

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تخصص: تسيير الهياكل الإستشفائية

بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم

تحت إشراف:

د. ودان بوعبد الله

إعداد الطالبة:

مشتة عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. مخفي أمين	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مقررا	د. ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. خالدي علي	أستاذ مساعد - أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016-2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تخصص: تسيير الهياكل الإستشفائية

بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم

تحت إشراف:

د. ودان بوعبد الله

إعداد الطالبة:

مشتة عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. مخفي أمين	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مقررا	د. ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. خالدي علي	أستاذ مساعد - أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016-2017

الإهداء

إلى من أحسن إليّ وعلمني والذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم، إلى "أبي" تقديراً ووفاء؛

إلى القلب الذي ينبض بالحنان، "أمي" أطال الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية.

إلى أختي العزيزة "سارة" وإخوتي "أشرف" و "جلال" محبة وتقديراً؛

إلى زملائي وزميلاتي؛

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة

كلمة شكر

أشكر الله العلي القدير الذي منّ علي بفضلله وأعانني على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع؛

كما أوجه شكري وامتناني إلى الأستاذ "ودان بو عبد الله" لما منحني من جهد ووقت وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا

البحث؛

وأشكر جميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة؛

كما لا أنسى أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة؛

ولا يفوتني أن أشكر جميع عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم وكذا جميع المرضيين العاملين

في مختلف العيادات المتعددة الخدمات؛

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

أ	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: المناخ التنظيمي
3	المبحث الأول: مدخل الى المناخ التنظيمي.....
3	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.....
7	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وقياسه.....
11	المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده.....
11	المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي.....
14	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي.....
17	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته.....
17	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....
21	المطلب الثاني: تحسين المناخ التنظيمي.....
	الفصل الثاني: الأداء التمريضي
28	المبحث الأول: ماهية التمريض.....
28	المطلب الأول: التمريض عبر التاريخ.....
30	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتمريض.....
32	المبحث الثاني: الأداء التمريضي وأبعاد قياسه.....
33	المطلب الأول: ماهية الأداء التمريضي.....
36	المطلب الثاني: أهمية الأداء التمريضي.....
37	المبحث الثالث: تقييم الأداء التمريضي.....
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التمريضي وأهميته.....
41	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء التمريضي وطرقه.....
	الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم
50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.....
50	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.....
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.....
55	المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.....
59	المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتحليل نتائجه.....
59	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....

72الخاتمة العامة
75قائمة المراجع
89قائمة الملاحق
80الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	الشكل I - 1
9	الأهمية النظامية للمناخ التنظيمي	الشكل I - 2
24	علاقة التأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	الشكل I - 3
36	محددات الأداء التمريضي	الشكل II - 1
42	خطوات تقييم الأداء	الشكل II - 2
44	العوامل المؤثرة على الأداء التمريضي	الشكل II - 3
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم	الشكل III - 1
60	توزيع الممرضين حسب الجنس	الشكل III - 2
60	توزيع الممرضين حسب الوظيفة	الشكل III - 3
61	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	الشكل III - 4
61	توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الإدارة	الشكل III - 5
62	تحفيز الممرضين من قبل الإدارة	الشكل III - 6
62	مدى دقة وسرعة النشرات والتقارير داخل الإدارة	الشكل III - 7
62	العلاقة بين العاملين في العيادة وأثرها على العمل الجماعي	الشكل III - 8
63	قدرة الممرض على اتخاذ القرارات في العيادة	الشكل III - 9
63	تقييم أداء مهام كمرض	الشكل III - 10
64	مدى تناسب تخصصات الممرضين مع واجباتهم	الشكل III - 11
64	التقيد بأوقات الدوام	الشكل III - 12
65	مهارة الممرض في التوثيق	الشكل III - 13
65	تأثير إدارة الأقسام على مهام الممرض	الشكل III - 14
66	الثقة والتعاون بين الممرض ورئيسه	الشكل III - 15
66	نظام تبادل المعلومات بين الممرض والطبيب يؤثر على مستوى الأداء	الشكل III - 16
67	رأي الممرض في استخدام التقنيات الحديثة	الشكل III - 17
67	حل المشكلات بالشكل الجماعي	الشكل III - 18
68	تشجيع الرئيس لطاقم الممرضين	الشكل III - 19
68		

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	العيادات والمراكز الصحية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	جدول III-1
58	توزيع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية خلال عام 2016	جدول III-2
58	توزيع الموارد البشرية في الوحدات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	جدول III-3
59	توزيع الموارد البشرية بمديرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لسنة 2016	جدول III-4
60	توزيع المرضى حسب الجنس	جدول III-5
60	توزيع المرضى حسب الوظيفة	جدول III-6
61	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	جدول III-7
61	توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الإدارة	جدول III-8
62	تحفيز الموظفين من قبل الإدارة	جدول III-9
62	مدى دقة وسرعة النشرات والتقارير داخل الإدارة	جدول III-10
63	العلاقة بين العاملين في العيادة وأثرها على العمل الجماعي	جدول III-11
63	قدرة الممرض على اتخاذ القرارات في العيادة	جدول III-12
64	تقييم أداء مهام كمرمض	جدول III-13
64	مدى تناسب تخصصات الممرضين مع واجباتهم	جدول III-14
65	التقيد بأوقات الدوام	جدول III-15
65	مهارة الممرض في التوثيق	جدول III-16
66	تأثير إدارة الأقسام على مهام الممرض	جدول III-17
66	الثقة والتعاون بين الممرض ورئيسه	جدول III-18
67	نظام تبادل المعلومات بين الممرض والطبيب يؤثر على مستوى الأداء	جدول III-19
67	رأي الممرض في استخدام التقنيات الحديثة	جدول III-20
68	حل المشكلات بالشكل الجماعي	جدول III-21
68	تشجيع الرئيس لطاقم الممرضين	جدول III-22

المقدمة العامة

1- تقديم:

لا شك أن التطور الهائل الذي يشهده العالم، وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبم أن علم الإدارة يعد أحد العلوم الإنسانية فكان لا بد أن يحظى بقدر كبير وكاف من التطور.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة وفاعلية أداء أية مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمؤسسة التي تحتضنه وينتهي إليها.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون، مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

حيث يتأثر الأداء بالمناخ التنظيمي السائد والسلوكيات الخاصة بالمؤسسة الصحية، وكذلك مدى تبنها للتوجهات الابتكارية، هذا فضلا عن مدى ما يتعرض له الأفراد من ضغوط مختلفة، ويمكن أن تؤثر بشكل فعال في هذا الأداء من خلال ما تستخدمه من أساليب وأدوات مختلفة لتقييم الأداء الخاص بالعاملين في مهنة التمريض.

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من الاهتمام وجهود الباحثين، نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي بكل أنواعه، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى أداء الأفراد.

ومن هنا حرصنا على دراسة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتأثيره على الأداء الوظيفي لكل من العاملين عامة والممرضين خاصة العاملين في العيادات المتعددة الخدمات. حيث تناول الفصل الأول ماهية وأدبيات حول المناخ التنظيمي وتضمن الفصل الثاني عموميات حول مهنة التمريض والأداء التمريضي، أما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الجانب العملي لقياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي في العيادة التي أجرينا فيها فترة التريض.

2- مشكلة البحث:

يتناول البحث موضوعا ألا وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء التمريضي فهو موضوع واسع بجوانبه ومهم بإطاره ومجالاته من حيث كونه يؤثر في مسيرة العمل وتطويره ويؤثر في العاملين في مهنة التمريض وفي ميادين اختصاصاتهم، علاوة على تأثيراته السلبية والإيجابية في الروح المعنوية للجماعة والرضا الوظيفي للممرضين.

فعلى الرغم من أهمية دراسة المناخ التنظيمي السائد في عمل الممرضين، وتوسيع مجالاته، فنجد إغفالا حقيقيا من قبل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم، في دراسة جوانبه التي تؤثر في أداءهم، فالمشكلة إذن تنصب أساسا نحو سؤال رئيسي مفاده: ما هو تأثير المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما هي أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية من وجهة نظر الممرضين؟
- ما واقع الأداء التمريضي في المؤسسات الصحية والعيادات المتعددة الخدمات في الجزائر؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي السائد العيادات المتعددة الخدمات على أداء الممرضين من وجهة نظرهم؟

3- فرضيات البحث:

يمكننا تحديد بعض الفرضيات وذلك قصد الإجابة على الأسئلة السابقة وهي كالآتي:

- إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي لأية مؤسسة هو من مسؤوليات الإدارة العليا؛
- المناخ التنظيمي له تأثير جد فعال على الأداء الوظيفي للعاملين المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.
- الأداء التمريضي الجيد والفعال ناتج عن عوامل شخصية، إنسانية، اجتماعية وبيئية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها مايلي:

أ. الجانب الموضوعي:

يتمثل كالآتي:

- يعتبر من المواضيع الهامة؛
- محاولة تقديم بحث يجمع بين تخصصين ألا وهما علوم التسيير وعلوم التمريض حيث يناسب مع كليهما، وبحكم تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية علينا الإلمام بمثل هذه المواضيع؛
- تحسيس المؤسسات الصحية الجزائرية أن الاهتمام بالإدارة والمناخ السائد داخل المؤسسة من أولويات التسيير المعاصر خاصة وأن كل المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى المناخ المساهم في تحسين الأداء.

ب. الجانب الذاتي:

- لدي توجه في ما يخص المواضيع التي تلم بمعالجة المشاكل الإدارية في المجال الصحي لأنه يعد من أولى الأسباب.

5- الدراسات السابقة:

- دراسة حمد علي عبد الله عيسى بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
- حيث سمحت لنا هذه الدراسة على التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي وعلى واقع الأداء الوظيفي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة كما قام الباحث بقياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .

- دراسة شامي صليحة بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، والتي بدورها تطرقت إلى دراسة عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بكل تفاصيله كما تضمنت هذه الدراسة أيضا علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث كان بحثنا مفصلا على طرق تقييم الأداء الوظيفي

-دراسة بلكو مصطفى بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث احتوت هذه الدراسة على أدبيات نظرية حول المناخ التنظيمي والإبداع الإداري والتي استفدنا منها في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري.

6- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في مجموعة العناصر من الجانبين العملي والعملي:

أ. الأهمية العلمية:

- تتناول هذه الدراسة موضوعا يعد حديثا نسبيا وهاما في مجال التطوير التنظيمي والمتعلق بإدارة المؤسسات الصحية:

- معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء التمريضي؛

- يبرز هذا البحث أهمية العنصر البشري في هذه المؤسسات خاصة فئة الممرضين ودورهم الفعال في تقديم الخدمات وإبراز مدى تفوق المناخ السائد في تحقيق الجودة المرغوبة.

ب. الأهمية العملية:

تقديم المعلومات، الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في استعادة المسؤولين في مجال تفعيل وتطوير المناخ التنظيمي والذي نأمل أن يعود بالإيجاب على أداء العاملين في مهنة التمريض.

7- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي :

أ. الأهداف العلمية:

- إبراز كل من عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة؛

- توضيح مفهوم مهنة التمريض، الأداء التمريضي، أبعاده وقياسه؛

- محاولة التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي.

ب. الأهداف العملية:

- التطرق إلى واقع الأداء التمريضي السائد في المؤسسات الصحية وخاصة في العيادات المتعددة الخدمات؛

- توضيح أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الصحية الجزائرية؛

- العمل على الوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المؤسسات الصحية والذي بدوره يساهم وبشكل فعال في رفع مستوى أداء الممرضين؛

- تحسين ورفع مستوى الأداء التمريضي وذلك من خلال ما نقدمه من اقتراحات وتوصيات تساعد المؤسسة في توفير المناخ الإيجابي.

8- منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يصف الظاهرة المراد دراستها كما وجدت في الواقع، فاستخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع، واستعملنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان.

9- إطار وحدود الدراسة:

ولقد تناولناها في الجوانب الثلاثة الآتية:

- أ- الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير عناصره المتمثلة في كل من "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، والعمل الجماعي... الخ" على أداء العاملين في مهنة التمريض مع عدم التعمق في تحليل هذه العناصر.
- ب- الحدود المكانية: لقد تمت دراسة الجانب النظري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والعيادة المتعددة الخدمات بمدينة مستغانم.
- ج- الحدود الزمانية :

لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2017 وذلك ابتداء من شهر فيفري إلى شهر أفريل 2017.

10- خطة الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة وتلهم خاتمة تحتوي على ملخص عام حول البحث وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانبين النظريين والتطبيقيين.

يشتمل الجانب النظري على فصلين كالتالي:

- الفصل الأول: تحت عنوان ماهية المناخ التنظيمي، يتضمن ثلاثة مباحث تعالج مفاهيم حول المناخ التنظيمي، عناصره، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسين نوعيته.
- الفصل الثاني: تحت عنوان الأداء التمريضي، والذي يتضمن ثلاث مباحث تتضمن مفاهيم حول مهنة التمريض ونشأتها، الأداء التمريضي وقياسه ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية.
- أما الجانب التطبيقي فهو تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم وأثره على أداء الممرضين في العيادة المتعددة الخدمات، والذي يتضمن ثلاثة مباحث تحتوي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، هيكلها التنظيمي، إمكانياتها... الخ، كما قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان الموجه إلى العينة وتصنيف المعلومات إحصائياً لنتمكن في النهاية من تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول المناخ التنظيمي

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هو تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة و طبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة و تأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان ، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي يهدف إضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئي ، المحيطة علما أن كتاب الإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي .

لكل منظمة نظام خاص يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل لتصوره في شكل مرضي او غير مرضي. و الذي بالتالي يعمل على الاحتفاظ بالعناصر الجيدة به أو يؤدي الى هروب العناصر ذات الكفاءة منه بل و أكثر من ذلك فيسود داخل المنظمة الواحدة عدة مناخات فتسمع أحيانا أن المناخ السائد بإدارة الأفراد مناخ جيد بينما المناخ السائد بإدارة الإنتاج مناخ غير جيد ...

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة وخاصة الصحية منها وذلك من أجل تعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ... إذن فما هو المناخ التنظيمي ؟

ولذلك سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي؛

المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي و أبعاده؛

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسين نوعيته.

المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي، ومازال تحديد مفهوم له من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مختلف تعاريفه واستنتاج خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف التسعينات من القرن الماضي، إذ كان كورنل أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذلك الحين و هو يحظى باهتمام العديد من الباحثين لخاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة و أبعاد هذا المفهوم و التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ولكن قبل التعرض لتعريف المناخ التنظيمي لنبأس من تناول التطور التاريخي لهذا المفهوم .

1- التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي :

أ- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات من القرن الماضي:

في سنة 1960: حسب جيليرمان « Gellermen » فإن مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية و درجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين .

في سنة 1968: حسب أعمال تاجيري و لليتون " Tagiri et litiun " مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي تخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين¹.

ب- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل الباحثون إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل، تتمثل في درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة... الخ"

إن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضى ، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه) ومن خلاله يبرز للموظف كيف يعامل، كل هذا يعتبر مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات و التغييرات التنظيمية بشكل واسع.

ج- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية

د- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات من القرن الماضي: تمثل في استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية .

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة. 2010/2009، ص22.

2- تعريف المناخ التنظيمي :

- عرفه فيلد وابلسون: على أنه " المتغير الذي يعمل على دمج الفرد و الجماعة"²
- يقول "بوكستن" Buxton : أن المناخ التنظيمي يتناول تلك الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك الأفراد من خلاله البيئة التنظيمية، و هذه الأخيرة تتمثل بمجموعة العناصر التي تحدد مدى كونها تقدم القوة الأساسية في التأثير بسلوكيات هؤلاء الأفراد أم لا³.
- كما عرفه فورهان و جلمر: على أنه " مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات و تؤثر على سلوك المنظمات و تؤثر على سلوك العاملين لديها⁴.
- وعرفه تاجيري: على أنه " الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم.
- كما عرف: على أنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو/و أنظمتها والتي من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم أو /وهذه الأنظمة مع أعضائه ومع البيئة المحيطة⁵.
- أما بريتشارد: فقد عرف المناخ التنظيمي على أنه " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل⁶ في المنظمة، وتتشكل كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته⁷
- و عرف د.عبد الفتاح الشربيني: على أنه "تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية و التي :
- أ- تتحدد كنتيجة، كسياسات و أنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلا عن اتجاه و فلسفة الإدارة العليا بها.
- ب- يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لمتخذي القرارات في المنظمة.
- أما كاتز وكاهن "Katz et Kahn" : أن هو النمط الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة.

² محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009، ص257.

³ سعد علي العنزي، الإدارة الصحية ، دار اليازوعي العلمية، عمان، 2009، ص 67-68

محمد الصيرفي، المرجع سبق ذكره، ص258⁴

⁵ جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية

2004/2003، ص85.

ويوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو ناتج التفاعل الداخلي بين مكوناته و لم يشر لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد هذا التنظيم وتأثيره على قيمهم واتجاهاتهم، و بالتالي سلوكهم⁸.

يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي على أنه: يتحدد بنوعية البيئة الداخلية لمؤسسة معينة، و التي تدرك من قبل أفرادها العاملين، والتي تتمثل بالقيم والخصائص و الاتجاهات التي لها صفة الاستقرار النسبي التي تؤثر في سلوكهم، وتشكل هذه بطبيعتها نتيجة لفلسفة الإدارة وممارستها في التطبيق. ولهذا فإن للمناخ التنظيمي تأثير كبير مباشر وغير مباشر في قدرات المؤسسات الصحية والمستشفيات (على وجه الخصوص)، على النجاح والبقاء والنمو والتطور، وبالمقابل إن إغفاله يؤدي إلى انحدارها، وربما تلاشها وتفويت الفرصة عليها في المنافسة.

ومن مراجعة التعاريف السابقة يتضح أنها جميعا تركز على الجوانب التالية :

- أ- أن المناخ التنظيمي يعتبر مجموعة من الخصائص التي تميز أساسا بيئة العمل الداخلية في المؤسسة؛
- ب- أن هذه الخصائص تتسم بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي؛
- ج- أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة، كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها؛
- د- أن هذه الخصائص لها تأثيرها على السلوك الوظيفي للأفراد في المؤسسة؛
- هـ- أن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك يعتبر الثاني أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

كما يتحدد الإطار العام للبيئة الداخلية للتنظيم من خلال العوامل التالية:

- أ- للتأكيد الإيجابي على أهمية العمل؛
- ب- توضيح ما هو متوقع من الفرد إنتاجه من ناحية الكم والكيف؛
- ج- زيادة إحساس الفرد بأهمية قيم و أخلاقيات العمل ؛
- د- التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية؛
- هـ- تنمية روح الولاء الشخصي؛
- و- تزويد الفرد بما يحتاج إليه من معلومات عن مستوى أدائه ؛
- ز- مكافأة الفرد على الأداء الجيد؛
- ح- تشجيع الأشخاص باستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية⁹.

ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي:

يمكن استخلاص خصائص المناخ التنظيمي فيما يلي:

- 1- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، و لا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها.

⁸ سعد علي العززي، الإدارة الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁹ محمد الصبري، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 259.

- 2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين مؤسسة وأخرى، و أنها حصيلة تفاعل بين خصائص المؤسسة والفرد.
- 3- أن مناخ أي مؤسسة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم و تصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
- 4- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- 5- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات، و كذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها¹⁰.
- 6- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، و يشترك فيه عدة أشخاص.
- 7- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- 7- لايعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
- 8- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة، وليس بديلاً لعمل الإنسان في المؤسسة في ظل القيم و الأخلاقيات السائدة فيها. فهو ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري وانعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم و يعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يؤثر هذا الأخير على السلوك مباشرة، أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك، كذلك تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة و مستمرة من الصعب تغييرها، حيث يشير موريس تيفوني "Maurice Thévenet" في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: "الإسمت الذي يربط بين مكونات المؤسسة"، وهي صيغة للتعبير من المنظمة من حيث تاريخها، معارفها و طرق التفكير و أداء العمل فيها، وعكس ذلك يصف هذا المناخ خصائص مؤقتة و قابلة للتغيير، فمثلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء¹¹.
- 8- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، و ليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.
- فالرضا الوظيفي يعرف بأنه "الحالة الشخصية الفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".

¹⁰ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 46.

¹¹ محمد حسن رسعي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية "ط 1"، دار الوفاء، مصر، 2004، ص 85.

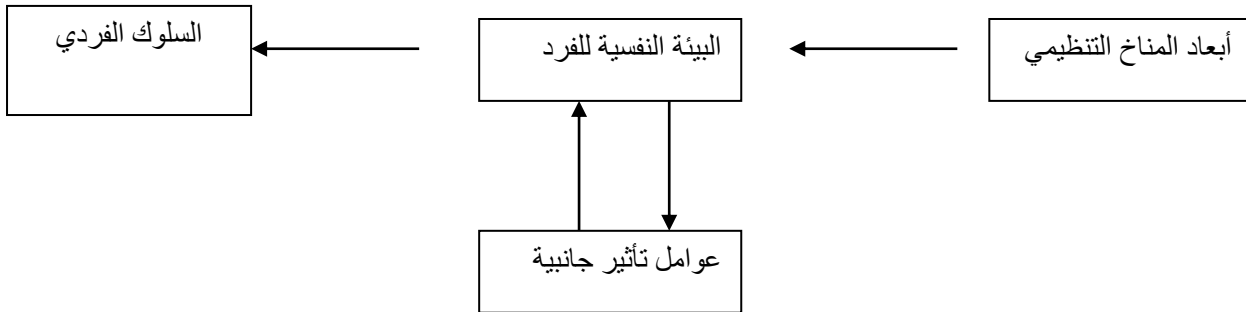
كما يستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي، فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كابحة.

1- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير و التطوير التنظيمي، حيث أن التطوير و التغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية من مناخ المنظمة أكثر من تعاملها من المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها. يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين في المنظمة، توجههم، و طريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات". وعليه يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا و تخطيطها لإحداث عملية التطوير.

2- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل، فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، و في الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالقوة، النجاح المتطور و في هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة¹².

3- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لأخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم I-1: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك



المصدر: الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 260.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي و قياسه:

1- أهمية المناخ التنظيمي

يسود المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي مؤسسة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، فكل مؤسسة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص و التعاملات. لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري و الذي هو قوام العمل و مركزه الأساسي، و أجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ

¹² الصيرفي محمد، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 259.

التنظيمي ، و بأنه فكرة قائمة بذاتها و أن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية هذا الأخير من خلال الآتي :

أ- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يعبر عن جو العمل العام داخلها والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حلقة الوصل مع البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية¹³.

ب- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المؤسسات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية مؤسسة يعد تأثيرا مباشرا، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات تنسجم مع الأفراد و توقعاتهم، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وإدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، لأن قدرة المؤسسة على تأدية المهام المحاطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المؤسسة في أذهان العاملين فيها، التأثير على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخلها، التأثير على الأفراد و تحفيزهم لبلورة أهدافهم و استكشاف طاقاتهم و لكونه داعما لإنشاء و تأصيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب و تأمين استمرارية و كفاءة العاملين و تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و رفع معنوياتهم و حثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المؤسسة¹⁴.

ج- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنميتها من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، وإمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.

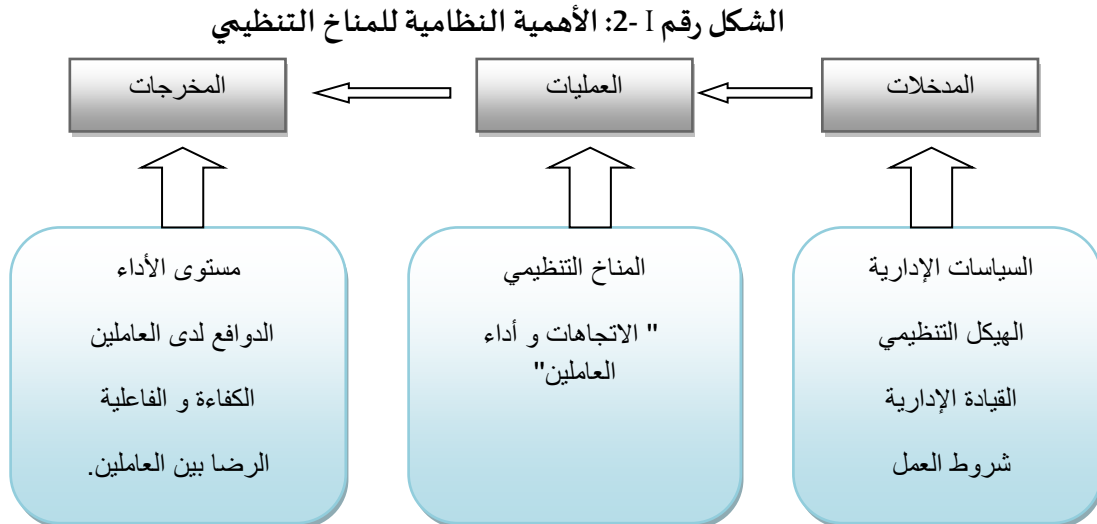
خ- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، وكذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي، لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.

¹³ زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، الطبعة الأولى ، دار أسامة، المشرق الثقافي، الاردن، 2006، ص22.
¹⁴ واصل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار و مكتبة الحامد، الأردن، 2006 ، ص 65.

م- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية، وبالتالي على إنتاجهم و على مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره على اتجاههم، ودافعهم، قيمهم، رضاهم ودافعيتهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد على الكثير، مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحوها، كما يتأثر سلوك الفرد بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة ايجابية أو سلبية، وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وكنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم و إبداعاتهم، ومهما اختلفت المؤسسات والعاملين فيها فإن كلا منهم يسعي للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميزا ومتجددا¹⁵.

تنعكس أهمية المناخ التنظيمي في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال المؤسسات فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، ويمكن الاستعانة بنظرية النظم لتفسير ارتباط المناخ التنظيمي بأداء المؤسسات كما يوضح الشكل التالي¹⁶:



¹⁵ سعد علي العنزي، الإدارة الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

¹⁶ مدونة دروس الاقتصاد، قانون إدارة الأعمال للدكتور عبد الله الحيرتسي حميد، الثلاثاء، 29 أبريل، 2014، تاريخ الإطلاع 2017/02/11.

<http://economicourses.blogspot.com/2014/04/normal-0-21-false-false-false.html>

المصدر: مدونة دروس الاقتصاد، قانون إدارة الأعمال للدكتور عبد الله الجيرتسي حميد.

1- مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعايره:

أ. مداخل قياس المناخ التنظيمي:

توجد ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي، وهي كالآتي¹⁷:

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المؤسسة، مستويات السلطة و الهيكل التنظيمي.

يتميز هذا المدخل بأنه يتجاهل الأفراد و تصوراتهم و يربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المؤسسة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية : فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزه أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات الأفراد عن المؤسسة.

ويعد هذا المدخل من أكثر المداخل أهمية في دراسة و قياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كتصورات الفرد من جهة و ما تتمتع به المؤسسة من صفات و مميزات من جهة أخرى.

- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية : فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ب. معايير قياس المناخ التنظيمي:

تختلف آراء الباحثين حول مؤشرات قياس المناخ التنظيمي، فالبعض يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع، والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا والحماس التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم و انتمائهم، ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوي، التعاون التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات¹⁸.

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن

محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء، ص343، 17.

18. جيدي فاطمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2012/2013، ص62، ص67.

أن تفسد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها "مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان والمعالجة الإحصائية للنتائج" وفي هذا المجال التدريب ضروري.

يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال استمارات الإستبيان ويعتبر نموذج لتون و سترنجر Litwin et stringer من أفضل نماذج الإستبيان التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من¹⁹:

- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة؛
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية؛
- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي؛
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت؛
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة؛
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛
- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة؛
- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده:

يعكس المناخ التنظيمي إدراك الفرد في المؤسسة نحو انتمائه لها، و ذلك عبر ترجمة تلك الإدراكات الخاصة بالأحداث والظروف إلى معان ذات أغراض فردية، وفي نفس الإطار يتضح أن هذا الأخير يتناول تلك الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك الأفراد من خلاله البيئة التنظيمية، وهذه الأخيرة تتمثل بمجموعة العناصر التي تحدد مدى كونها تقدم القوة الأساسية في التأثير بسلوكيات هؤلاء الأفراد أم لا. أما الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي وعناصره فليس لها تحديد وثيق، وذلك لاختلاف طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قبل، حيث تصمم هذه النماذج على حسب المداخل التي تنتهج في دراسة المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال ما تطرقنا إليه في تعاريف المناخ التنظيمي، يتضح لنا بأن عناصر هذا الأخير تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض و التي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز هذه العناصر بمايلي²⁰:

1- الهيكل التنظيمي:

¹⁹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث الإسكندرية. 2008 ص ص 65-66.

²⁰ أمينة مامش، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاح ، البويرة 2014/2015 ص 11.

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات، حيث يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمة في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلباً في تحقيقها فإنه يعتبر عنصر سلبى في المناخ التنظيمي و لكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد وأن يتسم بالخصائص التالية²¹:

أ- التوازن؛

ب- المرونة؛

ج- الاستمرارية.

2- القيادة :

للقيادة وأنماطها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء. وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد، وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء²².

هناك نوعان من القيادة: الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالتسلطية، الاتصال الهابط والمركزية، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة .

3- نمط الاتصالات:

تؤثر أنماط الاتصالات في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة إذ انه الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك

²¹ خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص167.

²² مصطلح حمدان البقي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، الرياض، 2010، ص31.

من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة²³.
قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن الأهمية المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذ²⁴.

5- العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي، حيث يتضح أن المؤسسة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل اقل و يميل المناخ إلى السلبية²⁵.

6- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل والسأم واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير/ حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في نجاح العمل وتحقيق الأهداف حيث ينعكس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي.

7- تكنولوجيا العمل:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، والتي تساهم في التحديث العملي من حين لآخر، فإذا كانت تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، هذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في التطوير وهي إمكانية تتواجد في المؤسسات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي²⁶.

²³ مصطلح حمدان البقي، نفس المرجع السابق، ص 170.

²⁴ خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 169.

²⁵ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 170-171.

²⁶ محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط4)، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 308.

كما تعتبر التطورات التكنولوجية ذات أثار ايجابية على الفرد والمؤسسة والمجتمع، إذ أن التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم بتحقيق ما يلي:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات؛
- إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقق معها التلاحم بأقصى كفاءة وفعالية؛
- تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل، بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء؛
- تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضباغ في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

ومن هنا يتضح بأن التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل روح الروتين في الأداء، تطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في حقل العمل وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال.

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمؤسسة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

1- مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية. فكلما تميز التنظيم بالمرونة و القدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي الى جودة المناخ التنظيمي، و لا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم و لكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات و احتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره²⁷.

2- التركيز على الانجاز:

أي هل المنظمات تؤكد على الانجاز و الإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية و التقدم ام لا.

3- التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة²⁸.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المدراء بالمؤسسة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.

²⁷ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

²⁸ ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006/2007، ص.

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

إن اهتمام المؤسسة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار²⁹.

4- أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعتها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات³⁰.

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالباً بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى الملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

5- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المؤسسة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب إثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بان اتفاقهم يشكل تهديداً لها³¹.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة، من شأن ذلك أن تعزز روح الانتماء والولاء، فالعاملين في المؤسسات اليابانية مثلاً حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المؤسسات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منها في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

²⁹ أمينة مامش، مرجع سبق ذكره، ص10.

³⁰ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص35.

³¹ خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص170.

6- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

7- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمأن ولأثته. هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات³².

حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المؤسسات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمؤسسات الكبيرة، وإنما في مؤسسة صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علم الأخرى بأنه مفضول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد العامل الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار.

8- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية :

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد³³.

9- عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة و غير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور ، الترقيات ، العقوبات ، التدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين

³² خيضر كاظم حمود. السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 171-172.

³³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008 ، ص 307.

نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها³⁴.

10- الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المؤسسات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالاً فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

- كفاءة المشرف المباشر؛
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين؛
- تحسين التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها؛
- توافر نظام للحوافز، للاتصال وللمعلومات بالمنظمة؛
- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة³⁵.

11- زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة:

كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة و المبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد³⁶.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو التالي:

1- العوامل الخارجية: نذكر منها ما يلي:

أ- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمؤسسات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمال، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وعدم الاستقرار والتحفيز، وكذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمؤسسة فيه جيدة يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة، وبينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمؤسسة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أ وبأخرى³⁷.

³⁴ عبيوي رزيد منير، التنظيم الإداري - مبادئ وأساسيات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص123.

³⁵ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص34.

³⁶ خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص173.

³⁷ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص26.

ب- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ج- البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية، الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها فيها، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ مؤسساتهم، فمناخ مؤسسة تعمل في بلدنا يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها مؤسسة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

2- العوامل الداخلية: نذكر منها الآتي:

أ- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً مع الأفراد، مما يسمح في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين، وهذا من دلائل إيجابية لمناخه التنظيمي³⁸.

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساساً فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

ب- القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم، وتحافظ على كراماتهم واحترامهم، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فالقيم الصالحة تربي مناخاً من الأمانة أما الاستبدادية فتربي العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه للمؤسسة.

ج- الهيكل التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق³⁹.

فكلما كان البناء التنظيمي مرناً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجعاً على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرقمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطاً للعزائم، ومن هنا يتضح تأثير الهيكل التنظيمي في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فالمركزية تعد بوحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المؤسسة، والعكس هو الصحيح⁴⁰.

د- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد، كما تعتبر الأسلوب

³⁸ محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 12.

³⁹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 255-266.

⁴⁰ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره ص 48.

الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيراً على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمؤسستهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المتميزة جانباً كبيراً من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

هـ- نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الإستمرار بالمؤسسة.

و- أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المحاطة بالأفراد، كلما ضعف وجود المعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم .

ز- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم .

ح- الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على إتجاهات القادة وإهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة .

ط- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية...إلخ"، التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد⁴¹.

ي- درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

ك- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل مؤسسة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة المواكبة للتغيرات التكنولوجية، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ذات طبيعة جامدة اتجاه المناخ نحو السلبية و ينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل⁴².

3- العوامل الشخصية:

⁴¹ صليحة شامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

⁴² عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 26

تؤثر العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل و حصوله على دورات تدريبية بشكل أ وبآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.

وهناك عوامل شخصية أخرى قد تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي⁴³:

أ- قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته .

ب- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه⁴⁴.

ج- درجة المخاطرة: ويقصد بها أن المناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

د- خصائص أعضاء التنظيم: تسمح خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا في المؤسسات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل⁴⁵.

2- العوامل النفسية: نذكر منها ما يلي:

أ- الضيق والقلق: يعتبر الضيق و القلق المتولدين عن الشخص إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا؛

- تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، إهماله لبعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به، والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية:

- عن طريق النظر حوله في المسار الذي إختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه فالقلق و الضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما يجدون صعوبة في تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

أ- الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في السلم أهمية الفرد منها، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية

⁴³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 268.

⁴⁴ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴⁵ أمينة مامش، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أ والداخلية للفرد على المستوى الشخصي وتحاول المنظمة استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد إتجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي وإيجاد توازن بين خاصية الإستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المؤسسات⁴⁶.

ج- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالإرتباط بالمؤسسة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمؤسسة لإحساسه أن العمل بها ارتباط بوحدة يعتز ويفتخر بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الإنضمام للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحسين المناخ التنظيمي:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين و تطوير كفاءة الأداء للمؤسسة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها، ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المؤسسة من التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها والتي يمكن إيجازها بما يلي⁴⁷:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل، استحداث الوحدات الإدارية، تجميع الأنشطة والوظائف، تحديد السلطات، الصلاحيات والمسؤوليات، تحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والتنظيم على حد سواء.

وإن القيام بالأنشطة المتعلقة بتعديل وتكيف الهيكل التنظيمي يجب أن يتم في ضوء تحقيق الإفادة الكاملة من طاقات الأفراد وترصين الولاء التنظيمي لهم، من خلال العديد من الإجراءات المختلفة كتتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح الفرد عضوا في جماعة أو أكثر، تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها، من خلال تكريس أبعاد الثقة المتبادلة والتعاون وترصين السلوك الذاتي للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة التنظيم ومستلزمات تحقيق الأهداف.

2- الاهتمام بالسياسات:

أن يتم وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الإستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية، سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل ما يقترن بها من تغيرات، ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها والتكيف لتغيراتها على أن لا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتبدل والتغير السريعين، وإنما يجب أن تتصف

⁴⁶ عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ، ص ص26-27.

⁴⁷ خيضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره.ص 173.

بالإستقرار والثبات النسبي لأن هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم وتعزز الثقة والإرتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء، بعكس السياسات غير المستقرة والغامضة والتي غالبا ما يثير المخاوف لدى العاملين وتدفعهم للسخط وعدم الثقة مثل: سياسة التوظيف، سياسات الترقية، النقل، الأجور وإعفاء الخدمة وغيرها من السياسات التي تشكل أهمية كبيرة لدى العاملين، وتحد من قدراتهم على الإبداع والمثابرة والولاء للمؤسسة ولذا فإن السياسات المتبعة لدى المؤسسة من حيث الاستقرار، الثبات، الوضوح والعدالة تعد من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد والجماعات والمؤسسة على حد سواء⁴⁸

3- الاهتمام بتدريب العاملين :

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات و المهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية و التطويرية ، غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية و هذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء و الثقة بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء إليها و تطويرها بالوسائل المختلفة⁴⁹

4- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:

إن شبكة الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمؤسسة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، لاسيما إذا اتسمت سبل الاتصال المعتمدة بفاعلية تزويد البيانات، المعلومات، الآراء والمفاهيم بدقة وثقة وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والإنساني من العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي، إذ أن هذه الأساليب غالبا ما تحقق درجة عالية من الانسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعاملين وتدعيم سبل الولاء المنظمي بشكل هادف⁵⁰.

5- النمط القيادي:

يشكل النمط القيادي الفعال دورا أساسيا في انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية ، لاسيما وأن القيادة الإدارية التي تتبنى فلسفة إنسانية قائمة على المشاركة في القرارات ووضع السياسات والإجراءات من شأنها أن تعزز الثقة في نفوس العاملين وتحفز لديهم حال الولاء والانتماء المنظمي، وتخلق إبعاد الاستقرار النفسي والإسهام في تقديم المقترحات وإطلاق الفعاليات والإبداع من السلوك الإيجابي الهادف نحو تحقيق سبل الانجاز الفعال، وتساهم بالوقت ذاته على تقليص مختلف صور التسيب واللامبالاة والتغيب من الظواهر السلبية التي غالبا ما تعكر صفو العمل الهادف في المنظمات الإنسانية المختلفة⁵¹.

6- أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه أن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها وهكذا، إلا أن

⁴⁸ عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁴⁹ خيضر كاظم حمود. السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره.ص174.

⁵⁰ خيضر كاظم حمود مرجع سبق ذكره ،.ص174-175.

⁵¹ أمينة مامش، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص27.

الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء وأن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم⁵².

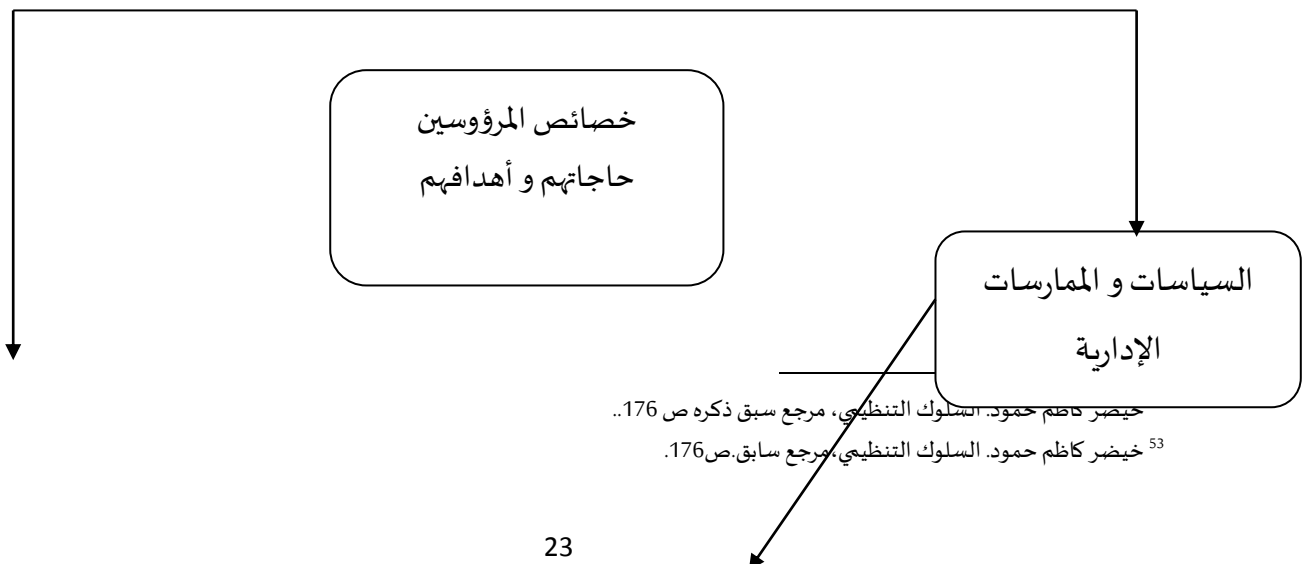
7- المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي يجب أن يضع في اعتباره الأساسيات بأن المؤسسة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها، وخلق التوازن الهادف بين المؤسسة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمؤسسة ذاتها، حيث أن ربط الأهداف بالعاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى، تعطي صور مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين فيها ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال⁵³.

ومن هنا يتضح بجلاء أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى، ينبغي أن تتسم المؤسسة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على تحقيق الولاء والانتماء المنظمي للعاملين.

و يبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

الشكل رقم(3): علاقة التأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي مؤسسة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته، عناصره وأبعاده وكذا العوامل المؤثرة عليه وطرق تحسين نوعيته للتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد هذه الدراسة اتضح لنا أن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بإظهار كفاءاتهم وطاقاتهم و المساهمة في تنمية وتطوير المؤسسة كما سنتطرق في الفصل الثاني إلى دراسة الأداء التمريضي في المؤسسات الاستشفائية ومدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على أداء الممرضين .

الفصل الثاني

الأداء التمريضي

تمهيد:

ازداد الاهتمام بالمرضى في الوقت الحاضر بالمستشفيات نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تقديم الخدمات الطبية والصحية من جهة ولندرة هذا العنصر وزيادة الحاجة إليه من جهة ثانية، والاهتمام بالمرضى لم يقتصر إلا على طريقة اختيار أعضائه، وإنما يتعدى ذلك إلى بحث السبل الكفيلة بتحقيق كفاءة عالية باستخدام وتحسين أدائه من خلال تطوير قدراته وزيادة رغباته و إشباع حاجاته وإتاحة فرص أداء مناسبة، فالتمريض بأوسع معانيه انه مزيج من الفن والعلم الذي يستوعب المريض بكامل جسمه وعقله وروحه، ويعمل على رفع مستوى صحته البدنية والروحية والعقلية، وبذلك عن طريق خدمة المريض وإعطائه المعلومات الصحية الدقيقة.

إن واحدة من أبرز اهتمامات إدارة المستشفيات، حتما هو أداء الممرض إذ أن هذا الأداء لا يعد انعكاسا لقابليات ورغبات كل ممرض وممرضة فحسب، وإنما انعكاس لأداء الطاقم التمريضي كله كقائمة عاملة تعد بمثابة قسم أو إدارة مستقلة لأنها تتوزع بخدماتها التي تقدمها في كل الأقسام والأجنحة.

ولقد كان أداء الفرد وأهمية تحسينه مبعث اهتمام دائم لمختلف المنظمات، لأنه المحدد الأساس لأدائها وسلوكها ككل. فالأداء التمريضي بحد ذاته يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وما يتوقع منه أن يؤديه في المستقبل. وهكذا إن مصطلح الأداء التمريضي هو تعبير عن إنتاجية الطاقم التمريضي على مستوى المؤسسات الاستشفائية من خلال قيامه بالأنشطة والمهام الطبية والصحية المتكاملة والمختلفة التي يتكون منه عمله، إذن ما مفهوم الأداء التمريضي ؟

ولذلك سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التمريض؛

المبحث الثاني: الأداء التمريضي وأبعاد قياسه؛

المبحث الثالث: تقييم الأداء التمريضي.

المبحث الأول: ماهية التمريض

إنّ الاهتمام بالمرضى وعلاجهم تُعدّ من مهنة الممرض، حيث يختلف مكان عملهم، فمنهم من يعمل بالمستشفى، ومنهم من يعمل في البيت أو العيادات، وقد تطوّرت مهنة التمريض عن السابق وعبر العصور أيضا حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مراحل تطور مهنة التمريض عبر العصور وكذا مفهومه.

المطلب الأول: التمريض عبر التاريخ

مرت مهنة التمريض الإنسانية ومنذ نشوئها في العصور القديمة إلى وقتنا الحاضر بمراحل مختلفة، عكست كل مرحلة أو حقبة تاريخية معينة مستوى من الاهتمام بها. يجسد وجهة نظر المجتمع والقائمين على إدارتها والعاملين فيها التي تختلف تطورا بطبيعة الحال عما كانت عليه في مرحلة سابقة. ويمكن استعراض هذه المراحل في عصور تاريخية محددة ومؤشرة كالآتي:

1- التمريض في التاريخ القديم:

من الحقائق التاريخية التي يشار إليها في هذا المجال بأن نشأة مهنة التمريض ترافقت مع نشوء الطب البشري، لكون خدمة المريض هي حالة مكملية لعملية العلاج التي ابتدأ بها الطبيب و التي يقوم بها الطبيب عينه. أو من ينوب عنه من ذوي المريض او شخص متخصص، ولا ريب بأن عملية التخصص في تقديم خدمة التمريض هي حالة متقدمة تاريخيا قياسا بعراقلة و عمق تاريخ الطب.

وتدل الحضارات التي وجدت في الهند على أنه و في سنة " 100 ق.م " قد حددت معايير لأخلاقيات التمريض و مسؤولية الممرضات، و تشير الوقائع التاريخية إلى أن أوروبا قد عرفت الطب و التمريض من خلال المراسلات التي كانت تتم الحكام في الهند وحضارة العرب في الجزيرة العربية التي تشير إليها العديد من المصادر الأوروبية نفسها وقبل العربية التي سبق الحديث عنها.

وفي الجانب التاريخي نفسه فقد دلت الحضارات المبكرة على أن هنالك أمراضا قديمة قدم التاريخ، فقد اعتبرت الأم هي أول ممرضة لاعتنائها بأبنائها، و مهنة علاج المرضى كانت مهنة متوارثة عن العائلة⁵⁵.

2- التمريض في عصر الإسلام:

بعد انتشار الدعوة الإسلامية و ما جاء به سيد المرسلين و خاتم الأنبياء محمد "صلى الله عليه وسلم" من تعاليم لمساعدة المظلوم والضعيف بدأت المناوشات والحروب مع الأعداء الدعوة الإسلامية في الجزيرة العربية. كانت النساء المسلمات يرافقن المسلمين من الرجال في ساحات الحرب لتقديم العون و المساعدة كواجب على المرأة المسلمة.

وكان العرب يطلقون اسم "الآسيات" أو "الأواسي" على النساء اللواتي يعملن في تضميد الجراح وتجبير العظام والوقاية من النزف وغيرها من أعمال الإسعاف. وقد سمين بهذا الاسم لأنهن يعالجن و يواسين.

⁵⁵ ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية، عمان، ص 14-15.

وقد كان إسعاف الجرحى من اختصاص فضيلات النساء، وكان يسرن إلى المعارك مع الرجال جنباً إلى جنب، ويحملن كل ما يحتاج إليه الجراح من لفائف والجبائر وغيرها من وسائل الإسعاف، فضلاً عن رعايتهن الجرحى و حتى مشاركتهن في القتال. ومن أبرز الممرضات من النساء العربيات هن:

- نسيبة بنت كعب المازنية؛
- أمية بنت قيس الغفارية؛
- أم عطية الأنصارية.

فضلاً عن ذلك فهناك العديد من المسلمات اللواتي اتخذن التمريض مساراً لأداء الواجب والمشاركة مع أخيها المسلم في كل ما يحمله من مسؤولية تجاه مختلف مراحل الدولة الإسلامية، وبذلك يكون الإسلام قد سبق الغرب في خدماته التمريضية بنحو عشرة قرون⁵⁶.

3- التمريض في العصور الوسطى:

بعد انتشار المفاهيم الإنسانية بدأ الاهتمام بشكل واضح في مسألة العناية بالمرضى، إذ كانت تنص التعاليم الدينية على أن جميع البشر هم إخوة، وأن الإنسان يجب أن يقدم ما في استطاعته من مساعدة لمن هم في حاجة إليه، ولم تكن هذه المساعدة أو العناية من اختصاص العبيد أو المأجورين كما كان في العهود السابقة، بل هو من واجب الجميع لأن كل شخص كان يشعر ومن خلال عمق إيمانه بأن هذا العمل هو من واجبه، ويتحتم عليه القيام به إيماناً منه بالله عز وجل، وقد شاركت وتميزت المرأة في هذا المجال من العمل حتى كرسن الكثير منهن حياتهن لخدمة المرضى بشتى صورته، وقد اعتبرن فيما بعد من القديسات لما قمن به من أعمال إنسانية جليلة⁵⁷.

ومن أبرز النساء اللواتي عملن في مجال التمريض في حقبة زمنية لاحقة هم الأخوات الأوغسطينيات. إذ في عام 1639 ظهرت ثلاث أخوات في شارع "أوغسطين" في فرنسا أطلق عليهن مجموعة الأخوات الأوغسطينيات، وكانت هذه المجموعة تقدم خدماتها أثناء البرد والمجاعة لمن يحتاجها من المرضى أو المعوزين، ولم يقتصر عملهن على فرنسا، بل انتقل إلى الهند إثناء الحرب الهندية حين انتشرت أوبئة الجدري وغيرها، وكانت خدمات هذه المجموعة تشمل النظافة والغسيل و بث الروح المعنوية للمرضى. وكان القيام بذلك يتم دون أوامر الطبيب بل بأمر الرهبان والقساوسة.

