



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة :علم الاجتماع

التخصص: تنظيم و عمل

العنوان :

معوقات التطوير التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية الجوارية محمد الشبوكي

- الشريعة -

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

عاشور المولدي

1- حمدي هند

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

2- كماش سليمة

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلغيث سلطان	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
عاشور المولدي	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا مقرر
تواحية رايح	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

الحمد لله ذي المن و الفضل و الإحسان حمدا يليق بجلالته و عظمته، و صلى الله و سلم

على سيدنا محد خاتم الرسل ، بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا

العمل المتواضع، نتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ

الفاضل "مولدي عاشور" الذي لن تكف حروفه هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا

و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن . كما نشكر جميع أساتذة قسم علم الاجتماع على

كل ما قدموه لنا من نصائح و إرشادات ومعلومات ساعدتنا لإنجاز و إتمام هذا العمل.

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الفهرس العام

	شكر وعرfan
	الإهداء
	الفهرس العام
ا. ب	قائمة الجداول و الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة	
17	1-الإشكالية .
18	2- الفرضيات
19	3-المفاهيم.
22	4-الدراسات السابقة .
الفصل الثاني : تطوير المنظمات "أحمد ماهر"	
29	تمهيد
30	1- ماهية التطوير التنظيمي.
32	2- أنواع التطوير التنظيمي
33	3- القوى الدافعة نحو التطوير التنظيمي
34	4- القوى المضادة للتطوير التنظيمي
33	5- أهداف التطوير التنظيمي
33	6- نظريات التطوير التنظيمي
40	7- كيفية المتابعة و الرقابة على خطة التطوير التنظيمي
46	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث المعوقات الوظيفية للمنظمات (روبرت ميرتون)	
49	تمهيد
48	1- الاتجاهات النظرية للتتظيم
69	2- المعوقات التنظيمية
73	3- المعوقات الوظيفية " لروبرت ميرتون "

فهرس الموضوعات

81	خلاصة الفصل .
الفصل الرابع: الإطار النظري للجودة في الخدمات الصحية	
84	تمهيد.
85	1- مفهوم إدارة الجودة البشرية
86	2- عناصر إدارة الجودة الشاملة
88	3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
90	4- تقنيات إدارة الجودة الشاملة
92	5- أهداف نظام الجودة الشاملة
93	6- خصائص نظام الجودة الشاملة
94	7- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
96	8- المعوقات و المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة
98	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	
101	تمهيد
102	1- مجالات الدراسة
108	2- منهج الدراسة
108	3- أدوات الدراسة
الفصل السادس : تحليل البيانات وفق الفرضيات المدروسة	
113	1- تحليل البيانات الشخصية
120	2- تحليل بيانات البحث حسب الفرضيات
151	3- نتائج الدراسة
154	الخاتمة.
155	ملخص بالغة العربية والأجنبية.
157	قائمة المصادر و المراجع
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	113
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	114
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	115
04	يمثل توزيع أفراد العينة وفقا لعدد السنوات في العمل في المستشفى	116
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	117
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية التي قام بها العمال	118
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي يشغله العمال .	119
08	يوضح كيفية تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية	120
09	يوضح مكانة و سمعة المؤسسة الاستشفائية	121
10	يوضح تحديد مواعيد الخدمة للمرضى داخل المؤسسة الاستشفائية	122
11	يوضح المصالح التابعة للمؤسسة و مشاكل الاتصال	123
12	يوضح صلاحيات المسؤوليات لدى أفراد الإدارة	124
13	يوضح كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي وفق الأهداف المرسومة	125
14	يوضح العلاقات المتبادلة بين العمال و الوحدات التنظيمية	126
14	يوضح مدى تكيف المؤسسة الاستشفائية داخل المنظمة .	127
15	يوضح تقييم الأداء في العمل	128
16	يوضح مدى التسهيلات التي تقوم المؤسسة الاستشفائية لصالح أفراد المجتمع	129
17	يوضح مدى توافق أوقات المعاينة مع متطلبات المرضى	130
18	يوضح مدى فعالية الاتصال في استمرارية تطوير المؤسسة الاستشفائية	131
19	يوضح مدى تنسيق مكاتب المصلحة من حيث إمكانية تبادل المعلومات	132
20	يوضح مدى تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة الصحية	132
21	يبين صعوبة إيصال الشكاوي و الآراء إلى الإدارة العليا	133
22	يبين مشاركة الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة	134
23	يبين تأثير المهارات الإدارية في نجاح عملية التغيير في المؤسسة	135
24	يبين تقييم أهمية عملية أداء المهام في المؤسسة الاستشفائية	136

قائمة الجداول و الأشكال

137	يبين تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال	25
138	يبين كيفية استقبال موظفي الإدارة لانشغالات الموظفين	26
139	يبين ضعف المؤسسة من حيث عدم توفر المؤسسة من المعدات اللازمة	27
140	يبين مدى التزام المؤسسة الاستشفائية نحو مرضاها	28
141	يبين البرمجيات المتوفر لعلاج الأنشطة الخاصة بالمرضى و الموظفين	29
142	يبين مرونة الهيكل التنظيمي في التسيير و التنظيم	30
143	يبين بيانات تتعلق بملائمة الموقع الجغرافي للمؤسسة الاستشفائية لأفراد المجتمع	31
144	يبين مدى حرص موظفي المستشفى على الانضباط و الكفاءة في العمل	32
145	يبين بيانات تمثل معلومات حول حالة المريض	33
146	يبين مدى اطلاع العمال بالنظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية	34
147	يمثل بيانات حول توفر وسائل الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية	35
149	يبين مساهمة الإدارة الإلكترونية في كفاءة و فعالية الخدمات المقدمة	36
151	يمثل بيانات حول مقترحات الإلمام بالمعوقات التقنية و الزيادة في فعالية الأداء	37

فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	الرقم
107	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشريعة	01

مقدمة

يعتبر التطور التنظيمي جهد منظم و عملية مستمرة بدلا أن يكون برنامجا محددًا بمدة زمنية محددة و ظهور التطوير التنظيمي كثمرة من ثمرات التطور العالمية، و كوسيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر و تسيير الإجراءات و استخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج و في الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتعبير و التشخيص الميداني للمشكلات والتكامل و الشمول في التطوير وعلى إثر التحديات التي تعيشها أغلب المنظمات في عالم اليوم فإن منظمات الصحة في العصر الراهن الذي تتسارع فيه التطورات العلمية و التقنية تواجه نفس التحديات و عليه يحتل التطوير التنظيمي مرتبة متقدمة اهتمامات تحقيق جودة عالية من التطوير و التغيير، فلا بد أن التطوير التنظيمي قد تعترضه معوقات عامة من عدم الإبداع و التجديد و أضف إلى ذلك من عدم وجود خطة يسير عليها المنسبين و كذا عدم التوافق بين العاملين و ضعف العمل الجماعي، كذلك معوقات تقنية تهدد المنظمة الصحية من كافة الجوانب مما يستوجب وجود نظام جودة يهدف إلى تطوير و تحسين نوعية و أداء منتجات المنظمة ذلك لمواجهة التحديات و المواجهات التي تعترضها ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لعملية التطوير التنظيمي.

و على هذا الأساس تناولنا 5 فصول،4 فصول منها نظري و فصل ميداني ، تمثل الفصل الأول والموسوم بالمقاربة المفهومية للبحث إشكالية ، فرضيات مفاهيم، و كذا الدراسات السابقة أما الفصل الثاني يحمل عنوان تطوير المنظمات حيث تطرقنا إلى ماهية التطوير التنظيمي وكذا أنواعه و القوى الدافعة والمضادة نحو التطوير، و أيضا أهدافه و النظريات و كيفية المتابعة و الرقابة على خطة التطوير التنظيمي.

أما بالنسبة للفصل الثالث فتناولنا فيه المعوقات الوظيفية للمنظمات، أهم الاتجاهات النظرية للتنظيم منها الكلاسيكية، الحديثة و المعاصرة، و المعوقات التنظيمية والمعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون . أما الفصل الرابع تناول الإطار النظري لجودة الخدمات الصحية، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، عناصرها ومراحل تطبيقها وتقنيات إدارة الجودة الشاملة و خصائص نظام الجودة الشاملة و كذا مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أهم المعوقات و المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.



أما الفصل الخامس فلقد قسم إلى جزئين، جزء خصص للدراسة الميدانية و إجراءاتها حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة ثم المنهج المستخدم و كذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات. أما الجزء الثاني فقد تمحور لعرض نتائج الدراسة و إعطاء بعض الاستنتاجات التي تم استخلاصها.

الفصل الأول :
المقارنة
المنهجية و
المفاهيمية للبحث

-الإشكالية

-الفرضيات

-المفاهيم

-الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة :

تنشط المؤسسات في بيئة تسودها التغييرات المتسارعة و التطورات المتعاقبة التي تتضح مظاهرها في كافة المجالات، إذ أصبح التغيير ذو حالة مستمرة و مسألة مصيرية بالنسبة لأي منظمة، وهذا يعني أن تعاملها معه لم يعد كماليا بل أصبح أمرا حتميا، و مصيرها مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة التي لا تترك مجالا للاختيار، و باعتبار أن إدارة المستشفيات فرع من علم الإدارة فهي بذلك تتطلب مهارات عالية ومعرفة متخصصة وموقفا ذو إطار ملائم حتى تؤدي الغرض الذي أنشأت من أجله، ومن الطبيعي أن لا يرتاح الكثير من الأفراد للتغيير لأنه ممس بالوضع القائم و بالطرق المتعارف عليها لأداء المهام داخل المنظمة، و التغيير لا يحدث من تلقاء نفسه إذ لابد من تشكيل مجموعة تقود للتغيير، ومن الأفضل أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يكونون حتما مؤمنين بالتغيير و التطوير ومستعدين للقيام به، و هذا الأمر يحتاج بالضرورة إلى دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنويا و تقديم التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه. وتعد المؤسسة الصحية الجزائرية كغيرها من المؤسسات مطالبة بتعيين جودتها و تسخير كل إمكانياتها ومواردها بالقدر الذي يفرض بالتزاماتها، و يجعلها قادرة على الاستمرار و المنافسة .

حيث تكتسب الجودة أهمية خاصة في مجال الرعاية الصحية لأنها تتعلق بالفرد و تلامس الجوانب الأكثر أهمية في حياته، و بالتالي فالمؤسسات الصحية هي أكثر المؤسسات المطالبة بتحسين و ضمان جودة خدماتها خاصة بعد التقدم في العلوم و المعارف الطبية و لاكتشافات العلمية للحد من انتشار الأمراض ومعالجتها أو التي لم تكن معروفة في السابق، و بتطور الأجهزة و التقنيات و انتشار تكنولوجيا التشخيص و العلاج عن بعد، و بالتالي تصبح مسألة تطوير الخدمة أو البحث عن خدمات جديدة من السمات البارزة في عمل المؤسسة الصحية لمواكبة سرعة التغيير العلمي و التكنولوجي في مجال الطب الذي يجعل بعض الخدمات الصحية المقدمة متطورة بمرور الزمن، فضلا عن كون العديد من المؤسسات الأخرى تقوم بتقليد الخدمات الصحية الجديدة و بالتالي تفقدتها ميزة الابتكار التفردي، إذ أن عدم تمكن المؤسسة الصحية بإنجاز هذه العمليات بالصورة التي حددت لها وفق التنظيم البيروقراطي سيؤدي لها لا محالة للهشاشة و عدم الفاعلية بمعنى أن هناك وظائف ذات نتائج عكسية للتنظيم داخل المؤسسة واعتبارها معوقا له و التي تعمل على سوء تكيفه حيث أن هذه المعوقات تعد غالبا من فعالية الجماعات داخل أي منظمة. و بالتالي فإن للمعوقات التنظيمية تأثيرا بالغا على تطوير المنظمات و ذلك راجع لكون

الفصل الأول : المقاربة المنهجية و المفهمية للبحث

المؤسسة نسق مفتوح يتأثر و يؤثر بجل التغيرات المحيطة بها و التي تقف عائقا أمام العمليات التنظيمية في أدائها لوظائفها مما تؤثر بدورها على فعالية المؤسسة الصحية في تحقيق أهدافها، ومن خلال حدود دراستنا سنحاول بناء تساؤل لإشكاليتنا :

- كيف يمكن لإدارة التطوير و التغيير أن تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل المعوقات المحيطة بها؟

ومنه تفرعت إلى أسئلة فرعية و التي كانت كالتالي:

- ما تأثير البعد التنظيمي على جودة الخدمات الصحية؟
- هل يوجد علاقة بين المعوقات التقنية و فعالية الأداء لدى الممرضين؟

2- الفرضيات:

لمعالجة إشكالية الدراسة و كإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى : هناك تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .

الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة بين المعوقات التقنية و فعالية الأداء لدى الممرضين.

3- المفاهيم :

- الإدارة :

يعرف Holt الإدارة على أنها " عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية المادية والمالية و المعلوماتية في بيئة المنظمة" و يوضح AHUJA إن الإدارة تمثل الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة، و هي تقود إلى تحقيق الغايات و الأهداف المشتركة، و هو بذلك يشير إلى أهمية العمل الجماعي و تحقيق الأهداف التنظيمية بينما يعبر (الشامي) عن مفهوم الإدارة بشمولية أوسع، معتبرا أنها العنصر الأساسي و المهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف و تحقيق النتائج التي

تسعى إليها المنظمة في نشاطها¹ " و يضيف أن الإدارة هي حسن التدبير الذي يشكل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة يوحى بالثقة و يؤدي إلى النجاح.

أما Ivancevice & others فيشير إلى تعدد أوجه تعريفات الإدارة حيث ينظر إليها، بوصفها عملية A process لكونها تضم مجموعة من الوظائف و النشاطات التي يؤديها المديرون في المنظمة² . بوصفها علم Discipline لكونها تشتمل على مبادئ و أسس و نظريات بوصفها مهنة A carrer فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم لعملية من أجل التفوق فيها، و هي تفرض عليهم فرص و تحديات مختلفة.

• التعريف الإجرائي:

الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة.³

- التنظيم :

عرفه محمد عاطف غيث بأنه عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة" و هذا يعني أن التنظيم مرادف للبناء الاجتماعي . وعرفه عبد الحميد لطفي بأنه مجموعة من الوسائل المستخدمة و الأفكار و العادات في تفاعلها مع لاستغلال البيئة قصد إرضاء حاجات أساسية.⁴

وهو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة تتخذ طابع بنائيا يتلائم و تحقيق هذه الأهداف. إذ يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي لنجاح العديد من المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، فهو العمود الفقري للمنظمة و على أساسه تحقق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية.⁵ "

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي : الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2008، صص-24-38.

² - عمر سعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، د.ط ، عمان ، 2003، صص9.

³ - علي شريف : مبادئ الغدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، صص 33.

⁴ - خليل محمد حسن الشماح و آخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000، صص 20.

⁵ - عسكر سمير: أصول الإدارة، دار العلم للنشر و التوزيع، دبي ، 1987، صص 202

إذ يعرفه " جوبز " بأنه منظومة من النشاطات المنسقة بوحي لفردين أو أكثر .¹

• المفهوم الإجرائي:

التنظيم هو الشكل و الهيكل و الإدارات و الأقسام التي يعمل بها الأفراد و العلاقات التي تسود بينهم.

- المؤسسة الصحية :

"هي عبارة عن مجموعة من المتخصصين و المهن الطبية و الغير الطبية و المداخلات المادية والمواد تنظم في نمط معين يهدف إلى خدمة المرضى الحاليين و المرتقبين و إشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة الصحية."² وهي تنظيم يقوم بتعبئة المهارات و الجهود لعدد من الجماعات المهنية المحترفة وشبه المهنية المحرفة و الجماعات غير المهنية المحترفة من الأفراد من أجل الحصول على خدمات ذات كفاءة عالية إلى المرض "³

• التعريف الإجرائي:

هي جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية أو وقائية، و تمتد عيناته الخارجية إلى البيوت، كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية و القيام ببحوث اجتماعية حيوية .

