذج المناسب، وللتوتر التنظيمي في هذا المجال عدة أنواع تمت الإشارة إليها في الأدب التنظيمي منها:<sup>1</sup>

- التوتر التنظيمي المرتفع: يتضمن هذا النوع حالات متتابعة قد تستمر من أسبوع إلى شهر إلى سنين.

- التوتر المعتدل: هذا التوتر اقل درجة من الأول لأن آثاره تستمر لمدة ساعات أو أيام، كعدم الاتفاق مع الرئيس على موضوع ما، أو إعطاء مسؤوليات عمل جديدة لبعض الأفراد.

- التوتر المنخفض: مثل حدوث نزاعات بين المدير وأحد<sup>1</sup> الأفراد العاملين.

وفيما يلي قائمة بعض الحوادث التي تؤدي إلي ظهور حالات توتر عند الأفراد، مع ملاحظة اختلاف أهميتها من حيث التأثير على الأفراد أو الجماعات.<sup>2</sup>

الجدول رقم (01): يوضح الحوادث التي تؤدي إلى حدوث حالات توتر عند الأفراد

الحدث	أثره النسبي على الفرد
وفاة الزوجة	100%
الطلاق	73%
الطرد من العمل	38%
التقاعد	45%
تعديل في الأعمال	39%
تغير مكان العمل	36%
مخالفات للأنظمة والقوانين	11%

<sup>1</sup> موسي اللوزي: مرجع سابق، ص108.

<sup>2</sup> محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي \_ التحليل على مستوي المنظمات \_، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص112.

## II. مصادر التوتر في بيئات الأعمال:

### 1-المصادر الشخصية:

هناك العديد من المصادر الشخصية المسببة للتوتر منها:

- الطموح الزائد: إذا كان لدى الفرد الكثير من الطموحات دون أن يقابل ذلك بالقدرات والإمكانات البدنية والمادية والاجتماعية التي تحقق له هذه الطموحات، فإنه سيكون عرضة للقلق الدائم الذي لا ينتهي.
- الشعور بالذنب: وهو إحساس داخلي يكمن في اللاشعور وتتعدد مشاعر الذنب وتتنوع مثل: الشعور بالخطأ دائماً، وتوجد أسباب عديدة للشعور بالذنب مثل روااسب الطفولة وخجل الإنسان أو انعزاله عن المجتمع واضطلاعه بالعمل دون أن يكون على دراية كافية به مما يخلق لديه خوفاً من إيذاء الآخرين.
- الإرهاق البدني الدائم: إن الإرهاق البدني الدائم و عدم الحصول على قسط وافر من الراحة دائماً يجعل الإنسان عرضة لقلق و الأرق باستمرار، لأن الذهن المرهق يكون عرضة للكثير من المتاعب ولا بد أن يجد القلق منفذاً للدخول إليه.
- عدم التوافق الاجتماعي: إن غربة الإنسان وسط مجتمعه وانفراده بأفكاره ومعتقداته الخاصة هي أهم أسباب القلق لدى الإنسان، والذي يحدث أن الشخص يتبنى منذ طفولته العديد من الأفكار والمعتقدات، التي تعبر عن خجله وتجسد خوفه من الحياة في المجتمع الصاخب وتحصنه، مما قد يلحقه من ضرر وعندما يحين اندماجه في المجتمع يبدأ الصراع الشديد بين عالمه الخاص وما يجده في الواقع، مما يصيبه بالتوتر. هذا ويلاحظ أنه بالإضافة إلى العوامل السابقة، فإن هناك بعض الخصائص التي إذا توافرت بعضها أو كلها في شخصية معينة يمكن أن يطلق عليها اسم الشخصية القلقة وهذه الخصائص هي:
- الرغبة في مقاطعة الآخرين.
- الشعور بالذنب عند الراحة.

- القيام بأعمال متعددة في نفس الوقت.
- كراهية الانتظار.<sup>1</sup>
- الرغبة في التحرك السريع والمشى والأكل بسرعة أيضا.
- العمل بسرعة ودون صبر.
- مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم.

## 2- البيئة الداخلية للمنظمة:<sup>2</sup>

قد يكون هنا التوتر التنظيمي راجع إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة، فمثلا عدم إتاحة الفرصة للفرد للمشاركة في عمليات صنع القرارات، واتخاذها، ولاسيما تلك القرارات المتعلقة بعمله. وعدم شعوره بالانتماء الحقيقي لجماعة العمل، وضعف الاتصالات بين أجزاء المنظمة كل ذلك ينعكس بشكل سلبي على مستوى رضا الأفراد، وعلى المناخ التنظيمي بصفة عامة، مما يسبب في ارتفاع مستوى التوتر التنظيمي.

## 3- البيئة الخارجية للمنظمة:

- قد تمثل البيئة الخارجية مصدرا آخر للتوتر التنظيمي ويتمثل ذلك فيما يلي:
- \_ عدم الاستقرار الاقتصادي: ونقصد به مثلا عند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الأفراد أكثر قلقا وتوترا حول أمنهم الوظيفي.
- \_ عدم استقرار الحياة السياسية: في البلد الواقع بداخله المنظمة تعتبر مصدرا لتوتر الأفراد وعدم استقرارهم.
- \_ التكنولوجيا والاختراعات الجديدة: تشكل هي الأخرى مصدر تهديد لأمن الأفراد واستقرارهم الوظيفي، ومن ثم ينعكس ذلك على مستوي التوتر والقلق.
- \_ عدم القدرة على مسايرة التكنولوجيا والاختراعات الجديدة.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص.364

<sup>2</sup>محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص.365

#### 4- الدور الوظيفي:

حيث يعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر لدى الأفراد وخاصة إذا غلب على الدور أحد الأشكال التالية:

- عدم وضوح الدور: ويقصد به أن لا يتوافر لدى الفرد كافة المعلومات التفصيلية عن دوره الوظيفي داخل المنظمة، وكذلك عندما تكون أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الأفراد، حيث يترتب على ذلك انخفاض درجة عدم الرضا، مما ينعكس في النهاية على الولاء والانتماء التنظيمي ويزيد من مستوى التوتر.
- صراع الدور: ويحدث ذلك عندما يطلب من الأفراد القيام ببعض الأعمال التي لا يرغب في أدائها أو بعض الأعمال الغير متجانسة أو بعض الأعمال التي تفوق قدراته وإمكانياته.

#### 5- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة:

ونقصد بالعلاقات هنا، العلاقات البيئية بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل وذلك على النحو الآتي:

- العلاقة مع الرئيس المباشر:
- ما يلاحظ أنه من الزاوية السلوكية سوف يجد الموظف نفسه مضطرا للتعامل مع أنماط مختلفة من الرؤساء، فهناك الرئيس الكذوب وهناك الرئيس الخجول، وهناك الرئيس الممل أيضا، وهناك الرئيس المتهور والرئيس الغضوب، وهناك أيضا الرئيس الصامت، ويجب على الفرد أن يتعامل مع هذه الأنماط من الرؤساء، مما قد يتسبب في كثير من الأحيان في زيادة مستوي التوتر لدى الفرد ويشعره بعجزه في التعامل مع رؤسائه.

- العلاقة مع زملاء العمل:

حيث أنه في حالة عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي في بيئة العمل، يصبح أكثر توتر من الفرد الذي يحقق دورا اجتماعيا مع زملائه في العمل.

- العلاقة مع المرؤوسين:

إنّ علاقة المدير بالمرؤوسين تسبب هي أيضا مصدرا من مصادر التوتر فإذا لم يحسن المدير إقامتها تصبح بيئة العمل كاملة مصدر للتوتر، ولاسيما أن هناك أنماط عديدة من المرؤوسين فهناك المرؤوس المتسائل المتسلق، الثرثار، الثعلب، العدوانى، وكذلك التأمري، فإذا لم يتوافر القدر اللازم من المهارة للتعامل مع تلك الأنماط من المرؤوسين، فإن بيئة العمل تصبح أكثر توترا وتأثيرا سلبيا على إنتاجية الأفراد.

### III. تأثير التوتر على أداء المهام:

إنّ التوتر جزء لا يمكن تفاديه أو تجنبه في العمل وكذلك في الحياة العامة ولقد أثبتت الدراسات أن التوتر حوالي 10% من فاقد الإنتاج القومي في الولايات المتحدة، والجزء الأكبر من هذا القلق يرجع إلى تأثير التوتر على الصحة العامة سواء البدنية، أو النفسية وبالتالي الأداء في العمل.

لقد ثبت مؤخرا أن التوتر يؤثر سلبيا على الأداء حتى في أقل معدلاته وتعتبر الأسباب التالية السبب في ذلك:

- الشخص المتوتر يفكر لا إداريا في ما يحس به من ضغط وتوتر أكثر من تركيزه في أداء المهمة، لذلك لا يقوم بأدائها كما ينبغي.
- التعرض الدائم لضغوط الحياة تؤثر على الصحة العامة للشخص مما يحول دون أداء المهمة بنجاح.
- نستنتج أن هناك تداخل وتأثير متبادل بين التوتر والأداء الوظيفي ولكن هذا التداخل يعتمد أساسا على طبيعة المهام ودرجة خبرة الموظف وكذلك شخصيته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص.267

#### IV. إدارة التوتر ونتائجه

##### 1- مؤشرات التوتر:

لا بد من الإشارة إلى أن حالات التوتر والشعور بالقلق لا تحدث ولا تتفاقم فجأة، بل تتطور تدريجياً وتنعكس على سلوك العاملين، مما يوجب على المديرين ملاحظاتها، وذلك لإدارتها والتعامل معها.

ومن المؤشرات الدالة على حالات التوتر التي تصيب الأفراد نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- التأخر في الحضور إلى العمل.
  - الغياب وعدم المواظبة.
  - الإهمال.
  - ارتكاب أخطاء في العمل.
  - اتخاذ قرارات غير سليمة.
  - الاكتئاب.
  - عدم التعاون مع الآخرين.
  - مقاومة التغيير.
  - علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.
  - تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية.
- وتقتضي عملية إدارة التوتر التعرف على المصادر التي تؤدي للتوتر والتي أشرنا إليها وإلى انعكاساتها الجسمية والنفسية.

##### 2- استراتيجيات إدارة التوتر:

يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة التوتر إلى ثلاثة رئيسية هي:

- إستراتيجية تقوم على رد الفعل.
- إستراتيجية تقوم على تقوية الذات للصمود أمام التوتر.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 291.

- إستراتيجية هجومية تأخذ المبادرة للقضاء على أسباب التوتر.

وفيما يلي نوضح نوع الإستراتيجيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح نوع الإستراتيجيات لإدارة التوتر

نوع الإستراتيجية	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية تقوية الذات	إستراتيجية رد الفعل
الهدف	القضاء على مصادر التوتر	تطوير القدرات الذاتية	تعلم مهارات للتعاش مع التوتر
الفعالية	دائمة	طويلة الأمد	قصيرة الأمد
طريقة العمل	هجومية تأخذ المبادرة	تقوية الذات والقدرات	تعتمد طريقة رد الفعل
الوقت اللازم للإنجاز	تستغرق وقتا طويلا	تستغرق وقتا متوسطا	سريعة

وكما يوضح الجدول رقم (02) فإن هناك تفاوت في هدف كل نوع من الإستراتيجيات المذكورة، وكذلك في آثارها وفي الطريقة المتبعة للتعامل مع أسباب التوتر، وكذلك في الوقت الذي يستلزم إتباع كل إستراتيجية<sup>1</sup>.

فالإستراتيجية الهجومية تهدف إلى القضاء على التوتر بشكل نهائي، وتعتمد المبادرة ولا تنتظر حدوث التوترات، ولاشك أن ذلك يستلزم وقتا طويلا للنجاح. أما الإستراتيجية الثانية تقوية الذات، فتهدف إلى تقوية الذات لتحفظ التوازن للفرد ليكون جاهزا ولا ينتظر حدوث التوتر، بل يكون محصنا من ضغوط العمل، ولا شك أن آثار هذه الإستراتيجية طويلة الأمد، ويستغرق إتباع هذه الإستراتيجية وقتا متوسط الأمد، أما الإستراتيجية الثالثة فهي تقوم على رد الفعل. وتهدف على تطوير آليات دفاعية للتعاش مع التوترات. وتعتبر آثارها قصيرة المدى، ولا تحتاج إلى تحضير مسبق بل تتعامل مع الضغوط والتوترات حال حصولها.

تقتضي الإدارة الفعالة للتوترات تصنيف مختلف أنواع التوترات حتى يمكن إدارتها بشكل جيد فهناك توتر يعود لأمر متصل بتنظيم الوقت وتستلزم إدارة هذا النوع من التوتر عدة تقنيات منها:

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص294.

أدارة الوقت بفعالية: وتعني القدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاح، ذلك أن العمل فوق الطاقة وعدم القدرة على السيطرة عليه، يعتبر أحد مصادر الضغط على وقت المديرين، فمهما كان الوقت متاح لهم فإنه لن يكون كافيا في مثل تلك الحالة.<sup>1</sup> ومن أهم الطرق المتبعة للتعامل مع الضغوطات على الوقت استعمال مفكرات يومية، التخطيط للأولويات، وتستلزم عملية إدارة الوقت بفاعلية مايلي:<sup>2</sup>

\_ التركيز على الأعمال الهامة وليس فقط على الأعمال المستعجلة.  
\_ الاهتمام بالنتائج يدل الاهتمام بالوسائل.

\_ عدم الحرج في قول لا عندما يلزم الأمر.

ويصف كل من "لاكين" و"كوفي" الأعمال حسب أهميتها، وحسب درجة الاستعجال في تأديتها، وتتميز الأعمال المهمة بأنها تلك الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة وعالية القيمة المضافة، أما الأعمال المستعجلة فهي تلك الأعمال التي تتطلب التدخل السريع بسبب حاجة الآخرين إليها، أو سبب المشاكل المرتبطة بها. ذلك أن شكاوي الزبائن، أو مواجهة مشكلة تعرض لها موظف تعتبر مشاكل ملحة وهامة في آن واحد. أما الإطلاع على المراسلات الواردة واتخاذ إجراءات بشأنها فهي أمور طارئة غير مجدولة، فقد تكون مستعجلة ولكنها غير هامة.

أما الأمور التي تتصل بالتطور الشخصي و الإبداع والتخطيط، فهي أمور مهمة ولكنها ليست مستعجلة، أما الأمور الغير الهامة وغير مستعجلة فتتصل بالأعمال الروتينية ذات القيمة المضافة القليلة ويتصل عمل المديرين بالضرورة بالأعمال المهمة المستعجلة على حد سواء ومثل ذلك: حضور اجتماعات، الرد على المكالمات الهاتفية، التعامل مع عميل وكتابة التقارير.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص296.

<sup>2</sup>محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص296

- \_ إدارة الوقت بكفاءة: تعني استخدام الوقت لتحقيق الأهداف، التي تتفق مع أولويات المدير
- أما الكفاية فتعني تحقيق هذه الأهداف بأقصر وقت ممكن، ومن المفيد في هذا المجال التعرف على الخصائص الشخصية التي تساعد على تضييع الوقت ومن ذلك مايلي:<sup>1</sup>
- \_ تفضيل البدء بالأعمال التي نحبها.
- \_ البدء بالأعمال التي نعرف كيف نؤديها.
- \_ البدء بالأعمال السهلة بدلا من البدء بالأعمال الصعبة.
- \_ تفضيل البدء بالأعمال التي تأخذ وقت أقصر.
- \_ تفضيل البدء بالأعمال التي يتوافر لها مخصصات مالية.
- ومن الوسائل المتبعة لتحسين تنظيم الوقت وللتخفيف من التوتر الناتج عن ضغط عامل الوقت، تقدم العديد من الاقتراحات لتحسين إدارة الوقت على المستوى الشخصي، وأخري لتحسين إدارة الوقت على المستوى الوظيفي.
- \_ تحسين إدارة الوقت على المستوى الشخصي منها:
- \_ الانتقائية في القراءات وتعلم مهارات تصفح الأشياء الكثيرة الواجب قراءتها مثل المجالات والكتب والبريد والتوقف فقط عند الأشياء المهمة.
- \_ تحديد قائمة بالأعمال المطلوبة عملها يوميا (التخطيط) وعدم الاعتماد فقط على الذاكرة.
- \_ تحديد مكان لكل شيء في مكانه ( التنظيم).
- \_ تحديد أولويات العمل، ماهو المهم وماهي المهام الطارئة، تفويض الأشياء الأقل أهمية للغير.
- \_ تحديد المهام البسيطة التي لا يستغرق القيام بها أكثر من 5\_10 دقائق، والتي يمكن القيام بها خلال فترة انتظار عقد اجتماعات.
- \_ تقسيم الأعمال الكبيرة إلى مراحل، لأن الشعور بضخامة العمل المطلوب يولد شعور بالضغط والميل للتأجيل.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص299.

\_ تحديد أهم 20% من المهام والتركيز عليها، حيث هناك من يرى أن 20% من الأعمال تساهم في تحقيق 80% من النتائج.

\_ توفير أفضل الأوقات لعمل الأشياء المهمة، والقيام بالأشياء الأقل الأهمية عندما لا تكون في أحسن حالات القدرة على التحكم في الوقت.

\_ الانتهاء من إتمام ولو عمل واحد يوميا، فذلك يبعث على الشعور بالراحة والتخفيف من التوتر.<sup>1</sup>

تفويض السلطات:

يعتبر تفويض السلطات عاملا مهما في تخفيف الضغط على الموظف، إذ أن قيامه بكافة الأمور، وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل الموظف أعباء تكون سببا في حدوث التوترات، وعادة ما يحجم البعض عن التفويض لأسباب أنانية، بينما يتخوف آخرون من ارتكاب من يتم تفويض السلطة لهم لبعض الأخطاء.

ولكن هذا ليس حلا، فالأعباء الإضافية تؤدي حتما للتوتر الذي يقود بدوره لأخطاء قد تكون مكلفة أكثر.

تخفيف التوتر من خلال التعاون مع الآخرين:

يعتبر عدم الرضا من الرئيس المباشر أو المدير لأحد الأسباب الرئيسية للتوتر بين العاملين، كما تعتبر العلاقات التعاونية مع الآخرين أحد وسائل تخفيف الضغط، ويمكن تشبيه العلاقات الجيدة في العمل ببنك العواطف، فكلما زاد الرصيد ساعد ذلك على الشعور بالسعادة، أما الدفعات في الحساب أو الإيذاعات فهي الحب والاحترام والاهتمام، أما السحب من الرصيد فيتمثل في عدم الالتزام بالوعود، وعدم التعرف على التعرف توقعات الآخرين وعدم السماح للآخرين بالتعبير عن أنفسهم، فعلاقات عدم الاحترام والتسلط تقلل من شعور الأفراد بقيمتهم وتحطم العلاقات بينهم وبين الإدارة. وتشكل كشفا للحساب، ومن المهارات الأساسية في هذا المجال.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص303.

\_ الكفاءة في إقامة علاقات طبيعية وتتمثل في حل النزاعات وتشكيل فرق العمل، ودعم ومساعدة الآخرين وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، والاجتماع لمطالبهم.

\_ تخفيف التوتر من خلال إعادة تصميم الأعمال:

وتتمثل في أن أحد أهم أسباب التوتر هو الشعور بعدم الحرية في العمل، فعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ونزع الصلاحيات منهم يقود للشعور بالتوتر ومن الأمثلة على ما يمكن عمله في هذا المجال.

ومن خلال إعادة تصميم الأعمال، نذكر مايلي:

\_ تجميع الأعمال بحيث يشعر العامل بقيمة ما يعمل بدل أن ينحصر عمله في أشياء روتينية متكررة لا تشكل بحد ذاتها، شيئاً ملموساً.

\_ تشكيل فرق عمل لإنجاز مشروعات مكتملة .

\_ إقامة علاقات مباشرة بين الموظفين والعملاء.

\_ تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أعمالهم.

\_ تخفيف التوتر الذي يعود لعدم معرفة التوقعات من العمل من خلال:

\_ تحديد أولويات العمل: كلما كانت الصورة أو الهدف المطلوب الوصول إليه محدد، خفف ذلك من ضغوط التوقعات على الموظف.

