

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

أثر بيئة العمل على العاملين في القطاع الصحي
دراسة الحالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للشلالة ولاية البيض

تحت إشراف الأستاذ:

بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالبة :

باقي فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذة محاضرة . ب .	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر. أ.	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي الحاجة	أستاذة مساعدة . أ .	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب
الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك... الله جل جلاله؛

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم؛
إلى من كلله الله بالهبة والوفاء... إلى من علمني العطاء من دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...
أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار، ستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها،
اليوم وفي الغد وإلى الأبد... أبي الغالي؛

إلى ملاكي في الحياة معنى الحب والحنان و التفاني... إلى بسملة الحياة و سر الوجود... إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي، وحنانها بلسم جراحي... أمي العزيزة؛

إلى أغلى الحبايب... إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة... إلى رياحين حياتي وسندي إخوتي... أسامة،
عفاف، طارق ورهام؛

إلى الأخوات، إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت،
وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت
كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم فتيحة، صورية، كوثر، سليمة، حفيظة، إكرام، سهام، هبة، فضيلة؛
إلى أستاذتي الفاضلة... حمومعمر نوال؛

إلى عائلتي الكريمة... عائلة باقي و قاضي؛

ولا أنسى إهداء ثمرة الجهد المضني إلى الغالي... عبد الحليم بلمامون؛

إلى الأرواح الطاهرة التي غادرتنا في غفلة... شكير محمد... رحمك الله و أسكنك الفردوس الأعلى؛

وفي الأخير إلى كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير:

"نحن عالمنا .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عزوجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ،

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الأستاذة "حمو معمرونال" و الدكتور "بشني يوسف" لما قدماه لنا من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة تسيير الهياكل الاستشفائية بجامعة مستغانم (عبد الحميد بن باديس)، كما لا أنسى أن أتقدم بأرقى و أئمن عبارات الشكر و العرفان إلى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشلالة الذين ساعدوا في تسهيل الدراسة الميدانية:

مرسلي سالمة، علي الشريف نور الدين، دحماني بوعلام ،عبد العالي شكير، تونسني جلول، عبد العزيز بوبكر، بومخييط عبد الفتاح، بوعزة عبد الرزاق، العلمي خثير، خالدي أحمد، جيلالي لقرع، بولال أم الخير.

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلهم منا كل الشكر، وأخص منهم والدي باقي محمد والصديقة قادوم حفيظة اللذين أسهما بشكل وفير في تشجيعي أثناء انجاز البحث .

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من أعانني ولو بكلمة سديدة أو رأي حكيم أو دعا لي دعوة خالصة لوجهه الكريم وجزاهم الله عني خير الجزاء وأعانني على فعل الخير ورد الجميل والله الموفق....

الفهرس:

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكرو تقدير
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
V	قائمة المختصرات
1	المقدمة العامة
40-7	الفصل الأول: بيئة العمل في القطاع الصحي
8	تمهيد
9	المبحث الأول : بيئة العمل
9	المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية
13	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الصحية
15	المطلب الثالث: العملية الإدارية في المنظمة الصحية
19	المبحث الثاني: بيئة العمل في المنظمة الصحية
19	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمنظمة الصحية
23	المطلب الثاني: القيادة في المنظمة الصحية
27	المطلب الثالث: العمل الليلي والدوري
30	المبحث الثالث: ضغوطات العمل في القطاع الصحي
30	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
33	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
36	المطلب الثالث: انعكاسات ضغوط العمل
40	خلاصة
74-41	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
43	المطلب الأول: الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي
47	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث: المقاربة النظرية للرضا الوظيفي
55	المبحث الثاني: عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه
55	المطلب الأول: العوامل المرتبطة بذات الفرد وبشروط العمل

58	المطلب الثاني:العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وظروفه
61	المطلب الثالث:طرق قياس الرضا الوظيفي
65	المبحث الثالث:العوامل الدافعة للرضا الوظيفي
65	المطلب الأول:علاقة الرضا الوظيفي ببعض العناصر الأساسية
68	المطلب الثاني:محددات الرضا الوظيفي وخصائصه
70	المطلب الثالث:كيفية تحقيق الرضا الوظيفي
74	خلاصة
117-75	الفصل الثالث:الدراسة الميدانية للموضوع
76	تمهيد
77	المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-بالشلالة-
77	المطلب الأول:تقديم مقر التريض -المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة-
79	المطلب الثاني:تنظيم مقر التريض
83	المطلب الثالث:تقديم امكانيات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشلالة- من ناحية بيئة العمل
88	المبحث الثاني:دراسة بيئة العمل عن طريق أداة الاستبيان
88	المطلب الأول:تقديم الاستبيان
89	المطلب الثاني:عرض نتائج الاستبانة
110	المطلب الثالث:تحليل نتائج الاستبيان
112	المبحث الثالث :تقييم و تحليل أثر بيئة العمل القطاع الصحي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للشلالة ولاية البيض
112	المطلب الأول:نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال أداتي الملاحظة والاستبيان
114	المطلب الثاني:الايجابيات والنقائص
116	الاقتراحات
117	خلاصة
118	الخاتمة العامة
119	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص المذكرة

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	عملية الإدارة الصحية	1-I
18	ترابط الوظائف الإدارية	2-I
25	أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية	3-I
26	القيادة الإدارية	4-I
46	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	5-II
52	تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	6-II
53	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر	7-II
54	محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين).	8-II
63	طرق قياس الرضا الوظيفي	9-II
68	مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد	10-II
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشلالة-	11-III
80	الهيكل التنظيمي الوظيفي للعيادة متعددة الخدمات.	12-III

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-II	نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	45
2-II	نظريات الرضا الوظيفي	51
3-III	الكثافة السكانية التي تغطيها المؤسسة بدلالة الجنس.	78
4-III	عدد الموارد البشرية حسب الرتبة.	78
5-III	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	89
6-III	يبين سن أفراد العينة.	90
7-III	الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.	90
8-III	سنوات الخدمة لأفراد العينة.	91
9-III	الدرجة الوظيفية لمفردات العينة.	91
10-III	المؤهل العلمي لعينة الدراسة.	92
11-III	أوقات العمل لأفراد العينة.	93
12-III	متغير القيادة الإدارية في المؤسسة.	93
13-III	متغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	95
14-III	متغير التكنولوجيا.	97
15-III	متغير طبيعة ظروف العمل.	99
16-III	الاجابات المتعلقة بالمناوبة الليلية والأمراض المهنية.	101
17-III	النسب المئوية لإجابات أفراد العينة المعنيين بالمناوبة.	101
18-III	ظروف العمل المادية في المؤسسة.	103
19-III	مدى الرضا الوظيفي لأفراد العينة.	105
20-III	يبين مدى شعور أفراد العينة بحرية التصرف في العمل.	109
21-III	أسباب عدم الشعور بحرية التصرف في العمل حسب عينة الدراسة.	109

قائمة المختصرات:

الدلالة باللغة العربية	الرمز	الدلالة باللغة الفرنسية
البقاء ، الوجود	E	Existence
الانتماء	R	Relatedness
التطور، النمو	G	Growth
الاستبانة الوصفية للوظيفة	JDI	<i>job descriptive index</i>
استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي	MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
مقياس الرضا عن الوظيفة	PSQ	Pay Satisfaction <i>Questionnaire</i>

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يعتبر العنصر البشري أهم مقومات نجاح المنظمات، الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الإداريين والباحثين وأرباب العمل والمؤسسات من خلال بحث جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه.

لهذا تسعى المنظمات بصفة عامة ونخص بالذكر القطاع الصحي لتحسين بيئة العمل الداخلية ليس فقط من خلال التجهيزات والعتاد الأساسي والتكميلي، أو اتباع وضع الفرد أو المورد البشري المناسب في المكان المناسب، عن طريق مختلف مراحل وسياسات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، سواء من حيث المؤهلات الخاصة بالوظيفة، أو من حيث طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها، بل أيضا من خلال التركيز على العنصر البشري كونه محور ارتكاز القطاع الصحي والعنصر المحرك له، مما يستدعي زيادة درجة رضاه وولائه للمنظمة، الأمر الذي يكفل لها التزاما أكثر وأداء وظيفي بأحسن صورة ممكنة لتحقيق أهدافها في وقت أقل وبأقل تكلفة وجهد ممكنين، وما يضمن هذا القدر من الرضا الذي تترتب عنه كل هذه العناصر السابقة التي تسعى لها أي منظمة مهما كان نوعها، الذي لا يتحقق إلا في ضوء توافر عدد من المتطلبات والعناصر في بيئة العمل.

ولما كان القطاع الصحي من القطاعات الأكثر حساسية، التي تضمن وتتابع صحة ووقاية الفرد والمجتمع، كان لا بد من تمتع العاملين في هذا القطاع بالرضا الذي يكفل ويضمن أداء وتقديم خدمات صحية ذات نوعية بإخلاص وتفان دون تقصير أو تسيب، وهذا بالطبع يحتاج توافر بيئة عمل مناسبة تعزز هذا الشعور وتضفي على الأداء الثقة والدافعية اللازمتين للحفاظ على صحة المريض وبالتالي صحة المجتمع بكفاءة وجودة عالية، لأن تناقص هذا الشعور يترتب عليه انخفاض الحماس والضرر من بذل الجهد المضني بمقابل لا يرقى ولا يوازي تلك الجهود، في ظل بيئة عمل غير مستقرة ولا تساعد على بذل جهد.

وبما أن نجاح القطاع الصحي في تحقيق أهدافه مرهون بجهود العاملين فيه ومدى تفانيهم في أداء مهام عملهم، أصبح لزاما خلق بيئة عمل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، لذا تعتبر دراسة بيئة العمل مهمة بالنسبة للإدارة لمعرفة نقاط القوة والضعف، والمحاسن والمساوي، والإيجابيات والسلبيات التي ترتبط ببيئة العمل، والتي يمكن بناء عليها، أن يتم تهيئة وتطوير بيئة العمل في المستقبل تساعد في رفع درجة الرضا الضروري لتحقيق الأهداف.

ولكن وبالنظر إلى واقع القطاع الصحي، فلا يخفى على أحد سواء كان من داخل أو خارج هذا القطاع، ضعف الامكانيات وسوء التسيير الذي يترتب عنه سخط العاملين فيه، المؤدي في الأخير للشكوى المتواصلة للمرضى من رداءة الخدمة الصحية ونقصها.

المقدمة العامة

1. الاشكالية:

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل محل للبحث والدراسة بين فترة وأخرى وذلك كونه من الموضوعات الهامة وحالة متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالعاملين فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وبالنظر لبرامج الإصلاح والتطوير الإداري والتنمية الصحية التي تقوم بها الحكومة والوزارة المكلفة بالصحة، من خلال تركيزها على بناء المورد البشري الفعال القادر على التجاوب مع مختلف الظروف المحيطة به، من هنا وبناء على ما سبق تبرز مشكلة البحث في محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الصحية موضوع البحث ، وعلى العوامل الفاعلة في تحديد هذه المستويات، ويمكن صياغة الاشكالية المطروحة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الجزائري؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة عدة أسئلة فرعية ،وهي كما يلي:

- ما المقصود ببيئة العمل في قطاع الصحة ؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي في القطاع الصحي؟
- ما مدى رضا أفراد العينة عن بيئة العمل في المؤسسة الصحية محل الدراسة؟

2. الفرضيات:

وفي محاولة منا تقديم إجابات مؤقتة عن التساؤل المطروح مسبقا، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى : بيئة العمل في قطاع الصحة هي مجموعة العناصر والخصائص الوظيفية، التنظيمية، المادية، النفسية والاجتماعية التي تتكامل فيما بينها لتعطي جوا يعمل فيه الأفراد التابعين لهذه البيئة؛
- الفرضية الثانية : لبيئة العمل تأثير كبير على الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة؛
- الفرضية الثالثة : إن بيئة العمل في قطاع الصحة الجزائري لا تتوفر على كل العناصر اللازمة والأساسية، ما يجعلها بيئة غير مستقرة وتتخبط في الكثير من المشاكل، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على مستوى رضا العاملين فيها.

3. أهمية الدراسة:

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من البعدين التاليين:

- أ- الأهمية النظرية: تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو رضا العاملين عن بيئة عملهم، إذ يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمشرفين الإداريين، ومعرفة العوامل التي تزيد من مستوى هذا الرضا وما يترتب على هذا

المقدمة العامة

- الموضوع من تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء العاملين في هذا القطاع الحساس، علاوة على ما يأتي:
 - إن الدراسات التي تناولت القطاع الصحي قليلة، لذا تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية في مجال تسيير الهياكل الاستشفائية؛
 - قد تساعد هذه الدراسة الباحثين والطلبة مستقبلا من خلال المعلومات النظرية والتطبيقية في مجالي بيئة العمل والرضا الوظيفي في قطاع الصحة الجزائري على وجه الخصوص.
 - الخروج بتوصيات لدراسات استكمالية في مجال السلوك البشري للعاملين في منظماتهم.
 - ب-الأهمية العملية: تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في تحسين وخلق بيئة عمل تزيد من رضا العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، باستدراك النقائص وتوفير الامكانيات وتغيير ما يمكن تغييره وفقا للإمكانات الموجودة.
 - تساعد الدراسة المسؤولين من خلال ما تضمنته من حقائق وما تنتهي إليه من نتائج وتوصيات في التعرف على واقع رضا العاملين في مؤسستهم، وواقع رؤيتهم للعوامل التي تزيد من رضاهم؛
 - يمكن أن تساهم في زيادة الوعي بمتطلبات الرضا الوظيفي والعوامل الواجب توافرها في بيئة العمل.
4. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على رضا العاملين في القطاع الصحي، وهذا من خلال التعرف على:
- رضا العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض؛
 - خصائص وإمكانات المؤسسة محل الدراسة من ناحية بيئة العمل؛
 - مزايا وعيوب بيئة العمل في المؤسسة مقر الدراسة الميدانية؛
 - ما إذا كانت هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبيئة العمل؛
 - متطلبات تحسين مستويات الرضا الوظيفي المتعلقة ببيئة العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض.
5. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث لم يأت عبثا لمجرد الاختيار، ولم يكن وليد الصدفة، ولكن الأسباب الآتي ذكرها كانت كفيلة لخلق نوع من القناعة لضرورة اختيار الموضوع دون غيره:

1. الأسباب الموضوعية:
- نقص الدراسات المتعلقة بقطاع الصحة، والقادرة على تحسين الأوضاع الراهنة من خلال نشر الوعي، تسليط الضوء على النقائص، وتقديم الحلول والتوصيات والمقترحات؛
 - الأهمية البالغة لموضوع الرضا الوظيفي المؤثر على نوعية الخدمات الصحية؛

المقدمة العامة

- التعرف على متغيرات بيئة العمل المختلفة؛
- معرفة الفرق بين النظري والتطبيقي ،فيما يخص بيئة العمل النظرية المثالية، وبيئة العمل قطاع الصحة على أرض الواقع.
- 2. الأسباب الذاتية:
- الاهتمام الشخصي بالموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية وتسييرها؛
- القناعة الذاتية بأن مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي على بيئة العمل ،ينعكس على الخدمة الصحية؛
- طبيعة التخصص المدروس :تسيير الهياكل الاستشفائية.

3. منهج البحث:

لقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، وهذا عن طريق جمع وتحليل جميع المعلومات المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي في القطاع الصحي، ثم التطرق للدراسة الميدانية من خلال تطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة محل الدراسة وهذا للتعرف أكثر على تأثير ظروف بيئة العمل على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي.

4. تقديم الخطة:

قسمنا موضوع الدراسة لجانب نظري تضمن فصلين حيث يحتوي كل فصل ثلاث مباحث وكل مبحث يحتوي ثلاث مطالب، و جانب تضمن الدراسة الميدانية للموضوع كفصل ثالث انقسم هو كذلك لثلاث مباحث لكل مبحث ثلاث مطالب، كما يلي:

أ- الفصل الأول:بيئة العمل في القطاع الصحي.

سنتطرق في هذا الفصل لبيئة العمل الداخلية بصفة عامة كمبحث أول بينما سنتطرق في المبحث الثاني لبيئة العمل في المنظمة الصحية بدراسة مكوناتها وخصوصيتها، فيما خصصنا المبحث الثالث لضغوطات العمل والتي يتعرض لها العاملون في القطاع الصحي.

ب- الفصل الثاني:الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.

خصصنا هذا الفصل لتبيان وتوضيح مدى تأثير سلوك الأفراد في المنظمة بحسن تسيير المنظمة لمواردها البشرية، ومنه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الرضا الوظيفي وتناولنا في المبحث الثاني العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى العوامل الدافعة للرضا الوظيفي.

ت- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للموضوع.

وبعدما تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في بيئة العمل والرضا الوظيفي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما فوجدنا أن هناك دورا فعالا تلعبه بيئة العمل في التأثير على رضا الموارد البشرية، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض، وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة ،ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالبحث ومعالجتها إحصائيا ، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

بيئة العمل في القطاع الصحي

تمهيد

المبحث الأول: بيئة العمل

المبحث الثاني: بيئة العمل في المنظمة الصحية

المبحث الثالث: ضغوطات العمل في القطاع الصحي

خلاصة

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة العمل لتحديد الأساليب التي تسلكها المؤسسة لتحديد أهدافها و المحافظة على بقائها، وهي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الأفراد مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة، " و من الطبيعي أن الخدمات والأعمال التي تقوم بها المؤسسات تتوقف على الإمكانيات و الهياكل التي تتحمل الأعباء الملقاة على كاهل الأجهزة المجنّدة لتحقيق الأهداف العامة¹". لذا كان لابد من التعرف على بيئة العمل بالمؤسسة من جهة، و وتأثيرها على رضا الأفراد فيها من جهة ثانية. لقد كان ولا يزال الاهتمام ببيئة العمل هو المحدد لنجاح المؤسسة بشكل كبير في تقديم خدماتها، فضعف أو سوء بيئة العمل و مكوناتها قد يؤدي بالمؤسسة إلى الفشل في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المؤسسة في بعض الوظائف الإدارية كالخطيط و المتابعة.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول بيئة العمل الداخلية بصفة عامة كمبحث أول بينما سنتطرق في المبحث الثاني لبيئة العمل في المنظمة الصحية بدراسة مكوناتها وخصوصيتها، فيما خصصنا المبحث الثالث لضغوطات العمل والتي يتعرض لها العاملون في القطاع الصحي.

¹ عبد العزيز عبد الرحمن عبد العزيز، بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمّني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1423هـ ، ص 25.

المبحث الأول : بيئة العمل

تعتبر بيئة العمل من أهم المتغيرات التي تنعكس وتؤثر بشكل كبير على العاملين في أي منظمة ويشمل ذلك المنظمة الصحية باعتبارها تعتمد على العنصر البشري في نشاطها المتمثل في تقديم الخدمات الصحية بأنواعها، لذا سنقوم بدراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة الصحية بتقسيم هذا المبحث لثلاث مطالب حيث سنشرح بيئة العمل بشكل عام في المطلب الأول فيما سنتناول في المطلب الثاني خصائص الإدارة الصحية ثم العملية الإدارية في المنظمة الصحية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية

تشمل بيئة العمل الداخلية عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على الأفراد داخل المؤسسات. لذا فإن تأثير بيئة العمل لا ينشأ على الأفراد داخل المؤسسات بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، وإنما يعود إلى نتائج تفاعل بين العوامل البيئية المتعددة، وإن كان لبعضها التأثير الكبير والمسيطر على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة¹.

1. تعريف بيئة العمل الداخلية:

البيئة في مفهومها العام، تعني " الجو الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش في الإنسان² ". كما تعني " الوسط المحيط بالإنسان و الذي يشمل الجوانب المادية وغير المادية، البشرية منها وغير البشرية، فهي بذلك تشمل كلما هو خارج كيان الإنسان ، وكل ما يحيط به من موجودات، وهي في أبسط تعريف لها، ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر أنشطة حياتهم"³

وقد عرف (ماير) البيئة بأنها " كل ما يقع خارج المؤسسة⁴ " وهو تعريف شامل لكنه غامض، فهو يدخل كل الأشياء المحيطة بالمؤسسة في نطاق بيئتها، دون التمييز بين المتغيرات الفاعلة والمؤثرة، وغيرها من القوى التي قد يكون تأثيرها ضعيفا كما أن مصطلح الحدود وهو الآخر يعتره الغموض، فحدود المؤسسة المادية هي جدرانها أو سياجها المحيط بها الذي يفصلها عن غيرها من المؤسسات. أما الحدود المعنوية والاجتماعية والحضارية، فقلما يمكن إقامتها، فهي عامة وشاملة لجميع المؤسسات دون استثناء. ومع ذلك فإن الحدود المحيطة بالمؤسسات ليست أسورا أو قيودا أو موانع تفصلها عن البيئة، وإنما هي حدود اعتبارية أو رمزية أكثر من كونها مادية، وهي تستخدم في التحليل والتقويم⁵.

¹ هاشم عبد الكريم محمد، " أثر بيئة العمل على سلوك العاملين "، مجلة التنمية الإدارية العدد 48 يونيو، القاهرة، 1990، ص:55.

² حامد حسن، أطلس العامل الصحيح، دار مكتبة الحياة، بيروت، 1414 هـ، ص:13.

³ محمد السيد أرتاوط، الإنسان وتلوث البيئة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1416هـ، ص 17.

⁴ عبد القادر عبد الله وآخرون، "اختيار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب بالملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 3، العدد الخامس، الرياض، 1996م، ص 93.

⁵ سليمان مؤيد سعيد، " المناخ التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد رقم 11، العدد الأول، 1987، عمان. ص 37.

أما إذا اقترنت البيئة بالعمل، فإن مفهومها يستخدم استخداماً مجازياً، وذلك بتأكيد النظرة للأجهزة الإدارية من خلال اعتبارها كائناً عضوياً يتأثر بما حوله، وبهذا المفهوم فإن بيئة العمل تعني "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة و المتضمن لتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، نوع العمل، ونوع العلاقات بين الأفراد"¹.

وطور (أحمد سعيد) المعنى المجازي لبيئة العمل ليشمل العناصر الطبيعية والاجتماعية والبشرية، كالأرض والمناخ والموقع والسكان والعادات والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها².

وأكد القريوتي هذا الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمؤسسات الإدارية على أنها كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو هذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للأفراد، وعلى مجمل العملية الإدارية³. كما أشار الشنواني إلى أنها، أي بيئة العمل، إطار وعائى تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتهي إليه⁴. وهي كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة، و المتضمن لتغيرات عديدة، مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم⁵.

أما بيئة العمل الداخلية فتعني "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمؤسسة بعينها، والتي تكون لها تأثيراً على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المؤسسة"⁶. وهي أيضاً: "عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم . التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها . كما يعرفها في نفس السياق حسين حريم بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة أهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات"⁷.

¹ مرجع و موضوع نفسهما.

² أمين أحمد سعيد، المنهج البيئي المقارن في دراسة علم الإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 13.

³ محمد قاسم القريوتي، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1418، ص 37.

⁴ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1986، ص 205.

⁵ سليمان مؤيد سعد، مرجع سابق ، ص 26.

⁶ عبد الفتاح الشريبي، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد رقم 11، العدد الثالث، عمان، 1987، ص 20.

⁷ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 34-36.

فمن خلال هذين التعريفين نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي والمعنوي، لأن مما لا شك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعا أو جوا عاما يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة أو التنظيم.

وتعرف أيضا بأنها: "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤسيهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها"، ويعرف في سياق آخر الشنواني بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه."

وفي سياق آخر أيضا تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته"¹.

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذم يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية².

2. عناصر بيئة العمل الداخلية:

كما تتأثر وتتفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة وتؤثر فيها أي أن هناك علاقة تبادلية في التأثير والتأثر بين المنظمة وما بداخلها أي بيئتها الداخلية. وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة مايلي:

1.1. البيئة الفنية أو التقنية: التكنولوجيا، التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل نفسها ويقصد بالتكنولوجيا:

أ- طرق وأساليب العمل.

ب- الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة.

2.2. التنظيم الرسمي: ويقصد به الهيكل والوظيفة و يشمل كل من الهيكل والوظيفة قانون المنظمة ولوائحها وتعليماتها التي تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال و كيفية تقييم أعمالهم والسلطات والمسئوليات والأدوار والاختصاصات و نوعية الأعمال والخطط والأهداف.

3.2. الإدارة : وتعتبر جزء هام لا يتجزء من التنظيم الرسمي والإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والقيادة والرقابة وتقسيم الأداء بما يحقق للمنظمة أهدافها المنشودة.

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 34-36.

² مرجع و موضوع نفسهما.

4.2. التنظيم غير الرسمي : وهو عبارة عن شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة وتتميز هذه العلاقات خاصة أنها يمكن أن تكون داخل المنظمة وخارجها¹. لا شك أن كلا من العناصر السابقة والمكونة لأية منظمة من منظمات الأعمال ما هي إلا مكونات متصلة ببعضها البعض ،وتكتمل كل منها باقي المكونات والعلاقة بين هذه المكونات والمنظمة هي علاقة تفاعلية تبادلية يتأثر كل جزء بباقي الأجزاء ويتأثر².

3. أنواع بيئة العمل الداخلية:

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع من أهمها³:

أ-البيئة التنظيمية:

تتضمن الأنظمة والجراءات، وأنماط القيادة والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.

ب- البيئة الوظيفية:

تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من اجور ورواتب، وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

ج- البيئة المادية:

تتضمن المكونات المادية لبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة، وغيرها.

كتصميم وحدة التمريض ومكانها ومواقع الأجهزة والمساحة المعطاة لمحطات التمريض كلها تبدو كأنها أمور بسيطة أو ثانوية إلا أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة توفير الخدمات الصحية ، بالإضافة لذلك فان المريض نفسه يتأثر بموقع وإمكانية الوصول للأماكن الاجتماعية ومناطق الزيارة والممرات وغرفهم الشخصية ومستويات الإزعاج ومستوى الخصوصية فجميع هذه العوامل لها علاقة مباشرة مع مستوى الصحة النفسي والجسماني للمرضى والممرضين.

د- البيئة التقنية:

تتضمن التقنيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المنظمات، وتسهم في توفير الوقت والجهد⁴.

¹ فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2005، ص 93-94.

² مرجع و موضوع نفسهما.

³ عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 24.

⁴ بهية إبراهيم التويجري، المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007، ص 40.

المطلب الثاني : خصائص الإدارة الصحية

إن المتتبع لقطاع الرعاية الصحية وما واجه ويواجه من مشاكل وقضايا رئيسية وصعبة تعود لمواضيع عدالة توزيع خدمات الرعاية الصحية وجودتها وكفاءتها يلاحظ اهتماما متزايدا بموضوع الإدارة الصحية من قبل المهتمين والمشتغلين بالقطاع الصحي من مخططين صحيين ومزودين لهذه الخدمات إضافة إلى المنتفعين بها. ويأتي التركيز على الإدارة الصحية كعنصر أساسي وجوهري في التغلب على هذه المشاكل الصعبة التي تواجه المؤسسات والأنظمة الصحية وبهذا المعنى يقول أحد كتاب الإدارة أن المشكلة الحقيقية التي تواجه المؤسسات الصحية بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص هي مشكلة إدارية أكثر منها مشكلة إمكانات وموارد.

1. تعريف الإدارة الصحية:

لقد عرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات الإدارة الصحية بما يلي: "الإدارة الصحية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق الموارد والإجراءات والطرق التي بواسطتها يتم تلبية الحاجات والطلب على خدمات الرعاية الصحية والطبية وتوفير البيئة الصحية وذلك من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستهلكين كأفراد وجماعات والمجتمع ككل".

ورغم ما يلاحظ من أن هذا التعريف يتضمن أشياء مشتركة للإدارة الصحية مع التخصصات الإدارية الأخرى (وخاصة الإدارات الخدمية) من حيث الوظائف الإدارية المعروفة للمدير إلا أنه لابد من التنبيه إلى اختلاف أساسي وجوهري في ميدان الممارسة والتطبيق الخاصة بالقطاع الصحي والتي تضع المدير الصحي أمام معطيات وتعقيدات لا نجد نظيرا لها في القطاعات الأخرى وهي كما يلي:

- محدودية الموارد المتاحة وكلفتها العالية وبالمقابلة الطلب الكبير على هذه الموارد.
- التوقعات العالية لمستهلك الخدمات الصحية فهو يتوقع المعجزات من الطلب والنظام الصحي كما إنه غير راض بشكل عام عن جودة ما يستهلك وعن كلفة هذه الخدمات.
- التصاعد المستمر في كلفة الخدمة وما يصاحبه من عدم رضى من جانب ممول الخدمات الصحية سواء كان جهات خاصة أم مؤسسات تأمين.
- تدمير وعدم رضى من جانب مقدم الخدمات الصحية وبشكل خاص الأطباء والممرضات فهناك عدم رضى بسبب ضغط العمل وزيادة الطلب عن الخدمة وهنالك عدم رضى عن ظروف العمل وتدني الأجور. مما ينعكس سلبا على المعنويات.

5- الاعتبارات الإنسانية والأخلاقيات الاجتماعية والمهنية والتي تضع قيود ومعوقات أمام التركيز على الكفاءة والاعتبارات الاقتصادية للخدمات الصحية¹.

¹ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 20-21.

2. طبيعة نشاط المستشفى:

تشابه المستشفى مع الفندق في كونها مكان ينزل به الأفراد لغرض الإقامة المؤقتة للاستشفاء أو للعلاج، ولهذا نجد أن المستشفى لها نوعان رئيسيان من الخدمة هما الخدمة الفندقية (الاعاشة) والخدمة الطبية. ويستتبع لتقديم هذين النوعين من الخدمة في وقت واحد، ومكان واحد، أن يتجمع نوعان من النشاط ويكون لكل منهما مستواه، وكفاءة العاملين فيه لأن لو كان أحد النشاطين أقل كفاءة فسوف يؤدي ذلك لفقد سمعة المستشفى، والشكوى المستمرة من النزلاء، وربما يهرب البعض من التعامل مع المستشفى خشية تعرضهم لخطر الموت نتيجة للاهمال أو عدم الرعاية الكافية.

وتعتبر إدارة المستشفى أكثر حساسية عن غيرها من المنشآت لأنها مكان يستلم فيه العميل إلى أيدي الأطباء والممرضات وكل من يقدم له الخدمة¹.

3. الخصائص المميزة للمنظمة الصحية:

إن المستشفى هو ظاهرة معقدة في الحقيقة، فهو مؤسسة إقتصادية، إجتماعية، بيولوجية، طبية...تسمح فيها الكثير من المعلومات، وتتعدد بها الهياكل والمسؤوليات، موضوعا وهدفا. ولهذه الأسباب بالذات فإن للمستشفى مجموعة من الخصائص والتي تميزه عن غيره من المنظمات ومن هذه الخصائص ما يلي²:

أ. يوصف المستشفى بالتعقيد، كونه يقوم على ترتيبات تنظيمية معقدة لإختلاف أهداف ومسؤوليات الجماعات المهنية العاملة فيه، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في التنسيق بين تلك الجماعات المتفاوتة على المستويين الثقافي والوظيفي، وللحساسية الناجمة عن طبيعة العمل الذي يمس حياة الإنسان، وما يتبع ذلك من توتر نفسي وجسدي طوال فترة العمل. مما يزيد في تعقيد نظام المستشفى، بإعتبار أن هذه الأمور لا تدخل ضمن إطار الترتيبات التنظيمية التي يقوم عليها.

ب. يتميز المستشفى بنظام خدمة مستمرة على مدار الساعة.

ت. يتسم المستشفى بأنه نظام يتألف من عناصر إنسانية لديها القدرة على التفاعل والتعاطف والإتصال الجيد، إلى جانب القدرة على تشخيص وحل المشكلات المعني بها.

ث. يتميز المستشفى بصعوبة قياس وتحديد مخرجاته.

ج. يجتاح العمل في المستشفى إلى درجة عالية من التخصص.

ح. يتميز المستشفى بإزدواجية السلطة - سلطة الجهاز الإداري و سلطة الجهاز الطبي- التي قد تنشأ عنها مشاكل تنسيقية، وعدم الوضوح في أدوار العاملين.

خ. يتميز المستشفى بنظام دقيق فيما يتعلق بالمهن الطبية والخدمات الإدارية و غيرها من أقسام المستشفى، التي تتضافر في العمل من أجل تحقيق وإبراز أهدافه .

¹ أحمد محمد المصري، إدارة المستشفيات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 27.

² عرابية الحاج، "إزدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية"، مجلة الباحث، العدد رقم 07، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص 235.

د. من خصائص العمل في المستشفى نقص أو إنعدام الحراك الوظيفي، بحيث يبقى العامل في نفس حقل التخصص الذي يلتحق به. فالمرضة مثلا تبقى في حقل التمريض مادامت تحمل مؤهلا لذلك، و هذا مايسبب تدرجا طبقيًا يثير الصراع بين الصفوة الفنية والإدارية، وبين العاملين في المستشفى¹.

المطلب الثالث: العملية الإدارية في المنظمة الصحية

لقد أصبح موضوع توفير وتقديم الرعاية الصحية لمحتاجيها وطالبيها في الآونة الأخيرة محل اهتمام وتركيز كبير من قبل الجهات ذات العلاقة بهذه الخدمات. ولم يعد هذا الاهتمام مقصورا على الجهات المسؤولة عن تخطيط وتوفير هذه الخدمات وتقديمها بل تعداه إلى الشارع اليومي حيث أصبح هذا الموضوع محل اهتمام من قبل المواطن العادي كطالب لهذه الخدمات ومستهلك لها.

ولعل المشكلة الحقيقية التي تواجه المنظمات الصحية هي توفر إدارة فعالة وكفؤة تستطيع بإطار من الفاءة والفاعلية وكما قال أحد المهتمين بموضوع الإدارة الصحية في وصف هذا الوضع أن المشكلة الحقيقية التي تواجه منظمات العاية الصحية هي مشكلة إدارية أكثر منها مشكلة امكانات وموارد.

1. العملية الإدارية في المنظمة الصحية:

تعرف الإدارة في المنظمة الصحية بأنها عملية تتضمن القيام بوظائف ذات طبيعة فنية واجتماعية وأنشطة وأدوار مرتبطة بهذه الوظائف والتي تحدث في بيئة رسمية (منظمة) من أجل تحقيق أهداف مستقبلية محددة ومن خلال استعمال وتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة، ويتضمن هذا المفهوم للإدارة مايلي:

أ-الإدارة عملية تتضمن القيام بوظائف وأنشطة ذات طبيعة مستمرة ومتفاعلة.

ب- الإدارة عملية تعني تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة.

ت- تحقيق الأهداف من خلال استعمال الموارد البشرية والمادية.

ث- تحدث في بيئة رسمية.

إن مجموعة الوظائف الأساسية التي تتضمنها العملية الإدارية في المؤسسة الصحية هي التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والتوظيف، والتوجيه والرقابة وتمثل هذه الوظائف التسلسل المنطقي لهذه الوظائف إضافة إلى ذلك هنالك أنشطة المذكورة والأدوار التي يقوم بها الإداريون عند ممارستهم للعملية الإدارية².

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق ، ص 29.

2. الوظائف الإدارية في المنظمة الصحية:

إن الوظيفة الإدارية هي عملية يجب النظر إليها بجانبها الانساني والفني والتي من خلالها يتم انجاز أهداف المنظمة الصحية المرسومة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة. وهذه العملية يمكن النظر إليها كعلاقة بين المدخلات والمخرجات والتي يتم فيها تحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوبة بما يحقق الأهداف المرسومة كما يبين الشكل رقم (1) ولضمان سلامة عملية تحويل الموارد المتاحة إلى المخرجات المرغوبة وبما يقق الأهداف المرسومة بإطار من الفعالية والكفاءة لابد للمدير الصحي من القيام بمجموعة من الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

الشكل رقم (1-1): عملية الإدارة الصحية



المصدر: نفس المرجع، ص:34.