- المعوقات :

¹ - بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات العلمية، ط2، الجزائر، 2006، ص 14.

² - صلاح محمود ذياب: ورقة بحثية بعنوان "درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني في الاتجاهات الحديث في إدارة المستشفيات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 29/27 سبتمبر 2003، ص 83.

³ - عبد الله محمد عبد الرحمان: معوقات البناء التنظيمي للمشفى، دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 85.

وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية و فاعلية، و يمكن النظر إليه على أنها السبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً.¹

• التعريف الإجرائي:

هي الصعوبات و العقبات التي تواجه المديرين و تعيق بلوغهم لحل مشكلاتهم الخاصة بالإمكانات المتوفرة لديهم، مما يحول دون تحقيق الأهداف الإدارية التربوية المرجوة و يشمل ذلك (المعوقات الثقافية، المعوقات الاجتماعية، و المعوقات السياسية) .

- المعوقات التنظيمية :

يعرفها أحمد مصطفى خاطر بأنها " العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول عن تحقيق الأهداف التي سعى إليها التنظيم المحلي " كما أنها تعني اتجاهها سلوكيا سلبيا، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع و سلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها².

أما روبرت ميرتون فيرى بأنها " نتائج غير متوقعة، كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم "

أما سيزلينك فقد اهتم ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية حيث حاول دراسة إشباع التنظيم لحاجاته ومن كشف من أجزائه ووحداته الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة. أما علي عبد الرزاق جبلي فيرى بأن المعوقات الصادرة عن استراتيجية قائمة على الضبط المطلق، تساعد على تحول الأهداف التنظيمية العامة إلى الأهداف الخاصة .."

• التعريف الإجرائي:

هي مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم البيروقراطي (المتمثلة في سيادة المصالح الخاصة وانخفاض الوعي النسق القيمي و المستوى التعليمي ، ضغوط البيئة الخارجية و الداخلية و التحيز في

¹ - يوسف خياط: لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2، ج1، دار لسان العرب، بيروت، د.س، ص 930.

² - خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 167.

تطبيق القواعد¹ و اللوائح التنظيمية و التسيير غير العقلاني للموارد البشرية و انعدام المشاركة الداخلية في اتخاذ القرارات و التشبث بالإجراءات و التعقيدات الإدارية وممارسة الضبط التي تحول دون أداة العمليات التنظيمية اللامركزية الإدارية، التخطيط، تسيير الموارد البشرية ، اتخاذ القرارات لوظائفها مما تأثر على فعالية الجماعات المحلية في تحقيق الأهداف المرجوة منها في تحقيق الأهداف المرجوة منها لإحداث تنمية محلية .

3- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى :

الدراسة بعنوان التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة من الطالب حسام محمد حمدان مطر عبد عطية بحر - الجامعة الإسلامية غزة 2008 و تمثلت دراسته في :

الإشكالية التي برز من خلال التساؤل التالي:

- ما هو أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأصلية الفلسطينية في قطاع غزة "

و يندرج ضمنها الفرضية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

معتمدا المنهج الوصفي التحليلي و الذي يحاول من خلاله وصف و تقييم أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة و قد استخدم مصادر ثانوية .

¹- إسماعيل قياسي محمد: علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1980، ص300.

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية و التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة و الدوريات و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة و البحث و المطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

و أخرى أولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ثم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة أساسية للبحث .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة نجد :

- يجمع أغلبية المبحوثين أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأصلية ومجالات التطوير التنظيمي بشكل عام.
- اتضح أن فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حيث رأى أفراد العينة أن وجود أهداف استراتيجية واضحة و هيكل تنظيمي قوي و استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ة تطوير الأنظمة و تنمية العاملين بالمؤسسة و كذلك تنمية روح العمل الجماعي و العمل كفريق داخل المؤسسة من شأنه أن يزيد من فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات.

2- الدراسة الثانية :

الدراسة بعنوان: المعوقات التي تواجه الممرضات العاملات في المستشفيات الفلسطينية في محافظة

نابلس:

- تهدف الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات التي تواجه عمل الممرضات في المستشفيات الحكومية و الخاصة في مدينة نابلس، كما تسعى إلى التعرف إلى التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة على عمل الممرضات في المستشفيات .
- اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة، و قامت بتطوير الاستبانة لجمع المعلومات و البيانات بعد مراجعة الأدبيات و الدراسات و المقالات التي لها علاقة بالدراسة حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية في المستشفيات الحكومية و الخاصة، إذ بلغ عدد

المرمضات العاملات في مستشفيات نابلس (471) ممرضة و قد أظهرت النتائج الدراسة، وجود معوقات اجتماعية و ثقافية، اقتصادية و إدارية و نفسية تؤثر على عمل المرأة، كالمناوبات الليلية و العمل في القسم الرجال، و قلة الحوافز، كما هناك تفاوت في الإجابة بين الممرضات المتزوجات و العازبات، و في ضوء النتائج توحى الباحثة بوجود العمل على فتح برامج التعليم التمريضي على المجتمع، لتعريف المجتمع على مهنة التمريض، و تحسين الرواتب و توفير فرص الترتيبات و الإكثار من اللقاءات بين الإداريين و الممرضات و الاهتمام بالمشاعر الإنسانية للعاملات في مهنة التمريض من المرضى و الإدارة و الأطباء.

- مشكلة الدراسة : بعد تطوير و تنمية القطاع الصحي من الأساسيات و المؤشرات المهمة في أي عملية تنمية اجتماعية و اقتصادية، و تسهل عملية بناء المستشفيات و دعمها بالمعدات المناسبة ، بالإضافة إلى تطوير الكادر البشري الطبي و التمريض.

- تتناول هذه الدراسة إشكالية عمل الممرضات و العقبات التي تقع أمام عمل الممرضات و زيادة الإنتاجية و الفعالية، فمهنة التمريض قديما و حديثا ارتبطت بالمرأة و تحولت مهنة التمريض مؤسساتية تعتمد على العلم و المهارة.

- و قد أشار أبو عجمية 1996 ، Alu, Ajamel في دراسته أن الممرضات الفلسطينيات المتزوجات اللواتي يعلن في المستشفيات بالإضافة إلى مسؤوليتهن في تربية الأطفال يعانون ضعف في التكيف مع نظام العمل في وريديات ، و قد أشار اشباك (1994) أن هناك ضعف في العناية التمريضية المقدمة في المؤسسات الصحية الفلسطينية و أن سلوك الممرضات إيجابيا أو سلبيا يعتمد إلى حد كبير على أسلوب الإدارة و النط القيادي.

• أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع لعل أهمها

- أن قطاع التمريض عامة هو قطاع نسوي و يفضل أن تعمل به المرأة لما يمتاز به من خيارات بالرعاية بالإضافة إلى الجانب الإنساني و العاطفي الذي تتمتع به .

- أن قطاع التمريض يحتاج إلى تعلم ومهارة و معرفة من قبل كل ذلك ومع ذلك نجد المتفوقات ف بالتعليم لا يقبلن على دراسة التمريض في المعاهد و الجامعات.
- أهمية تطور الخدمات الصحية بوصفه مؤثرا حقيقيا للتسمية.
- أن نظرة المجتمع للمعاملات في هذا القطاع ليست نظرة إيجابية .

• أهداف الدراسة :

حددت أهداف الدراسة التي تسعى الباحثة للوصول إليها عند اختبار هذا الموضوع و لتحقيق هذه الأهداف فإن البحث يتطلب جمع بيانات تفصيلية لتحليلها و تفسيرها بغية الوصول لتحقيق هذه الأهداف و التي تتمثل في :

- دراسة الخصائص الاجتماعية و الاقتصادية و الديمغرافية للعاملات في هذا القطاع.
- تحليل المستويات التحليلية و التدريبية للممرضات العاملات في هذا الحقل .
- تحليل الواقع الحالي لعمل الممرضات في المستشفيات المختلفة من مختلف الجوانب .
- إجراء مقارنات مختلفة سواء بين مختلف أنواع المستشفيات أو بناء على الخصائص الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية للعاملات .
- توضيح التوجهات المجتمعية نحو العمل لهذا القطاع الهام و الحيوي.

• النتائج المترتبة عن الدراسة :

أحد أهداف الدراسة هو التعرف على المعوقات المختلفة التي تواجه عمل الممرضات في المستشفيات - نابلس - حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمجالات أداة الدراسة.

الفصل الأول : المقاربة المنهجية و المفهمية للبحث

أما مستوى المعوقات التي تواجه عمل الممرضات في مدينة - نابلس - فكذا اعتمدت الباحثة في تحديد المستويات بالمقياس الأكثر شيوعا في الدراسات العلمية لتقدير مستوى المعوقات وهو مقياس وفق المعادلة التالية:

- مدى التقدير (المستوى) - أكبر درجة - أصغر درجة ÷ على 5.

- إذا استخدم مقياس ليكرت الخماسي في القياس و بناءا على ذلك اعتمدت المستويات الآتية:

• 4.21 فأكثر أي بنسبة 84.2 % فأكثر مرتفع جدا .

• 3.4 - 2.61 أي يتراوح ما بين 68.2% إلى 68% متوسط.

• 2.50 - 1.81 أي يتراوح ما بين 36.2% إلى 52 % منخفض .

• أقل من 1.81 أي أقل من 36.2% منخفض جدا.

و قد أظهرت نتائج الدراسة المعوقات المختلفة أن درجة تلك المعوقات هي متوسطة على المستوى الكلي و كذلك على مستوى التصنيفات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية و النفسية و الإدارة.

أما الصعوبات الإدارية فإنما تتطلب وجود نظام خاص و الالتزام به يحدد العلاقة بين العاملين و الإدارات و عدم استغلال نقاط الضعف أو مرونة القانون في التميز بالمعاملة و المحاكاة لاعتبارات مختلفة فالعلاقات الإنسانية القائمة على الود و المشاركة في الإحساس ، و ليس الاستبداد و السلطة.

الفصل الثاني:
تطوير المنظمات
"أحمد ماهر"

تمهيد

- 1- ماهية التطوير التنظيمي
- 2- أنواع التطوير التنظيمي
- 3- القوى الدافعة نحو التطوير التنظيمي
- 4- القوى المضادة للتطوير التنظيمي
- 5- أهداف التطوير التنظيمي
- 6- نظريات التطوير التنظيمي
- 7- كيفية المتابعة و الرقابة على خطة التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر تطوير المنظمات استراتيجية فريدة لتحسين المنظمة و ذلك لاعتبار المنظمات نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة، المليئة بالمتغيرات و العوامل البيئية المختلفة الدائمة التغيير باستمرار، لذلك يستوجب الأمر على تلك المنظمات التطوير و التغيير استجابة للمتغيرات البيئية، حيث اعتمد تطوير المنظمات بداية على رؤى حركية المجموعة، و كذلك بالنظرية و التطبيق المتعلقين بالتغير المخطط ومن ثم تبلور حقل تطوير المنظمات كإطار متكامل لنظريات و ممارسات قادرة على الحل و المساعدة في معظم المشاكل المهمة التي تواجه الجانب الإنساني في المنظمات، و على هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التطوير التنظيمي و أهم النظريات التي درست و ساهمت في التطوير التنظيمي .

1- مفهوم التطوير التنظيمي :

يتميز مفهوم التطوير التنظيمي Organization developement بأنه: مفهوم واسع وعام ذلك لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي و ترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ و الجوانب المرتبطة به و للتبسيط سنورد التعريف التالي الذي يركز على الملامح الأساسية للتطوير التنظيمي .

التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارستها، و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و على وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير و تحدد التدخلات المناسبة للتطوير كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية¹. وهو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها من أجل تطوير الخطط و تدعيم الاستراتيجيات و البناء و العمليات التنظيمية لتحسين الفعالية التنظيمية .

و حين سادت نظرية النظم اعتبر التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأرائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة. إذ يرى بعض علماء التربية أن التطوير التنظيمي في المدارس و الكليات هو جهد متماسك ومخطط له و مستمر بشكل مباشر، و في العمليات و الأنماط مستخدماً مفاهيم العلوم السلوكية و تشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد و إصلاح العمل و الأداء التنظيمي.

في حين يرى البعض أن التطوير التنظيمي وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه و ابتكار أنماط تنظيمية جديدة و متناسقة على مستوى المنظمة ككل تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي و الاجتماعي و المعلوماتي². و يؤكد البعض أن التطوير التنظيمي عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة، الأفراد، و ساعات العمل والتنظيم نفسه، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006، ص 92.

² - محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص-ص، 20، 21.

فترة زمنية معينة، و ذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة و المناخ التنظيمي، و أيضا البيئة المحيطة بها: كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية¹، و عليه يمكن القول أن التنظيمي هو عملية مستمرة و متكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال و كفاءتهم و تحسين تكنولوجيا و أنماط التسيير وأشكال الاتصال التنظيمي و العلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور لدى المنافسين و الاستجابة لتغيير أدوات المستهلكين.

- أولا : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط :

وفق هذا المعيار يأخذ التطور الو التغيير التنظيمي ثلاث أشكال:

أ. تغيير مخطط : تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها و لهذا تستعد لمواجهتها، و نقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية على أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب. تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار و المحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات .

ج. تغيير هجومي: و هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بغرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المنظمة.²

- ثانيا : حسب مدة إحداث التغيير

¹- ناصر محمد سعود، جرادات و آخرون : إدارة التغيير التطوير، دار إثراء النشر و التوزيع، ط1، 2019، ص 34.

²- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 51.

يصنف التطوير و التغيير التنظيمي إلى نوعين :

أ. التغيير التدريجي : يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، و يتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، و يبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها .

ب. التغيير الجزئي: هو التغيير المفاجئ المعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه لآثار ظاهرة، و تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي .¹

2- أنواع التطوير و التغيير التنظيمي :

يأخذ التطوير و التغيير التنظيمي عدة أنواع و أشكال و أنماط يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

- أولا : حسب الأسباب:

تنقسم أنواع التطوير و التغيير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع و الأصناف التالي:

أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي و ليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار و النشاط دون تحديث و تجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة متطورة .

ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحس أدائها.

ج. تغيير بهدف السيطرة على المحيط، يحدث هذا التغيير يدافع عن المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها.²

- ثانيا: حسب موضوع التغيير و التطوير التنظيمي :

و يصنف التميز و التطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

أ. التغيير المادي: و الذي يتضمن التغيير و التطوير للتكنولوجيا .

ب. التغيير المعنوي: و يتضمن التغيير النفسي و الاجتماعي للعاملين، و كذلك أنماط سلوكهم.

- ثالثا: حسب سرعة التغيير و التطوير .

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 51.

² - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية ط1، الإسكندرية ، 2015، ص 50.

يصنف التغير و التطوير حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. التغير السريع: ويعتمد هذا التغير على طبيعة ظروف المنظمة .

ب. التغير البطيء: التغير البطيء يكون أكثر رسوخا من التغير السريع.¹

3- القوى الدافعة نحو التطوير التنظيمي :

تنقسم القوى الدافعة نحو التطوير إلى قوى في البيئة الخارجية للمنظمة و قوى في البيئة الداخلية للمنظمة.

- قوى البيئة الخارجية:

وهو ما يحصل عن تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي:

- زيادة حد المنافسة و تطور أساليب المنافسين .
- الثورة التكنولوجية الهائلة .
- التغيرات الكبيرة في السياسة و القانون و الاقتصاد و يرجع ذلك لانتشار العولمة .
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية و الثقافية و الاجتماعية.²

أ. قوى البيئة الداخلية :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، و من ثم تختفي اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى جهد التعامل مع سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل وفي المضمون .

ج. إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء .

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

²- فوزي عبد الرضا حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص44.