\_ تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها والنشاطات وأنماط السلوك

التي تخدم تلك الأهداف، وإيجاد نظام للتقييم والمساءلة عن الإنجازات، ومن ثم حوافز ترتبط

بالتقدم في تحقيق الأهداف السلوكية الواجب إتباعها وإيجاد نظام معلومات حول الأدوار

المختلفة، تتم على أساسه مساءلة العاملين وفق معايير واضحة للثواب والعقاب، بالإضافة

إلى تجميع عدة مهام صغيرة، ذلك أن تراكم النجاحات الصغيرة أمر محفز للنشاط ومخفف

للتوتر.

## خلاصة :

يمكن القول أن التوتر التنظيمي هو أحد المواضيع الهامة في عالمنا المعاصر، وخاصة في الآونة الأخيرة، فقد لقي اهتماما واضحا من قبل الباحثين والدارسين وخاصة الغربيين منهم، حيث في حالة حدوث توترات عالية في بيئات الأعمال فإنها تنعكس على الأداء العلمي والمهني، وعلى صحة الأفراد البدنية والاجتماعية والنفسية، نتيجة صعوبة العمل، أو مشاكل الخضوع للسلطة، حيث تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء، وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض. وللحد من التوتر في العمل والتخفيف منه، يمكن إبراز مبدأ تفويض السلطة والتعاون مع الآخرين فهما مؤشران إيجابيان للتخفيف من التوتر في العمل.

## الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة الذي يشمل إشكالية البحث وفرضياته أهداف الواقع البحثي، وبعد التطرق إلى الجانب النظري إلى مختلف الفصول التي لها علاقة بموضوع دراستنا، سنحاول من خلال هذا الفصل الميداني دراسة واقع السلطة التنظيمية وانعكاساتها على الأفراد، وذلك باستخدام العديد من الإجراءات المنهجية بداية من التعرف على ميدان الدراسة من خلال المجال الجغرافي والبشري والزمني للمؤسسة الصحية الجزائرية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة كنموذج للدراسة، ثم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي تكشف لنا عن مدى تواجد ظاهرة التوتر في المستشفى وتكشف لنا أيضا عن المصادر التي أدت إلى حدوثها، ثم توضيح الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة والمنهج والعينة، ثم ذكر أهم النتائج المتوصل إليها.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي: تعتبر المؤسسة الإستشفائية المختصة في أمراض النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، مؤسسة ذات طابع إداري وخدمي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي .

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تم فتح هذه المؤسسة يوم 06 أوت سنة 1992 كقاعة ولادة حضرية تحتوى على 64 سرير، وتقع بوسط مدينة المسلية، ثم بعد ذلك تم تحويلها إلى مؤسسة استشفائية متخصصة في أمراض النساء والتوليد، وطب وجراحة الأطفال تحت تسمية مستشفى سليمان عميرات للولادة وهذا بموجب المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 97- 465 المؤرخ في: 1997/12/02 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 62/08 المؤرخ في 24 فبراير 2008 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

- القرار رقم 015 المؤرخ في 27 جانفي المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال وتحتوي على 104 سرير مكونة من ثلاثة مصالح وعشرة وحدات موزعة كآتي:

● مصلحة أمراض النساء والتوليد: وتشمل

- وحدة أمراض النساء

- وحدة الحمل المعسر

- وحدة ما قبل وما بعد الولادة

- وحدة الفحص والكشف والاستعدادات

● مصلحة طب الأطفال: وتشمل

- وحدة حديثي الولادة

- وحدة الرضع

- وحدة الأطفال الكبار
- وحدة مستشفى النهار و الاستعجالات
- **مصحة جراحة الأطفال:** وتشمل
- وحدة الاستشفاء
- وحدة الفحص والاستعجالات

إن وحدة الأطفال الكبار توجد بالمؤسسة الإستشفائية الزهراوي لعدم وجود هياكل بالمؤسسة، فمصحة جراحة الأطفال لا تشتغل لعدم وجود المقر وعدم وجود الاختصاصين.

- القرار رقم 95 المؤرخ في سبتمبر 2013 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة، لها على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال، وتطبيقا للمادة الثالثة منه تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القرار سيما القرار رقم 015 المؤرخ في 27 جانفي 2009، وتحتوي هذه المصالح على 70 سرير مكونة من ستة وحدات.

تغطي المؤسسة الاستشفائية 15 دائرة و 47 بلدية ويقدر عدد السكان في الولاية بـ: 1086690 نسمة بمتوسط كثافة تقدر بـ 59 نسمة وتغطي منطقة جغرافية تمتد على مساحة 18175 كلم<sup>2</sup>.

## 2-التنظيم الإداري:

يدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال، مستشفى سليمان مجلس إدارة متكون من مدير ومجلس استشاري يسمى المجلس الطبي.

- المدير

- **مجلس الإدارة:** هدفه الأساسي تسيير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض البناء والتوليد بحيث يتشكل من الأعضاء الآتيين:

✓ المدير.

✓ ممثل إدارة المالية .

✓ ممثل التأمينات الاقتصادية.

✓ ممثل هيئات الضمان الاجتماعي .

✓ ممثل المجلس الشعبي البلدي لبلدية مقر المؤسسة.

✓ ممثل المستخدمين الطبيين ينتخبه زملائه.

✓ ممثل العمال ينتخب في جمعية عامة .

✓ رئيس المجلس الطبي.

#### - مجلس استشاري (المجلس الطبي)

يشارك مدير المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بالمسئولية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد في مداورات مجلس الإدارة بصوت إستشاري ويتولى أمانة المجلس ويتداول مجلس الإدارة في الموضوع الآتية:

✓ مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى

✓ مشروع ميزانية المؤسسة

✓ الحسابات التقديرية

- قسم الحساب الإداري :ويضم ما يلي

- مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح

- البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات

- الاتفاقيات المبرمجة مع مؤسسات التكوين

- العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع شركاء المؤسسة، لاسيما مع هيئات

الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية.

- مشروع جدول الموظفين.

- النظام الداخلي للمؤسسة.

- قبول الهبات والوصايا أو رفضها.

- لا يمكن لمجلس الإدارة اتخاذ قرارات يترتب عليها تجاوز في الميزانية.
- المجلس الطبي: تتمثل مهام هذا المجلس الطبي في وضع آراء تقنية قصد التوضيح أو إعطاء آراء مناسبة وهذا فيما يخص:
  - ✓ إقامة علاقات علمية بين مختلف المصالح الطبية.
  - ✓ مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
  - ✓ برامج الصحة والسكان.
  - ✓ برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- ✓ يقترح المجلس الطبي كل الإجراءات المناسبة لتحسين تنظيم وسير مصالح العلاج والوقاية .
- ✓ ومن بين المبررات المنهجية لاختيار هذا الميدان كأنموذج للدراسة ما يلي:
  - ✓ طبيعة العمل وظروفه، إضافة إلى المقابلات الشبة موجهة مع بعض أفراد مجتمع الدراسة، من خلال طرح بعض الأسئلة، والتي أكدت إجاباتها على أن طبيعة الممارسات السلطوية بأنها قهرية، وبالتالي تؤدي إلى حدوث توترات عالية .
  - ✓ الدراسات السابقة المحلية بإحدى المستشفيات بولاية المسيلة أكدت على وجود صراعات وخلافات بين السلطة الطبية والإدارية، وأكدت أيضا على نقص الخدمات والإمكانيات المادية والبشرية، مقابل الضغوطات والمسؤوليات الشاقة والصعبة التي يقومون بها، مما يولد توترات في العمل. ومن هذا الواقع أراد الباحث اختيار هذا الميدان نظرا لكونه مجالا خصبا وحديثا للدراسة في مثل هذه المواضيع.
  - ✓ الدراسات السابقة الشبيهة بالموضوع مثل الاحتراق الوظيفي أكدت على انه يحدث في المنظمات ذات الطابع الإنساني والتعاوني وخاصة في فئة الممرضين في المستشفيات.

## II. المجال البشري:

تضم المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال، مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة حوالي 289 موظف موزعين على الرتب التالية:

- الشبه طبيون يقدر عددهم بـ 177 شبه طبي، ويمثلون النسبة الأكبر من مجموع الموظفين بالمنظمة، في حين يعتبر تعداد الممارسين العامين والأخصائيين مقارنة بهم ضئيل جدا، حيث لا يرقى إلى تلبية الحاجات الصحية، المتزايدة للنطاق الصحي الذي تغطيه المؤسسة.

- الممارسون العامون: يعرف تعدادهم نقصا كبيرا مقابل الفئات المستهدفة من المواطنين في النطاق الصحي الذي تغطيه المؤسسة

وعددهم حوالي 25 مارسا عاما أما الممارسون الأخصائيون فهم منعدمين اي 00 ممارس اخصائي، أما الصيادلة فعددهم 02.

- العمال المهنيون عددهم 26 عاملا مهنيا .

- المتقاعدون بالتوقيت الكلي عددهم 15 عاملا متقاعدا .

- المتقاعدون بالتوقيت الجزئي عددهم 40 عاملا متقاعدا .

أما فيما يخص المناوبة الطبية المتخصصة تغطي من طرف 04 أطباء أخصائيين متعاقدين خلال 05 أيام، أما في الأسبوع منهم ، طبيب مختص في التخضير والإنعاش، طبيبة مختصة في طب الأطفال.

## III. المجال الزمني: أما فيما يخص مدة التريص فقد كانت أول زيارة ميدانية يوم

2015/01/27 على الساعة 14.00 زوالا إلى المؤسسة الاستشفائية، بغرض إجراء

دراسة استطلاعية كان الهدف من ورائها: التعرف على ميدان الدراسة، وطبيعة العمل

بالمنظمة الصحية، ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة، والتأكد من تواجدها في هذا

الميدان، وفي زيارة أخرى كانت يوم 2015/02/10 قام بها الباحث إلى المنظمة

الصحية، بهدف إجراء مقابلات شبه موجهة مع بعض المسؤولين والمراقبين الطبيين في مختلف الوحدات المكونة للمنظمة، للكشف عن واقع السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر داخل الوحدات والأقسام، وبناء على هذه المقابلات، تم التأكد من أن موضوع الدراسة الحالية يمكن تطبيقه والكشف عن واقعه الميداني في هذه المنظمة. لذا لجأ الباحث إلى جمع المعلومات و البيانات حول هذه الظاهرة من ميدان الدراسة، والمتمثلة في نشأة المنظمة ومعلومات حول الموارد البشرية والمادية المتواجدة بها، وفي يوم 2015/03/10، قام الباحث بزيارة أخرى إلى ميدان الدراسة بغية تحديد وضبط فرضيات البحث، منهجه، عينته، في ضوء مجموعة من الملاحظات المباشرة والمقابلات الشبه الموجهة مع مختلف التصنيفات والمهن والمستويات الإدارية، منها الإداريين، الممرضين، العمال المهنيين، لتحديد بالضبط أين تتواجد ظاهرة التوتر ومن خلال الملاحظات المباشرة والمقابلات الحرة التي دامت 05 أيام ، ومن خلالها تم استنتاج أن هذه الظاهرة متواجدة في فئة الممرضين، ووفقا لمنهج البحث وعينته تم استخدام أداة الاستمارة كتقنية أساسية في البحث وأداة المقابلة الغير المقننة، ثم الملاحظة المباشرة، وبعد ضبط أسئلة الاستمارة وتحكيمها عند أساتذة التخصص وتجريبها في الميدان تم توزيعها في الزيارة ما قبل الأخيرة التي كانت يوم 2015/04/05 ثم تم جمع واسترجاع جميع الاستمارات من ميدان الدراسة في بضع أيام ثم تفرغها، وتحليلها وتفسير النتائج.

### ثانيا: الدراسة الاستطلاعية الميدانية

تستلزم الدراسة الاستطلاعية الميدانية قدرا كبيرا من المرونة والشمولية، كونها تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث كله، من خلال ضبط سؤال الانطلاق، وأبعاد الدراسة ومتغيراتها ومؤشراتها، إضافة إلى تحديد عينة البحث، ومنهج الدراسة وأدوات البحث الملائمة لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة .

وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان الذي تجري فيه الدراسة ومدى إمكانية إجرائها.

- التأكد من تواجد هذه الظاهرة في هذا الميدان.
- التعرف على كل يمكنه عرقلة عملية البحث وجمع المعلومات ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- التقرب من بعض رؤساء المصالح وبعض الإداريين والإطارات المسيرة والمرضين بالمنظمة الصحية، وذلك لتحديد بالضبط أين تتواجد ظاهرة التوتر التنظيمي، بغية تحديد نوع العينة وحجمها مقارنة بالوحدات الأخرى المكونة للمنظمة.
- ومن خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية الميدانية كانت الاستفادة منها في :
  - ضبط نهائي لسؤال الانطلاق.
  - انتقاء بعض المؤشرات من الميدان تخدم الظاهرة موضوع الدراسة وذلك لصعوبة انتقائها من المادة العلمية النظرية.
  - تحديد وضبط مكان تواجد الظاهرة بالضبط في فئة المرضين وهذا ما ساعدنا على تحديد نوع العينة وحجمها.

### ثالثاً: منهج البحث

لكل دراسة أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث منطلقاته في عمليات البحث والدراسة وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية، فالمنهج في البحث العلمي: "يعني مجموعة القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول للحقيقة ويتم ذلك عبر تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup>.

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه، لأن نتائج وصحة البحث تقوم أساساً على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه "تركي محمد" بقوله: "إن صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي

<sup>1</sup> سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 254.

تضفي على البحث أو الدراسة، الطابع الجدي كما تؤثر أيضا في محتوى ونتائج البحث<sup>1</sup> ومنه فإن المنهج المتبع في دراستنا: هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته مع موضوع الدراسة، والمتمثل في السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر التنظيمي لدى عينة من الممرضين بالمنظمة الصحية الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، حيث يعتمد هذا المنهج على وصف ظاهرة التوتر عند الممرضين في ظل النمط السلطوي السائد داخل المنظمة الصحية ميدان الدراسة، ووصف ما يدور فيها من ممارسات إدارية سلطوية، وانعكاساتها على الممرضين من الناحية البدنية والاجتماعية والنفسية، ويتطلب هذا المنهج مجموعة أدوات لجمع المعلومات والبيانات من فئة الممرضين حول الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج ومحاولة تقديم الحلول والاقترحات للتخفيف من حدة التوتر لدى عينة الدراسة. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن المنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع طبيعة الموضوع ومع الأدوات المستخدمة والمتمثلة في الاستمارة كأداة رئيسية للبحث وأداة المقابلة والملاحظة المباشرة كأدوات مساعدة.

#### رابعا: عينة البحث

تعتبر العينة خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، على اعتبار أنها مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، التي يقوم الباحث باختيارها بطرق علمية، بهدف جمع البيانات، ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي.<sup>2</sup> من أجل توفير الوقت والجهد.

ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي يستعمل في الدراسة يستوجب ربطها بالأهداف الرئيسية للبحث ذاته، لذا فإن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني. وانطلاقا من موضوع البحث، وبالنظر إلى إشكالية الدراسة

<sup>1</sup> تركي محمد، مناهج البحث المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص 131.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2007، ص393.

وأبعادها ومؤشراتها وأهداف الواقع البحثي ومنهجه، إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشبه موجهة، والملاحظة المباشرة لميدان الدراسة تم اختيار عينة قصدية من الممرضين فقط، وتم إستثناء باقي المهن والوظائف الأخرى المكونة لمجتمع الدراسة، رغم أنه غير متجانس. ومنه تم أخذ 54 ممرض من مجموع 177 شبه طبي بنسبة 30.5%.

ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالآتي:

- يعد الممرضون الشبه الطبيون بالوحدة الاستشفائية بمثابة القاعدة الأساسية التي تكشف عن طبيعة الممارسات السلطوية داخل المنظمة الاستشفائية.

- يمثل الممرضون النسبة الغالبة المكونة للوحدة الصحية، حيث يبلغ عددهم 177 من مجموع 289 وبالتالي هم الفئة التي يمارس عليها ضغط كبير من طرف أصحاب السلطة، نظرا للأعباء الوظيفية والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وبالتالي هم الأكثر تعرضا للتوتر بمستوى عال. وهذا ما كشفت من عنه مختلف المقابلات الشبه موجهة وبعض الملاحظات المباشرة، مع بعض أفراد مجتمع البحث من ممرضين وعمال مهنيين وإداريين، في المؤسسة الاستشفائية.

- تعتبر فئة الممرضين اللبنة الأساسية في خصم مشاركتها، أو عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات، فهي المحور الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة الصحية في تحقيق أهدافها، لذا فإن أصحاب السلطة يتعاملون أكثر مع هذه الفئة. وبناء على هذا حاولنا الكشف عن طريقة التعامل والاتصال، التي تحدث بين هاذين المستويين، والتعرف على إمكانية وجود مساواة أو العكس أثناء التعامل، وفي طرق توزيع المهام أيضا، نظرا لوجود اختلافات في الأصناف و الرتب.

- تعد آلية ضرورية لكشف طبيعة العلاقات الاجتماعية ونظم الاتصالات داخل بيئة العمل.

## خامسا: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب والأدوات لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية، ومتغيراتها وارتباطاتها المختلفة، إلا أن طبيعة وخصوصية البحث وتساؤلاته وفروضه التي يطرحها الباحث تفرض عليه انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لجمع المعلومات حول الظاهرة، فقد يتطلب موضوع ما استخدم الملاحظة كأداة رئيسية، وقد يتطلب موضوع آخر الاعتماد على المقابلة، وهكذا يستخدم الباحث أكثر من أداة لجميع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه.<sup>1</sup>

أما في البحث هذا فقد استخدمنا الأدوات التالية:

## 1. الملاحظة المباشرة:

هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة لكشف صفاتها خصائصها وتفاصيل الظاهرة والعلاقات التي توجد بين عناصرها، حيث لا تخلو أية دراسة سوسولوجية من استخدام أداة الملاحظة، مهما كان موضوعها، أهدافها ومستوى تحليلها، فبناء إطار الملاحظة، مطلب يفرضه تصورنا النظري من أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية في إطار ملاحظة الأفراد في المنظمة الصحية محل الدراسة. ومن أهم الملاحظات. المنتقاة من ميدان الدراسة حول موضوع السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر التنظيمي ما يلي:

- قلة اليد العاملة في الممرضين شبه الطبيين مقارنة مع عدد المرضى الوافدين بهدف العلاج وخاصة الحالات الاستعجالية، حيث يكون الممرضون شبه الطبيون في حالة ضغط وتوتر انفعالي ونفسي كبيرين خاصة في قسم الحاضنات لحديثي الولادة والإنعاش وقسم العمليات الذي توجد فيه مسؤوليات كبيرة جدا تكلف العاملين فيها في حالة إرتكاب خطأ فصلا مباشرة عن العمل، ينعكس بشكل سلبي على صحتهم البدنية والنفسية والمزاجية. حيث يستخدمون آليات دفاعية تكون في شكل كبت من تلك الضغوطات من جهة، وأحيانا إستخدام آلية المواجهة، من جهة أخرى. ونظرا لكثرة مهام العمل وزيادة

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجة البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق، ص. 117.

المسؤولية حول الأشخاص والأدوات. فأصحاب السلطة لا يسعون إلى جلب عمالة إضافية لسد النقص والعجز من الموارد البشرية، ومحاولة ضغط هذه الفئة للقيام بمهام كثيرة ومعقدة تفوق قدرات وامكانيات الأفراد، حيث يتطلب العناية بالمرضى قوة جسمية ولياقة بدنية عالية وشخصية كاريزمية قادرة على التحمل والعطاء، وما يلاحظ أن غالبية الممرضين ليست لديهم القدرات والمهارات العالية، لأداء تلك الاعمال الشاقة والصعبة وخاصة العمل الليلي، لذا فإن هذه الفئة هي الأكثر توترا. في محيط العمل بسبب طبيعة الممارسات الإدارية وما تشكله من ضغوط على هذه الفئة.

- لاحظنا أيضا أن كل ممرض موجود في مكان عمله، ولا مجال للعلاقات الشخصية وهذا ما يعزز دور عنصر السلطة التنظيمية في إصدار الأوامر وتوزيع المهام بطريقة رسمية ويعود إلى صرامة النظام الذي تتبعه المنظمة الصحية في عملية التوجيه والتسيير.
- ملاحظة ارتداء الممرضين للملابس الخاصة بالعمل طيلة ساعات العمل نتيجة الرقابة الشديدة، عن طريق كاميرات مراقبة لجميع العاملين في المنظمة الصحية الإستشفائية.
- لاحظنا عند مجيء الاستعجالات تظهر علامات التوتر في عضلات الوجه لدى الممرضين ويشعرون بالضيق والاختناق وعدم تقبل كل هذه المهام.