وإذا ما تم الإشارة إلى إحدى أبرز من عمل في مهنة التمريض في المراحل التاريخية اللاحقة، فستكون "فلورنس نايتنجيل" هي الأبرز منهن إذاً ولدت في مدينة فلورنس في إيطاليا وقد أخذ اسمها من المدينة نفسها. وقد عادت إلى بريطانيا مع أهلها بعد أن تلقت علومها في إيطاليا، وهي تجيد اللغة الألمانية والفرنسية، وقد بدأت هوايتها بتقديم المساعدة للمرضى وهي في سن التاسعة، وعندما بلغت الرابعة والعشرين قررت ان تتخذ من التمريض مهنة لها. وزارت العديد من دول العالم وقدمت العديد من الخدمات الصحية التي كان لها الأثر الكبير

⁵⁶ نور الدين حروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الصحية، دار الثقافة، عمان، 2012، ص45.

⁵⁷ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص17.

في خفض نسبة الوفيات وكان يطلق عليها "الفتاة المصباح" لأنها كانت تحمل مصباحاً صغيراً وهي تسير لتفقد المرضى، وكانت أول من أسس مدرسة للتمريض وذلك عام 1860⁵⁸.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتمريض:

1- مفهوم التمريض:

إن التطور العلمي والتكنولوجيا الذي حدث في المجال الصحي قد واجبه تقدم وتطور في التمريض كعلم وفن وتكنولوجيا وأصبح للتمريض نظريات ومفاهيم خاصة منفصلة عن النظريات والمفاهيم الأخرى ومن خلال نظريات التمريض المختلفة استخدمت عدة تعاريف عن التمريض نذكر منها:

- التمريض: عمل يؤدي بواسطة العاملين في مهنة التمريض لمساعدة الفرد - مريضاً أو سليماً - في القيام بالأنشطة التي تساهم في الارتقاء بصحته أو استعادة صحته في حالة المرض (منظمة الصحة العالمية)⁵⁹.

- التمريض: علم وفن ويهتم بالفرد ككل "جسم وعقل وروح" ويعمل على تقدم وحفظ الفرد روحياً وعقلياً وجسمانياً ومساعدته على الشفاء عندما يكون مريضاً ويمتد الاهتمام بالفرد المريض إلى أسرته ومجتمعه، ويشتمل ذلك على العناية ببيئته وتقديم التثقيف الصحي عن طريق الإرشادات والقُدوة الحسنة (نشرة جمعية الصحة الدولية)⁶⁰.

- التمريض: هو خدمة مباشرة تهدف إلى استيفاء حاجات الفرد والأسرة والمجتمع في الصحة والمرض (الجمعية الأمريكية للتمريض)⁶¹.

وهناك العديد من التعاريف الخاصة بالتمريض إلا أنها جميعاً تتفق على أن التمريض "هو مجموع الخدمات التي تعطى للأفراد وذوهم بغرض مساعدتهم على الاحتفاظ بحالتهم الطبيعية أو مساعدتهم لتخفيف آلامهم العضوية والنفسية، كما أن الخدمات التمريضية قد يكون الغرض منها الوقاية من المرض أو المساعدة في التشخيص والعلاج والوقاية من حدوث مضاعفات"⁶².

التمريض يعتبر خدمات لمساعدة الفرد سواء كان مريضاً أو سليماً على القيام بمتطلباته اليومية معتمداً على نفسه بقدر الإمكان وهو يحتاج لقوة الملاحظة لتحديد احتياجات الفرد.

ولكي يقوم الممرض بعمله على خير وجه فهي تحتاج إلى أساس من العلوم الطبية والاجتماعية لمساعدتها في التعامل مع الأفراد أو المعاقين، كما تتعامل مع الأطفال حديثي الولادة والأطفال والشباب وكبار السن، لذلك فعند إعداد العاملين من هيئة التمريض يجب الاهتمام بمتطلبات وواجبات الخدمات الصحية المتوفرة بالبلاد والتركيز في إعداد الممرضة في معاهد ومدارس التمريض على ما يلي:

⁵⁸ نور الدين حرّوش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁵⁹ Julien Riou & Sabine Ferrand Nagel, santé publique et economiede la santé, édition Vernazobre-Grego, paris, 2012, p101.

⁶⁰ سعد على العنزلي، الإدارة الصحية، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 32.

⁶¹ <https://hrdiscussion.com/hr6227.html>

⁶² نور الدين حرّوش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- المحافظة على الصحة والنهوض بها إلى أعلى مستوياتها؛
- وقاية الفرد والأسرة من المرض ويشمل ذلك الأم والطفل؛
- رعاية المرضى والمعوقين وتأهيلهم للعيش بعاهاتهم ورعاية المسنين.

- التمريض: عرف بأنه الوظيفة التي لها أسس علمية وثقافية تقترن بوجود مهارات خاصة بشاغليها، كما تتطلب تلك الوظيفة التكيف الشخصي والخبرة والتخصص، ويضيف آخرون أنه ينبغي ان تستكمل هذه الوظيفة بصحة الضمير الذي يوجه صاحبه او صاحبها لعمل الخير والرقابة على أفعاله. وتعد مهنة التمريض بمقدمة المهن التي تفرض على ممارسيها قدرا كبيرا من التضحية والشجاعة والاستقرار النفسي، وخصائص إنسانية اخرى تتمثل بالصبر والتحمل والعطف سعيا للحصول على أحسن جودة في الخدمة الصحية⁶³.

2- واجبات وأداب مهنة التمريض:

- تقديم أعلى مستوى من الخدمات الطبية الكفيلة بالحفاظ على صحة المريض، ومنع تعرّضه للمضاعفات الخطيرة.

- تقديم الخدمة الطبية، أو المساعدة التمريضية لكلّ المرضى، بغضّ النظر عن الجنس أو اللون أو الدين، أو العرق فهي مهنة تختصر كلّ الفوارق والاختلافات.

- بذل أقصى جهدٍ ممكنٍ خلال أدائها؛ وذلك لأنّ مجال التداوي بشكلٍ عام يتعلّق بأرواح الناس التي لا تحتمل تأجيل الخدمة أو إلغائها، أو التراخي خلال تقديمها، فالمرضى الحقيقيّ يبذل كلّ طاقاته أثناء العمل، كما يحرص على نوعية الخدمة المقدّمة.

- القدرة على العمل ضمن فريق العمل الطبيّ، وإبداء الجاهزية للتعاون في أوقات الطوارئ، أو خلال فترة غياب الكادر الطبيّ.

- إعلام المريض أو ذويه بطبيعة حالته الصحية، وتقديم كلّ المعلومات المتوفرة حول العلاج اللازم، مع ضرورة عدم إجبار المريض على تلقي العلاج، وتحذيره في حالة رفضه له بالعواقب الصحية.

- متابعة الحالة الصحية للمريض مع الطبيب المشرف بشكلٍ دائمٍ، وتجنب وصف علاجٍ أو دواءٍ دون إذنٍ مسبقٍ من الطبيب المختصّ.

- التعامل برفق وأدب مع المريض، وعدم الانفعال عند قيامه بسلوكٍ يضرُّ حالته الصحية، ومن الضروريّ تجنب التأفّف في وجهه أثناء أوقات ضغط العمل؛ فمن شأن هذا السلوك تلوّث سمعة الممرض، والجهة الصحية التي يعمل بها، إلى جانب تحطيم معنويات المريض والمسّ بكرامته الإنسانية.

- مراعاة القواعد العامة التي تسيّر عليها المؤسسة الطبية التي يعمل لصالحها الممرض.

- ارتداء زيّ العمل الرسميّ الخاصّ بالممرضين أثناء فترات العمل بما فيها الفترة الليلية.

⁶³ سعد على العنزي، مرجع سبق ذكره، ص33.

- المحافظة على أسرار المريض الشخصية أو المرصية، وعدم نقلها إلى زملائه المرضى أو بقية الممرضين⁶⁴.

3- منهجية التمريض:

تتمثل منهجية التمريض بالدور الذي يؤديه الممرض ويقدمه للمجتمع، وبالتزامن مع عصر الثورة العلمية والتكنولوجية في القطاع الصحي اتسع الدور الذي يؤديه الممرض ليمتد ويتشعب ويشمل عدداً من الأدوار إلى جانب الرعاية الجسدية المقدمة للمريض، وهي كالاتي:

- تقديم الرعاية الشاملة لأفراد المجتمع من خلال الرعاية الروحية والجسدية والاجتماعية، سواءً كان ذلك خلال مرض الفرد أو بصحته.

- إرشاد المريض وأفراد عائلته وتعليمهم أساليب الوقاية من الأمراض والسعي للارتقاء بحالتهم الصحية. تدريب الفئات الأخرى من هيئة التمريض وتعليمها.

- يساهم في رسم أبعاد خطة شاملة ومتكاملة تضمن تقديم الرعاية الصحية المثالية لأفراد المجتمع.

- تحقّز مهنة التمريض الممرض على المشاركة بإجراء البحوث العلمية الخاصة بالرعاية الصحية.

- تنسيق ما يقدمه من خدمات صحية. يصبح مؤهلاً لإدارة الخدمات التمريضية وكذلك قادراً على الإشراف على الفئات المختلفة في هيئة التمريض.

- يساهم في تطوير العاملين في مهنة التمريض بمشاركته بوضع المناهج المتعلقة بتطوير العاملين وتنمية قدراتهم بالإضافة إلى تعليمهم أسلوب تقديم العناية⁶⁵.

المبحث الثاني: الأداء التمريضي وأبعاده قياسه:

الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة أداء مجموع الأفراد العاملين فيها، لذلك فإن الاهتمام والتركيز على أداء الأفراد هو السبيل إلى دعم وزيادة إنتاجية المؤسسة، وجوهر الاهتمام بأداء الفرد هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، ومن ثم تحديد فجوة الأداء، تحليل وتحديد أسبابها وسبل علاجها. وهو ما يعرف بعملية إدارة وتقييم أداء العاملين. وما سنتطرق إليه في هذا المبحث هو دراسة شاملة لأداء الممرضين في المؤسسات الصحية.

المطلب الأول: ماهية الأداء التمريضي:

سنتناول في هذا المطلب كل من تعريف الأداء التمريضي وبعض المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع كما سنحاول التطرق الى عناصره ومحدداته.

1- مفهوم الأداء التمريضي:

⁶⁴ زاهر محمد عبد الرحيم، إدارة المستشفيات والسجلات الطبية، دار الراية، عمان، 2016، ص 128-129.

عبد العزيز مخيمر، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات "المفاهيم والتطبيقات"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2014، ص 75. ⁶⁵

الفعل من كلمة "أداء": يؤدي، ينجز، كما تعني محافظة أحد الطرفين عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه. الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁶⁶.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء التمريضي وأداء العاملين بصفة عامة، نذكر منها ما يلي:
يعرف على أن: الأداء التمريضي هو السلوك الذي يختاره الممرض في عمله ليفي بالمراد منه أو لتحقيق الأهداف الشخصية، فهو يعكس بالتالي حصيلة النتائج التي ستحققه في عملها.

وهذا السلوك قد يكون محسوسا كالتصرفات التي يمكن ملاحظتها من قبل الغير خارجيا كالحركات البدنية التي يمارسها الفرد والمجهود الجسماني الذي يبذله، أو أن يكون مستترا ضمنيا طابعه ذهني غير محسوس خارجيا كتمارس الأعمال من قبل الممرضة نفسها⁶⁷.

كما يعرف: بأن الأداء التمريضي بحد ذاته يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وما يتوقع منه أن يؤديه في المستقبل⁶⁸.

من هذا التعريف نستنتج أن الأداء التمريضي هو تعبير عن انتاجية الممرضين على مستوى المؤسسة الصحية من خلال قيامهم بالأنشطة والمهام الطبية والصحية المتكاملة والمختلفة التي يتكون منها عملهم.

يعرفه آخرون على أنه: "قيام الممرض بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء العامل عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الممرض في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله.

ويتضح من هذا التعريف أن الأداء التمريضي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء⁶⁹.

بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظرا لتداخل بعض المفاهيم مع مفهوم الأداء التمريضي، سوف نقوم بتوضيح حدود هذه المفاهيم وذلك كي نستطيع التمييز بينها⁷⁰:

⁶⁶ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁶⁷ سعد على العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁶⁸ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁶⁹ حمد على عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2015/2014، ص 70.

⁷⁰ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

أ- الفعالية: تعرف فعالية المؤسسة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح.

ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفاعلية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

ب- الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة. أي أن الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصّل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك، وتعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

ج- الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة.

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة

للتفريق بين السلوك، الإنجاز والأداء حاولنا التوضيح بسرد هذه التعريفات:

- تعريف السلوك: هو ما يقوم به العامل في مهنة التمريض من تصرفات وأعمال في المؤسسة الصحية التي يتعاملون بها؛

- تعريف الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج؛ والتي تظهر على صحة ونفسية المريض؛

- تعريف الأداء: أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ما تسعى المؤسسة مهما كان نوعها للوصول إليه.

1- محددات الأداء التمريضي:

إن من مسؤولية مدير المؤسسة الصحية أو المسؤول على العمل التمريضي أن يتيح الفرصة للممرضين الراغبين والقادرين على العمل لكي يؤدوا مهامهم وظيفتهم بشكل أفضل ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأفضل ويقدرّون عليه، ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك ولكي يتحقق الأداء التمريضي العالي، فإنه لا بد أن تتحقق المعادلة الآتية⁷¹:

الأداء التمريضي = دالة (القابلية × الرغبة × الفرصة)

فالأداء التمريضي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الرغبة، القدرة أو القابلية وبيئة العمل ومن هنا تتميز محددات هذا الأخير فيما يلي:

⁷¹ سعد علي العنزي، الإدارة الصحية، نفس المرجع السابق ص 71-72.

أ- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

كما يمكن تعريفها بأنها تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لأجل انجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

ب- القدرة أو القابلية: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

- المهارة أي التمکن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛

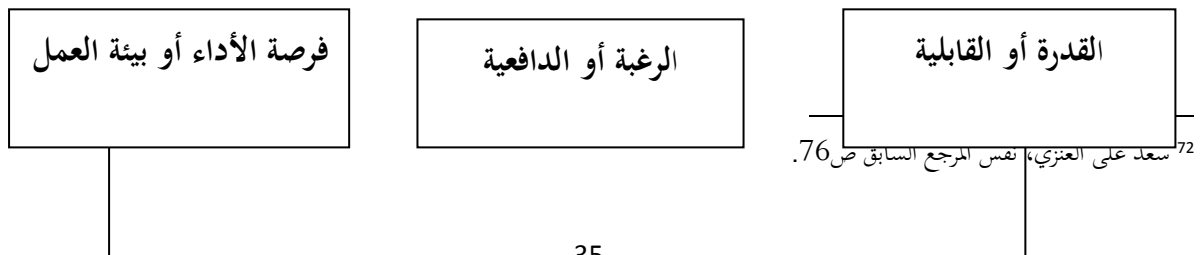
- مدى وضوح الدور.

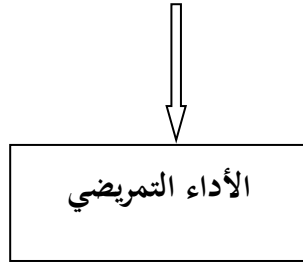
كما تعرف بأنها الطاقة المتطورة أو المعرفة الفعلية أو المهارة المتطورة حاليا في العمل والتي تستخدم من قبل الفرد في أداءه لعمله التمريضي.

ج- بيئة العمل أو فرصة الأداء: تتمثل في ملامح مادية مثل ساعات العمل، التجهيزات وغيرها، وأخرى معنوية مثل العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

كما يمكن تعريفها بمدى ما متاح للعامل في مهنة التمريض الراغب و القادر من فرصة لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل مناسب⁷².

الشكل (1-11): محددات الأداء التمريضي:





المصدر: مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية، عمان، 2011، ص27.

المطلب الثاني: أهمية الأداء التمريضي:

لا يخفى على أحد أهمية مهنة التمريض، هذه المهنة التي تعد عموداً لخدمات الصحة المقدمة للمرضى في شتى أماكن تواجدهم في المؤسسات و العيادات الصحية، حيث أشارت منظمة الصحة العالمية بأن منتسبي مهنة التمريض يقدمون قرابة 80 % من مجموع الخدمات الصحية المقدمة للمريض، ولذلك فقد عكفت وزارة الصحة بالاعتناء بهذه الشريحة المهمة واجتهدت في سبيل الارتقاء بالمستوى العلمي والعملية لهم⁷³.