يعمل التغيير على تقجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها
- عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل .
- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة.¹

د. زيادة مستوى الأداء:

- يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية من خلال:
- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والتالف والضائع..... إلخ و معالجتها.
- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات الحفز، و تحسين مناخ العمل و زيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين.

4- القوى المضادة للتطوير التنظيمي :

تسعى المنظمات إلى التطوير و التغيير تأثراً بالقوى الخارجية و الداخلية الدافعة نحو هذا التطوير وحينما تظهر بوادر التطوير و التغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير، ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها لهذا التغيير، و يرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها لهذا التغيير/ و مالم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد لهذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه. و لمقاومة هذا التغيير هناك يوجد هناك أسباب تنظيمية و أخرى فردية .

-الأسباب التنظيمية :

أ. الفشل السابق من جهود التطوير، تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأفراد في تجاربها.

¹ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، د.ط، 2011، ص-ص، 92، 93

ب. الغرور بالنجاح الحالي، تقاوم بعض المنظمات شبح غرورها من نجاح ممارستها العالية أو النماذج و الأنظمة الناجحة لها، و على المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون هذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير.

ج. عدم التأكد من نتائج التطور، تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، و ذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، و يرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف و نتائج التطوير، و هذا ما يؤدي إلى إعاقة التطوير¹.

د. تكلفة عالية للتطوير: تمثل ميزانية و تكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة على الأخص لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب هنا يشير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير و يمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.

- الأسباب الفردية:

أ. التغيير يهدد الفرد وظيفيا، يحاول الفرد أم يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، و حوافزه، والمزايا و الخدمات التي يحصل عليها ومستواه الوظيفي، و سلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.

ب. التغيير يهدد علاقات الفرد، قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغير لزملاء و الرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال و الوظائف والأماكن و الأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بقلق حول تكوينها كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها مما يجعله يقاوم التغيير.

ج. عدم الوضوح عن التطوير يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه و آثاره على أوضاعهم الوظيفية، و مكاسبهم، و علاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كان لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير و التطوير المنشود.²

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² - بلال الصيوفى، مرجع سبق ذكره، ص 75.

5- أهداف التطوير التنظيمي :

- قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل و ظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج و لكن في العموم يكون من أهداف برامج التطوير التنظيمي كالتالي :
- رفع مستوى الثقة و الدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج
 - زيادة القدرة على المواجهة الصريحة و المقترحة لمشاكل المنظمة بدلا من العمل على اخفائها .
 - زيادة الصراحة و الانفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض و أن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات.
 - زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس ، و كذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة .
 - المساهمة في توفير المعلومات و البيانات و الإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة و دون تشويه او مماطلة في طمس الحقائق و المفاهيم.¹
 - المساهمة في ايجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل و تصعيد و تأثر الابداع و المبادرة بينها مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات.
 - مساعدة المشرفين على العمل في تبني الاساليب الادارية المتطورة و الديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف بدل من اسلوب الادارة بالأزمات.
 - تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها
 - ان تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها هو الهدف الاساسي من جهود التطوير التنظيمي .²
 - يحرص التطوير التنظيمي على ايجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الافراد ان ينموا و ان يحققوا ذواتهم و ان يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم .³

¹ أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار المسيرة ، ط1، عمان ، الاردن 2011 ص 192.

² خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، عمان ، الأردن، 2002، ص ص 183، 184.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

- يرمي التطوير التنظيمي الى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات ، بحيث تسود قيم التعاون و اقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بدل التنافس و سيطرة طرف واحد.
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات منسجمة مع القيم الديمقراطية الانسانية اكثر منها مع قيم البيروقراطية الالية .
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها افراد التنظيم قيمهم و معاييرهم .

6- نظريات التطوير التنظيمي :

1 - المدرسة الكلاسيكية :

- الادارة العلمية: و من ابرز روادها الامريكى فريديريك تايلور و هنري فايول و قد قامت الادارة العلمية على مجموعة من المرتكزات منها :

أ- وجوب تحقيق الكفاءة الانتاجية : أي النسبة بين كمية الانتاج و جودته و سرعته بين الموارد المستخدمة للحصول عليه.

ب- اللجوء الى الملاحظة و التجربة في خضوع العمل للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة .

ت- القواعد و الاصول لقد نادى تايلور بان الادارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين و قواعد و اصول واضحة يجب اكتشافها و احلالها محل التخمين .

ث- تقسيم العمل و التخصص به ، يجب أن يقسم العمل بين الادارة و العمال فيجب منح الادارة لسلطات أكبر للتخطيط و الاشراف ، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد و أسس ، تؤدي الى معاونة العمال على اداء اعمالهم باقل كلفة ممكنة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير .¹

➤ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- اهملت الجانب الانساني ، و ركزت على التنظيم الوظيفي بحيث يخضع العامل لعدد كبير من المدراء و اعتباره كالة للعمل فقط.
- افترضت نظاما للحوافز و الاجور و اقتصارها على مستوى العمال في الوضع الصغير.²

¹ محمد محمود الجوهري : علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان 2009، ص 57.

² عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، بيروت 1999، ص 85.

2- البيروقراطية :

هي كلمة فرنسية تعني حكم المكتب و قد جاء بها العالم الالمانى "ماكس فيبر " و طورها بهدف توفير الحد الاعلى من الكفاية الانتاجية .

• خصائص البيروقراطية المثالية :

- عدم التمييز : خضوع الجميع للقوانين و اللوائح على اعتبار ان خدمة المتعاملين مع المنشأة هو الهدف الاساسي للمنشأة .

- تقسيم الاعمال و تبسيطها إن تقسم الاعمال حسب التخصصات و الذي يساعد على التوغل في النواحي الشخصية في العمل و تقلل من الحاجة الى أشخاص معينين و بحد ذاتهم لإنجاز العمل و التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة و ان الوظائف مدرجة حسب سلم خاص حيث الهيكل التنظيمي بشكل هرم قمته السياسات و في وسطه وضع القرارات و قاعدته تنفيذ الاجراءات و هذا يسهل عملية تحديد السلطات .

- التفريق بين دور الموظف الرسمي و علاقاته الشخصية .

- السرية ، و يجب ان يراعى اكثر ما يمكن من السرية و الالتزام . بما في جميع اعمال المنشأة .

➤ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- الوسائل اصبحت غايات فقط .

- الجمود و عدم المرونة و الروتين و المظاهر و الرموز و مقاومة التغير .

- الانفراد بالسلطة ،اي حصر السلطة و اتخاذ القرار بالمستويات العليا من التنظيم .

- عدم التمييز بين الوظيفة و الانسان و خط سيرها من أعلى الى اسفل على شكل أوامر وتعليمات

و توجيهات¹.

¹ - علي عبد الرزاق حليبي : علم اجتماع التنظيم ، مدخل للقرارات و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص49.

3- الفكر السلوكي :

• المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية) :

اهتمت هذه المدرسة بدراسة السلوك للفرد و الجماعة اثناء العمل من اجل زيادة الانتاجية ، و قد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك : مدخل علم النفس ، علم الاجتماع و مدخل دراسة على الانسان

و لقد ظهر الفكر السلوكي نتيجة قصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الانساني في المنظمات الادارية ، و قد سد الفكر السلوكي كل المشكلات التي عجز عنها الفكر الكلاسيكي عند ايجاد الحلول الملائمة لها .²

➤ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- الاهتمام بالجانب الانساني و اهمالها للجوانب الاخرى الفنية للمنظمة .
- بالغت في تعظيم العلاقات الانسانية .

• جهود المدرسة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي :

قدم رواد هذه المدرسة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي الا ان ما يؤخذ عليهم الاهمال للجوانب الانسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات و التطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية و البنائية ، فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الانتاجية و استخدام الاسلوب العلمي و تبسيط الاجراءات و جعل بيئة المنظمة مستقرة لان الاسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة و الاجبار .

أما عن جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي :

- أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الادارة والمنظمات و ابرزت دوره في الانتاجية .
- أشارت هذه المرحلة الى نقطة جوهرية هي ان التطوير يجب أن يشمل الافراد .
- قدم علماء السلوك و علماء الاجتماع العديد من الافكار ، حيث يمكن القول ان بدايات التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري و البحث الاجرائي حيث يمكن التاكيد على ان لهذين الاسلوبين دورا كبيرا في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

² - محمد قاسم القريوني ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، د.ط، عمان ، 2013، ص ص 83 84.

• الاتجاهات الحديثة للتطوير التنظيمي :

- مدرسة النظم :

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام و بموجب هذه الفكرة فان المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح لتحقيق اهداف معينة .
تتميز مدرسة النظم بكونها اداة تحليلية فعالة في دراسة المنظر بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها .
تعتمد المدرسة على ترابط و تكامل و تفاعل المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الاجزاء الى التأثير في المنظمة ككل .¹

➤ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

عدم دقة الافتراضات و الاستنتاجات السابقة و سبب ذلك هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف و خلل في بعض اجزائها و مع ذلك تمارس نشاطاتها .
نظرية المدخل الموقفي :
تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف ايجاد الحلول المناسبة لكل موقف ، مع الاخذ بالواقعية و الابتعاد عن المثالية قدر الامكان .
حيث سعت هذه المرحلة الى دراسة المواقف التنظيمية بكل ابعادها و متغيراتها و اهمها :
1- عدم الاستقرار في حياة المنظمات الادارية .
2- التأثير المتبادل بين اجزاء المنظمة الادارية .
3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر .¹

¹ - خليل محمد حسن الشماخ و خيضر كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط3، عمان، الاردن 2007 ص-ص 96-97.

¹ - طلعت إبراهيم لظفي ، مرجع سبق ذكره، ص 144.

• الإدارة بالأهداف :

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة سيرا و استعمالا في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب لتقييم الأداء . أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر¹.

- نظرية (Z)

تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية و الإدارة الأمريكية و تتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في :

- التشغيل مدى الحياة
- المرونة في العمل
- نظام الابد الروحي
- المسؤولية الجماعية للأفراد العاملين
- المسؤولية المتجهة للأعلى²
- الاعتدال في الشخصية
- مدرسة اتخاذ القرارات:

كان ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الادب التنظيمي نتيجة حقيقة لعدم قدرة الفكر السلوكي و ما تضمنه من نظريات على اعطاء تغيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية و التنظيمية ، حيث ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الامور الجوهرية في حياة التنظيم³.

و كان لنظرية سايمون في عمليات اتخاذ القرار دور كبير و مساهمة فعالة في التطور التنظيمي ، حيث تقوم هذه النظرية كما أشار سايمون على :

¹ - علي عبد الرزاق جليبي ، مرجع سبق ذكره، ص 79

² - أحمد محمد غنيم ، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، د.ط، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004، ص-ص 47، 48.

³ - علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة ، الأصل و الأساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013 ص ص 30، 31.

- أ- ان هناك عمليات اختيار لبدل عن عدة بدائل¹
- ب- أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار .
- ت- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا و هم صانعو القرار و فئة دنيا و هم منفذو القرارات.
- ث- أن صانع القرار هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل .
- جهود الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي :
- أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر الى احداث التغيير التنظيمي و الإنساني.
 - أن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الاساسية للتطور التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل و السلوك التنظيمي وفقا للمتطلبات البيئية الداخلية و الخارجية².
 - الادارة بالأهداف ، يؤدي تطبيقه في الادارة الى الدقة في تحديد ديمقراطية في ادارة التنظيم و أن لهذا الاسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي .
 - لان المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الاعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري ، لان المنظمة الادارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار و تصنيف الكفاءة و المهارة .
- 4- الاتجاهات النظرية المعاصرة للتطوير التنظيمي :
- جودة حياة العمل : وهي تركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم و السلطة والجماعات ، و تدفق اجراءات العمل و ساعات العمل و خصائص العمل ، و ذلك بحيث تضمن أن الحياة التي يحياها الناس داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية .
 - ومن أهم أساليب التي يمكن أن تحقق بها جودة حياة العمل ما يلي :
 - إثراء في الوظيفة بشكل يتيح مزيد من الحرية و السيطرة و التنوع.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات .
 - استخدام جدول عمل مرن.
 - استخدام اللجان المشتركة بين الإدارة و العاملين.
 - تقديم خدمات وظيفية و أنظمة من الحوافز للعاملين تحقق الأمان الوظيفي.

¹- أحمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات نماذج حديثة، علم الكتب الحديثة، 2009 ص235.

²- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص- ص 113، 114.

5- إدارة الجودة الشاملة:

تركز على جودة كل الوظائف و الأعمال و الأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدأ بالمدخلات مروراً بالعمليات و انتهاءاً بالمرجات. إن المنظمات التي تسعى إلى الجودة الشاملة هي تلك المنظمات القادرة على التطوير التنظيمي فيها. و على كل شخص أو..... أن يكون مسؤولاً عن تحقيق الجودة في عمله من خلال الأنشطة التالية:

1. مراجعة النشاط العالمي و تقييمه و تحديد أهدافه Evaluate , Plan , Do
2. وضع خطة بتحقيق الأهداف
3. تنفيذ الخطة.¹
4. مراجعة مدى تحقق الخطة Check
5. تعديل الأهداف أو الخطط Amende

6- مدرسة الاستراتيجيات :

ترى هذه المدرسة أن استخدام " الإدارة الاستراتيجية " هو سبيل أمن لتحقيق التطوير التنظيمي، فالإدارة الاستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية رسالة وأهداف و خطط المنظمة و تنفيذها، و متابعة نجاحها و تمر الإدارة الاستراتيجية بالخطوات التالية :

- تحديد رسالة للمنظمة و التي توضح مجال عمل المنظمة، و كيف تحققه ومن تخدم، و لماذا.
- تحديدي رؤية المنظمة و حلمها في السنوات القابلة .
- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات البيئية.
- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف .
- تعميم الاستراتيجيات الخاصة لتطوير المنظمة و تحركاتها الرئيسية .
- تصميم الخطط المحققة الاستراتيجية.
- تنفيذ الخطط.
- متابعة و تقييم و تعديل ما تم تنفيذه .

7- المنظمة التي تتكلم :

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 113، 114.

ظهرت هذه الدراسة لكي تضيف بعدا جديدا للتطوير التنظيمي و هي تنظم إلى المنظمات ككائن حي يمكنه أن يتعلم من أخطائه و مشاكله، و هو ما يجعل التطوير التنظيمي عملية حيوية، فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة أيضا على التطوير التنظيمي و كان لكريس ارجيرس الفضل في تطوير هذه النظرية¹. و للتعلم أنظر الخطوات :

- خطوات التعلم التنظيمي :
- جمع المعرفة و المعلومات
- توزيع المعرفة و المعلومات
- تغيير المعرفة و المعلومات .
- تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة .

8- الثقافة التنظيمية :

ظهر مدخل جديد يرى أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغير في أنماط السلوك و القيم و التصرفات و المعايير العالية إلى شكل أفضل و عليه فإن التطوير التنظيمي يمر بخطوات وفقا لنظرية الثقافة التنظيمية:

- تعرف على الثقافة التنظيمية الحالية
- تعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة
- تعرف على الفرق أو الفجوة
- تعرف كيف تعبر فجوة وضع خطة لذلك
- نفذ
- تابع²

- كيفية المتابعة و الرقابة على خطة و عملية التطوير التنظيمي :

هناك مجموعة من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التطوير التنظيمي في المنظمة و هي :

- مراعاة أن يتم التغيير و التطوير على هيئة مراحل و أن يتم بصورة كاملة دفعة واحدة و بشرط أن يتم التخطيط للتطوير كليا بينما التنفيذ على مراحل .

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 116، 117.

²- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- تدريب القائمين على التغيير و التطوير، و إعطائهم كافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التطوير المطلوبة بكفاءة و فعالية .
- يجب أن تكون أهداف التطوير واضحة ومحددة، و قابلة للقياس، و لها آثار و نتائج ملموسة وتكون ضمن إطار زمني محدد، ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة .
- استمرار الرقابة، و القياس و التقييم خلال مراحل التغيير و التطوير للتأكد من تحركه و تنفيذه بصورة ناجحة .
- عدم الاعتماد على الخبير الاستشاري الخاص بالتطوير التنظيمي بصورة كاملة .
- الاهتمام بتحفيز الأفراد و الجماعات و الاهتمام أيضا بالنواحي التكنولوجية عن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي في المنظمة مع ضرورة إشراكهم في التطوير باستمرار و أن يكون هناك مجهود تعاوني بين الأفراد و الإداريين في المنظمة، أي التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم و التزامهم الوظيفي .
- الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة.¹

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 1993، ص ص 112، 113.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل عرض مفهوم التطوير التنظيمي و أنواعه و كذا أهم الدوافع والأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني سياسة التطوير التنظيمي على ضوء التغيرات التي سوف تحدثها على مستوى إدارتها على اختلاف نشاطاتها. و ذلك لا يأتي إلا من خلال وجود المعرفة التنظيمية الفعلية المصاحبة لعملية التطوير و اكتساب الموظفين لمختلف المهارات و التدريب على استعمال التقنيات الجديدة المساعدة على تجديد طرق إنجاز المهام الموكلة إليهم .

الفصل الثالث:

المعوقات الوظيفية

للمنظمات (روبرت

ميرتون)

تمهيد

1/ الاتجاهات النظرية للتنظيم

أ. الكلاسيكية

ب. الحديثة .

ج. المعاصرة .

2/ المعوقات التنظيمية

– مصادر المعوقات الوظيفية

– المعوقات النفسية و الاجتماعية

– المعوقات البيئية

– معوقات العمليات التنظيمية

– آثار المعوقات التنظيمية

3/ المعوقات الوظيفية " لروبرت ميرتون "

خلاصة الفصل

تمهيد

المنظمة هي وحدة اجتماعية تشهد عمليات اجتماعية مماثلة لتلك التي تحدث على مستوى المجتمع، ومن الطبيعي أن فهم ما يحدث على مستوى المنظمة يعيننا على فهم ما يحدث على مستوى المجتمع و لقد أوضح ريتشارد سكوت هذه الحقيقة بقوله " أن أهمية وخطورة دراسة التنظيمات تعود إلى كونها عامل طبيعي يمكننا من دراسة ظواهر اجتماعية معينة" كما أن المنظمة تنتج لنا فرصة دراسة ظواهر قد يصعب دراستها على مستوى المجتمع، كالضبط و الانحراف ، و المعوقات الوظيفية، و رغم وجود اختلافات في الرؤى حول التنظيم و المجتمع مصدرها طبيعة نشأة كل منهما إلا أننا نعتقد أن فهم ما يجري في التنظيم يمكن أن يساعدنا على فهم ما يجري في المجتمع و على هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الاتجاهات النظرية و التصورات الفكرية التي درست المعوقات التنظيمية داخل المؤسسة وداخل كل منظمة ، بالإضافة إلى تقديم نقد و تقييم لهذه الاتجاهات التي تناولت موضوع بحثنا.

1- الاتجاهات النظرية للتنظيم :

- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيم

أ- التصور الماركسي للتطور:

استخدم ماركس مفهوم البيروقراطية في سياق محدود و في إطار الإشارة إلى إدارة الدولة، كما أنه يمكن فهم و استيعاب أفكاره ، و تصوراته عن التنظيمات البيروقراطية إلى في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي و أزمة الرأسمالية، و حتمية المجتمع الشيوعي، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي و القانوني للتنظيمات لا يعبر في طبيعتها الحقيقية الواقعية بالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة من النصوص القانونية و اللوائح الإدارية، و إذا كانت التنظيمات عند هيجل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة، التي تعبر عن الجماعات و المصالح العامة التي تعبر عنها الدولة فإن هذا التعارض لاعمى له عندما ماركس، و إذن بالتنظيمات البيروقراطية عند "ماركس" تشكل فئة اجتماعية متميزة يرتبط وجودها بانقسام المجتمع إلى طبقات اجتماعية، إلى جانب تدعيمها للوضع القائم، فرض النظام استمرار آليات القهر و الاستغلال¹، إذن بالتنظيمات هي فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال، و في ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمراً حتمياً في مجتمع ينقسم إلى طبقات، و يسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقيّة و الحفاظ عليها². ذلك أن ماركس قد اضطر إلى وضع مشكلة التنظيمات البيروقراطية في إطار نظريته من الصراع الطبقي، كما أنه نظراً إلى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب، حيث ذهب إلى أنه ما أن تحقق هذه التنظيمات استقلالها و قوتها. و الاغتراب عند ماركس ليس مقصوراً على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية و بقية أفراد المجتمع، إنه يوجد أيضاً في داخل التنظيمات ذاتها و لقد أكد ماركس أن العاملين في هذه التنظيمات يفقدون القدرة إلى المبادرة و التخيل و الخلاف و الخوف من تحمل أعباء المسؤولية، و السعي من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم.

¹ - الحسيني السيد : النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط4، دار المعارف للنشر و التوزيع، مصر ، 1983، ص 4.

² - بلقاسم سلاطنية، وإسماعيل و آخرون : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2008، ص 107.

و إن التنظيمات البيروقراطية عند ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية و نشوب ثورة البروليتاريا و ظهور المجتمع اللاتبقي تتلاشى الدولة و ما تتضمنه من تنظيمات، ذلك لأن كل أعضاء المجتمع سوف يقومون حينئذ بالوظائف التي كانت تؤديها هذه التنظيمات، و من ثم تفقد الوظائف الإدارية طابعها الاستغلالي، وتظهر بعد ذلك إدارة الأشياء بدلا من إدارة الأفراد فيتلاشى تقسيم العمل¹. إذن تنتهي مشكلة الاغتراب، وتصبح الوظائف الإدارية بعد ذلك بسيطة كل البساطة و مرتبطة أوثق الارتباط باهتمامات و مصالح جمع الأفراد، و يصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديمقراطية الحقيقية ينتخب و ينتخب يدير و يدار ، و تكون وسائل الإنتاج ملكية جماعية وتسيير جماعي و تسود بذلك دكتاتورية البروليتاريا².

• ماكس فيبر و النموذج إلى المثالي للتنظيمات البيروقراطية .

تستند نظرية ماكس فيبر في التنظيم استنادا أساسيا إلى مفهوم السلطة موضحا أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها و أن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها و إذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة لأن أعضاؤها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي حينما يضطر الأفراد إلى الامتثال لأوامر شخص آخر ة التكيف معها من خلال عملية ترشيديية بسيطة أساسها حاجة الأفراد إلى توجيهات الآخرين .

و استنادا لهذا الفهم حاول فيبر تصنيف و تحديد أنماط السلطة في ضوء التوجيه القيمي العام الذي يسندها إلى ثلاثة أنماط من السلطة³.

1- السلطة الكارزمية (الروحية الشخصية) : و التي تستند على الالهام و يستمد القائد شرعيته من الخصائص الفريدة التي يتمتع بها و القدرات التي يتميز بها، تجعل منه زعيم له هيبية و تعظيم و تقدير، و نموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين و الشخصيات الدينية و المصلحين الاجتماعيين.

2- السلطة التنفيذية : يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة و كان هذا النموذج واضحا في عمد الإقطاع التي مرت به أوروبا كما يؤمن الأفراد بالتقاليد و قداسة السلطة لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض و هو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.¹

¹ - الحسيني السيد، المرجع السابق، ص-ص 40-41.

² - الحسيني السيد ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 50-53.

³ - الحسيني السيد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3- السلطة القانونية : في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون

وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة و التسيير، كما أنها تتميز بوجود قواعد محددة موضوعية، تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسي لهذا الجهاز بالإضافة إلى ما تنظمه من حقوق وواجبات، و من السمات الأساسية الأخرى التي اعتمد عليها فيبر في تحديده لخصائص التنظيمات المستندة إلى السلطة القانونية، فصل الإدارة عن الملكية فموارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه كما أن الوظائف لا تباع ولا تورث و لا يمكن أن تضاف إلى الملكية الخاصة .

ومن خلال ما قدمه فيبر لأنماط السلطة الثلاث قد مكنه من مناقشة عددا من القضايا الأساسية التي تمثل لب دراسة التنظيم فلقد درس النمو التنظيمي في المجتمع الحديث و ناقش مشكلة الديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية، و كشف العلاقة بين الرأسمالية و التنظيمات البيروقراطية . فالشيء الواضح هو أن فيبر قد نظر إلى مسألة النمو التنظيمي نظرة تنطوي على ضرب من الازدواجية ، فهو يقرر في غير موضع من كتاباته أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الإنسان حتى اليوم كفاءة ، ثم يقرر في موضوع آخر أن الكفاية الناجمة عن النمو التنظيمي في العالم الحديث تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد و المنظمات الديمقراطية في المجتمعات العربي بصفة عامة.²

وترتبط هذه النقطة باهتمام آخر أولاه فيبر عناية تتمثل في دراسة مشكلة الديمقراطية في التنظيمات و هنا نجد فيبر ينتقل إلى مستوى المجتمع ككل في دراسة مشكلتي القوة والديمقراطية على نطاق واسع. فلقد أوضح أن الرأسمالية الفردية بوصفها نظاما اقتصاديا ترتبط ارتباطا وثيقا بظهور الديمقراطية الجماهيرية في العالم الغربي تلك الديمقراطية التي تضارب إلى حد ما مع النمو التنظيمي، فالنمو التنظيمي السريع و ما صاحبه من مساواة أدى إلى القضاء على بعض الامتيازات و ساعد على نمو التجارة و الصناعة بشكل لم يسبق له مثيل في الوقت الذي فرض فيه الكفاية و الانتظام كمطلبين لأي تنظيم بيروقراطي يستند إلى الموازنة الاقتصادية البعيدة المدى.³

¹ - فاروق، مداسي : التنظيم و علاقات العمل ، مؤسسة الإخوة مدني ، د.ط ، الجزائر، 2002، ص 45.

² - فاروق، مداس، الرجوع السابق، ص 45-46.

³ - فاروق، مداس ، المرجع السابق، ص 46.

- روبرت ميشلز ومشكلة الديمقراطية في التنظيم :

إذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفهومه عن الصراع الطبقي والاعتراب وتصوره للمجتمع الشيوعي ، و إذا كان فيبر قد اهتم عموماً بدراسة التأثيرات التي يمكن أن تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسي للمجتمع، فإننا نجد "روبرت ميشلز" يقد تحليلًا للسياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم. حيث أوضح "ميشلز" أن الديمقراطية الحقيقية عسيرة التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم، خاصة إذا ما كانت هذه الديمقراطية تقي مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات بمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنياً، لأن كثيراً منها ينتمون إلى طبقتي العمال و صغار الموظفين فضلاً في كثير من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة و تدريب فني لا يتوفر لدى هؤلاء العمال والموظفين.

ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم، فيحكم موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال و ما يرتبط بها من سلطة و قوة مما يدعو في النهاية أوضاعهم و يزيدا رسوخا و استقرارا وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة و مهارات سياسية تبعدهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم و تشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم و أهدافهم الخاصة و هكذا يحدث تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم.¹

- نقد و تقييم الاتجاه النظري البيروقراطي :

يمكن القول أن كتابات "ماركس فيبر" و "ميشلز" تشكل عموماً لإطاراً فكرياً منسقاً يعكس بصفة عامة المشكلات المختلفة التي فرضها النمو الكيفي و الكمي الذي طرأ على التنظيمات في المجتمعات الحديثة ، وأن التنظيم البيروقراطي لو يشغل المكانة الأساسية في نقد ماركس للمجتمع الصناعي ، و ذلك أن فيبر قد انطلق منذ البداية من قضية أساسية عي أن التنظيم البيروقراطي شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية أما عن موقف " ثروبرت ميشلز" من التنظيم مختلفة إلى حد كبير في مواقف سلفية فلقد نظر إلى التنظيم بوضعه نظاماً للسيطرة السياسية و آداه يستخدمها قلة حاكمة. الشيء الجدير بالتأكيد هنا هو أن هذه التحليلات الكلاسيكية عموماً هي اهتمامها بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية

¹ - الحسيني السيد، المرجع السابق، ص 54.

على وجود الفرد و حريته فماركس يؤكد فكرة اغتراب الإنسان وضياعه و ضعفه أمام الطبقة المتسلطة التي تسيطر على التنظيمات البيروقراطية:¹

- أن هذه النظريات قد استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم غير دقيقة .
- لو يدرسوا المعوقات التنظيمية شيء من الدقة و التحليل بل كانت تحليلاتهم لما في السياق العام للمشكلات التنظيمية .
- المدخل الكلاسيكي هو في غاية البساطة و الميكانيكية مما يجعله غير كفؤ و غير ملائم للتكامل مع الجانب الإنساني و المعقد في التنظيم.
- عدم كمال و دقة الافتراضات المتعلقة بتحفيز العناصر البشرية في التنظيم.²
- التaylorية و الإدارة العلمية :

فردريك تايلور تعتبر دراسته في عام 1856-1917 من أشهر الدراسات التي أجريت على التنظيمات الصناعية آنذاك التي كانت قائمة على أسلوب علمي بالاعتماد على الملاحظة والتجربة بد الاعتماد على مجرد الخبرة الشخصية و التخمين حيث يقول " أن الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العلمية لكلا الفريقين العامل، و صاحب العمل طبقا للإدارة العلمية" أي يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء القديمة المتعلقة بالعمل و من هنا يمكن عرض المبادئ الأساسية التي جاء بها تايلور.

- استخدام دراسات الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل و هي الطريقة التي تسمح بتحقيق أقصى إنتاج ممكن .
- قام بتقييم العمل الفعلي بين الإدارة و العمال أي أن كل عامل يجب أن يعطى له عمل يناسب قدرته و حالته الجسمية و هو بدوره مطالب بتقديم أكبر مجهود ممكن من العمل .
- اختبار وتدريب العمل بطريقة علمية لتحسين مهاراتهم لأن العمال في نظره يميلون إلى أخذ الأمور بالسهل و التكاثر .
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداة العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي و يتحقق ذلك بواسطة منح¹ العامل مكافئة محددة تزيد عن مستوى الأجر اليومي إذا

¹ - المرجع السابق ، ص 65.

² - فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط 1 ، 2008، ص

استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة و المقننة للإنتاج و هنا يشجع العامل في نظره البقاء في العمل .

- يجب أن يكون هنالك تعاون كامل بين الإدارة و العمال و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ.²
- حسب هذه المبادئ فقد ركز تايلور أفكاره فقط ما يجري داخل التنظيم، فقد اعتبر المنظمة بأنها نظام شبه مغلق يتم داخله التفاعلات المادية و تتلخص أسس حركة الإدارة العلمية فيما يأتي:

- الرشد أو العقلانية و تقسيم العمل أو التخصص .
- الهيكل التنظيمي الرسمي .
- الاهتمام بالجوانب المادية تعامل الإدارة مع الأفراد .
- الاهتمام بتنظيم العمل و الأساليب و الإجراءات .
- الاهتمام بالجوانب الفنية و الهندسية و غيرها.³

❖ نظرية التقسيمات الإدارية :

" هنري فايول" اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة و مظاهر الأداء المادي للعمل، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال و ليس الجوانب الإنسانية للأداء، و قد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي عكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستوى الفني و الإنتاجي،ومن خلال الدراسات الاستقرائية و التحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية و الإدارية، خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة و هي:

- (1) النشاطات الفنية ، كالإنتاج أو التصنيع
- (2) النشاطات التجارية، كالبيع و الشراء و المبادلة .
- (3) النشاطات المالية ، كالحصول على رؤوس الأموال و استخدامها في الفعاليات الاستثمارية .
- (4) النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة و إعداد الإحصائيات

¹- سيد الهواري: الإدارة الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين شمس ، مصر، 1972، ص 592.