## II. المقابلة

تحتل المقابلة مركزا في البحث السوسولوجي وتعتبر من الأدوات الأساسية، الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات التجريبية وذلك حول الموضوع المراد دراسته.<sup>1</sup> وقد اعتمدنا في دراسة موضوع السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر التنظيمي داخل المنظمة الصحية الاستشفائية، على أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة لسبر غور الواقع الإمبريقي، ولقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع والتعمق في تفسيره، وتحليل متغيراته وجمع أكبر قدر من المعلومات المفصلة والمعقدة حول ظاهرة التوتر لدى عينة

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة وزيدي صحراوي وآخرون، إشراف مصطفى ماضي، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 148

الدراسة لذا صممت الدراسة دليل المقابلة الخاص بفئة الممرضين محل الدراسة، يتضمن مجموعة من الأسئلة تكشف في مضامينها عن كيفية ممارسة مهام العمل المنوطة بكل ممرض وطريقة توزيعها من طرف أصحاب السلطة، ومدى تأثيرها على الناحية البدنية للممرضين والتي من مظاهرها :

-نقص الراحة والتعب والإرهاك الجسمي وعدد ساعات النوم قليل ويكاد ينعدم في حالة وجود الطوارئ والاستعجالات وآلام في الظهر وصداع في الرأس .

كما تم تضمين أسئلة أخرى تبحث عن واقع المشاركة من عدمها في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء والاقتراحات وضعف نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة وطبيعة العلاقات بين الأفراد وعلاقتهم بالمسؤولين بغرض، الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا وتحليلنا للجدول والمعطيات الإحصائية التي تتضمنها، وقد تم إجراء مقابلة أولية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بغرض الحصول على معلومات حول طريقة سير العمل وطبيعته وظروفه داخل الوحدة الإستشفائية. كما تم إجراء عدة مقابلات مفتوحة مع بعض أفراد العينة المبحوثة من اجل الغوص في خبايا ظاهرة التوتر والتعرف على مصادرها، حيث أجراها الباحث كالاتي :

- مقابلة رقم (01) مع ممرضة متزوجة بقسم العمليات، يوم 2015/03/15 على الساعة 15.00-14.00
- مقابلة رقم (02) مع ممرض بقسم العمليات ذو أقدمية 20 سنة، يوم 2015/03/18 على الساعة 15.00-14.00
- مقابلة رقم (03) مع قابلة في مصلحة الولادة متزوجة وذو خبرة 17 سنة، يوم 2015/03/19 على الساعة 14.45-14.00
- مقابلة رقم (04) مع ممرضة بقسم العمليات، يوم 2015/03/22 على الساعة 14.30-13.30 .

- مقابلة رقم (05) مع ممرضة بمصلحة ما بعد الولادة، يوم 2015/03/25 على الساعة 14.00-13.00

وفيما يلي عرض لأهم المقابلات غير المقننة التي أجريت على بعض أفراد العينة.

### III. عرض المقابلات الغير مقننة:

#### 1-المقابلة رقم (01): مع ممرضة بقسم العمليات.

أعمل كممرضة و أحمل رتبة TS وهي أقل رتبة من التصنيف والأجر مقارنة مع الزملاء الآخرين، حيث أقوم بالعديد من المهام وأتحمل الكثير من المسؤوليات، منها رعاية المرضى والعناية بهم بعد الولادة من خلال إجراء الفحوصات اللازمة لكل مريض طيلة ساعات العمل التي أقضيها في المستشفى وأحرص على متابعة المريض المصاب بضغط الدم والسكر، فهو يتناول دواءه الخاص به، وبالتالي فأنا أراقبه كل الأوقات ولا أرتاح لبعض الوقت بسبب كثرة المرضى والضغوط المهنية، كل هذا العمل يتطلب قوة وصبر وقدرات بدنية عالية.

من خلال العمل الذي أقوم به والذي يتطلب قوة بدنية عالية ومهارات فنية وخبرات في ميدان التخصص، فإن تأثيراته سلبية أكثر منها إيجابية، حيث أشعر بالتعب الشديد والإرهاك العاطفي والجسمي بعد الانتهاء من العمل ولا أستطيع النهوض عندما اصحوا في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر، فعندما أستيقظ في الصباح أجد نفسي مرهقة ومجهدة جسدياً ونفسياً، وأشعر بآلام في الظهر والأطراف والرقبة نتيجة مهام العمل ومسؤولياته، ومشاكل الحياة ومسؤوليتها، فلا أستطيع التوفيق بينها وأسعى في التفكير إلى حل لهذه المشكلات. أما بالنسبة لتوزيع المهام فإنها، لا تتم بطريقة عادلة من حيث التوزيع فأنا متزوجة ولدي عدة أدوار ومسؤوليات أقوم بها داخل وخارج المنظمة ورغم ذلك أعمل في قسم العمليات الذي يتطلب تركيز عال ويقظة دائمة وانتباه على غرار الأقسام الأخرى.

- أما بالنسبة لطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، فنحن نعيش معاملات احتقار من طرف الرؤساء والمشرفين وإلقاء اللوم علي عند حدوث خطأ معين وكتابة تقرير بهذا

الشأن، فأحس أن المشرف يراقبني بدقة ويعمل على تصييد الأخطاء لمعاقبتي، أما العلاقة بيني وبين الزملاء فهي علاقة غير قوية تتنابها المشاكل والصراعات ومبنية على العلاقات الشخصية، حيث تكثر ظاهرة الوشاية بين الزملاء في الوحدات المكونة للمستشفى التي تؤدي إلى كثرة الشجارات، والتي تكون في شكل سب وشتم وإلقاء اللوم على بعضهم البعض وأشعر بأن زملائي يحسدونني وينتابهم الشعور بالغيرة والكره بسبب معاملتي الحسنة والطيبة مع المرضى. وبالنسبة للخدمات المقدمة فإنها لا تشبع حاجاتنا ورغباتنا.

- إن شعوري وانطباعي عن المؤسسة التي أعمل فيها هو أنني أشعر بالذل والقهر والأناية وعدم التقبل، كما أن إدارة المؤسسة لا توفر أي خدمات: مثل أماكن للراحة، وتأمرونا بالقيام بأعمال شاقة وكثيرة، وتمنعنا من ممارسة مهام وأعباء أخرى وتلبية وحاجات تتطلبها النفس البشرية، كما تمنعنا حتى من حضور المناسبات الاجتماعية كالأفراح وحتى الأعياد، لذا نحن نشعر بالاختناق والملل والاكنتاب ونسعى في التفكير لوجود حل من أجل الخروج من هذه الوضعية الحرجة، وبالرغم من كل الضغوطات التي نعاني منها فلا نلقى أي تحفيز أي تحفيز مادي أو معنوي من طرف أصحاب السلطة .

## 2-المقابلة رقم(02): مع ممرض بقسم العمليات ذو أقدميه 20 سنة:

أعمل كممرض في قسم العمليات ولدي العديد من المهام فهي كثيرة جدا ومعقدة وتحتاج إلى تركيز ويقظة وإلى السرعة والدقة والرعاية، وعملي صعب أتحمّل من خلاله العديد من المسؤوليات منها الحفاظ على الأدوات واستخدامها بحذر وتركيز، كما أقوم بملاّ العديد من الملفات الخاصة بالمرضى وتسجيل جميع الأدوات المستعملة وعدد المرضى الذين هم تحت مسؤوليتي.

بعد نهاية اليوم الذي أقضيه في العمل أشعر بالتعب والإعياء بسبب حجم الأعمال والواجبات والمسؤوليات التي أقوم بها في العمل، وقلة النوم والراحة، ويعد فترة قصيرة من الراحة يزول ذلك التعب عندما أصبحوا في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.

إن العلاقات الإنسانية والاجتماعية أرى بأنها غير موجودة بين الممرضين والزملاء الآخرين ومشرفين الوحدات ورؤساء المصالح، فهي غالبا علاقة مهنية سائدة في جو العمل، ولا مجال للعلاقات الشخصية، فكل منا مهامه ومسؤولياته وواجباته يلزم عليه أداءها واحترام القواعد والتعليمات وعدم تجاوزها، كل هذا يؤدي بي إلى الشعور بالملل والروتين في مكان عملي، خاصة فيما يتعلق بالإمكانيات والخدمات المقدمة من طرف الإدارة فإنها غير كافية، فمثلا لا تتوفر المنظمة الصحية على أجهزة راديو حديثة ودقيقة لمعالجة المرضى، لذا فنحن نعاني من جهة، والمرضى من جهة أخرى، وما يخفف عن الآلام هو التفكير في التقاعد المبكر الذي أرى بأنه الحل للتخلص من هذه المتاعب والضغوطات والمشاكل، أما المؤسسة في حد ذاتها فلا تسعى لحل المشكلات التي تعترض سير العمل وتحمي الفئة العاملة لديها والتي هي المحور الأساسي في الوحدة الصحية ككل .

### 3- عرض المقابلة رقم (03): مع قابلة في مصلحة الولادة متزوجة وذو خبرة 17 سنة:

أعمل كقابلة في مصلحة الولادة أقوم بأعمال ومهام شاقة وصعبة وكثيرة ومعقدة، حيث تتطلب وظيفتي قدرات كبيرة وطاقت عالية، فمنذ دخولي إلى العمل وأنا أبذل كل جهدي وطاقتي فيه، ولا مجال للراحة حتى نهاية الدوام. ورغم ذلك فإن الإدارة لا توفر يد عاملة كافية في هذه المصلحة مقارنة بالمصالح الأخرى.

إن عملي الذي أقوم به يجعلني أشعر بالضجر والملل وذلك من خلال التعامل مع المرضى والزملاء والمشرفين أو رؤساء العمل الذين يشكلون ضغطا كبيرا علي، لهذا أشعر بأني مجهدة عاطفيا وبدنيا ولا أستطيع التكلم مع أحد أو القيام بالأعباء الأخرى: مثل الأعباء والمسؤوليات الأسرية التي هي بالأحرى تتطلب جهدا فكريا وعضليا، فعملي شاق وأنا في هذه المرحلة العمرية أصبحت غير قادرة على العطاء مقارنة بالسنوات الأولى حتى وصول سن التقاعد فمهمتي إنسانية ولكنها في الوقت نفسه قاتلة وتحتاج إلى شجاعة وقوة وصبر .

أما فيما يخص العلاقات في العمل فإن العلاقات الرسمية هي السائدة في جو العمل وبيئته ولا مجال للعلاقات الإنسانية بين الزملاء بعضهم البعض، أو بينهم وبين المشرفين في

الوحدات المكونة للمنظمة، فنحن مجرد آلات لتنفيذ العمل فقط، وأن المؤسسة هدفها الاستفادة من طاقاتنا البدنية والفكرية العالية، ولا نلقى أي تقدير أو مكافآت لا مادية ولا معنوية، فهناك رقابة لصيقة ونظم صارمة على الممرضين بالمستشفى. وهذا يؤدي بي إلى الشعور بعدم الارتياح والإحساس بالملل بسبب سوء المعاملات والعلاقات في العمل، وبالنسبة للمؤسسة فلا تقدم لنا أي امتيازات أو شكر وتقدير فنحن مهمشين من طرف الإدارة

#### 4- عرض المقابلة رقم (04): مع ممرضة بقسم العمليات، ذو خبرة 4,5 سنة:

أحمل رتبة stp وعملي الذي أقوم به متعب ويحتاج إلى قوة عضلية ولياقة بدنية عالية، فبعد العملية أقوم بنقل المرضى من غرفة العمليات إلى غرف أخرى وأساعد المريض في نقله من كرسي العملية إلى السرير ليرتاح، والغرف ضيقة ولا أجد أين أضع المرضى، وهذا يجعلني في توتر وقلق دائم وحيرة وخاصة في حالة المرضى المخدرين كلياً فأنا أعاني معهم حتى يستيقظون من التخدير وأسهر على العناية بهم ومراقبتهم، وأحياناً يبقى المريض تحت تأثير التخدير فترة زمنية أطول ومن واجباتي ومهامي أن أسعفه، حتى يستيقظ ولا يوجد مريض واحد فهناك عدة مرضى فأحياناً يكون 12 مريضاً أعنتي بهم بعد العملية فهم يتطلبون عناية فائقة ولا أجد وقت للراحة، أو تناول وجبة خفيفة من أجل استرجاع طاقتي لمواصلة العمل.

فعملي ترك علي آثار جسدية تتمثل في آلام الرقبة والأطراف والظهر وأخرى نفسية كعدم القدرة على التحمل والتقبل ومواصلة هذا العمل وأفكر في تركه. كون المنظمة الصحية لا توفر لنا خدمات جيدة مثل وجبات الإطعام أو مكان للراحة.

أما فيما يخص العلاقات في العمل فهي غالباً علاقات سيئة بيني وبين المشرفين، في شكل تسلط واحتقار وعلاقتي بالزملاء عدائية ومهنية، ولا يلقون علي التحية في بعض الأحيان وأشعر بأنهم يكرهونني وهم لا يباليون بالمرضى ويتعاملون معهم بقساوة وبرودة أعصاب ولا مبالاة.

## 5- عرض المقابلة رقم (05) مع ممرضة بمصلحة ما بعد الولادة:

- أنا ممرضة أعمل في قسم ما بعد الولادة مسؤولة عن علاج المرضى بعد الولادة، فهي مهام روتينية وصعبة وشاقة بسبب كثرة المرضى الوافدين إلى هذا المستشفى فهو يغطي جميع بلديات وتراب الولاية، لذا فنحن نعاني دائما من نقص الراحة، ونشعر بالتعب الشديد جراء الأعمال الشاقة التي نقوم بها، فهي خدمات ذات طابع إنساني وتعاوني وخدماتي في نفس الوقت، يتعلق بحياة أشخاص، فهي مسؤولية جد كبيرة ، ومع ذلك فإن أصحاب الإدارة من مشرفين ومراقبين طبيين، لا يعيرون لنا أي اهتمام ويهتمون بالعمل فقط، ومراقبتنا مراقبة شديدة تجعلنا نشعر بالخوف وعدم الارتياح والتوتر، وكأننا لسنا أفراد، لذا فنحن نشعر بعدم الانتماء لهذه المؤسسة.
- أما فيما يخص العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، فإن معاملة المشرفين لي ولبعض زملائي معاملة إحتقار وتسلط، لذا فانا أكاد أنفجر من شدة الغضب وأختنق من جو بيئة العمل، التي يسودها التوتر وسوء التكيف، لذا فانا أشعر بالظلم والسيطرة والقسوة في عملي. وذلك بسبب المعاملات القاسية من جهة، وإلى نقص الإمكانيات والخدمات من جهة أخرى، لذا فإن شعوري وانطباعي حول المؤسسة التي أعمل فيها هو أنني أشعر بالغرابة وعدم الانتماء لهذه المنظمة الصحية، لأن الخدمات التي تقدمها لا تشبع رغباتنا ولا تلبي طموحاتنا كفتنة شبابية مقبلة على العمل وراغبة فيه.

## IV. السجلات و الوثائق:

إن السجلات و الوثائق إحدى المصادر التي يعتمد عليها الباحث. في جمع البيانات والمعلومات حول الواقع التنظيمي، وكأداة مكملة. ومساعدة للأدوات المنهجية المستخدمة في عملية البحث عن المعلومات. التي تخص ظاهرة التوتر التنظيمي لدى عينة الدراسة في ظل النمط السلطوي المكرس داخل المنظمة الإستشفائية الصحية المتخصصة، في أمراض النساء والتوليد بالمسيلة، وفي ظل الصعوبات والعراقيل، التي واجهت الواقع البحثي ونظرا

لطبيعة العمل والنظام الصارم داخل الوحدات مكونة للمنظمة، الذي تتبعه في عملية التسيير والتوجيه تم الحصول على الوثائق التالية:

- وثائق توضح لنا النشأة التاريخية للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة

في أمراض النساء والتوليد مستشفى عميرات بالمسيلة.

بعض المراسيم المتعلقة بالمصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الإستشفائية.

وثائق تضم التصنيفات والرتب المهنية لجميع العمال داخل الوحدة الإستشفائية من أطباء وصيادلة وممرضون وإداريون وعمال مهنيون وأطباء متعاقدون.

#### V. الاستمارة:

لقد تم الاعتماد في دراستنا على استمارة استبيان لجمع المعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة، كونها عبارة عن مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة ومتغيراتها الأساسية ومؤشراتها الفرعية، ويعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه ونجاحه، والافتراضات التي ستتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة تشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفية للبحث المدروس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المطبعة الاسكندرية ، 1986، ص.74

إن الغرض المنهجي خلف تطبيق أداة الاستمارة هو الوقوف على فهم متكامل ورؤية معمقة حول واقع السلطة التنظيمية والتوتر داخل المنظمة الصحية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، من خلال الوقوف على مدى عقلانية ورشاده القرارات والمبادأة في طرح الأفكار والاقترحات ومدى قبولها أو رفضها من طرف الذين بيدهم السلطة لهذا الغرض، قامت الدراسة باستخدام تقنية الاستمارة كأداة رئيسية في البحث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة حيث تضمنت 34 سؤالاً بعضها مفتوحة والأخرى مغلقة وجهت إلى 54مبحوث وقسمت إلى ثلاثة محاور.

إن تضمين الاستمارة في الواقع البحثي يجعل من الطابع المرحلي في الطرح مطلب منهجي يستدعي تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة.

- المحور الأول: محور البيانات الشخصية ويتضمن 04 أسئلة من 1- 4 .
- المحور الثاني: يتعلق ببيانات حول السلطة التنظيمية ويتضمن 18 سؤال من 5-22.
- المحور الثالث: يتعلق ببيانات حول التوتر التنظيمي ويتضمن 12 سؤال من 23-34 .

## سادسا - عرض وتحليل نتائج الدراسة

## جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
25.9%	14	ذكر
74.1%	40	أنثى
100%	54	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، أنّ نسبة الإناث هي الغالبة بـ 74.1% يمثلون 40 ممرضا، بينما نجد نسبة الذكور 25.9% يمثلون 14 ممرضا. وهذا راجع إلى طبيعة عمل هذه الفئة التي تمنح الأولوية للمرأة على الرجل للعمل في مثل هذه الحالات، بسبب خصوصية وثقافة هذا المجتمع الجزائري، كونه مجتمع إسلامي يعزز القيم الدينية والاجتماعية الموجودة في نظامنا الإسلامي والاجتماعي، كما نفسر ذلك أيضاً بأن المؤسسة الصحية تحتوي على العديد من الأصناف والرتب المهنية والتخصصات والمصالح الطبية، التي تستوجب تواجد كلا من الجنسين لضمان توفير خدمات أكثر وأحسن وتقديم الرعاية اللازمة للمرضى الوافدين إلى المشفى، خاصة فئة الممرضين على مستوى المصالح الإستشفائية، حيث تتمثل هذه المواصفات في مشاعر العطف والحنان ومشاعر الأمومة والإحساس المرهف فكل هذه المميزات تتوفر في جنس الأنثى أكثر منه الذكر.

## جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
46.3%	25	[30-20]
35.2%	19	[40-30]
14.8%	08	[50-40]
3.7%	02	[50-فأكثر]
100%	54	المجموع

تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن، أنّ أفراد عينة الدراسة توزعوا على مختلف الفئات بنسب متفاوتة، حيث سجلنا نسبة، 46.3% يمثلون 25 ممرضا، من عينة البحث ذات السن المحصور بين [20-30] سنة، تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم بين [30-40] سنة، وذلك بنسبة 35.2% يمثلون 19 ممرضا، في حين نجد نسبة 14.8% يمثلون 8 ممرضين ذات السن المحصور بين [40-50] سنة، أمّا فئة الممرضين الذين تتراوح أعمارهم بين 50 سنة وأكثر فإنّ نسبتهم 3.7% يمثلون ممرضان من عينة البحث .