1.2. التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفة الأساسية والأولى التي يقوم بها المدير وهي الوظيفة التي تحدد وبشكل مسبق ما يجب عمله والتي تضع الأساس لعملية التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي. وتتألف هذه الوظيفة من تحديد الأهداف ووضع السياسات والإجراءات وأساليب تنفيذ أنشطة التنظيم. وبذلك فإن وظيفة التخطيط ذات طبيعة فنية وتأتي قبل غيرها من الوظائف الإدارية الأخرى فإنه يستمر في وظيفة التخطيط التي لا تنتهي بمجرد انتقال المدير للقيام وظيفه أخرى.

2.2. التنظيم:

يعرف التنظيم بتجميع العناصر البشرية والمادية المتاحة ضمن وحدات ودوائر تنظيمية يمكن توجيهها باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

وبمعنى آخر فإن وظيفة التنظيم تتألف من¹:

- أ- تصميم الهيكل التنظيمي الذي يبين كافة المراكز الوظيفية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ أنشطتها وتحديد الواجبات الوظيفية لهذه المراكز.
- ب- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الرؤوسين بشكل واضح.
- ت- تفويض مقدار من السلطة لعناصر التنظيم لكي يتمكنوا من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم.

¹ مرجع نفسه ، ص ص33-36.

3.2. التوظيف: وتعني مسؤولية المدير عن حشد واستخدام الموظفين الجدد المؤهلين لملء المراكز الوظيفية المتعددة والمختلفة في في التنظيم. وهذه الوظيفة لا تقتصر على الاختيار والانتقاء بل تشمل كذلك تدريب هؤلاء وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم كما تشمل الترقية وتقييم الأداء وتوفير الفرص لتنميتهم وتطويرهم بالإضافة إلى ذلك تتضمن هذه الوظيفة وضع نظام مناسب للأجور والمرتبات.

4.2. التوجيه:

بعد أن يتم وضع الخطط وتكوين التنظيم القادر على تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الأهداف المرسومة فإن الوظيفة الإدارية التالية هي توجيه الجهود وحفز العاملين لتنفيذ الخطط، وتتضمن هذه الوظيفة:

- حفز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرسومة لوظائفهم.
- توجيه وإرشاد المرؤوسين.
- الإشراف على تنفيذ الأنشطة.

فلا يكفي للمدير أن يخطط وينظم ويوظف بل يجب عليه حفز مرؤوسيه وإعطائهم التوجيهات والأوامر والتعليمات والإشراف عليهم وإرشادهم عند تنفيذ واجباتهم وبهذا يمكن القول بأن وظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تدور حولها كافة أنشطة التنفيذ وهي جوهر كافة عمليات التشغيل وتتضمن كذلك معنويات العاملين وإشباع احتياجاتهم وإنتاجيتهم وقيادتهم، كما تتضمن الاتصالات بين أعضاء التنظيم.

5.2. الرقابة:

وتتضمن الأنشطة الضرورية للتأكد من أن الأعمال تسير كما هو مخطط لها وأن الأهداف المرسومة قد تم إنجازها. وبمعنى آخر فإن الرقابة تعني تحديد فيما إذا كانت الخطط الموضوعة قد نفذت وفيما إذا تم تحقيق الأهداف المرسومة وما هي الإجراءات التصحيحية المطلوب اتخاذها في حالة الانحراف والتقصير وتتألف من ثلاثة خطوات¹:

أ-وضع المقاييس والمعايير.

ب- قياس الإنجازات ومقارنة النتائج الفعلية مع المقاييس والمعايير.

ت- تصحيح الانحرافات عن المعايير.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الرقابة لا تتضمن فقط اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم إنجاز الأهداف وكذلك مراجعة وتنقيح الخطط والأهداف إذا اقتضت الضرورة ذلك.

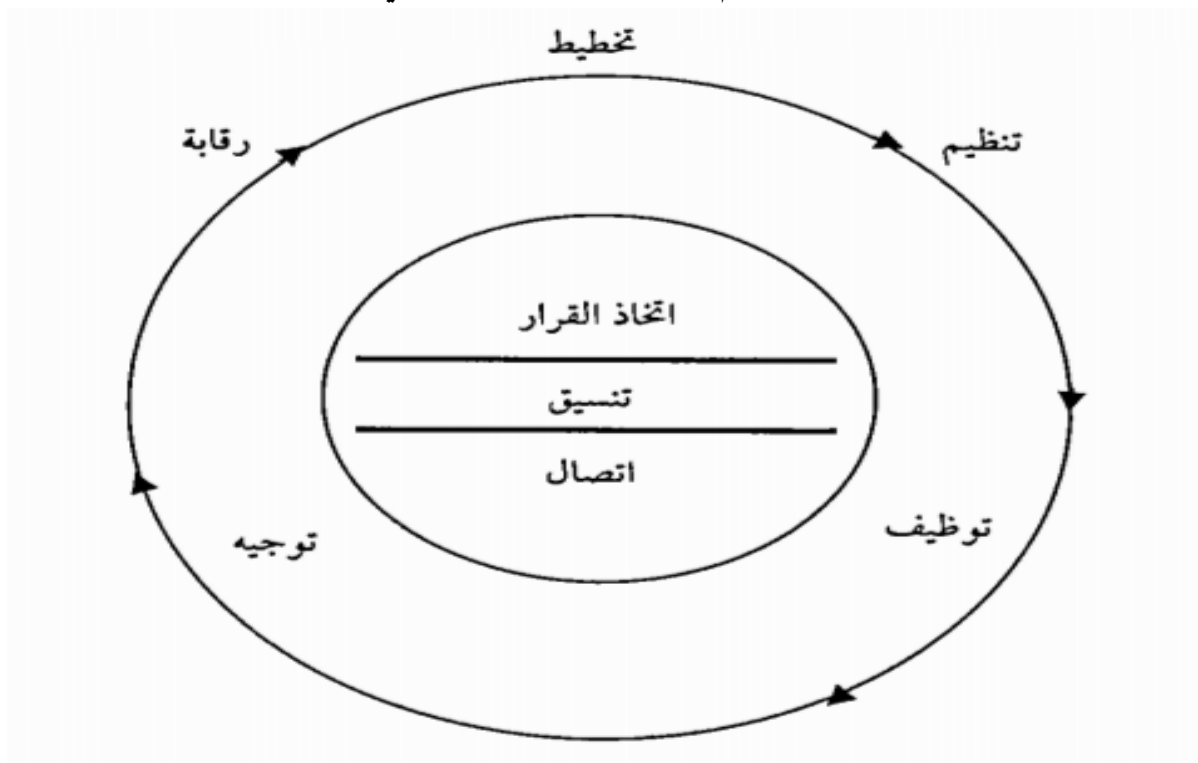
¹ مرجع نفسه ، ص 36-37.

3. ترابط وتداخل الوظائف الإدارية:

إن الوظائف الإدارية الخمسة المذكورة مسبقا تتداخل مع بعضها فكل منها يصب في الأخرى وتؤثر فيها وحصيلة كل منها تشكل مدخلات للوظيفة اللاحقة.

ولذلك فمن المفيد النظر إلى هذه الوظائف كدائرة إدارية متصلة ، أي أنه لا يوجد خط فاصل بينها بحيث يبين أين تنتهي احداها لتبدأ الأخرى ولكن ما من شك بأن وظيفة التخطيط يجب أن تأتي في البداية¹.

الشكل رقم (1-2):ترابط الوظائف الإدارية



المصدر: نفس المرجع.

¹ مرجع نفسه ، ص 38-39.

المبحث الثاني: بيئة العمل في المنظمة الصحية

المنظمة الصحية هي منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية، والاهتمام بها وموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وابداعاتهم والمؤسسة الصحية تتكون من هيكل تنظيمي ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال، هذا الهيكل يتضمن بيئة عمل داخلية تعمل فيها الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة الصحية وتصميمه في المطلب الأول وفي الطلب الثاني طبيعة القيادة في المنظمة الصحية وأبعادها وأنماطها فيما خصصنا المطلب الثالث للعمل الليلي والدوري في المؤسسات الصحية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمنظمة الصحية

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الباحثون و الكتاب في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع لمصطلح الهيكل التنظيمي و تتفاوت وجهات النظر و المفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ونذكر فيما يلي أبرز تعريفات للهيكل التنظيمي:

حيث يعرف Blau الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"، ويعرفه Robert Appleby بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات..... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".

أما ROBINS فيرى بأن الهيكل التنظيمي معنى معقد أي انه "يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية"، فيما يعرفه عبد الباري درة بأنه "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية".

وبشكل عام يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة و محددة ومن ثم التنسيق بينها وبينها ليتشكل لدينا خارطة رسمية تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد وكذا تحدد العلاقات الرسمية فيما بينهم"¹.

¹ مننديات صحابي- من قسم: منتدى العلوم الاقتصادية تاريخ الاطلاع 2017/04/05 الساعة: 15:20

<http://www.s7aby.com/t51922.html#post396446>

2. تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة الصحية:

يشكل الهيكل التنظيمي -ويسمى أحياناً بهيكل التنظيم الإداري أو الخريطة التنظيمية - الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة أو جهة حكومية بحيث يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكلاً هرمياً وترتبط ببعضها بخطوط السلطة التي تنساب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات. فالهيكل التنظيمي إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة¹.

يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوك الفرد في عمله وعلى إدراكه، فيعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، ولهذا على المديرين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل طريقة أو صورة ممكنة لتحقيق الأهداف، فهو يؤدي ثلاث وظائف رئيسية:

أ. أن أهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات، منتجات المنظمة وتحقيق أهدافه .
ب. يساعد على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فهو يفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

ت. يمثل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة، ويتم في هذا الإطار اتخاذ القرارات.
إن تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا خلاصة لمجموعة أسئلة تطرح بحدة على مستوى أي مؤسسة، وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه في تحديد وتطبيق الإستراتيجية والهيكل الملائمة لذلك – هيكل مركزي أو لا مركزي، وكيفية تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح، وطريقة اتخاذ القرار وانتقال المعلومات، وكيفية تصور الصراعات، ومحاولة احتوائها، وكيفية المراقبة هل تكون بعدية أم قبلية أم مساندة لمختلف مراحل العملية الإنتاجية، كذلك توزيع السلطة بين مختلف مراكز الهيكل وتمر عملية إعداد أو تصميم الهيكل التنظيمي بمراحل معينة يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- تصميم شكل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، ويتعلق الأمر بتقسيم العمل والمسؤوليات بين مختلف الإدارات والأقسام وتحديد اختصاصات كل منصب إداري وقسم .
ب- تحديد نطاق الإشراف أو التسلسل الهرمي في المؤسسة، ويتضمن توزيع السلطة، والمسؤولية على مختلف المستويات والعاملين بها (مراكز اتخاذ القرار).
ت- التنسيق بين الإدارات والأقسام عن طريق خلق شبكة اتصال فعالة، تكون فيها خطوط السلطة واضحة والعلاقات جيدة بين مختلف الأجزاء².

¹ عبد الله عبد الرحمن الشيباني، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإصدار الأول، دبي، 2014، ص 18.

² العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، السنة الجامعية: 2007 – 2008 ، ص 78-80.

3. السلطة الإدارية في المستشفى:

ترتكز المؤسسة على سلطة تهتم بالقيام بعدة أنشطة لتحقيق أهدافها وضمان السير الحسن لمصالحها، ويقتضي هذا وجود هيئة إدارية تتركز على هذه السلطة. وهناك رئيس لهذه الهيئة الإدارية، والذي قد يكون مديرا عاما أو مديرا، حسب حجم ونوعية نشاط المؤسسة. وهو يتمتع بهذه السلطة التي يستمدّها من الوظيفة التي يشغلها ومن المكانة التي يحتلها في المؤسسة، حيث تخول له الحق في التصرف والتوجيه، وإتخاذ القرارات. وهي صلة دائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، الذين يخضعون لها لأنها قانونية وشرعية، وهذه السلطة تسمى السلطة الإدارية، ولا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تنشط بدونها.

وتعتبر السلطة الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مفتاح العمل الإداري، و السلطة العليا فيها هي الوحيدة التي تتمتع بحق إتخاذ القرارات وترتكز في يد الرئيس، مدير عام كان أم مدير، وهو حق يخول له القانون طبقا لوظيفة التوجيه والقيادة والتسيير، والتي يشغلها عن طريق صدار قرارات". والسلطة الإدارية هي السلطة التي تقود وتسير المؤسسة حيث تقوم بتحديد أهدافها، وإختيار السياسة والوسائل والبرامج، والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف¹.

كما تقوم بمراقبة سير العمل وفق الخطة الموضوعة، وتقوم بتقييم أداء أفرادها والحكم عليهم، وإتخاذ الإجراءات الكفيلة واللازمة لمكافئتهم أو عقابهم، حسب ما يقتضيه سلوكهم في العمل. وإذا نظرنا إلى المستشفى، نجد أنها تتضمن نمطين من الإدارة، وهذا الذي يضيف عليها طابع الخصوصية وهما:

1.3.1 الإدارة الإدارية : وهي التي تتولى أعمال إدارية كالإهتمام بالعاملين في المستشفى، ومختلف شؤونهم والحسابات والصيانة وحفظ المباني وغيرها. وعادة ما يكون مدير المستشفى الإداري، رجل مختص في علم الإدارة يتم إعدادة عن طريق عدد من الدورات لتربصية الطبية، ليطلع على طبيعة المشاكل التي يمكن أن تنشأ في المستشفى، على إعتبار الخصوصية والحساسية التي يتميز بها هذا الأخير. إلا أنه وبعد الإصلاحات الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات في الجزائر بنوعها الصناعية والخدمية، بناء على قانون إعادة الهيكلة والإستقلالية، فقد أصبحت المؤسسة الإستشفائية تحت إدارة مجلس الإدارة، والذي يتكون من ممثلي جميع الفئات المهنية المتواجدة في المستشفى.

2.3.2 الإدارة الطبية : وهي مسؤولة عن العلاج وتقديم الرعاية الصحية وضمان الخدمات الطبية، بالإضافة إلى التوجيه ونشر الوعي الصحي لدى الأفراد المترددين على المستشفى. وتتكون الإدارة الطبية من رؤساء الأقسام الطبية المختلفة الموجودة في المستشفى، وهي المسؤولة عن تعيين الأطباء والجراحين.

والغرض من وجود هذين النمطين من الإدارة داخل المستشفى، هو توفير أخصائيين لكل النواحي الخاصة بالمستشفى، سواء كانت هذه النواحي علاجية، خدمية أو حسابية، لضمان السير الحسن للعمل بداخلها².

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² عرابية الحاج، مرجع سابق، ص ص 235-237.

3.3. السلطة الطبية (الفنية) في المستشفى: إن إحتكار مجموعة من الخبراء و الفنيين للتقنية داخل المؤسسة، قد يكسبهم سلطة موازية للسلطة التنفيذية أو الإدارية فيها (المؤسسة). وهو نفس الشيء بالنسبة للأطباء الأخصائيين والأطباء العامون والتقنيين داخل المستشفى، إذ نجد أن هؤلاء يتمتعون بسلطة طبية أو فنية وقد نسميها مهنية أيضا - خلافا للمدراء الذين يتمتعون بسلطة إدارية رسمية. وبالتالي فهم يشكلون (الفنيون أو المهنيون) خطا موازيا للسلطة الإدارية داخل المستشفى ،يطلق عليه خط السلطة الطبية (الفنية) أو المهنية. وتعرف السلطة المهنية أو الفنية على أنها: "جدارة أصحاب المهن الفنية العليا في الحكم على المسائل المتصلة بمهنتهم أو تحليلها"¹.

4. تفويض السلطة :

تعني عملية نقل السلطة من الرئيس إلى مرؤوسيه والتي تعطي حتى التصرف واتخاذ القرار في نطاق أو مجال محدد، وبالقدر المطلوب واللازم لإنجاز مهمات معينة وتفويض السلطة مسألة ضرورية لقيام المؤسسة بدورها وعمل التنظيم بشكل أكثر فعالية، ونستنتج من هذا أن تفويض السلطة يسمح بتعدد المستويات الإدارية ويوسع من نطاق عمليات المدير - لأنه بدون تفويض فإن مجال أداء المدير داخل المؤسسة يكون محدود². في حين يعتبر Bruno وآخرون على أن: " التفويض يوفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة".

ومما سبق ذكره من تعريفات حول مفهوم تفويض السلطة واستنادا لبعض الخصائص المشتركة فإن تفويض السلطة في الدراسة الحالية يعني "إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن إمتلاك السلطة".

كما قد سبقت الإشارة لمفهوم تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس فمن الملاحظ أن معظم الكتاب قد اتفقوا على وجود ثلاث خطوات أساسية تتمثل في: تحديد المسؤولية، تفويض السلطة، والمسائلة"³.

¹ مرجع نفسه ، ص 237.

² العربي بن داود ،مرجع سابق ، ص ص 87 -89.

³ فريد لخنش ،تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ،مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف ،:2014-2015 ، ص 27.

المطلب الثاني: القيادة في المنظمة الصحية

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل الداخلية، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة وهي: "عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته"¹.

1. تعريف القيادة الإدارية:

أثار تعريف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات نرى أنه من الضروري عرضها قبل إبراز التفرقة بين القائد والمدير²:

- أ. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.
- ب. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة: المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.
- ج. تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي: تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، وعلى من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.
- د. تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط: من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو اقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة، فإن لم تجد نفع فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

2. الفرق بين الرئيس والقائد:

ورغم ماتقدمنا به فإن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من الفاهيم التالية:

- أ. القائد: هو الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه.

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 40-41.

² وسيلة واعر، عبد الناصر موسي، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد يومي أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص 2-3.

- ب. المدير: هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.
- ت. القائد الإداري: هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية¹.
- وقد عرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات أن الفرق الأساسي بين الرئيس الإداري والقائد هو أن الأول يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة إليه من أعلى، تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته، وهو في هذا يعتبر مفروضا على الجماعة، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها، الحقيقة هي الاحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها، وإيجاد الوسائل لتحقيقها، وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها، وكما تظهر القيادة على مستوى مجتمع، فإنها تظهر على مستوى منظمة داخل المجتمع².
- لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي³:
- أ- النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الدكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي.
- ب- النمط التراسلي أو المتساهل أو التسيير الحر.
- ت- النمط الديمقراطي أو المشارك أو الانساني أو التعاوني (وأطلق البعض عليه النمط الشوري) وهذه التسمية غير دقيقة.
- ويرى ستجدل أحد الرواد في مجال الأبحاث العملية في القيادة إلى أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي⁴:
- أ. وجود جماعة (شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض.
- ب. وجود مهمة (هدف) مشتركة.
- ت. وجود اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

¹ مرجع و موضوع نفسيهما.

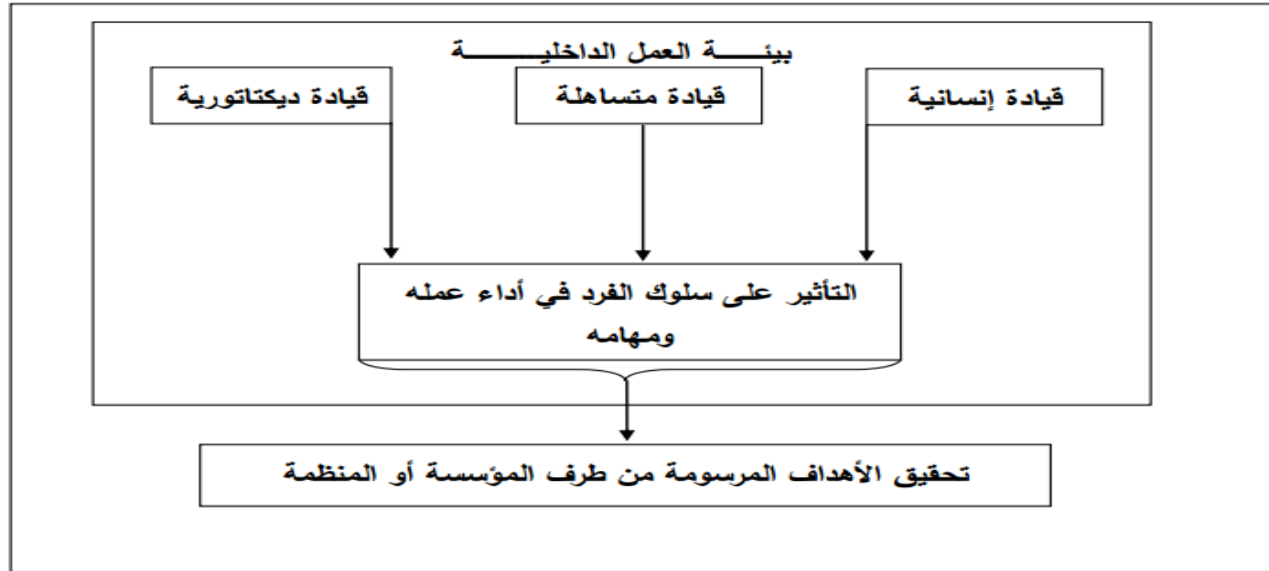
² عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 221.

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 231.

⁴ عبد اللطيف مصلح محمد عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013، ص 104-106.

والشكل الآتي يوضح نوع أسلوب القيادة وتأثيرها على العاملين:

الشكل رقم (3-1): أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية



المصدر: نفس المرجع.

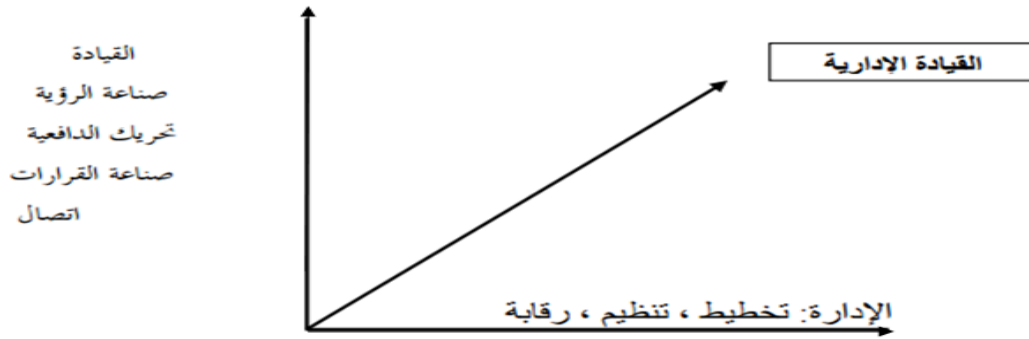
وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين ، لاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد أمامها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما أن تفشل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر¹.

¹ مرجع و موضوع نفسهما .

3. أبعاد القيادة الإدارية :

إن مفهوم القيادة الإدارية يشمل عدة أبعاد تشكل في مجموعها مجموعتين من الأبعاد تتمثل الأولى في أبعاد الإدارة ، بينما تتمثل الثانية في أبعاد القيادة كما يوضح ذلك الشكل رقم (4)¹ :

الشكل رقم (4-1) القيادة الإدارية



المصدر: مرجع و موضوع نفسهما.

يتضح من الشكل رقم (4) أن القيادة الإدارية تتكون من عدة أبعاد تشمل مجموعة الوظائف الإدارية ، إضافة إلى الأدوار القيادية ، ولخدمة هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على الأبعاد الآتية² :

أ. التخطيط الاستراتيجي :

يشمل التخطيط الإستراتيجي دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها.

ب. التنظيم :

يرى كونتر بأن التنظيم هو "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط".

ت. الاتصال :

الاتصال هو "عملية منهجية ومنظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية". كما يعرف بأنه "إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ، بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها ، وتعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة".

ث. الدافعية : تشمل الدافعية "رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وتتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك" ، ويرى السلمي "أنها عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك".

¹ عبد اللطيف مصلح محمد عايش، مرجع سابق ، ص 106.

² مرجع و موضوع نفسهما.

ج. صناعة القرار:

إن صناعة القرار هو "نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة ، ويتم على كافة المستويات الإدارية" ، وتهدف صناعة القرار إلى "اختيار البديل الأفضل ، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة".

ح. المتابعة والتقييم:

هي "عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنفذ كما خطط لها وتصحيح أي خطأ قد يحدث" ، كما يمكن القول بأنها عملية الإشراف والتقييم المستمر لأنشطة المنظمة الفعلية ومقارنتها بالمخططة ، وتحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية أو كليهما ، ومعرفة أسباب تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها بهدف التوظيف الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة ، بما يمكنها من الإسهام في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية¹.

المطلب الثالث: العمل الليلي والدوري

إن العمل الليلي يسبب ضغطا نفسيا وجسديا للعامل ، وذلك بسبب عدم التناغم بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية. إن أوقات العمل الليلي هي من أهم الأوقات المثيرة للضغط النفسي في العمل لدى العاملين.

1. تعريف العمل الليلي والدوري:

1.1. تعريف العمل: العمل هو الطاقة المصروفة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة².

وهو الجهد الإرادي العضلي أو العقلي الذي يبذله الإنسان ، لقاء أجر أو راتب معين، علما بأن الجهد المتداول في خلق سلعة معينة أو تقديم خدمة نافعة يطور الفرد والمجتمع ويحقق أهدافها القريبة والبعيدة.

2.1. تعريف العمل الليلي والعمل التناوبي:

يمارس العمل الليلي في إطار فرق تتناوب من دون انقطاع، ففي قطاع الأمن ال يحتمل الانقطاع عن العمل لبالليل ولا بالنهار، لا في العطل ولا في الأعياد، فالعمل فيه تناوبي مستمر، وبحسب الأحكام التشريعية الوطنية، يعرف على أنه "العمل المنجز خلال الفترة الممتدة من غروب الشمس إلى شروقها"³.

3.1. تعريف العمل الليلي حسب قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل:

جاءت المادة 27 من القانون رقم 90-11 المتعلقة بعلاقات العمل من قانون العمل الجزائري في العلاقات الفردية أن كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا و الساعة الخامسة صباحا يعتبر عملا ليلا ،تحدد قواعد و شروط العمل الليلي والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات الجماعية⁴.

¹ مرجع و موضوع نفسهما.

² عماد لعلوي ، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية ، أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، جامعة الأخوة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012، ص 7.

³ أمانة ياسين ، العمل بالنظام الليلي والتناوبي وأثره على التوافق العام ، الملتقى الدولي العمل الليلي – إجهاد فيسيولوجي، إرهاق ذهني ومعوق اجتماعي يومي 06-07 أكتوبر 2013 ، جامعة وهران، ص 6.

⁴ الجريدة الرسمية ، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

4.1. تعريف العامل الليلي :

هو الشخص الذي يعمل على الأقل ساعتان من عمله اليومي خلال المجلد الساعي للعمل الليلي وذلك مرتين على الأقل في الأسبوع خلال عمله المعتاد ؛ أي ما بين الساعة 10 ليلا و 7 صباحا حسب قانون 9 ماي 2001 الصادر لتعديل الإطار القانوني للعمل الليلي وحول المساواة المهنية¹.

5.1. تعريف نظام العمل بالدوريات:

هو نظام عمل يحتوي على أربع مجموعات عمل، وعلى ثلاث نوبات عمل متساوية زمنيا ومتعاقبة، كل نوبة عمل مدتها ثمان ساعات يتعاقب عليها العمال كل ثلاث أيام، تلي بعد تسعة أيام من العمل في النوبات الثلاث فترة راحة مدتها ثلاث أيام، وبذلك يضمن العمل بدون انقطاع خلال الأربع والعشرون ساعة.

إن الأهمية البالغة التي يكتسبها نظام العمل بالدوريات جعل العديد من العلماء والمؤلفين يهتمون بمثل هذا النظام من العمل مما أدى إلى إعطائه العديد من التعاريف يمكن إبراز بعضها فيما يلي²:

يعطي Vieux تعريفا لنظام العمل بالدوريات حيث يقول أن نظام العمل بالدوريات هو "نمط من تنظيم أوقات العمل لضمان استمرارية الإنتاج بواسطة تعاقب فرق عمل على مكان العمل دون انقطاع". ومن جهته Kempner يعطي تعريفا آخر لنظام العمل بالدوريات حيث يقول أن نظام العمل بالدوريات هو عبارة عن "تنظيم لساعات العمل بحيث يمكن تشغيل فرق مختلفة من العمال لفترات عمل خلال أوقات مختلفة أثناء أربعة عشرين ساعة".

تنظيم دوريات العمل:

رغم المحاولات المبذولة لايزال العمال يشكون من جدولة أوقات الدوريات وأثر ذلك خصوصا على فترات النوم وأوقات استرجاع اللياقة، ويرى أصحاب الإدارة من جهتهم، أن ذلك يرجع إلى صعوبة وضع تنظيم للدوريات من شأنه أن يلبى متطلبات الكفاءة واحتياجات العمال في نفس الوقت، وقد ينجم عن ذلك إدخال تعديلات كثيرة على تنظيم جدولة نظام العمل بالدوريات سيما بالنسبة لبعض القطاعات التي يكثر فيها لتأخر عن العمل والغياب لدرجة أنه يهدد النوعية التي تقدمها هذه المؤسسات، كما هو الحال بالنسبة للمستشفيات³.

وعلى العموم يمكن أن يختلف تنظيم دوريات العمل من مجتمع لآخر، كما يمكن أن يختلف من مؤسسة لأخرى بل وقد يكون مغايراً حتى داخل نفس المؤسسة، وذلك لعوامل اجتماعية أو تقنية كمنط الإنتاج بالإضافة إلى عوامل بيئية أو ظرفية أخرى كالنقل واليد العاملة المتوفرة في المجتمع...الخ⁴.

¹ عبد الحميد عبدوني، سليمة سايحي، ساعد صباح، العمل الليلي ودوره في ظهور بعض اضطرابات النوم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة/جامعة بسكرة، ص 114.

² عبد الرحمان بقادير، العمل الليلي وآثاره الفيزيولوجية والاجتماعية على العمال، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والاطوفا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005-2006، ص 18.

³ مرجع و موضوع نفسهما.

⁴ عبد الرحمان بقادير، مرجع سابق، ص 26.

مما يجعل دوريات العمل تأخذ اشكالاً متعددة في مواقيتها ومدة واتجاه دوراتها وعددها ونوعها، وبالتالي يتضح أن تنظيم الدوريات وتحديد نمطها يعتمد على بعض الأبعاد والمتغيرات الأساسية التي ترتبط بدورها بالعوامل البيولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تتأثر بنظام العمل بالدوريات¹.

1.2. الدوريات الدائمة والمتناوبة:

تعتمد بعض المؤسسات على دوريات عمل دائمة وهو ما يستدعي إبقاء العمال باستمرار في واحدة من الاثنتين أو الثلاث دوريات الثابتة الموجودة، أي أن العامل يعين للعمل باستمرار إما في دورة الصباح والمساء أو الليل. هذا النمط نجده يكثر في الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص.

في مقابل التنظيم الثابت يوجد تنظيم آخر يقوم على أساس ما يسمى بالدوريات المتناوبة أو المتحركة، بحيث يتناوب الأفراد على مختلف الدوريات التي تسير تبعاً لنوع الدوران المرسوم مسبقاً، كأن يعمل العامل دورية الليل وهكذا تتوالى العملية تبعاً لجدول الدوران ومدته واتجاهه. يرى البعض أن مردود الدوريات الليلية المتحركة أفضل من الثابتة بينما يرى البعض الآخر العكس لكون الدوريات الليلية الثابتة تمكن الإيقاع البيولوجي من التكيف كما يكون فيها التكيف أكثر من الأولى.

2.2. التناوب المنتظم وغير المنتظم: يتمثل العمل بالتناوب المنتظم في إتباع وتيرة زمنية معينة بصفة دائمة، كأن تتم عملية التناوب كل يوم أو كل ثلاثة أيام أو كل أسبوع، بحيث يعمل العمال بالتساوي في مختلف الدوريات تبعاً لوحدة زمنية محددة. أما التناوب غير المنتظم فيقضي بتوزيع متعدد لأوقات العمل بين العمال وفق مرسوم على مدى فترات مختلفة تتم وفق خطة مدروسة، حيث يتيح هذا النوع أياماً للراحة تبعاً لكل دورية. يهدف هذا التنظيم إلى أخذ الانعكاسات المختلفة لأنواع الدوريات بعين الاعتبار، سواء تعلق الأمر بصحة العامل أو حياته الأسرية والاجتماعية. لا توجد مدة دوران ثابتة تخص نظام العمل بالدوريات إنما كل مؤسسة تحدد المدة حسب ما يناسبها، وتتمثل هذه المدة في يوم أو أكثر أو أسبوع أو حتى شهر، وتعرف مدة الدوران بأنها عدد أيام العمل المتتالية في نفس الدورية ويعتبر الدوران قصير المدى إذا كانت مدته لا تتجاوز 3 أيام متتالية، ومتوسطة المدى إذا كان يدوم أسبوعاً، وطويل المدى إذا زاد عن الأسبوع. ومهما كانت مدة الدوران فقد يناسب كل نوع بعض العمال عن غيرهم حسب ظروفهم وحالتهم الشخصية والنفسية والاجتماعية. يمكن أن يكون اتجاه الدوران عادياً حيث ينتقل العمال من دورية الصباح إلى دورية المساء ثم دورية الليل، ويسمى بالاتجاه الطبيعي للدوران، كما يمكن أن يكون اتجاه الدوران بصورة معكوسة من دورية الصباح إلى دورية الليل إلى دورية المساء وهو ما يسمى بالاتجاه المقلوب².

¹ عبد الرحمان بقادير، مرجع سابق، ص 26.

² بشير لعريط، الانعكاسات النفسية والسلوكية لنظام العمل بالمناوبة (3x8)، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، فرع علم النفس، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 27-28.

المبحث الثالث: ضغوطات العمل في القطاع الصحي

يعد موضوع ضغط العمل من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والصحة العامة والصحة النفسية، وتسعى الإدارة اليوم إلى تحقيق أهدافها عن طريق إدارة ضغوط العمل ليتسنى لها تحسين الأداء وتحقيق الرضا والانتماء الوظيفي¹، ولقد تناولنا في هذا المبحث تعريف ضغوط العمل كمطلب أول، بينما فصلنا في المطلب الثاني في مصادر هذه ضغوط فيما تكلمنا عن انعكاسات وآثار ضغوط العمل الإيجابية والسلبية بالإضافة لانعكاسات العمل الليلي على العمال وهذا في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

1. تعريف الضغط: بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد أن الضغط تعني تضيق معنوي، تأثير، إكراه. أما المصطلح فقد تناوله الأفراد والجماعات والمهنيون بمعاني مختلفة، فنرى الأطباء يستخدمون لفظ الضغط في إطار الميكانيزمات الفسيولوجية، ويستخدمون المهندسون للدلالة على التحمل الخرساني، مثلاً ويتناوله علماء النفس للدلالة على الحالة النفسية والمزاجية الناتجة عن وجود الإنسان في حالة ضيق أو شعور بالظلم أو الاختناق، أما الإداريون فيستخدمون اللفظ للتعبير عن التحدي لنظام معين ولكن اللغويون يستخدمون اللفظ للتدليل على التأكيد على مقطع أو لفظ لغوي معين².

2. تعريف ضغوط العمل:

بالرغم من الكتابات التاريخية المتعلقة ببداية الاهتمام بموضوع دراسة الضغط إلا أن معظم المصادر تجمع على أن موضوع الضغوط النفسية في العصر الحديث يرتبط بدراسة Selye Han الأب المؤسس لبحوث الضغوط، فهو أول من استخدم مفهوم الضغط في المجال البيولوجي ليشير إلى حالة من التمزق والبلى داخل الجسم، إذ يعرفه بأنه استجابة غير نوعية للعضوية لأي مطلب خارجي للمحيط كما أنه الطريقة اللاإرادية التي يستجيب بها الجسم باستعداداته العقلية والبدنية لأي مطلب خارجي يقع عليه³.