²- محمد علي محمد : علم الاجتماع و التنظيم مدخل للتراث و المشكلات، الكتب الجامعية، ج 1، ط1، الإسكندرية مصر ، 1972، ص 131.

³- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، ط4، مصر، 1976، ص

- (5) نشاطات الوقاية و الضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات و الأفراد .
- (6) النشاطات الإدارية و هي التخطيط و التنظيم و الرقابة و إصدار الأوامر و التنسيق¹
- و في الأخير يمكن تلخيص أهم المبادئ و المفاهيم الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية هي :
- " التقسمات الإدارية "

- مبدأ التدرج الهرمي
- مبدأ وحدة الأوامر
- مبدأ الإدارة بالاستثناء
- مبدأ نطاق الإشراف
- مبدأ التخصص الوظيفي
- مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستثماريين .²

❖ نقد وتغيير الاتجاه النظري و الإداري :

- قامت هذه النظرية بتضييق وحدة التحليل إلى أبعد حد و ذلك بتركيزها مباشرة على دراسة المشكلات العلمية التي تواجه العامل أثناء موقف العمل .
- تجاهلت التغييرات السيكولوجية و السوسولوجية المؤثرة في السلوك التنظيمي
- تجاهل الجانب الإنساني و اعتبار الإنسان عبارة عن آلة فقط يعمل فقط³.

❖ الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم :

هذه الاتجاهات النظرية الحديثة قد ظهرت كرد فعل أو استجابة للتحليلات الكلاسيكية التي قدمها رواد دراسة التنظيم فكثير من هذه الاتجاهات حاول التحقق من صدق القضايا العامة و التعميمات الواسعة التي تضمنتها هذه التحليلات ، ولقد فرض هذا التحقق حدودا معينة أهمها ضيق نطاق البحث و تطويع هذه التعميمات لكي تتلائم مع الواقع الإمبريقي ، و كان ذلك نتيجة لإحساس داخلي بعدم ملائمة التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديثة المعقدة ، و ما قد يعترضها من معوقات تنظيمية تحول

¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000 ص48-50.

² بلقاسم سلاطينية، و إسماعيل وآخرون : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم ، دار الفجر لنشر و التوزيع ط1، القاهرة ، 2008، ص 120.

³ محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات، ج1، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، مصر 1972، ص 185.

دون تحقيق الأهداف المتوخاة منها بالرغم من ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث اتجاهات حديثة في دراسة التنظيم هي :

أ. الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم :

يعتبر هذا الاتجاه من أبرز الاتجاهات الرئيسية في دراسة التنظيم و ذلك لما يحتوي عليه من تصورات و أطر تفسيرية للواقع الاجتماعي و يتمحور هذا الاتجاه على تصور البناء الاجتماعي بأن يتكون من أنظمة مترابطة و متكاملة و تمارس وظائف متكاملة تعمل على استمرار هذا البناء و الحفاظ عليه وهذه النظم هي الأخرى تتكون من من أنساق مترابطة و متكاملة، و مما سبق هذا الاتجاه يرى بأن البناء الاجتماعي يتكون من أنساق مترابطة و متكاملة و أبنية تؤدي وظائف معينة متكاملة من أجل خدمة الوظيفة العامة للبناء الاجتماعي وتحقيق بقائه و استمراره¹ و قد تتعطل وظيفة من وظائف أحد الأبنية الفرعية مما يؤثر على وظيفة البناء الكلي و عدم قدرته على تحقيق أهدافه العامة .

ب. تالكوت بارسونز و النسق الاجتماعي :

انطلق " بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أفاق فرعية مختلفة كالجاعات و الأقسام و الإدارات و أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، و لقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيمات هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام هذا النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها . كما أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها و أن تحقيق هذه الأهداف يفترض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف . ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية و مشكلاته، كما أكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم والميكانزمات التي من خلالها يتجدد هذا التكامل² . و لقد أدى هذا التأكيد إلى إغفال أبعاد التغير و الصراع و الضغوط الداخلية و الخارجية في التنظيم ، و لهذا نجد " بارسونز" يميز بين نوعين من التحليل الأول هو تحليل " التوازن" كما يبدو في النسق الثاني تحليل التغير البائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك . حيث يسعى إلى دراسة التغيير من خلال منظور التوازن و في هذه التفرقة أوضح "بارسونز" أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم، الأول يتم

¹ - الحسين السيد، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف للنشر و التوزيع، طه، مصر، 1983، ص 73.

² - الحسين السيد، المرجع السابق، ص 73.

من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم ، و الثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته و حينما ينشأ هذان الضريان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما و يتكيف معهما إذا ما أراد أن يتحقق أقصى درجات الفعالية .

ج- فليب سيزلينك و ديناميكيات التنظيم :

قد قدم سيزلينك إسهاما في نظرية التنظيم يكشف عن تأثير بالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، و تركز اسهاماته على فكرة تفويض السلطة داخل التنظيم و ما يترتب عليه من نتائج غير متوقعة . وقد انطلق سيزلينك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب بالضبط الذي تمارسه أعلى مستويات الرئاسة في التنظيم، و هذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة ، و لكي يؤدي التنظيم وظائفه ، و بهذا أوضح أن سعي التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات، و لكنه يسهم في ظهور إيديولوجيات خاصة بالأقسام الفرعية تسعى من خلالها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية¹. وهكذا نجد سيزلينك يرى بأن السلوك التنظيمي يجب أن نحله في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبية لها ومنه نجد أن سيزلينك يرى بأن السلوك التنظيمي يجب أن نحله في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد و تلبية لها، و أن التنظيم نسق يوازن بين الاسهامات التي يقدمها الأفراد له و المكافآت التي يمنحها لهم .

د. ألفن جولدنر (وظيفة القواعد البيروقراطية) :

بدأ "جولدنر" توضح قضية أساسية هي أن استعانة التنظيم بالقواعد الموضوعية المنظمة لإجراءات العمل تعد جزءا من استجابة التنظيم لمطلب الضبط الذي تعرضه المستويات الرئيسية العليا، كما أن بقاء التنظيم يزداد رسوخا إذا ما وجدت قواعد موضوعية عامة تحكمه حيث تمثل أساسا يقيم عليه أعضاء التنظيم توقعاتهم و تحدد مسؤوليات الوظائف الكبرى في التنظيم و تتيح لهم فرصة تحديد الحد الأدنى للسلوك المقبول ، و أن الاسهام الحقيقي الذي قدمه جولدنر يتمثل في تفسيره للقواعد البيروقراطية الجزئية أو العقابية على وجه الخصوص فالرؤساء يستخدمونها لأغراض عقابية و المرؤوسين يستخدمونها كأداة للمقاومة، و برغم ما ينطوي منه في ترسيخ نطاق تحليلية الوظيفي بحيث ظل تحليله جزئيا إلى حد ما، لأنه لو يربطه بمشكلة القوة في التنظيم ربطا مباشرا و ما تفرزه من وظائف عكسية².

¹ - الحسين السيد ، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - الحسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 89.

هـ. كاتزوكان (و النسق المفتوح) :

قدم كاتزوكان و روبرت كان إسهاما نظريا في فهم التنظيمات و يكشف هذا الإسهام عن تبني واضح للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، حيث ساهما في تطوير نقطة محددة هي تحديد خصائص التنظيمات التي تمثل أنساقا مفتوحة ، و المحاولة التي قدمها هذان العالمان هي تأكيدهما لمشكلة التكامل و الصعوبات الالتي تنطوي عليها في مجال التنظيمات و لكي يقدم حلا لهذه المشكلة تبني مفهوم "التوازن الديناميكي" بالإضافة إلى ذلك حاولا حل إحدى المشكلات الأساسية في التحليل الوظيفي و هي تعريف النسق و رسم حدوده. ثم نجد فيما بعد ذلك يعارضان الذين يدرسون أهداف النسق، مبررين معارضتها هذه بأن كل ما قيل حتى الآن عن أهداف النسق إنما هو من قبيل اللغو و أن الذين درسوا أهداف الأنساق إنما درسوا أهداف قادة الأنساق . كما أن محاولتهما النظرية خالية من أية إشارة لدور الصراع في التنظيم و ما يمكن أن يترتب عليه من النتائج و معوقات تنظيمية و بالرغم من أنهما درسا القوة و السلطة في ضوء الإسهام الذي تناوله لحاجات النسق و خاصة حاجته إلى الحد من تنوع و تباين السلوك.¹

- نقد و تقييم الاتجاه النظري البنائي الوظيفي:

إن الأطر التصورية التي قدمها كل من "بارسونز" و "ميرتون" و "سيزلينك" و "جولندر" تشكل في مجموعها حورا ممتعا حول خصائص التنظيم و أبعاده ولقد دار هذا الأخير حول التغيرات الاجتماعية القصيرة المدى التي تنتج عن ضغوط و مشكلات معينة كامنة في طبيعة التنظيمات. سلموا بأن التنظيم البيروقراطي يختلف عن الأنساق الاجتماعية الأخرى في خاصية أساسية هي سعيه الواضح لتحقيق هدف محدد و تنظيمه الدقيق لنشاطاته.

- أغفلوا أن التنظيم لا يتكون من علاقات سلوكية ثابتة أو آلية لا تتغير إلا ببطء، فهناك ديناميكية واضحة و فعالة داخل كل تنظيم ، بحيث لا يقتصر التنظيم على عنصر التوازن و الثبات و إنما ينبغي أن تعمل أيضا عناصر الحركة و التضاد الصراع.
- أغفلوا الجانب الديناميكي في التنظيم الذي يمثل في الصراع و توزيع القوة و التغيير و التأثير الذي تمارسه البيئة الاجتماعية و الضغوط الداخلية و الخارجية و تناقض المصالح في التنظيم.

¹ - الحسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 89.

وفضلا على ذلك جاءت معالجة هؤلاء العلماء لبعض المفاهيم السوسولوجية غامضة في بعض الأحيان بحيث يصعب تطبيقها تطبيقا حتميا في دراسة التنظيمات و أبرز هذه المفاهيم مفهوم الوظائف الكامنة و الظاهرة و مفهومي التنظيم الرسمي و الغير رسمي حيث أثبتت دراساتهم صعوبة الفصل في بعض الأحيان بين ما هو ظاهر و ما هو كامن و بين ما هو رسمي و غير رسمي.¹

ب - اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم :

1- اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

أحدث الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه فظهرت محاولات تسعى إلى الإفادة من مفاهيمه و أطره النظرية في دراسة التنظيمات . ينطلق اتجاه النسق الاجتماعي الفني من مسلمة التنظيم كنسق اجتماعي كما أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا و البيئة و عواطف الأعضاء و الشكل التنظيمي ، و أن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم و بقائه و دوامه. كما ذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها السائد بين الأبعاد التالية، التكنولوجيا و البيئة، و عواطف المشاركين والشكل التنظيمي وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يتناول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم و إنجاز أهدافه المقررة، كما أنه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات هو التنظيمات الاقتصادية على أن أهم ما يميز هذا الاتجاه عن الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم هو تسليمه ببعض القضايا التي طورها علماء النفس المهتمين بدراسة التنظيمات و استعانتة أيضا ببعض قضايا التحليل النفسي، و هناك بعد ذلك فارق هام بين الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم و اتجاه النسق الاجتماعي الفني، هو أن الأول يمثل اتجاها نظريا متطورا مشتق من النظرية السوسولوجية العامة و استخدم في دراسة التنظيمات، بينما ظهر الثاني من خلال ملاحظة السلوك في التنظيمات الاقتصادية.²

وبرغم ذلك كله استطاع اتجاه النسق الاجتماعي الفني أن يشق طريقه من أجل تحقيق الاستقلال، ومن أدل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط بالتكنولوجيا كما تعبر عنها الأدوار الرسمية بعواطف الأفراد ارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا. ومن الواضح إذن

¹ - الحسين السيد ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - إسماعيل قيارى محمد : المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم و الإدارة و العلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 291.

أن اتجاه النسق الاجتماعي الفني لا يهتم كثيرا بدراسة مشكلة الفعالية كما عبرت عنها الكتابات الكلاسيكية في التنظيم كما أنه لا يهتم بمعالجة المشكلات التنظيمية التي أثارها البنائيون الوظيفيون مثل مفهوم الحلقة المفرغة عند جولدنر و مفهوم استبدال الأهداف عند سيزلينك¹.

- نقد و تقييم النظرية الاتجاه النسق الاجتماعي الفني :

استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة إلى الأمام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية و الجوانب غير الرسمية في التنظيم و البيئة، و لكنه مع أغفل مشكلتي الكفاية و الفعالية اللتين منحهما البنائيون الوظيفيون التقليديون أمثال " ميرتون" و " سيزلينك" أهمية كبيرة، كما حاول هذا الاتجاه من الإفادة من بعض مفاهيم علم النفس و الاقتصاد مبتعدا بذلك عن الإطار السوسولوجي الخالص الذي تبناه البنائيون الوظيفيون. كذلك نجد أن المعنى الضيق الذي منحه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني لمفهوم "النسق" قد عاقتهن عن تفسير اختلاف التنظيمات المتماثلة في الاستجابة للضغوطات الخارجية و الداخلية التي تواجهها. و بعبارة أخرى عاقهم عن تقديم تفسير مقنع لنشأة الظواهر التنظيمية. كما فشل أصحاب هذا الاتجاه في تفسير مصادر توجيه أعضاء التنظيمات ولقد لجأوا إلى تطوير مفهوم " النسق العاطفي" الذي يشق وجوده من جمع الحاجات الإنسانية، فليس المقصود بهذه الانتقادات إنكار قيمة الإسهام الذي قدمه اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم². لقد استطاع إلقاء الضوء على بعض المشكلات التنظيمية التي لم تكن مألوفة من قبل وعالجها بطريقة لا تخلو من الجدية في ضوء اتجاه امبريقي محدد ومع ذلك يبدو أن مستقبل هذا التجاه مرهون بتغلبه على القيود و المشكلات التي فرضتها عليه استعانتة بمفهوم " النسق".

ج- الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم :

عاصر الاتجاهين السابقين في دراسة التنظيم، اتجاه نظري ثالث يختلف عنهما اختلافا شديدا هو الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم ، و لقد أسهم في هذا الاتجاه علماء النفس و علماء النفس الاجتماعيين و المعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة، و يمكن أن نميز بين اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموما عن الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم و برغم اختلاف موضوعاتها ومناهج البحث المستخدمة فيها :

¹- إسماعيل تياري محمد، المرجع السابق، ص 291.

²- الحسيني السيد، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- الأول : هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في التنظيم
- الثاني: الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار في التنظيم .

1- الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية) :

ظهر هذا الاتجاه كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العننية، ذلك الاتجاه الذي أكد الجانب الترشيدي في التنظيم من خلال ثلاثة عناصر أساسية :

- الاختيار العلمي للعامل و تأكيد الحوافز المادية .

- دراسة الزمن و الحركة

- دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات دراسة امبريقية

لقد بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم، و لكنها لو تعزلها عن السياق الذي توجد فيه، والمتمثل في القواعد الرسمية، و القيم المختلفة السائدة في المجتمع . و الجديد الذي قدمته هو مدى تأثير قيم الجماعة في سلوك أعضائها فيما يتعلق بالإنتاج. وهذا بدوره يكشف عن قصور اجاه الإدارة العلمية ، حيث أن تجاهل الإدارة للتنظيمات غير الرسمية و ما يسودها من قيم و معايير قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم و قاعدته. ولقد شهدت السنوات الأخيرة نموا ملحوظا في الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيمات و ظهرت في هذا المجال إسهامات فردية عديدة انتقلت باختلاف الاتجاه النظري الصادرة عنه، و لكنها مع ذلك تشترك في عناصر أساسية في تحليل التنظيمات أهمها:

دراسة أعضاء التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها حاجاتهم الشخصية ، ودوافعهم تلك الحاجات التي تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات السوسولوجية ثم ينزل حتى يصل إلى الحاجة " لتحقيق الذات" و أن هذه الحاجات و الدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على السلوك، ذلك السلوك الذي يمكن تفسيره من خلال الكشف عن الحاجة أو الدافع الذي يستند إليه، و أن هناك صراعا أساسيا بين حاجات الفرد و أهداف التنظيم وأن أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذي يحاول تحقيق أقصى درجات الإشباع للفرد و التنظيم معا، و ذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات عمل مستقرة و مشاركة العمال في صنع القرار، و خلق اتصال جيد وإيجاد إشراف معبر .