إنّ هذه النتائج المتحصل عليها تتماشى مع سياسة التوظيف المتبعة في الجزائر وخاصة في قطاع الصحة، وما تتطلبه هذه الوظائف من مؤهلات علمية وخاصة في فئة الممرضين فإنها لا تتجاوز 3 سنوات (مدة التكوين) وبالتالي فإنّ هذه الوظائف تشغلها فئة شبابية غالبيتها يتراوح سنها ما بين [20-30] سنة، أمّا الفئات الأخرى فإنّها ذات سن شبابي ما بين [30-40] وهذه الفئة ذات خبرة عالية.

في مجال التمريض، ومنه فلا يمكننا تجاهل عامل السن في الخصائص الديمغرافية والسويولوجية للعينة، لأن السن يلعب دوراً كبيراً في مجال العمل من خلال فعالية العامل وقدرته على أداء العمل ومختلف المهام والمسؤوليات الشاقة والصعبة الموكلة إليه ولديه القدرة على استعمال الوسائل والمعدات المتطورة ومواكبة التطور العلمي، فهو يعبر عن الديناميكية، في النشاط ، وحسب التوزيع المسجل فإننا نلاحظ بأنّه مؤشر إيجابي، بالنسبة للمؤسسة الصحية الإستشفائية، وذلك للاستفادة من كل طاقاتهم البشرية في تقديم خدمات صحية وشاقة ومعقدة وجيدة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## جدول رقم (05) تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
0] - 10]	34	63%
10] - 20]	15	27.8%
20] - 30]	04	7.4%
30] - فأكثر]	01	1.9%
المجموع	54	100%

يبين هذا الجدول سنوات الخبرة لأفراد العينة المبحوثة، وما يلاحظ على عينة البحث أنهم توزّعوا على مختلف الفئات بنسب متفاوتة، حيث سجلنا أعلى نسبة بـ 63% يمثلون 34 ممرضا خاصة بالفئة ذات سنوات الخدمة، المحصورة بين [0 - 10] سنوات، تليها نسبة 27.8% يمثلون 15 ممرضا سنوات خدمتهم محصورة بين الفئة من [10 - 20] سنة ، وجاءت نسبة 7.4% يمثلون 04 ممرضين من المبحوثين سنوات خدمتهم محصورة في الفئة ما بين [20 - 30] سنة وأخيرا نجد نسبة 1.9% يمثلون ممرضا واحد من المبحوثين سنوات خدمتهم أكثر من 30 سنة.

ويتضح عقب التحليل الإحصائي شواهد عينية سجلتها ملاحظتنا المباشرة ومقابلاتنا الحرة مع بعض الممرضين الممثلين لعينة البحث بالوحدة الإستشفائية، أن الممرضين ذووا، خبرة أقل من 10 سنوات هم الأكثر توتراً وقلقا من ذوي الخبرة العالية، ونفسر هذا بأنهم فئة شبابية أكثر طموحاً ورغبة في التجديد وطرحاً للأفكار والإبداعات، والتنوع لتفادي الملل والروتين ولاكتساب خبرات جديدة، وتطوير المهارات، حيث أنّ هذه الفئة حاجاتها ورغباتها لا يشبعها واقع العمل، حيث كانت أقوالهم كالاتي: "نحن مجرد آلات للتنفيذ فقط وأن المؤسسة هدفها الاستفادة من طاقاتنا البدنية والفكرية العالية، ونحن لا نلقى أي تقدير أو مكافآت مادية أو معنوية من طرف أصحاب السلطة".<sup>1</sup> أمّا بالنسبة للفئات الأخرى فإنهم أقل طموحاً،

<sup>1</sup> مقابلة رقم (03) مع قابلة بقسم الولادة ، يوم 2015/03/19 ،على الساعة: 14.00-14.45

بسبب قربهم للتقاعد وحسب أقوالهم في بعض المقابلات الحرة: "أنهم يشعرون بالملل والروتين ويفكرون في التقاعد المسبق، لأنهم أصبحوا غير قادرين على العطاء بسبب إجهادهم البدني والنفسي طوال سنوات خبرتهم في هذا العمل الشاق والصعب والمستمر، الذي لا ينتهي، ولا مجال فيه للراحة أو حتى قضاء حاجياتنا التي تتطلبها النفس البشرية.

#### جدول (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
55.6%	30	متزوج
22.2%	12	أعزب
18.5%	10	مطلق
3.7%	2	أرمل
100%	54	المجموع

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، نجد أن أغلبية أفراد العينة متزوجون، وذلك ما تؤكدته نسبة 55.6% يمثلون 30 ممرضا في حين نجد نسبة العزاب بـ 22.2% يمثلون 12 ممرضا من عينة البحث ، وتليها نسبة 18.5% يمثلون 10 ممرضين هم مطلقين، وجاءت في الأخير نسبة 3.7% يمثلون ممرضان هم أرامل، فنفسر هذا بأن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة من أفراد العينة وهي الأكثر معاناة وتوتراً، مقارنة بالفئات الأخرى وهذا ما أكدته مقابلاتنا مع بعض الممرضين من خلال أقوالهم: "أن العمل الذي أقوم به ترك لي أثراً جسدياً و نفسياً، فلا أستطيع التحمل ومواصلة هذا العمل وأفكر في تركه لأنني أصبحت غير قادرة على العطاء، والتوفيق بين عملي ومشكلاتي العائلية ومتطلبات منزلي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة رقم ( 04 ) مع ممرضة بقسم العمليات يوم 2015/03/22 على الساعة: 13.30-14.30

جدول رقم (07) يوضح مدى إعتبار المشرف للموظفين أداة لتحقيق أهداف العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
74.1%	40	نعم
25.9%	14	لا
100%	54	المجموع

تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه الخاص بمدى اعتبار المشرفين لعينة البحث مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل، حيث سجل أعلى نسبة 74.1% يمثلون 40 ممرضا، يرون بأن المشرفين يعتبرونهم مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل فقط، في حين نجد نسبة 25.9% يمثلون 14 ممرضا أجابوا بلا، وحسب استجابات وأقوال المبحوثين في الإجابات المفتوحة في استمارة استبيان أدلى غالبية أفراد العينة بتبريراتهم حول معاملاتهم كأدوات عمل فقط، حيث وصفوا مشرفيهم، بأنهم متسلطين ولا يهتمون بهم كممرضين، من خلال ظروف العمل الضاغطة، التي تتطلب تقديم خدمات أكثر صحية وجيدة وتتطلب عمالة إضافية أكثر نظراً لأن هذه المؤسسة الصحية تغطي جميع المرضى المتواجدين في تراب الولاية، ورغم نقص الإمكانيات البشرية والمادية في هذه المؤسسة إلا أننا نعمل بضمير مثابرة، ومع ذلك فإن المشرفين يسعون لتحقيق سير العمل حسب ما يتوافق مع أهدافهم، التي يريدون تحقيقها وتبين صورتهم أمام الأشخاص الأعلى منهم في المستوى أو السلم الإداري.

جدول رقم (08) يوضح صرامة المشرف في التعامل.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بـ نعم	النسبة المئوية	التكرار	صرامة المشرفين في التعامل
33.33%	15	فرض رقابة لصيقة	83.3%	45	نعم
11.11%	05	الخصم من المرتب			
44.44%	20	تتبع الأخطاء			
4.44%	02	توجيه إنذار			
6.7%	03	المتابعة الدقيقة للعمل			
100%	45	المجموع	16.7%	09	لا
			100%	54	المجموع

تدل الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه الخاص بمدى صرامة المشرفين في التعامل مع أفراد العينة، حيث نجد أن نسبة 83.3% يمثلون 45 ممرضاً أجابوا "بنعم" بأن المشرفين صارمين في التعامل معهم، منهم نسبة 44.44% يمثلون 20 ممرضاً، صرحوا بأن أسلوب المعاملة من طرف المشرفين، كان حسب أقوالهم "دائماً" بتتبع الأخطاء لمعاقبتهما، تليها نسبة 33.33% يمثلون 15 ممرضاً، أجابوا بأن أسلوب المعاملة يكمن في فرض رقابة لصيقة تعود إلى النظام الصارم في المؤسسة الذي تتبعه في طريقة التسيير والتوجيه، وبلغت نسبة 11.11% يمثلون 5 ممرضين أجابوا بأن الصرامة في التعامل تكون في شكل خصم من المرتب في حالة ارتكاب خطأ ما، وجاءت نسبة 6.7% يمثلون 3 ممرضاً أجابوا بأن هناك متابعة دقيقة للعمل من طرف المشرفين والمراقبين الطبيين، ومنهم من صرح بأن معاملة المشرفين في حالة خطأ ما تكون في شكل توجيه إنذار بنسبة 4.44%. في حين نجد نسبة 16.7% يمثلون 9 ممرضين أجابوا بأن المشرفين غير صارمين في التعامل معهم.

ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بأنها تدل على أن، المشرفين داخل الوحدة الإستشفائية الصحية، ووفقاً لطبيعة العمل والنظام الداخلي وما يتضمنه من لوائح وقوانين، التي توضح الحقوق والواجبات، وهذا ما طرحه العالم الألماني "ماكس فيبر" والمتبنى في هذه الدراسة حيث قال: "إن النشاطات و المهام تحددتها مجموعة الضوابط المحددة للواجبات

والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي ، وحسب " فيبر " تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية، من خلال الدقة والسرعة والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.<sup>1</sup>

إضافة إلى طرق التسيير والتوجيه، وطرق الجزاء والعقاب بها، حيث أنهم يقومون بفرض رقابة لصيقة على الممرضين. وحسب ما أدلى به بعض الممرضين أن المشرفين والمراقبين الطبيين يقومون بتتبع الأخطاء التي تقع فيها، بهدف معاقبتنا عن طريق توجيه إنذار أو الخصم من المرتب. وهذا يعود إلى النظام الصارم والممارسات الإدارية الخاطئة والتسلطية، إضافة إلى الأساليب التعسفية التي يتبعها أصحاب الإدارة في عملية التسيير والتوجيه، والرقابة. وهذا يعود أيضاً إلى صرامة القوانين وجمود التنظيم وهذا ما أشار إليه العالم: " ماجريغور " في نظرية (X) من خلال قوله: " إن العامل ضعيف الطموح وكسول بطبعه يكره العمل وتحمل المسؤولية ، ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في النظريات الكلاسيكية وخاصة عند " تايلور ".<sup>2</sup>

#### جدول رقم (09) يوضح دعم الإدارة فيما يخص الأدوات واليد العاملة.

النسبة المئوية	التكرار	
25.92%	14	نعم
74.08%	40	لا
100%	54	المجموع

تثبت النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه الخاص بمدى دعم الإدارة فيما يخص الأدوات واليد العاملة، حيث نجد غالبية أفراد العينة بنسبة 74.08% يمثلون 40 ممرضا صرّحوا بأن الإدارة لا توفر الإمكانيات المادية: مثل أجهزة الراديو ووسائل حديثة وتقنيات

<sup>1</sup> سويسي عبد الوهاب : مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص127.

متطورة للعلاج، فهناك نقص في الأدوات وحتى إن وجدت فهي قديمة، فهي لا تكشف لنا التشخيص الدقيق، إضافة إلى نقص اليد العاملة وخاصة في فئة الممرضين، في حين نجد نسبة 25.92% من المبحوثين يمثلون 14 ممرضا. أجابوا بنعم بأن هناك دعما من طرف الإدارة فما يخص الأدوات واليد العاملة، وهذا راجع إلى قلة فرص التوظيف التي تعتمد عليها مديرية الصحة، فهي لا تقدم تقارير بهذا الشأن إلى الوزارة الوصية من أجل جلب عمالة لسد النقص الحاصل في التأطير والإشراف، وهذا نظراً لظروف العمل الصعبة والشاقة التي يقومون بها، وإلى الخدمات الإنسانية والاج التي تتطلبها مهمة التمريض في المستشفيات، فهي فئة حساسة وتمثل الركيزة الأساسية في المنظمة الصحية، لأنها تغطي كامل تراب الولاية وتسعى إلى تقديم خدمات صحية جيدة من جميع الجوانب، لكن في ظل الواقع البشري لهذه المؤسسة فيبقى هناك عجز سواء في الإمكانيات المادية أو البشرية إلى زمن لاحق.<sup>1</sup>

#### جدول رقم (10) يوضح طرق الحصول على المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	
33.33%	18	المشرف المباشر
55.55%	30	الإعلانات
3.7%	02	العلاقات الخاصة
7.4%	04	الزملاء
100%	54	المجموع

ما نلاحظ في الجدول أعلاه الخاص بطرق الحصول على المعلومات التي تخص أفراد العينة، حيث تشير البيانات أنّ نسبة 55.55% يمثلون 30 ممرضا من المبحوثين أجابوا بأن طرق الحصول على المعلومات سواء الخاصة بالعمل، أو بالمستقبل المهني لأفراد العينة نحصل عليها عن طريق الإعلانات، أي وفق القوانين واللوائح الموجودة في النظام الداخلي للمؤسسة، وهذا ما تنص عليه النظرية المتبناة وفق المبادئ والمنطلقات الفيبرية التي تصف

<sup>1</sup> سوسي عبد الوهاب : مرجع سابق، ص28

ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المنظمة ويتحقق ذلك بوجود هيكلية هرمية تحدد السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وأن العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية .

حيث يمكن أن يتجرد من علاقاته المتداخلة مع الآخرين ولا يخضع إلا للعقلانية التامة ، حسب اللوائح و القوانين في علاقاته التنظيمية.<sup>1</sup>

تليها نسبة 33.33% يمثلون 18 ممرضا من المبحوثين أجابوا بأن طريقة الحصول على المعلومات تكون عن طريق المشرف، المباشر وهذا ما يفسر بأن هناك تسلسل رئاسي في المسؤوليات والصلاحيات وكذلك شكل الاتصال بأنه نازل من الأعلى إلى الأسفل، في شكل تعليمات وأوامر، من طرف الرؤساء أو المدراء إلى المشرفين بغرض توزيعها على الفئات التنفيذية، وهذا ما تطرق إليه العالم الأمريكي " فريديريك تايلور " حيث تميل فلسفته إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة الأفراد.

أما نسبة 7.4% يمثلون 04 أفراد من المبحوثين أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات من طرف الزملاء وجاءت نسبة 3.7% يمثلون ممرضان أجابوا بأن طرق الحصول على المعلومات تكون من طرف العلاقات الخاصة .وهذا راجع إلى احتكار المعلومات على بعض الممرضين، والتي قد تكون خاصة بهم، ونفسر هذا بأن المنظمة الصحية لا تهتم بالأفراد فهي تهتم بالعمل ويمثل لها محور التنظيم الأساسي.

**جدول رقم (11) يوضح كيفية التعامل مع الشكاوي التي يقدمها الممرضين.**

النسبة المئوية	التكرار	
55.55%	30	لا يجيب عليها
37.04%	20	يجيب عليها
7.40%	04	يعمل على حلّها ومناقشتها معنا
100%	54	المجموع

<sup>1</sup> فاتن أحمد أبوبكر: الإدارة - ثورة العمال القادمة للقرن الواحد والعشرين، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص22.

تشير معطيات الجدول أعلاه الخاص بكيفية التعامل مع الشكاوى التي يقدمها الممرضين حيث بينت نسبة 55.55% من فئة المبحوثين يمثلون 30 ممرضا صرّحوا، بأن أصحاب السلطة لا يجيبون على الشكاوى التي تقدمها عينة البحث الخاصة بسير العمل وطرق أدائه، في حين نجد نسبة 37.04% من عينة البحث يمثلون 20 ممرضا أجابوا بأن أصحاب السلطة يجيبون على الشكاوى التي نقدمها، وبلغت نسبة 7.4% من المبحوثين يمثلون 04 ممرضين، صرّحوا بأن أصحاب السلطة يعملون على حل المشاكل ومناقشتها معنا.

ويمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية المتعلقة بكيفية تعامل أصحاب السلطة أو الإدارة.

مع المشكلات المقدمة من طرف فئة الممرضين، يمكن ردّها إلى طبيعة الشكاوى في حدّ ذاتها، ففي حالة كانت الشكاوى تخص الممرضين، حول مهام العمل أو الخاصة بمستقبلهم المهني فإنّ أصحاب السلطة لا يجيبون على شكاويهم ويهملونها كونهم لا يعيرون أي اهتمام لهذه الفئة. أمّا في حالة كانت الشكاوى، تخص جانب العلاقات في العمل مثل: طلب تغيير مشرف أو مراقب طبي غير مرّن في التعامل مع الممرضين، الذين هم تحت إشرافه فإنّه في هذه الحالة تعمل الإدارة على الإجابة على هذه الشكاوى المقدمة وتسعى لوضع الحل الأنسب مثل تغيير هذا المشرف من مصلحة لأخرى نظرا لعدم تقبله من طرف بعض . وهذا يعود إلى أنّ الإدارة تحل المشكلات فقط على مستواها ولا تهتم بالمستويات الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة رقم (01) مع ممرضة بقسم العمليات يوم 2015/03/15 على الساعة 14-15 سا.

## جدول رقم (12) يبين طبيعة العمل داخل المنظمة الصحية.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بأنه شاق	النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
53.29%	25	كثرة المرضى	87.04%	47	شاق
4.25%	02	نقص الإمكانيات			
42.55%	20	ضعف القدرات			
100%	47	المجموع	12.96%	07	سهل
			100%	54	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة بنسبة 87.04% يمثلون 47 ممرضا، أجابوا بأنّ العمل الذي يقومون به شاق وصعب ويتطلب قوة بدنية عالية ومهارات فنية وخبرات في ميدان التخصص، إضافة إلى أنه يتطلب تركيز عال وبقظة دائمة وانتباه وخاصة في قسم العمليات على غرار الأقسام والوحدات الأخرى. وهذا ما صرّح به أحد المبحوثين خلال المقابلات الحرّة التي أجريت مع بعض أفراد العينة، منهم نسبة 53.19% يمثلون 25 ممرضا من المبحوثين أجابوا بأن " العمل شاق، بسبب كثرة المرضى الوافدين للمستشفى"<sup>1</sup>، كونه المشفى الوحيد ذو طابع عمومي وخدماتي الموجود في وسط المدينة والمتوفر على أطباء وممرضين مؤهلين تأهيلاً علمياً، ويسعون إلى تقديم خدمات، أفضل وأحسن حسب إمكانياتهم وقدراتهم. ونظراً لأن جميع المرضى من دوائر وبلديات الولاية يلجئون للعلاج في هذا المشفى، وهذا ما يشكل ضغطاً كبيراً على فئة الممرضين، مما ينعكس على صحتهم الجسمية والانفعالية، التي تؤدي بهم إلى توترات عالية وتصبح بيئة العمل أكثر توتراً وأقل استقراراً، في حين نجد نسبة 42.55% يمثلون 20 ممرضا، من أفراد العينة المبحوثة "أجابوا" بأنّ العمل الذي تقومون به شاق بسبب ضعف القدرات لدى هؤلاء الأفراد، في حين بلغت نسبة 4.25% يمثلون ممرضان من المبحوثين

<sup>1</sup> مقابلة رقم (05) مع ممرضة بمصلحة ما بعد الولادة، يوم 2015/03/25 على الساعة 13.00-14.00

"أجابو" بأن هناك نقص بالإمكانات اللازمة، في حين نجد نسبة 12.96% يمثلون 07 ممرضين من المبحوثين أجابوا بأنّ العمل الذي يقومون به سهلا وليس صعبا. وقد يرجع هذا إلى القدرات البدنية العالية التي يتميز بها هؤلاء الأفراد، من جهة وإلى صغر سنّهم وقلة خبرتهم من جهة أخرى، نظراً لحدائهم في هذه المنظمة الصحية.

ويمكن تفسير النسبة الثانية بالرجوع إلى الفروقات الفردية الموجودة بين الممرضين والخصائص الشخصية.