في حين يشير كل من Folkman et Lazarus: "إلى أن للضغط علاقة خاصة بين الفرد و البيئة التي يقيمها الفرد على أنها شاقة ومرهقة أو أنها تفوق مصادره للتعامل معها وتعرض صحته للخطر"⁴.

¹ خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للمرضى العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 9، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2007، ص 96.

² يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 23.

³ قويدربن أحمد، خيرة حابي، الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 1 سبتمبر 2016، ص 74.

⁴ مرجع نفسه، ص 75.

3. تعريف الضغط النفسي المهني:

قد عرف بارون Baron: "الضغط النفسي في العمل بأنه محصلة لحالتين مختلفتين، تشير الأولى إلى ظروف العمل المادية والاجتماعية التي تحيط بالفرد في مكان عمله، والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر، في حين تعني الثانية ردود الفعل النفسية المتمثلة بالشعور غير السار الذي ينتاب الفرد بسبب هذه العوامل".
بينما جاء تعريف الضغط النفسي وفق فريق عمل المعهد الدولي للأمن المهني والصحة Noish بأنه استجابات جسدية وانفعالية ضارة ومؤذية، تظهر عندما لا يكون هناك تناسب بين متطلبات العمل وقدرات الفرد، ومصادره وحاجات العمل"¹.

ومن خلال التعاريف السابقة لضغوط العمل يمكن القول أن ضغوط العمل تضمنت ثلاث معاني على النحو التالي:

- أ- المفهوم الذاتي للضغوط: ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والاثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.
- ب- المفهوم البيئي للضغوط: حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.
- ت- المفهوم المتكامل للضغوط: وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد.

ويتوقف مدى الضغوط على عدة عوامل أهمها:

- مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.
- تفسير الفرد لهذه الضغوط، وتقديره لمدى إمكانية مواجهتها بحسب قدراته.
- إدراك الفرد لقدرته لمعرفة النواتج المحتملة للنجاح في تكيفه مع مسببات الضغوط.²

¹ رجاء مريم، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، مجلة جامعة دمشق- المجلد 24-العدد الثاني، كلية التربية، جامعة دمشق، 2008، ص 482.

² مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 14.

4. المفاهيم المرتبطة بالضغط النفسي: المقاربة النظرية لمفهوم الضغط النفسي ترتبط بمفاهيم ثلاثة تتمثل في كل من القلق، الإجهاد النفسي والاحتراق النفسي.

1.4.1. القلق: هو حالة من الخوف الشديد الغامض الذي يمتلك الفرد ويسبب له الكثير من مشاعر الضيق واللامن والانعاج. فالشخص القلق يتوقع الشر دائما ويبدو متشائما ومتوتر الأعصاب ومضطربا كما يتميز بفقدان الثقة بالنفس كما تبدو عليه كل من مظاهر العجز في البث في القضايا المختلفة وفقدان القدرة على التركيز.

انطلاقا من هذا فإن القلق مرتبط بشكل واضح بمفهوم الضغط بل متضمن فيه، ذلك أن هذا الأخير كما سبقت الإشارة إليه يشير إلى عدم التوازن بين الموقف والإمكانات المتاحة لدى الفرد للتعامل معه مما يؤدي إلى حالة من مشاعر الضيق، الألم والتوتر... إلخ تترجم إلى سلوك غير مرغوب فيه.

2.4.1. الإجهاد النفسي: يشير إلى ذلك الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة، أو ما يطلب من الفرد القيام به على درجة أكبر من الإمكانيات الذاتية، بحيث لا يستطيع أداء المهام المطلوب منه إنجازها على الوجه الأكمل بسبب الإجهاد الذي يعيشه الناتج أساسا عن الخلل الموجود بين مطالب الحياة المهنية والاجتماعية وخصائصه النفسية، العقلية، الجسدية والاجتماعية مما يتيح فرصة ظهور التوتر والألم بصورة طاغية على حياته النفسية والتي بدورها تؤدي إلى إفرازات فيزيولوجية أهم معالمها كل من التعب والإرهاق، ومن هنا فإن مفهوم الإجهاد النفسي غالبا ما يؤخذ به كمفهوم الضغط النفسي

3.4.1. الاحتراق النفسي: إن الاحتراق النفسي يشير إلى حالة من الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، ويتمثل الاحتراق النفسي في مجموعة من المظاهر السلبية منها الإرهاق، عدم الاهتمام بالعمل، عدم الاهتمام بالآخرين، الكآبة، الشعور بالعجز والسلبية في تقدير الذات.

انطلاقا مما سبق تتضح العلاقة التداخلية التفاعلية بين كل من الضغط النفسي، الإجهاد النفسي، القلق والاحتراق النفسي، فارتفاع مستوى القلق يؤدي إلى وقوع الفرد في حالة إجهاد نفسي وفي حالة استمرار هذا الإجهاد يؤدي إلى ظهور حالات الضغط النفسي وفي حالة تكرار هذه الضغوط العالية تؤدي إلى ما يسمى بالاحتراق النفسي الذي يتميز بكل من الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي¹.

¹ بشير لعريط، مرجع سابق، ص 107-108.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

تكشف المحاولات المبذولة لتحديد مصادر الضغط النفسي المهني لدى العاملين في القطاع الصحي عن مجموعة من المصادر والأسباب التي يمكن أن تسهم في حدوث الضغط النفسي لديهم والتي يمكن تصنيفها كما يأتي :

1. الضغوط المترتبة على العمل: هي الضغوط التي يكون مصدرها العمل، وتتضمن:
 - أ. مصادر متعلقة بظروف العمل: ويقصد بها الطبيعة المادية التي تحيط بالفرد محل عمله كالإضاءة والتهوية، والحرارة، الرطوبة، والضوضاء، ومكان العمل غير المريح وهذه من شأنها أن تسبب إنهاكاً جسدياً وضغطاً نفسياً¹، و المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد العامل والتي تؤثر على أمنه وسلامته المهنية والصحية، ومدى صلاحية المباني وتجهيزاتها المختلفة لراحة الأفراد العاملين بها، وغيرها من المصادر المادية لضغوط العمل².
 - ب. مصادر متعلقة بعبء العمل: عبء كمي ويعني كثرة أعمال الفرد التي عليه إنجازها في وقت غير كاف، وعبء كفي ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته³.
 - وإن عبء العمل الزائد يعد سبباً أساسياً لضغوط العمل لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد كما أنه يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات الراحة.

كما أن حجم العمل الزائد الذي يتضمن التخطيط وحضور اللقاءات والاجتماعات تنتج عنه ضغوط عمل وخاصة عندما لا يكفي الوقت لإنجاز هذه المهام .

وأوضحت الدراسات أن المديرين الذين يتعرضون لضغط عال أو لمستوى منخفض من كمية العمل ونوعه، هم الأكثر إصابة بالأمراض الجسمية والانخفاض في الأداء.

فإن عبء العمل الزائد أو الناقص كلها طرفي نقيض ويحتاج الأمر إلى التوفيق بين عبء العمل وإمكانات الفرد بحيث لا يزيد عبء العمل عن الحد المعقول ولا يتجاوز قدرات وإمكانات الفرد ولا ينقص أيضاً عن الحد المعقول بحيث لا يتناسب مع قدرات وإمكانات الفرد⁴.

2. مصادر متعلقة بدور الفرد في العمل: وتشمل :

- أ. غموض الدور: وينشأ غموض الدور عندما يصبح الفرد غير متأكد من أمور كثيرة لها علاقة بوظيفة ومدى مسؤولياته، وحدود سلطته، أو عندما تتباين توقعات الآخرين بشأن دور معين والمسؤوليات المرتبطة به⁵.

¹ رجاء مريم، مرجع سابق، ص 482.

² قويدرين أحمد، خيرة حابي، مرجع سابق، ص 82.

³ رجاء مريم، مرجع سابق، ص 483.

⁴ مبارك بن فالج بن مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 22.

⁵ رجاء مريم، مرجع سابق، ص 282.

*أسباب غموض الدور¹:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من القادة المشرفين فهذا الخلل المعلوماتي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد مما يجعله غير قادر على معرفة الدور المطلوب منه.
- تقديم المعلومات المشوشة والغير واضحة من القائد إلى المرؤوسين خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للموظف.
- إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ إلى الفرد.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد كما يحدث عندما يتجاوز الفرد الأهداف المطلوبة منه أو أن تتحقق بطريقة غير مألوفة في المنظمة.
- كما أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لمواجهة غموض الدور فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثرا بضغط العمل والبعض الآخر يكون لديه قدرات محدودة في التحمل.
- ب. صراع الدور: ويظهر بسبب متطلبات العمل المتناقضة. وقد أثبتت بحوث عديدة وجود علاقة جوهرية بين صراع الدور وغموض الدور ومكونات الإعياء المهني .
- ج. المناوبة الليلية: إن العمل الليلي يسبب ضغطا نفسيا وجسديا للعمل ، وذلك بسبب عدم التناغم بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية . إن إوقات العمل الليلي هي من أهم الأوقات المثيرة للضغط النفسي في العمل لدى العاملين .
- د. زيادة المسؤولية: تشكل المسؤولية مصدرا آخر لتوتر الفرد في أثناء ممارسة دوره في المنظمة ، وبالإمكان التفرقة هنا بين نوعين من المسؤولية ، مسؤولية نحو الأفراد ، ومسؤولية نحو الأشياء. وكمثال على ذلك تعرض الممرضات لمواقف فعلية تثير لديهن الشعور بالقلق والانعصاب بسبب تعرضهن لمواقف حياة وموت المرضى وشعورهن بالمسؤولية نحو المرضى ، فضلا عن الارتباط النفسي والعاطفي بهم.
- هـ. النمو الوظيفي: يعد تأخر النمو الوظيفي ، وعدم القدرة على التطور المهني ، والافتقار إلى فرص الترقية ، من أهم مسببات الضغط النفسي المهني بسبب الشعور بعدم الأمن النفسي أو الوظيفي ، أو الخوف من الفصل أو التقاعد المبكر².

3. مصادر متعلقة بالعلاقات الاجتماعية في العمل: وتشمل³:

- أ. العلاقة مع زملاء العمل: يمكن أن يحدث الضغط في بيئة العمل نتيجة لفقدان الفرد الدعم الاجتماعي من قبل زملائه ، كما أن طبيعة العلاقة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض تحدد درجة الضغط النفسي

¹ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري ، مرجع سابق ، ص 23.

² رجاء مريم ، مرجع سابق ، ص 282-284.

³ مرجع و موضوع نفسهما.

لديهم، فعندما تكون هذه العلاقة ذات طبيعة تنافسية وغير متوازنة الأمر الذي يزيد من حدة الضغط النفسي. إن الغيرة والتنافس، وسوء العلاقة أو التواصل مع زملاء العمل يؤدي إلى زيادة الضغط النفسي في العمل.

ب. **العلاقة مع الإدارة:** كما أن العلاقات السيئة والمشحونة بين العاملين والمديرين، تزيد من احتمال زيادة الضغط النفسي لديهما

ج. **العلاقة مع المرضى:** إن تقديم الخدمة التمريضية مثلاً لمرضى يعانون أمراضاً مختلفة وفي أوضاع نفسية سيئة هو بحد ذاته مصدر ضغط لعمل الممرض أو الممرضة¹.

3. **بيئة العمل المادية:** إن لبيئة العمل المادية تأثير على العاملين بها وتزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها فالمكاتب المزدحمة والإضاءة غير الملائمة تسبب ضغوط للأفراد وأهم تلك المصادر هي:

أ- **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء من أسباب ضغوط العمل لما تؤدي إليه من مضايقات نفسية وأثار عضوية سلبية على الفرد ومن أكثر الخصائص الصوتية ارتباطاً بالضغوط الشدة والتوتر².

فالضوضاء هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلاً عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية³.

ب- **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة في بيئة العمل من العوامل الطبيعية عامة فبالعينين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85 بالمئة من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها.

- إن الإضاءة الشديدة تؤدي إلى : ضعف تدريجي في قوة الابصار نتيجة لاجهاد عصب العين ؛ التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب بالإضافة إلى نقص قدرة الأداء ، أيضا ارتفاع نسبة الحوادث والاضرابات خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الاضاءة بين الأماكن المتقاربة .

- كما يؤدي ضعف الاضاءة التي يتعرض لها العمال في المصانع إلى : اتساع حدقة العين إلى أكبر حد ممكن من لكي تسمع لكمية كبيرة من الضوء بالسقوط على الشبكة لتسجيل الاستجابة ، ارتخاء العضلات المتصلة بالشبكة مما يؤدي إلى زيادة قوتها ، الاقتراب من الجزء المرئي أو تقريبه من العين لرؤية تفاصيله⁴.

ت. **الحرارة:** هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعروهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية⁵.

¹ مرجع و موضوع نفسيهما .

² مبارك بن قالح بن مبارك الدوسري ، مرجع سابق ، ص 25.

³ مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 286.

⁴ بلال مشعلي ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد ، جامعة

فرحات عباس ، سطيف ، السنة الجامعية 2010-2011 ، ص 79.

⁵ فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار النهضة العربية ، الإسكندرية ، الطبعة الخامسة ، 1985 ، ص 223 .

* ويؤدي التعرض للحرارة إلى مجموعة من الآثار من بينها¹:

- اضطرابات نفسية أو عصبية كالشعور بالضيق والعصبية ،سهولة الإثارة ،نسبة الأخطاء ،الزيادة في معدل الإصابات والحوادث وكذلك نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل أي كان شكله؛
 - تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين يصاحبهما قيء ؛
 - صدمة الحرارة (ضربة شمس) : نتيجة الحرارة المرتفعة مع حدوث دوار،رعشة وإغماء ؛
 - التهابات الجلد : التهابات تقيحية ؛
 - التهابات العيون : التهابات الجفون ، ويؤدي عتامة القرنية وحدوث ضعف البصر.
- ث. تصميم المكاتب: يشير هيجان بأن تصميم المكاتب يعد سواءا من حيث المساحة أو التأثير أو التهوية أو غيرها من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء.
- ج. الخصائص الشخصية: يبين القريوتي بأن تأثير الخصائص الشخصية يتمثل في نمط الشخصية واختلاف قدرات الأفراد ،ويقصد بالشخصية أي الاستعدادات أو النزاعات والميول الفطرية، كما أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي فرصة للفرد بأن يشعر بالضغط دون شخص آخر لذلك فإن القدرات الفردية يلعب دورا في تفاوت الشعور بضغط العمل².

المطلب الثالث: انعكاسات ضغوط العمل

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة ،تحدث في داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط ،وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط ، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ،ولدى جميع الأفراد . أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره.

وتوضح أدبيات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة ،كما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية يترتب عليها خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة .

وفيما يلي مناقشة الآثار الايجابية للضغوط المهنية المعتدلة ،ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن الضغوط المهنية³.

¹ أشرف محمد عبد الغني ،علم النفس الصناعي وأسس تطبيقه ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،الطبعة الأولى ،2001 ،ص 374.

² مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري ،مرجع سابق ،ص 27.

³ فاروق عبده فيليه ،مرجع سابق ،ص 308.

1. الآثار الإيجابية للضغوط المهنية:

- أ. قد تؤدي ضغوط العمل إلى اقتراب وتلاحم الزملاء مع بعضهم البعض لمواجهة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق الأداء المتميز.
- ب. قد تؤدي كذلك إلى تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل التعاون في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة¹.
- ت. وجود ضغوط العمل قد يزيد إحساس الفرد بالتحدي، وهو ما قد يؤدي إلى تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة في القيام بالعمل.
- ث. قد يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- ج. قد تؤدي ضغوط العمل إلى اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل فقد توجد تحديات متعددة بالعمل يجب مواجهتها لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وكفاءاتهم ومستوياتهم المهنية والعملية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة.
- ح. قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل إلى زيادة تركيز الفرد في العمل والتركيز على نتائج العمل مما يؤدي للشعور بالإنجاز والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة والتغلب على ضغوط العمل².

2. الآثار السلبية لضغوط العمل:

- بالرغم من الاختلاف الواضح في الطرق التي يسلكها العمال مع الضغط، إلا أن أغلب الأبحاث ركزت على آثاره السلبية وهناك طرق عديدة لتصنيف النتائج السلبية للضغط ولعل أكثرها شيوعاً هي الآثار السلوكية النفسية والتنظيمية.
- أ. الآثار السلوكية:

إذا تجاوز الضغط المستوى العادي فإنه ستظهر ردود فعل سلوكية تشمل كل من القلق، العدوان، الملل والاكتئاب إضافة إلى الإرهاق والتوتر. ومن الممكن أن تحدث أسباب أخرى هذه الأنماط السلوكية أيضاً، إلا أن الضغط النفسي يتصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط، فإذا أخذنا نظام العمل بالمناوبة فإننا نجد هناك نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط هما الاستهلاك المستمر لكل من المنبهات والمنومات بخلاف أنواعهما³.

¹ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 37

² مرجع نفسه، ص 38.

³ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، الجزء الأول، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 189.

وهذا من شأنه إنهك صحة العامل وبالتالي تنقص فعالية أدائه في عمله، ويمكن إدراك هاته السلوكات من خلال مؤشرات متنوعة منها التغيب المتكرر، البطء في العمل، الأخطاء العملية، انخفاض فعالية العمليات العقلية، لإضافة إلى التوتر والشكوى الدائمة من المرض.

ب. الآثار النفسية :

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الضغط النفسي والاضطرابات النفسية وهذا ما أدى ببعض الأبحاث إلى القول بأن أكثر من 50% من الاضطرابات والأمراض ترجع إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسي، أما عن انواع الاضطرابات العضوية فقد تظهر في شكل اختلالات بسيطة مثل: العرق، جفاف الفم، برد وحي، ومشكلات تظهر في شكل إحباط، قلق واكتئاب، أو عواقب أكثر خطورة مثل ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم، سرعة ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب.

ت. الآثار التنظيمية: إن العلاقة بين الضغط والأداء معقدة إلى أبعد الحدود، فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو إيجابي على الأداء أو قد لا يكون له أي أثر، فحينما يكون الضغط منخفضا فإن العمال سيحافظون على مستويات أدائهم الحالية، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر، أما في مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة فإن البحث العلمي يؤكد على أن العمال سيقعون تحت تأثير حافز لتحسين مستويات أدائهم، وفي هاته الحالة يعتبر الضغط محركا للأداء الأحسن، غير أن العامل الحاسم في هذه المعادلة يتمثل في الفترة الزمنية التي من الممكن أن يتحمل العامل فيها هذه الظروف الضاغطة. مقابل ذلك فإنه إذا ارتفعت مستويات الضغط يمكن أن ينخفض الأداء بصورة واضحة، وهذا الوضع يحدث في حالة تكريس الشخص قدرا كبيرا من طاقته للتخفيف من حدة الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء أما إذا طال أمد الضغط فإن الأفراد يحسون بضرورة إجراء تغيير قبل أن يصيهم الإنهيار، وقد تظهر في هذه المرحلة أنماطا سلوكية مثل الإنسحاب، الغضب، استهلاك الكحول...إلخ. في حين هناك نمط سلوكي آخر لتخفيف حدة الضغط يتمثل في الغياب أساسا والتي يعبر عنها عادة بأنه آلية دفاعية يستخدمها العامل لتخفيف من حدة الضغط الواقع عليه¹.

3. آثار العمل الليلي- التناوبي على العامل:

تتأثر جوانب متعددة من شخصية ونفسية العامل الذي يوظف ليلا أو يقوم بأعمال تناوبية بين الليل والنهار، أهمها²:

أ. تأثير الإيقاع البيولوجي: الإيقاع البيولوجي يعرفه حمو بوظيفة " أنه نظام دوري لوظائف الجسم تنشط في وقت معين وتقل فعاليته في أوقات أخرى، فتكون مهيئة للعمل والنشاط خلال فترات زمنية معينة وتنباطاً وتخلل خلال فترات أخرى". كما هو الحال لدرجة حرارة الجسم، دقات القلب، ضغط الدم، القدرات الذهنية، والتي عادة ما ترتفع نهارا وتنخفض ليلا".

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² آمنة ياسين، مرجع سابق، ص 7.

يختلف الإيقاع البيولوجي من حيث أوقات النشاط والخمول خلال أربعة وعشرين ساعة، حيث أن القدرة على العمل تزداد خلال ساعات الصباح و تبلغ أعلى مستوياتها ما بين الساعة التاسعة صباحاً إلى الساعة الواحدة ظهراً ثم تبدأ في الانخفاض ما بين الساعة الثانية إلى الرابعة عصراً ثم ترتفع مرة أخرى من الساعة الرابعة إلى الساعة الثامنة مساءً ثم تبدأ في الانخفاض من جديد.

إن أهم مشكلات العامل ليلاً تتمثل في المساس بهذا الإيقاع البيولوجي الذي يرتبط بشكل كبير بساعات الليل والنهار، فكمثال هناك ساعات للعمل هناك ساعات للنوم والراحة، وإذا خرج الإنسان عن المألوف في الطبيعة يحدث تأثيراً على الجانب الصحي لديه: اضطرابات النوم، اضطرابات اليقظة، الاضطرابات النفس-جسمية، التعب العضلي، التعب الفكري...

إن العضوية الإنسانية تعرف تغيرات دورية تتميز بمرحلة نشاط نفس-جسمي، ويقظة أثناء النهار وبمرحلة لا نشاط ونوم أثناء الليل، ومشكلة العامل بالليل يعاني من تضاد وتناقض، لأنه مجبر لأن ينشط في مرحلة اللالنشاط حيث يضطر ليل ذلك جهداً إضافياً أكثر من العامل بالنهار.

يقول لافيل Laville "خلال فترة العمل الليلي فإنه يتميز معظم العمال بالنوم الخفيف في النهار غالباً ويعانون من عدم الاسترجاع لأنهم فقدوا التعود على النوم ليلاً"، والمقصود استرجاع الحيوية.

ب. تأثير الإيقاع الاجتماعي والأسري:

يقول لافيل Laville إن الصراع الأسري مقابل الرضا المهني يمكن أن يحدث على ظهور اضطرابات عضوية التي تفرض على العامل ترك هذا النوع من العمل.

وقد وضع قويمينو وليجي Léger & Guilleminault ثلاث ملاحظات تتعلق بالعمال المناوبين:

- يوجد عامل التكيف فردي لجميع ظروف العمل المقبولة، فالعديد يتكيفون بدون صعوبات ويتحملون بدون ضرر خلال فترات اللاتزامن المفروض من طرف التوقيت المناوب وآخرون لا يتكيفون أبداً.
- تنجم عن القدرة على العمل مجموعة مختلطة بين ما هو بيولوجي واجتماعي وهذا التوازن وقي واضطراب واحد من هذه العناصر يؤدي إلى عدم القدرة.

- يجب على العامل في جميع الأحوال أن يكون راض على حالته ليمكنه المواصلة بدون اضطرابات. كل هذه الأمور يمكنها أن تؤثر على التوافق الأسري والزواجي والاجتماعي لهذا الموظف العامل ليلاً، كما أن العاملات ليلاً بالقطاع الصحي هن الأسوأ من ناحية التوافق الزوجي، مقارنة بالعاملات بالنهار، وأنهن غير راضيات عن زواجهن، وغير قادرات على تحمل أعباء الحياة الزوجية، ولا يشعرن بالسعادة الزوجية. إلى جانب أنهن الأسوأ من حيث التوافق الصحي.

إن الأمر لا يعدو كونه عمل يتم بالنهار أو بالليل، فهو يتعدى ذلك بكثير لتأثيراته على معظم جوانب شخصية العامل، خصوصاً من الناحية الصحية والعلائقية بالأسرة والمجتمع، وكيف يتكيف العامل مع هذه الوضعية وما درجته توافقه¹.

¹ أمانة ياسين، مرجع سابق، ص 8-9.

خلاصة:

بعد معرفة أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية وتعريفها وعناصرها وأنواعها ،حاولنا تسليط الضوء على خصائص الإدارة الصحية وذلك بتعريف الإدارة الصحية وذكر طبيعة نشاط المستشفى وكذا الخصائص المميزة للمنظمة الصحية ثم العملية الإدارية في المنظمة الصحية ثم أشرنا في نفس السياق للوظائف الإدارية في المنظمة الصحية (تخطيط ،تنظيم ،توظيف ،توجيه ورقابة) ،ومن أجل إبراز خصوصية المنظمة الصحية شرحنا ترابط وتداخل الوظائف الإدارية في المنظمة الصحية.

اضافة لكل هذا ،قمنا بالتفصيل في بيئة عمل المنظمة الصحية وذلك بدراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة الصحية عن طريق تعريفه وشرح تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة الصحية ثم عرجنا على القيادة في المنظمة الصحية بتعريفها القيادة الإدارية وذكر أبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، الدافعية، صناعة القرار، المتابعة والتقويم) ،ولشرح أكثر لبيئة العمل تناولنا العمل الليلي والدوري وضغوطات العمل والآثار والانعكاسات الناتجة عنهما.

و كل هذا يقودنا إلى الفصل الموالي الذي سنحاول فيه شرح وفهم الرضا الوظيفي في هذه المنظمة المتميزة عن غيرها من المنظمات.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه

المبحث الثالث: العوامل الدافعة للرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر نجاح أي منظمة في وقتنا الحالي ذو صلة مباشرة بما تمتلكه من كفاءات من الموارد البشرية العاملة بها، لذلك نجد أن المنظمات تسعى جاهدة إلى الاهتمام بالموارد البشرية، حيث تعمل على تنميتها وتسييرها بشكل يسمح برفع أدائها بغية تحقيق إنتاجية أعلى وربحية أعلى ونيل رضا الأفراد بصفاتهم المورد الحقيقي والأساسي. إن حسن تسيير المنظمة لمواردها البشرية وإتباعها لسياسات ناجعة تكون كفيلة بالتعامل الحسن مع المشكلات السلوكية التي تتعرض لها من قبل الأفراد العاملين بها يتولد عنه رضا الأفراد عن عملهم وهذا ما يكسب المنظمة ولاء وانتماء العاملين، وهذا ما تهدف كل منظمة إلى تحقيقه لأن رضا الفرد عن العمل يزيد من كفاءة الأداء.

و لهذا خصصنا هذا الفصل لتبيان وتوضيح مدى تأثير سلوك الأفراد في المنظمة بحسن تسيير المنظمة لمواردها البشرية، ومنه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

حيث تناولنا في المبحث الأول الرضا الوظيفي وتناولنا في المبحث الثاني العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.

أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى العوامل الدافعة للرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، وقد أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع حيث يعتبر موضوع الرضا أحياناً متغير مستقل وأحياناً أخرى كمتغير تابع ، وسوف نتناول مفهوم الرضا وعلاقته بالأداء، أهميته والنظريات المفسرة له في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي

نظراً لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعريفات للأداء حيث يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة.

1. تعريف الأداء:

قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (W.F Nickols) والذي عرف الأداء (Performance) "أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."

كما أشار توماس جلبرت (Gilbert Thomas) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج ،أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ،أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ،كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما ،أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة¹". ونجد عدة تعريفات منها "الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

كما يوجد تعريف آخر "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"².

¹ سعاد بعي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، 2006-2007 ، ص 9.

² عبد الكريم بوبرطخ ،دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، ماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 9.

وغالباً ما تقع ملابسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجيد والسلوك، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها وعقد اجتماعات أو تصميم نموذج، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد هو ناتج عن السلوك ، الذي يعرف على أنه "السلوك هو النشاط الذي يقوم بها الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹.

وقد عرفه الحوامدة والفهداوي "بأنه مجموعة من سلوكيات الإدارية ذات علاقات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة. فضلاً عن اتصال و التفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديد، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية" .

وعرفها أيضاً كلا من سيزلاقي و والاس: فذكروا " أن الأداء الوظيفي نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقولة للموارد المتاحة"².

2. علاقة الأداء بالرضا الوظيفي:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه.

كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد³.

وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما⁴:

- الاتجاه الأول: يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.
- الاتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.
- الاتجاه الثالث: يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي .

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² كمال تشام ،آ.مخي، "علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد رقم 7، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009، ص 336.

³ سهام بلخيري ،حنان عشيظ ،أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر في إدارة أعمال استراتيجية ، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2011-2012، ص 114.

⁴ مرجع نفسه، ص 115.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الجدول التالي¹:
جدول رقم (1-11): نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	مستوى
منخفض	مرتفع		
الأداء الرضا (2) الشعور بالأمل في التغيير	الأداء الرضا (1) الشعور بالتوازن والتفوق	مرتفع	أداء
الرضا الأداء (4) الشعور بالإحباط والإهمال والكسل	الرضا الأداء (3) الشعور بالمجاملة على حساب العمل	منخفض	العامل

المصدر: المرجع السابق.

أ. الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس:

يؤكد الواقع و الدراسات ذات صلة و الخبرات العملية أن شعور الفرد لارتياح اتجاه واقعية الوظيفة يعزز شعوره بالرضا الوظيفي الذي يعكس في العطاء والأداء و نوعية الإنتاج حيث يعتبر وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و يعد مطلب أساسي للكثير من المنظمات الحديثة لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بالرضا الوظيفي هي منظمات ذات فعالية عالية وبالتالي الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، و يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة ايجابية مع الانجاز، معناه أن الولاء التنظيمي للمؤسسة له ايجابية كبيرة في أداء العامل و وجود الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء جيد، فهذان المتغيران كمفهومين تعديدا حدود الارتباط المادي و المعنوي للأفراد إلى التأثير الكبير و الواضح على الأداء و الفعالية للمنظمات من خلال مدى الارتباط بدرجة الاقتناع و الإيمان لدى الأفراد بوجود و أهمية الأهداف التنظيمية التي ينتمون لها و الاستعداد من قبلهم لبذل الكثير من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف . إن الرضا الوظيفي يؤثر بها كل من العمر و سنوات الخدمة و الراتب الشهري أما الأداء فيؤثر بها الرضا الوظيفي².

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² كمال تشام ،آ.خفي ،مرجع سابق،ص353.

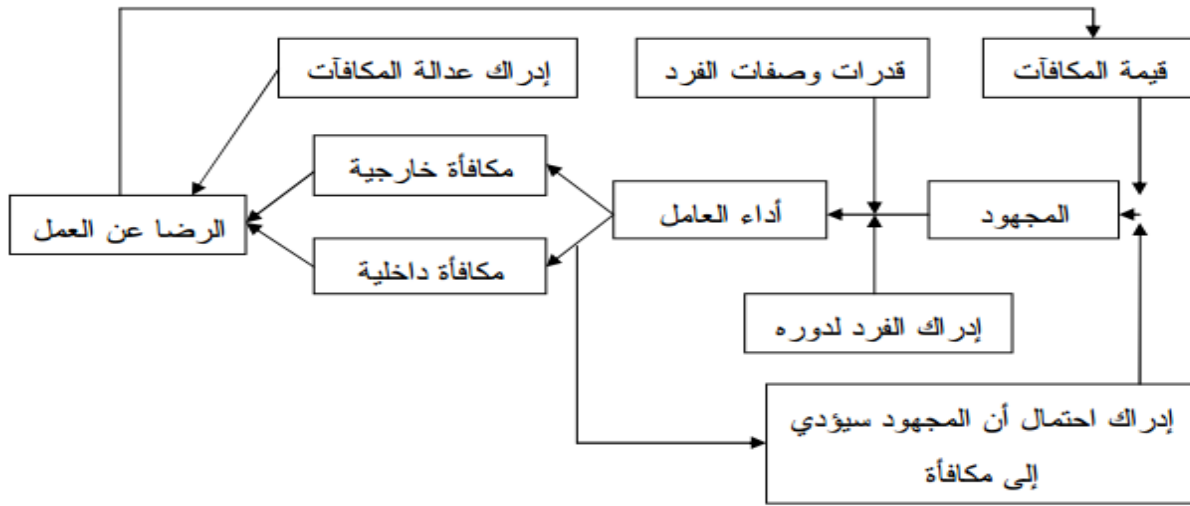
ب. ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس:

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل¹.
ولذلك يجب على الإدارة إذا أرادت أن ترفع الإنتاجية أن تربط الإنتاجية بمؤثرات ايجابية يتوقع العامل الحصول عليها و تكون عادلة، وحصول العامل عليها يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتعمل هذه العلاقة على تكرار أداء مرتفع.

إن الموظف يكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت جهوده ستعود عليه بالفائدة بالقدر العادل والمناسب لما قدمه من أعمال، وإن مستوى الأداء ينخفض ويشعر العامل بالاستياء إذا أهملت متطلباته، ومن ثم فإن العوامل الهامة لرفع مستوى الأداء الوظيفي و ترشيد العملية الإنتاجية هو الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تقديم الحوافز المختلفة سواء المادية أو المعنوية، و التي تعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية وكذلك على خفض مستوى الضغوط العملية من خلال توفير برامج تساعد على التغلب على العوامل و مصادر الضغوط العملية. ومنه نستنتج أن الأداء بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي².

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك³:

شكل رقم(II-5):علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة



المصدر: المرجع السابق.

¹ محسن المنصوري ، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد، 1970، ص:20.

² مرجع نفسه، ص353-354.

³ سهام بلخيري ،حنان عشيط ،مرجع سابق ، ص 116.

ت. لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه¹.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

1. تعريف الرضا الوظيفي:

أ. تعريف الرضا:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا وتعقيدا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية.

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه². أما اصطلاحا فيعرفه إدوين ولوك على أنه "الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"³، ويرى أمبل Hample أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه"⁴.

يعرف بورتير (PORTER) و معه آخرون الرضا بأنه " الفرق بين النتائج أو الأهداف التي يتوقع الفرد أن يحققها و النتائج أو الأهداف التي حققها بالفعل".

من هذا التعريف يمكن التعبير عن الرضا رياضيا بالصيغة التالية:

الرضا = الأهداف المطلوبة - الأهداف المحققة.

إن هذه المفاهيم تشير بصفة عامة إلى أن الرضا مصطلح يطلق على مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يؤديه حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي متعلقة بمدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه من عمله⁵.

¹ مرجع نفسه ، ص 117.

² ابن منظور وآخرون ، لسان العرب، دار اصدار، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1994، ص 122.

³ سامي بن عبدالله الباسين، " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد 02 ، المجلد 14،

جامعة الكويت ، ماي 2007 ، ص 243.

⁴ عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1998، ص 122.

⁵ مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة. دار تهامة للنشر، الطبعة الثالثة ، جدة ، 1985، ص 550.

ب. تعريف الرضا الوظيفي:

إذ عرفه أشرف عبد الغني بأنه "تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن حالة هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وإن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الانتاج والانجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي، أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج"¹.
في حين عرفه محمد التويجري بأنه "موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف"².
ويقول أحمد عسكر "إن سلوك الرضا عن العمل، يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل"³.
كما حدد فروم (VROM) مفهوم الرضا عن العمل بأنه: "الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حالياً"⁴.

و يعرف الرضا الوظيفي على أنه "الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله، وبين الشيء الذي يجده فعلاً"⁵.
وقدم Bullock تعريفا للرضا الوظيفي من خلال سياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، فالرضا من وجهة نظره: اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الاسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. ولهذا فإن الفرد قد يحب بعض أشكال العمل، وبنفس القوة يكره غيرها، ويرى بلك Bullock أن العوامل التي تشكل الرضا توجد في الضغوط الاجتماعية وتأثيرات الهيكل الإداري الرسمي لجماعات العمل"⁶.

¹ أشرف محمد عبد الغني، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 332 .