يمكن تفسير أهمية الأداء التمريضي في المؤسسات الصحية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، والأداء التمريضي هو عملية غير ملموسة تتمثل في تقديم الخدمات في المجال الصحي، الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التي تقدم لمستهلك الخدمة "المريض" والتي بدورها تحقق أهداف المؤسسة الصحية سواء كانت ربحية أو غير ربحية.
- للأداء التمريضي أهمية كبيرة في المؤسسة الصحية التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم بلوغ رضى المريض وجودة الخدمات الصحية، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حيث يكون أداء العاملين فيها متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المستشفى بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام الممرضين أنفسهم بها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء التمريضي على مستوى المستشفيات والعيادات فقط بل تتعدى ذلك على أهمية الأداء في نجاح الحالة الاجتماعية، الصحية والاقتصادية في الدولة.

على كل ممرض اتباع بعض الخطوات والتعليمات التي تجعل أداءهم أكثر تميزاً ونجاحاً⁷⁴:

⁷³ زاهر محمد عبد الرحيم، إدارة المستشفيات والسجلات الطبية، دار الراية، عمان، 2016، ص133.

⁷⁴ وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة، الأردن، 2012، ص88.

- على الممرض أن يتحمل مسؤولياته في تطبيق العناية التمريضية وأن يحافظ على تطوير تلك الخدمات بمواصلة التدريب والتعليم؛
- على الممرض أن يحافظ على تقديم أرقى عناية ممكنة لكل أفراد المجتمع؛
- على الممرض أن يستخدم رأيه في تقدير الكفاءات الفردية للآخرين عند تلقي أو تفويض المسؤوليات؛
- على الممرض أن يعمل بكل طاقته المهنية وأن يراعي دائماً الأداء الفردي الذي يعكس صورة مشرفة لمهنة التمريض⁷⁵.

المبحث الثالث: تقييم الأداء التمريضي:

سننتظر في هذا المبحث إلى تقييم الأداء التمريضي، حيث يتضمن هذا الأخير كل من مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه كما سنحاول توضيح مراحل التقييم وطرقه وكذا المشاكل التي تعرقل عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التمريضي وأهميته:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف تقييم الأداء التمريضي، أهميته وأهدافه.

1- تعريف تقييم الأداء التمريضي:

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم" فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء⁷⁶.

كما عرف: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها⁷⁷.

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة.

⁷⁵ وليد يوسف الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁷⁶ مريزيق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية، عمان، 2012، ص 35.

⁷⁷ خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص 199.

يعرفه آخرون على أنه: " يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد والمستقبل⁷⁸.

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد، سلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

وأيضاً يعرف كالتالي: "نظام تقييم أداء العاملين هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل".

كما يبينه آخرون على أن " تقييم الأداء هم محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل".

2- أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء بصفة عامة وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين في مجال الصحة من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة الاستشفائية من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي للممرض في النقاط التالية⁷⁹:

أ- تحديد مدى كفاءة الفرد؛

ب- المعاملة العادلة وحصول كل عامل في مهنة التمريض على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...الخ)؛

ج- زيادة مستوى الرضا؛

د- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس؛

هـ- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛

و- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا؛

ز- تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛

ح- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛

⁷⁸ خالد عبد الرحيم الهيمي، المرجع السابق، ص199.

⁷⁹ حمد على عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، 2014م، ص93.

ط- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب "الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة":
 ي- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية "الموارد البشرية الجيدة"⁸⁰.

3- أهداف تقييم الأداء التمريضي:

إن عملية تقييم الأداء عملية مكلفة، لكنها تستأهل من إدارات المستشفى كل عناية واهتمام لتحقيق جملة من الأهداف كالاتي:

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة وغير المستغلة لدى الممرضين بمختلف وظائف ومستويات وأنشطة المستشفى، فقد تكون المعلومات التي يوفرها تقييم أدائهم سببا رئيسيا في إعادة تقييم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات والأدوار بين شاغلي الوظائف المختلفة بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

- تحسين وتطوير أداء العاملين في مهنة التمريض، حيث تمثل المعلومات المتوفرة من التقييم الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير المهني والإداري⁸¹.

فمن خلال هذه المعلومات يمكن للمديرين والمشرفين اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة مرؤوسهم وتحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتنمية مهاراتهم وتقويم سلوكهم وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

هذا إلى جانب أن نتائج تقييم الأداء تبصر العاملين "الممرضين" ذوي المستوى المتدني بمجالات النقص والضعف التي يعانون منها حتى يسعوا إلى تقوية هذه الجوانب بجهودهم الذاتية أو من خلال المشاركة في البرامج التدريبية الملائمة لظروفهم، أو من خلال مساعدة رؤسائهم.

- توفير الأساس الموضوعي والعاقل للقرارات الوظيفية بما يكفل تحصين هذه القرارات ضد أي ميول أو نزاعات شخصية أو غير موضوعية.

ومن أهم هذه القرارات الترقية والنقل والحوافز والمكافآت وتوقيع الجزاءات وغيرها من القرارات التي تستوجب استبعاد الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذها.

- إستمرارية الرقابة ومتابعة الأداء. فطالما أن الرؤساء المباشرين في جميع مجالات العمل بالمستشفى ملزمون بوضع تقديرات عن أداء مرؤوسهم، فإن الأمر يتطلب منهم متابعة أدائهم بصفة مستمرة حتى المباشرين عن مرؤوسهم تمثل بذاتها تقييما لمقدرة الرؤساء على توجيه العاملين تحت إشرافهم وترشيد سلوكياتهم في العمل.

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج التدريب، حيث تكشف الدراسة التحليلية لنتائج تقييم الأداء العاملين في المستشفيات عن حاجة بعض العاملين من مختلف الفئات التخصصية والوظيفية الى التدريب في

⁸⁰ حمد على عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁸¹ عبد العزيز مجيمر، مرجع سبق ذكره، ص 190.

مجالات معينة لتقوية جوانب الضعف أو القصور التي يعانون منها، كما أن هذه النتائج يمكن أن تستخدم كمعيار للحكم على كفاءة وصلاحية برامج التدريب ذاتها وما إذا كانت قد حققت النتائج المرجوة منها، ومن ثم تحديد مدى الحاجة إلى تطويرها ومجالات هذا التطوير.

- إشعار وتذكير مختلف فئات العاملين بمسؤولياتهم، فطالما أن العاملين في مختلف مواقع العمل بالمستشفى كالمريض في مختلف المصالح الطبية والجراحية يدركون أن نتائج أداءهم للأعمال الموكلة إليهم، وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من قبل رؤسائهم المباشرين، فإنه من المتوقع أن يبذلوا كل جهد في أداء هذه الأعمال ليحظوا بتقدير واحترام رؤسائهم أو على الأقل لتجنب الوقوع تحت طائلة لوائح الجزاءات أو اللوم أو النقد.⁸²

- رفع معنويات العاملين ودعم الثقة في الإدارة، فشعور العاملين بأن مختلف القرارات الوظيفية لإدارة المستشفى تؤسس على قواعد ومعايير موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية، وكذلك شعورهم بوجود معايير عادلة للقياس و الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المحاباة والأهواء الشخصية للرؤساء المباشرين يؤدي بدون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين ورؤسائهم.⁸³

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء التمريضي وطرقه:

في هذا المطلب تناولنا مراحل تقييم الأداء التمريضي وكذا بعض الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

1- مراحل تقييم الأداء التمريضي:

تعد عملية تقييم الأداء التمريضي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم أداء العاملين في هذه المهنة الحساسة أهدافه المنشودة والتي تكون أغلبها تحقيق جودة الخدمات الإنسانية، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي للممرض لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

ويتم وضع خطوات نظام تقييم الأداء التمريضي من قبل إدارة الموارد البشرية كما يلي⁸⁴:

- تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء التمريضي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

- اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

⁸² عبد العزيز مخيمر، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 191.

⁸³ عبد العزيز مخيمر، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁸⁴ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أم هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين في مهنة التمريض منذ تاريخ تعيينهم في المستشفى حتى تاريخ تركهم العمل فيها.

وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا.

وبوجه عام يحكم تحديد الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته، فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

- تحديد المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المباشر مع رؤوسيه.

- تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

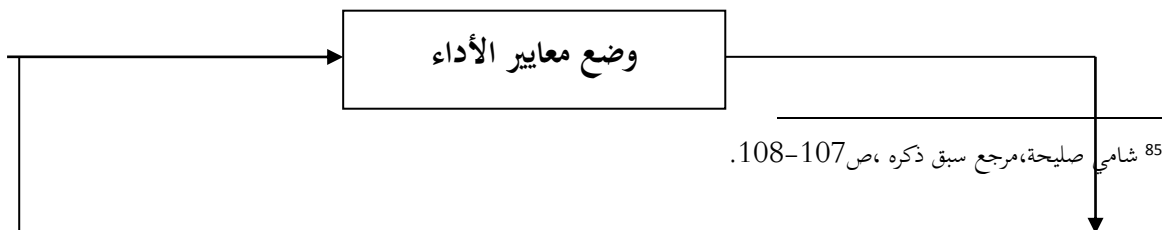
- علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

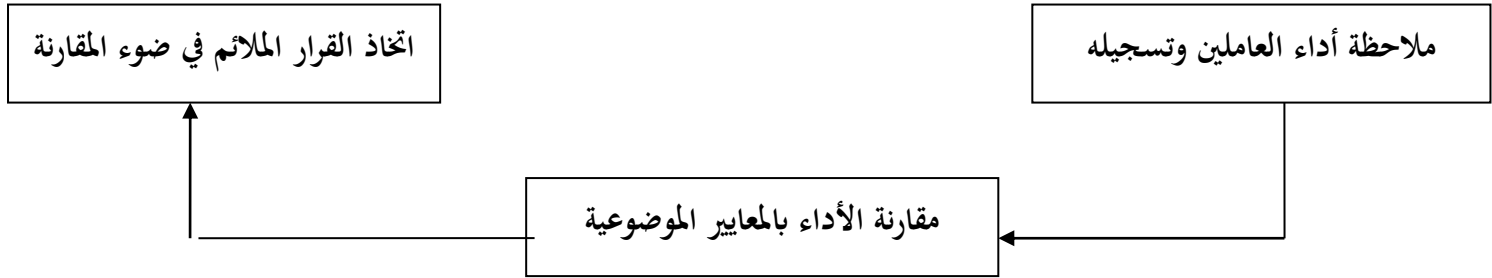
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي لم يتم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

- تصميم استمارة التقييم: استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين في جميع المجالات، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقل خاص ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام⁸⁵.

يمكن اختصار خطوات تقييم أداء العاملين في جميع المجالات على غرار المجال الصحي في الشكل الموالي:

الشكل (11-2): خطوات تقييم الأداء:





المصدر: دة عبد الباري إبراهيم، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص65.

2- طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينهما إما وفقا لقدمها أو لحدائتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق⁸⁶:

أ- الطرق التقليدية:

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:

✓ أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة أربعة أشكال لأدوات المقارنة:

- طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن الأفراد العاملين، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من العاملين حتى يستطيع ترتيبهم، فمثلا في المستشفى، يستطيع كل رئيس مصلحة أن يطبقها على الممرضين العاملين في المصلحة نفسها، كما تمتاز بالبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

- طريقة المقارنة الثنائية: وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف "الممرض" بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

⁸⁶ عبد العزيز مخيمر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 84-87.

- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة.

- طريقة التمثيل البياني: يتم بموجها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم الى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة⁸⁷.

ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق⁸⁸:

- طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الأخيرة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون هذا القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، ففي المؤسسات الصحية تكون ملاحظة سلوك الممرض بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل مع العلم وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

- الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء التمريضي من طرف رؤساء الأقسام والمصالح وذلك بملاحظة النتائج على المرضى.

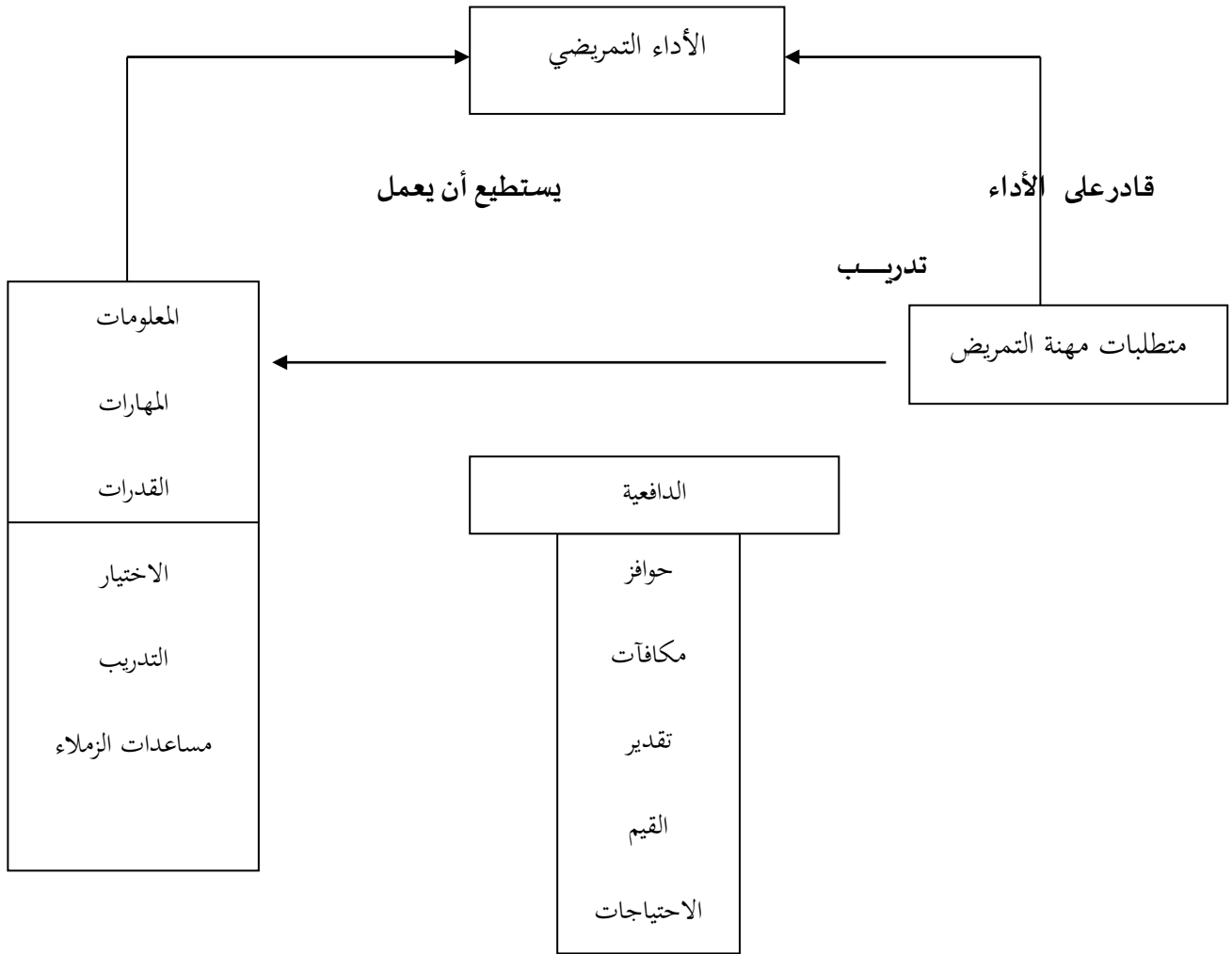
- طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات، كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء التمريضي كما يلي:

⁸⁷ حمد على عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁸⁸ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2006، ص 366-367.

الشكل (11-3): العوامل المؤثرة على الأداء التمريضي.



المصدر: عبد العزيز مخيمر، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2014، ص75.

3- مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها⁸⁹:

أ- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية، وأن يكون قادراً على التفاعل الاجتماعي.

⁸⁹ مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2015، ص236.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويُبعد عن الهدف المنشود.
- النزعة المركزية: وفيها يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقيم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه؛ بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.
- ب- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:
 - عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء يعطي نوعاً من العشوائية؛
 - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
 - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

4- إدارة الأداء:

هي العملية التي يتأكد من خلالها المدراء أن أفعال الأفراد والعاملين لديهم ونتائج هذه الأفعال، تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتطلب هذه العملية التعرف على الأفعال والنتائج المرغوبة، ومشاهدة حدوثها من عدمه، وتقديم تغذية راجعة لمساعدة العاملين على تحقيق التوقعات على نحو أفضل.

إن إدارة الأداء تتجاوز التقييمات السريعة التي تتم كل ستة أشهر، والتي عادة ما تستخدم "كنقاط تفتيش" للشركات، لذا يجب تأسيس نظام فعال لتقييم الأداء، يكون جزءاً من ثقافة المؤسسة، ويكون حاضراً في أذهان العاملين طوال فترة عملهم في المنظمة، وليس فقط أثناء فترات التقييم الدورية.