أيضاً، حيث تختلف من فرد لآخر، وإن من شأن هذه الفروق أن تحدث اختلافات صغيرة أو كبيرة في طريقة أداء العمل، وأن ما يريح عاملاً من الناحية النفسية أو حتى العضوية قد لا يريح عاملاً آخر، لذلك فإنّ الطريقة الموحدة للعمل والتي تطبق على العمال جميعاً دون النّظر للاختلافات فيما بينهم، قد تسبب أو تحدث أضرار نفسية تنعكس على أدائهم للعمال المطلوب، وهذا ما يتنافى مع الطرح المتبنى في النظريات أمثال "تايلور" الذي لا يراعي الفروقات الفردية بين الأفراد. وهذا ما يمكن إثباته في الواقع الامبريقي من خلال هذه الدراسة الميدانية على عينة من الممرضين بالوحدة الاستشفائية، حيث أنّ أصحاب السلطة لا يراعون إلى قدرات الأفراد في قدرتهم على عدم التحمل والتقبل لكل هذه المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

#### جدول رقم (13) يوضح من يكلف بالأعمال الإضافية

النسبة المئوية	التكرار	
37.04%	20	أنت وحدك
50%	27	أنت و زملاؤك
12.96%	07	زملاؤك فقط من دونك
100%	54	المجموع

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه الخاص بمن يقوم بالأعمال الإضافية في فئة الممرضين ، حيث تشير الإحصائيات أن نسبة 50% من العينة المبحوثة يمثلون 27 ممرضا أجابوا بأنهم يكفون هم وزملاؤهم بالأعمال الإضافية الصادرة من الإدارة العليا، في حين نجد نسبة 37.04% يمثلون 20 ممرضا من المبحوثين صرحوا بأنهم وحدهم من يقومون بالأعمال الإضافية في حالة كثرة الاستعجالات أو في حالة تغطية العجز الحاصل في الوحدات الأخرى، من خلال العطل المرضية و عطل الأمومة و الإجازات و غيرها ، وبلغت نسبة 12.96% يمثلون 07 ممرضين من عينة البحث أدلوا بأنهم لا يقومون بإنجاز الأعمال الإضافية، و أن زملاؤهم وحدهم من يقومون بها. وعليه يمكن تفسير النسبة الغالبة والقائلة بأن الأعمال الإضافية يقومون بها هم وزملاءهم، نظرا لطبيعة عمل مختلف الوحدات والأقسام المكونة للمنظمة فهي تختلف من وحدة لأخرى ، فمثلا في قسم الولادة وفي حالة كثرة الاستعجالات فإن إنجاز هذا العمل الإضافي يتطلب فريق من الممرضين فلا يستطيع ممرض أو ممرضين أن يقومون بهذا العمل وحدهما، فهو يتطلب أكثر من إثنين للقيام بهذه المهمة ، أما نسبة المبحوثين التي صرحت بأنها وحدها من تقوم بالأعمال الإضافية فإنها تعود إلى نوع المهمة فمثلا في حالة تغطية العجز في إحدى المصالح أو الأقسام بسبب العطل المرضية من طرف أحد الزملاء وبالضبط في مصلحة ما بعد الولادة فإن، الممرضين الذين يقومون بأداء هذه الأعمال فإنهم غالبا ما يكفون بها وحدهم ، كما نفسر النسبة القائلة بأنها لا تقوم بالأعمال الإضافية أصلا فهذا يعود إلى نقص الخبرة لديهم من جهة ، وإلى العلاقات الخاصة بينهم وبين المشرفين من جهة أخرى .

#### جدول رقم (14) يوضح طريقة توزيع المهام

النسبة المئوية	التكرار	
16.7%	09	نعم
83.3%	45	لا
100%	54	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه الخاص بطريقة توزيع المهام من حيث أنها عادلة أم لا ، حيث تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة صرحوا ، بأن طريقة توزيع المهام لا تتم بطريقة عادلة بنسبة 83.3% يمثلون 45 ممرضا ، في حين نجد نسبة 16.7% يمثلون 09 ممرضين من المبحوثين أدلوا بأن طريقة توزيع المهام تتم بطريقة عادلة. وعليه يمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية من مختلف أفراد عينة البحث من خلال تصريح غالبيتهم بأن طريقة توزيع المهام من طرف المشرفين لا تتم بطريقة عادلة، فنحن نختلف في الرتب الإدارية والأجر لكن المهام لا نختلف فيها من حيث الحجم والمسؤوليات ، في حين نفسر النسبة القائلة ، بأن توزيع المهام تتم بطريقة عادلة كون هذه النسبة لها نفس الرتب والأجر والمهام. ومنه يمكن القول أن أصحاب السلطة لا يعيرون أي اهتمام للاختلافات الموجودة بين الممرضين رغم وجود فروقات في التصنيفات والرتب المهنية التي يحملونها. وهذا ما يفسر بعدم فعالية نسق تسيير الموارد البشرية فيما يتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات ، مما ينتج عنه عدم الرضا والإحساس بغياب العدالة التوزيعية للمهام والمسؤوليات وبالتالي ارتفاع التوتر لدى هذه الفئة ، بسبب طبيعة الممارسات الإدارية السلطوية الخاطئة .

#### جدول رقم(15) يوضح الصعوبات في الحصول على إجازة للراحة

النسبة المئوية	التكرار	
74.07%	40	نعم
25.92%	14	لا
100%	54	المجموع

تذهب العبارة المدونة في الجدول أعلاه و المتعلقة بالصعوبات التي يواجهها الممرضون في حالة طلب إجازة من الإدارة بسبب الإجهاد في العمل و التوتر ، حيث نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة بنسبة 74.07% يمثلون 40 ممرضا أجابوا ب " نعم " بأنهم دائما يجدون صعوبات عند تقديم طلباتهم لنيل قسط من الراحة في شكل طلب إجازة وفق

القوانين و اللوائح التي تصدرها الإدارة العليا ، بينما بلغت نسبة 25.92% من عينة البحث يمثلون 14 ممرضا، بأنهم لا يجدون صعوبات في الحصول على إجازات للراحة . من خلال كل هذه المعطيات الكمية يمكن تفسيرها بداية من النسبة الغالبة التي صرحت بأنها تلقى صعوبات في حالة طلب إجازة للراحة من الإدارة ، ويعود هذا إلى كثرة المرضى من جهة ، وإلى قلة اليد العاملة من جهة أخرى في فئة الممرضين كونها الركيزة الأساسية في هذه المنظمة الصحية، فمن دونها لا تستطيع المنظمة الصحية الإستشفائية تحقيق أهدافها ، وبالتالي لا تمنح إجازات للراحة بسبب الإجهاد في العمل أو التعب الشديد والإرهاق ، ونادرا ما تمنح إجازات إلا لحالات طارئة مثل عطلة الأمومة أو مرض خطير أصيب به أحد الممرضين، وهذا ما يؤدي بالشعور بالضيق و الاختناق والإحساس بأنهم مجرد آلات لتنفيذ العمل فقط.

جدول رقم ( 16 ) يوضح طريقة تصرف المشرف في حالة حدوث الخطأ

النسبة المئوية	التكرار	
55.6%	30	باللوم و العتاب
9.3%	05	يوجهك لتصحيحه
35.2%	19	لا يبالي بما يحدث
100%	54	المجموع

توضح البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه الذي يبين طريقة تصرف المشرف في حالة حدوث خطأ، حيث نجد نسبة 55.6% من المبحوثين يمثلون 30 ممرضا أجابوا بأن مشرفيهم يتصرفون في حالة حدوث خطأ باللوم والعتاب ، في حين نجد نسبة 35.2% من فئة المبحوثين يمثلون 19 ممرضا، أجابوا بأن مشرفيهم لا يباليون بما يحدث في حالة حدوث خطأ، تليها نسبة 9.3% من عينة البحث يمثلون 05 ممرضين أجابوا بأن مشرفيهم يوجهونهم لتصحيح الخطأ في حالة حدوثه. ونفسر هذا التباين في النسب أن هناك

فروقا فردية في شخصيات المشرفين و سلوكياتهم و معاملاتهم اتجاه المرضيين، كونهم لهم سلطة عليهم في التوجيه و الرقابة ، و التسيير ، فغالبية المشرفين صارمين و متسلطين في التعامل مع المرضيين ، و حسب أقوال المبحوثين و إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة ، أدلوا بأن المشرفين لا يبالون بمعاناتنا و يتعاملون معنا بقسوة ، و يعملون على خلق المشاكل و بمجرد و وقوع خطأ من قبلنا يلجئون لمعاقبتنا باللوم و العتاب و أحيانا لا يبالون بما يحدث ، حيث يقومون بكتابة تقارير و إرسالها إلى الجهات المختصة لمعاقبتنا ، فنحن دائمي القلق و التوتر ولا نشعر بالراحة في عملنا ، أما هناك بعض المشرفين وهم قليلين متفهمون لظروف العمل الصعبة ، ويعملون بجد و حزم و لا يحبون اشتعال المشاكل مع المشرفين الآخرين أو الزملاء ، وهناك بعض المرضيين أكبر سنا من المشرفين الذين يشرفون عليهم و بالتالي يحترمونها و يعاملونهم كزملاء في العمل فقط .<sup>1</sup>

**جدول رقم ( 17 ) بين إعلام المرضيين بصورة مستمرة حول عملهم و مستقبلهم المهني**

النسبة المئوية	التكرار	
27.8%	15	نعم
72.22%	39	لا
100%	54	المجموع

تمثل بيانات الجدول المدونة أعلاه المتعلقة بمدى إعلام المرضيين بمعلومات بصورة مستمرة حول عملهم و مستقبلهم المهني ، حيث نجد ان غالبية أفراد العينة المبحوثة ، أجابوا بنسبة 72.22% يمثلون 39 ممرضا بأن أصحاب السلطة في المنظمة الصحية ، لا يعلموننا بالمستجدات الخاصة بمستقبلنا المهني مثل الترقيات أو ما شابه ذلك ، في حين نجد نسبة 27.8% من فئة المبحوثين يمثلون 15 ممرضا أجابوا بـ "نعم" بان الإدارة تعلمنا بالمستجدات حول العمل و مستقبلنا المهني. و عليه يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية ، أن أصحاب الإدارة يهتمون بالعمل و لا يهتمون بالأفراد وهذا ما تنص عليه نظرية "

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي : مرجع سابق، ص 47

تاييلور " المتنبأة . وهذا ما تتصف به المنظمة الصحية في أساليبها التسييرية و العقابية ، من خلال مركزية اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر . لذا نستنتج إن أفراد العينة المبحوثة يرون بأن المنظمة الصحية لا تراعي لاحتياجاتهم النفسية و الاجتماعية ، فلكل فرد آمالا متنوعة يرمي إلى تحقيقها و حاجات أخرى يريد إشباعها إلى جانب الأجر ، و خصوصا كلما تعقد الفرد في تفكيره أو بلغ مستويات عالية من التعليم و الخبرة ، فهو يود أن يحصل على جزاءات معنوية إلى جانب الأجر ، كاحترام النفس و إثبات الذات و تقدير الآخرين .

#### جدول رقم (18) يبين مدى توفر تقنيات ومعلومات تساعد على إنجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	
35.18%	19	نعم
64.81%	35	لا
100%	54	المجموع

تدل المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه الخاص بمدى توفر تقنيات و معلومات لدى فئة الممرضين داخل الوحدة الصحية التي تساعدهم على إنجاز عملهم الموكل إليهم ، حيث نجد أن نسبة 64.81% من فئة المبحوثين يمثلون 35 ممرضا من المبحوثين أجابوا بـ " لا " بأنه لا تتوفر تقنيات معلومات متطورة ، تساعد على إنجاز العمل . وهذا ما يدل على ضعف نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة ، في حين نجد نسبة 35.18% من العينة المبحوثة يمثلون 19 ممرضا أجابوا بـ " نعم " فيما يخص التقنيات و المعلومات المتطورة التي تساعد على إنجاز العمل . ومنه يمكن تفسير هذا أن المنظمة الصحية لا تتوفر على إمكانيات عالية من تجهيزات و أدوات عمل متطورة وأجهزة حديثة ، تساعد الممرضين على أداء أعمالهم بكل راحة . حيث أدلى بعض المبحوثين من خلال المقابلات الحرة : " إن المنظمة الصحية لا تتوفر على جهاز راديو حديث و دقيق يعالج المرضى ، فنحن نعانون من جهة و المرضى من جهة أخرى . " وهذا ما يخلق توترات عالية لدى فئة الممرضين ، كونها الفئة التنفيذية التي تعتمد عليها المنظمة الصحية في تحقيق

أهدافها ، إضافة على نقص وعدم فعالية أجهزة الاتصال في دقة وصول المعلومة و سرعتها خاصة المتعلقة بالمستقبل المهني لهذه الفئة ، وفي هذا الصدد فإن بيئة العمل يسودها الاتصالات النازلة فقط بدل الصاعدة ، وهذا ما دلت عليه نظرية وفلسفة " تايلور" من خلال استعمال : " مبدأ الديكتاتورية في معاملة الأفراد إذ صمم على وجوب وضع سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وتسطير الأهداف في يد الإدارة العليا دون إشراك العمال في ذلك، وأن شكل الاتصال يكون دائما نازلا ، وأن الاتصال الصاعد يكون في شكل تقارير العمل التي يعدها المشرفين حول سير العمل وأداءه فقط ".<sup>1</sup> و يختلف هذا الطرح مع النتيجة في الدراسة السابقة للطالب " سنية محمد " حول موضوع الممارسات السلطوية والاستبعاد التنظيمي (أنظر الصفحة رقم 22 ) فيما يتعلق بنظام الاتصال حيث توصل إلى أن: " نمط الاتصال مرن ، يسهل استعمال المعلومات في الاتجاه الصاعد و النازل ، مما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم.<sup>2</sup> ومن خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية والتي مفادها أن هناك نقص في الإمكانيات والتجهيزات وأدوات عمل متطورة تساعد على إنجاز العمل ، حيث تتوافق هذه النتيجة مع دراسة الطالبة " أمال دالي " من خلال دراستها لموضوع الصراع بين السلطة الإدارية والطبية في المستشفى، (أنظر الصفحة رقم 20 ) حيث توصلت إلى: " أن الوحدة الصحية بالمسيلة تعاني من مجموعة من المشاكل التنظيمية والتسيرية وعلى رأسها نجد نقص المختصين من أطباء وممرضين ، بالإضافة إلى قلة التجهيزات والوسائل العلاجية."

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص61

<sup>2</sup> مقابلة رقم ( 02 ) مع ممرض بقسم العمليات ، يوم 2015/03/18 على الساعة: 14.00-15.00

جدول رقم (19) يوضح متغير الجنس وعلاقته بتغيير منصب العمل

المجموع	تغيير منصب عمل		الجنس
	لا	نعم	
14	14	0	ذكر
%25.92	%25.92	%0	
40	5	35	أنثى
%74.08	%9.26	%64.81	
54	19	35	المجموع
%100	%35.2	%64.8	

من خلال بيانات الجدول المدونة أعلاه الخاص بعلاقة تغيير منصب العمل وعلاقته بمتغير الجنس حيث تبين من خلال المعطيات الإحصائية أن نسبة 74.08% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون 40 ممرضا، من جنس الأنثى منهم 64.81% من فئة المبحوثين يمثلون 35 فردا صرحوا بأنهم تم تغيير منصب عملهم ، و 9.26% من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يتم تغيير منصب عملهم ، في حين نجد نسبة 25.92% من المبحوثين يمثلون 14 ممرضا من جنس الذكور أجابوا ب " لا " فيما يخص تغيير منصب العمل ، ومن خلال هذه النتائج الإحصائية تبين لنا أن غالبية أفراد العينة هم إناث وهن من طلبة تغيير منصب عملهن مقارنة بجنس الذكور، و يعود هذا إلى الظروف الخاصة و العائلية التي تمس جنس الأنثى أكثر من الذكور، كونها مسئولة عن عدة ادوار يجب القيام بها في المستشفى من جهة، و متطلبات المنزل من جهة أخرى، فمثلا تكون بعض الممرضات تعمل في الليل و تطراً عليها ظروف خاصة مثل مرض احد أولادها و يتطلب هذا المرض العناية به لمدة طويلة حتى الشفاء ، لذا فلا تستطيع أن تعمل في الليل ، لذا تطلب تغيير منصب عملها من أجل العناية بولدها و السهر معه ، وهذا يتطلب من وجود الأم بجانب ولدها لأنها وحدها من تستطيع القيام بهذه الأمور، لأنها الأنسب لها .

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين متغير الجنس و علاقته بنوع العلاقة مع المشرف

المجموع	نوع العلاقة مع المشرف		الجنس
	سيئة	جيدة	
14	14	0	ذكر
%25.92	%25.92	%0	
40	23	17	أنثى
%74.08	%42.59	% 31.5	
54	37	17	المجموع
%100	%68.5	31.5%	

تبين بيانات الجدول أعلاه الخاص بالعلاقة بين متغير الجنس و نوع العلاقة مع المشرف ، حيث تشير معطيات الجدول أن نسبة 74.08% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون 40 ممرضا من جنس الأنثى منهم 42.59% من فئة المبحوثين يمثلون 24 ممرضا، صرحوا بأن العلاقة بينهم وبين المشرف سيئة ، ونسبة 31.5% من عينة البحث يمثلون 17 ممرضا أجابوا بان العلاقة جيدة ، و بلغت نسبة 25.92% من أفراد العينة يمثلون 14 ممرضا هم ذكور، صرحوا بأن العلاقة بينهم وبين المشرف سيئة . و عليه يمكن تفسير نتائج المعطيات بان غالبية أفراد العينة من جنس الذكور و الإناث بنسبة 68.5% ممن أدلوا بان العلاقة بينهم وبين المشرف سيئة ، بينما نجد نسبة 31.5% من جنس الأنثى ممن صرحوا بأن العلاقة بينهم و بين المشرف جيدة ، مما نستنتج أن غالبية المشرفين داخل الوحدة الإستشفائية يعملون على خلق المشاكل و ذلك بالرقابة اللصيقة على الممرضين و التي يرفضونها و يشعرون من خلالها بعدم الارتياح و التوتر ، ونقص الحرية لديهم ، إضافة إلى تتبع الأخطاء لمعاقتهم فور حدوث الخطأ، في شكل كتابة تقرير حول الخطأ الذي وقع فيه الممرض و إرساله إلى الجهات المختصة لدراسته و تطبيق العقوبة على ذلك الممرض، و حسب ما أدلى به احد المبحوثين في المقابلات المتكررة حيث قال : " بان أصحاب الإدارة من مشرفين و مراقبين طبيين لا يعيرون لنا أي اهتمام و يهتمون بالعمل فقط . و مراقبتنا مراقبة شديدة تجعلنا نشعر

بالخوف و عدم الارتياح و التوتر و كأننا لسنا أفرادا ، لذا فنحن نشعر بعدم الانتماء لهذه المؤسسة<sup>1</sup>. " وهناك أفراد العينة ممن أجريت معهم مقابلات حرة حيث أدلى بتصريحاته كالآتي:

"إن معاملة المشرفين لي و لبعض زملائي معاملة احتقار و تسلط لذا فأنا أكاد انفجر من شدة الغضب و أختنق من جو بيئة العمل التي يسودها التوتر و سوء التكيف فأشعر بالظلم و السيطرة و القسوة في عملي ".<sup>2</sup>

ونفس فئة أفراد العينة من جنس الأنثى الذين، أدلوا بان علاقاتهم جيدة مع المشرفين في خضم أقوالهم و إجاباتهم حول الأسئلة المفتوحة، حيث أدلوا بأنها علاقة عمل لا تتعدى ذلك و هناك من قال لأنني أسايره في العمل، و هناك من قال أيضا لأنني اكبر منه سنا و يحترمني و انه شخص متفهم و يعمل بجد و عدل. ومن هنا نستنتج أن هناك فروقات فردية في شخصيات المشرفين و المراقبين، فهناك المشرف المتسلط الذي لا يعرف كي يوجه مرؤوسيه ويصحح لهم الأخطاء و يعمل على معاقبتهم و يصرخ في وجههم ، وهناك المشرف الديمقراطي المرن في معاملته و الجدي في تصرفاته و العادل في قراراته. ومنه ما يمكن استنتاجه أن رغم كل هذه الفروقات إلا إن غالبية أفراد العينة أدلوا بأنها علاقة سيئة و ذات طابع تسلطي و أساليب تسيير تعسفية، وهذا راجع أيضا لاختلافات توجهاتهم و أهدافهم الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها.

### جدول رقم (21) يوضح متغير السن و علاقته بنوع العلاقة مع المشرف

المجموع	نوع العلاقة مع المشرف		السن
	سيئة	جيدة	
25	25	0	[30-20]
%46.29	%46.29	%0	
19	04	15	[40-30]
%35.2	%7.4	%27.8	
08	08	0	[50-40]
%14.81	%14.81	%0	
02	0	02	[50-فأكثر]
%3.7	%0	%3.7	
54	37	17	المجموع
%100	%68.5	%31.5	

<sup>1</sup> مقابلة رقم ( 05 ) مع ممرضة بقسم ما بعد الولادة ، يوم 2015/03/25 على الساعة : 13.00-14.00

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص95.