² مناور فريح حداد، "الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة أربد الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، الجزائر، ص176.

³ سمير أحمد عسكر، "أبعاد الرضا الوظيفي"، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد 31 مارس 1985، ص 207.

⁴ عبد المنعم عبد العلي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 210.

⁵ William et autres, « La gestion des ressources humaines, Mc Graw hill Editeurs », 1985, Quebec, p : 378

⁶ عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 23.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي¹.

ويكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:

- أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته².

¹ إيمان محمد علي الحنيطي ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،الأردن، 2000، ص 17.

² سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج ،البويرة، 2013-2014، ص 5.

ت- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة¹:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

وقد أكدت الدراسات التي أجريت حول الموضوع في القطاع الصحي رغم قلتها على أهمية الرضا الوظيفي: ففي دراسة أجراها ليون وإفانسفيتش (Lionan, Ivancevich) عام 1974م حول تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للممرضات والإداريين العاملين في المستشفى، أثبتت أن للمناخ التنظيمي أثرا على الرضا الوظيفي، والتقدم والنمو الفردي، وظهر رضا الممرضة فيما يتعلق بالنمو الفردي معتمدا على التحرر من الروتين وعدم الشعور بالالتزام فقط بحركات العمل ومتطلباته المحدودة، بينما ظهر الإداريون بأتم الرضا في بيئة عمل متمركزة حول المهمة.

من جهة أخرى تأثرت الممرضات بالوظيفة التي تتحدى قدراتهن، بينما ظهر رضا الإداريين بشكل أكبر في المواقف التي مكنتهم من الاختلاط بالأشخاص من حولهم وبناء علاقات اجتماعية معهم².

3. طبيعة الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يمثل جانبا هاما من جوانب التحفيز، فكلما كان هذا الرضا منتفعا كلما أدى ذلك مثلا إلى انخفاض نسبة الغياب، انخفاض معدل دوران العمل و زيادة الإنتاجية و شعور الموظف بعدم الرضا أو نقص الإشباع من الوظيفة قد يدفع به إلى الاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى. فإذا كانت لديه مؤهلات عالية وخبرة طويلة في مجال العمل فإن فرص توظيفه تكون كبيرة.

ووفقا لنتائج الدراسات التي تدل على أن الرضا يرتبط ارتباطا عكسيا بالغياب وبدوران العمل إن وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إذا إلى خفض في التكاليف بصفة عامة. فقد اعتبر "لوك" "أن الرضا أو عدم الرضا في العمل هو دالة في العلاقة الناجمة بين ما يريد الفرد الوصول إليه في عمله و بين ما يحققه له هذا العمل حين تأديته³.

كما أكد "ريموند هيلي" في دراسته حول الحاجات و الرضا عن العمل و المهنة "أن درجة الرضا العام أو الإحباط تتحقق تبعا لطبيعة المهنة الممارسة⁴، و في هذا الإطار و تحت رعاية مركز الأبحاث التابع لجامعة "ميتشجان" قامت مجموعة من الباحثين بإجراء دراسات استطلاعية حول موظفي إحدى شركات التأمين الكبرى و توصلوا فيها إلى وضع أربعة مقاييس للرضا الوظيفي العام و هي⁵:

- درجة الاعتزاز و الفخر الناجمة عن الانتماء لجماعة العمل.

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد رقم 6، المجلد 21، الأردن، 1994، ص 148.

³ G. Bernabe, La gestion des ressources humaines en éducation, a r c, Quebec, 1981, p:287-288.

⁴ عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 241.

⁵ إبراهيم الفخري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 157.

- عوامل الرضا المرتبطة بالوظيفة ذاتها.
 - عوامل الرضا المرتبطة بسياسة المؤسسة.
 - عوامل الرضا ذات الطابع المالي و المرتبطة بالمركز الاجتماعي للوظيفة.
- بالإضافة إلى ذلك أن " هيرزبرج " أكد على أن حالة عدم الرضا تنتج عن غياب العوامل الوقائية، وعلى أن العوامل المحفزة زيادة على أنها تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الفرد فإنها تحقق جوانب الرضا لديه¹.

المطلب الثالث: المقاربة النظرية للرضا الوظيفي

نظرا للاهتمام الكبير بموضوع الرضا الوظيفي من قبل الدارسين و المختصين فقد ظهرت الكثير من النظريات التي تهدف إلى تفسيره، و تعتبر هذه النظريات ذات أهمية كبيرة حيث أنها تساعدنا على فهم الرضا الوظيفي و من بين هذه النظريات سنركز على ثلاثة منها بالدراسة، أما الباقي سيتم الإشارة إليها من خلال التعريف بصاحبها و سنة ظهورها، حسب تطورها التاريخي و العلمي، كما هي موضحة في الجدول التالي²:

جدول رقم(II-2):نظريات الرضا الوظيفي

السنة	النظرية	صاحبها	مؤادها
1900	الادارة العلمية	تايلور	الحوافز المادية هي أهم ما يحقق الرضا المهني
1924	العلاقات الانسانية	مايو و زملائه	الحوافز الاقتصادية/ الضمانات/ بيئة العمل و العلاقات
1943	الحاجات الانسانية	ماسلو	الحاجات المادية/ الضمانات/ العلاقات/ الاحترام تحقيق الذات
1959	العاملين	هرز برج	العوامل الدافعة و العوامل الصحية
1963	العدالة	دمز	المدخلات/ العوائد/ تقييم العائد
1964	التوقع	فروم	التكافؤ/ التوقع
1967	الانتاج	مكليلند	حاجة القوة/ الانتاج/ الانتماء و الألفة
1973	مظهر الرضا	بورتير/ لولير	الفرق بين الشخص تجاه ما أن يحصل عليه و ما يدرك أنه حصل عليه
1968	تدعيم السلوك	سكنر	المثير/ الاستجابة
1968	تصميم الهدف	لوك	ينظر للرضا من ناحية القيمة
1972	ERG	الدرفز	حاجات الكينونة/ العلاقات/ النمو
1976	الثبات	كورمان	العلاقة بين تقدير الذات و الأداء علاقة طردية
1978	العملية المتناوبة	لاتدي	الأساس النسبي للرضا هو فسيولوجي
1978	التأثير الاجتماعي	سلاك و بيفير	الفرد يتأثر برد فعل زملاء الوظيفة
1981	Z	أوشي	الثقة/ المودة/ الولاء/ القرار الجماعي

المصدر: نفس المرجع

سيتم عرض لأهم النظريات الأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع، و هذه النظريات هي³:

أ- نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو Abraham Masloue

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، و أن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر

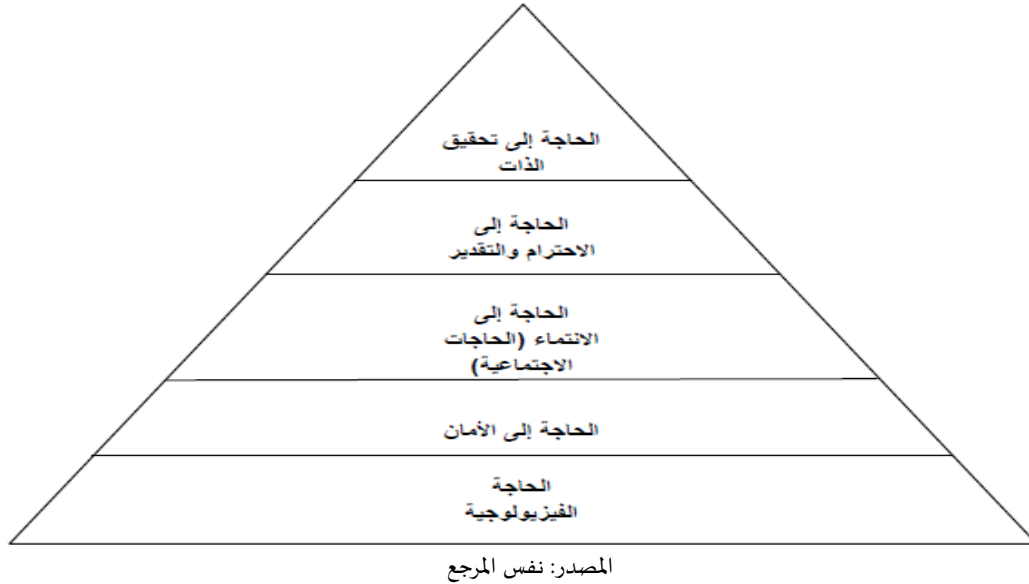
¹ مرجع وموضوع نفسهما

² خير الدين ابن خورر، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص 73.

³ سامية زويش، مرجع سابق، ص 06.

على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها، ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل رقم (5)¹.

الشكل رقم (II-6): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو.



ووضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:

1. أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.
 2. يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
 3. يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
- وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح².

¹ سامية زويش، مرجع سابق، ص 60.

² مرجع نفسه، ص 7-8.

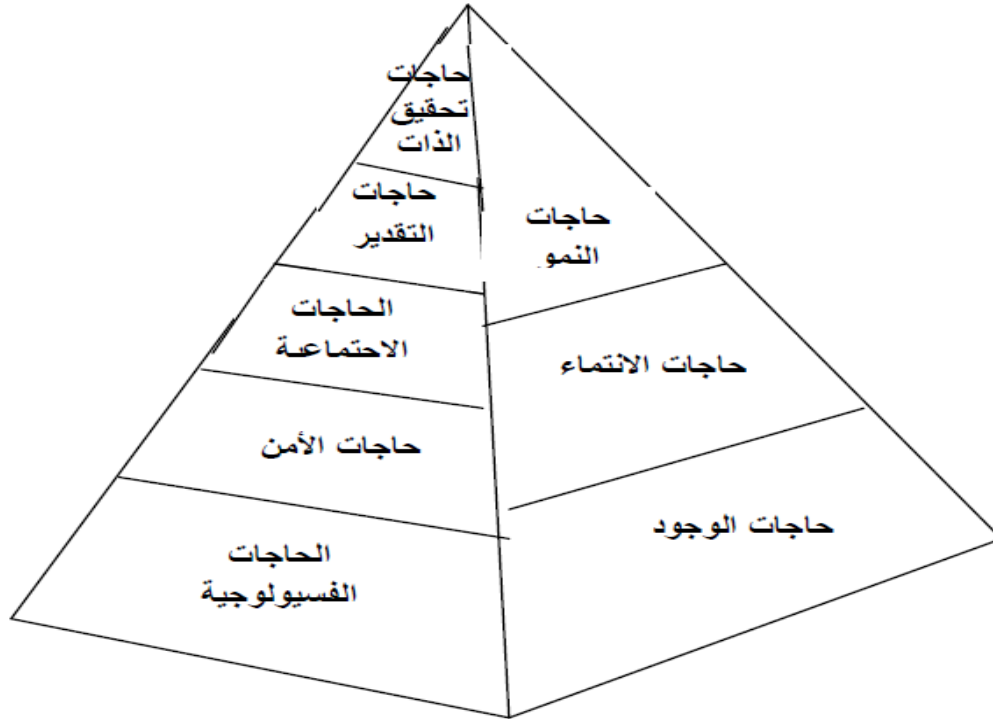
ب- نظرية ألدرفر (البقاء (E) و الانتماء (R) و التطور (G)) (1972)

قدم الديرر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:

- حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بال بيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
- حاجات النمو: و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو، والشكل الموالي يقارن بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر¹:

الشكل رقم: (7-11) مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: نفس المرجع.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 133.

ت- نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) :

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة².

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي³:

الشكل رقم (II-8): محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين).



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 464.

¹ سهام بلخيري، حنان عشيظ، مرجع سابق، ص 18-19.

² صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294.

³ صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 464.

المبحث الثاني: عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وسنتطرق في هذا المبحث لعوامل الرضا الوظيفي في المطلبين الأول والثاني، فيما خصصنا المطلب الثالث لطرق قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المرتبطة بذات الفرد وبشروط العمل

الفرع الأول: العوامل المرتبطة بذات الفرد

أولاً: حاجات الفرد:

إن الفرد يسعى جاهداً إلى تلبية حاجاته والتي تتعدد فنجد كلاً ما أشبع تطلع إلى إشباع أخرى نتيجة تولد شعور بالإلحاح لديه بدفعه نحوها وتتمثل هذه الحاجات في "المشاعر وردود الفعل لإنحاء الحرمان والتوتر الذي يصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عالياً كانت مشاعر الرضا مرتفعة"¹.

ثانياً: اتفاق العمل مع قيم الفرد

تمثل قيم الفرد "مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك"².

هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد العامل تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه.

ثالثاً: الشعور باحترام الذات

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.

رابعاً: خصائص شخصية الفرد وظروفه

إن الصفات الفردية المتسمة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (والتي منها التفاؤل والمرونة والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية العائلية الجيدة) تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه³.

¹ عابدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، الطبعة الثانية، القاهرة، 1999، ص 64.

² صلاح الدين الهيتي، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، مطبعة الجامعة الأردنية، العدد الأول، المجلد الأول، 2005، ص 22.

³ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1428-1429 هـ، ص 64.

خامساً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر¹.

سادساً: تمكين العاملين: ويعرف على أنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة"، أو هو "إعطاء الثقة و الحرية و الموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية"².

سابعاً: محتوى العمل: هناك عدة متغيرات تؤدي إلى تأثير طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ومن هذه المتغيرات:

أ- درجة تنوع المهام:

يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية -أي كلما قل تكرارها -كلما زادت درجة الرضا عن العمل و العكس صحيح، حيث أثبتت الدراسات أن تنوع المهام يقلل من حدة العامل النفسي، والسأم الناشئ عن تكرار الأداء. فتغير المهام يثير اهتمام العامل، و يجعله يصب جل اهتمامه في إنجاز مهمة جديدة، بكل ما لديه من فنيات و مهارات، فتتبع و تغيير المهام يولد عنصر التشويق الذي يساهم في تحقيق الرضا.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

يرى " فروم " عام 1964 في دراسة له، أن الأعمال تتفاوت في السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد. أي كلما زادت حرية الفرد في اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله زاد تقبله للعمل. و من هنا فإن إتاحة الفرصة للفرد في تكيف الأداء ما يتناسب مع قدراته و أسلوبه الخاص في العمل كلما زاد في فعاليته و الارتياح في عمله. بشرط أن لا يتعارض مع النمط العام لأن فرض أي نمط معين من الأداء يفقده السيطرة الذاتية في تأديته لواجبه، و بالتالي وجوب اختيار الوضعيات المختلفة التي تناسبه، لأن عدم مناسبة وضعيات العمل تخلق نوعاً من عدم التكيف و هذا ما يؤدي به إلى الاستياء من عمله.

ت- استخدام الفرد لقدراته: المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتباين، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العام، فالقدرات تمثل: « الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة »، فمن خلال التعريف نميز بين نوعين من القدرات³:

- القدرات الذهنية: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية .

¹ محمد الحسن التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، السعودية، ص 62-63.

² عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين-مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس المنعقد يوم 01 مارس 2012، قسم الجغرافيا، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، السعودية، ص 3.

³ فاتح العبودي، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 56.

- القدرات البدنية: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشتمل على متغيري القوة والمرونة. رغم أن نتائج الدراسات التجريبية تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح، وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقته قدراته بالعمل.

فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه أو يعادله لا يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك لديه مشاعر الاستياء. وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك لديه بالتالي مشاعر الغبطة والسرور. وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل متوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته. فكلما كان تقديره واعتزازه عاليا كلما زادت خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه¹.

الفرع الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل

1. الأجر: "يقصد بالأجر ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنظمة"².

ويعتبر الأجر من أهم العوامل المساعدة على توطيد العلاقة بين العاملين، فرضا الفرد عن عمله وحبه للمنظمة يتوقف على ما يحصل عليه من أجر لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية.

2. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

الترقية هي: "أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها، و يترتب على ذلك زيادة المزايا المادية والمنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية".

يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى وشغله لها، إذ بموجب هذا النقل يحصل على مزايا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة مثل: الزيادة في الأجر، مكانة اجتماعية..... إلخ، وتختلف هذه المزايا من حيث النوعية والعدد من وظيفة لأخرى، ومن منظمة إلى أخرى حسب ظروفها الخاصة وطبيعة العمل فيها، ومقابل هذه المزايا يستحمل الفرد أعباء وظيفية ومسؤوليات أكثر مما كان ملقى على عاتقه في وظيفته السابقة.

إن قيام المنظمة بتوفير فرص الترقية أمام الأفراد العاملين بها من الأمور الحيوية لحفزهم على العمل بجد ونشاط، وعلى تنمية قدراتهم، فخلق الرغبة في العمل وتنمية القدرات يتوقف إلى حد كبير على إيجاد فرصة الترقية أمام الأفراد³.

¹ فاتح العبودي، مرجع سابق، ص 57.

² محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، دار الجامعة للطباعة والنشر، القاهرة، 1987، ص 231.

³ محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و آثارها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 20.

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.¹

3. **العلاوات والمكافآت :** وهذه من المتغيرات المادية التي تثير في الفرد النشاط، خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء، فهي تعتبر مكافئاً للراتب، فإذا كان الراتب غير كاف لتحقيق الحاجات الأساسية، فإن العلاوات والبدلات والمكافآت تأتي لتعويض النقص بين الراتب وارتفاع تكاليف المعيشة.²

ويتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.³

ونجد نوعيين من المكافآت وهي:

- **مكافآت غير رسمية:** وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر. وتكون هذه المكافآت حالا وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة.
 - **مكافآت رسمية:** وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدؤوب. وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة.
- ومن المهم أيضاً التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والمدح والثناء... الخ، إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الإيجابي في القيمة المتحققة، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية أو المالية.⁴

المطلب الثاني : العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وظروفه

الفرع الأول : علاقات العمل.

1. **علاقة الإدارة بالعمال :** إن الواقع القائم الذي فرضته التطورات للمجتمعات من ترابط بين المميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء العمال، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيتين هما الإدارة والعمال.

إن الحقوق والواجبات يمثلان الدور المحدد لكل فئة حيث من واجبات الإدارة منح حقوق العمال وواجبات العمال هي إعطاء حق الإدارة من الطاعة والعمل، وتحدد الإدارة بشكل رسمي مهام العمال من خلال وضع دساتير عمل تشمل نصوص ترسم حدود هذه المهام وتوضح فيها أشكال التدخل.

2. **نمط الإشراف :** يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير أي عمل وتوجيهه، على شرط أن يكون المشرف يمتلك خبرات ومهارات الإشراف الفنية والإنسانية "فالأعمال التي لا يكون فيها إشراف لصيق تكون موضع رضا

¹ محمد بن عبدالله الثبيتي، خالد بن عويد العنزي، "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية التربوية العدد رقم 6، المجلد رقم 3، حزيران 2014، ص 103.

² عبد الله بن عبد المحسن المدلج، مرجع سابق، ص 30.

³ سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض، 1997، ص 81.

⁴ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 21-22.

العمال لأن العامل يشعر بحريته في العمل ولا يريد إشرافاً دقيقاً يحد من حريته في التحرك والتصرف، وفي نفس الوقت قد نجد بعض العاملين الذين يرضيهم في العمل وجود المشرف دائماً بالقرب منهم يرشدهم ويوجههم ويتخذ لهم القرارات"¹.

فارتفاع الرضا الوظيفي لدى العمال وبالتالي ارتفاع كفاءتهم الأدائية مرهون بنوعية المشرف، وترتفع هذه الكفاءة أكثر كلما اتسعت رقعة قنوات الاتصال بين الرؤساء ومرؤوسهم، وأن سهولة توجيه سلوكهم يتوقف على قدرة التأثير على موافقة جماعته.

3. جماعة العمل : تعتبر جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على الرضا بين العاملين وتتكون جماعة العملاء من الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور الذين يقضي معهم العامل ساعات يوم العمل، وكذلك من جماعة العمل غير الرسمية التي تتكون في العمل².

إذن جماعة العمل هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون أدواراً معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات³.

ويتضمن الرضا عن مجموعة العمل ما يلي⁴:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية العلمية والفكرية.
- تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.

4. الاتصال:

يعد موضوع الاتصال من الأمور الهامة التي تحتاج إلى دراسة في علم الإدارة بشكل دقيق ومستمر، حيث تشكل الاتصالات 78 % من عمل المدير⁵.

يعد الاتصال أحد أبعاد دراسة التفاعلات الاجتماعية، هذا البعد يتمثل في انتقال المعلومات التي تتم خلال التفاعلات الاجتماعية ، ففي أي عملية تفاعل اجتماعي يتم انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل، وتحدث تأثيراً معيناً على سلوكهم، فهو عنصر هام في وجود الجماعات⁶.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 148.

² علي أحمد وآخرون، الأسس العامة للسلوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 179.

³ فاروق عبده فيليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 98.

⁴ منيرة تماسيني، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 62.

⁵ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 121.

⁶ زهية عزبون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص 86.

ويقصد به كذلك "نقل المعلومات من شخص إلى شخص آخر ثم التأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات وذلك بهدف التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة تأثيراً إيجابياً"، فالارتباط وسيلة لنقل المعلومات، مما يستدعي الأمر توفر مهارة الاتصال الفعال في المدير أو القائم على نقل المعلومة. وعرف كذلك وبشكل واسع على أنه "عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد"، فهو يهدف إلى تحقيق ما يطمح إليه الأفراد¹.

الفرع الثاني: العوامل المرتبطة بظروف العمل

1. ساعات العمل:

هي تلك الساعات التي يقضيها العامل في عمله ونميز بين ساعات العمل الرسمية التي ينص عليها القانون وساعات العمل الفعلية التي يقضيها العامل فعلاً في عمله فقد تكون أقل أو أكثر من ساعات العمل الرسمية، لذا نجد المؤسسات وضمن نظامها الداخلي تحدد ساعات العمل التي يمارس فيها العامل نشاطه اليومي والتي يجب أن لا تتعدى الحد المعقول لضمان صحة جيدة للعمال كفاءة في العمل.

إن الإجهاد والإرهاق الناتج عن ساعات العمل الطويلة ينعكس سلباً على الحالة المعنوية للفرد العامل، سواء كان الجهد فكرياً أو عضلياً فكلاهما يخفضان من نسبة التركيز في العمل فيتضاعف الملل والتعب، فإذا لم تتوفر ساعات العمل المناسبة أثر ذلك سلباً على قدرة الفرد ومدى رغبته في العمل.

ففي إحدى الدراسات التي توصل إليها (بريسير Presier) لخصائص العمل، اتضح تواجد ارتباط بين ساعات العمل وقدرة الأفراد على الأداء، فكلما كانت ساعات العمل مناسبة كلما كان الأداء مرتفعاً، وكلما كانت ساعات العمل غير ملائمة كلما أثر ذلك سلباً على قدرة ورغبة الفرد في العمل، ووفقاً لذلك يبقى تحديد حجم ساعات العمل المناسبة السبيل لتخطي كل المشاكل التي تحول دون بلوغ الأهداف المحددة².

2. ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنوات الأولى من القرن الماضي، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزاً على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وتقلان في الأعمال التي تتسم بظروف عمل مادية جيدة³.

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² مرجع نفسه، ص 91.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 224.

3. الخدمات الاجتماعية: لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العمال وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكييف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي:

أ- خدمات الإطعام: تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العامل التي بواسطتها يمكنه ممارسة نشاطه بفعالية، وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه بهذه الخدمة.

ب- الخدمات الصحية: إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال مرغوب من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى.

ت- خدمات النقل : إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق. إن لهذه الخدمة أهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسية العمال وأدائهم، وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال، وتكامل هذه الحاجة الجوهرية بالنسبة للعامل شكل طبيعي مع اتجاهات أخرى.

إن هدف المنظمة هو أن لا يحس العامل بأي ألم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه ويؤدي به إلى تدني مستوى الأداء.

ث- خدمات الترفيه والثقيف : يساهم هذا العنصر في التحول الإيجابي اتجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى، فالعمال يدركون أهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج، من خلال التوازن الذي تحدثه بتعويض فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يومياً¹.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضيئة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق².

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص:133.

² مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، مايو 2008، ص ص 26-27.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها¹:

- المقاييس الرتبوية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.
- أسلوب الأحداث الحرجة .
- المقابلات الشخصية .

1. المقاييس الرتبوية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة : وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا

الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:

- الإستبانة الوصفية للوظيفة (JDI): وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء .

وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

- إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ): وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة (مثل: الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

- مقياس الرضا عن الأجر (PSQ): وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر ال حالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور. ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2. أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد².

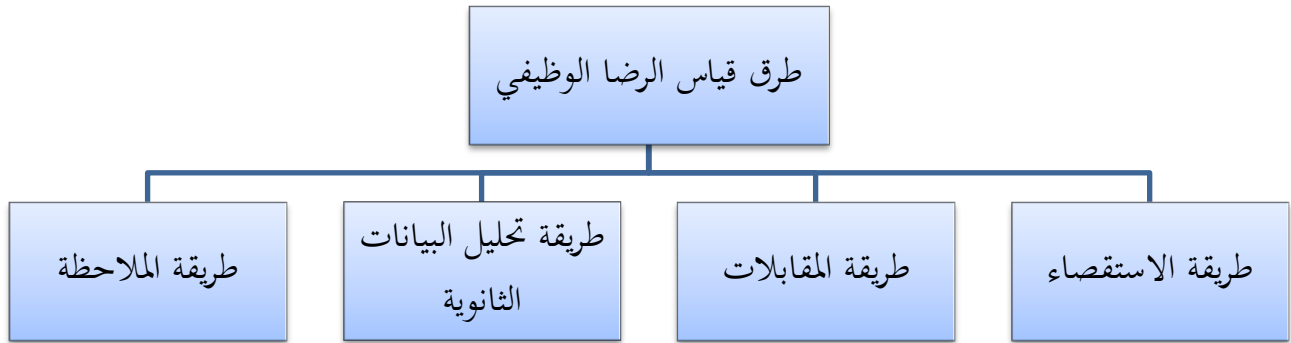
¹ حسن رواية، مرجع سابق، ص 170.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198.

3. المقابلات الشخصية:

وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة¹.

الشكل رقم (II-9): طرق قياس الرضا الوظيفي



المصدر: إبراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 38.

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء السلوك والمديرين، فكثيرا من القرارات الإدارية يفحص ويدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشرا للكفاية التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية، وتستخدم نتائج هذه المسوحات لتطوير استراتيجية التغيير فيها.

ولعل أكثر الطرق استعمالا لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاءات (الاستبانة) ولأن طريقتي الملاحظة والمقابلة تستنزفان وقتا كبيرا فإن الاستبانات هي أكثر الطرق لتقييم الرضا الوظيفي، بالرغم من أن البعض الاستبانات لا يعتمد عليها، لكن البعض الآخر قد طور واعتنى بتصميمه بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي².

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² صباح سليم مصطفى شير، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2000، ص 22.

ويعتبر مقياس ليكارت Likert من أهم مقاييس الاتجاهات التي يحتاجها الباحث لأمرين¹:

- أن مقياس ليكارت هذا أكثر المقاييس سهولة ودقة وهو أبسطها وأسرعها في الإعداد ونتائجه تعتبر مرضية وذلك عند قياس الآراء والاتجاهات.
- أنه أكثر المقاييس انتشارا واستعمالا في قياس الآراء، وتعتمد طريقة ليكارت على إجابات الأفراد في تحديد تدرج المقياس، ويطلب فيه من المختبرين إبداء رأيهم في كل حالة في مراحل من الموافقة، والمعارضة تبلغ 5 درجات، وبدلا من اقتراح الدرجات المختلفة لاتجاه واحد يطلب إلى الشخص تقديم إجابته على سؤال معين بإحدى الصيغ التالية²:
- *أوافق بشدة
- *أوافق
- *غير متأكد
- *معارض
- *أعارض بشدة

ويشمل إعداد سلم ليكارت على جانب تجريبي حيث يتم حذف البنود التي لا تحقق ارتباطا كافيا مع مجموعة البنود كلها أن استعمال المقياس ليكارت إتباع الخطوات التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، وبعضها الآخر بصيغة السلب بحث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
- تستبعد العبارات ذات المعان الغامضة أو التي لها أكثر من معنى أو رأي واحد.
- يجب أن تكون العبارات أو وحدات المقياس من ذلك النوع الذي يدل على آراء يختلف بشأنها الناس لا على حقائق أو بديهيات.
- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- تجمع الدرجات التي يتحصل عليها الأفراد الذين يتفقون في استجاباتهم بالنسبة لكل عبارة من العبارات الواردة في الاختبار ثم تحدد النسبة المئوية لهم.
- إن طريقة مقياس ليكارت تتأثر بعدد العبارات أو الموضوعات، أي شمول الاتجاه كذلك بشدة نحو كل عبارة أو كل موضوع، كما تتأثر أيضا باضطراب الاستجابة أو تناسقها.
- وعليه فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضا الجماعة من العمال، إذ قد تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الاجابة الجماعية مما لا يمكن من وضع البرامج الضرورية لمعالجة³.

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 108.

³ مرجع نفسه، ص 109.

عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة، وذلك لأن الاتجاه العام قد لا يكون إيجابياً عند حساب مجموع إجابات العينة وبناء على هذا فلا ينبغي الاكتفاء بالقياس الجماعي للاتجاه بل الاعتماد على تقنيات أخرى أكثر فعالية كإجراء مقابلات حرة واستجابات مقننة ودراسة الحالات¹.

المبحث الثالث: العوامل الدافعة للرضا الوظيفي

إن العوامل الدافعة هي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه، وتصميم الوظيفة²، وسنتطرق لذلك عن طريق دراسة العلاقة بين الرضا وبعض عناصر المناخ التنظيمي وبيئة العمل (الولاء التنظيمي، العلاقات الإنسانية،...)، ومحددات الرضا الوظيفي وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي في المطلبين الثاني والثالث.

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي ببعض العناصر الأساسية

الفرع الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها.

يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". ويعرف آلن وماير الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها". وتعرف العطية بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها".

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.

وكذا دراسة الأحمد (٢٠٠٦) سعت الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية والعلاقة بينهما وبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وأظهرت النتائج إلى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي³.

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² زوينة بوفرورة، أثر إدارة الصراع التنظلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 48.

³ عبد الفتاح صالح خليفات، متى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، دمشق، 2009، ص ص 291-292.

ومن خلال العرض السابق في موضوع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما يمكن استخلاص الأمور التالية¹:

- توصلت نتائج معظم الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في رفع مستوى أداء العاملين.

- عالجت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مجموعة من المتغيرات.

الفرع الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي و تصميم العمل

تتفاوت استراتيجيات مناهج تصميم العمل المختلفة من حيث مدى درجة رضا العامل عن عمله التي يمكن أن تحققها كل منها، وتشير الدراسات إلى أن التصميم الآلي نموذج (التنظيم الآلي / البيروقراطي) يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، كما أن العلاقة بين الرضا عن العمل وتصميم العمل ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض وإنما هي علاقة معقدة إذ أن الرضى عن العمل يتوقف على عوامل عديدة منها: مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل، وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج، وهذه النتائج عديدة، فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالمنظمة، ومنها ما هو ذاتي (نتيجة عن جهد الفرد ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل)، ومنها ما هو خارجي (نتيجة عن جهد الفرد مصحوباً بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين) غير أن معظم الأعمال توفر بدرجات متفاوتة، فرص النتائج الذاتية والخارجية ولكن من المهم أن نشير إلى العلاقة بين هذه النتائج وضرورة فهمها. إن المكافآت الخارجية تعزز وتدعم المكافآت الذاتية ايجابياً حينما يستطيع الفرد أن يعزي مصدر المكافأة الخارجية لجهد وكفاءته في العمل. فإذا ما حصل العامل على ترقية أو علاوة تشجيعية فإنه يشعر بمزيد من الرضا والارتياح إذا ما اعتقد أن الفضل في ترقيته أو زيادته هو مقدرته وكفاءته وليس منة أو محاباة من رئيسه.

ويضيف Stoner and freeman إلى ذلك بأن نشأة الفرد واتجاهاته وميوله وحاجاته وخصائصه وكذلك التأثيرات الاجتماعية لها تأثيرها على درجة الرضا عن العمل والحافزية².

الفرع الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

و الالتزام التنظيمي مرحلة مبدئية من مراحل الولاء، فالولاء مرحلة متقدمة من الالتزام، لذلك عرف نعمة خضير وآخرون الالتزام التنظيمي بأنه: "الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم".

والالتزام التنظيمي يقترب من معنى الولاء التنظيمي، حيث يعبر عن قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها، وفخره واعتزازه بالانتماء إليها، لذلك يعرفه الوزان بأنه: "قوة إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها، ورغبته في بذل قصارى جهده لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها وانتمائه لها"³.

¹ يوسف غنيم، "العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 2، المجلد رقم 9، قسم إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 26 نوفمبر 2007، ص 40.

² وفاء أحمد محمد، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، معهد الإدارة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2009، ص 12-13.

³ عائدة رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 29.

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتهي إليه.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته. ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي¹.

الفرع الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالسلوك الانساني

يرتبط الرضا الوظيفي بالعنصر الانساني على اعتبار أنه المحور الأساسي للإنتاج في المنظمات لأنه مهما بلغت الأجهزة في التطور تصبح غير مفيدة إذا لم يتوفر لها العقل البشري الذي يديرها، وللرضا الوظيفي تأثير كبير على الفرد والمنظمة حيث أن شعور الموظف بالرضا لا يقتصر على بيئة العمل فقط بل يؤثر أيضاً على حياته الشخصية خارج العمل².

الفرع الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك الروح المعنوية (Morale) والاتجاه النفسي نحو العمل (Attitude towards Job) وهناك أيضاً الرضا عن العمل (Job Satisfaction) وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً.

فالروح المعنوية تعرف بالجو العام الذي يسود المنظمة، والنتائج عن اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل وتعبير الروح المعنوية عن الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر فإن الروح المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف، التي تحكم تصرفات الأفراد فكما أن الصحة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له.

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين وعلماء النفس والإدارة، حول مفهوم الرضا الوظيفي والروح المعنوية، إلا أن مفهوم الروح المعنوية ينظر إليها على أنها أكثر شمولاً من الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي هو أحد مكونات الروح المعنوية، وأن هنا من اعتبر الرضا الوظيفي مرادفاً للروح المعنوية، وأن البعض الآخر يميل إلى الفصل بين هذين المفهومين، ويمكن الأخذ بالرأي القائل: "أنهما وجهان لعملة واحدة"³.

¹ فاروق عبده فيليه، مرجع سابق، ص ص 286-287.

² آدم غازي العتيبي، "الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت"، مجلة الإدارة العامة، العدد الرقم 69، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 31.