إن مفتاح إدارة الأداء هو فهم الاتصال والتخطيط المتواصل الذي يجب أن يحدث بين الموظف والمدير، فعندما تتبنى الشركة نموذج إدارة الأداء، فهي تنتقل بذلك من النموذج الذي تتحكم فيه في كل الأفراد بشكل غير لائق إلى أسلوب التوجيه والإرشاد، حيث يقوم المدراء أولاً بفهم مهمة الشركة وأهدافها، ثم القيام بإرشاد الموظفين إلى التطوير والأداء الذي يحقق هذه الأهداف، فعندما ترتبط أهداف الموظفين بأهداف الشركة، يشعر كل موظف وكأنه جزء هام من فريق العمل الذي يعمل على تحقيق هدف مشترك، وهذا يعود بالنفع على الجميع⁹⁰.

5- خطوات إدارة الأداء:

تتبع عملية إدارة الأداء بصورة عامة المراحل الآتية:

⁹⁰ حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

- تحديد الأهداف؛
- وضع معايير (مستويات) الأداء؛
- إبلاغ العاملين بالمعايير والمستويات المتوقعة؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير (المستويات) المتوقعة؛
- المناقشة والتغذية العكسية؛
- وضع خطط لتطوير الأداء؛
- المتابعة⁹¹.

خلاصة:

إن نجاح عملية تقييم أداء العاملين تعتمد على عنصرين أساسيين هما البعد الفني والبعد السلوكي، فالبعد الفني يعني تطوير مجموعة من المعايير والمقاييس الموضوعية في إطار نظام تقييم أداء متكامل، لكي يساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي المبني على تحليل الوظائف والأنشطة والمسؤوليات المطلوبة من كل فرد، أما البعد السلوكي فيشير إلى قدرة المديرين على إنجاز هذا التقييم بعيداً عن المحاباة أو الخوف من رد فعل المرؤوسين، الأمر الذي يعني أن يتصف الرؤساء في المستشفى بالجرأة والتجرد من حيث التقييم الموضوعي

⁹¹ حمد علي عبد الله عيسى مرجع سبق ذكره، ص 98.

وقياس مستوى أداء المرؤوسين لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء ومن حيث مواجهتهم بنتائج التقييم ومحاسبة المقصرين وتحفيز المجدين.

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى عموميات حول الأداء التمريضي وأداء العاملين في المؤسسات الصحية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث مما سمح بشرح وتفسير موضوع الأداء. ففي المبحث الأول حاولنا الاطلاع على تاريخ مهنة التمريض عبر مختلف العصور، كما تطرقنا إلى منهجية، واجبات وأداب هذه المهنة النبيلة، أما المبحث الثاني فيحتوي على المفاهيم المرتبطة بالأداء التمريضي وكذا محدداته وأهميته، وكجزء مهم في بحثنا هو عملية تقييم الأداء التمريضي والتي خصصنا لها المبحث الثالث لنستطيع التوضيح أكثر والتطرق لكل من المفاهيم الخاصة بتقييم الأداء، أهدافه وكذا مراحل وطرق تقييمه والمشاكل المتعلقة بهذه العملية.

إن الأداء التمريضي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي في المؤسسة الصحية وهذا ما سنعرضه في الجانب التطبيقي في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

أثر المناخ التنظيبي على الأداء التمريضي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لكل من المناخ التنظيمي والأداء التمريضي، قمنا بإسقاط هذه الدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم، والتي تعتبر الإدارة العامة لكل العيادات المتعددة الخدمات في الولاية مما سمح لنا بإجراء التريص على العديد من الوحدات التابعة لها على مستوى مدينة مستغانم، حيث كان الغرض منه هو جمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوعنا هذا وذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة، وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وأبرز مهامها ووظائفها:

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتحليل نتائجه.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وأبرز مهامها ووظائفها:

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -بمستغانم- أي محل الدراسة، مختلف مهامها وأهم مصالحتها وكذا هيكلها التنظيمي، كما سنقوم بتحليل هذا الأخير من أجل التعرف على مختلف المديرية المكونة للمؤسسة وإمكاناتها المادية والبشرية.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم:

سننتظر في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكذا تنظيمها ومهامها.

1- نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

أنشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها بأحكام المواد من 02 إلى 05 من هذا المرسوم.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم في حي لالة خيرة سابقا.

كما ينص الأمر رقم 76-79 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 المتضمن قانون الصحة العمومية في المادة 09 على أن القطاع الصحي يعتبر مؤسسة اشتراكية مكونة من مجموعة وحدات صحية تحدد بموجب مرسوم كما يعد أداة أساسية لإنجاز السياسة الصحية للبلاد.

و تنص المادة 02 من المرسوم رقم 81-242 المؤرخ في سبتمبر 1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها على أن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري المسماة "القطاع الصحي" تمثل مجموع هياكل الوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة تقويم الأعضاء طبيا والواقعة في الإدارة الواحدة المتمثلة في المستشفيات، العيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية، قاعات الفحوص والعلاج، عيادات التوليد ومراكز المراقبة الصحية على الحدود.

و تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء تنظيم وسير القطاعات الصحية على أن القطاع الصحي يتكون من مجموع الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية، التشخيص، العلاج، الاستشفاء وإعادة التكيف الطبي، التي تغطي حاجيات سكان مجموعة من البلديات التابعة للوزارة المكلفة بالصحة⁹².

⁹² وثائق المؤسسة.

2- مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على هذا الخصوص المهام الآتية:
- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الصحي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والصحي؛
- تطبيق البرامج الوطنية الصحية؛
- ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والاعتناء بصحة المرضى؛
- ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في المجالات المتخصصة في الصحة؛
- المراقبة المستمرة للوحدات ووضع استراتيجيات شاملة لتسييرها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم:

1- مجلس الإدارة:

- بحسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 140-07 فإن السلطة الثانية لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية هو مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في العام على الأقل ومن مهام المجلس⁹³:
- تنمية مخطط المؤسسة على المدى القصير والطويل؛
- دراسة مشروع الميزانية ومشاريع الاستثمار؛
- القيام بمشاريع سنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية المرافقة وصيانتها؛
- إبرام الاتفاقيات؛
- دراسة العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرم مع شركاء المؤسسة وهيأت الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والهيأت الأخرى؛
- دراسة الصفقات والعقود والاتفاقيات.
- كما يتداول مجلس الإدارة على الخصوص ما يلي:
- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط؛
- مشروع ميزانية المؤسسة؛
- الحسابات التقديرية؛
- الحساب الإداري؛
- مشاريع الاستثمار؛
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها؛
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين؛

⁹³ وثائق المؤسسة.

- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجمعيات المحلية والهيئات الأخرى؛
- مشروع جدول تعداد المستخدمين؛
- الصفقات والعقود والاتفاقيات والإنفاقات، طبقاً لتنظيم المعمول به اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار؛
- الصفقات والعقود والاتفاقيات والإنفاقات، طبقاً لتنظيم المعمول به.

2- المجلس الطبي:

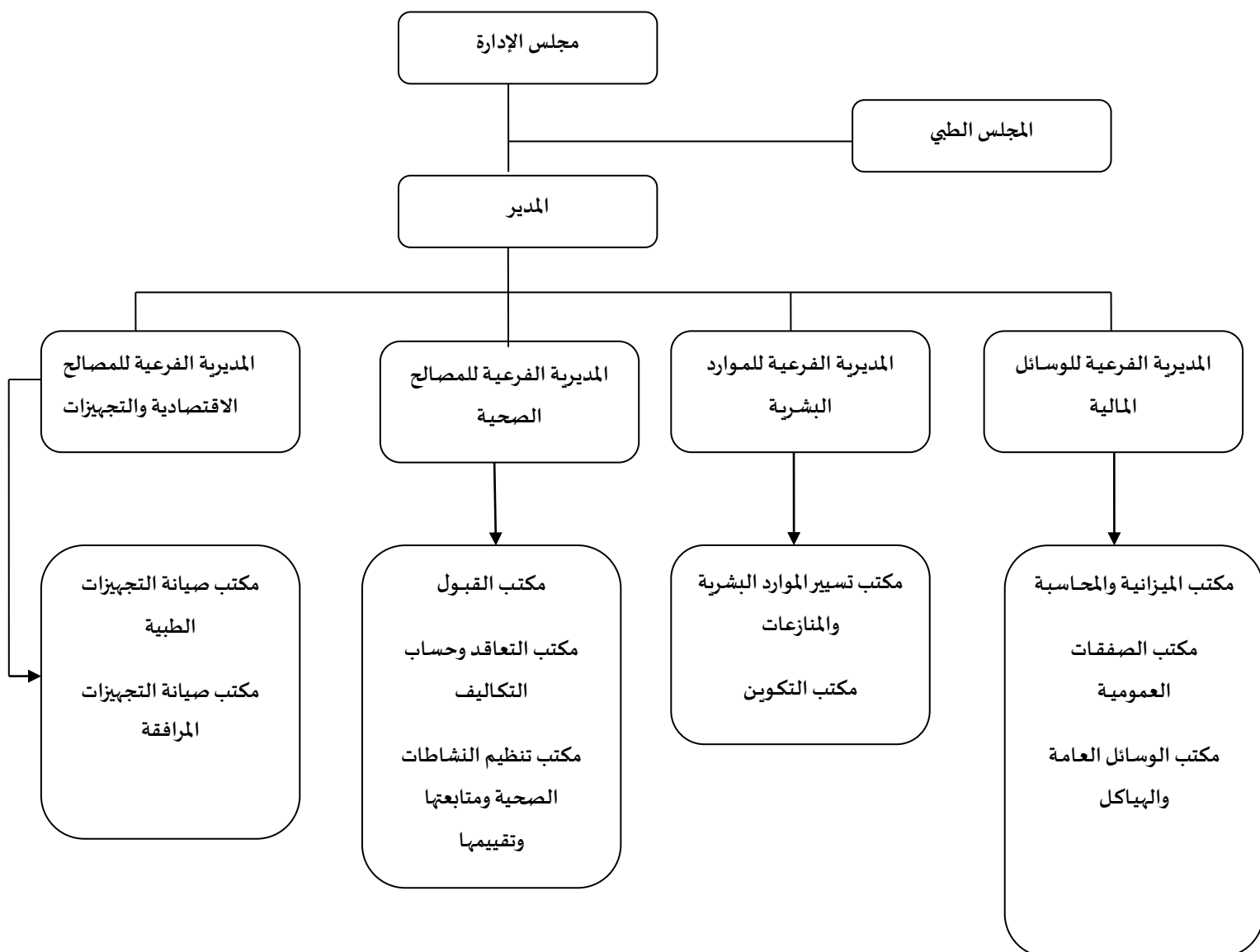
- يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية ويكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها، واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها ولاسيما فيما يلي:
- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية؛
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها؛
- برامج الصحة والسكان؛
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية؛
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها؛
- يمكن لمدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إخبار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي تكويني.

3- المديريات الفرعية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -مستغانم:-

- تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم من أربعة مديريات فرعية كما يوضح الشكل التالي⁹⁴:

⁹⁴ وثائق المؤسسة.

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - مستغانم -



المصدر: وثائق المؤسسة

وسوف نلخص مهام المديرية والمكاتب المكونة لها مع إدراج بعض الاختلافات الموجودة في تنظيم

المديرية للمؤسسة كما يلي:

أ- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تضم المديرية المكاتب التالية:

- مكتب الميزانية والمحاسبة؛

- مكتب الصفقات العمومية؛

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

كما يشمل التسيير المالي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية على مايلي :

- بابا للإيرادات وبابا للنفقات؛
- إعانات الدولة؛
- إعانات الجماعات المحلية؛
- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم.

ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين وهذا من خلال ما يلي:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين؛
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين؛
- عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدم المؤسسة؛
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسطير برامج التبرصات ومتابعتها؛
- أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعي أو تدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

- مكتب التكوين:

والذي يتكفل بتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف العيادة.

ج- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تهتم بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية (الوقائية والعلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة، حيث يعتبر مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة، كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية، كما يضم المكاتب التالية:

- مكتب القبول:

يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأنه الأداة لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة وينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام⁹⁵:

- قسم القبول والاستقبال؛

- قسم حركة المرضى والاحصائيات؛

- قسم الحالة المدنية؛

- قسم الأرشيف.

⁹⁵ وثائق المؤسسة.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها:

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي؛
- متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهير على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها؛
- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها؛
- يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري؛
- تنظيم عمليات جراحية والسهير على حسن سيرها؛
- تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

د- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية:

تتكون هذه المديرية من مكاتبين كآآتي:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية؛

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

من مهامها:

- صيانة العتاد الطبي؛

- اقتناء العتاد الطبي؛

- اقتناء الأدوات الطبية؛

- ملحقات وقطاع غيار العتاد الطبي والأدوات الطبية.

المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم:

سننظر في هذا المطلب إلى التعرف على الإمكانيات المادية المتمثلة في الوحدات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم وكذا الإمكانيات البشرية.

1- الوحدات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

تمتلك المؤسسة عدة منشآت موجهة لتقديم الخدمات الصحية، ويقدر عددها ب50 وحدة. و الموضحة في

الجدول الموالي⁹⁶:

الجدول (III-1): العيادات والمراكز الصحية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم

⁹⁶ وثائق المؤسسة.

الموقع	العيادات والمراكز الصحية
مستغانم	العيادات المتعددة الخدمات والمراكز الصحية
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "عابد خوجة"
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "سلامندر"
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "فوغلو محمد"
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "5جويلية"
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "تيجديت"
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "شالام"
مستغانم	عيادة متعددة الخدمات "جبلي محمد"
حاسي ماماش	عيادة متعددة الخدمات + مركز توليد
مزغران	عيادة متعددة الخدمات "مزغران"
عين النويصي	عيادة متعددة الخدمات + مركز توليد
ستيدية	مركز توليد "ستيدية"
مستغانم	قاعة علاج "بالفودير"
مستغانم	قاعة علاج "بيينيار"
مستغانم	قاعة علاج "5جويلية"
مستغانم	قاعة علاج "بيموت"
مستغانم	قاعة علاج "الدرب"
مستغانم	قاعة علاج + طب العمل
مستغانم	قاعة علاج
مستغانم	قاعة علاج "مطمير"
مستغانم	قاعة علاج "عمارنة"
مستغانم	قاعة علاج "800 سكن" عيادة أسنان "
مستغانم	قاعة علاج "بن عامر - 300 سكن"
مستغانم	قاعة علاج "ريزانفيل"
مستغانم	قاعة علاج "عيادة أسنان - la Rotonde"
حاسي ماماش	قاعة علاج "دوار الجديد"
حاسي ماماش	قاعة علاج "معايزية"
حاسي ماماش	قاعة علاج "الرحاحلة"
حاسي ماماش	قاعة علاج "سيدي المجدوب"
حاسي ماماش	قاعة علاج "بلايدية"
مزغران	قاعة علاج "وريعة"

قاعة علاج "تيليقراف"	مزغران
قاعة علاج "مزغران"	مزغران
قاعة علاج "درادب"	ستيديية
قاعة علاج "كرايمية"	ستيديية
قاعة علاج " اولاد عمار "	ستيديية
قاعة علاج " ستيديية "	ستيديية
قاعة علاج " عين النويصي "	عين النويصي
قاعة علاج " عمابرية "	عين النويصي
قاعة علاج " اولاد حمدان "	عين النويصي
قاعة علاج " دوار حمدود "	عين النويصي
قاعة علاج " كدادرة "	فرناكة
قاعة علاج " لوزة "	فرناكة
قاعة علاج " اولاد السنوسي "	فرناكة
قاعة علاج " عياشة "	فرناكة
قاعة علاج " فرناكة "	فرناكة
قاعة علاج " حسيان "	الحسيان
قاعة علاج " كواره "	الحسيان
قاعة علاج " بن يحيى "	الحسيان
قاعة علاج " كحاحلة "	الحسيان

المصدر: وثائق المؤسسة

2- الإمكانيات البشرية:

وفقا للإحصائيات السنوية التي قامت بها المؤسسة في 2016/12/31، بلغ العدد الإجمالي للموارد البشرية التي تشتغل في مديرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكامل الوحدات التابعة لها 691 عاملا والمتمثلين في الرتب الموضحة في الجدول التالي⁹⁷:

الجدول (III-2): توزيع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية خلال عام 2016

97 وثائق المؤسسة.

العدد	الرتب
01	المدير
04	المدرء الفرعيين
04	رؤساء المكاتب
17	الأطباء المتخصصين
10	جراحي الأسنان المتخصصين
59	الأطباء العامون الرئيسيون
49	الأطباء العامون
46	جراحي الأسنان العامون الرئيسيون
11	جراحي أسنان العامون
04	نفسانيين عياديين في الصحة العمومية
311	شبه الطبيين في الصحة العمومية
51	قابلات في الصحة العمومية
18	الإداريون
01	مهندس الدولة في الإعلام الألي
70	العمال المهنيين
04	سائقي السيارات
31	الأعوان المتعاقدين
691	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

كما يمثل الجدول التالي توزيع العمال في مديرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكامل الوحدات التابعة لها.