ما يلاحظ على بيانات الجدول المدونة أعلاه المتعلق بمتغير السن و علاقته بنوع العلاقة مع المشرفين، حيث نجد نسبة 46.29% من العينة المبحوثة يمثلون 25 ممرضا ذات السن المحصورة في الفئة ما بين 20-30 أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم مع المشرفين هي علاقة سيئة ، تليها نسبة 35.2% من المبحوثين يمثلون 19 ممرضا ، ذات السن المحصورة بين 30-40 سنة ، منهم 27.8% من فئة المبحوثين أجابوا بأن العلاقة جيدة و 7.4% صرحوا بأنها علاقة سيئة، و بلغت نسبة 14.81% من عينة البحث يمثلون 08 ممرضين ذات السن المحصورة بين 40-50 سنة منهم 14.81% أجابوا بأنها علاقة سيئة ، و جاءت نسبة 3.7% من المبحوثين يمثلون ممرضان في الفئة ذات السن 50 سنة و أكثر أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرفين جيدة . و عليه يمكن تفسير نتائج هذه الإحصائيات الخاصة بمتغير السن و نوع العلاقة مع المشرف ، حيث يمكن القول أن لمتغير السن علاقة بطبيعة العلاقة مع المشرفين ، حيث نجد الفئة الشبابية من 20-30 علاقتهم سيئة مع المشرفين ، نظرا لأنهم متقاربون في السن من جهة و لنقص الخبرة لديهم في مجال العمل من جهة أخرى ، لذا فإن المشرفين من خلال المتابعة الدقيقة للعمل و الإشراف المباشر على الممرضين و خاصة في العمل النهاري ، يمارسون عليهم ضغطا كبيرا بسبب كثرة المرضى و يلجئون إلى تطبيق العقوبات عليهم في حالة ارتكابهم لخطأ معين حتى وإن كان بسيطا. مما يخلق توترا في جو بيئة العمل بين المشرفين و الممرضين ، في حين نفس الفئة من 30-40 الذين، أدلى غالبيتهم بأن علاقتهم جيدة مع المشرفين لأنهم أكبر من المشرفين من جهة ، و لأنهم لا يحبون اشتعال المشاكل في عملهم مع المشرفين من جهة أخرى، رغم ظروف العمل الصعبة و المعاملات القاسية التي يتلقونها من أصحاب السلطة. كما نفس الفئة المحصورة بين 40-50 سنة، حيث أدلى جميعهم بأن علاقتهم سيئة مع المشرفين نظرا للصراعات و الخلافات على المناصب العليا في مختلف الوحدات و الأقسام فكل واحد منهم يطمح لشغل منصب أعلى من أجل تحقيق

أهدافه ، أما الفئة التي تتعدى 50 سنة فأكثر فأكثر، فإنهم جميعا أدلوا بان علاقتهم جيدة نظرا لكبر سنهم من جهة و لنقص الطموح لديهم من جهة أخرى و قريبهم من التقاعد.

**جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الأقدمية و مدى تجاوب الرئيس للاقتراحات المقدمة**

المجموع	مدى تجاوب الرئيس عند تقديم الإقتراحات الخاصة بالعمل		المجموع	الأقدمية
	لا	نعم		
34	34	0	0%	[10 - 0]
15	12	03	22.22%	[20 - 10]
04	0	04	0%	[30 - 20]
01	0	01	0%	[30 - فأكتر]
54	46	08	85.2%	المجموع
			14.8%	

تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة 63% من العينة المبحوثة يمثلون 34 ممرضا سنوات خدمتهم محصورة بين 0-10 سنوات ، أجابوا " بلا" فيما يخص الاقتراحات التي يقدمونها في مجال العمل ، فهي لا تقبل من طرف أصحاب السلطة ، تليها نسبة 27.77% من المبحوثين يمثلون 15 ممرضا سنوات خبرتهم محصورة بين 10-20 سنة منهم 22.22% من عينة البحث يمثلون 12 ممرضا أجابوا ب "لا" و 5.55% يمثلون 03 ممرضين ممن أجابوا ب " نعم " و بلغت نسبة 7.4% يمثلون 4 ممرضين سنوات خدمتهم محصورة بين 20-30 سنة، منهم 7.4% صرحوا ب "نعم" حول تقبل الرئيس لاقتراحاتهم ، و جاءت نسبة 1.85% يمثلون ممرضا واحدا ، من أفراد العينة ذات سنوات خدمة تقدر ب30 سنة و أكثر ممن أجابوا " بنعم " . وعليه يمكن تفسير نتائج هذه المعطيات الإحصائية بان المشرفين الإداريين لا يتجاوبون مع الاقتراحات التي يقدمها الممرضون لأصحاب السلطة و التي تتعلق بعملهم و مستقبلهم المهني كونهم يعتبرون أنفسهم هم الأجدر و الأعلم بما يخص مستلزمات المستشفى ، من إمكانيات مادية و بشرية، ولا يعيرون أي اهتمام لفئة الممرضين ولا يفسحون لهم المجال في إبداء الرأي و الاقتراحات مما ينعهد الاتصال و التشاور بين المسؤولين و الإداريين و الممرضين ، فهم لا يشعرون و لا يبالون بهم لأنهم في نظرهم ليست لديهم خبرة في المجالات الإدارية و التطوير المنظمي، لذا فهم من يقررون بكل إجراءات العمل و سيره ، وهذا ما يحدث خلافات وتوترات بين الممرضين و أصحاب السلطة كونهم الفئة التنفيذية التي تعمل في ظل صرامة القوانين و لوائح نظام الوحدة الإستشفائية في جمودها و

ركودها و روتينها اليومي الذي يشتمل منه الممرضون طيلة عملهم اليومي و الأسبوعي و الشهري و السنوي ، حيث يولد لهم الشعور بالحيرة و التوتر و الملل و الخوف الذي ينعكس على نفسيتهم و روحهم المعنوية و يؤثر على أدائهم لعملهم . ومن خلال النتائج السابقة نستنتج ، أن عملية صنع القرارات و اتخاذها ، في المؤسسات الجزائرية عامة و الوحدة الصحية خاصة تتميز بالمركزية و عدم فعالية الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و عمليات تنظيمية ، من قيادة و إشراف ، فالكثير من المستويات لا تشارك في عمليات إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم و بالمنظمة ككل ، فهي تحدث تأثير كبير على نفسياتهم و مشاعرهم و أهميتهم كأفراد داخل الوحدة الإستشفائية و ما يقدمونه من خدمات صحية أكثر جودة و فعالية و نفعية للمرضى . وهذه النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية تتوافق مع دراسة الدكتورة " بلوم أسمهان " في دراستها لموضوع نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية ، لنسق الموارد البشرية، من خلال النتيجة التي توصلت إليها (أنظر الصفحة رقم 26 ) والتي ترى أن : "إبعاد كل آليات المساهمة ، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات تتميطا لنظام " الجزر والعصا " الذي لا يترك الحرية للحركة أو الحديث ، فالفاعل وكيل سلبي يمكنها أي المؤسسة أن تستغله وتحركه و تراقبه ، فلا يهتما تنمية شخصيته وتدعيم تفكيره الإبتكاري ."

**جدول رقم(23): يوضح الحالة العائلية وعلاقتها بأفضلية العمل الليلي او النهاري**

المجموع	أيهما تفضل		الحالة العائلية
	العمل النهاري	العمل الليلي	
30 %55.55	30 %55.55	0 %0	متزوج
12 %22.2	12 %22.2	0 %0	أعزب
10 %18.55	01 %1.85	09 %16.7	مطلق(ة)
02 %3.7	0 %0	02 %3.7	أرمل(ة)
54 %100	43 %79.6	11 %20.4	المجموع

تبين نتائج الجدول الخاص بعلاقة الحالة العائلية لأفراد العينة بأفضلية العمل الليلي أو النهاري ، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة 55.5% من المبحوثين يمثلون 30 ممرضا هم متزوجون، الذين صرحوا بأنهم يفضلون العمل النهاري على الليلي ، في حين بلغت نسبة

22.22% من عينة البحث يمثلون 12 ممرضا هم عزاب، أدلوا بأنهم يفضلون العمل الليلي على النهاري ، وتليها نسبة 18.55% من فئة المبحوثين يمثلون 10 ممرضين هم مطلقون ، منهم 09 ممرضين بنسبة 16.7% يفضلون العمل الليلي و ممرضا واحدا بنسبة 1.85% صرّح بأنه يفضل العمل النهاري ، و جاءت نسبة 3.7% من عينة البحث يمثلون ممرضان هم أرامل صرحوا بأنهم يفضلون عمل الليل . و عليه يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية بداية من النسبة الغالبة، حيث نفسر فئة المتزوجين و العزاب، وهي الفئة الغالبة، التي تفضل عمل النهار على الليل ، نظرا لظروفهم الخاصة، و حسب ما أدلى به المتزوجون في إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة في استمارة استبيان حيث قالوا : " إن العمل الليلي هو متعب بالنسبة لنا، ولا نستطيع السهر فيه و لا نحس به أثناء العمل بالراحة ، ومن أجل العناية بأولادنا و أمورنا المنزلية فنحن نقوم بعدة ادوار تولد لنا صراعا داخليا و توترات عالية . " و من خلال هذه الأقوال يمكن القول أن ، فئة المتزوجين تعاني من التوتر في العمل و خاصة العمل الليلي ، مما ينعكس على صحتهم البدنية و الانفعالية ، أما بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة الذين يفضلون العمل الليلي ، منهم مطلقون و أرامل و نفسر هذا حسب أقوال المبحوثين و إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة ، أن عمل الليل يتميز بنوع من الهدوء ، الذي يساعد الممرض على أداء عمله بتركيز و يعمل و هو مرتاح و غير منفعل ، ويعود هذا إلى قلة المشرفين و المراقبين الطبيين في المناوبة الليلية ، مما يؤدي إلى نقص الفوضى ، والعنف النهاري و الشجارات بين الزملاء بعضهم البعض ، ومع المشرفين أيضا الذين يصعب التعامل معهم ، لذا ما يمكن استنتاجه هو أن عمل الليل يكون بعيد عن الإشراف الإداري و الرقابة اللصيقة بينما عمل النهار تكون فيه متابعة دقيقة للعمل و تكثر فيه الفوضى و الشجارات، ورغم كل هذا إلى إن غالبية أفراد العينة يعملون في النهار لأنهم مجبرين على ذلك بسبب ظروفهم الحياتية و مشاكلهم العائلية ، و مسؤولياتهم و أدوارهم المزدوجة التي يصعب عليهم أداءها .

جدول رقم (24) يوضح الحالة العائلية و علاقتها بالشعور بالإرهاق عند مواجهة

يوم عمل آخر

المجموع	الشعور بالإرهاق عند مواجهة يوم عمل آخر			الحالة العائلية
	نادرا	أحيانا	دائما	
30 %55.61	07 %13	17 %31.5	06 %11.11	متزوج
12 %22.22	0 %0	0 %0	12 %22.22	أعزب
10 %18.51	0 %0	0 %0	10 %18.51	مطلق(ة)
02 %3.7	0 %0	0 %0	02 %3.7	أرمل(ة)
54 %100	07 13	17 %31.5	30 %55.54	المجموع

من خلال العبارة المدونة في الجدول أعلاه الخاص بالحالة العائلية لأفراد العينة و علاقتها بالشعور بالإرهاق عند مواجهة يوم عمل آخر في الوحدة الإستشفائية ، حيث تشير البيانات ، إلى أن نسبة 55.61% من المبحوثين يمثلون 30 فردا هم متزوجون ، منهم 31.5% من عينة البحث يمثلون 17 فردا صرحوا بـ " أحيانا "، ما نشعر بالإرهاق عند مواجهة يوم عمل آخر و 13% صرحوا بـ " نادرا " ما يشعرون بالإرهاق في الصباح عند مواجهة يوم عمل آخر ، و يعود ذلك إلى القدرات العالية و الطاقات البشرية الغير مستنزفة، كونهم فئة شبابية مقبلة على العمل و راغبة فيه ، لذا فإنهم مجرد نيل قسط من الراحة يسترجعون طاقتهم و يستعدون بكل قواهم البدنية و الفكرية لمواجهة يوم عمل آخر شاق و صعب بسبب كثرة المهام و تعدد المسؤوليات، في حين نجد نسبة 11.11% من المبحوثين يمثلون 06 ممرضين أجابوا بأنهم دائما يشعرون بالإرهاق و التعب عندما يصحون في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر ، وهذا راجع إلى نقص القدرات البدنية لدى

بعض أفراد العينة الذين لهم خبرة كبيرة في العمل من جهة ، و إلى كبر سنهم و عدم قدرتهم على العطاء من جهة أخرى ، و بلغت نسبة 22.22% من عينة البحث يمثلون 12 ممرضا هم عزاب أجابوا بأنهم دائما يشعرون بالإرهاق في الصباح عند مواجهة يوم عمل آخر ، و يعود ذلك إلى ضعف قدراتهم البدنية و نقص الخبرة لديهم ، لذا فهم غير متكيفين مع هذا العمل الشاق و الصعب و بالتالي فهم يشعرون بالإرهاق الجسمي و التعب الشديد و الإعياء و جاءت نسبة 18.51% من فئة المبحوثين يمثلون عشرة ممرضين، هم مطلقون أجابوا بأنهم " دائما" يشعرون بالإرهاق ، وتليها نسبة 3.7% من المبحوثين يمثلون ممرضان هم أرامل أجابوا بأنهم " دائما " يشعرون بالإرهاق عندما يصحون في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر ، و يرجع هذا إلى ضعف القدرات من جهة و إلى العمل الشاق و المستمر و الذي لا ينتهي من جهة أخرى.

جدول رقم(25) يوضح مدى اعتبار المشرف لأفراد العينة كأدوات عمل و علاقتها بعقد

لقاءات دورية لتبادل وجهات النظر

المجموع	عقد لقاءات دورية بين المشرفين و الممرضين حول العمل		نعم	لا
	لا	نعم		
40	31	09	%16.7	%57.40
	%74.1			
14	14	0	%0	%25.92
	%25.92			
54	45	09	%16.7	%83.3
	%100			

تبين معطيات الجدول أن نسبة 74.1% من المبحوثين يمثلون 40 ممرضا أجابوا بأن المشرفين يعتبرونهم مجرد آلات لتحقيق أهداف العمل فقط ، منهم 57.4% من عينة البحث يمثلون 31 ممرضا، صرحوا بان أصحاب السلطة لا يقومون بعقد لقاءات دورية مع الممرضين لتبادل وجهات النظر حول العمل، تليها نسبة 16.7% من عينة البحث يمثلون 09 ممرضين، أجابوا بـ " نعم " بأن الإدارة تقوم بعقد لقاءات دورية، و بلغت نسبة

25.92% من فئة البحث يمثلون 14 ممرضا أجابوا بـ"لا" بأن المشرفين لا يعتبرونهم أداة لتحقيق أهداف العمل لكنهم لا يعقدون لقاءات دورية بين المشرفين و الموظفين لتبادل وجهات النظر حول قضايا العمل . وعليه يمكن تفسير معطيات هذا الجدول من خلال ما تم ملاحظته، أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأن مشرفيهم يعتبرونهم مجرد أدوات عمل فقط ، لتلبية أهداف المنظمة الصحية في شكل تقديم خدمات للمرضى و لتحقيق سير العمل مع ما يتوافق مع أهدافهم ، التي يسعون إلى تحقيقها ، حيث أدلى بعض المبحوثين في إجاباته على الأسئلة المفتوحة بقوله : " نحن نعمل بضمير و مثابرة ، رغم قلة اليد العاملة خاصة في فئة الممرضين ، و ظروف العمل الصعبة و في مقابل هذا لا تسعى الإدارة لعقد لقاءات و اجتماعات دورية لطرح النقاش حول قضايا العمل و المشاكل التي تعترضنا أثناء أدائنا لمهامنا، فهي تغلب عليها القهرية، و الأساليب التعسفية و لا تنبالي بما يحدث لنا لأننا في نظرهم مجرد آلات عمل ، وفي حالة تقديم شكاوى بهذا الشأن إلى الإدارة العليا، فإننا لا نلقى أي رد . " و نفسر هذا حسب أقوال المبحوثين في الإجابات المفتوحة، حيث قال أحدهم : " نحن لم نصل إلى ذلك المستوى خاصة نحن قطاع الصحة . " ومنهم من قال أيضا : " لعدم تنظيم الإدارة لهذه اللقاءات، لأنهم لا يعيرون أي اهتمام ، ومن جهة أخرى غياب التسيير الفعال و المحكم ، إلا الرقابة اللصيقة فإنها فعالة في هذه المنظمة لكنها تخلق نوعا من التوتر و نشعر بعدم الارتياح.

## جدول رقم(26) يوضح طبيعة العلاقة مع المشرف و دوره في تقدير جهود المرؤوسين

المجموع	تقدير جهود المرؤوسين من قبل المشرفين		نوع العلاقة مع المشرف
	لا	نعم	
17	17	0	جيدة
%31.5	%31.5	%0	
37	23	14	سيئة
%68.51	%42.59	%25.92	
54	40	14	المجموع
%100	%74.09	%25.92	

ما نلاحظ حول بيانات الجدول المتعلق بطبيعة العلاقة مع المشرف و دوره في تقدير جهود المرؤوسين التي يبذلونها في هذه المنظمة الصحية ، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة 68.51% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون 37 ممرضا، أجابوا بأن نوع العلاقة بينهم و بين المشرف سيئة منهم ، 42.59% من عينة البحث يمثلون 23 ممرضا، أجابوا بأن مشرفيهم لا يقدرن جهودهم ، ونسبة 25.92% من المبحوثين يمثلون 14 ممرضا صرحوا بأن المشرفين يقدرن جهودهم ، التي يبذلونها في العمل الصحي و الخدماتي ، تليها نسبة قدرها 31.5% من المبحوثين يمثلون 17 ممرضا، ممن أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرفين جيدة، منهم 31.5% أجابوا بأن المشرفين لا يقدرن جهودهم المبذولة في هذه المنظمة الصحية . و عليه يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية ، وحسب ما أدلى به المبحوثين في إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة ، أن غالبيتهم علاقتهم بالمشرف سيئة لأنه يتعامل معهم بقسوة و لا يباليون لمعاناتهم ، و أنهم مسؤولين غير متفهمين لظروف العمل الصعبة و الشاقة و رغم ذلك لا يلقون أي تقدير أو شكر من طرف أصحاب السلطة ، مقابل الجهود التي يبذلونها و المسؤوليات الضخمة التي يتحملونها على حياة الأشخاص من جهة ، وعلى أدوات العمل من جهة أخرى . و نفس النسبة القائلة من المبحوثين بأن علاقتهم جيدة مع المشرفين و بالرغم من أنهم لا يلقون أي نوع من التحفيز مادي أو معنوي من طرف الإدارة إلا أن في تصريحاتهم في الإجابات المفتوحة أدلى كل واحد منهم برأية ، فمنهم من قال : " إن مشرفي شخص متفهم و يعمل بجد و حزم . " ومنهم من قال : " إن مشرفي أنا

أكبر منه سنا فهو يحترمني و يقدرني . " و بالرغم من نقص التشجيعات و التحفيزات من طرف أصحاب السلطة لفئة الممرضين، إلى أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأنهم يؤدون الواجب المهني رغم شعورهم باللامبالاة حول جهودهم التي يبذلونها من طرف المشرفين ، و يشعرون بالملل و الروتين و الضيق ، و أدلوا أيضا بأنهم تعودوا على هذه الأمور لذا فهم يشعرون بالتوتر بسبب الأساليب التسييرية التي تعتمدھا الإدارة .