³ صباح سليم مصطفى شرشير، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي وخصائصه

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي

بعدما تطرقنا إلى الجوانب المختلفة المكونة للرضا العام عن العمل، سوف نبين فيما يلي محددات هذا الأخير:

أ- التباعد:

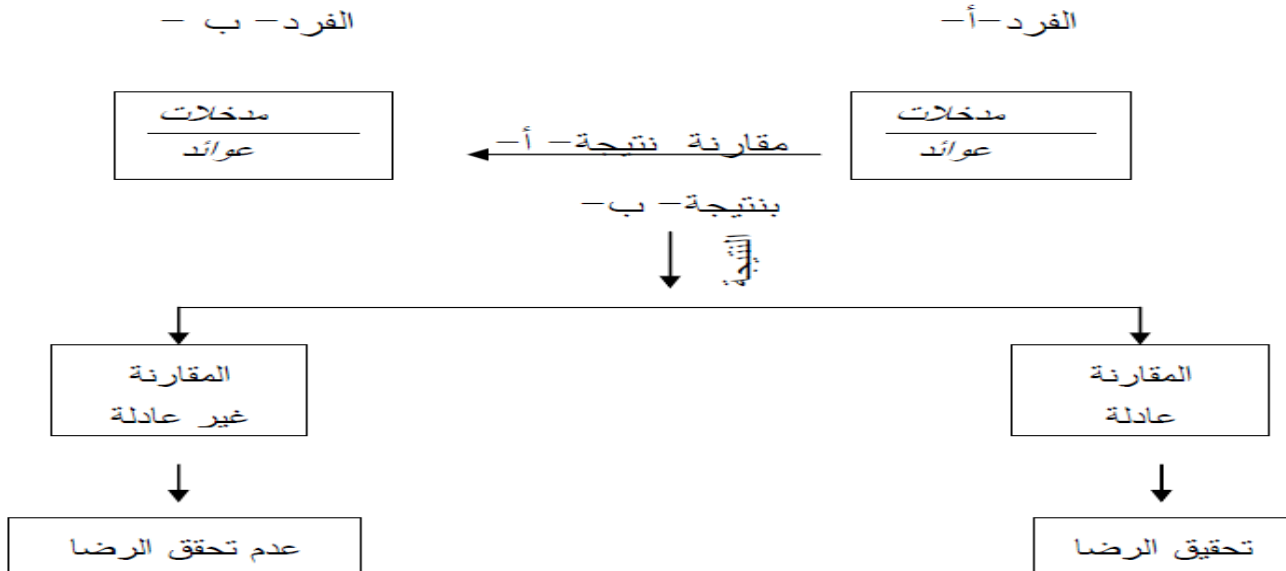
يكون التباعد محددا للرضا ذلك لأنه كلما كان الفرق كبيرا بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة للعمل، مثل: الدفع، الترقية كلما شعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتزيد درجة عدم الرضا كلما زاد الفرق بين ما كان يريد وما تحصل عليه.

ب- العدالة:

أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل، كأن يتلقى المكافأة التي كان ينتظرها، من جزاء المجهود الذي بذله خلال العمل¹.

وهذا ما قد تفسره نظرية المساواة والتي قدمت من قبل "آدمز 1963-1965" وتذهب إلى أن الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل)، فإذا تحقق التوازن فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى العاملين أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا².

الشكل رقم (10-11): مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



المصدر: زهية عزيزون، مرجع سبق ذكره، ص: 67

¹ خديجة بوخلف، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 131-132.

² عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1994، ص 230.

ت- الوضع الشخصي المسبق:

فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد، قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

وكخلاصة لمحددات الرضا نقول بأن الفرد يشعر بدرجة أعلى من الرضا عندما يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها، أو عندما يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرون، وعندما يدرك كذلك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل، أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصي و اعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل، تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤدونه من أعمال، و من هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل و المنبثقة من معتقدات و قيم الفرد¹.

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي²:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

3. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

4. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

¹ مرجع وموضوع نفسه.

² حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 45-46.

5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم تقدم لهم فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلوا عنها بسهولة"¹.

بناءً على المعطيات المقدمة نخلص إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الفرد العامل التي تحدد اتجاهاته المختلفة سعياً منه لإشباع حاجاته المطلوبة، ويظهر الرضا في الواقع العملي من خلال سلوكيات العامل التي تكشف عن مدى تفاعله مع محيطه المتواجد به المتميز بالتغير المستمر، الأمر الذي يجعل من الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية واستقرار نسبي، يستدعي الأمر متابعته باستمرار وإحداث ما تطلبه الظروف من تغيير على مستوى الأسس والمعايير المعتمدة في تحفيز الفرد والكفيلة إلى أبعد حد بتحقيق الرضا الوظيفي لديه.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة².

المطلب الثالث: كيفية تحقيق الرضا الوظيفي

الفرع الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج مايلي³:

1. برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثلاً تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث... الخ.
- ب- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة... إلخ.
- ت- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الانزعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران.
- ث- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

² زهية عزيون، مرجع سابق، ص: 53.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص 274.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية: وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.
4. برنامج الأمن و السلامة المهنية: هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:
 - أ- تجزئة العمل: دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.
 - ب- تحديد مصدر الخطر: بناءا على نتائج الخطوة أ- – يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي إما أن تكون:
 - بيئة العمل المادية و ظروفها.
 - بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.
 - الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.
 - ت- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق... إلخ. و يمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... إلخ. وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام ... إلخ.
- ث- تدريب العاملين:
 - القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.
 - القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
 - القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.
 - القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.
- ج- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.
- ح- المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها¹.

¹ مرجع و موضوع نفسهما.

5. برامج الرعاية الصحية: وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.
6. برامج فرق العمل المدارة ذاتية: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسئولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.
7. برامج حلقات الجودة: وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.
8. برامج الجودة الشاملة: نظرا لعدة عراقيل لسيروية العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آراءهم، تسرب العاملين الأكفاء... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها¹:
 - الثقافة التنظيمية.
 - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
 - النمط القيادي.
 - أسلوب تنفيذ الأعمال.
 - التدريب.

¹ مرجع وموضوع نفسهما.

الفرع الثاني: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي نوجزها فيما يلي¹:

1. زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

2. إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات.

3. تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.

4. تحسين ظروف وبيئة العمل.

5. العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

6. إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

7. الاتصالات الفعالة في المؤسسة مابين الإدارة والموظفين.

8. الاستخدام الفعال للحوافز المادية .

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 180.

خلاصة:

يعبر الرضا عن العمل عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، إنه حرية الفرد في إشباع حاجاته الشخصية وهذا ما يتيح له حرية اختياره لطرق أداء العمل يزيد رضاه عن العمل، وهذه الحرية يجب الإقرار بها من قبل الآخرين.

إن رضا العامل من عدمه ينبع أساساً من العوامل الدافعة التي تؤدي إلى رضاه والتي توجد في العمل نفسه أو في تركيب الوظيفة التي يشغلها، حيث على الإدارة أن تعمل جاهدة على أن يحصل على السلوك المرغوب من عمالها بتفهمها لدوافعهم والتعرف على حاجاتهم وتحفيزهم على الممارسة الإيجابية، فهي مسؤولة عن إشباع الحاجات المادية والنفسية.

توجد عوامل عديدة مرتبطة بالرضا عن العمل وهي تحدده ويشترط أن تتوفر معا، هذه العوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وبعلاقات العمل وظروف العمل.

إن الهدف الذي تسعى إليه المنظمة من خلال نيلها رضا العمال هو كسب ولائهم، وشعورهم بالانتماء إلى المنظمة حيث أن هذا الولاء والانتماء يعودان بالإيجاب على المنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للموضوع

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-بالشلالة-

المبحث الثاني: دراسة بيئة العمل عن طريق أداة الاستبيان

المبحث الثالث : تقييم و تحليل أثر بيئة العمل القطاع الصحي على الرضا الوظيفي للعاملين في

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للشلالة ولاية البيض

خلاصة

تمهيد:

عملت السلطات المكلفة بالصحة على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي والذي يتمثل في الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج الاستشفائية، حيث يتمثل الهدف الجوهرى من التغيير في تقريب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهياكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن¹.

وبعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في بيئة العمل والرضا الوظيفي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما فوجدنا أن هناك دورا فعالا تلعبه بيئة العمل في التأثير على رضا الموارد البشرية، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض، وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالبحث ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

¹ مريزق عدمان، محمد عدمان، مداخلة بعنوان: "التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية"، ملتقى بعنوان: "التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير"، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، التاريخ غير موجود، ص: 03.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-بالشلاله-

إن قطاع الصحة من القطاعات الإستراتيجية، ولهذا القطاع أهمية كبيرة في حياة المواطن الجزائري باختلاف فئاته الاجتماعية لهذا ارتأت الدولة الجزائرية إدخال إصلاحات جديدة على قطاع الصحة من أجل عصرنه هذا القطاع والارتقاء به إلى مستوى تطلعات المواطن الجزائري. فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحد هذه الإصلاحات فهي منشأة خدماتية مستقلة في تسييرها ذات طابع إداري جوارى. وسنقوم بشرح خصائصها في هذا المبحث بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، شرح هيكلها ومصالحها وصلاحياتها.

المطلب الأول:تقديم مقر التربص -المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلاله-

1. تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلاله مؤسسة ذات طابع إداري منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات الصحية طبقا للمرسوم التنفيذي 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيها وتسييرها.

2. الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية : يرتبط حدود المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلاله بكل من الولايات التالية : النعامة – بشار من الشرق و الجنوب الشرقي و الشمال الغربي لولاية أدرار.

المقر الإداري للمؤسسة يوجد بمقر العيادة المتعددة الخدمات بالشلاله و يبعد بـ 145 كم عن مقر الولاية.

3. مجال التغطية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلاله تضمن التغطية الصحية لثلاثة دوائر وهي: الشلاله –الأبيض سيدي الشيخ – بوسمغون ،والتي تشمل سبع بلديات وهي الشلاله ,المحرة بوسمغون ,أربوات، عين العراك, الأبيض سيدي الشيخ, البنود.

والمتربعة على مساحة إجمالية قدرها: 41383.40 كم² بكثافة سكانية تقدر بـ: 70502 نسمة موزعة على النحو التالي :

الجدول رقم (3-III): الكثافة السكانية التي تغطيها المؤسسة بدلالة الجنس.

المجموع	الجنس	
	ذكور	إناث
70503	34545	35958

المصدر: الإحصائيات المعدة من طرف المؤسسة.

4. الخدمات العلاجية والوقائية المقدمة:

أ. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة مؤسسة ذات طابع علاجي لتكفلها بالمعاينات التالية :

- المعاينات الطبية العامة
- المعاينات الطبية المختصة (بالتعاون مع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأبيض س/ش)
- علاجات طب الأسنان
- علاجات التمريض
- الاستعجالات الطبية
- الولادة
- التحاليل الطبية
- الأشعة

ب. وكذلك ذات طابع وقائي لتكفلها بجميع البرامج الوطنية للوقاية خاصة برنامج التلقيح الموسع (PEV).

ت. كما تلعب دورا هاما في التنسيق بين مختلف القطاعات عن طريق مكاتب حفظ الصحة للبلديات، بالإضافة لتكفلها بمصلحة طب العمل على مستوى الدوائر الثلاث.

5. الموارد البشرية العاملة في المؤسسة:

تتوفر المؤسسة على إمكانيات بشرية ومادية موزعة على مختلف البلديات السبع حسب الكثافة السكانية وذلك لتأدية مهامها على أحسن وجه.

وتتمثل في توظيف 315 من مختلف الأسلاك يتوزعون الى غاية 2016/12/31 حسب الجدول التالي :

الجدول (4-III): عدد الموارد البشرية حسب الرتبة.

الرقم	الرتبة	العدد
1	السلك الطبي	61
2	السلك الشبه طبي	165
3	السلك الإداري	24
4	سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة	65
	المجموع	315

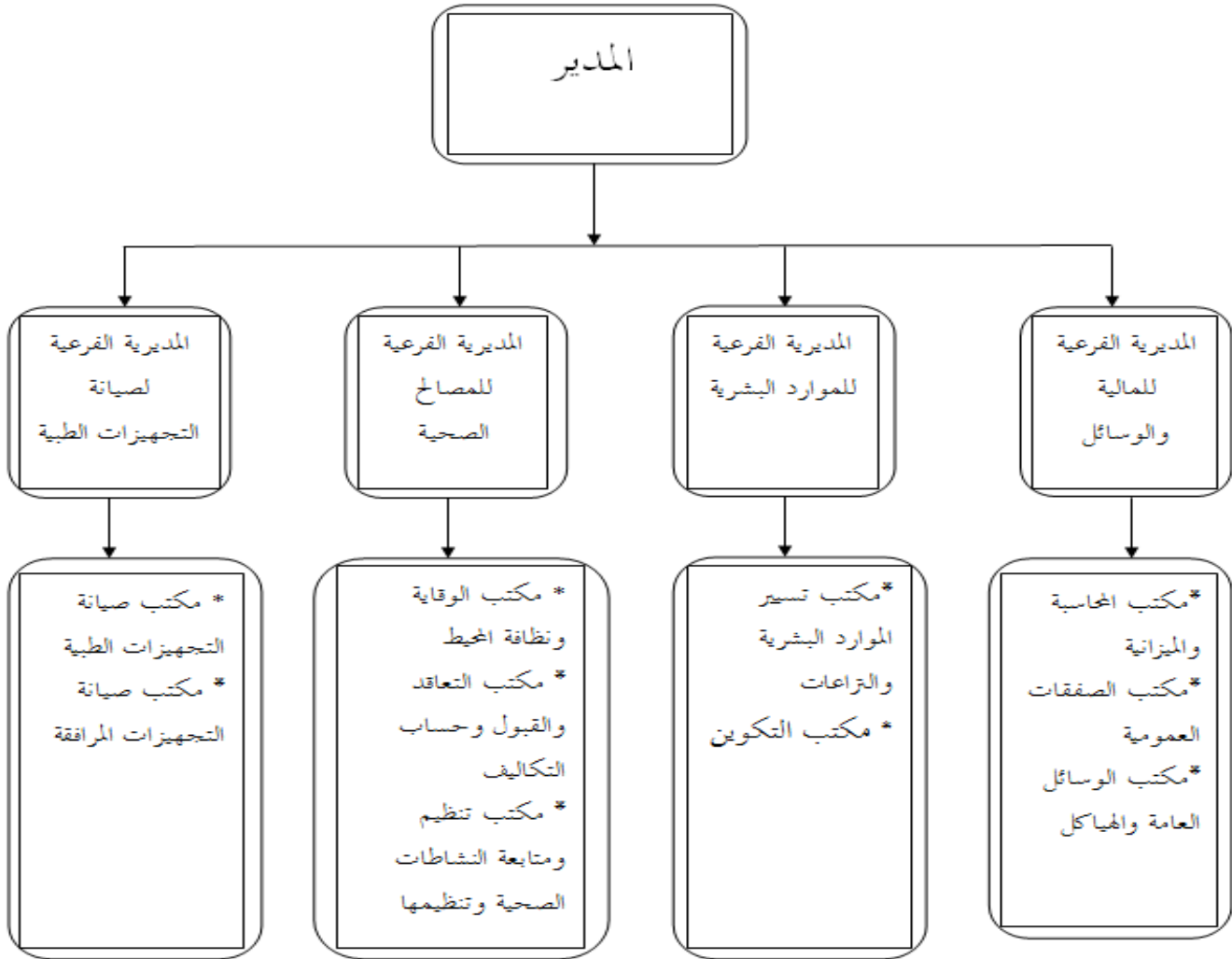
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تنظيم مقر التريض

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشلالة-

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يحدد التغيرات الداخلية في التنظيم، من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية، مواقع إتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد.

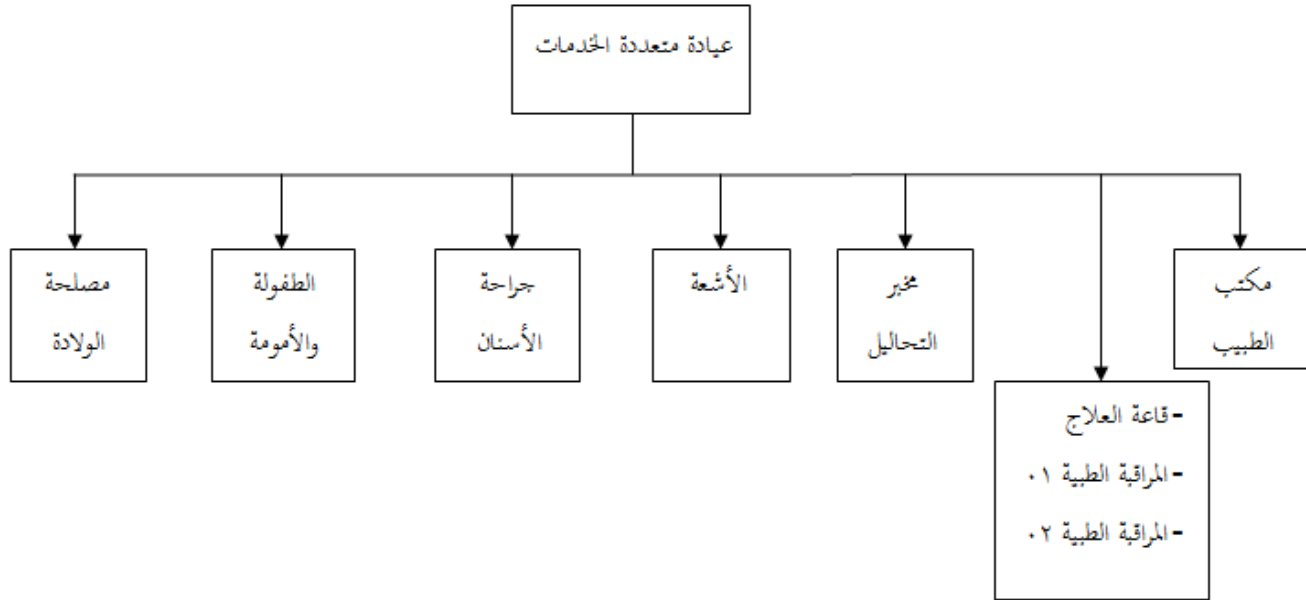
الشكل رقم (III-11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشلالة-



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من وثائق المؤسسة.

وبما أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تضم عددا من العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج عبر الولاية في الدوائر والبلديات المذكورة آنفا، فسنطرق للهيكل التنظيمي الوظيفي للعيادة متعددة الخدمات حسب الشكل التالي:

الشكل (III-12) : الهيكل التنظيمي الوظيفي للعيادة متعددة الخدمات



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعاينة والملاحظة.

الفرع الثاني: شرح المصالح

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة من أربع مديريات فرعية: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية والمديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

1. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية [الوقائية والعلاجية] التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص 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 يضم المكاتب التالية:

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط.
- مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف.
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.

2. الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تضم المديرية ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل والهيكل.

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية:

أولاً: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين: التعيين، الترقية، العزل، الإحالة على التقاعد وهذا من خلال:

- 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 و تسطير برامج التريضات ومتابعتها؛
- أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي أو مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

ثانياً: مكتب التكوين:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات؛
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة؛
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر؛
- رفع مستوى جودة خدمات المؤسسة؛
- تحسين فعالية أساليب العمل؛
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات؛
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمؤسسة؛
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل؛
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة.

4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

5. المصالح التابعة للمؤسسة:

تشتمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على المصالح التالية :

أ. مصلحة المعاينة الطبية العامة: تقدم هذه المصلحة فحوصات طبية عامة للرجال والنساء , النساء الحوامل، وكذا الأطفال.

ب. مصلحة جراحة الأسنان: الخدمات التي تقدمها المصلحة هي قلع الأسنان، والعلاجات والترميمات بجميع أنواعها بالإضافة إلى الفحص مع تقديم الوصفات.

ت. مصلحة الأشعة:

- ث. مخبر التحاليل الطبية؛
 - ج. مصلحة حماية الأمومة و الطفولة؛
 - ح. مصلحة الوقاية : تطبيق برامج الوزارة الخاصة بالجانب الوقائي.
 - خ. قاعة العلاج المتصلة بالعيادة وقاعات العلاج المستقلة :
 - المتخصصة بالحقن و التضميد و الاستعجالات؛
 - الطب المدرسي؛
 - طب العمل.
 - د. علم الأوبئة :
 - البرنامج الموسع للتلقيح : تلقيح جميع الأطفال من 0 إلى 18 شهر حسب جدول التلقيح.
 - نظافة المحيط :
 - *إحصاء ومراقبة نقاط المياه الصالحة للشرب؛
 - *المراقبة الكلورومتيرية والبكتريولوجية للمياه؛
 - *إحصاء المناطق ذات الخطورة العالية؛
 - *الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوانات: مرض الكلب، الحمى المالطية، اللشمانيا...؛
 - *معالجة أمراض الإسهال؛
 - *معالجة أمراض التهابات الجهاز التنفسي من 0 الى 4 سنوات.
 - ذ. حماية الأمومة و الطفولة:
 - متابعة الحمل؛
 - التلقيح ضد التيتانوس؛
 - البرنامج الوطني لفترة ما قبل الولادة وما بعدها؛
 - تباعد الولادات ومواد منع الحمل(حبوب منع الحمل،...);
 - البرنامج الوطني للكشف على سرطان عنق الرحم.
- الفرع الثالث: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
1. مجلس الإدارة: بحسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 140-07 فإن السلطة الثانية لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مجلس الإدارة ويتكون من أعضاء منتخبين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح السلطات والهيئات التابعة لها حيث يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في العام على الأقل.
 2. مهام المجلس الإداري :
 - بحسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي 140-07 :يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يلي:
 - مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمدى المتوسط؛
 - مشروع ميزانية المؤسسة؛
 - الحسابات التقديرية؛
 - الحساب الإداري؛

- مشاريع الاستثمار؛
 - مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
 - البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها؛
 - الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين؛
 - العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى؛
 - مشروع جدول تعداد المستخدمين؛
 - النظام الداخلي للمؤسسة؛
 - الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به؛
 - اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
3. المجلس الطبي:
- يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية ويكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها واقترح 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 إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني؛
 - يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة العمومية الجوية، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيّد في سجل خاص.
- المطلب الثالث: تقديم امكانيات المؤسسة العمومية للصحة الجوية -الشلالة- من ناحية بيئة العمل
- لقد قمنا بجمع المعلومات حول بيئة عمل المؤسسة العمومية للصحة الجوية -الشلالة- عن طريق أداتي الملاحظة والمعاينة.
- و تقوم الملاحظة بجمع المعلومات عن طريق مراقبة عينة مجتمع الدراسة، وملاحظة جميع سلوكيات وعناصر المجتمع، بدون إخفاء أي عنصر أو إهماله، حيث يتم من خلال هذه الأداة دراسة العينة دراسة تامة وكاملة، وتحليلها للحصول على النتيجة التي يهدف البحث بمعرفتها.
- كما تساعد الملاحظة والمعاينة الباحث على التعرف عن قرب على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجهه في تطبيق أدوات بحثه، إضافة إلى أنها تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث العلمي كله، كونها تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية عن مكان الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية وأسلوب انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة.

وقد قمنا بتريص في المصالح الإدارية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بغية التعرف عن قرب والحصول على بعض المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، ومن خلال الملاحظات التي سجلناها، وكذلك معاينة بيئة العمل والمحادثات التي أجريناها مع العمال خلال فترة التريص، تمكنا من التعرف على مجتمع البحث والتعرف على بعض جوانب بيئة العمل وظروفه، وساعدت كذلك في بناء المقياس حيث تمت معاينة طرق تواصل الإدارة مع العمال والمعاملات الإدارية بين المصالح المختلفة والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها من متغيرات ومكونات بيئة وظروف العمل

أولاً: البيئة التنظيمية

1. الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وفي هذه المؤسسة تتداخل المسؤوليات والوظائف حيث لا يمكن التفريق بين الممرض ومساعد التمريض خاصة، والرتب الواضحة هي الأطباء والمدير ورئيس هيئة التمريض والقابلات، أما المتصرفين والمتصرفين الرئيسيين وأعاون الإدارة فلا يمكن التفريق بين مستويات الهيكل، أما المسؤوليات فكل من العمال والمتصرفين والمستخدمين وغيرهم عنده وحي بمسؤولياته فيلتزم حدود تلك المسؤوليات وربما يكون هناك التخلي عن بعض المهام ولكن لا يتم القيام بمهام خارج الصلاحية والمسؤولية التي يكفلها له القانون ويلزمه بها المسؤول حسب الهيكل التنظيمي والوظيفي، فقط يمكن الإشارة لتولي المهام بالنيابة من خلال التفويض والاستخلاف عبر وثائق رسمية، وكذلك يقوم أعوان أو مساعدو التمريض ببعض مهام وأعمال الممرضين ويؤدي بعض المرات الطبيب دور الممرض أو القابلة والتي ليست من صلاحياتهم، ويمكن أن يرجع ذلك لجهل أعوان التمريض بنطاق مسؤولياتهم وما قد ينتج عنهم من ضرر لهم في حال حدوث خطأ أو مرض مهنين، ويرجع كذلك للعجز في الشبه الطبيين وخاصة القابلات. كما ينبغي الإشارة لوجود تعاون بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

2. الثقافة التنظيمية السائدة: تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة وكونها مؤسسة تابعة للجنوب الجزائري ومنطقة نائية فأغلب الناس يعرفون بعضهم البعض ما يحول بعض علاقات العمل لعلاقات شخصية وتسهل بعض الأعمال بناء على المعارف والقربة، كما قد تتحول بعض صراعات أو مشاكل متعلقة بالعمل لصراعات تؤخذ على الصعيد الشخصي لتصبح صراعا بين الأفراد خارج أسوار المؤسسة، والأعراف السائدة من ثقافة محافظة فقد يرفض بعض المرضى الذكور تلقي العلاج من ممرضة والعكس فقد ترفض بعض الإناث تلقي الاسعاف أو العلاج من ممرض وغيرها من الأعراف التي قد تخلق بعض العراقيل في حسن سيرورة العمل ولكن على العموم الثقافة التنظيمية السائدة جيدة وقد تسهل مرات عديدة خلق بعض من الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة.

3. أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: يتم تسيير هذه المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في

19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهيكل خارج الاستشفائية، حيث يتم التعامل مع مختلف العمال بنفس الطريقة فتوجه الاستفسارات للعمال في حال التغيب وترك منصب العمل دون ابلاغ مسبق للإدارة أو في حال الحضور المتأخر للعمل أو الخروج قبل انتهاء المواعيد الرسمية فيجب العامل

على الاستفسار ويتم اتخاذ الاجراءات اللازمة والمناسبة من قبل المديرية الفرعية للموارد البشرية المسؤولة عن اصدار الاستفسارات والتي تقرر إما التغاضي أو الخصم من الراتب أو توجيه انذار أو غيرها من الاجراءات حسب الحالة ويتم تدوين هذه المقررات في سجل المقررات العادية ووضع الاستفسار في ملف المعني مع المقرر، يجري كذلك تسخير العمال مثل تسخير طبيب لحضور مباراة في كرة القدم مثلا من أجل تقديم الاسعافات للاعبين وغيرها من الأمر بالمهمات والعطل والإجازات وجداول المناوبة ومحاضر التنصيب والتوجيه والترقية والوضع تحت التصرف والتوقيف والعزل فأغلب الاجراءات تتم وفق وثائق رسمية يتم حفظها في ملفات المعنيين وتسجيلها في سجلات حتى شهادات العمل التي يتم استخراجها على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية يتم تدوينها في سجل شهادات العمل.

كما يتم التواصل مع مختلف العيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج التابعة للمؤسسة والبعيدة عن مقرها لمسافات تصل حتى 200 كم عن طريق الهاتف والفاكس، البريد والبريد الالكتروني، وذلك لإرسال التعليمات وتلقي الردود والتبليغات ومختلف التعاملات ويتم حفظ نسخ لكل من المصادر عن المؤسسة والوارد إليها من مختلف الجهات كالعيادات التابعة ومديرية الصحة للولاية أو الوزارة المكلفة بالصحة. أما التكنولوجيا المستخدمة فهي ضعيفة وقليلة في هذا القطاع بصفة عامة وغير مواكبة للتطورات الحاصلة في هذا المجال بصفة خاصة في المناطق الجنوبية والنائية كما هو الحال في هذه المؤسسة فيما يخص العتاد والتجهيزات الطبية والمكتبية والإدارية على حد سواء وهذا راجع لسوء وغياب العدالة في التوزيع بين المدن والقرى والتباين بين الشمال والجنوب بصفة عامة.

4. الوصف الوظيفي: وهو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها¹. ويتم إعداد الوصف الوظيفي وفقا للهيكل التنظيمي وقانون العمل وذلك من خلال إعداد اللائحة الاسمية والتكفل بالمناصب من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية والمصادقة عليها من مدير المؤسسة والمراقب المالي، ويحدد قانون الصحة مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الادارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها، فالوصف يساهم في توضيح مهام الوظيفة وهذا ما يدركه العمال ما يخلق نوعا من الالتزام نتيجة ادراك كل عامل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته، رغم التداخل الوظيفي والتعاون في أداء المهام خاصة في الجانب الطبي كما ذكرنا سابقا.

5. نمط السلطة: لقد ساهمت الخريطة الصحية الجديدة التي اوجدت المؤسسة العمومية للصحة الجوية في التغيير التنظيمي وخلق بعض اللامركزية في التسيير والتي أدت نوعا ما لرفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفيين نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات بالرغم من أنه لا يشمل جميع العمال كما أن بعض العمال في العيادات التابعة للمؤسسة غير راضين بهذه التبعية نظرا لبعد المسافة.

6. نمط القيادة: يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على الرضا، حيث يبدي العمال بعض الارتياح نحو المدير الجديد مقارنة بالمدير السابق الذي كان حسب انطباعات العمال مديرا أوتوقراطيا مستبدا جميع السلطات في يده، ويتخذ من المركزية أسلوبا أساسيا في العمل، أما المدير الحالي فرغم بعض التحفظات نحوه بسبب قلة الخبرة فيما يتعلق بالتسيير والإلمام بجوانب العمل وغياب شخصية القائد لديه في بعض المواقف التي كانت تستدعي تدخله لفض بعض النزاعات أو للدفاع عن العاملين أمام مديرية الصحة

¹ عايد رحيل عيادة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

وغيرها من المواقف ما قد أثار بعضاً من السخط وحالة من عدم الرضا في وسط العمال ، إلا أنه يعتبر مديراً ديمقراطياً فيما يتعلق بإشراك العمال في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم.

ثانياً: بيئة العمل الوظيفية

1. الأجور والرواتب والحوافز: يتم التكفل بالمناصب من المراقب المالي وصرف الرواتب الأجور شهرياً وفقاً للمناصب حسب القوانين عن طريق المكلف بالمحاسبة والميزانية التابعة للمديرية الفرعية للمالية والوسائل ويتأثر الراتب أو الأجر بالخصومات والأمر بالمهمات والمناوبات الليلية وغيرها من المقررات وقد يتم إيقاف الراتب أو الإحالة على التقاعد أو الترقية ويشعر بعض العمال بعدم عدالة الراتب مقارنة بالجهود المبذولة كما يرى البعض أن الحوافز تصرف بالمحسوبية والمحابة، ولا يؤخذ مجهود واجتهاد العامل بالحسبان مما قد يؤدي لإهمال العمل وعدم الرضا ونقص الالتزام بمواعيد العمل وانجاز المهام بسبب عدم فاعلية نظام الأجور والرواتب والحوافز.

2. محتوى العمل وطبيعته: إن الوظائف التقنية في قطاع الصحة يشوبها نوع من الغموض والتعقيد نظراً لطبيعتها كالتب والتريض مثلاً والتي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة والتي تولد ضغوط على العاملين خاصة كونها تتضمن التعامل مع المرضى، أما الوظائف الإدارية فهي أقل غموضاً وضغوطاً كونها أكثر وضوحاً والجمهور الذي يتم التعامل معه هم من العمال، أما الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني فهي تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب الناتجين عن عدم الرضا مثل عمال الدمج المهني.

3. فرص الترقى المتاحة: يطمح العمال للترقى لمستويات أعلى وفقاً لفرص الترقى المتاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة هذا ما يساهم في تحسين العمال المستمر لأدائهم ومستوياتهم بغرض الحصول على الترقية المتاحة، والترقية في المؤسسة خاضعة لقوانين الترقى والمسابقات والمناصب الشاغرة وهذا ما يجعل العمال راضين عن فرص الترقى كونها غير خاضعة للمحسوبية وعادلة.

4. جماعات العمل: تشكل جماعات العمل قوة ضغط على مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة تشكل جماعات العمل حسب التقارب في الوظائف فالشبه طبيين يشكلون جماعة والأطباء جماعة وجماعة الإداريين وجماعة العمال المهنيين وهناك جماعات حسب المناطق التي تتواجد بها العيادات مثلاً جماعة العيادة متعددة الخدمات بوسمغون أو بالحرّة أو الأبيض سيدي الشيخ وغيرها، ويوجد تداخل بين الجماعات وفقاً لتداخل الأعمال والمهام والمصالح ووجود الصداقات وبعض صلات القرابة بين العمال، وبصفة عامة هناك علاقة حسنة بين مختلف جماعات العمل بالمؤسسة.

5. مكونات العمل المادية: تؤثر بيئة العمل المادية على الرضا حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية هي:

- الإضاءة: لا يشكو العمال من سوء الإضاءة أو حداثتها، فالإضاءة حسنة تساهم في التركيز ومناسبة لطبيعة العمل.
- درجة الحرارة والتهوية: نظراً لطبيعة المنطقة شديدة البرودة شتاء شديدة الحرارة صيفاً، يستوجب توفير المكيفات والمدفئات لتوفير درجات حرارة ملائمة للعمل، وهذا ما تتوفر عليه المؤسسة ولا يشكو منه العمال، فقط

بعض العيادات التي لا تتوفر على تدفئة كلية وهذا ما تعمل المؤسسة دوماً على تحسينه بما يلائم العمال ويوفر لهم الراحة والمناخ الذي يساهم في زيادة الرضا ما يزيد من انتاجيتهم. أما فيما يخص التهوية فهي جيدة وملائمة، لكنها ليست ملائمة في الإدارة كونها مغلقة ما يثير الازعاج والضيق لدى العمال الإداريين.

- الضوضاء: تثير الضوضاء أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل، لكن كون هذه المؤسسة صغيرة فإنها هادئة مقارنة بالمؤسسات الصحية الأكبر حجماً والإدارة أكثر هدوءاً من العيادة متعددة الخدمات التي تعج بحركة المرضى والعمال من أطباء وممرضين وغيرهم.
- تصميم المكاتب: تتميز المكاتب في المؤسسة بالضيق والاكتظاظ فنجد مكتب واحد يحتوي على ثلاث مكاتب ما يسبب تكديس في الأثاث والأوراق والملفات التي تضيق لكثرتها وسوء ترتيبها وكذلك الزحام فالمكتب الذي يتسع لشخص واحد يوجد به عاملين إلى ثلاثة، والمساحة المخصصة للإدارة ككل صغيرة والرواق ضيق حيث المخزن الذي يحتوي على المواد الغذائية والخضروات يوجد في نفس الرواق مع المكاتب ما يعكر الجو ويسبب رائحة مزعجة لسوء التهوية كذلك، أما جانب العيادة متعددة الخدمات فهو أحسن حالاً وأكثر اتساعاً.