2- الدراسة التنسيقية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات على دراسة العلاقات الإنسانية ولكنهم أسهموا في ميدان آخر لا يقل عن ميدان العلاقات الإنسانية أهمية، هو ميدان صنع القرار في التنظيم فعلماء التنظيم ، فعلماء العلاقات الإنسانية اهتموا فقط بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء

التنظيمي وخاصة أنماط السلوك و المعايير التي تنشأ نشأة تلقائية خلال عملية التفاعل الاجتماعي و لقد أدى بهم هذا الاهتمام إلى إغفال النشاطات الرشيدة في التنظيم تلك النشاطات التي ترتبط بأبرز جوانب التنظيم و أكثرها خطورة ويقابل ذلك اهتمام أصحاب الاتجاه الإداري في التنظيم بدراسة الترشيح، متجاهلين بذلك العلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم¹.

و ما يرتبط بذلك من مشكلات وهو اهتمام يشاركهم فيه أيضا أصحاب النظرية الاقتصادية في التنظيم وفي ظل هذه الظروف قيم هوبرت سيمون إسهاما في الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، ذاهبا إلى أنه يسعى إلى سد الثغرة الكامنة في نظرية التنظيم، ووضع حد للموقف الفصامي في العلوم الاجتماعية عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم .

و ينطلق " سيمون " من قضية أساسية هي أن السلوك في التنظيم هو أولا و قبل كل شيء سلوك هادف فالناس ينظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا و يتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا و دقيقا بين النشاطات التي يؤدونها ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات. و يعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار الأول: معطيات قيمة لا تخضع لمثل هذا الاختبار الامبريقي للتحقق من صدقها أم عدم صدقها، و الثاني: معطيات قيمة لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها لا تتعلق بما هو كائن ، بل بما ينبغي أن يكون و النوع الأول مرتبط بالوسائل أما الثاني فمرتبط بالغايات أو الأهداف ، و استنادا الفصل الخاص الذي قدمه "سيمون" لعملية صنع القرار و ما يرتبط به من رشد، درس الجوانب النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار في التنظيم بصفة عامة فبدأ بتفسير مبررات انتماء الفرد للتنظيم ، و تحاول نظرية " سيمون " بعد ذلك دراسة ما يحدث حينما يقرر الفرد المشاركة في التنظيم و العمل فيه فتكشف عن القيود التنظيمية التي تفرض على الفرد حيث يريد إصدار قراره ، تلك القيود التي تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات و النشاطات التي يؤديها الأفراد².

و لقد كشفت النظرية عن أن هذه القيود ماهي إلا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يضعها في إطار السياسة العامة للتنظيم و بعد تقسيم العمل هو الميكانيزم أو الإجراء السياسي الذي من خلاله يفرض التنظيم قيودا و حدودا على قرار الفرد لأنه يحدد مجال الاهتمام و يحصر المشكلات حصرا

¹ - الحسين السيد ، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² - محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية ط3، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 305.

دقيقا و يحدد الخطوات المقننة التي يتعين اتباعها. و فضلا عن ذلك يمارس نظام السلطة في التنظيم قيда آخر على قرار الفرد لأنه يحدد طبيعة القرار و حدوده وفقا لكل مستوى من مستويات السلطة ثم يكشف "سيمون" بعد ذلك تأثر نظام الاتصال و ما يتضمنه من معطيات واقعية على صانع القرار¹.

- نقد و تقييم للاتجاه النفسي في دراسة التنظيم :

يكشف استعراضنا للاتجاهين النفسيين السابقين في دراسة التنظيم عن وجود فروق ملحوظة بينهما فالسيكولوجيون المعينون بدراسة العلاقات الإنسانية اهتموا بوجه عام بدراسة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في التنظيم مستنديين إلى تصور خاص هو حاجة الإنسان إلى عضوية الجماعة، ثم انتقلوا بعد ذلك إلى دراسة "الحاجات الشخصية" فأوضحوا أن تحقيق الإنسان لذاته يعد قوة دافعة تحفزه إلى الاندماج في التنظيم و تخلق لديه إحساسا بالولاء له . أما السيكولوجيون المهتمون بدراسة صنع القرار فقد اهتموا بالأبعاد السيكولوجية لعملية صنع القرار، و قدموا إسهامهم في هذا المجال على مستوى التنظيم أيضا، على أننا لا ننفي وجود سمات مشتركة بينهما ذلك لأنهما قد انطلقا في أغلب الأحيان من منظور سيكولوجي فرض عليهما تبني كثير من مفاهيم علم النفس .

- الاتجاهات النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم :

أ. إيميتاي اتزيوني و نظرية الإدارة بالأهداف :

يرى "اتزيوني" أن المنظمات هي وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ قصدا و يعاد بناؤها للوصول إلى أهداف معينة . يدخل "اتزيوني" في هذا التعريف كل التنظيمات بمختلف أنشطتها و يستبعد منها التنظيمات الطبيعية مثل: (الطبقات ، الاجناس، و القبائل ومجموعات الأصدقاء.....إلخ) و عليه فإن التنظيم حسب "اتزيوني" هو وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة أنشئت من أجلها ظروف معينة و تتمثل خصائص المنظمة عند اتزيوني فيما يلي:

- تقسيم العمل و السلطة و مستويات السلطة و مستويات الاتصال :

إن الصورة التي هي عليها المنظمة من حيث التقسيم الذي يميز العمل و السلطات والمسؤوليات والاتصالات ليس تقسيما عفويا و طبيعيا مثل التنظيمات التي جاءت في التعريف سابقا ، كما أنها لا تشير على أنماط تقليدية أي أن عملية التقسيم هي عملية تخطط بدقة لتؤكد تحقيق أهداف معينة .

¹ - محمد علي محمد ، المرجع السابق، ص105.

- وجود مركز أو مراكز للقوة :

يرى "إتزيوني" أن المنظمة تتسم بوجود مركز أو عدة مراكز للقوى تتحكم في جهود المنظمة المتوافقة وتوجهها نحو أهدافها و هذه المراكز تراجع باستمرار دوما ما تؤديه المنظمة و تعيد بناؤها على أنماط جديدة كلما كان ذلك ضروريا لزيادة كفاءتها و ذلك بدون شك لتحقيق أهدافها على أكمل وجه ¹.

- استبدال الموظفين :

كذلك من بين الخصائص المنظمة عند "إتزيوني" أن تقدم كذلك باستبدال واعي و عقلائي لأعضائها من أولئك غير المرغوب فيهم للأسباب التي تعيق الكفاءة و تحد من تحقيق الأهداف و بهذا العمل نقوم بتكليف غيرهم بالأعمال الواجب القيام بها و ذلك لبلوغ أهداف المنظمة. إن أشكال الاستبدال التي تتبعها المؤسسة أو المنظمة، تبدأ حسب "إتزيوني" بتغيير الأعضاء مباشرة أو تحريكهم من مواقعهم و نقلهم لمواقع أخرى لعدم تطابق الأهداف مع مستوى الكفاءة في أداء الأعمال أو عن طريق ترقيتهم من أجل زيادة فعاليتهم التي تملئها الأهداف المسطرة .

كما يستند الفكر التنظيمي الحديث ، و تعد القضايا الأساسية للتصورات هذه بمثابة الزوايا الارتكازية التي اعتمد عليها لتأسيس وجهة نظره، حيث قدم نقدا موضوعيا لهذه التصورات دون أن يلغي أهميتها في تطور الفكر التنظيمي. حيث اهتم بالمدخل النظري الكلاسيكي (مدرسة الإدارة العلمية) لما لها من أهمية في دور التحفيز المادي الذي يجعل العامل أكثر كفاءة و إنتاجية .

كما اهتم بمدرسة العلاقات الإنسانية انطلاقا من النقد الذي وجهته هذه المدرسة لمدرسة الإدارة العلمية من حيث أن العمال لا يستجيبون للإدارة و أصولها المقررة ومكافآتها كأفراد، بل كأعضاء في جماعات ² . إن خاصية التنظيمات الحديثة هي تميزها بكونها ذات أهداف واعية بمعنى أنها تقوم على الاسترشاد بالعقل الأمر الذي يقلل من السعادة والرضا غير أنه حسب "إتزيوني" ليس تحقيق السعادة مقلل من الكفاءة أي من العقل و استخداماته .

إن الموارد البشرية هي من الوسائل الكبرى التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها فالمنظمة كلما قللت من استياء موظفيها كلما ارتقت كفاءتهم و في هذا المجال تحل المعضلة التنظيمية فإن تصور "إتزيوني" هو أن السعادة تزيد من الكفاءة فإنه من الصعب تصور الحصول على أي سعادة و لا يمكن المحافظة على مستوى المعيشة و الحياة الديمقراطية دون إدارة المنظمة إدارة حسنة ، هكذا و حسب رأي "إتزيوني"

¹ - عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 375.

² - عبد الله عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 375.

فإن الترشيد التنظيمي و السعادة البشرية يسيران جنباً إلى جنب و إلى حد ما ، غير أنه عند الوصول إلى نقطة معينة تتوقف عندها الكفاءة و السعادة عند تدعيم بعضها البعض . بناءً على هذا الطرح الخاص بأبعاد التنظيم عنه "اتزيوني" فيما يتعلق باستمرار المنظمة و العوامل التي تعمل على تحقيق الأهداف وإنجازها أو تحول دون ذلك ; يطرح "اتزيوني" : كيف تكون الجماعات البشرية رشيدة على قدر الإمكان وتحدث أقل ما يمكن من الآثار الثانوية غير المرغوب فيها كما يشيع فيها أقصى قسك من الرضا؟¹ وينظر "اتزيوني" بشكل أساسي للإجابة على هذا التساؤل إلى هدف المنظمة من حيث أن أهداف المنظمة تخدم وظائف كثيرة هي :

- تعطي المنظمة فكرة محددة المعاني يمكن بها مواجهة كل الأحوال

- تحدد لها ملامح النشاط التنظيمي

- تعتبر أحد مكونات شرعية المنظمات التي تحدد نشاطها و تبرر وجودها

- أن الأهداف تعد معايير بواسطتها يمكن قياس مدى نجاح المنظمة .

و على هذا الأساس يتوجب دراسة المنظمة من زاوية تحليل الأهداف و متابعتها و تحديد خصائصها فالمنظمة بعد إنشائها وفقاً لخدمة أهداف معينة تصبح مع مرور الوقت لها حاجات خاصة تحاول الحصول عليها وهذه الحاجات تسيطر عليها و تحول دون تحقيقها للأهداف المعلنة في البداية، و هذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة هذه الأهداف التي تتأثر بنحو معين بالأعضاء الفاعلين الذين يؤثرون بشكل ما في توجيه تلك الأهداف ، لتصبح الأهداف الفعلية هي الأهداف الشخصية و ليس الأهداف الكلية للمنظمة ، ومنه يركز "اتزيوني" على ضرورة البحث عن الكيفية التي يتم بها وضع الأهداف، حيث يرى أن الأهداف توضع عن طريق صراع معقد لقوى الأفراد و الجماعات المختلفة داخل المنظمة وخارجها² .

وهذا الصراع يتحكم فيه عدة عوامل من أجل تحديد هدف معين من خطر المبالغة في قياس فعالية وكفاءة المنظمة، و إهمال الجوانب التي يمكن قياسها، ومن ثم الاهتمام فيما يمكن قياسه ليصبح الهدف من المنظمة هو تحسين و تحقيق ما يمكن قياسه فقط، و بالتالي التحول من الهدف الأساسي إلى الأهداف الأخرى . وهنا يمكن أن يظهر خطر تحول الأهداف ، و هذا بعد تشويهها للتنظيم مثل ما أكده "مشيلز" من قبل عندما رأى أن البيروقراطية هي تحول عن تحقيق الديمقراطية . و بالتالي الانفراد بالسلطة و في

¹ - هاشم زكي محمود: أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 287.

² - هاشم زكي محمود، المرجع السابق، ص 287.

الأخير نجد تحليلات "تزيوني" تركز بصورة أكثر على الاهتمام بالتحليل المقارن و إقامة نظريات أو نماذج تحليلية أكثر واقعية تؤدي في النهاية إلى إثراء النظرية التنظيمية عموما " كما نجد تأثير تحليلاته بتحليلات فيبر ... و خاصة في تميزها للتنظيم الرسمي و اتفاه مع آراء فيبر على سبيل المثال لا الحصر حول ما يعرف بالتنظيمات المعيارية و طبيعة القواعد المتبعة فيها ، والقواعد الرسمية و اتساق الضبط والجزاءات و المكانة و السلطة و التسلسل الإداري و غيرها " . و الانتقاد الموجه له هو صعوبة تحديد أهداف التنظيم و تغييرها باستمرار و استبدالها ف لا عن مشكلات لا نستطيع التغاضي عنها، لأن قياسها يسلم بوجود اتفاق عليها بين جميع الأفراد.¹

ج. ميشال كروزيه (ظاهرة البيروقراطية) :

يعتبر عالم الاجتماع من العلماء المعاصرين الذين حاولوا دراسة ظاهرة البيروقراطية حيث استخدم في ذلك مدخل مدرسة الرشاد الحديثة من خلال معرفة مدى التزام الفرد للشخصية البيروقراطية . حيث أن "كروزيه" قد حدد مفهوم البيروقراطية " بأنها ظاهرة الروتين و الجمود للمنظمات فهي تعبير عن صورة الموظف الحكومي الملتمزم بالتطبيق النصي للقواعد و اللوائح دون أن تصرف يقتضيه تباين الحالات . كان "كروزيه" متأثرا بآراء ميريون حول الشخصية الإدارية التي تشكل أساس من خلال برامج التدريب الخاصة التي تقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلزم نظريا التزاما تاما بتنفيذ التعليمات و القواعد الرسمية ومن هذا المعطى حاول "كروزيه" معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد و اللوائح الرسمية، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:²

- المعروف أن أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها من خلال مشاركته في العمل فإن الوضع القائم في العمل و العلاقات تتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل له مصالحه وتحقق غاياته دون المساس بالظاهر بالقواعد و اللوائح الرسمية .
أنه على مستوى العمال في مصنع " التبغ " اتفقت جماعة عمال الصيانة و عمال الإنتاج على استراتيجية واحدة تضمن لهم البقاء في التنظيم دون تعرضها للعقاب من قبل مستويات الإشرافية الأعلى و تقوم هذه الاستراتيجية على حماية و تحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الاتصالات العرضية بينها دون اللجوء إلى المستويات الرئاسية الأعلى .

¹ - هاشم زكي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² - العايب رابح: مقارنة نظرية المفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 22، الجزائر، 2004، ص 132.