جدول (27): يوضح طبيعة العمل وعلاقتها باستنزاف الطاقة بعد نهاية الدوام

المجموع	الشعور باستنزاف الطاقة بعد نهاية الدوام			شاق	طبيعة العمل
	نادرا	أحيانا	دائما		
47	0	11	36		
	% 87.1	%0	%20.4	%66.7	
07	03	04	0		سهل
	%12.95	%5.55	%7.4	%0	
54	03	15	36		المجموع
	%100	%5.5	%27.8	%66.7	

تبين المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه و المتعلقة بطبيعة العمل وعلاقتها باستنزاف الطاقة بعد نهاية الدوام ، حيث نجد غالبية أفراد العينة أجابوا بأن العمل الذين يقومون به شاق و صعب بنسبة %87.1 يمثلون 47 ممرضا. منهم %66.7 من المبحوثين يمثلون 36 ممرضا صرحوا بأنهم " دائما " يشعرون بأن طاقتهم مستنزفة في حين نجد نسبة %20.4 من فئة المبحوثين يمثلون 11 ممرضا، أجابوا بأنهم " أحيانا " ما يشعرون بأن طاقتهم مستنزفة ، و بلغت نسبة %12.95 من أفراد العينة المبحوثة يمثلون 07 ممرضين، صرحوا بأن العمل الذي يقومون به سهل ،منهم %7.4 من المبحوثين

يمثلون 04 ممرضين أجابوا بأنه " أحيانا " ما يشعرون بأن طاقتهم مستنزفة ونسبة 5.5% من عينة البحث يمثلون 03 ممرضين، أجابوا بأنهم " نادرا " ما يشعرون بذلك. و عليه يمكن تفسير هذا بالرجوع إلى أن هناك فروقات فردية في القدرات البدنية لأفراد عينة البحث ، و نظرا لطبيعة العمل الذي يقوم به المبحوثين، فإن غالبيتهم أدلوا بأنه شاق و صعب و يتطلب قدرات بدنية عالية و تركيز و انتباه ، و يقظة دائما حسب نوع المهام و حجم المسؤوليات داخل الوحدات و المصالح المكونة للمنظمة ، فمثلا العبء الموجود في قسم العمليات أكثر منه في الأقسام و الوحدات الأخرى ، و بما أن أساليب الإشراف ذات طابع تسلطي و لا تمنح للممرضين فرص للراحة ، و حسب قدرات كل واحد منهم فإن، غالبيتهم دائما يشعرون بالإرهاق وأن طاقتهم مستنزفة بعد نهاية الدوام ، بسبب الأعمال الشاقة و الروتينية، التي يقومون بها كل يوم و في المقابل نجد فئة قليلة " أحيانا " ما تشعر بالإرهاق بعد نهاية الدوام، نظرا لتمتعهم بقدرات بدنية عالية من جهة، و لممارستهم لمهام أقل تعقيدا من جهة أخرى ، وهذا ما يعزز دور الفروقات الفردية بين الأفراد ، وهذا ما يتعارض مع النظرية المتبناة لصاحبها " تايلور " الذي ركز على الناحية الفنية للعمل و أهمل الناحية الإنسانية فيه و لا يراعي الفروقات الفردية بين الأفراد ، و أن من شأن هذه الفروق ان تحدث اختلافات صغيرة أو كبيرة في طريقة أداء العمل ، و إن ما يريح عامل من الناحية النفسية أو حتى العضوية قد لا يريح عاملا آخر . و هذا ما يعود إلى سوء توزيع المهام و الأماكن للأفراد.

جدول رقم(28) يوضح العلاقة مع الزملاء وعلاقتها بالشعور بوجود مساندة من قبلهم

المجموع	الشعور بوجود مساندة حقيقية من الزملاء في العمل			علاقتك بزملائك في العمل
	لا	نعم		
10 %18.51	10 %18.51	0 %0	بالاحترام	
19 %35.18	19 %35.18	0 %0	بالعدائية	
25 46.32	14 %25.92	11 %20.4	باللامبالاة	
54 %100	43 %79.6	11 %20.4	المجموع	

تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه الخاص بالعلاقة التي تربط الزملاء مع بعضهم و مدى الشعور بوجود مساندة حقيقية تجاه بعضهم البعض ، حيث نجد نسبة 46.32% من مجموع الباحثين يمثلون 25 ممرضا، صرحوا بأن العلاقات فيما بينهم تسودها اللامبالاة ، منهم 25.92% من فئة الباحثين يمثلون 14 ممرضا، يشعرون بعدم وجود مساندة حقيقية من زملائهم في العمل في حين نجد نسبة 20.4% من عينة البحث يمثلون 11 ممرضا، يشعرون بوجود مساندة . تليها نسبة 35.18% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون 19 ممرضا ، أجابوا بأن العلاقات فيما بينهم عدائية ، منهم 35.18% من فئة الباحثين يمثلون 19 ممرضا أجابوا بأنهم يشعرون بعدم وجود مساندة حقيقية ، و جاءت نسبة 18.51% من عينة البحث يمثلون 10 ممرضين، أجابوا بأن علاقاتهم علاقة احترام لكنهم لا يشعرون بوجود مساندة حقيقية من زملائهم. و عليه يمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بأن غالبية الزملاء يشعرون اتجاه بعضهم البعض باللامبالاة و العدائية ، نظرا لاهتمام كل واحد منهم بمصالحه الخاصة، و حسب أقوال الباحثين في الإجابة على الأسئلة المفتوحة حيث قالوا: " إن كل واحد منا يعمل لنفسه فقط و لا يهتم بالآخرين . " و هناك من قال: " بأنه ليس لديه زملاء أصلا . " ومن خلال كل هذه الإحصائيات و التفسيرات ، نستنتج أن غالبية أفراد

العينة يتصفون بالأنانية و لا يحترمون بعضهم البعض كون غالبيتهم لهم تقريبا نفس السن ما عدا فئة قليلة منهم، لذا نجدهم دائما في خلافات و شجارات و صراعات حول قضايا العمل المهنية و في بعض الأحيان تكون شخصية.

جدول رقم (29) يبين نوع العلاقة مع المشرف و علاقتها بتصرف المسؤول عند حدوث

خطأ .

المجموع	تصرف المسؤول عند حدوث خطأ			نوع العلاقة مع المشرف
	لا يبالي بما يحدث	يوجهك لتصحيحه	باللوم و العتاب	
17	0 %0	05 %9.25	12 %22.22	جيدة
37	19 %35.18	0 %0	18 %33.33	سيئة
54	19 %35.2	05 %9.3	30 %56.6	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه الخاص بنوع العلاقة مع المشرف و علاقتها بتصرف المسؤول عند حدوث خطأ، حيث نجد نسبة 68.51% من المبحوثين يمثلون 37 فردا أجابوا بأن العلاقة بينهم و بين المشرف سيئة ، منهم 35.18% من مجموع المبحوثين يمثلون 19 فردا صرحوا بأن المسؤول عند حدوث خطأ عند أداء العمل ، فإنه لا يبالي بما يحدث و نسبة 33.33% من الفئة المبحوثة يمثلون 18 فردا أدلوا بأن تصرف المسؤول في حالة حدوث خطأ يكون دائما باللوم و العتاب ، في حين بلغت نسبة 31.47% من عينة البحث يمثلون 17 فردا أجابوا بأن علاقتهم مع المشرف جيدة ، منهم نسبة 22.22% من أفراد العينة يمثلون 12 فردا أدلوا بأن تصرف المسؤول عند حدوث خطأ باللوم و العتاب ، ونسبة 9.25% من عينة البحث صرحوا بأن تصرف المسؤول يكون دائما بتصحيح الخطأ دون

لوم أو معاتبة. وعليه يمكن تفسير تصرفات المسؤولين باللوم والعتاب تجاه الممرضين نظرا لطبيعة النظام الصارم من جهة وإلى شخصية المشرفين من جهة أخرى ، حيث غالبية المبحوثين بان معاملات المشرفين قاسية وذلك بهدف تهيئهم للإحساس بالمسؤولية وتحملها كاملة تجاه الخطأ مهما كان حجمه ، لذا فغن الممرضين يكونون في حالة قلق وتوتر من تصرفات المسؤولين اتجاههم، أما تصرف المشرفين باللامبالاة فيمكن مرده إلى كثرة مهام العمل وتداخلها وخاصة في عمل النهار الذي تكثر فيه الفوضى والازدحام، حيث يصعب فيه الإشراف الدقيق، لذا فإن غالبية المشرفين لا يباليون بما يحدث.

جدول (30) يوضح تغيير منصب العمل و علاقته بمدى شعور أفراد العينة عند عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار .

المجموع	شعور الممرضين عندما لا يشركهم المشرف في اتخاذ القرارات			طلب تغيير منصب العمل
	الشعور بعدم الانتماء و الاختناق	الشعور بالضيق و الاختناق	الشعور بالملل و الروتين	
20	15	0	05	نعم
%37.06	%27.8	%0	9.26 %	
34	0	30	04	لا
%62.95	%0	%55.55	%7.4	
54	15	30	09	المجموع
%100	%27.8	%55.5	%16.7	

تشير بيانات الجدول أعلاه الخاص بعلاقة تغيير منصب العمل بشعور المبحوثين في حالة عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، حيث نجد نسبة 62.95% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون 34 ممرضا، أجابوا بأنهم لم يتم تغيير منصب عملهم ، منهم 55.55% من

المبحوثين يمثلون 30 ممرضا يشعرون بالضيق و الاختناق في حالة عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ، في حين نجد نسبة 7.4 % من مجموع المبحوثين يمثلون 04 ممرضين، ممن يشعرون بالملل و الروتين ، وجاءت نسبة 37.06% من عينة البحث يمثلون 20 ممرضا، أجابوا بأنهم تم تغيير منصب عملهم منهم 27.8% من المبحوثين يمثلون 15 ممرضا، أجابوا بأنهم يشعرون بعدم الانتماء في حين نجد نسبة 9.26% من عينة البحث يمثلون 05 ممرضين، أجابوا بأنهم يشعرون بالملل و الروتين لأنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ، و بالمنظمة أيضا ، و عليه يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية ، ووفقا لإجابات المبحوثين على الأسئلة المفتوحة ، أن الأفراد الذين تم تغيير منصب عملهم دون إعلامهم و استشارتهم في هذا القرار . و يعود ذلك حسب أقوالهم إلى تهميش الإدارة لفئة الممرضين من جهة و ربما تعود إلى نقص خبرتهم في هذا المجال من جهة أخرى ، لذا يشعر الممرض و كأنه يعيش على هامش المنظمة ، و ليس عضوا فيها له آراء و أفكار و اقتراحات يرمي إلى تجسيدها ، و إلى مشاكل تعترض عمله يسعى إلى حلها . ومنه فهو يشعر و كأنه آلة تحركه الدوافع المادية فقط ، و هذا ما يتماشى مع مبادئ نظرية " تايلور " الكلاسيكية و نظريته للأفراد العاملين من خلال قوله: " يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة و العمال ، و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ " <sup>1</sup> أما بالنسبة للممرضين الذين لم يتم تغيير منصب عملهم ، فإن إدارة المنظمة الصحية ترى بأن هؤلاء الأفراد متناسبين مع أعمالهم ، و هذا ما يتطابق مع خصائص النموذج البيروقراطي لـ " ماكس فيبر " عندما قال : " يعين الموظف في المنصب استنادا لقدراته ، لذا يجب إن يختار على أساس المسابقات و الامتحانات أو الشهادات التي تحدد ذلك " <sup>2</sup> و عليه يمكن أن نستنتج إن غالبية أفراد العينة غير راضين على الأساليب التسلطية المكرسة داخل المنظمة الصحية التي تزيد من ارتفاع التوتر لدى المبحوثين ، فينتابهم الشعور بعدم الاطمئنان و الاستقرار النفسي و الاجتماعي،

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص67.

بسبب نمط التسيير الغير فعال و إلى النظام الصارم داخل مختلف الوحدات و الأقسام المكونة للمنظمة الصحية ، فهي ذات طابع مغلق غير مفتوحة على البيئة الخارجية و التي، تهتم بالتأثيرات المحيطة بها ، و هذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليه دراسة " شلالى آسيا" في دراستها حول موضوع السلطة و علاقتها بالرضا الوظيفي ( أنظر الصفحة رقم 17 ) حيث توصلت إلى: " إن القواعد التنظيمية لا تتسم بالمرونة في ميدان الدراسة فتؤثر على مبادرة الأفراد و ابتكارهم ، مما يؤدي إلى سيادة السلوك الآلي الذي يتسم بالجمود" . و منه يمكن القول إن النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية حول عدم مشاركة أفراد العينة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم و بالمنظمة الصحية أيضا نجد أنها تختلف مع الدراسة السابقة للطالب " سنيينة محمد " حول موضوع الممارسات السلطوية و الاستبعاد التنظيمي ، ( أنظر الصفحة رقم 22 ) حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها : " إن النمط السلطوي السائد في ميدان الدراسة هو النمط الديمقراطي ، حيث هنا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات و لو بشكلها الشفوي ، حيث صنعت هذه المشاركة قناعا و ولاء و تعاوننا و التزاما ."

سابعاً- مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج :

### 1 - بالنسبة للفرضية الأولى :

هناك علاقة طردية بين كثرة مهام العمل والإجهاد البدني، حيث تبين من خلال النتائج والتحليلات الكمية والكيفية، أن مهام العمل التي يقوم بها الممرضون عينة الدراسة، كثيرة ومعقدة ومستمرة وتكاد لا تنتهي، لان مهنة الممرضين توصف عادة بأنها مهنة المتاعب والضغوط النفسية، كونها ذات طابع إنساني وتعاوني وخدماتي في نفس الوقت، لذا فهي تحتاج إلى طاقات بشرية وفكرية عالية تتمثل في قوة تركيز عالية ويقظة وانتباه دائمين ، فالممرضون يتحملون مسؤوليات عدة تتمثل في العناية بالمرضى، وتحمل ا لمسؤولية كاملة حول أدوات العمل من جهة، والمرضى من جهة أخرى، لضمان تقديم خدمات صحية جيدة وهذا ما تفرضه السلطة العليا، من خلال التعليمات والأوامر الصادرة لفئة الممرضين للسهر على تنفيذها على أكمل وجه، وحسب ما أدلى به غالبية المبحوثين، إن المهام المسندة إليهم تفوق قدراتهم وإمكاناتهم بسبب كثرة المرضى من جهة، ونقص التجهيزات والإمكانات من جهة أخرى مثل: عدم توفر جهاز راديو حديث ودقيق، ضيق الغرف، نقص الأسرة، قلة اليد العاملة، مقارنة بالمرضى الوافدين للمستشفى،لذا فإن فئة الممرضين يعانون من إجهاد بدني بسبب نقل المرضى وعلاجهم والعناية بهم والسهر من أجل سلامتهم، وهذا يتطلب توفر قدرات بدنية عالية في فئة الممرضين، من أجل التكيف والتحمل في مثل هذه المهن، ومن خلال كل هذه الأعباء الوظيفية التي تقوم بها هذه الفئة، فإنهم يشعرون بالتعب والإرهاق البدني والملل والروتين ونقص الراحة وقلة النوم، ورغم كل هذا فإن أصحاب السلطة لا يمنحون إجازات وعطل لهذه الفئة مقابل الجهود المبذولة، ويعود ذلك إلى نقص الممرضين من جهة، وإلى الأساليب التسلطية من جهة أخرى، وهذا ما ينتج عنه توترات عالية لدى هذه الفئة. وعليه فإن الفرضية محققة.

## 2 - بالنسبة للفرضية الثانية :

أما فيما يخص نظم الاتصالات داخل المنظمة الصحية فهي ضعيفة، حيث أن أصحاب السلطة لا يشرعون في عقد لقاءات دورية بين المشرفين ورؤساء المصالح، والموظفين (الممرضين) لتبادل وجهات النظر حول العمل، وحسب أقوال المبحوثين في إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة في استمارة استبيان، حيث أدلى غالبيتهم بان الإدارة لا تعبر أي اهتمام لهذه اللقاءات وليس لديهم وقت لهذه الأمور، حتى لم نصل بعد إلى ذلك المستوى خاصة نحن قطاع الصحة، فالمنظمة الصحية لا توفر أجهزة معلومات متطورة لتبادل المعلومات مع مختلف الوحدات والمصالح، وهناك نقص أيضا في الإمكانيات، إضافة إلى أن المشرفين وأصحاب الإدارة لا يعلموننا بالمستجدات حول عملنا ومستقبلنا المهني فهم لا يهتمون بنا كمرضيين.

1- وبالنسبة لطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة أكدت عليها أقوال المبحوثين وإجاباتهم على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان حول معاملات المشرفين لهم ومعاملة الزملاء لبعضهم البعض، حيث صرح غالبية المبحوثين من أفراد العينة بأن معاملة المشرفين والمراقبين الطبيين لهم سيئة، أنظر الجدول رقم (16)، حيث وصفت هذه العلاقات والمعاملات، بأنها قائمة على أساس من التعسف والأنانية وسوء المعاملة وعدم الاهتمام بحاجات ورغبات والطموحات المستقبلية لهذه الفئة، وهذا ما يخلق توترات عالية واضطرابات في العلاقات بين الأفراد في العمل، وحسب أقوال المبحوثين بان هناك فروقات وتميزات في العمل، فيما يخص معاملة المشرفين للزملاء. أنظر الجدول رقم (14)، وتعود سبب هذه الفروقات لميل بعض المشرفين لمرضيين دون الآخرين لأسباب شخصية، وأخرى مهنية، لذا فنحن نشعر بالتوتر والظلم وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول رقم (20) بأن علاقتهم بالإدارة هي علاقة توتر، ونتيجة هذه المعاملات السيئة والفروقات فنحن نشعر بالعدائية والكراهية اتجاه بعضنا البعض نحن الزملاء ودائما في شجارات مع بعضنا حول أمور إدارية ومهنية وحتى شخصية في بعض الأحيان، حيث

نشعر باللامبالاة اتجاه بعضنا البعض وبالعدائية، أنظر الجدول رقم (28) ومنه فكل واحد منا يهتم بمصالحه الشخصية ولا مجال للعلاقات الإنسانية أو التعاون، فنحن لا نشعر بالمساندة الحقيقية سواء من الإدارة أو من الزملاء. ومنه فالفرضية الثانية محققة.

### 3 - بالنسبة للفرضية الثالثة :

1-تميل سلطة الرؤساء والمشرفين والمراقبين الطبيين في المؤسسة الاستشفائية بالمستشفى "سليمان عميرات" بالمسيلة إلى مبدأ التسلط والأساليب التعسفية، من خلال عدم إشراك فئة الممرضين في عملية صنع القرارات واتخاذها، ولا سيما القرارات الخاصة بعملهم، ولا مجال للمبادرة بطرح الأفكار والاقتراحات وعدم إعطاء لهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم ومشاعرهم، وحسب أقوال غالبية المبحوثين أنهم مهمشين من طرف الإدارة ومجرد آلات لتنفيذ العمل فقط، أنظر الجدول رقم (08) في ظل الصرامة والرقابة اللصيقة وتتبع الأخطاء من طرف المشرفين والمراقبين الطبيين لمعاقبتنا، فأصحاب الإدارة والمشرفين يسعون لتحقيق سير العمل، حسب ما يتوافق مع أهدافهم التي يريدون تحقيقها ويسعون لكسب صورة حسنة أمام المدراء الأعلى منهم في المستوى الإداري، فهم لا يهتمون بنا كمرضين. ومن خلال كل هذه المعاملات التي يتلقاها الممرضين في مكان عملهم أدلى العديد منهم من خلال عدة مقابلات متكررة بالتعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم وكانت أقوالهم كالآتي:

2-أشعر بالإحباط وعدم الإحساس بقيمة المجهود الذي ابذله طيلة العام، كما أشعر وكأنني لست ممرضة مثبتة، ولدي حقوق وامتيازات مثل حالة تهميش الممرض أثناء إحساسه بالإجهاد البدني ورغبته في الحصول على إجازة.

3-أشعر بالإرهاق النفسي الذي يؤثر على عملي، وبتوتر وقلق بسبب كثرة المرضى والضغوطات من طرف أصحاب السلطة.

4- هناك نقص في حقوقي المهنية مثل نقص المردودية، لذا أشعر بالقلق والاشمئزاز والظلم من الإدارة وأحس بالندم، لأنني اخترت هذه المهنة، لذا فإنني أكره نفسي ومن حولي أميل للعزلة والوحدة وأشعر بالقذارة من ناحية الإدارة وأكاد انفجر واخنتق.