ثالثاً: بيئة العمل النفسية والاجتماعية

1. العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض: يمكن القول أن العلاقات بين العمال جيدة على الأقل كما هو ظاهر بالرغم من وجود بعض الصراعات الداخلية وبعض الضغائن الدفينة بين البعض لكن على وجه العموم حين يتعلق الأمر بعلاقات العمل تختفي كل الصراعات من أجل خدمة المصلحة الجماعية.
2. علاقات الرؤساء بمرؤوسهم: لا نستطيع الحكم على هذا النوع من العلاقات كونه قد تغلب عليه الرسمية في بعض الأحيان خاصة الجانب الإداري مع أنه يوجد بعض الأطراف غير راضين عن رؤسائهم، أما جانب الأطباء وشبه الطبيين فنرى التلاحم بين المشرفين والعمال بحكم التعاون الذي يستوجبه العمل فلا مكان لسوء العلاقات حين يتعلق الأمر بخدمة المريض وعلاجه.
3. علاقات أعضاء الإدارة بعضهم ببعض: كما ذكرنا من قبل مع وجود بعض التحفظات على الرئيس لكن أعضاء الإدارة يتعاملون مع بعضهم البعض بنوع من الأخوية كعائلة واحدة في أجواء من المرح أحياناً وفي أحيان أخرى تبقى العلاقات رسمية لكن في كل الحالات العلاقات طيبة وجيدة كون العمال الإداريون واعون بكيفية التسيير والقوانين والعلاقات أكثر من غيرهم من العمال.
4. الخدمات الاجتماعية:

- خدمات الاطعام: يتم تقديم وجبات مجانية للعمال التقنيين (الأطباء والممرضين) المداومين يومياً أما عمال الإدارة فالإطعام يشمل فقط العامل الذي يتولى المناوبة الليلية (مدير المناوبة) وهذا يقتصر على وجبة العشاء فقط.
- خدمات الصحية: بما أننا نتحدث عن قطاع الصحة الذي هو مركز الخدمة الصحية، إذن فهذه الأخيرة متوفرة على مدار الساعة فيما تتولى المؤسسة التعويض على الأمراض والحوادث المهنية وفقاً للقوانين الموجودة في قانون العمل وقانون الصحة.
- خدمات النقل: لا توفر هذه المؤسسة خدمات النقل للعمال حيث يقوم العامل بالتنقل بمفرده للمؤسسة سواء بوسائل نقل خاصة أو بالوسائل العامة لكن هذا لا يشكل عائقاً لغالبية العمال بحكم صغر المنطقة أما الأطباء

فأغلبه من ولايات أخرى بعيدة لذا فالمؤسسة توفر لهم سكنات وظيفية ما يجعل التنقل للمؤسسة أمر سهل ولا يتطلب وسيلة تنقل.

- خدمات الترفيه والثقيف: لا تقدم المؤسسة أيًا من خدمات الثقيف فهي لا تتوفر على مكتبة أو غيرها أما الترفيه فهو يقتصر على فريق لكرة القدم الرجالية والتي ينضم إليها بعض من العمال، ولا وجود لأي خدمات ترفيه أو ثقيف أخرى.

المبحث الثاني: دراسة بيئة العمل عن طريق أداة الاستبيان

أدوات البحث هي الأدوات التي يستخدمها الدارسون والباحثون في عمليات بحثهم عن موضوع أو مسألة معينة، تتعدد أساليب البحث المتبعة في جمع البيانات، فهناك عدّة أدوات تستخدم حسب نوع البحث الذي يجريه الباحث، وفي بعض الحالات تستخدم أداة واحدة أو أكثر في عملية البحث. تحتاج أدوات البحث إلى تحديد مجتمع يجري عليه البحث، حيث يتم أخذ عينة من ذلك المجتمع، وتطبيق أداة أو أدوات البحث التي تلزم، مع مراعاة وضع معايير دقيقة تساعدنا على اختيار الأداة التي تناسب مجتمع البحث، وتحقق أفضل نتيجة في جمع المعلومات المطلوبة، يعد الاختبار والاستبيان والمقابلة، بالإضافة إلى الملاحظة من أشهر أدوات البحث المستخدمة. ولقد تم اعتماد أداة الاستبيان من أجل دراسة وتحليل تأثير بيئة العمل على رضا العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة وبالقياص على ذلك القطاع الصحي.

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

1. بناء أداة الدراسة:

اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، كما تضمن سؤال واحد عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينها، وهو السؤال الأخير من المحور الثالث.

وقد اشتملت أداة جمع البيانات (الاستبانة) على ثلاثة محاور الأول منها البيانات الأولية (الشخصية) لمفردات عينة البحث (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، أوقات العمل).

تلا ذلك المحور الثاني من الاستبانة والذي تم فيه أسئلة تتعلق ببيئة العمل وقد صنفنا الأسئلة لثلاثة متغيرات (متغير القيادة الإدارية من 1 إلى 6، متغير الهيكل التنظيمي من 1 إلى 8، متغير التكنولوجيا من 1 إلى 7، متغير طبيعة ظروف العمل من 1 إلى 10)، بحيث يجيب أفراد العينة وفقا لمقياس ليكرت المتدرج (أوافق بشدة، أوافق، لا رأي، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، فيما اقتصرت الأسئلة المتعلقة بالمناوبة وظروف العمل المادية على المقياس الثلاثي فقط (نعم، لا، لا رأي) من 1 إلى 3.

وقد اشتمل المحور الثالث من الاستبانة المستخدمة في الدراسة على الأسئلة التي تخص الرضا على واقع الحال في المؤسسة. وقد اعتمدنا لقياس مستوى هذا الرضا المقياس الخماسي من خلال الخيارات (مرضية

جدا، مرضية، مرضية إلى حد ما، غير مرضية، غير مرضية جدا) ويتضمن الاسئلة من 1 إلى 15، والسؤال الأخير رقم 16 تضمن الإجابة بنعم أو لا وفي حالة الإجابة بلا يتم الاختيار المتعدد بين أربع خيارات .

2. عينة الدراسة وطريقة توزيع الاستبانة:

لقد اشتملت عينة الدراسة على 30% من مجموع الموارد البشرية العاملة بالعيادات متعددة الخدمات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة الظهرانية أي 100 عامل ، من أصل 315 مورد بشري، بالعيادات متعددة الخدمات لكل من الشلالة الظهرانية، الشلالة القبلية، بوسمغون، المحرة، وقد تطلب توزيع وجمع الاستبانات أسبوع من التنقل بين هذه العيادات المتوزعة على بلديات ودوائر مختلفة، وقد اشتملت العينة على الأطباء العاميين، جراحي الأسنان، الصيادلة، شبه الطبيين بمختلف الرتب بما في ذلك البيولوجيين ومساعدو التمريض، الإداريين ، العمال المهنيين وأعوان الخدمة، أي كل فئات الموارد البشرية في المؤسسة. واعتمدنا على طريقة الاستبانة واسترجاعها فور إجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات غير المفهومة لدى بعض العاملين فيما فضل بعض أفراد العينة ،ونظرا لانشغالهم في أداء مهام عملهم خاصة الأطباء والممرضين، الاجابة على الاستبيان في وقت الراحة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطائها معنى وقيمة. نستنتج من خلال ما تحصلنا عليه من اجابات العينة ما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

الجدول رقم (III-5): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	58	58
إناث	42	42
المجموع	100	100

المصدر:تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر نسبة الذكور بـ 58% بينما تمثل نسبة الاناث 42% من إجمالي أفراد العينة ،فبالرغم من أن القطاع الصحي يتميز بإقبال الإناث عليه بصفة أكبر من الذكور إلا أن النسبة المحصل عليها تبين عكس ذلك وهذا

راجع لكون العينة المدروسة تتضمن الاداريين والعمال المهنيين وأغلبهم من الذكور، كما يمكن الإشارة لأن طبيعة المنطقة وثقافتها تجعل اقبال المرأة على العمل بصفة عامة أمر عليه بعض التحفظات إذا أردنا الإشارة للمناوبات الليلية وغيرها من خصوصيات هذا القطاع الحساس.

2. العمر:

الجدول (III-06): يبين سن أفراد العينة.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	18	18
من 25-30 سنة	33	33
من 31-35 سنة	20	20
من 36 سنة فأكثر	23	23

المصدر: تبويب الاستبيان.

تعليق: من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية من 25-30 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بنسبة 33% ثم تليها نسبة 23% والتي تمثل الفئة العمرية الأكثر من 36 سنة، ثم الفئة العمرية من 31-35 سنة بنسبة 20%، فيما تمثل فئة الأقل من 25 سنة نسبة 18% كأدنى نسبة، فنلاحظ هنا أن أغلب العمال أقل من 36 سنة بالرغم من أن نسبة العمال أكثر من 36 سنة مثلت نسبة جيدة (23%).

3. الحالة الاجتماعية:

الجدول (III-07): الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	46	46
متزوج (ة)	43	43
مطلق (ة)	02	02
أرمل (ة)	01	01
المجموع	100	100

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة هي 46% وتقابلها نسبة العزوبية من العاملين، تليها نسبة المتزوجين من العينة بـ 43% وهما نسبتان متقاربتان، ثم بعدهما النسبتين 2% و 1% اللتان تقابلان نسبة الأرامل والمطلقين على الترتيب وهي نسب ضئيلة جدا، وهذا يمكن ربطه نوعا ما بالفئات العمرية فأكثر نسبة تمثلت في الفئة من 25 إلى 30 سنة وهو ما يفسر نوعا ما ارتفاع نسبة العزوبية، تليها نسبة المتزوجين التي تقابلها ارتفاع نسبة العمال الذين تفوق أعمارهم 36 سنة.

4. سنوات الخدمة:

الجدول رقم (III-08): سنوات الخدمة لأفراد العينة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	45	45
من 5-9 سنوات	27	27
من 10-14 سنوات	9	9
من 15-19 سنوات	5	5
من 20 سنة فأكثر	7	7
المجموع	100	100

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: يظهر من الجدول أن نسبة الأقدمية أقل من 5 سنوات هي الأكبر وذلك بما نسبته 45% أي الموارد البشرية الأقل خدمة وأقدمية، ثم نسبة 27% للعمال الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 5-9 سنوات، بعدهما فئة سنوات الخدمة من 20 سنة فأكثر بما يعادل 7%، وفي الأخير من 15-19 سنوات بنسبة 5%.

5. الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (III-09): الدرجة الوظيفية لمفردات العينة.

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
سلك الأطباء	20	20
سلك شبه الطبيين والبيولوجيين	55	55
سلك الإداريين	15	15
سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة	10	10
المجموع	100	100

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: من الجدول يظهر لنا أن سلك شبه الطبيين هو صاحب النسبة الأعلى (55%) أي أكثر من نصف أفراد العينة وهذا الأمر راجع إلى كون عدد الموارد الشبه الطبية كبير (165) من أصل 315 مورد بشري عامل بالمؤسسة وهي نسبة تتجاوز النصف كذلك لذا من المنطقي أن ترتفع نسبة أفراد العينة شبه الطبيين، تليها نسبة 20% والمتمثلة في سلك الأطباء وهي كذلك نسبة منطقية فالمؤسسة بها 61 عامل في السلك الطبي أي أطباء عامين، أطباء أسنان وصيدلة، ثم سلك الإداريين بنسبة 15% أي 15 إداري من أصل 24 إداري بالمؤسسة، وفي الأخير سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة بنسبة 10%.

6. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (III-10): المؤهل العلمي لعينة الدراسة.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	4	4
متوسط	5	5
ثانوي	6	6
تكوين مهني	4	4
معهد عالي أو شبه طبي	48	48
ليسانس	9	9
ماستر	6	6
دكتوراه	20	20
المجموع	100	100

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة هي 48% وتمثل نسبة أفراد العينة خريجي المعاهد العليا والشبه طبية وهذا راجع لارتفاع عدد العمال الشبه طبيين في المؤسسة بصفة عامة ومن أفراد العينة بصفة خاصة، تليها نسبة 20% من المتحصلين دكتوراه وهي نفس نسبة أفراد السلك الطبي وهذا يفسره كون سلك الأطباء هم فقط الحاصلين على الدكتوراه سواء في الطب أو طب الأسنان أو الصيدلة وهذا واقع الحال في كل المؤسسات الصحية وهو أمر طبيعي كون غيرهم من العمال لديهم مؤهلات علمية أخرى أقل من الدكتوراه ، حيث نجد نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس أي ثلاث سنوات من التعليم الجامعي هو 9% فقط وهذا يقتصر على الإداريين والمرضين حاملي شهادة ليسانس علوم التمريض وقلة قليلة من المدمجين مهنيًا، ثم حاملي شهادة ماستر أي خمس سنوات من التعليم الجامعي بالتوازي مع العاملين بشهادة الثانوي بنسبة هي 6% فالماستر خاصة البيولوجيين للصحة العمومية أما الإدارة فلحد الآن لا يتم تشغيل الحاصلين على الماستر الجامعي في الإدارة نظرا لقوانين الوظيفة العمومية وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28/04/2003 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 2008/01/19 والمتضمن القانون الأساسي الخاص المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، وحسب المادة 2: يفتح الالتحاق برتبة متصرف إداري ومتصرف رئيسي للحائزين على شهادة الليسانس في التعليم العالي وشهادة الماجستير حسب الحالة وتخصصات محددة ، إذ لا يتم التوظيف على أساس شهادة الماستر.

أما فيما يخص الثانوي فهناك بعض أعوان الإدارة والعمال المهنيين الموظفين على أساس هذه الشهادة.

بعدها نجد نسبة 5% للأفراد الذين لديهم مستوى المتوسط ،ثم المستوى الابتدائي ومؤهل التكوين المهني بنسبة 4% لكلهما وهذه النسبة تعود لبعض العمال المهنيين وأعوان الخدمة كعاملات النظافة والميكانيكيين وسائقي سيارات الإسعاف وعمال الأمن والطباخين وغيرهم.

7. أوقات العمل:

الجدول رقم (III-11): أوقات العمل لأفراد العينة.

أوقات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
توقيت كامل	76	76
توقيت جزئي	24	24
المجموع	100	100

المصدر:تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق:يتبين من النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن 76% من أفراد العينة يعملون بتوقيت كامل ،أما الأفراد العاملون بتوقيت جزئي فنسبتهم 24% فقط وهي نسبة تشمل بعض العمال المهنيين وأعوان الخدمة وبعض البيولوجيين والمدمجين مهنيًا.

المحور الثاني:بيئة العمل

لقد قمنا في المحور الثاني بطرح مجموعة من الأسئلة المغلقة التي يكتفي فيها الفرد المستجوب بوضع علامة X في الخانة التي تمثل درجة موافقته على العبارات ،التي حاولنا أن نحيط بكل ما تشمل عليه بيئة العمل قدر الإمكان والتي تم التفصيل فيها في أول فصل، وذلك وفقا للمقياس الخماسي ،وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج اجابات العينة المدروسة وتحليلها ،وبما أن التكرار والنسبة المئوية يمثلان نفس القيمة العددية وهذا يرجع لكون عدد أفراد العينة المستجوبة هو مئة فسنكتفي بعرض خانة النسب المئوية والتي ستعبر في نفس الوقت عن التكرار:

أولا:متغير القيادة الإدارية

الجدول رقم (III-12): متغير القيادة الإدارية في المؤسسة.

م	العبارات	النسب المئوية%				
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	المجموع %
1	يسعى رئيسي بصورة مستمرة لإعلامي بالمستجدات في مجال العمل.	9	70	5	15	100
2	يبيدي رئيسي المباشر اهتماما برغبات العمال والموظفين.	11	54	8	24	100
3	يراعي رئيسي قدرات المرؤوسين عند توزيع المسؤوليات.	8	62	8	18	100
4	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان بعضا من الصلاحيات.	22	4	18	14	100
5	تشارك الإدارة الفريق التقني في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.	11	43	16	24	100
6	نمط القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة يبعث روح الانتماء والولاء لها.	8	44	27	14	100

المصدر:تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: بالنسبة لمتغير القيادة الإدارية يمكننا القول أن أعلى نسبة لكل عبارة كانت على المقياس أوافق للعبارات الست ، حيث نجد:

العبارة 01: يسعى رئيسي بصورة مستمرة لإعلامي بالمستجدات في مجال العمل :تمت الموافقة عليها بنسبة 70%، تليها 15% نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة ، ثم نسبة 9% للأفراد اذين وافقوا بشدة على العبارة ، فيما نجد نسبة الأفراد الذين اختاروا عدم إبداء رأيهم حول العبارة وذلك بوضع العلامة X على خانة لا رأي ، وفي الأخير وبنسبة 1% تم اختيار لا أوافق بشدة على العبارة الأولى.

العبارة 02: يبدي رئيسي المباشراهتماما برغبات العمال والموظفين. قد وافق أكثر من نصف العينة (54%) ، تليها نسبة 24% لغير الموافقين على العبارة ، ثم 11% نسبة الذين وافقوا بشدة على أن رئيسهم المباشريهم برغباتهم ، فيما نجد 8% من المحايدين ، ثم في الأخير 3% من الأفراد الذين لم يوافقوا بشدة على هذه العبارة.

العبارة 03: يراعي رئيسي قدرات المرؤوسين عند توزيع المسؤوليات. من خلال الجدول بلغت نسبة الموافقة على العبارة 03 نسبة 62% ، فيما بلغت نسبة اختيار لا أوافق 18%، تأتي بعدهما كل من أوافق بشدة ولا رأي بنسبة 8% لكليهما وفي الأخير كذلك نسبة 4% للاختيار لا أوافق بشدة.

العبارة 04: يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان بعضا من الصلاحيات. من النتائج المحصل عليها فيما يخص العبارة أعلاه نجد 42% من الموافقين عليها ، كما أن 22% وافقوا بشدة على هذه العبارة ، فيما نجد 18% من الذين لم يبدوا رأيهم ، 14% من غير الموافقين و 4% من الذين لم يوافقوا بشدة على العبارة.

العبارة 05: تشارك الإدارة الفريق التقني في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم. هناك 43% من من وافقوا على محتوى هذه العبارة ، فيما لم يوافق عليها ما نسبته 24% ، كما اكتفى 16% من الأفراد المستجوبين بعدم الاختيار (لا رأي) ، بينما 11% وافقوا بشدة على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها بشدة 6% من العينة.

العبارة 06: نمط القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة يبعث روح الانتماء والولاء لها. وافق على العبارة الأخيرة 44% من المفردات المدروسة ، فيما فضل 27% منهم الحياد ، ولم يوافق عليها 14% من العينة ، فيما 8% وافقوا على محتوى العبارة بشدة ، وفي المقابل لم توافق نسبة 7% من العينة بشدة عليها. يبدو من خلال النتائج أنه وبالرغم من رضا الأغلبية على متغير القيادة الإدارية في المؤسسة إلى أن هناك بعض الآراء التي صرحت بعكس ذلك هذا ما يشكل لنا فريقا من الساخطين على أسلوب القيادة خاصة الأطباء والذين في نظرهم أن النمط المتبع لا يبعث بروح الولاء والانتماء للمؤسسة وخاصة عدم مشاركة الإدارة الفريق التقني للقرارات المتعلقة بهم كما أصر بعض الأطباء على عدم كشف اجاباتهم للإدارة وأن تبقى سرية.

ثانيا: متغير الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (III-13): متغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

م	العبارات	النسب المئوية %				
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوجد توافق وتناسق كامل للوظائف مع الهيكل التنظيمي.	9	60	15	15	1
2	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال.	5	40	32	22	1
3	يتوافق الهيكل التنظيمي في المؤسسة مع طبيعة مهامها.	16	66	10	7	1
4	تناسب مؤهلات وتخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم.	19	60	12	6	3
5	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	5	50	20	23	2
6	قنوات اتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي واضحة وتساهم في ربح الوقت.	5	37	18	38	2
7	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.	3	45	21	27	4
8	أنظمة العمل والقوانين واللوائح واضحة ومرنة .	4	54	19	18	5

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: بالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة فمعظم العبارات تم الموافقة عليها من أغلب العمال كأعلى نسب، وذلك على النحو التالي:

العبارة 01 : يوجد توافق وتناسق كامل للوظائف مع الهيكل التنظيمي.

وقد تمت الموافقة عليها بنسبة 60% من مجموع العينة، فيما لم يوافق 15% منهم على العبارة واكتفت نفس النسبة بعدم الاجابة (15%)، بينما 9% قد وافقوا بشدة على هذه العبارة، في حين 1% لم يوافقوا عليها بشدة.

العبارة 02 : الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال.

بنسبة 40% وافق أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال، في حين فضل 32% منهم الموافقة من عدمها باختيارهم (لا رأي) أي الحياد، كما لم يوافق على العبارة 22% من العينة، فيما يوجد 5% منهم ممن وافقوا عليها وبشدة، فيما 1% فقط أجاب بلا أوافق بشدة.

العبارة 03 : يتوافق الهيكل التنظيمي في المؤسسة مع طبيعة مهامها.

بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 66% كأعلى نسبة كذلك، تأتي بعدها أوافق وبشدة بنسبة 16%، بعدهما نجد ومن الجدول 10% من المحايدين، فيما نسبة الذين لم يوافقوا على محتوى العبارة ولم يوافق بشدة 1% فقط.

- العبارة 04:** تتناسب مؤهلات وتخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم.
- أجاب 60% من أفراد العينة بـ «أوافق» على العبارة أعلاه كما وافق بشدة 19% منهم عليها، ونجد من المحايدين نسبة 12%، فيما لم يوافق عليها 6% من المستجوبين، و 3% منهم لم يوافقوا بشدة.
- العبارة 05:** يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
- وافق 50% من العينة على وجود مستوى عالي من الاتصالات أي نصف العينة، فيما انقسم النصف الآخر بين مؤيد ومعارض ففي حين لم يوافق عليها 23% منهم ارتأوا أن يكتفوا بعدم الإجابة، وبينما وافق على هذه العبارة 5% بشدة، لم يوافق عليها بشدة 2% من المجيبين على الاستبانة.
- العبارة 06:** قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي واضحة وتساهم في ربح الوقت.
- لم يوافق 38% من العمال الذين أجابوا على الاستبيان، فيما وافق عليها 37% منهم أي تقريبا نفس النسبة تقاسمها هؤلاء العمال بين موافق وغير موافق، بعدهما تأتي 18% وهي نسبة الحياد في الإجابة على هذه العبارة، وبينما وافق عليها بشدة نسبة 5%، لم يوافق عليها بشدة بنسبة 2%.
- العبارة 07:** توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وافق عليها 45% من العينة، ولم يوافق 27% عليها، أما الذين فضلوا عدم إبداء رأيهم فنسبتهم قد بلغت 21%، كما لم يوافق بشدة ما نسبته 4%، يرى 3% آخرون أن الموافقة بشدة هي الاختيار الأنسب لهم.
- العبارة 08:** أنظمة العمل والقوانين واللوائح واضحة ومرنة.
- أكثر من نصف أفراد العينة (54%) اختاروا «أوافق»، 19% فضلوا اختيار «لا رأي»، و 18% لا «أوافق»، فيما 5% لم يوافقوا بشدة، وافق بشدة 4% غيرهم على ما تضمنته العبارة.
- يمكن القول من خلال النتائج السابقة فيما يخص متغير الهيكل التنظيمي أن كل العبارات، عدا العبارة السادسة، حصل المقياس «أوافق» فيها على أعلى نسبة مما يعكس نوعا من القبول لحالة قنوات الاتصال والهيكل التنظيمي على حد سواء لكن لا يمكننا فقط التغاضي عن الاختيارات الأخرى خاصة لا «أوافق» التي حصلت على نتائج تبين نوعا من عدم الرضا على هذا المتغير أيضا لدى شريحة من العينة وهذا قد يرجع إلى تداخل الوظائف في القطاع الصحي، وكذا التباعد المكاني بين الإدارة وبعض العيادات الأمر الذي يصعب الاتصال ويعرقل قنواته وهذا ما يفسر عدم الموافقة على العبارة السادسة والقائلة بأن قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي واضحة وتساهم في ربح الوقت.

ثالثا: متغير التكنولوجيا

الجدول رقم (III-14): متغير التكنولوجيا.

م	العبارات	النسب المئوية %				
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق بشدة	المجموع %
1	المؤسسة ملمة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها.	3	18	11	51	100
2	تنجز أغلب الأعمال في المؤسسة باستخدام التكنولوجيا.	2	34	7	43	100
3	المعدات والعتاد الطبي والمكتبي والتجهيزات مواكبة للتطورات التكنولوجية.	1	16	16	49	100
4	التكنولوجيا والوسائل المستخدمة تساهم في تحسين الجودة وتوفير الجهد والوقت.	7	33	11	40	100
5	المؤسسة على استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية في المجالين التقني والإداري.	5	24	28	35	100
6	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب العمل بما يرضي العمال والمرضى.	9	25	27	28	100
7	للمؤسسة موقع رسمي على الانترنت تمكن المواطنين والعمال من معرفة جميع المستجدات في المؤسسة.	4	17	32	28	100

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: على عكس المتغيرين السابقين فإن متغير التكنولوجيا لم يحض بالقبول لدى أغلب مفردات العينة لا يوافقون على عبارات هذا المتغير جملة وتفصيلا، وفيما يلي تحليل العبارات:

العبارة 01: المؤسسة ملمة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها.

حيث لا يوافق على هذه العبارة 51% من العينة، وفيما اختار 18% الموافقة على إلمام المؤسسة بالتطورات التكنولوجية، لا توافق بشدة نفس النسبة تقريبا وهي 17%، كما التزم 11% الحياد، يوافق 3% فقط بشدة على العبارة.

العبارة 02: تنجز أغلب الأعمال في المؤسسة باستخدام التكنولوجيا.

43% من العينة لم يوافقوا حيث لا يرون أن أغلب الأعمال تنجز باستخدام التكنولوجيا، وبالمقابل لهذا يرى آخرون عكس ذلك حيث تمت الموافقة على العبارة بنسبة 34%، فيما عارضت بشدة (لا أوافق بشدة) نسبة 14%، أما الحياد فقد كان بنسبة 7%، ويرى 2% أن أنسب اختيار هو أوافق وبشدة.

العبارة 03: المعدات والعتاد الطبي والمكتبي والتجهيزات مواكبة للتطورات التكنولوجية.

اختار 49% من الأفراد عدم الموافقة على العبارة ،كما اختار لا أوافق بشدة نسبة 18% ،أما نسبة 16% فتمثل نسبة الحياد والموافقة على حد سواء ،فيما 1% فقط يوافق بشدة على العبارة.

العبارة 04: التكنولوجيا والوسائل المستخدمة تساهم في تحسين الجودة وتوفير الجهد والوقت. أعلى نسبة هي 40% من الذين لا يوافقون على العبارة ،تلها نسبة 33% من الذين يوافقون عليها، وبعد هذين الرأيين المتضاربين تأتي نسبة 11% من المحايدون ،بعد هذا نجد 9% لا يوافقون بشدة ،ثم في الأخير 7% من الذين وافقوا بشدة على هذه العبارة.

العبارة 05: المؤسسة على استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية في المجالين التقني والإداري. أخذت لا أوافق أعلى نسبة بـ 35% ،تلها لا رأي بنسبة 28% ،بعدهما 24% من الموافقين ،وعلى عكس ذلك 8% لا يوافقون بشدة ،فيما نسبة 5% يوافقون وبشدة.

العبارة 06: تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب العمل بما يرضي العمال والمرضى. نسبة 28% لم يوافقوا على العبارة ،كما حيد 27% ،وافق 25% من الأفراد وكلها نسب متقاربة، بعد هذا نجد 11% من لم يوافقوا بشدة و 9% يوافقون بشدة.

العبارة 07: للمؤسسة موقع رسمي على الانترنت تمكن المواطنين والعمال من معرفة جميع المستجدات في المؤسسة.

بالنسبة للموقع فنسبة 32% لا رأي لهم حول الموضوع ،بينما يرى 28% عدم وجود موقع للمؤسسة، بل و19% لا يوافقون بشدة ،فيما يقر 17% باختيارهم أوافق بوجود هذا الموقع كما أن 4% يوافقون بشدة على العبارة. إن المؤسسة في الواقع غير ملمة بالتطورات التكنولوجية وغير مواكبة لها ،كما أن الأعمال لا تنجز كلها باستخدام التكنولوجيا ،فحتى التكنولوجيا المتواضعة المستخدمة لا تساهم في ربح الوقت وكل هذا مقارنة بالتطورات الحاصلة في هذا القطاع وبناء عى الملاحظة خلال التبرص وتلقي الخدمات كمواطنين، وكذلك استنادا على آراء بعض العمال ،أما الآراء القائلة بعكس هذا فهذا يمكن تفسيره بعدم إلمام بعض العمال في حد ذاتهم للتكنولوجيا أو رفض آخرين لها نظرا لعدم درايتهم بكيفية استخدامها. وفيما يخص الموقع فلا وجود لموقع رسمي يمكن المواطن والعمال من التواصل مع المؤسسة ،عدا وجود مجموعة مغلقة على موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك أنشأه بعض العمال للترفيه والتواصل بينهم.

رابعاً: متغير طبيعة ظروف العمل.

الجدول رقم (III-15) : متغير طبيعة ظروف العمل.

م	العبارات	النسب المئوية %				
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحسن من العمل في غيرها من مؤسسات الصحة.	12	50	7	22	9
2	العمل في قطاع الصحة كان رغبتي منذ البداية.	35	37	8	16	4
3	ألتزم بالحضور في موعد العمل الرسمي.	42	46	10	2	0
4	أُمكث في العمل حتى انتهاء وقت العمل الرسمي.	40	38	10	12	0
5	أرغب بالبقاء في المؤسسة حتى التقاعد.	15	38	11	25	11
6	يتم مكافأة الإدارة للموظف المجد في عمله.	8	41	17	14	20
7	لا توجد صراعات بيني وبين زملائي في العمل.	45	37	8	6	4
8	منصب عملي يناسب طبيعة تكويني وتعليمي.	48	35	5	9	3
9	مهام عملي يشوبها الغموض وعدم الوضوح.	1	16	9	44	30
10	أشعر أنه لدي كل المعلومات لأداء عملي بشكل فعال.	30	40	8	22	0

المصدر: تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: لقد كانت النتائج إيجابية نوعاً ما على متغير ظروف وطبيعة العمل في جزئه الأول، وما يلي تحليل وتفسير لهذه النتائج :

العبارة 01: العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحسن من العمل في غيرها من مؤسسات الصحة. 50% من العينة مقتنعون أن العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحسن، فيما وعلى عكسهم لا يوافق 22% آخرون، لكن 12% يوافقون بشدة على العبارة، ولا يوافق بشدة ما نسبته 9%، فيما اكتفى 7% بلا رأي حول الموضوع.

العبارة 02: العمل في قطاع الصحة كان رغبتي منذ البداية. أكثر من 70% من الفئة المدروسة عملهم في قطاع الصحة كان رغبتهم منذ البداية فنسبة 37% منهم وافقوا على العبارة و35% منهم وافقوا عليها بشدة، فيما لم يكن هذا العمل رغبة 20% آخرين فمنهم 16% لم يوافقوا و4% لم يوافقوا بشدة على العبارة، أما نسبة الحياد فكانت 8%.

العبارة 03: ألتزم بالحضور في موعد العمل الرسمي. صرح 88% من العينة بالتزامهم بالحضور في موعد العمل الرسمي، حيث 46% منهم اختاروا أوافق، واختار 42% الآخرون أوافق بشدة، فيما اختار 10% لا رأي، ولم يوافق عليها 2% فيما نسبة اختيار لا أوافق بشدة كانت منعدمة 0%.

العبارة 04: أمكث في العمل حتى انتهاء وقت العمل الرسمي.

يقول 78% من العينة بأنهم يمكنهم العمل حتى نهاية مواعيد العمل ،حيث نالت أوافق بشدة على أعلى نسبة وهي 40% فيما أجاب 38% الآخرون بأوافق ،فيما لا يوافق 12% من العينة على المكوث في العمل حتى انتهاء أوقات العمل الرسمية ،كما فضل 10% عدم الإجابة.

العبارة 05: أرغب بالبقاء في المؤسسة حتى التقاعد.

أما حين تعلق الأمر بالبقاء في المؤسسة حتى التقاعد فاختلقت الآراء حيث بالرغم من أن أعلى نسبة كانت بالموافقة وهي 38% إلا أن نسبة لا أوافق كانت الثانية بـ 25% ،وبينما يوافق 15% بشدة على البقاء ،فإن نسبة 11% لا يوافقون بشدة على هذه العبارة ،وذات النسبة 11% قررت عدم الاجابة.

العبارة 06: يتم مكافأة الإدارة للموظف المجد في عمله.

نسبة الموافقين بلغت 41% ،تلها مباشرة النسبة 20% من الذين لا يوافقون بشدة أي أنهم لا يرون أن الإدارة تكافئ الموظفين المجدين في العمل ،وكما أن 17% قرروا أن يبقوا محايدين ،فإن 14% لا يوافقون على العبارة ،فيما بلغت نسبة الذين يوافقون بشدة 8%.

العبارة 07: لا توجد صراعات بيني وبين زملائي في العمل.

اتفق 82% من المجيبين عى عدم وجود صراعات بينهم وبين زملائهم في العمل فانقسموا بين موافق بشدة بنسبة 45% وموافق بنسبة 37% ،ونجد بعدها نسبة 8% من المحايدين ،ثم 10% ممن يقرون وجود صراعات بينهم وبين الزملاء في العمل فنسبة 6% لا يوافقون ونسبة 4% لا يوافقون بشدة.

العبارة 08: منصب عملي يناسب طبيعة تكويني وتعليمي.

اجمع 83% من الأفراد بأن مناصب عملهم تناسب تعليمهم وتكوينهم ،حيث أن 48% من هؤلاء موافقون بشدة ، 35% الآخرون يوافقون ،في حين يرى 11% أن تعليمهم أو تكوينهم لا يتناسب مع المناصب التي يشغلونها ، فنسبة 9% لا يوافقون على العبارة ،كما أن 3% منهم لا يوافقون بشدة ،فيما 5% فضلوا عدم الاجابة.

العبارة 09: مهام عملي يشوبها الغموض وعدم الوضوح.

ترى الأغلبية المجيبة 74% أن مهامهم واضحة لا يشوبها الغموض فنسبة تقدر بـ 44% لا يوافقون على العبارة ولا يوافق بشدة 30% منهم ،من جهة أخرى يظن 16% غيرهم أن مهامهم يشوبها عدم الوضوح ،فيما مثلت 9% نسبة من اختاروا لا رأي ،وهناك 1% يوافق بشدة على العبارة.

العبارة 10: أشعر أنه لدي كل المعلومات لأداء عملي بشكل فعال.

يشعر 70% من العينة أن لديهم كل المعلومات لأداء عملهم ،فنجد 40% من الموافقين و30% من الموافقين بشدة ،فيما لا يتفق 22% آخرون مع محتوى العبارة ،كما أن 8% لا رأي لهم ،بينما لم يختار أي من أفراد العينة لا أوافق بشدة.

يبدو أن هذا الجزء من ظروف ومحتوى العمل يحظى بنظرة ايجابية ،فالعامل في المؤسسة العمومية للصحة الجوية أفضل من غيرها عند المؤيدين لهذا الرأي راجع إلى صغر الحجم ونقص المسؤولية والعمل إذا ما قارناه بمؤسسات الصحة الأكبر حجما ،أما فيما يخص اختيار العمل في القطاع الصحي فأفراد السلك الطبي وشبه الطبي يجمعون على ذلك نظرا لضرورة التخصص في هذا القطاع الحساس وهذا ما يفسره تناسب مناصبهم

مع طبيعة تعليمهم وشهاداتهم ،أما المخالفون لهذا الرأي فهم بعض من عمال الإدارة الذين قد لا يتناسب العمل مع تعليمهم حالهم حال بعض العمال المهنيين وبعض من الذين قد لا ترقى مناصبهم لمستوى تطلعاتهم من عمال الإدماج المهني أو من حاملي شهادات أعلى من رتبهم.

أما فيما يخص الانضباط فمن المنطقي أن يصرح العمال بالتزامهم بأوقات ومواعيد العمل كما أن الإدارة تحاسب وتتخذ الاجراءات اللازمة في حق غير المنضبطين.

كما يمكن تفسير الرغبة في البقاء أو عدمه في المؤسسة حتى التقاعد بعدة عوامل مثلناها في عبارات لاحقة بالإضافة لكون بعض العمال خاصة الأطباء الذين يرغبون بالعودة لولاياتهم أو الانفصال عن القطاع العام.

في حين نربط العبارات الخاصة بغموض الدور وامتلاك المعلومات حول المنصب بطبيعة أدوار العمال فدائما ما تكون مهن الطب والتمريض غامضة نظرا للتداخل والاستعجال وعدم توقع المهام ،فيما تكون المناصب الأخرى أكثر وضوحا والمعلومات ترجع إما للخبرة أو طبيعة الشهادة والتكوين والتعليم.

الجدول رقم (III-16): الاجابات المتعلقة بالمناوبة الليلية والأمراض المهنية.