- توسيع نطاق الامتياز و التفوق و الانشغالية الذاتية للجماعتين و ليه تصعد المعلومات المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوى الأعلى .
- التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المركزة لدى جماعة تنظيمية معينة .
- أما بالنسبة للوكالة الحكومية فأعطت الدراسة مؤشرات تدل على حدوث توترات يدور حولها الصراع بين رئيس القسم و رئيس الوحدة التابع له و المشرفين في المستوى التنظيمي الأدنى.
- من خلال هذه الدراسة فإنه رغم الوضوح في قنوات الاتصال الرسمية التي يتضمنها التنظيم فيما يخص العلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة إلا أنه يوجد صراع فيما بينهم، يرجع مصدره للاستراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة.¹
- إذا كشف نتائج الدراسة من جهة أخرى على أن الرموز العامة الشرعية التي تخلفها التي يتم تدعيمها وتقويتها بالإحساس المشترك تحرص الجماعات على تدمير إحداها للأخرى . ومن خلال هذه الدراسات توصل إلى نموذج: "التحليل الاستراتيجي" الذي ركز على ثلاث مسلمات تتمثل في :
- 1- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعملوا كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين إنما لكل فرد طموحاته الخاصة به التي يمكن أن تكون معارضة لأهداف المنظمة فهذه الأخيرة تسير على ضوء تحدد أهداف الأفراد المكونين لها.
- 2- استراتيجية الفاعل تنبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة و في ضوء كل ما سبق، فالتنظيم كما ندركه نسق اجتماعي موجه نحو تحقيق أهداف محددة، و يتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه و تكامله و استقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه، و عناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة، تلك الجماعات التي لديها مصالح و اهتمامات متباينة ان لم تكون متعارضة.
- وبعبارة أخرى يسمح تصورنا للتنظيم مدى الاتساق أو التباين بين ايدولوجية المجتمع وأيدولوجية التنظيم وهو مفهوم يسمح بمعالجة التنظيم في ضوء التأثيرات المتبادلة بينه و بين البيئة الخارجية و ما تفرزه من معوقات² . ذلك لأن المعوقات هي أفضل مدخل ممكن لدراسة و قياس فعالية التنظيم ، هذه الفعالية التي تعد معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله .

¹ - العايب رابح، المرجع السابق، ص 132.

² - أحمد عرفة، وسيمة شلبي: فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص، ص 210، 211.

3- المعوقات الوظيفية "روبرت ميرتون"

يعد "ميرتون" واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا بالمعوقات الوظيفية، طون استخدامه لمقولي "المماثلة العضوية" و "الاعتماد الوظيفي" بين أجزاء النسق، و تتجلى اسهامات ميرتون في مجال الفكر التنظيمي من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاته الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار المدخل الوظيفي، من خلال مفاهيم الوظيفة الكامنة في مقابل الوظيفة الظاهرة، و كذا فكرة البدائل الوظيفية.¹

و يمكن تلخيص اسهامات روبرت ميرتون في النقاط التالية:²

- البناء الاجتماعي لديه يتميز بطابع الرسمية و العقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط في صور وظيفية لتحقيق أغراض و أهداف التنظيم .
- كل بناء تنظيمي يؤدي سلسلة متكاملة من الوظائف تحكمها قواعد و التزامات محددة.
- ضرورة توفير عنصر الكفاءة و الفعالية و تحديد المسؤوليات المختلفة و السلطة قوة للضبط والتحكم داخل التنظيمات .
- المكانة العلمية و المعرفية تتحدد حسب الدور التنظيمي للفرد و تسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم .

لقد أولى ميرتون اهتماما خاصا بقضايا التنظيم، و السلوك الاجتماعي للعاملين حيث بين كيفية تأثير القيم و المعايير و القواعد على تصرف الموظفين و سلوكهم الاجتماعي وانعكاسات ذلك على أداء التنظيم لأنشطته و ينطلق من مفهوم الضبط الذي تمارسه المستويات التنظيمية العليا ، حتى يضمن تحديد المسؤوليات و الاختصاصات التي يحقق أي تنظيم من خلالها أهدافه و مساراته، و تقوم هذه الممارسات على إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا و يترتب على ذلك ثلاث نتائج أساسية تخص طبيعة العلاقات داخل التنظيم يلخصها ميرتون على الشكل التالي:³

¹ - يوسف عنصر: الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، موجز علم الاجتماع للبحث، د.ط، قسنطينة الجزائر، 2006، ص 91.

² - السيد محمد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 1994، ص 83.

³ - يوسف عنصر، المرجع السابق، ص 91.

- تساؤل العلاقات الشخصية بين العاملين، ذلك أن التنظيم البيروقراطي عموماً هو تنظيم يعتمد على مجموعة العلاقات القائمة بين الوظائف والأدوار، وأن الموظف في كل موقع يقيم صلاته مع الآخرين على أساس الموقع الذي يشغله في التنظيم.

- يزداد استيعاب أعضاء التنظيم بصورة مستمرة لقواعده ومعاييره ذلك أنهم في البداية لا يعرفون بصورة كاملة هذه القواعد ومعاييره، ذلك أنهم في البداية لا يعرفون بصورة كاملة هذه القواعد والمعايير، وبممارسة الضبط واتخاذ الإجراءات المستمرة لضمان الفعالية يجعل الأعضاء أكثر استيعاباً لمعايير التنظيم وقواعده إلى درجة يسميها "ميرتون": "مرحلة استبدال الأهداف".

- يعتمد التنظيم معايير أساسية جديدة في اتخاذ القرارات، ويستخدم في سبيل ذلك مقولات محددة تختلف باختلاف درجة إمكانية تطبيقها، ودرجة ملائمتها لسير التنظيم.

من هنا تكمن أهمية التحليلات الوظيفية لميرتون وعلى الأخص في محاولته التعرف على العلاقة المتبادلة بين البناء البيروقراطي والوظيفة، وفي هذا المجال لم يسعى إلى نفي صدق النموذج البيروقراطي لغيره لكنه سعى إلى توضيح جانب آخر وهو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكساً لأهداف الفعل وأسسه، والتي تؤدي إلى جهود السلوك وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة (المعوقات الوظيفية) فمن جهة تؤدي الإجراءات المستمرة التي تتخذها سلطة الجهاز الإداري في إطار ممارستها لعملية الضبط إلى تحديد الاختصاصات وتوزيع الوظائف على نحو يكفل التضامن بين النشاطات، وفي ذلك تكمن الوظائف الظاهرة للقواعد البيروقراطية. غير أنه تظهر إلى جانب ذلك وظائف لم تكن متوفرة، وتحويل القواعد من وسائل لتحقيق أهداف أخرى.

وهذا ما يسميه ميرتون باستبدال الأهداف، وينجم عن ذلك معوقات وظيفية لهذه القواعد تكمن في تقديس السلوك وتصلبه، الأمر الذي يحد من استجابة أعضاء التنظيم لمتطلبات عملهم، وينمي بينهم مشاعر العزلة ويصبح التنظيم مدفوعاً للبحث عن بدائل وظيفية تضمن له سيرورة عمله وهذا ما يجعله يبحث عن مقولات عملية قابلة للتحقيق بغية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة¹ خاصة وأن قرارات المستويات الرئاسية العليا تجسد عملية الضبط التي سبقت الإشارة إليها وهي جزء لا يتجزأ من البناء البيروقراطي في التنظيم. ورغم أن ميرتون انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها، فيرى أن البيروقراطية من خلال الرشدنة والعقلنة

¹ - يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

وتحديد الأهداف المرجوة من التنظيم و تحديد المسؤوليات وتنظيم العمل يمكن أن تساهم في ضبط السلوك و التنبؤ به، لكنها في نظره أهملت الدور الهام لاتجاهات الأفراد و مشاعرهم و الجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي .

انطلاقاً من هذا يوضح ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية و يثبت وجودها و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها لا يقف عند هذا الحد فقط بل يؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة . فهو يهتم بالملاح البنائية البيروقراطية و مدى أهميتها في الإدارة و التنظيم لكن ليس على حساب مشاعر و اتجاهات الأفراد ، لأن القواعد المعيارية المجردة تخلق نوعاً من الصراع و التنافس بين الأفراد كالصراع على السلطة و التسلسل الإداري. فبالضرورة عند حدوث ذلك تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية و تهتم بشؤون الأفراد.¹

- المعوقات النفسية و الاجتماعية :

تؤثر العوامل النفسية و الاجتماعية تأثيراً مباشراً في مدى فعالية الاتصال، ومن هذه العوائق نجد الخوف و التعصب و سوء العلاقات بين الأفراد و تصور الفرد لمعنى المعلومات المتبادلة و احتمال تشويهها و ترسيخها. إذ أن تفسير الفرد و فهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يشملها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره، حيث تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسهم تفسيرات متفاوتة، كما تعتبر التحيزات الاجتماعية من العوائق الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأناية و إبراز العلاقة العدائية² .

¹ - السيد محمد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الريّة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

- المعوقات البيئية :

و تتعلق هذه المعوقات بالآثار الناتجة عن البيئة الداخلية للمنظمة أو في إطار العلاقات الخارجية و المحيط الذي تتواجد فيه ومن هذه المعوقات نجد :

أ. اللغة و مشكلة الألفاظ و مدلولاتها :

تعد اللغة مادة للتعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة لأغراض الرسالة المراد تبليغها، إذ تأخذ الكلمات والألفاظ معاني ومدلولات مختلفة من مجتمع لآخر ومن فرد لفرد ومن مستوى إداري إلى آخر و حسب المستوى التعليمي وتستخرج في ضوء الخبرات و العادات و التقاليد المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها الفرد لهذا يمكن أن يكون أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدمها في الاتصال يصعب فهمها من طرف المجموعات الأخرى¹، بالإضافة إلى أن كثير من الكلمات قد تحمل معها مشاعر و عواطف تؤثر في عملية الاتصال ، من هنا كان اختيار الكلمات و العبارات و الأسلوب دون عناية واهتمام يزيد من احتمالات سوء الفهم .

ب. عدم كفاية و كفاءة وسائل الاتصال:

و قد يكون هذا نتيجة للتباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرار و مراكز الأداء التنفيذي ، وما قد يؤثر على قدرة الوسائل المستخدمة في التغلب على عوائق التشتت الجغرافي و صعوبة الاتصال في نفس الوقت المناسب .

ج. الأنشطة الاجتماعية في المنظمة :

يساهم المناخ التنظيمي السليم في تحقيق سبل الاتصال الفعال و تنشيط دوره في ظل اتسام المنظمة بمناخ تنظيمي تتباعد في العلاقات الاجتماعية بين العاملين بمختلف انتماءاتهم الفئوية تقل فرص الاحتكاك و التفاعل و المؤازرة و التضامن و التكافل و التماسك الاجتماعي².

د. الظروف المكانية للعمل :

و تتمثل خاصة بـ الحرارة و الضوضاء و الإضاءة و التهوية و الموقع من حيث المسافة وطريقة النقل إليه إلخ . و بالتالي يشكل التخصص في الكثير من الأحيان عائقا لعملية الاتصال

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص 177.

² - محمد عبد الفتاح ياغي: المرجع السابق، ص 177.

بمنظمات العمل المختلفة على اعتبار أن الاختصاصات المختلفة غالباً ما تستخدم لغة معينة و تتعلق في الأساس بالاختصاص، ما قد يتعذر على العاملين الآخرين فهمها و التعامل معها باللغة ذاتها .
هـ. طبيعة العمل :

تؤثر طبيعة العمل إلى حد كبير على العملية الاتصالية داخل المنظمة من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالمنطقية و التي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها كالمنظمات الاستشفائية .
و. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية :

إذ أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية باعتبار أن المنظمة تعتمد على البيئة كمصدر أساسي لتوفير المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية و العملاء و المنافسين و الموردين، و كذا المعلومات المتعلقة بالجوانب المادية و التكنولوجية .
ز. عدم الاستقرار التنظيمي :

فالتغيرات المفاجئة و المتتالية خلال فترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ التنظيمي الملائم للاتصال الفعال . كما يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين و ضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم، ما قد يعرض الأسس الهادفة للاتصال الفعال إلى ضعف دائم و عدم تحقيق الأهداف المرجوة .¹
- المعوقات التنظيمية :

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات الإدارية المختلفة ، إضافة إلى بيان سبل انسياب السلطة و المسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية كما يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين و مراكز اتخاذ القرارات و طبيعة انسيابها و غيرها من الجوانب الأساسية للعلاقات التنظيمية الهادفة، لهذا فعدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه عرقلة سبل تحقيق الانسياب الفعال للمعلومات في إطار المنظمة المعنية، ومن أهم هذه المعوقات و المشكلات نجد ما يلي :

¹ - فريد كورتل و إلهام بوغليظة: الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011 ص 81.

أ. درجة التعقيد التنظيمي :

تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة و كبر حجم نطاق الإشراف و كثرة المستويات الإدارية التي تمر عبرها الرسالة فالكثير من المنظمات الإدارية الضخمة تنوي على أقسام ووحدات متشعبة و في مناطق إقليمية متعددة ، مثل الوزارات والمؤسسات التي يكو فيها المركز الأم و يتفرع منها عدة فروع في مناطق جغرافية متعددة

و هنا تكون عملية الاتصال متشعبة و متشابكة¹، إذ أنه كلما بعدت الوحدات التنظيمية عن بعضها البعض كلما كان الاتصال فيما بينهما ضعيف . كما أن كبر المنظمة و تشعبها يجعل عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيد، و كلما زاد البعد الجغرافي للوحدات التنظيمية صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب و الظروف الملائمة مما يؤدي إلى تأخر الكثير من أنشطة المنظمة و زيادة النفقات على الأعمال و الخدمات و الحد من فعالية الاتصال لذلك ينصح في هذه الحالة أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه المعلومات .

ب. عمر المنظمة :

كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما زاد تأثير العملية الاتصالية و شكلها لأن المطلب الملح في بداية إنشائها هو جهل عملية الاتصال ضيقة ما أمكن، حتى يتم تحديد دور كل فرد بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابهك و تتسع و يزيد معدل الرسمية فيها.²

ج. الهيكل التنظيمي :

عدم وجود هيكل تنظيمي قادر على توضيح الاختصاصات المختلفة و تحديد الصلاحيات والمسؤوليات و مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية ، قد يتسبب في غموض الأدوار وعدم توضيح القنوات و المسارات المتخصصة للاتصال بين المستويات و الوحدات التنظيمية للمنظمة .

¹ - فانتن عرض الغزو: القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 270-271.

² - فضيل دليور و آخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2003 ص، 96.

د. التخصص الوظيفي :

قد يكون التخصص وهو أساس التنظيم من معوقات الاتصال، و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيين جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين، بالإضافة إلى تحيز الفرد المتخصص إلى تخصصه بصورة قد تضر بمصالح المنظمة ككل.¹

- مصادر المعوقات الوظيفية :

و تنقسم إلى مصادر خارجية و أخرى داخلية

أ. المصادر الخارجية (البيئة الخارجية) :

البيئة هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالإدارة توجد قوى اجتماعية و عادات وتقاليد حضارية كما توجد منظمات و مؤسسات حكومية و سلطات تشريعية ووسائل للإعلام تعليمية و ثقافية فالبيئة تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة ككل أو على جزء منها . و المنظمة لها بيئة خاصة تؤثر مباشر وتأثر مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها و بيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى² .

كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب وجمعيات تهتم بكثير من شؤون المجتمع و تحاول التأثير في مسيرته، بالإضافة إلى ذوي المصالح و النفوذ و مالهم من تأثير على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية كما يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة عناصر و مؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة تعمل لجذب أو دفع الدولة ومنه الإدارة المحلية في اتجاهات تناسب ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى و المعوقات التنظيمية الناجمة عن هذا الجانب ليست في موضوع دراستنا.

ب. المصادر الداخلية (البيئة الداخلية):

تتبلور المعوقات التي يثيرها المورد البشري في كونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة بها تتمتع به هذه الإرادة من ثقافة تنظيمية تلك التي تعبر عن القيم و المعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة و أيضا من خلال ملاحظة لغة وتقاليد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة و

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص 178.

² - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، ج1، مصر 1972، ص 38.

أيضا من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية و أنماط معينة للسلوك¹ و التفاعل في إنجاز المهام الموكلة لهم ، و ما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية بالإضافة إلى إمكانياته التعليمية و الخبراتية و مدى إمكانية موازنته بين الأهداف الخاصة و الأهداف العامة و كذلك على مدى وعيه بالاعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية و أيضا بمدى قدرته على التشبث أو المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية ومنه المهام المنوطة بصفة عامة . و كل هذا ما يجعله إما قادرا على الاستجابة للتعليمات الإدارية و الالتزام بها أو الانحراف عنها و اتباع أساليب في العمل لا تتماشى و أهداف الإدارة مما تحول دون إشباع حاجات و رغبات المجتمع المحلي .