الجدول (III-3): توزيع الموارد البشرية في الوحدات التابعة للمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية خلال عام 2016

عمال مؤقتين		عمال دائمين			عدد العمال
مؤقتين	متعاقدين	مهنيين	أسلاك مشتركة	السلك الطبي والسلك الشبه الطبي	
19	26	38	28	580	
2.75%	3.76%	5.5	4.05%	83.94%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

- الإمكانيات البشرية بمديرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- مستغانم-

بلغ عدد الموارد البشرية بمديرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وفقا للإحصائيات المقدمة 12-31-2016 حوالي 80 عاملا، موزعين حسب الجدول التالي⁹⁸:

الجدول (III-4): توزيع الموارد البشرية بمديرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لسنة 2016

عمال مؤقتين		عمال دائمين			عدد العمال
مؤقتين	متعاقدين	مهنيين	أسلاك مشتركة	السلك الطبي والسلك الشبه الطبي	
09	13	11	09	38	
%11.25	%16.25	%13.75	%11.25	%47.50	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتحليل نتائجه:

قمنا في هذا المبحث بإعداد وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للعينة المختارة والتي جمعت من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم حول موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الأداء التمريضي، وسنعرض أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

سننطلق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة من خلال التعريف بالأداة المستعملة والمجاور التي تحتويها ونوعية الأسئلة التي تتضمنها.

1- مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه "جميع الأفراد والأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات علاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. ويضم مجتمع الدراسة جميع الممرضين الذين يعملون في العيادات المتعددة الخدمات بمستغانم والبالغ عددهم 311 ممرض.

2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج العينة. ونظرا لكثرة عدد الممرضين، قمنا بتوزيع الاستبيانات على 50 ممرض، بحيث تم استرجاع جميع الإجابات كاملة.

3- وصف أداة الدراسة:

⁹⁸ وثائق المؤسسة.

ويعرف الاستبيان على أنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى معرفة ما يلي:

- واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؛
- أثر المناخ التنظيمي السائد على أداء الممرضين في العيادات.

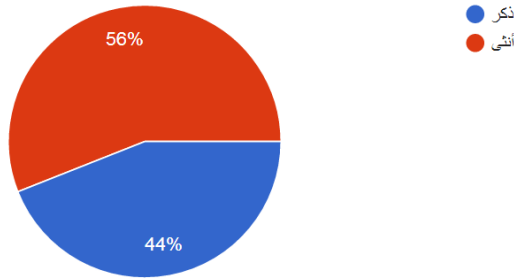
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

سنتناول في هذا المطلب عرض نتائج الاستبيان، تحليلها وتفسيرها، وهذا تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.

1- البيانات الشخصية:

- الجنس:

الشكل رقم III-2: توزيع الممرضين حسب الجنس



الجدول رقم III-5: توزيع الممرضين حسب الجنس

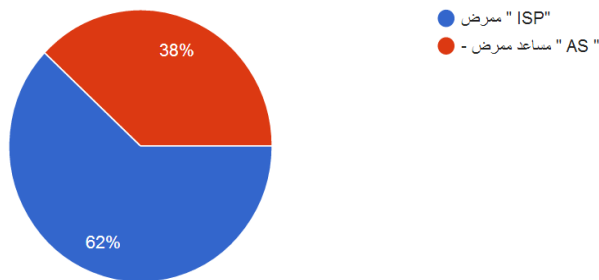
الجنس	ذكر	أنثى
النسبة	44%	56%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين، بحيث كانت النسبة الأعلى للإناث والتي بلغت 56% من العدد الإجمالي، أما نسبة الذكور فمثلت بـ 44%، أي أن عدد الإناث في العيادات المتعددة الخدمات أكثر من الذكور وهذا راجع لطبيعة مهنة التمريض والتي تساعد المرأة سواء في المهام أو أوقات العمل.

- الوظيفة:

الشكل رقم III-3: توزيع الممرضين حسب الوظيفة



الجدول رقم III-6: توزيع الممرضين حسب الوظيفة

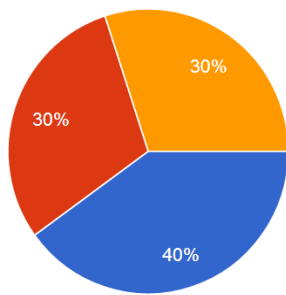
الوظيفة	ممرض "ISP"	مساعد ممرض "AS"
النسبة	38%	62%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم الممرضين العاملين في العيادات المتعددة الخدمات هم في رتبة مساعد ممرض "AS" والتي بلغت نسبتهم 62% أما ممرضي الصحة العمومية "ISP" فقدرت نسبتهم بـ 38%، لأن المؤسسات الإستشفائية بأنواعها تعاني نقصا في الطاقم الشبه الطبي، لذلك اعتمدت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوظيف ممرضين برتبة مساعد ممرض والمتخرجين من معاهد خاصة بولاية مستغانم.

- الخبرة المهنية:

الجدول رقم III-7: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة الشكل رقم III-4: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة



● سنوات فأقل 5
● سنوات 6-10
● أكثر من 10 سنوات

سنوات الخبرة	النسبة
5 سنوات فأقل	40%
6-10 سنوات	30%
أكثر من 10 سنوات	30%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تقارب في النسب الممثلة لسنوات الخبرة المهنية، فنلاحظ أن العاملين في الفترة المقدره من "6-10" سنوات وكذا العاملين في أكثر من 10 سنوات بلغت كليهما 30%، أما حديثي الخبرة أي أقل من 5 سنوات فبلغت نسبتهم 40%، وهذا ما يفسر التوازن والتنوع في الخبرة المهنية لعمال العيادات المتعددة الخدمات، مما يعود بالنفع على طاقم العمل وعلى جودة الخدمة المقدمة للمريض وذلك من خلال تعاون كل من هذه الفئات.

2. واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات العمومية :

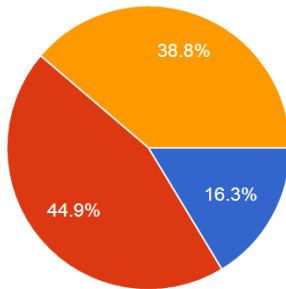
- هل الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة ومهام العيادة ؟

الجدول رقم 3-8: توافق الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 3-5: توافق الهيكل التنظيمي

مع طبيعة ومهام الإدارة

مع طبيعة ومهام الإدارة



● نعم
● لا
● نوعا ما

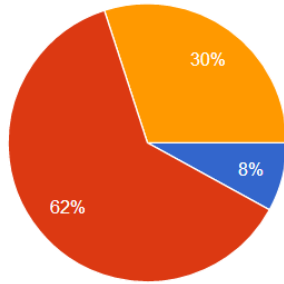
الإجابة	النسبة
نعم	16.3%
لا	44.9%
نوعا ما	38.8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم توجه سلبي نحو الهيكل التنظيمي للعيادة وقد بلغت نسبتهم ب 44.9 % حيث نلاحظ فئة قليلة بلغت نسبتهم ب 16.3 % من كانت إيجاباتهم تشير إلى الموافقة بأن الهيكل التنظيمي للعيادة يتوافق مع مهام الإدارة ويسهل سير العمل، أما الباقي من العينة والمتمثل في 38.8 % فكان ردهم غير واضح تماما.

- هل تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات المرضى وتحفيزهم على أداء مهامهم؟

الجدول رقم 9-III: تحفيز المرضى من قبل الإدارة الشكل رقم 6-III: تحفيز المرضى من قبل الإدارة



نعم
لا
أحيانا

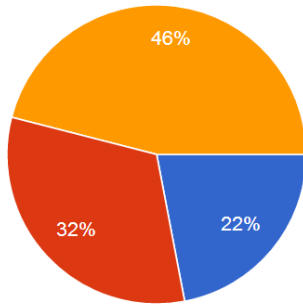
الإجابة	النسبة
نعم	8%
لا	62%
أحيانا	30%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن 62 من أفراد العينة لديهم توجه سلبي نحو حرص الإدارة على تحفيز المرضى والتعرف على احتياجاتهم، وتلهم نسبة 30 % ممن كانت إجاباتهم حيادية، أما مجموعة الأفراد الذين كانت توجهاتهم إيجابية فكانت نسبتهم 8 %، وهذا نظرا لأن عمال العيادات المتعددة الخدمات ليسوا على تواصل تام مع الإدارة العمومية للصحة الجوارية، لذا ينتشر لدى الطاقم الشبه الطبي الفكر السلبي اتجاه الإدارة.

- هل النشرات والخطابات والتقارير التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات تتم بالسرعة والدقة المطلوبة؟

الجدول رقم 10-III: مدى دقة وسرعة النشرات الشكل رقم 7-III: مدى دقة وسرعة النشرات والتقارير داخل الإدارة



نعم
لا
أحيانا

الإجابة	النسبة
نعم	22%
لا	32%
أحيانا	46%

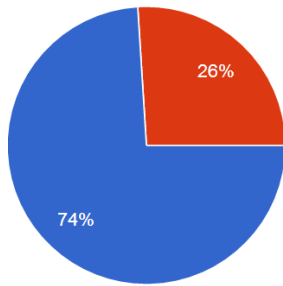
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن 46 % من عينة الدراسة لا تؤيد تماما انتقال المعلومات والتقارير والنشرات في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وإنما أحيانا فقط، أي حسب نوع التقرير أو المعلومة وكانت الإيجابتين السلبية والإيجابية متقاربتين في النسبة حيث 32 % من كان توجههم سلبى و 22 % إيجابى، ومن هنا نلاحظ أن نظام الإتصال السائد في العيادات متذبذب وليس دقيق.

- هل العلاقات القائمة بين العاملين في العيادة ايجابية وتدعم العمل الجماعي؟

الجدول رقم 11- العلاقة بين العاملين في العيادة الشكل رقم 8- العلاقة بين العاملين في العيادة

وأثرها على العمل الجماعي



الإجابة	النسبة
نعم	74%
لا	26%

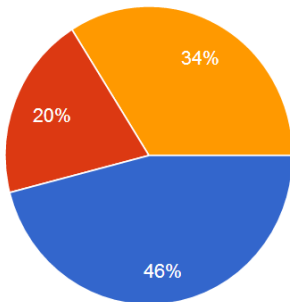
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتبين أن معظم أفراد العينة يؤيدون فكرة أن العلاقة الإيجابية بين العمال في العيادة تدعم العمل الجماعي، حيث بلغت نسبتهم 74 % أما من كان ردهم سلبى فقدرت نسبتهم ب 26 %، وأساس بلوغ جودة الخدمات الصحية هو العمل الجماعي للطواقم الشبه الطبي.

- هل يملك الممرض القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها؟

الجدول رقم 12- قدرة الممرض على اتخاذ القرار الشكل رقم 9- قدرة الممرض القرارات

على اتخاذ القرارات في العيادة



الإجابة	النسبة
نعم	46%
لا	20%
في بعض الحالات الخاصة	34%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن رأي أفراد العينة في قدرتهم على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية كانت إيجابية بنسبة 46 % وسلبية بنسبة 20 %، أما البقية فكانت إجابتهم أن اتخاذ القرارات الهامة

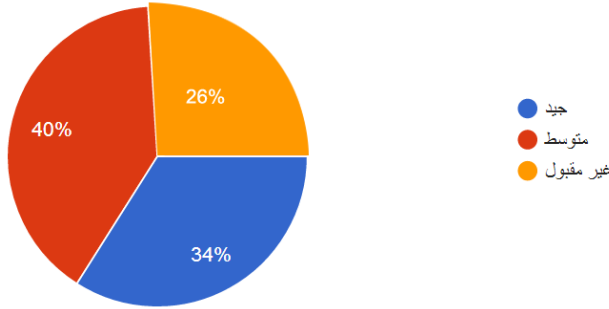
تكون في بعض الحالات الخاصة فقط، كما بلغت نسبتهم ب 34 %، ومن هنا يتبين أن مهنة التمريض تستلزم تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات الصارمة و خاصة في العيادات عند غياب الطبيب، فهدف الممرض هو تقديم العلاج و الراحة للمريض.

3- الأداء التمريضي :

- كيف تقيم أداء مهامك كممرض؟

الجدول رقم III-13: تقييم أداء مهام الممرض

الشكل رقم III-10: تقييم أداء مهام الممرض



الإجابة	النسبة
جيد	34 %
متوسط	40 %
غير مقبول	34 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين لنا أن 34 % من أفراد العينة يصفون أداءهم لمهنة التمريض بأنه جيد و 40 % يصفونه بالمتوسط، أما 34 % يعتقدون أن أداءهم غير مقبول وهذه الأخير تعتبر نسبة مرتفعة بالنسبة لممرضي العيادات المتعددة الخدمات مما يعود عليها بتدهور جودة الخدمات الصحية، فطبيعة العمل في العيادة تركز على أداء الطاقم الشبه الطبي، فجميع المهام تكمن فيما يقدمه الممرض من علاج للمرضى .

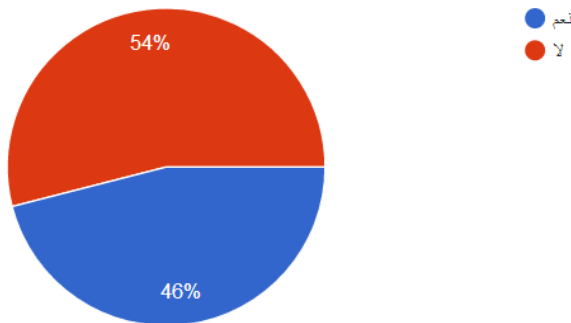
- هل تناسب تخصصات الممرضين في العيادة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم؟

الشكل رقم III-11: مدى تناسب الممرضين

الجدول رقم III-14: مدى تناسب تخصصات

مع واجباتهم

مع واجباتهم



الإجابة	النسبة
نعم	46 %
لا	54 %

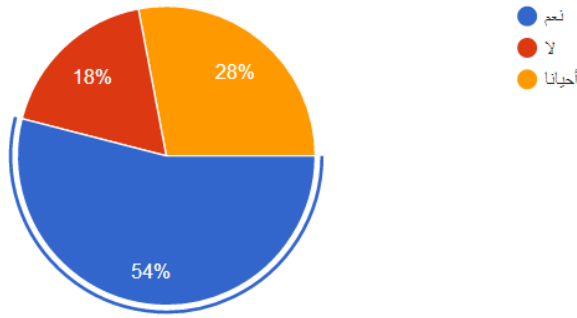
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال هذه النتائج، تبين أن 54 % من أفراد العينة لا تتوافق آراءهم مع مدى تناسب تخصصات الممرضين مع واجباتهم ومهامهم داخل العيادة، أما 46 % فكان ردهم إيجابياً، فكما نعلم أن العيادة المتعددة الخدمات لا تتطلب الكثير من تخصصات الشبه الطبي وذلك لنقص الأقسام المتخصصة.

- هل تتقيد بالأوقات أثناء الدوام ؟

الجدول رقم III-15: التقيد بأوقات الدوام

الشكل رقم III-12: التقيد بأوقات الدوام



الإجابة	النسبة
نعم	54%
لا	18%
أحيانا	28%

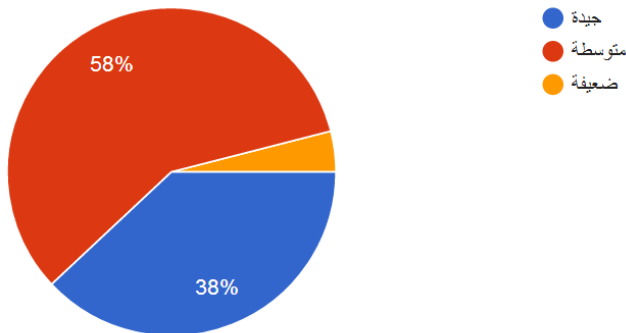
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتقيد بأوقات الدوام حيث بلغت نسبتهم بـ 54 % أما 28 % كانت إجاباتهم محايدة أي أحيانا ما يتقيدون بالأوقات المحددة في النظام الداخلي للعيادة، وكما لاحظنا أن 18 % من الممرضين لا يلتزمون بأوقات العمل، والنتائج من عدم توافق هذه الإجابات أن الممرضين في العيادات المتواجدة بمستغانم يتبعون نظام خاص في أوقات العمل والذي يكون مخالفا للقانون الداخلي.

- مهاراتك في التوثيق وإدارة السجلات ؟

الجدول رقم III-16: مهارة الممرض في التوثيق

الشكل رقم III-13: مهارة الممرض في التوثيق



الإجابة	النسبة
جيدة	38%
متوسطة	58%
ضعيفة	4%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نجد في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تصف مهارتها في التوثيق وإدارة السجلات بمتوسطة، حيث بلغت نسبتهم 58 %، و 38 % ممن يعتقدون أنها جيدة و 4 % تصفها بالضعيفة، وتعتبر إدارة السجلات والتوثيق من أساسيات مهنة التمريض إذ يستلزم توثيق ونشر جميع المعلومات والإنجازات الخاصة بالمريض.