لذا، فإن المشرفين الإداريين لا يتجاوبون مع الاقتراحات التي يقدمها الممرضون، والتي تتعلق بعملهم و مستقبلهم المهني كونهم يعتبرون أنفسهم هم الأجدر و الأعلم بما يخص مستلزمات المستشفى من إمكانيات مادية و بشرية ، ولا يعيرون أي اهتمام لفئة الممرضين ولا يفسحون لهم المجال في إبداء الرأي و الاقتراحات، مما ينعلم الاتصال و التشاور بين المسؤولين و الإداريين و الممرضين ، فهم لا يشعرون و لا يباليون بهم، لأنهم في نظرهم ليست لديهم خبرة في المجالات الإدارية و التطوير المنظمي ، لذا فهم من يقررون بكل إجراءات العمل و سيره ، وهذا ما يحدث خلافات وتوترات انفعالية بين الممرضين و أصحاب السلطة، كونهم الفئة التنفيذية التي تعمل في ظل صرامة القوانين و لوائح نظام الوحدة الإستشفائية في جمودها و ركودها و روتينها اليومي، الذي يشمئز منه الممرضون طيلة عملهم اليومي و الأسبوعي و الشهري و السنوي ، حيث يولد لهم الشعور بالحيرة و التوتر و الملل و الخوف، الذي ينعكس على نفسياتهم و روحهم المعنوية و يؤثر على أدائهم لعملهم . ومن خلال النتائج السابقة نستنتج ، أن عملية صنع القرارات و اتخاذها ، في المؤسسات الجزائرية عامة و الوحدة الصحية خاصة، تتميز بالمركزية و عدم فعالية الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و عمليات تنظيمية ، من قيادة و إشراف ، فالكثير من المستويات، لا تشارك في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم و بالمنظمة ككل، فهي تحدث تأثير كبير على نفسيا تهم و مشاعرهم و أهميتهم كأفراد داخل الوحدة الإستشفائية و ما يقدمونه من خدمات صحية أكثر جودة و فعالية و نفعية للمرضى . وبالتالي فالفرضية الثالثة المتعلقة بعدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها وعلاقتها بالتوتر الانفعالي، قد تحققت ميدانيا.

## ثامنا- النتائج العامة :

- إن طبيعة الممارسات الإدارية السلطوية، لا تتسم بالمرونة، لذا فهي تؤثر على مبادرة الأفراد و ابتكارهم، مما يؤدي إلى سيادة السلوك الآلي الذي يتسم بالجمود.
- إن طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين المشرفين والمرمضين والتي تتصف بالعدائية والقهرية تؤثر على رغبة العامل في العمل،
- هناك علاقة بين عدم المشاركة في صنع القرارات و اتخاذها داخل المنظمة الصحية وشعور المرمضين بالتوتر الانفعالي.
- هناك علاقة بين كثرة مهام العمل والإجهاد البدني.
- انفراد الإدارة باتخاذ القرارات يشكل مصدرا من مصادر التوتر داخل المستشفى.
- قلة الامتيازات المقدمة للمرضين من دورات تدريبية و تحفيزات معنوية ومادية تؤدي إلى عدم الرضا .
- الواقع التنظيمي داخل المستشفى أفرز عدة ضغوطات وعراقيل ، سواء تقديم الخدمات الطبية أو في العلاقات العمالية.
- يعاني المستشفى من مجموعة من المشاكل التنظيمية و التسييرية وعلى رأسها نجد نقص المختصين من أطباء وممرضين بالإضافة إلى قلة التجهيزات والوسائل العلاجية .
- عدم كفاية الميزانية المقدمة من طرف الوزارة أدى إلى عدم عدالة التوزيع وبالتالي عدم رضا المرمضين والفئات الأخرى.
- أما بالنسبة لنظام الاتصال فهو نمط غير مرن لا يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما أدى إلى حدوث التوتر العلائقي بين الوحدات والأقسام المكونة للمنظمة.
- تسود بيئة العمل وخاصة عند فئة المرمضين علاقات عدم الاحترام والتسلط، التي تقلل من شعور الأفراد بقيمتهم وتحطم العلاقات بينهم وبين الإدارة.
- شعور المرمضين بعدم الحرية في العمل وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ونزع الصلاحيات منهم يقود للشعور بالتوتر.

-إن علاقة المشرفين بالمرضى تسبب هي أيضا مصدرا من مصادر التوتر داخل المنظمة الصحية

-إن السلطة التنظيمية من خلال أبعادها (عدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ضعف نظم الاتصالات، كثرة مهام العمل) لها

علاقة بالإجهاد البدني والتوتر الانفعالي والعلائقي وهي أبعاد التوتر التنظيمي، هذا ما أكد صدق الفرضية العامة.

## التوصيات و الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بفئة الممرضين من خلال توفير الاستقرار لهم .
- على المنظمة اعتماد نظام التحفيز المادي والمعنوي من أجل رفع الروح المعنوية للممرضين مقابل الجهود التي يبذلونها .
- تفعيل أسلوب الحوار والمناقشة بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا .
- الاهتمام أكثر بالعملية الاتصالية لأنها الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات .
- تدعيم العلاقات التعاونية بين مختلف أجزاء المنظمة، فهي أحد وسائل تخفيف الضغط والتوتر.
- جلب عمالة إضافية للتخفيف من الضغط على فئة الممرضين من خلال الخدمات التي يقدمونها من جهود وطاقات بدنية وفكرية.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لموضوع السلطة التنظيمية و علاقتها بالتوتر التنظيمي لدى ممرضى المنظمة الصحية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة كإحدى نماذج للدراسة، تبين لنا أن الممرضين بالوحدة الإستشفائية يعانون من توترات عالية بسبب طبيعة الممارسات السلطوية القهرية المتبعة في هذه المنظمة، حيث لا توجد هناك مشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الممرضين في المستشفى كونه هم الفئة الغالبة في هذه المنظمة والركيزة الأساسية فيها، إضافة إلى أن هناك ضعف في نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة وكثرة المهام والمسؤوليات كل هذا يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بعدم الانتماء للمنظمة وإحساسهم بأنهم أدوات عمل فقط وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع التوتر لدى هؤلاء الممرضين بسبب المعاملات السيئة التي يتعرضون إليها .

خالقة

## خاتمة:

نستخلص من نتائج هذه الدراسة الميدانية حول موضوع السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتوتر التنظيمي لدى عينة من الممرضين بالوحدة الصحية الإستشفائية، أن غالبية الممرضين الممثلين لأفراد العينة، أظهروا أنهم مصابون بالتوتر في العمل، ويعود ذلك إلى حجم الأعباء الوظيفية وكثرة المهام التي يقومون بها من مسؤوليات على الأشخاص، إضافة إلى العمل لساعات إضافية، ففترات الراحة تكاد تنعدم، نظرا لطبيعة العمل وخاصة العمل في النهار الذي تكثر فيه الفوضى والرقابة اللصيقة، مقابل عمل الليل الذي يتميز بالهدوء كونه بعيد عن الإشراف الإداري، لذا فإن الممرضين يعانون من الإرهاق البدني والتعب والإحباط والاكئاب بسبب طبيعة عملهم الشاق والصعب، الذي يتطلب تعامل مباشرة مع المرضى ، لأنها تمثل الفئة التنفيذية التي تكون غالبا مدارة باللوائح و القوانين، مما يؤدي إلى شعورهم بالضجر و الملل من وظائفهم التي تخلو من الإبداع و المبادرة وعدم تقبل الاقتراحات و حل المشكلات ، والتي تسيطر عليها الأساليب التعسفية، والطابع السلطوي، مما يؤثر على نفسياتهم و روحهم المعنوية ودافعيتهم للعمل ، حيث نلاحظ من خلال النتائج أن الممرضين غير راضين على الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم وغير راضين على الإدارة التي لا تقوم بجلب عمالة إضافية تخفف من الضغط و العبء المهني على هذه الفئة، حيث يشعر الممرضون بالضجر و أنهم مستنزفون عاطفيا، ويبدلون جل طاقاتهم و قدراتهم في العمل ويرون أن التعامل مع المرضى و الزملاء و المشرفين يشكل ضغطا كبيرا عليهم ، وهذا ما يؤدي بهم في النهاية إلى ارتفاع مستوى التوتر لديهم ،و نظرا لسوء العلاقات في العمل بين المشرفين و الزملاء، حيث وصفت بأنها قائمة على أساس من التعسف و الأنانية و عدم الاهتمام بحاجات و رغبات و طموحات هذه الفئة التي تعتبر الركيزة الأساسية في الوحدة الصحية، و التي تقدم جهودا جبارة و خدمات إنسانية للمرضى، لذا فإن الممرضين يشعرون بأن الإدارة تتعامل معهم كآلات و أدوات للعمل ولا تأخذ بعين الاعتبار المظاهر الفيزيولوجية التي تظهر على الممرض كالتعب و الملل و الروتين و الضجر. أما

في مجال العلاقات الإنسانية و الاجتماعية ، فإن إجابات المبحوثين تؤكد بأنها تكاد تتعدم، نظرا لطبيعة العلاقات الرسمية السائدة في جو العمل، و هناك نقص أيضا في المساندة الإدارية، التي تؤدي إلى زيادة الشكاوي، إضافة إلى شعور الفرد بالإحباط و القلق نتيجة تعرض الممرضين للمواقف الساخرة و المتهمكة و الحرجة والعلاقات السلبية و المتكررة و التي تكون في شكل سخرية وغيره و معاملات احتقار، حيث يشعر الفرد من خلالها بالدونية و الإحباط و العدائية و الانطواء، لذا نجد من خلال هذه النتائج أن هناك علاقة طردية بين أبعاد السلطة التنظيمية و التوتر، فكلما كان الأفراد مهمشين من طرف الإدارة و اعتبارهم أدوات عمل فقط و عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات و معاملتهم معاملة سيئة و عدائية وتكليفهم بالعديد من المهام و زيادة في المسؤولية ، زاد التوتر، فالمعاملة السيئة من طرف الرؤساء، تؤدي إلى حدوث توتر انفعالي لدى الممرضين و العدائية و اللامبالاة، التي تحدث بين الزملاء وتؤدي في نهاية المطاف إلى التوتر العلائقي، أما فيما يخص الأعباء الوظيفية الملقاة، على عاتق الممرضين تؤدي إلى حدوث إجهاد بدني ، كل هذا يؤدي عدم الرضا عن العمل وبالتالي إلى ارتفاع مستوى التوتر لدى الممرضين، وهذا هو واقع السلطة التنظيمية ودورها في رفع مستوى التوتر في المنظمة الصحية العمومية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة التي أخذها الباحث كنموذج للدراسة و البحث . وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع مستقبلية، وكذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة وهي كالاتي :

- ما علاقة التوتر التنظيمي بالأداء الوظيفي ؟
- ما علاقة ضغوط العمل بالتوتر التنظيمي ؟
- ما علاقة الممارسات السلطوية بالاحتراق الوظيفي ؟

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب:

- 1- إبراهيم أبراش: علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان ، الأردن، 1998.
- 2- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 3- أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية، ط1، نهضة للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 5- تركي محمد، مناهج البحث المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984.
- 6- جازيه عنتر: أصول التنظيم و الإدارة، ط2، مكتبة عين الشمس والتوزيع، مصر، 1999.
- 7- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة ،دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005 .
- 8- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر،(دون، سنة).
- 9- جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسين رزوق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
- 10- جيرمي سترانكس، الصحة والسلامة في العمل، ترجمة بهاء شاهين ،ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- 11- حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
- 12- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص278.

- 14- خيرى خليل الحميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 15- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجة البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق.
- 16- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر ، الجزائر ،2007.
- 17- روبرت أدال: التحليل السياسي الحديث الترجمة علي أبو زيد و علي الدين الهلالي، مطبعة الأهرام للنشر، القاهرة، مصر، 1993.
- 18- سامي ملح، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 19- سرحان وليد وآخرون، القلق، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 20- سويسي عبد الوهاب، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم - دار النجاح للكتاب، (دون، م، ن)، 2009.
- 21- السيد محمد الحسين: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، الإسكندرية، 1977.
- 22- عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للنشر، الجزائر 2010.
- 23- عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السيولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 24- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بالإسكندرية، القاهرة 2002.
- 25- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
- 26- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

- 27- على عبد الرزاق جليبي: علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 28- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002 .
- 29- عمر وصفي عقيلي: الإدارة" أصول و أسس و مفاهيم"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 30- فاتن أحمد أبوبكر: الإدارة - ثورة العمال القادمة للقرن الواحد والعشرين، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 31- فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
- 32- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 33- لوكيا الهاشمي، نظرية المنظمة ،دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، (د، س).
- 34- مايكل تي ماتيسون: كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 35- محمد الصريفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 36- محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي \_ التحليل على مستوى المنظمات \_، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 37- محمد الصريفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008،
- 38- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .
- 39- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2008 .
- 40- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006.

- 41- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 42- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المطبعة الاسكندرية، 1986.
- 43- محمد على محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1975.
- 44- محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 45- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 46- مهدي زويلف و على العضايلة: إدارة المنظمة، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1996.
- 47- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة وزيد صحرابي وآخرون، إشراف مصطفى ماضي، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 48- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان. الأردن. 2003.
- 49- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 50- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 51- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 52- يونس عبد العزيز مقداوي، يحي عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، دار زهران للنشر، الأردن، 1995.

## ii. القواميس:

- 1- عبد الرحمن سيد سليمان، معجم الاعاقة البدنية، مكتبة زهراء للنشر، مصر، 2001.
- 2- فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق للنشر، بيروت، لبنان، 1986.
- 3- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.

### .iii. المجالات والدوريات:

1- عبد القادر حريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم. مجلّة العلوم الإنسانية. العدد، 16 جامعة الحاج لخضر، مطبعة القدس، باتنة 2007.

### .iv. المذكرات:

1- دالي أمال، الصراع بين السلطة الإدارية والطبية داخل المؤسسة الاستشفائية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم ،جامعة المسيلة، إشراف الدكتور جغلولي يوسف، 2013-2014.

2- ساكري دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005.

العلماء

## دليل الملاحظة:

- 1- طرق سير العمل و الإمكانيات المتاحة .
- 2- وصف الحالة الإنفعالية للأفراد.
- 3- محاولة ملاحظة ردود الأفعال فئة الممرضين عند أدائهم لمهامهم .

## دليل المقابلة الحرة :

1. المحور الأول : أسئلة متعلقة بكثرة مهام العمل وعلاقتها بالإجهاد البدني .

- ما طبيعة المهام التي تقوم بها في عملك ؟ وما هي انعكاساتها عليك ؟

- كيف تتم طريقة توزيع المهام ؟

2. المحور الثاني : أسئلة متعلقة بضعف نظم الإتصالات وعلاقتها بالتوتر العلائقي .

- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بمشرفك في العمل ؟

- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل ؟

- ماهي الخدمات التي تقدمها لك الإدارة ؟

3. المحور الثالث : أسئلة متعلقة بعدم المشاركة في إتخاذ القرارات وعلاقتها بالتوتر

### الإنفعالي

- ما هو شعورك وانطباعك حول المؤسسة التي تعمل فيها ؟

- ماهي التحفيزات التي تقدمها الإدارة جراء الجهود المبذولة في العمل ؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

# رستمارة استبيان موجهة للممرضين

في إطار مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت عنوان

## السلطة التنظيمية و علاقتها بالتوتر التنظيمي

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا لإنجاز بحثنا هذا كما نرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة قصد التوصل على نتائج إيجابية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

ملاحظة:

وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة ونشكر صدق مساهمتكم ومساعدتكم .

تحت إشراف: بن خالد جمال

من إعداد الطالبة: بوساق زوبنة

# البيانات العامة

I. البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: ..... سنة
- 3- الأقدمية: ..... سنة
- 4- الحالة العائلية: متزوج  أعزب  مطلق  أرمل (ة)

II. بيانات متعلقة بالسلطة التنظيمية:

- 5- هل تم تغيير منصب عملك؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم:
- هل تم استشارتك في اتخاذ هذا القرار؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بلا، هل يعود ذلك إلى: قلة خبرتك .....  تهميش الإدارة للموظفين
- 6- هل يعتبرك مشرفك أداة لتحقيق أهداف العمل فقط؟
- نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم؟

لماذا؟ .....

7- هل المشرف المباشر صارم في التعامل معك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- فرض رقابة لصيقة
- الخصم من المرتب
- تتبع الأخطاء لمعاقبك
- توجيه إنذار
- المتابعة الدقيقة للعمل

8- عند حدوث خطأ في العمل المنجز من قبلك كيف يتصرف المسئول عنك؟

- باللوم والعتاب

- يوجهك لتصحيحه

- لا يبالي بما يحدث

9- هل طلبت تغيير منصب عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل لماذا؟

- لأن منصب عملك شاق

- عدم التأقلم مع جماعة العمل

- ظروف العمل

10- ما نوع العلاقة التي تربطك بمشرفك؟

جيدة  سيئة

في كلا الحالتين لماذا؟

11- هل يكافئ المشرف الموظفين الذين يؤدون أعمالهم بإتقان؟

نعم  لا

12- هل يعاملك مشرفك مثل بقية الزملاء؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا لماذا؟

13- بماذا تتميز علاقتك بزملائك في العمل؟

- بالإحترام والمودة

- بالعدائية

- باللامبالاة

14- هل ترى بأن هناك دعم كاف من طرف الإدارة فيما يخص الأدوات والأجهزة وتوفير اليد العاملة؟

نعم  لا

15- هل تحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق؟

- المشرف المباشر
- الإعلانات
- العلاقات الخاصة
- الزملاء

16- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بالإدارة؟

- علاقة توتر
- علاقة مهنية

17- كيف يتعامل رئيسك مع الشكاوى التي تقدمها؟

- لا يجيب عليها
- يجيب عليها
- يعمل على حلها و مناقشتها معك

18- أيهما تفضل:

- العمل الليلي
- العمل النهاري

في كلتا الحالتين لماذا؟

19- هل العمل الذي تقوم به؟

- شاق
- سهل

في حالة الإجابة بأنه شاق إلى ما يعود ذلك ؟

- كثرة المرضى
- نقص الإمكانيات اللازمة
- ضعف القدرات

20- عند زيادة أعمال إضافية فمن يكلف بها؟

- أنت وحدك
- أنت وزملائك
- زملائك فقط من دونك

21- هل طريقة توزيع المهام تتم بطريقة عادلة؟

نعم

لا

..... في حالة الإجابة بلا لماذا؟

22- هل المهام التي تقوم بها تفوق قدراتك وإمكاناتك؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم:

هل تقدم اقتراح أو شكاوى للإدارة بهذا الشأن؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم؟

هل تسعى الإدارة للقيام بـ:

- توفير عامل لسد النقص

- لا تبالي بما يحدث

### III. بيانات متعلقة بالتوتر التنظيمي:

23- هل تواجه صعوبة في الحصول على إجازة للراحة؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم بما تشعر؟

.....

24- هل تجد تجاوبا من رئيسك عندما تقدم له اقتراحا في مجال عملك؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بلا

..... بماذا تشعر؟

25- بعد نهاية الدوام الرسمي هل تشعر بأن طاقتك مستنزفة؟

نادرا

أحيانا

دائما

26- هل تشعر بالإرهاق حينما تصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر

دائماً  أحيانا  نادراً

27- هل تكليفك بالعديد من المهام يشعرك بالتعب والإرهاق؟

دائماً  أحيانا  نادراً

28- هل يراعي رئيسك قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام والمسؤوليات؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا بماذا تشعر؟ .....

29- هل هناك لقاءات دورية بين المشرفين و الموظفين لتبادل وجهات النظر حول العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة لا

لماذا؟ .....

30- هل يسعى رئيسك بصورة مستمرة لإعلامك بالمستجدات حول عملك و مستقبلك المهني؟

نعم  لا

31- هل هناك تقدير لجهود عملك من قبل المشرفين و الرؤساء؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا بماذا تشعر؟ .....

32- هل تتوفر تقنيات و معلومات متطورة تساعدك على انجاز مهامك؟

نعم  لا

33- ما هو شعورك عندما لا يشركك المشرف في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك؟

- تشعر بعدم الانتماء

- تشعر بالضيق و الاختناق

- تشعر بالملل و الروتين

34- هل تشعر بوجود مساندة حقيقية من زملائك في عملك ؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بلا ؟

لماذا؟ .....

تَحْمِيْدُ  
اللّٰهِ