1	أثناء المناوبة في حال وجدت:	النسب المئوية %		
		نعم	لا	المجموع %
1-1	تستطيع البقاء ليلة كاملة بدون نوم.	49	28	23
2-1	أفراد العائلة متقبلون أو راضون عن عملي ليلا.	56	21	23
3-1	تنظيم مناوبات العمل الدوري والليلي مرنة مناسبة وعادلة.	55	22	23
2	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية أو عدوى بسبب عملي مستقبلا.	50	34	16

المصدر :تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق :وجهت العبارات الثلاثة الأولى للعمال المعنيين بالمناوبة فيما اكتفى العمال غير المناوبين باختيار خانة لا رأي وبلغت نسبتهم في العبارات الثلاثة 23% ،فيما خصصنا سؤال حول الأمراض المهنية:

الجدول رقم (III-17): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة المعنيين بالمناوبة.

1	العبارات	النسب المئوية %	
		نعم	لا
1-1	تستطيع البقاء ليلة كاملة بدون نوم.	63.64	36.36
2-1	أفراد العائلة متقبلون أو راضون عن عملي ليلا.	72.73	27.27
3-1	تنظيم مناوبات العمل الدوري والليلي مرنة مناسبة وعادلة.	71.43	28.57

المصدر :تبويب أجوبة الاستبيان.

1. المناوبة:

العبارة 1-1: تستطيع البقاء ليلة كاملة بدون نوم.

يرى 49% أي نصف العينة المدروسة أي 63.64% من العينة المعنية بالمناوبة تقريباً أنه وباستطاعتهم البقاء ليلة كاملة بدون نوم ، في حين لا يرى 28% من مجموع العينة أي 36.36% من المناوبين أنه لا يمكنهم ذلك.

العبارة 2-1: أفراد العائلة متقبلون أو راضون عن عملي ليلاً.

يدعي 56% من الأفراد المجيبين أي 72.73% من المناوبين من العينة أن عائلاتهم متقبلين لعملهم الليلي ، فيما يقول 21% غير ذلك أي 27.27% من أفراد العينة المناوبين.

العبارة 3-1: تنظيم منوبات العمل الدوري والليلي مرنة مناسبة وعادلة.

يشعر 55% من الأفراد المجيبين بمعنى 71.43% من أفراد العينة المناوبين أن تنظيم المناوبات الليلية وجدول المناوبة عادلة ومرنة ، وفي المقابل صرح 22% بعكس ذلك بمعنى نسبة 28.57% من المعنيين بالمناوبة من مجموع العينة.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا أن نقول بأن قدرة العامل على البقاء دون نوم ليلة كاملة من عدمه يرجع لقدرته البدنية وبالرغم من ذلك فهذا يسبب له العديد من الاختلالات البيولوجية والنفسية وهذا ما فصلنا فيه في الفصل الأول ، أما فيما يخص تقبل العائلة لمبيت الزوج ، الزوجة ، الأخت ، الأم ، الأب وغيرها من الارتباطات العائلية ، يمكن أرجاع هذا الرضا لكون العينة أكثرها من الذكور والمناوبة عند الرجال لا تلاقي الرفض غالباً بالرغم من المشاكل النفسية أو التباعد الأسري ، لكن عدم التقبل بصفة عامة يمس العنصر الأنثوي أكثر نظراً لخصوصية المجتمع المحافظ ونظراته التي لا تزال سلبية للعمل الليلي للمرأة.

وإذا أردنا تفسير الرضا العام على تنظيم المناوبات فنستطيع تفسيره بالتغيير الشهري لجدول المناوبة المعدة من المديرية الفرعية للموارد البشرية ، ويمكن للعامل التواصل مع المديرية حول الجدول وأوقات المناوبة.

2. الأمراض المهنية:

العبارة 02: أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية أو عدوى بسبب عملي مستقبلاً.

يشعر 50% من أفراد العينة بإمكانية الإصابة بأمراض مهنية بسبب عملهم مستقبلاً ، فيما لا يشعر بذلك من أفراد العينة بإمكانية الإصابة بأمراض مهنية بسبب عملهم مستقبلاً ، فيما لا يشعر بذلك 34% آخرون ، ولم يجب على هذه العبارة نسبة 16%.

نستطيع القول بأن هذا الشعور باحتمال تلقي عدوى أو الإصابة بأمراض مهنية أمر جد منطقي إذا ما رجعنا لطبيعة العمل في القطاع الصحي المليء بالأمراض المعدية خاصة الأطباء ، الشبه الطبيين ، والبيولوجيين نظراً لتعاملهم المباشر مع الأمراض والدم والأدوات الحادة ، ويقل احتمال الإصابة أو العدوى كلما ابتعدنا عن هذا المجال مع بقاء الاحتمال قائماً فحوادث العمل داخل أو خارج القطاع الصحي كثيرة وقائمة لدى كل العمال.

الجدول رقم (III-18): ظروف العمل المادية في المؤسسة.

م	العبارات	النسب المئوية %		
3	ظروف العمل المادية: إن ظروف العمل المادية تزيد من درجة الرضا لدي عند توافر:	نعم	لا	المجموع %
1-3	التهوية الجيدة ودرجة الحرارة الملائمة في مكان العمل في البرد أو الحر.	62	34	100
2-3	الاضاءة الجيدة والملائمة.	74	25	100
3-3	مكان عملي هادئ وعدد المرضى ملائم.	67	28	100
4-3	مكان مخصص للصلاة.	22	73	100
5-3	مكان مخصص لاستراحة الموظفين.	32	63	100
6-3	المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية.	53	40	100
7-3	وجبات غذائية مجانية.	59	37	100

المصدر: توبيوب أجوبة الاستبيان.

تعليق: يبدو واضحاً من النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن الآراء متضاربة ومختلفة حسب كل عبارات فيما يخص الظروف المادية من مجمل ظروف العمل ،وفيما يلي سنفصل في هذا أكثر:

العبارة 1-3: التهوية الجيدة ودرجة الحرارة الملائمة في مكان العمل في البرد أو الحر.

إن 62% من أفراد العينة يبدون رضاهم على كل من التهوية ودرجة الحرارة في مكان عملهم ،فيما يخالفهم الرأي نسبة 34% من الأفراد غيرراضين على متطلبات التهوية والحرارة ،واكتفى 4% من المحايدين.

العبارة 2-3: الاضاءة الجيدة والملائمة.

يشعر 74% بحالة من الرضا نحو الاضاءة الموجودة في مكان عملهم ،وفي المقابل يشعر 25% من العينة أن الاضاءة مزعجة إما قوية أو ضعيفة لكنها ليست مثالية ،بينما هناك شخص واحد اختار لا رأي في الموضوع أي نسبة 1%.

العبارة 3-3: مكان عملي هادئ وعدد المرضى ملائم.

فيما يتعلق بهدوء مكان العمل فقد أيد هذا الرأي 67% ،فيما خالفهم هذا الرأي نسبة 28% من المجيبين، وفضل 5% غيرهم أنه لا رأي لهم في هذا الموضوع.

العبارة 4-3: مكان مخصص للصلاة.

أجمع 73% على عدم وجود مكان مخصص للصلاة،بينما يرى 22% أنه يوجد مكان مخصص للصلاة خاص بالعمال ،أما نسبة 5% فاختاروا لا رأي.

العبارة 3-5: مكان مخصص لاستراحة الموظفين.

تقول الأغلبية بعدم وجود مكان لاستراحة العمال في المؤسسة وذلك بنسبة بلغت 63%، فيما صرحت نسبة أقل وهي 32% من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الحياد 5%.

العبارة 3-6: المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية.

أجابت نسبة 53% بنعم عندما تعلق الأمر بمتطلبات السلامة المهنية من جهة، ومن جهة أخرى 40% أجابوا بلا على هذا الموضوع، وبنسبة 7% تم اختيار لا رأي حول محتوى هذه العبارة.

العبارة 3-7: وجبات غذائية مجانية.

يقر 59% من العينة بأن المؤسسة توفر لهم وجبات غذائية مجانية، في المقابل ينفي 37% استفادتهم منها، فيما فضل 4% عدم ابداء رأيهم في الموضوع.

وبإمكاننا تلخيص وتفسير هذه النتائج على النحو التالي:

رغم توفر الاضاءة الملائمة والتهوية إلا أن هناك بعض العيادات التابعة للمؤسسة تشتكي نقص أو انعدام التدفئة أو التبريد نظرا لمناخ المنطقة شديد البرودة شتاء، شديد الحرارة صيفا، أما الهدوء فهو أمر متذبذب ويرتبط ارتباطا مباشرا بعدد المرضى وإقبالهم على مدى 24 ساعة لكن المؤسسة تتميز بالهدوء إذا ما قارناها بالمؤسسات الصحية الأكبر حجما، ويجدر بنا ذكر عدم وجود مكان مخصص للصلاة ولا آخر لاستراحة الموظفين، ونفسر الآراء القائلة بوجودهما هو وجود غرفة الأطباء والمرضى الخاصة بالمنوبة الليلية يستريح فيها الطاقم التقني ويؤدي فيها فريضة الصلاة، من جهة أخرى فإن المؤسسة توفر وجبات غذائية مجانية لكنها لا تشمل كل العمال بل تقتصر على الفريق التقني العامل بدوام مستمر فيما يخص وجبة الغذاء، ووجبة العشاء تشمل عمال المناوبة الليلية، وهذا كله راجع لنقص الإمكانيات المصرح به من كافة العمال من ناحية الظروف المادية للعمل.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (III-19): مدى الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

م	مضمون العبارة /درجة الرضا	النسب المئوية %					
		مرضية جدا	مرضية إلى حد ما	غير مرضية	غير مرضية جدا	المجموع %	
1	المسافة بين موقع سكنك وعملك.	16	44	13	18	9	100
2	مدى تحقيق الوظيفة لطموحاتك الشخصية.	13	56	20	6	5	100
3	مشاركتك في اتخاذ القرارات.	8	40	30	12	10	100
4	نظام الحوافز والعطل والإجازات عادل وغير خاضع للمحاباة أو المحسوبية.	11	39	35	9	6	100
5	فرص الترقى المتاحة.	6	55	14	18	7	100
6	يتناسب الراتب الشهري مع مؤهلك وخبراتك وطبيعة العمل.	18	50	15	9	8	100
7	طريقة صرف واحتساب المكافآت والحوافز.	6	35	37	13	9	100
8	اهتمام الإدارة العليا في حل مشاكلك الوظيفية.	4	26	35	27	8	100
9	دعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية ومدى تلائمها مع طبيعة عملك.	1	27	18	38	16	100
10	يمنحني عملي الشعور بالاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل والمشرفين.	46	36	12	4	2	100
11	مكان عملي ملائم ومريح وخالي من المخاطر.	18	32	29	12	9	100
12	ساعات عملي مناسبة وملائمة لقدراتي والأجر الذي أتقاضاه.	16	47	21	14	2	100
13	مستعد لأن أبذل جهد أكثر من المطلوب من أجل انجاح مؤسستي الحالية.	32	41	16	6	5	100
14	بقائي في هذه المؤسسة يحقق لي الفائدة.	12	52	15	11	10	100
15	يتلاءم عملي مع قدراتي الشخصية وقيمي.	38	50	7	1	4	100

المصدر: تنويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: تباينت الاجابات على عبارات الرضا الوظيفي نظرا لتنوع هذه العبارات واختلاف وتنوع مضامينها ،وما يلي هو تحليل لهذه العبارات:

العبرة 01 :المسافة بين موقع سكنك وعملك.

الأغلبية المجيبة راضية بالمسافة بين موقع سكنهم وعملهم بنسبة 73% انقسمت بين مرضية بنسبة 44% ومرضيه جدا بنسبة 16% وبلغت نسبة مرضيه لحد ما 13% ،فيما انقسمت نسبة غير الراضين عن هذه المسافة بين غير مرضيه بنسبة 18% و نسبة 9% يقولون بأنها غير مرضيه جدا ،وإن حالة الرضا العام على المسافة الفاصلة بين سكن العامل والعمل تعود إلى صغر حجم البلديات والدوائر التي بها هذه العيادات و امتلاك أغلب العمال لوسائل نقل خاصة بهم ،عدا البعض الذين يتنقلون من بلدية إقامتهم لبلدية عملهم وهذا ما يشرح حالات عدم الرضا.

العبرة 02 :مدى تحقيق الوظيفة لطموحاتك الشخصية.

تقول معظم مفردات العينة بالرضا عن مدى تحقيق الوظيفة لطموحاتهم وذلك بنسبة 89% تجمع بين نسبة الراضين 56% ،الراضين لحد ما بـ 20% ،ونسبة من الراضين بشدة بلغت 13% ،في حين يرى عكس ذلك 6% من غير الراضين ونسبة 5% غير الراضين بشدة ،وهذا الأمر راجع نوعا ما لخصوصية القطاع الصحي فالطبيب يشغل رتبة الطبيب والممرض يشغل رتبة ممرض وغيرها ،كما يمكن ربط هذا الرضا بالعبرة القائلة بأن العمل في القطاع الصحي كان رغبتى من البداية السابق طرحها ،والتي وافقت عليها الأغلبية.

العبرة 03 :مشاركتك في اتخاذ القرارات.

أجمع معظم العمال على رضاهم على مشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة 78% ،منها نسبة 40% من الراضين ، ونسبة 30% من الراضين لحد ما و 8% كانت نسبة الراضين بشدة ،وفي المقابل انقسمت نسبة 28% بين غير الراضين بشدة بمعدل 16% ،ونسبة 12% من غير الراضين على محتوى هذه العبرة ،فاتخاذ القرارات الداخلية الخاصة بالمؤسسة يجري في اجتماعات تجمع رئيس المؤسسة وممثلين عن كل هيئة أو سلك من أسلاك العمال المختلفة من مختلف العيادات متعددة الخدمات التابعة للمؤسسة ،أما غيرها من القرارات الصادرة عن وزارة أو مديرية الصحة فهي معممة وتشمل كل المؤسسات الصحية.

العبرة 04 :نظام الحوافز والعطل والإجازات عادل وغير خاضع للمحاباة أو المحسوبية.

يشعر ما نسبته 85% بحالة من الرضا على نظام الحوافز والعطل ،فنسبة 39% يرون بأنه عادل وغير خاضع للمحسوبية أو المحابة ،كما أن نسبة يرون بأنه عادل وغير خاضع للمحسوبية أو المحابة ،ثم إن نسبة 35% يشعرون بالرضا إلى حد ما عليه ،ونسبة 11% راضون بشدة على هذا النظام ،فيما نجد نسبة 9% غير راضين عليه ،فيما 6% غير راضين بشدة على هذا النظام ،يشعر أغلب العمال بالرضا على نظام العطل لأنهم يرون أنه حق مشروع لا يمكن اخضاعه للمحسوبية أو المحابة ،أما الحوافز فيشعرون بالعدالة نحوها لكنها تبقى في

نظرهم قليلة أو تكاد شبه معدومة إذا تعلق الأمر بالحافز المادي ،عدا بعض التسهيلات من المديرية الفرعية للموارد البشرية فيما يخص بعض الحوافز المادية.

العبارة 05 :فرص الترقى المتاحة.

من جهة ترى نسبة 75% أن فرص الترقى مرضية وانقسمت درجة هذا الرضا بين مرضية بنسبة 55% ،مرضية إلى حد ما بنسبة 14% ،ومرضية جدا بنسبة 6% ،ومن جهة أخرى ترى نسبة 18% أن هذه الفرص غير مرضية، و ما نسبته 7% يرون انها غير مرضية جدا ،إن فرص الرقي محكومة ومضبوطة بقوانين خارجة عن مسئولية المؤسسة وتشمل كافة المؤسسات ،فحالة الرضا من عدمه هنا قد ترجع للنص القانون في حد ذاته.

العبارة 06 :يتناسب الراتب الشهري مع مؤهلك وخبراتك وطبيعة العمل.

اتفق 83% من المجيبين على الرضا عن تناسب رواتبهم مع مؤهلاتهم ،فإما اختاروا أن العبارة مرضية بنسبة 50% ،أو مرضية جدا بنسبة 18% ،ومرضية لحد ما بـ 15% ،فيما يشعر 9% غيرهم بعدم الرضا ،كما يرى 8% أن رواتبهم غير مرضية جدا مقارنة بمؤهلاتهم وطبيعة عملهم ،وربما حالة عدم الرضا تبرر في نظرهم بالمجهودات التي تتطلبها مناصبهم والتي لا تتناسب مع رواتبهم ،لكن من جهة أخرى فكل العمال يتم التكفل بمناصبهم وفقا لللائحة الاسمية والرتب المسطرة من الوظيفة العمومية.

العبارة 07 :طريقة صرف واحتساب المكافآت والحوافز.

نسبة 78% تفرقت اجاباتهم بين مرضية إلى حد ما بنسبة تفرقت اجاباتهم بين مرضية إلى حد ما بنسبة 37% ، أما نسبة 35% فاخترت أن العبارة مرضية ،ويرى 6% أنها مرضية جدا ،فيما يأتي عدم الرضا بنسبة 22% انقسمت بين غير مرضية 13% ،ونسبة 9% يرون أنها غير مرضية جدا ،فيظن غير الراضين أن طريقة الصرف تتغير بمدى قربك من الإدارة العليا حسب رأي بعضهم.

العبارة 08 :اهتمام الإدارة العليا في حل مشاكلك الوظيفية.

إن نسبة 65% من العينة راضية عن اهتمام الادارة العليا في حل المشاكل الوظيفية فتفرق هذا الرضا وفقا للتدرج التالي: 35% اختاروا مرضية إلى حد ما ،26% اختاروا مرضية ،واختار 4% مرضية جدا ،أما نسبة عدم الرضا فكانت بنسبة 27% للاختيار غير مرضية ،و8% للاختيار غير مرضية جدا.

العبارة 09 :دعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية ومدى تلائمها مع طبيعة عملك.

على خلاف العبارات السابقة أجمع أكثر من نصف أفراد العينة على عدم رضاهم عن دعم البرامج التدريبية، فاختر 38% أنها غير مرضية ،واختار 16% الآخرون غير مرضية جدا ،فيما انقسم باقي أفراد العينة بين من يراها مرضية بنسبة 27% ،ومن يراها مرضية لحد ما بنسبة 18% ،ونسبة 1% لمرضية جدا ،وهذا يبين أن أغلب العمال غير راضين عن البرامج التدريبية ومدى تلاؤمها مع طبيعة عملهم ،وهذا قد يرجع إما لسوء دعم

وتنسيق البرامج التدريبية من المؤسسة ،مديرية الصحة ،أو الوزارة المكلفة بالصحة ،أو لرفض العمال في حد ذاتهم للتغيير المصاحب للبرامج التدريبية.

العبارة 10 :يمنحني عملي الشعور بالاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل والمشرفين.

أظهر 94% من العمال رضاهم حول مضمون العبارة ،فنسبة 46% من هؤلاء راضون جدا ،كما أن 36% يرونها مرضية ،ويراها 12% مرضية لحد ما ،أما النسبة المتبقية فانقسمت بين 4% يرونها غير مرضية ،و2% يرونها غير مرضية جدا.

من الطبيعي أن يمنح العمل لصاحبه الشعور بالاحترام والتقدير كونه يقدم خدمة معينة تمنحه نوعا من الرضا والمكانة، وهذا ما تراه الأغلبية الساحقة من العينة ،فالمهن التابعة لقطاع الصحة انسانية تعطي الكثير من الرضا لأهمية الصحة في المجتمع.

العبارة 11 :مكان عملي ملائم ومريح وخالي من المخاطر.

إن 79% من العمال المجيبين راضون عن مكان عملهم من حيث الملائمة ،الراحة ،والخلو من المخاطر، فانقسمت هذه الأغلبية بين من اختاروا مرضية بنسبة 32% ،مرضية إلى حد ما بنسبة 29% ،ونسبة 18%اختاروا مرضية جدا ،أما عدم الرضا فجاء بنسبة 12% يرون محتوى العبارة غير مرضي ،و نسبة 9% يرونه غير مرضي جدا.

يمكن القول أنه لا يخلو عمل من المخاطر تماما ،لكن دائما تؤخذ احتياطات وتدابير السلامة لتقليل وإدارة المخاطر، وهناك مطالب من العمال بتوفير مكتب للأمن في المؤسسة لتوفير المزيد من الأمن والحماية للعمال.

العبارة 12 :ساعات عملي مناسبة وملائمة لقدراتي والأجر الذي أتقاضاه.

84% من العينة يرون أن ساعات عملهم تتناسب مع كل من قدراتهم ورواتبهم بحيث أبدت نسبة 47% منهم الرضا على هذه العبارة ،نسبة 21% من الرضا إلى حد ما عليها ،ونسبة 16% من الرضا بشدة أو مرضية جدا، ومن جهة أخرى صرحوا بعدم الرضا على مدى تلائم ساعات العمل مع الأجور والقدرات ،وذلك بنسبة 14% من القائلين بأنها غير مرضية ،ونسبة 2% لغير مرضية جدا.

العبارة 13 :مستعد لأن أبذل جهد أكثر من المطلوب من أجل انجاح مؤسستي الحالية.

أبدى 89% من أفراد العينة استعدادهم لبذل جهد أكثر لإنجاح مؤسستهم الحالية ،وذلك بتفضيلهم لمرضية جدا بنسبة بلغت 32% ،مرضية بنسبة 41% ،ومرضية لحد ما ب 16% ،أما القلة المتبقية فهم غير مستعدون لبذل مجهود أكثر لإنجاح مؤسستهم ،وانقسموا بين اختيار غير مرضية بنسبة 6% ،وغير مرضية جدا بنسبة 5%.

وهذا يعكس مدى رغبة أغلب أفراد العينة في إنجاح والصعود بمستوى مؤسستهم ببذل جهود أكثر من المطلوب، وهذا ينم عن نوع من الولاء للمؤسسة والرغبة في تطويرها.

العبارة 14: بقائي في هذه المؤسسة يحقق لي الفائدة.

ترى نسبة 79% من الفئة المدروسة أن بقائهم في المؤسسة يحقق لهم الفائدة ،وهذا عن طريق اختيارهم الاجابة مرضية بنسبة 52% ،ونسبة 15% يرونها مرضية لحد ما ،كما يراها 12% مرضية جدا ،أما الذين يرون أن بقائهم في المؤسسة لا يحقق لهم أي فائدة فهم الذين اختاروا إما غير مرضية بنسبة 11% ،أو اختاروا غير مرضية جدا بنسبة بلغت 10%.

العبارة 15: يتلاءم عملي مع قدراتي الشخصية وقيمي.

يشعر 95% من المجيبين بالرضا حول تلاؤم عملهم مع قدراتهم وقيمهم الشخصية وهذا الرضا تراوح بين من يشعر أن العبارة مرضية 52% ،مرضية لحد ما بنسبة 15% ،أو مرضية جدا بنسبة 7% ،أما نسبة 4% ممن يرونها غير مرضية جدا ،ونسبة 1% يرى أنها غير مرضية ،نستنتج أن العمل في المؤسسة الصحية ذو قيمة انسانية رفيعة تمنح العامل حالة الرضا العم الإيجابي ،وهذا ما يفسر حالة الرضا على العبارة بين أفراد العينة.

السؤال 16: هل تشعر بحرية التصرف في عملك؟

الجدول رقم (III-20): يبين مدى شعور أفراد العينة بحرية التصرف في العمل.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	56	56
لا	44	44
المجموع	100	100

المصدر:تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق :من خلال الجدول نستنتج أن 56% من أفراد العينة يشعرون بحرية التصرف في عملهم ،ومن جهة أخرى فإن نسبة 44% لا يشعرون بالحرية في أداء عملهم.

في حالة الإجابة ب لا،هل هذا راجع إلى:

الجدول رقم (III-21): أسباب عدم الشعور بحرية التصرف في العمل حسب عينة الدراسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية %
نظام الإشراف والرقابة	28	28
عدم وجود ثقة بين العامل و الرئيس	13	13
قواعد العمل و لوائحه	21	21
الآلية و التكنولوجيا	22	22

المصدر:تبويب أجوبة الاستبيان.

تعليق: يرجع أغلب الأفراد، الذين لا يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم، سبب عدم شعورهم بحرية التصرف في أداء عملهم إلى نظام الإشراف والرقابة كسبب أول بنسبة 28%، ثم تليها الآلية والتكنولوجيا بنسبة 22%، وليس ببعيد عن هذه النسبة تأتي قواعد العمل ولوائحه بـ 21%، وفي الأخير عدم وجود ثقة بين العامل والرئيس بنسبة 13%.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال ما سبق من تحليل وعرض لنتائج الاستبيان في المطلب الثاني، يمكننا أن نلخص ما توصلنا له في النقاط التالية:

- أولاً وفيما يخص المحور المتعلق ببيئة العمل فيمكننا تلخيصها من خلال متغيراتها، فبالنسبة لمتغير القيادة الإدارية فإن هناك علاقة بينه وبين الرضا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كميزة للقيادة الديمقراطية، فإن أكثر من نصف العينة انقسمت اجاباتهم بين موافق جداً بنسبة 8%، وموافق بنسبة 43%، بينما 21% انقسموا بين غير موافق بنسبة 14%، وغير موافق جداً بنسبة 7%، فالعامل يشعر بالرضا حين يتم اشراكه في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة به، كما أن نمط القيادة يؤثر على الولاء والانتماء للمؤسسة فيرى أكثر من نصف العمال أن نمط القيادة الإدارية المتبع يبعث روح الولاء والانتماء للمؤسسة فنسبة 44% وافقوا على العبارة، ووافق عليها بشدة بنسبة 11%، فيما يرى 30% عكس ذلك فنسبة 24% من هؤلاء اختاروا غير موافق، و6% غير موافقون بشدة.
- أما متغير الهيكل التنظيمي فقد كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن 45% من الموافقة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال، حيث انقسمت اجاباتهم بين موافق بـ 40% وموافق بشدة بـ 5%، وتخالفهم الرأي نسبة 22% من الذين اختاروا لا أوافق على أن هذا الهيكل يمنع الازدواجية في الأعمال، كما أن الهيكل التنظيمي يبين الوظائف والمسؤوليات، حيث يرى أغلب أفراد العينة أن مؤهلاتهم وتخصصاتهم تتناسب وطبيعة وظائفهم، وذلك بنسبة 60% ممن اختاروا أوافق، و19% اختاروا أوافق بشدة، ضف إلى ذلك فإن الهيكل يوضح قنوات الاتصال بين مختلف مستوياته، في حين انقسمت استجابات العينة بين من يوافقون على أن قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي واضحة وتساهم في ربح الوقت وذلك بنسبة 42% بين موافق بنسبة 37%، وموافق بشدة بنسبة 5%، بينما ترى نسبة 41% عكس ذلك فنسبة 38% منهم لا يوافقون على هذه العبارة، و2% لا يوافقون بشدة عليها.
- فيما كشفت استجابات عينة الدراسة حول متغير طبيعة ظروف العمل، على أن أعلى نسبة (50% أوافق، و12% أوافق بشدة) يرون أن العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحسن من العمل في غيرها من المؤسسات الصحية، كما أن 72% من أفراد العينة وافقوا على أن العمل في القطاع الصحي كان رغبتهم من البداية، وانقسمت هذه الموافقة بين 37% وافقوا على العبارة و35% وافقوا عليها بشدة، وكأمر إيجابي فإن أعلى نسبة من الأفراد صرحوا بعدم وجود صراعات بينهم وبين زملائهم في العمل وذلك بنسبة 45% اختاروا أوافق بشدة، و35% اختاروا أوافق على العبارة.
- أما فيما يتعلق بظروف العمل المادية فإن معظم الأفراد المجيبين راضون على التهوية ودرجة الحرارة في البرد والحر في مكان عملهم وذلك بنسبة 62% اختاروا نعم، كما أن 74% اختاروا نعم الإضاءة ملائمة، لكنهم في

- نفس الوقت صرحوا بعدم توفر مكان لاستراحة الموظفين بنسبة 63% جاوبوا بلا ، و73% جاوبوا بلا على عبارة مكان مخصص للصلاة ، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على درجة رضاهم على ظروف العمل المادية.
- ومن جانب آخر كشف تجاوب المجيبين على المحور الثالث والأخير المتعلق بالرضا الوظيفي على النتائج التالية:
- تشعر أعلى نسبة بالرضا 39% على نظام العطل والحوافز والعطل ، حيث يرونه عادل وغير خاضع للمحاباة والمحسوبية ، كما تشعر بنسبة 35% بالرضا لحد ما على هذا النظام ، ونسبة 11% تراه مرضيا جدا.
- كما أن أغلب أفراد العينة راضون عن فرص الترقى المتاحة بدرجات متفاوتة من الرضا الايجابي ، فنسبة 55% يرونها فرصا مرضية ، 14% يرونها مرضية إلى حد ما ، و6% قالوا أنها مرضية جدا.
- يشعر معظم العمال بالرضا جدا بنسبة 46% ، بالرضا بنسبة 36% ، وبالرضا إلى حد ما بنسبة 12% ، حول كون عملهم يمنحهم الشعور بالتقدير والاحترام من قبل زملاء العمل.
- يرى أفراد العينة أن ساعات عملهم مناسبة لقدراتهم والأجر الذي يتقاضونه ، بأعلى نسبة بلغت 47% على الاختيار مرضية ، 21% مرضية إلى حد ما ، 16% مرضية جدا ، وكلها نسب تعكس بتفاوت درجاتها الرضا الايجابي على العبارة.

المبحث الثالث : تقييم و تحليل أثر بيئة العمل القطاع الصحي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للشلالة ولاية البيض

من خلال التريص وأدوات جمع المعلومات وتحليلها المستعملة في الدراسة ،توصلنا لنقاط عديدة سنقوم بالتفصيل فيها في هذا المبحث عن طريق ذكر النتائج المتحصل عليها ،الايجابيات ،السلبيات والنقائص ،وبعض الاقتراحات في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال أداتي الملاحظة والاستبيان
بعد تحليلنا للمعلومات المتحصل عليها من الملاحظات ونتائج الاستبيان ،تبين لنا ما يلي:
1. من خلال نتائج الملاحظة والمعاينة:

بعد جمع المعلومات حول بيئة عمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشلالة- عن طريق أداتي الملاحظة والمعاينة، نستنتج ما يلي:

- يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتعاون بين مختلف مستوياته، لكنه لا يمنع تداخل وازدواجية الأعمال نظرا لتداخل الوظائف في القطاع الصحي؛
- يتم تولي المهام بالنيابة عن طريق وثائق رسمية كالأمربالمهام، التفويض والاستخلاف؛
- الثقافة التنظيمية السائدة متأثرة بأعراف وتقاليده المنطقة المحافظة والنائية، وتساهم في خلق نوع من الالتزام التنظيمي نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة؛
- تسير المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسير المؤسسة العمومية الاستشفائية، والتعامل وفقا لوثائق ولوائح واضحة وبصفة رسمية؛
- استعمال التكنولوجيا ضعيف بسبب الامكانيات المحدودة للمؤسسة ،يرجع لسوء التوزيع والتباين بين الشمال والجنوب وبين المدن والقرى؛
- ساهمت الخريطة الصحية الجديدة التي أوجدت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في خلق شيء من اللامركزية في التسيير وتقريب الإدارة من العمال والمواطن على حد سواء؛
- تتميز القيادة في المؤسسة بالديمقراطية وذلك بإشراك العمال في اتخاذ القرارات يزيد من رضاهم، لكنها تشكو من قلة الخبرة؛
- تتميز أدوار الممرضين والأطباء بالغموض نظرا لطبيعتها، أما الوظائف الأخرى فهي أقل غموضا وضغوطا كونها أكثر وضوحا والجمهور الذي يتم التعامل معه هم من العمال فقط؛
- الترقية في المؤسسة خاضعة لقوانين الترقى والمسابقات والمناصب الشاغرة وهذا ما يجعل العمال راضين عن فرص الترقى كونها غير خاضعة للمحسوبية وعادلة؛
- تشكل جماعات العمل قوة ضغط على مراكز اتخاذ القرار ففي المؤسسة تشكل جماعات العمل حسب التقارب في الوظائف وتداخل أو ترابط المصالح؛

- تؤثر بيئة العمل المادية على الرضا حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية ، فالإدارة قليلة التهوية والمكاتب فيها ضيقة ، أما العيادة متعددة الخدمات فالظروف المادية بها جيدة عموما ، كما أن المؤسسة تتميز بالهدوء؛
 - تعتمد الموارد البشرية للمؤسسة العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام العمل في القطاع الصحي لخدمة المرضى والعمال؛
 - إن العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض جيدة ، وحتى في وجود بعض الصراعات لكنها تختفي حين يتعلق الأمر بعلاقات العمل ، أو المصلحة العامة؛
 - تتميز العلاقات بين الرؤساء بمرؤوسهم بال رسمية خاصة الإدارة العليا ، أما جانب الأطباء وشبه الطبيين فنرى التلاحم بين المشرفين والعمال بحكم التعاون الذي يستوجبه العمل فلا مكان لسوء العلاقات حين يتعلق الأمر بخدمة المريض وعلاجه؛
 - الخدمات الاجتماعية ضعيفة فلا توجد خدمات نقل أو تثقيف ، عدا خدمة الاطعام للمناوبين ، وخدمة السكن للأطباء من الولايات البعيدة ، وفريق لكرة القدم.
2. من خلال نتائج الاستبيان:

- بعد عرض وتحليل استجابات أفراد العينة للاستبيان ، يمكن أن نذكر ما استنتجناه في النقاط التالية:
- متغير القيادة الإدارية يؤثر على كل من الولاء والرضا الوظيفي ، وهو أمر إيجابي حسب استجابات أغلب العمال المجيبين على الاستبيان؛
 - كشفت استجابات أفراد العينة على أن هناك درجة مرضية من التعاون بين مختلف أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي ، كما أن هذا الأخير يتوافق مع طبيعة مهام المؤسسة؛
 - قنوات الاتصال في المؤسسة تعتبر من معوقات تحسين بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي ، نظرا لعدم وضوحها ، وعدم مساهمتها في ربح الوقت؛
 - مدى تناسب مؤهلات وتخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم له علاقة مباشرة مع الرضا عن العمل ، بحيث أن أغلب استجابات العينة اتفقت مع العبارة القائلة بذلك؛
 - تساهم لوائح وقوانين وأنظمة العمل في زيادة الالتزام والانضباط في بيئة العمل ، وهذا قد يؤثر على درجة الرضا سواء بالزيادة أو النقصان ، حسب درجة وضوح ومرونة هذه اللوائح والقوانين؛
 - إن متغير التكنولوجيا يعتبر من معوقات تحسين بيئة العمل في هذه المؤسسة ، الأمر الذي ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي ، فالإمكانيات المتواضعة للمؤسسة لا تساهم في تحسين الجودة وتوفير الجهد والوقت ، المعدات والعتاد الطبي والمكتبي والتجهيزات غير مواكبة للتطورات التكنولوجية ، ما يصعب انجاز الأعمال وينقص من درجة الرضا نظرا للجهد الإضافي المبذول من العمال والوقت الضائع؛
 - العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوية أحسن من العمل في غيرها من المؤسسات الصحية ، وذلك حسب استجابات معظم أفراد العينة المدروسة . وذلك لنقص الأعمال والمرضى ، ما يخفض الضغوط على العامل ، وهذا ما يرفع درجة رضا أغلب العمال الذين يرون أن مكان عملهم هادئ وعدد المرضى ملائم حسب استجاباتهم على عبارة أخرى؛

- تتميز المؤسسة بنقص الصراعات بين العمال ، ما يرفع روح العمل كفريق والتعاون لمواجهة الظروف التقليدية والطارئة ، ما يزيد من الرضا والإنتاجية؛
 - العمل في قطاع الصحة يرقى لأغلب تطلعات ورغبات الأفراد المجيبين ، ما يزيد من حب العمل والرضا عن بيئة العمل؛
 - ارتفاع درجة الالتزام والانضباط في العمل ، وذلك بالتزامهم بالحضور في مواعيد العمل الرسمية، ومكوّتهم في العمل حتى انتهاء وقت العمل الرسمي ، دليل على فاعلية اللوائح وأنظمة العمل ، كما أن التجاوب مع هذه اللوائح دليل على رضا العمال بها؛
 - ظروف العمل المادية تساهم في تغيير مسار الرضا الوظيفي ، لكن هذه الظروف ليست كلها متوفرة في المؤسسة ، فالتهوية ودرجة الحرارة والإضاءة ملائمة ومرضية حسب اجابات الأفراد ، لكن عدم توفر مكان مخصص للصلاة ولاستراحة الموظفين يعتبر نقصا في بيئة العمل ، ما يثير ازعاجا للعمال؛
 - فرص الترقى المتاحة واضحة ومرضية؛
 - منح المرؤوسين سلطات كافية لإنجاز أعمالهم والتصرف بحرية في أداء مهامهم؛
 - أفراد العينة على أتم الاستعداد لبذل جهد أكثر من المطلوب لإنجاح مؤسستهم الحالية ، ينم عن روح الولاء والانتماء العالية لديهم ورغبتهم في تطوير بيئة العمل وتحسينها ما يخدم رضاهم ومصلحة المؤسسة؛
 - العمل في القطاع الصحي يمنح الأفراد الشعور بالاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل والمشرفين؛
 - البرامج التدريبية ونوعيتها ومدى تلاؤمها مع طبيعة عمل أفراد العينة ، تعتبر حسيهم من معيقات الرضا الوظيفي لديهم كونها إما قليلة ، غير ملائمة ، أو غير فعالة؛
 - يتلاءم عمل أفراد العينة المدروسة مع قيمهم وقدراتهم الشخصية ، كما ان ساعات عملهم مناسبة وملائمة لقدراتهم وأجورهم ورواتبهم ، كما أحاب أغلبهم وهذا ما يزيد رضاهم عن الوظيفة ومتطلباتها.
- المطلب الثاني: الايجابيات والنقائص**
- سنعرض فيما يلي مجموعة النقاط الايجابية المميزة لبيئة العمل والتي ترفع بشكل أو بآخر درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوية بالشلالة ، بعد ذلك سنأتي على ذكر نقاط رأيها سلبية أو يمكن اعتبارها كنقائص في بيئة العمل ربما تنقص من عامل الرضا لديهم

1. الإيجابيات:

- تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بهم؛
- يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف العامل الخاصة خاصة المجد في عمله؛
- موقع المؤسسة ملائم للعمال؛
- التعاون بين العمال وروح العمل كفريق واحد جيدة جدا؛
- العلاقة بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي حسنة؛
- يتم ادارة الصراعات في العمل بعدالة ومصادقية؛
- فرص الترقى المتاحة مرضية؛

- اهتمام الرؤساء المباشرين برغبات العمال والموظفين؛
- يتم اعلام الموارد البشرية بالمستجدات في العمل بصورة مستمرة؛
- التعامل بالوثائق الرسمية يمنح العامل الثقة بالإدارة العليا ويكفل له حقوقه القانونية؛
- يتم تفويض العاملين بعض المهام حسب خبراتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم؛
- أنظمة العمل والقوانين واللوائح واضحة ومرنة؛
- يسود أجواء العمل نوع من الالتزام التنظيمي؛
- تنظيم مناوبات العمل الدوري والليلي مرنة مناسبة وعادلة؛
- التهوية الجيدة ودرجة الحرارة الملائمة في مكان العمل في البرد أو الحر والاضاءة جيدة وملائمة.
- ساعات العمل مناسبة وملائمة لقدرات وأجور أغلبية العمال؛
- العمل في قطاع الصحة عمل انساني يتلاءم مع قيم العمال ويمنحهم الشعور بالاحترام والتقدير.