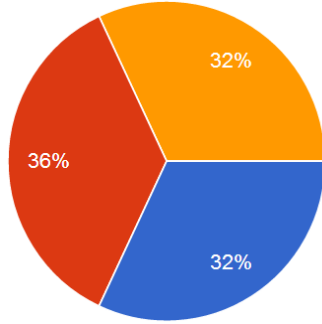
4- أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي:

- هل النظام الإداري للأقسام والمصالح يساعدك على إنجاز مهامك ؟

الجدول رقم III - 17: تأثير إدارة الأقسام على مهام

الممرض

الممرض



● نعم
● لا
● نوعا ما

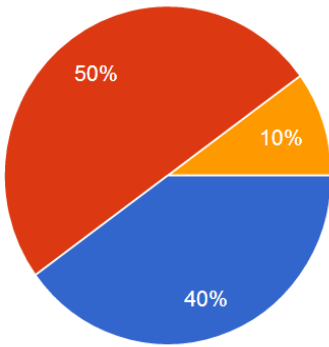
الإجابة	النسبة
نعم	32%
لا	36%
نوعا ما	32%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول تقارب في نسب الإجابات الثلاث حيث بلغت نسبة من أجابوا بنعم ونوعا ما 32% أما من كانوا موافقين على أن النظام الإداري للأقسام لا يساعد على إنجاز المهام داخل العيادة فبلغت نسبتهم 36%. فاختيار العينة وتنوع الأقسام والمصالح أدى إلى تنوع الإجابات والآراء حول النظام الإداري فكل مسؤول يتبع منهجية خاصة به وبمهام قسمه.

- هل هناك ثقة وتعاون بين الممرض ورئيسه في العمل؟

الجدول رقم III - 18: الثقة والتعاون بين الممرض ورئيسه الشكل رقم III - 15: الثقة والتعاون بين الممرض ورئيسه



● نعم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء
● أحيانا، كما أنه ليس له أي علاقة مع الأداء
● لا توجد، مما يحدث خفض وتراجع الأداء

الإجابة	النسبة
نعم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء	40%
أحيانا، كما أنه ليس له أي علاقة مع الأداء	50%
لا توجد، مما يحدث خفض وتراجع الأداء	10%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

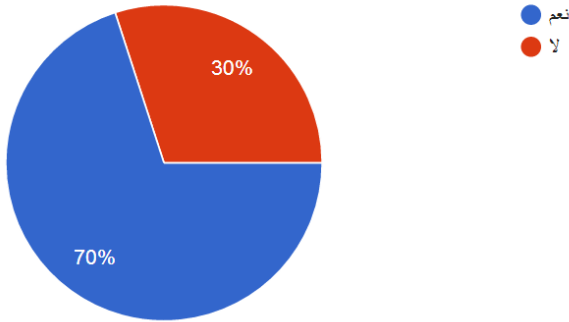
ما نلاحظه من الجدول أعلاه هو أن معظم الإجابات كانت إيجابية فما يقارب 50 % كان ردهم على أنه توجد الثقة بين الممرض ورئيسه ب"أحيانا"، مما لا يؤثر على علاقتها بالأداء، 40 % كان رأيهم أن الثقة تساعد في رفع مستوى الأداء وهي متواجدة برأيهم، أما 10 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم سلبية وأكدوا أن هذا سبب انخفاض وتراجع الأداء.

- هل نظام تبادل المعلومات بين الممرض والطاقم الطبي يؤثر على مستوى الأداء؟

الجدول رقم III -19: نظام تبادل المعلومات بين الممرض الشكل رقم III -16: نظام تبادل المعلومات بين

الممرض والطبيب يؤثر على مستوى الأداء

والطبيب يؤثر على مستوى الأداء



الإجابة	النسبة
نعم	70%
لا	30%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تبين النتائج السابقة أن معظم أفراد العينة يوافقون أن نظام تبادل المعلومات بين الطبيب و الممرض تؤثر على مستوى الأداء وكانت نسبتهم 70 % ، أما 30% كانت إجاباتهم سلبية، بما أن الطبيب والممرض يعملون كفريق من أجل علاج المريض فإن تبادل المعلومات في الوقت وبالدفقة اللازمة أمر مهم في مهنة الطب والتمريض لذا فإنه يؤثر على الأداء التمريضي.

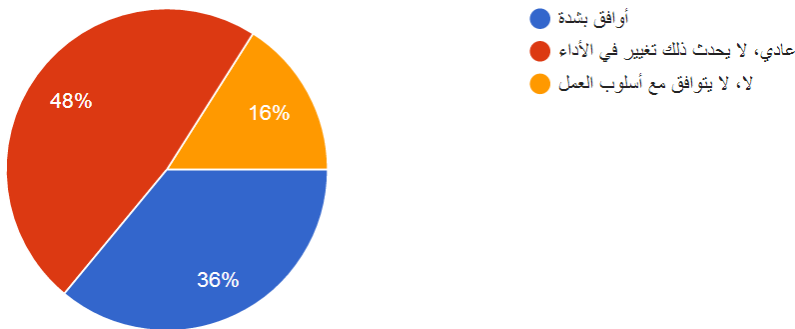
- ما رأيك في استخدام التقنيات الحديثة في عملك؟ هل تؤدي إلى زيادة مستوى أدائك في مهنة التمريض أم تصعب عليك الأمر؟

الشكل رقم III -17: رأي الممرض في استخدام

الجدول رقم III -20: رأي الممرض في استخدام

التقنيات الحديثة

التقنيات الحديثة



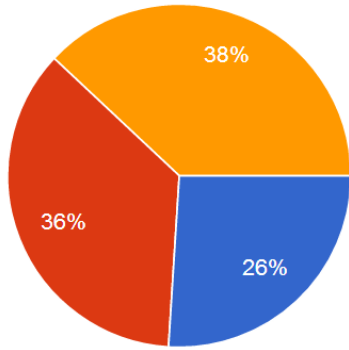
الإجابة	النسبة
أوافق بشدة	36%
عادي، لا يحدث ذلك تغيير في الأداء	48%
لا، لا يتوافق مع أسلوب العمل	16%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك إختلاف في آراء أفراد العينة حيث أن 36 % يوافقون بشدة على استخدام التقنيات الحديثة في مهنة التمريض أما 48 % ممن لا يهتمهم الأمر ويرون أن ذلك لا يحدث أي تغيير على الأداء، ونلاحظ أن 16 % ممن لا يوافقون على استخدام التكنولوجيا في العمل وأ،ها لا تتوافق مع مهنة التمريض تماما، فكما نرى في العيادات المتعددة الخدمات أن أسلوب العمل تقليدي ولا يتغير.

- هل يتم حل المشكلات التي تواجه العيادة بشكل جماعي؟

الجدول رقم III-21: حل المشكلات بالشكل الجماعي الشكل رقم III-18: حل المشكلات بالشكل الجماعي



● نعم
● لا
● أحيانا

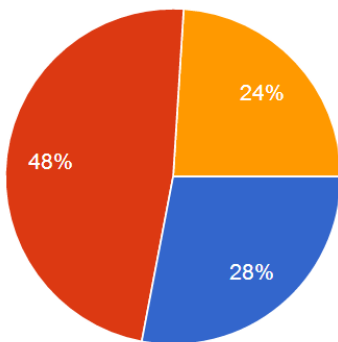
الإجابة	النسبة
نعم	26%
لا	36%
أحيانا	38%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة لا يتفقون في الإجابات فكانت النسب مختلفة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا ب"أحيانا" 38 % أي أن أخذ القرار الجماعي في حل المشكلات لا يحدث دائما ولكن حسب نوع المشكل أما 36 % فكانت إجاباتهم سلبية، و 28 % من وافقوا على أنحل المشكلات في العيادة يكون بالشكل الجماعي، ومن هنا تستنتج أ الإختلاف في آراء الممرضين يعود لطبيعة علاقتهم مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم.

- هل يشجع رئيسك في العمل طاقم الممرضين في إبداء وجهة النظر والاقتراحات؟

الجدول رقم III-22: تشجيع الرئيس لطاقم الممرضين الشكل رقم III-19: تشجيع الرئيس لطاقم الممرضين



● نعم
● لا
● في حالات خاصة فقط

الإجابة	النسبة
نعم	28%
لا	48%
في حالات خاصة	24%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن معظم الإجابات كانت سلبية بنسبة 48 %، أما 28 % منهم فكانت إيجابية والباقي أكدوا أن تشجيع الرئيس للممرض في إبداء وجهة نظره يكون فقط في حالات خاصة، ومن هنا يتبين أن العمل في العيادة لا يكون فيه تفاعل بين الطاقم الشبه الطبي والمسؤول الإداري.

خلاصة :

يحتوي الفصل الميداني على مبحثين، يتناول الأول كل من التعريف بميدان الدراسة والممثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم وهذا بذكر مسار نشأتها، خريطة موقعها والهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني يتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة متمثلاً في منهج الدراسة وحدودها ومجتمعها، وكيفية اختيار عينتها ومصادر جمع المعلومات العلمية، وأساليب المعالجة الإحصائية، وكذا عرضاً وتحليلاً مفصلاً للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي ارتكزت على اختيار عينة من المرضى العاملين في العيادات المتعددة الخدمات حيث قمنا بتوزيع استمارات استبيان يتضمن بيانات أولية عن أفراد العينة وجزءاً آخر يتضمن مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي.

وقد أثبتت نتائج الاستبيان الدور الكبير للمناخ التنظيمي في رفع القدرة على إبداع العنصر البشري على مستوى العيادات المتعددة الخدمات، حيث يمثل العنصر المهم في زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المرضى وذلك بمشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين وفتح المجالات للتداول والنقاش وإبداء الرأي بهدف الحصول على نتائج أفضل في المجال التقني والإداري.

الخاتمة العامة

يمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي يتحدد بنوعية البيئة الداخلية لمؤسسة معينة، والتي تدرك من قبل أفرادها العاملين، والتي تتمثل بالقيم والخصائص والاتجاهات التي تؤثر في سلوكهم، وتشكل هذه بطبيعتها نتيجة للمنهجية المتبعة من قبل الإدارة وممارستها في التطبيق، ولهذا فإن للمناخ التنظيمي تأثير كبير مباشر وغير مباشر في قدرات المؤسسات الصحية والعيادات "على وجه الخصوص" على النجاح والنمو والتطور، وبالمقابل إن إغفاله يؤدي إلى انحدارها.

إن العناصر والأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ليست محددة، وفي هذا الصدد توصل الباحثون على أن هذه العناصر تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض، والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال التكنولوجي، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز..."، وتعددت الآراء حول أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي، فمن الأبعاد نذكر "مرونة التنظيم، التركيز على الإنجاز، التدريب والتنمية الإدارية، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بي العاملين والإدارة، أنماط الثواب والعقاب، الأمن الوظيفي..."

أما الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين وهو يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

تمثلت إشكالية البحث في مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي وتم قياس وتحليل هذا التأثير في العيادات المتعددة الخدمات في ولاية مستغانم. ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى ما يلي:
- بالنسبة للفرضية الأولى: إن حاجة الأفراد والعاملين في العيادات والمؤسسات الإستشفائية إلى أجواء عمل جيدة من أجل عملهم بصورة مناسبة. يلزم على المسؤولين بالاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، تدريب العاملين، وسائل وأنماط الاتصال، النمط القيادي وأساليب الرقابة والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- الفرضية الثانية: تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة الصحية في مجموعة من العوامل الداخلية والتي تضم كل ما يتعلق [أسلوب التعامل والتحفيز للممرض من طرف الإدارة والتي بدورها تسعى لتحقيق رضا الممرض وإشباع حاجاته المادية، النفسية والاجتماعية مما يدفعه إلى زيادة أدائه ورفع معنوياته وبالتالي تقديم خدمة صحية للمريض ذات جودة عالية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- الفرضية الثالثة: يتأثر الأداء التمريضي بمجموعة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي في المؤسسة الصحية، فما يقدمه الممرض للمريض مرتبط بتوفر هذه العوامل حيث يؤثر العمل الجماعي والثقة بين الرئيس والمرؤوسين على تحسين الأداء كما يجب أن تتوفر حوافز أخرى كالمكافآت والمشاركة في اتخاذ

القرارات والتدريب المستمر من أجل تحقيق الرضا المؤدي إلة تقديم ما هو أفضل للمريض، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

- بناء على التحليل والدراسة التي قمنا بها فقد أمكن الحصول على النتائج التالية:
- المناخ التنظيمي يعكس هوية المنظمة وهو يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وأداء الممرض داخل العيادة المتعددة الخدمات.
- الاتصالات في المؤسسة الصحية تلعب دورا هاما في تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة، وترتفع كفاءة الأداء كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات.
- وجود تصور سلبي لدى معظم الممرضين حول كل ما يعتبر تحفيزا أو تشجيعا من قبل الإدارة.
- تمثل الحوافز بالنسبة للممرض العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

توصيات البحث:

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، فإنه يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات كالاتي:
- ضرورة تشخيص الجوانب والأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي، وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع وبدعم أداء الموظفين في العيادات المتعددة الخدمات وخصوصا الممرضين.
- التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية اعتماد المستوى المعرفي والخبرة المهنية كأساس لتوظيف الممرضين على مستوى العيادات المتعددة الخدمات، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لضمان الجودة في الخدمات الصحية.
- أن تعمل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على تحسين الأداء التمريضي داخل العيادات من خلال تكوين وإكساب الممرض لمهارات جديدة في العلاج والتعامل مع المرضى مع الحرص على توافرها مع أهداف المؤسسة فذلك يؤدي إلى تحقيق معدلات رضا الممرض ورضا المريض أيضا.

الآفاق المستقبلية:

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة في مؤسسات و قطاعات أخرى تختلف عن القطاع الصحي.
- دراسة مقارنة بين أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي في المؤسسات العامة والخاصة.
- الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الطاقم الطبي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- قائمة الكتب :

أ-باللغة العربية:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية، عمان 2012.
- المغربي عبد الحميد، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005.
- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002.
- زاهر محمد عبد الرحيم، إدارة المستشفيات والسجلات الطبية، دار الراية، عمان، 2016.
- زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، الطبعة الاولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الاردن، 2006.
- سعد علي العنزي، الإدارة الصحية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- عبد العزيز مخيمر، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات "المفاهيم والتطبيقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مصر، 2009.
- عبوي رزید منیر، التنظيم الإداري -مبادئ و أساسيات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء، 2012.

- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009.
- محمد حسن رسي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية "ط1"، دار الوفاء ، مصر، 2004.
- محمد حسن محمد حمادات ، " السلوك التنظيمي"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،(ط4)، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 .
- مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2015.
- مصطلح حمدان البقي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، الرياض، 2010.
- مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية، عمان، 2012.
- نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار كتامة للكتاب، الجزائر، 2008.
- نور الدين حروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الصحية، دار الثقافة، عمان، 2012.
- واصل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار و مكتبة الحامد، الأردن، 2006.
- وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة، الأردن، 2012.
- ب- باللغة الفرنسية:

-Julien Riou & Sabine Ferrand Nagel, santé publique et économie de la santé, édition Vernazobre-Grego, paris, 2012

2-المذكرات:

- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة. 2010/2009.
- جيدي فاطمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2013/2012.
- أمينة مامش، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاح ، البويرة 2015/2014.

- ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2006/2007.

- حمد علي الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين، 2014/2015.

3-المجلات:

- مدونة دروس الاقتصاد، قانون إدارة الأعمال للدكتور عبد الله الحيرتسي حميد، الثلاثاء، 29 أبريل، 2014، تاريخ الإطلاع 2017/02/11،

-<http://economicourses.blogspot.com/2014/04/normal-0-21-false-false-false.html>

4- المراجع الالكترونية:

- <https://hrdiscussion.com/hr6227.html>

اللاحق

ملخص:

المؤسسة هي نسق اجتماعي يتكون من الأشخاص والجماعات ذات العلاقة المتبادلة والتي تعمل من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ملزمة، لها بيئة داخلية أو مناخ تنظيمي يميزها عن غيرها من المؤسسات والذي يعبر عن مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخلها.

تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمؤسسة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المؤسسة فقد قمنا باختيار مؤسسة صحية لإدراك مدى تأثير مناخ المؤسسة الاستشفائية على أداء الممرضين من مختلف النواحي المادية، النفسية وكذا الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي ، أداء الممرض ، المؤسسة الإستشفائية.

Résumé:

L'organisation est un ensemble de personnes et groupe ayant des relations mutuelles, qui aident à réaliser ou atteindre les objectifs futures de l'organisation, cette dernière se diffère des autres organisations à partir d'un environnement ou un climat spécial, il s'agit de son environnement interne ou son climat organisationnelle, le dernier reflète l'ensemble des facteurs, des caractéristiques des règles et des méthodes qui orientent et gèrent le comportement organisationnelle des employées.

L'efficacité de l'ensemble des performances individuelles, collectives et globales se basent sur l'efficacité du climat organisationnelle prédominant sur les décisions prises et le comportement envers cet organisation, dont le comportement de l'individu à l'intérieur de l'organisation est influencé par l'environnement. Nous avons choisis un établissement sanitaire pour se rendre compte sur l'impacte de l'environnement hospitalier sur la performance des infirmiers et infirmières des divers aspects physique, bien être psychologique et social.

Mots clés : climat organisationnel, performance des infirmiers, établissement hospitalier.