2. النقائص:

- لقد لخصنا ما يعاب على المؤسسة من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في النقاط التالي ذكرها:
- قلة وعي العمال بمتطلبات الرضا من عناصر يجب توافرها في بيئة العمل؛
- نقص الخبرة يجعل القيادة الإدارية غير مقنعة لدى بعض العمال؛
- انخفاض درجة الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- المؤسسة غير ملمة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها؛
- المعدات والعتاد الطبي والمكتبي والتجهيزات لا تخدم أهداف المؤسسة ولا توفر الوقت والجهد؛
- المؤسسة غير مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية في المجالين التقني والإداري نظرا لإمكاناتها المتواضعة؛
- لا تمتلك المؤسسة موقع رسمي على الانترنت يمكن المواطنين والعمال من معرفة جميع المستجدات فيها؛
- لا يوجد مكان مخصص لاستراحة الموظفين؛
- لا يستفيد كل العمال من وجبات غذائية مجانية؛
- المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية قليلة؛
- عدم توفر المؤسسة على مكان مخصص للصلاة؛
- عدم وجود نقطة للأمن في المؤسسة لحماية الموظفين والمرضى على حد سواء؛
- لا يتم مكافأة الموظف المجد في عمله بطريقة تزيد من مستوى الرضا، أو بطريقة تحفزهم؛
- اهتمام الإدارة في حل مشاكل العمال الوظيفية لا يرقى لمستوى تطلعاتهم؛
- البرامج التدريبية المسطرة غير مرضية للعمال وغير فعالة؛
- عدم وعي الإدارة بمتطلبات الرضا الوظيفي كوسيلة لزيادة الانتاجية والولاء التنظيمي ، وذلك بتحسين بيئة العمل بما يرضي العمال لخدمة أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات الصحية.

المطلب الثالث: الاقتراحات

انطلاقاً من نتائج الدراسة وبناء على النقائص، قمنا بوضع بعض الاقتراحات التي من شأنها خدمة مصالح المؤسسة وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين فيها، كما يلي:

- تحسين عناصر بيئة العمل كمتطلب لزيادة الرضا الوظيفي؛
- تحسين ظروف العمل المادية من تهوية، توسيع الإدارة والمكاتب، تخصيص مكان للصلاة وآخر لاستراحة الموظفين؛
- تخصيص مكتب للأمن عند مدخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؛
- زيادة الصرامة والعدالة في نمط القيادة المتبع في المؤسسة؛
- خلق برامج للترفيه و التثقيف خاصة بالموظفين؛
- العمل على تحسين التكنولوجيا المستخدمة؛
- العمل على جلب عتاد طبي وتجهيزات مكتبية مواكبة للتطورات لتوفير الجهد والوقت وزيادة جودة الخدمات الصحية؛
- إعادة النظر في نظام وطريقة صرف الحوافز والمكافآت؛
- زيادة الاهتمام بحل مشاكل العمال الوظيفية؛
- دعم البرامج التدريبية الفعالة والأكثر تلاؤماً مع طبيعة عمل كل الرتب و الوظائف؛
- زيادة المشاركة الفعالة للعاملين والموظفين في اتخاذ القرارات؛
- تفعيل قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي؛
- الحرص على مراعاة قدرات الرؤوسين عند توزيع المسؤوليات؛
- زيادة عدد الموارد البشرية اللازمة لسد العجز وتخفيف الضغط على العمال الحاليين؛
- الحرص على زيادة الولاء التنظيمي للحد من التسرب الوظيفي؛
- توفير متطلبات السلامة المهنية اللازمة لتقليل خطر الإصابة بالعدوى والأمراض المهنية؛
- خلق نوع من الرقابة على انجاز الأعمال لفرض الالتزام والجدية ولعدالة من جهة، والحد من المحسوبية والمحابة من جهة أخرى.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض ، يهدف التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي.

وبعد جمع وتحليل البيانات التي تم تحصيلها عن طريق كل من أداة الملاحظة خلال فترة التبرص ، وأداة الاستبيان عن طريق استجابات عينة الدراسة على مجموعة من العبارات حول موضوع البحث ، بدا من الواضح من المعاينة والملاحظة أن المؤسسة محل البحث تحاول قدر الإمكان زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، في خضم عدة معوقات تحول دون تحسين بيئة العمل أهمها ضعف الإمكانيات ، وذلك رغم نقص الوعي الشامل لمكونات وعناصر بيئة العمل الواجب توفرها لخلق بيئة تزيد من رضا العاملين من جانب ، ومن جانب آخر نقص الوعي بأهمية الرضا الوظيفي للعاملين ، وضرورة توفره لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما كشف الاستبيان على أن العامل في حد ذاته غير متطلب ولا يفرض ضرورة رضاه على بيئة العمل من أجل قيامه بعمله بشكل أحسن ، كما أن رضا العاملين على بعض عناصر الاستبيان لا يعني رضاه الوظيفي عن بيئة عمله ، لكن أفراد العينة أكدوا أن توافر متطلبات بيئة العمل المثالية سيعزز من رضاهم الوظيفي ، ما يؤدي في الأخير لتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المريض الذي هو أساس إيجاد المؤسسة الصحية في حد ذاتها.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

لا يمكن اخفاء أن القطاع الصحي الجزائري يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تصعب من تحقيق الأهداف المرجوة من إيجاد هذا القطاع.

فبالرغم من التغيرات وإصلاح المنظومة الصحية بما فيها المؤسسات الصحية، للمساهمة بشكل فعال في حل مشاكل هذا القطاع منها التقديم السيء للخدمة بسبب العقبات التي تواجه المقدم للخدمة من بيئة وظروف عمل ووسائل غير متطورة، عدم وضوح المهام وضعف التأطير، وعدم التحكم في التزايد المستمر في الطلب على العلاج الذي يخلق الكثير من الضغوط على العنصر البشري الذي هو عنصر الارتكاز الذي تتكل عليه المؤسسات الصحية لتحقيق أهدافها.

إلا أن مستويات الرضا الوظيفي تبقى منخفضة لدى العاملين التابعين لهذا القطاع، كما أن الخدمات الصحية ما زالت لا ترقى للمستويات المطلوبة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في كيفية الإصلاح والجوانب التي تشملها هذه الإصلاحات، من أجل النهوض بالقطاع من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ولما كانت بيئة العمل الوسط الذي تعمل فيه الموارد البشرية ومركز انتاج وتقديم الخدمة الصحية، كان لا بد من صبب إهتمام أكبر على جوانبها المتعددة ومتغيراتها المختلفة التي يمكن أن تكون داعمة لهذه البيئة فيما قد تشكل لها عقبات ومعوقات تعاب عليها، فيكون من الواجب تذليل هذه العقبات خدمة للمريض أولا، وتسهيلا لعمل هذا العنصر البشرية أساس تقديم الخدمة وخدمة المريض.

وبغية التعرف أكثر على مقومات بيئة العمل وواقع هذه الأخيرة في مؤسسات الصحة الجزائرية، ولمحاولة الإجابة على الإشكال الذي طرحنا سابقا والذي يدور حول أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الصحة الجزائري كانت لنا دراسة نظرية في الفصلين الأولين للبحث تناولنا في محاولة منا الإحاطة بجميع جوانب كل من متغيري الدراسة أي بيئة العمل والرضا الوظيفي، فيما كانت الدراسة الميدانية للموضوع في إحدى مؤسسات الصحة، وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة ولاية البيض، وذلك لدراسة وتقييم بيئة العمل في القطاع الصحي على أرض الواقع ومدى تأثيرها على رضا العاملين في هذه المؤسسة الصحية كمثال عن المؤسسات الصحية في الجزائر، فكان لنا أن توصلنا في إطار مناقشة هذا الموضوع لتحديد مدى صحة الفرضيات التي ترتب عنها هذا البحث، وكانت كما يلي:

- أثبتت دراسة الفصل الأول صحة الفرضية الأولى، فبيئة العمل هي مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمؤسسة بعينها، و التي تكون لها تأثيرا على أداء و درجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المؤسسة؛
- كما أسفرت دراسة الفصل الثاني عن تأكيد صحة الفرضية الثانية، حيث أن الرضا الوظيفي هو مجموعة أحاسيس وانفعالات الفرد نحو وظيفته وهي حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية والتي تؤثر في سلوك العمال كالأداء كما أنها تتأثر بالعديد من العوامل؛

الخاتمة العامة

- أكدت الدراسة الميدانية في الفصل الثالث صحة الفرضية الثالثة، إذ أن بيئة العمل في قطاع الصحة هي حقيقة بيئة غير مستقرة تتمتع بمزايا، لكنها تشكو الكثير من النقائص التي تعاب عليها، الأمر الذي يؤثر على رضا العاملين فيه، لذا فأفراد العينة راضون نسبيا على بعض العناصر وغير راضون على البعض الآخر من عناصر بيئة عملهم.

1- نتائج البحث:

- إن لبيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية والمادية تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الصحة والقطاع الصحي؛
- القيادة الإدارية وأسلوبها متماشي مع معطيات الرؤوسين ومتطلبات ظروف العمل بحيث أنها مرنة، وتستخدم أسلوب قيادي يتمشى مع طبيعة الرؤوسين ومع خصوصية القطاع الصحي، لكنها تحتاج أن تكون فعالة أكثر؛
- النظم واللوائح والقوانين ملائمة وواضحة لدى كل العاملين سواء الرؤساء أو الرؤوسين؛
- طبيعة العمل والتخصص ملائمة لأغلب العمال، بحيث أن أغلب الموظف تتلاءم تخصصاتهم مع وظيفتهم؛
- الاتصال وقنوات الاتصال ضعيفة وغير واضحة بين مستويات وأجزاء الهيكل التنظيمي؛
- العلاقات العامة الرسمية وغير الرسمية سواء بين الرئيس والرؤوسين أو بين الرؤوسين بعضهم ببعض، جيدة ومساعدة للعلاقات الانسانية بحيث تدفع الجميع إلى التعاون والتكامل والتفاهم وأن تتم العلاقات الرسمية بكل موضوعية وعدل؛
- نظام الحوافز والمكافآت بحاجة للرقابة وإعادة النظر، فلا بد للمؤسسة أن تدرك أهميتها والعمل على تطبيقها بشكل عادل بين العاملين؛
- الإضاءة سواء الطبيعية أو الاصطناعية جيدة وملائمة، وتساعد على أداء الوظائف والمهام؛
- التهوية ودرجات الحرارة ملائمتين وجيدتين في البرد والحر، بحيث تسهم في استمرار الفرد بالعمل بشكل جيد؛
- التجهيزات المكتبية والعتاد الطبي في حاجة للتجديد والتطوير والزيادة نظرا لضعف ونقص العتاد الطبي خاصة؛
- بيئة العمل المادية غير ملائمة للعمل وتنقصها الكثير من العناصر (مكان لاستراحة العمال، مكان للصلاة، متطلبات السلامة المهنية...)
- التكنولوجيا المستخدمة ضعيفة وغير مواكبة للتطورات التكنولوجية التي تمس القطاع؛
- العمل في القطاع الصحي شرف للعاملين فيه ويتناسب مع قيمهم الشخصية، كما أنه يحقق لهم تحقيق الذات والاحترام من زملاء العمل؛
- يتمتع العمل في القطاع الصحي بروح الفريق والتعاون العالي بين فريق العمل؛
- البرامج التدريبية غير فعالة وغير ملائمة لتخصصات العاملين؛
- الخدمات الاجتماعية ناقصة وضئيلة (خدمات التثقيف والترفيه، خدمات النقل...)

الخاتمة العامة

- العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أقل ضغطا من العمل في المؤسسات الصحية ذات الحجم الأكبر، كما أنه يتميز بالهدوء وعدد المرضى ملائم؛
- توجد علاقة طردية تلازمية تربط بين الرضا الوظيفي وبيئة العمل، بحيث أن بيئة عمل مثالية ترقى لمستوى تطلعات العاملين، تزيد من بالضرورة مستويات رضاهم عن العمل وترفع من الأداء والجودة كعناصر تابعة تترتب عن هذا الرضا، أما بيئة العمل السيئة، غير الملائمة، أو غير المستقرة، فتخفض من مستويات الرضا، ما يخفض من الأداء وجودة الخدمة الصحية المقدمة، أو قد يسبب التسرب الوظيفي؛
- هناك عمل متواصل على تحسين بيئة العمل لكنه مرهون بالإمكانات الضعيفة للمؤسسة بسبب غياب العدالة في توزيع الموارد والهياكل المتباينة بين الشمال والجنوب.

2- اقتراحات:

ونتيجة لذلك نطرح بعضا من الاقتراحات للأخذ بها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين والباحثين:

- على المسؤولين في الإدارات العليا للمؤسسات الصحية، إضافة لاهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي وجودة الخدمات الصحية، الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية، ملائمة، متجددة ومواكبة للتطورات، حتى يشعر العامل في هذا القطاع شديد الأهمية، بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء لديه؛
- يجب أن يكون هذا الاهتمام بتوفير بيئة عمل مثالية تحت إشراف إدارة ناجحة وفعالة؛
- دعوة مسؤولي الإدارة الصحية إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث وموضوعي، يجمع بين الصرامة، الديمقراطية والعدالة؛
- تفعيل الرقابة ليس فقط على الأداء بل وأيضا على تطبيق البرامج والتحسينات على بيئة العمل والتي من شأنها تحسين الرضا الوظيفي؛
- تحسين الاتصال وتوضيح قنوات الاتصال بين أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي المختلفة؛ عن طريق التقرب من الموظفين، بمختلف تخصصاتهم ومواقعهم من الهيكل، لمعرفة احتياجاتهم وآرائهم وأفكارهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- زيادة التحفيز بتحسين نظام وتطوير نظام الحوافز (المادية والمعنوية) وبما يحقق العدالة بين العاملين، مع مراعاة قدرات العاملين المهنية، بحيث تحث الأفراد على العمل ورفع مستويات أدائهم، وتشجيع المجدين في عملهم منهم ومحاسبة المقصرين والبحث في دوافع العاملين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزدون من إنتاجيتهم؛
- تحسين بيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل وتوفير عناصر الحماية والأمان من الأخطار والسلامة المهنية؛
- الاهتمام بالبيئة النفسية والاجتماعية كذلك تزامنا مع تحسين البيئة المادية والوظيفية للعمل، لما لمناخ العمل من تأثير كبير على الرضا الوظيفي؛

الخاتمة العامة

- إعادة النظر في توزيع الهياكل، التجهيزات والموارد المادية الصحية، بين مختلف مناطق التراب الوطني، فسواء في الشمال أو الجنوب، في المدن أو القرى، فالمريض هو نفسه والخدمة الصحية يجب أن تكون نفسها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن العامل هو نفسه لذا يجب أن تكون بيئة هي نفسها في كل مكان بشكل عادل وبالتوازي مع متطلبات وخصوصية كل منطقة؛
- كما يجب إنشاء هياكل صحية تخدم كل من المريض ومقدم الخدمة وليس الإنشاء من أجل الإنشاء فقط لسد العجز في الهياكل، وإنما إنشاء منشآت صحية ببيئة متكاملة ومثالية للعمل فيها بارتياح أكبر، بيئة عمل ترقى للمعايير العالمية من أجل الحصول في الأخير على خدمة صحية ترقى للمعايير العالمية كذلك، فالمورد البشري محرك وركيزة تقديم الخدمة متوفر، المطلوب فقط تحصيل رضاه لتفعيل أدائه.

3- الآفاق:

- نرجو أن يكون هذا البحث بادرة خير لإجراء المزيد من البحوث التي تتناول الرضا الوظيفي وبيئة العمل، ونخص بالذكر قطاع الصحة الجزائري، بهدف نشر الوعي للمساعدة على النهوض بهذا القطاع بالغ الأهمية، وفيما يلي بعض العناوين التي ارتأيناها مناسبة لتكملة البحث في هذا المجال الواسع:
- دراسة مدى تأثير اصلاح المنظومة الصحية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها؛
 - دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للأطباء والمرضى وجودة الخدمات الصحية؛
 - دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في القطاع الصحي الجزائري؛
 - بحث الانعكاسات السلبية لبيئة العمل كتأثيرها على حياة الموظف في قطاع الصحة خارج العمل، وكذلك تأثيرها على العلاقات الشخصية بين زملاء العمل؛
 - تقييم فاعلية برامج اصلاح المستشفيات في تحسين بيئة العمل؛
 - دراسة مقارنة للفرق بين بيئة العمل في مؤسسات الصحة في الشمال والجنوب، ومدى تأثير ذلك على جودة الخدمات الصحية والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الفخري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، بدون سنة.
2. ابن منظور وآخرون ، لسان العرب، دار اصدار، بيروت ، الطبعة الأولى، 1994.
3. أحمد محمد المصري، إدارة المستشفيات ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،1998م.
4. أشرف محمد عبد الغني ،علم النفس الصناعي وأسس تطبيقه ،المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001.
5. أمين أحمد سعيد، المنهج البيئي المقارن في دراسة علم الإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م.
6. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، الجزء الأول، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
7. حامد حسن، أطلس العامل الصحيح ،دار مكتبة الحياة، بيروت، 1414 هـ.
8. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض، 1997.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
10. صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.
11. صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
12. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مطابع الشرق الأوسط، الرياض 1986،
13. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك ،دار مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، القاهرة 1998،
14. عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، الطبعة الثانية، القاهرة، 1999.
15. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1984.
16. علي أحمد وآخرون، الأسس العامة للسلوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة.
17. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
18. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1994.
19. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2005م.
20. فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي والتنظيمي ،دار النهضة العربية ، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 1985.

21. فريد توفيق نصيرات ،إدارة منظمات الرعاية الصحية ،دار المسيرة ،الطبعة الأولى، عمان، 2008م.
 22. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 2004 .
 23. محسن المنصوري ، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد، 1970.
 24. محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و آثارها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
 25. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
 26. محمد السيد أرناؤط ،الإنسان وتلوث البيئة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ،1416هـ.
 27. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، القاهرة، دار الجامعة للطباعة والنشر، 1987.
 28. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
 29. محمد قاسم القريوتي ،نظم و معايير التعينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الامن العربية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1418هـ .
 30. مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة، دار تهامة للنشر، الطبعة الثالثة ، جدة، 1985.
- المذكرات والأطروحات:**
1. إبراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم ادارة مؤسسات المجتمع المدني، غير منشور، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010 .
 2. إيمان محمد علي الحنيطي ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، الأردن، 2000.
 3. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1428هـ-1429.
 4. بشير لعريط ، الانعكاسات النفسية والسلوكية لنظام العمل بالمناوبة (8x3) ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، فرع علم النفس، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2006-2007.
 5. بلال مشعلي ،دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة فرحات عباس ،سطيف ، 2010-2011 .
 6. بهية إبراهيم التويجري، المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007م.
 7. حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

8. خديجة بولخلف، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للتأبع، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006-2007.
9. خير الدين ابن خروور، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.
10. زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
11. زوينة بوفورورة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
12. سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2013-2014.
13. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
14. سهام بلخيري، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر في إدارة أعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2011-2012.
15. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في العلوم - علم الاجتماع- تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
16. صباح سليم مصطفى شرير، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2000.
17. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
18. عبد الرحمان بقادير، العمل الليلي وأثاره الفيزيولوجية والاجتماعية على العمال، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
19. عبد العزيز عبد الرحمن عبد العزيز، بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423 هـ.
20. عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

21. عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
22. العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 – 2008 .
23. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
24. عماد لعلوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2011 – 2012.
25. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.
26. فاتح العبودي، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
27. فريد لخنش، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014 - 2015 .
28. فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
29. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
30. محمد الحسن التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، السعودية، بدون سنة .
31. مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، مايو 2008 .
32. منيرة تماسيني، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.
33. يوسف لعجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 م.

الملتقيات والمداخلات:

1. آمنة ياسين ، العمل بالنظام الليلي والتناوبي وأثره على التوافق العام ، الملتقى الدولي العمل الليلي – إجهاد فسيولوجي، إرهاق ذهني ومعوق اجتماعي يومي 06-07 أكتوبر 2013، جامعة وهران.
2. عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين-مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس المنعقد يوم 01 مارس 2012، قسم الجغرافيا، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
3. مريزق عدنان، محمد عدنان، مداخلة بعنوان: " التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية"، ملتقى بعنوان: "التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير"، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
4. وسيلة واعر ، عبد الناصر موسي ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد يومي أبريل 2009 ، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

المجلات والمقالات:

1. آدم غازي العتيبي، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، مجلة الإدارة العامة العدد 69، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
2. الحاج عرابة ، ازدواجية السلطة في المستشفيات : المفهوم والإشكالية ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة ورقلة ، 2009-2010.
3. خليل حجاج ، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للمرضيين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة ، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 9-العدد 2 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2007 .
4. رجاء مريم ، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض ، مجلة جامعة دمشق- المجلد 24-العدد الثاني ، كلية التربية، جامعة دمشق، 2008 .
5. سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد 02 ، المجلد 14 ، جامعة الكويت ، ماي 2007 .
6. سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة المجلد(11)، العدد الأول، 1987م، عمان.
7. سمير أحمد عسكر، أبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد 31 مارس 1985.
8. صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 1، 2005.
9. عبد الحميد عبدوني ، سليمة سايحي ، ساعد صباح ، العمل الليلي ودوره في ظهور بعض اضطرابات النوم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة/جامعة بسكرة، بدون سنة .
10. عبد الفتاح الشربيتي ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (11) العدد الثالث، عمان، 1987م.
11. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد (3+4)، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، دمشق، 2009.
12. عبد القادر عبد الله، حسن والمير، عبد الرحمن علي، اختيار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال

الحاسوب بالملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد (3) العدد الخامس، الرياض ، 1996م .

13. عبد اللطيف مصلح محمد عايض ، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد السادس، العدد (11) ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن، 2013م.
14. عبد الله عبد الرحمن الشيباني ، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإصدار الأول 2014.
15. قويدر بن أحمد ، خيرة حابي ، الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، 01 سبتمبر 2016.
16. كمال تشام ، آ. مخفي ، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2009 .
17. محمد بن عبد الله الثبتي، خالد بن عويد العنزي، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المجلد 3، العدد 6، حزيران 2014.
18. مناور فريح حداد، الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، الجزائر، 2003.
19. موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإنسانية العدد 6، المجلد 21، الأردن، 1994.
20. هاشم عبد الكريم محمد، أثر بيئة العمل على سلوك العاملين ، مجلة التنمية الإدارية العدد 48 يونيو، القاهرة، 1990 .
21. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 19، معهد الإدارة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2009.
22. يوسف غنيم، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 9، العدد 2، قسم إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 26 نوفمبر 2007.

المواقع الالكترونية:

1. منتديات صحابي- من قسم: منتدى العلوم الاقتصادية تاريخ الاطلاع 2017/04/05 الساعة: 20:15 <http://www.s7aby.com/t51922.html#post396446>

الكتب باللغات الأجنبية:

1. G. Bernabe, La gestion des ressources humaines en éducation, a r c, Quebec, 1981.
2. J. William et autres, « La gestion des ressources humaines, Mc Graw hill Editeurs » , Quebec, 1985.

اللاحق

استبيان : Questionnaire

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

تحية طيبة وبعد...

يسعدني أستأذنكم من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة.

تهدف هذه الدراسة إلى الإطلاع على أثر بيئة العمل في القطاع الصحي على الرضا الوظيفي للعاملين فيه، من أجل إتمام متطلبات التحصل على درجة الماستر في علوم التسيير.

لذا الرجاء التعاون والتكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل أمانة وموضوعية ومراعاة الدقة قدر الإمكان
—بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم—

شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم علما بأن إجاباتكم ستبقى سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجاباتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،

الطالبة:

باقي فتيحة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-30 سنة ☐ من 31-35 سنة ☐ من 36 سنة فأكثر
3. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة)
4. سنوات الخدمة: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ من 5-9 سنوات ☐ من 10-14 سنة ☐ من 15-19 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر
5. المؤهل العلمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ معهد عالي أو شبه طبي ☐ تكوين مهني ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه
6. الدرجة الوظيفية: ☐ سلك الأطباء ☐ سلك الإداريين ☐ سلك العمال المهنيين و أعوان الخدمة ☐ سلك شبه الطبيين (...ATS.IB.IDE. ISP.ISSP)
7. أوقات العمل: ☐ توقيت كامل ☐ توقيت جزئي

المحور الثاني: بيئة العمل

في حالة توفر ظروف العمل المثالية الآتية بين أي منها تؤدي إلى تعزيز الرضا لديك عن عملك وذلك بوضع علامة X في المربع الذي يناسب درجة الرضا لديك:

م	مضمون العبارة / درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا بشدة
أولاً: متغير القيادة الإدارية						
1	يسعى رئيسي بصورة مستمرة لإعلامي بالمستجدات في مجال العمل					
2	يبدى رئيسي المباشر اهتماما برغبات العمال والموظفين.					
3	يراعي رئيسي قدرات المرؤوسين عند توزيع المسؤوليات.					
4	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان بعضا من الصلاحيات.					
5	تشارك الإدارة الفريق التقني في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.					
6	نمط القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة يبعث روح الانتماء والولاء لها.					
ثانياً: متغير الهيكل التنظيمي						
1	يوجد توافق وتناسق كامل للوظائف مع الهيكل التنظيمي.					
2	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال.					
3	يتوافق الهيكل التنظيمي في المؤسسة مع طبيعة مهامها.					
4	تناسب مؤهلات وتخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم.					
5	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
6	قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي واضحة وتساهم في ربح الوقت.					
7	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
8	أنظمة العمل والقوانين واللوائح واضحة ومرنة .					

م	ثالثا: متغير التكنولوجيا	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المؤسسة ملزمة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها.					
2	تنجز أغلب الأعمال في المؤسسة باستخدام التكنولوجيا.					
3	المعدات والعتاد الطبي والمكتبي والتجهيزات مواكبة للتطورات التكنولوجية.					
4	التكنولوجيا والوسائل المستخدمة تساهم في تحسين الجودة وتوفير الجهد والوقت.					
5	المؤسسة على استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية في المجالين التقني والإداري.					
6	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب العمل بما يرضي العمال والمرضى.					
7	للمؤسسة موقع رسمي على الانترنت تمكن المواطنين والعمال من معرفة جميع المستجدات في المؤسسة.					
رابعا: متغير طبيعة ظروف العمل						
1	العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحسن من العمل في غيرها من مؤسسات الصحة					
2	العمل في قطاع الصحة كان رغبتي منذ البداية.					
3	ألتزم بالحضور في موعد العمل الرسمي.					
4	أمكث في العمل حتى انتهاء وقت العمل الرسمي.					
5	أرغب بالبقاء في المؤسسة حتى التقاعد.					
6	يتم مكافأة الإدارة للموظف المجد في عمله.					
7	لا توجد صراعات بيني وبين زملائي في العمل.					
8	منصب عملي يناسب طبيعة تكويني وتعليمي.					
9	مهام عملي يشوبها الغموض وعدم الوضوح.					
10	أشعر أنه لدي كل المعلومات لأداء عملي بشكل فعال.					

1	أثناء المناوبة في حال وجدت:			لا رأي
1-1	تستطيع البقاء ليلة كاملة بدون نوم.	نعم	لا	
2-1	أفراد العائلة متقبلون أو راضون عن عملي ليلاً.			
3-1	تنظيم مناوبات العمل الدوري والليلي مرنة مناسبة وعادلة.			
2	أشعر باحتمال الإصابة بأمراض مهنية أو عدوى بسبب عملي مستقبلاً.			
3	ظروف العمل المادية : إن ظروف العمل المادية تزيد من درجة الرضا لدي عند توافر:			
1-3	التهوية الجيدة ودرجة الحرارة الملائمة في مكان العمل في البرد أو الحر.			
2-3	الإضاءة الجيدة والملائمة.			
3-3	مكان عملي هادئ وعدد المرضى ملائم.			
4-3	مكان مخصص للصلاة.			
5-3	مكان مخصص لاستراحة الموظفين.			
6-3	المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية.			
7-3	وجبات غذائية مجانية.			

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الأسئلة الآتية تخص واقع الحال في موقع عملك، ضع علامة X في المربع المناسب لمستوى رضاك عن عملك وفق الفقرات التالية:

م	مضمون العبارة /درجة الرضا	مرضية جداً	مرضية	مرضية إلى حد ما	غير مرضية	غير مرضية جداً
1	المسافة بين موقع سكنك وعملك.					
2	مدى تحقيق الوظيفة لطموحاتك الشخصية.					
3	مشاركتك في اتخاذ القرارات.					

	مرضية جدا	مرضية	مرضية إلى حد ما	غير مرضية	غير مرضية جدا
4					نظام الحوافز والعطل والإجازات عادل وغير خاضع للمحاباة أو المحسوبية.
5					فرص الترقى المتاحة.
6					يتناسب الراتب الشهري مع مؤهلك وخبراتك وطبيعة العمل.
7					طريقة صرف واحتساب المكافآت والحوافز.
8					اهتمام الإدارة العليا في حل مشاكلك الوظيفية.
9					دعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية ومدى تلائمها مع طبيعة عملك.
10					يمنحني عملي الشعور بالاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل والمشرفين.
11					مكان عملي ملائم ومريح وخالي من المخاطر.
12					ساعات عملي مناسبة وملائمة لقدراتي والأجر الذي أتقاضاه
13					مستعد لأن أبذل جهد أكثر من المطلوب من أجل انجاح مؤسستي الحالية.
14					بقائي في هذه المؤسسة يحقق لي الفائدة.
15					يتلاءم عملي مع قدراتي الشخصية وقيمي.

☐ لا

16. هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك ؟ نعم ☐

في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى:

- ☐ - نظام الإشراف و الرقابة
- ☐ - عدم وجود ثقة بين العامل و الرئيس
- ☐ - قواعد العمل و لوائحه
- ☐ - الآلية و التكنولوجيا

تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والامتنان...

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع: بيئة العمل في القطاع الصحي وأثرها على الرضا الوظيفي على العاملين فيها-دراسة على عينة من العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للشلالة ولاية البيض، وهدفت إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بيئة العمل والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية، وما هي العوامل التي تؤثر سلبا أو ايجابا على هذا الرضا، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها التنظيمية، الوظيفية، المادية، النفسية والاجتماعية المكونة لها، ومدى رضا العاملين على عناصرها، من خلال تقييمهم لبيئة عملهم ومدى رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

وقد تبين لنا أن المؤسسة الصحية الجزائرية، تحوي بيئة عمل بخصوصيات تميزها عن غيرها من المؤسسات، لكن هذه البيئة ليست مثالية وتؤثر على مستويات رضا العاملين فيها، ما ينعكس على نوعية الخدمات الصحية، الأمر الذي يستدعي من قطاع الصحة الجزائري تحسين هذه البيئة لزيادة مستويات الرضا للعاملين فيه بما يخدم مصلحة جميع الأطراف.

الكلمات المفتاحية:

بيئة العمل، الرضا الوظيفي، القطاع الصحي.

Abstract:

Cette étude portait sur le thème: le travail dans l'environnement du secteur de la santé et son impact sur la satisfaction au travail -étude du personnel sur un échantillon d'employés dans l'établissement public de santé de proximité du Chellala la wilaya d'Elbayadh, visait à déterminer l'interaction de l'environnement du travail et la satisfaction professionnelle des travailleurs dans les établissements de santé, et quels sont les facteurs qui affectent positivement ou négativement cette satisfaction, par la mesure dans laquelle l'environnement du travail des éléments de régulation, constituants fonctionnels, physiques, psychologiques et sociaux, et dans la mesure des éléments de satisfaction des travailleurs, par l'évaluation de leur environnement du travail et de leur satisfaction ou d'insatisfaction avec eux.

Nous avons constaté que l'établissement de santé algérienne, contenant des particularités de l'environnement du travail qui les distinguent des autres institutions, mais cet environnement n'est pas idéal et a une incidence sur les niveaux de la satisfaction du personnel, ce qui se reflète sur la qualité des services de santé, qui appelle le secteur de la santé algérienne pour améliorer cet environnement pour augmenter le niveau de satisfaction des employés qui servent les intérêts de toutes les éléments.

Les mots clés:

Environnement de travail, la satisfaction professionnelle, le secteur de la santé.