- معوقات العمليات التنظيمية :

1- معوقات اللامركزية الإدارية :

تعرف اللامركزية الإدارية على أنها الحالة أو الوضع الذي يعطى فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا دون أن يلغى حق الجهة المركزية في اتخاذ القرار و بالتالي فللامركزية هي أسلوب في العمل يقوم على مبدأ توزيع سلطة صنع القرار و الصلاحيات بين السلطة المركزية و هيئات أخرى مستقلة تتواجد في الأقاليم و التجمعات السكانية المختلفة² . وهذا يعني أن اللامركزية الإدارية تتمثل في تفعيل دور السلطات الإقليمية أو المحلية و ذلك بإسناد مهام إدارية و تخطيطية تنموية لها تزيد من فاعليتها و تعزز دورها في تحمل مسؤوليتها و صلاحياتها بالشكل الذي يعمل على دمج السكان المحليين في عمليات التنمية المحلية ويؤدي في النهاية إلى نجاحها ، حيث أن هذه العملية في أدائها لوظيفتها تعترضها مجموعة من المعوقات التنظيمية (الوظيفية) التي تحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها .

حيث يرى "قباري محمد إسماعيل " أن التنظيم البيروقراطي للدولة هو تنظيم ضخم تقف الحكومة على قمته كي تنفذ أهداف التنظيم البيروقراطي للدولة بحيث تستخدم الحكومة سائر الأجهزة الكفيلة بضمان الإشراف و المتابعة و إحصاء كل كبيرة و صغيرة و تسجيل كل ما يحدث داخل بناء الدولة³ . و لكل بناء تنظيمه الخاص الذي تنفذه أجهزته النوعية عن طريق المسؤولية الخاصة ، حين تربط بحزم بين تخطيط الإدارة

¹ - علي عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 38.

² - الزغبى خالد: تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفاءتها، منشورات الجامعة الأردنية، عمان 1989، ص 14.

³ - إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية 1980، ص 203.

العليا و تنفيذ المهام و إصدار القرارات طبقا للنظم و تحقيقا للأهداف و استنادا للتخصص كما يرى أن هناك أحول للتنظيم الرأسي والوظيفي تتمايز فيه أشكال السلطة و الإدارة من النمط المركزي الصارم إلى النمط اللامركزي في الإشراف و الإدارة ففي حالة ما و إذا كان التنظيم رأسيا ، تكون السلطة متمركزة في يد القائد أو المشرف على التنظيم و ذلك بقصد تسيير التنفيذ و السيطرة ووضوح المسؤولية و سرعة الإجراء و التصرف .¹

2- معوقات التخطيط :

إن عملية التخطيط عي الأسلوب العلمي المنهجي الواعي الذي تعتمده الجماعات المحلية للإدارة مواردها و تحقيق أهدافها و بما يساهم في تطويرها و بقائها في خدمة بيئتها المحلية. لقد تطورت فلسفات التخطيط و أساليبه بشكل كبير في السنوات الأخيرة و يرجع هذا في جانب منه إلى ازدياد قدرة الجماعات المحلية للإدارة مواردها و تحقيق أهدافها و بما يساهم في تطويرها و بقائها في خدمة بيئتها المحلية .

لقد تطورت فلسفات التخطيط و أساليبه بشكل كبير في السنوات الأخيرة و يرجع هذا في جانب منه إلى ازدياد قدرة الجماعات المحلية في بعض الدول على التعامل بالمعلومات سواء من حيث تجميعها أو فرزها و حتى وقت ليس بالبعيد كان التخطيط قائما على الاهتمام بالجوانب الاقتصادية و الفنية و التكنولوجية وخاصة بالنسبة للجزائر خلال فترات المخططات (1970-1980) ومع تفاقم و تزايد أهمية الأبعاد الاجتماعية و الإنسانية أخذت الجماعات المحلية في الجزائر (1988) تضع خططا اجتماعية مثلت في البداية ملحقا لخطتها الاقتصادية (الإصلاحات الاقتصادية) .²

تبين في هذه الخطط الاجتماعية التزاماتها و مسؤولياتها التي تتحملها تجاه بعض فئات المجتمع المحلي أو المجتمع بشكل عام ، بعد ذلك النظر الأمر و أصبحت خطط الجماعات المحلية خطط شمولية الأبعاد اقتصادية و اجتماعية و سلوكية، بمعنى أنها تمثل ما تريد أن تحققه الجماعة المحلية لنفسها و لمجتمعها المحلي، إلا أنها تصادفها العديد من المعوقات التنظيمية التي تؤثر على فعالية عملياتها التخطيطية وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها.

إذ نجد "قباري محمد إسماعيل" في تحليله للتنظيمات البيروقراطية للدولة يرى بأن منشأ المعوقات التنظيمية يرجع إلى الإمكانيات التي يتمتع بها العنصر البشري المكون للمنظمة. فيرى أنه لا يمكن أن نتصور

¹ - إسماعيل قباري محمد ، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 234.

² - إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع الصناعي، المرجع السابق، ص 235.

برنامجا صناعيا أو مشروعا تنمويا ناجحا دون النظر إلى الدور الإيجابي الخلاق للإنسان الذي يقوم به فلا يصبح دور الإنسان مسلوبا داخل إطار التنمية وهي عملية إنسانية فلا بد من إعادة النظر إلى دور الإنسان الحضاري و قيمته و فاعليته ومكوناته الثقافية، و هل تساعد هذه الإمكانيات و الطاقات على تطوير البناء التنظيمي، أم أنها تعوقه و تفسد تنبؤات الخطة و توقعات التخطيط¹.

أما "إبراهيم عبد العزيز شيحا" فيرى بأن هناك من المعوقات ما يحد من فعالية التخطيط فتحول دون نجاحه و تتمثل حسبه في :

- صعوبة وضع التقديرات الدقيقة التي تعتمد عليها الخطة أو عدم صحتها بسبب عدم صحتها بسبب عدم توفر المعلومات و البيانات الكافية لإعداد الخطة .
- سلوك القائمين على التخطيط، فكثيرا ما يسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار أو عقائد منشأها البيئة التي يعيشون فيها، أو العرف الجاري في المجتمع أو اعتقادهم بعدم جدوى التخطيط و أنه مضيعة للوقت .
- معارضة جماعة المصالح أو " شلل المنتفعين" للتخطيط إذا ما مس مكاسبها أو مصالحها الحيوية .
- جمود الإجراءات و السياسات بسبب عدم ملائمة السياسات و الإجراءات المتبعة في العمل لظروف المنظمة وواقعها .²

أما "تركي إبراهيم عبيدات" فيرى أن معوقات التخطيط تتمثل في :

- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغييرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط و عدم وضوح الأهداف .
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة .
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية و إهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم .

¹ - شيحا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001، ص ، ص 170-173.

² - شيحا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 173.

- عدم توفر نظام معلومات متكامل و ديناميكي .
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة و التخطيط.
- ضعف قواعد البيانات و نقص المعلومات والتخلف التكنولوجي في طرق وأساليب العمل

- آثار المعوقات التنظيمية :

و تتمثل في :¹

- فشل روح المبادرة و الإبداع و المشاركة الحقيقية في مجال التنمية الإقليمية .
- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين و منتخبي الإدارة المحلية .
- تجميد القدرات و المهارات الذهنية لموظفي و منتخبي الجماعة المحلية .
- تحد من إمكانية التدريب على المهام و الممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية .
- اللامبالاة و الإهمال و البعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات .
- اللامبالاة و الإهمال و البعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات .
- الترهل الإداري، و ما ينجر عنه من إلزامية توفر عدد كبير من الموظفين لإنجاز المهام.
- الحد من المرونة و الابتكار و جعل التقيد الحرفي بالنص القانوني أمراً مطلوباً في ذاته .
- تبذير الإمكانيات المادية و المعنوية للجماعة المحلية .
- بروز الانتهازية في العلاقات بين المنتخبين فيما بينهم أو في العلاقة مع الموظفين من أجل خدمة المصالح الخاصة .
- التحايل على القانون بمختلف الوسائل من أجل إيجاد منافذ للتلاعب بالمال العام
- تعطل المشاريع و انحرافها عن وجهتها الحقيقية و في بعض الأحيان تبقى عبارة عن هياكل لا نفع منها .
- انجاز مشاريع و هياكل لا تقوم أي خدمة لمواطني المجتمع المحلي .
- تبذير أموال المشاريع و تنامي ظاهرة الرشوة و الفساد الإداري و سرقة المال العام .

¹ - محمد كامل البطريق : منهج خدمة المجتمع، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، د.س، ص 384.

- عدم إمكانية العنصر البشري المكون للجماعة المحلية من تحديد الاحتياجات و حصر الإمكانيات و استغلالها .
- التشجيع على إنشاء مشاريع وهمية نتيجة انعدام الرقابة والمحاسبة .
- سيطرة نوعية العنصر البشري الضعيف في المستوى والخبرة والكفاءة و الجدارة و ما يترتب على هذه النوعية على الأداء الوظيفي .
- تبديل المال العام و ضياع الوقت و الجهد في برامج تدريبية لا فائدة منها .
- التشجيع على لإنشاء مشاريع وهمية نتيجة انعدام الرقابة و المحاسبة .
- سيطرة نوعية العنصر البشري الضعيف في المستوى البشري و الخبرة و الكفاءة و الجدارة و ما يترتب على هذه النوعية على الأداء الوظيفي .
- تبديل المال العام و ضياع الوقت و الجهد في برامج تدريبية لا فائدة منها .
- نشوب الصراعات و اللامبالاة و الإهمال لدى العنصر البشري المكون للجماعة المحلية.
- زرع الاتكالية في الأداء و عدم استبيان النظام الإداري في الأجهزة الإدارية نتيجة تضخيم عدد الموظفين في المصالح و الأقسام .
- عدم التحكم في تسيير موارد الجماعة المحلية .
- اختبار و تنفيذ البديل الغير النافع و الأسوأ .
- إحداث اضطرابات و تخلخلات في ميزانية الجماعة المحلية .
- سوء استثمار الموارد المتاحة للجماعة المحلية بما يخدم مواطني المجتمع المحلي¹ .

¹ - عبد المطالب عبد الحميد: التمويل المحلي (التنمية المحلية) ، دار الجامعية للنظر، القاهرة، 2001، ص40.

خلاصة الفصل

تأسيسا على ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن القول أن إسهامات روريت ميرتون كانت من أبرز ما تجلى في تحليلاته الوظيفية و بالأخص في محاولته الربط بين العلاقة المتبادلة بين البناء البيروقراطي و الوظيفة، إذ سعى إلى توضيح جانب مهم في النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل و أسسه ، و التي تؤدي إلى جمود السلوك و صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة .

**الفصل الرابع :
الإطار النظري
للجودة في
الخدمات الصحية**

تمهيد

- 1- مفهوم إدارة الجودة البشرية
 - 2- عناصر إدارة الجودة الشاملة
 - 3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - 4- تقنيات إدارة الجودة الشاملة .
 - 5- أهداف نظام الجودة الشاملة.
 - 6- خصائص نظام الجودة الشاملة .
 - 7- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
 - 8- المعوقات و المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة .
- خلاصة الفصل.

تمهيد

تعد إدارة لجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه قصد تطوير و تحسين نوعية أداء منتجاتها و خدماتها لتمكن من مواجهة التحديات و المنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاته المحلية و الأجنبية لذلك أضحت الأولى في الفلسفة الإدارية و أسلوب الحياة لأي منظمة لتمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة و سريعة التغيير و ظهور الأسواق العالمية و تزايد طلبات المستهلكين مما جعل الجودة الشاملة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية. و على هذا الأساس ستتطرق و أهم العناصر و المبادئ التي تتبعها مع التعرض إلى مجمل المعوقات التي تعترضها .

1- مفهوم الجودة:

أشار (Fisher , 1996) إلى أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء تختلف حسب طبيعة الأعمال والصناعات، و كذلك تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة المنتج ممتازة، خصوصا عند مقارنتها مع معايير موضوعة سلفا من قبل المستفيد أو المنظمة.¹

و يشير (Evans , 1993) أن الجودة هي تلبية ما يتوقعه المستفيد أو ما تفوق توقعاته، و أن الجودة هي الملائمة و الاستعمال، بينما يعدل (Mitra ,1993) على التعريف ليشمل الخدمة، فيعرف الجودة بأنها ملائمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود من كما يطلبه المستفيد. و يعرفها (Banr , 2000) بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية.² و رغم التعريف السابقة يمكن تحديد مفهوم عام للجودة بكونها دقة الاستخدام حسب ما يراه المستهلك أي كلما كانت المصلحة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعرف (Heizer and Reender , 2001) إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارة المنظمة ككل، بحيث تكون ممتازة في :لأوجه المنتجات و الخدمات ذات الأهمية المستفيدة ، و يرى (Oakland,2000) بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة من خلال التخطيط، و التنظيم، و فهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى، و تتضمن تبني الإدارة نظرة استراتيجية للجودة، و تركز على منع المشكلات قبل وقوعها وليس على معالجة هذه المشكلات³ و تتطلب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة.

بينما يرى (Tuaks,1992) بأنها التزام و تعهد كل من الإدارة و العاملين بترشيد الأعمال، بحيث تلبية بصورة متنافسة لتوقعات المستفيد أو ما يفوقها، أما Cianpa,1992 فيرى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها من (3) أوجه أولها:

¹- أحمد أبو قدرة و آخرون، الجودة و التميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2011، ص 23.

²- خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2016، ص 68.

³- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 294.

من خلال وصف المبدأ الأساس الذي تعتمده وهو "التكريس الكلي للمستفيد، و ثانيها، من خلال وصف مخرجاتها حيث أنها تسعى إلى تحقيق الولاء للمستفيدين، و جعل الوقت و التكلفة أو لما يمكن، و تحقيق مناخ يدعم و يشجع فرق العمل، و التحسين المستمر، و ثالثها: من خلال مناقشة مختلف الأدوات و الأساليب و باقي العناصر التي تقود إليها.¹

و لتعريف إجارة الجودة الشاملة بشكل مفصل فلا بد من تحليلها لعناصرها الرئيسية و هي :

- الإدارة: تعني التطوير و الكيفية التي يمكن للمنظمة من خلالها المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر
- الجودة: تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات المستفيد بل نتجاوزها لأبعد من ذلك، و الشاملة تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل، بدءا من التعرف على حاجات المستفيد، و انتهاء بتقويم ما إذا كان المستفيد راضيا عن المنتج أو الخدمة المقدمة.²

ويمكن التفصيل بالقول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل لديه فلسفة إدارية و مجموعة من الأدوات و الأساليب تعتمد على رضا المستهلك كأهم هدف للمنظمة و الاعتماد على فريق العمل لأداء المهام مع تحديد المسؤوليات بدقة و اعتماد التحسين المستمر كطريقة عمل اعتيادية. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم عن تعدد كل من تعاريف و نماذج إدارة الجودة الشاملة فإن هناك اتفاقا عاما حول أهم العناصر الأساسية لهذا المفهوم و التي يجب تبنيها عند محاولة تطبيقه و هي :

- الاهتمام بالعميل:

لا توجد منظمة إلا و تعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، و معيار النجاح وهو مدى رضا العميل عن تلك الخدمات و المنتجات المقدمة له و بذلك فإن رضا العمل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، و بالتالي فعلى المنظمة أن تسعى بشكل مستمر ودؤوب على رضا كل من - العملاء و الخارجين- وهم من يكرس كافة العاملين وقتهم و جهودهم من أجل تحفيزهم على شراء

¹ - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008 ص 166.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره 295.

منتجات المنظمة التي يعملون بها، و -العملاء الداخليين- وهو أي جهة داخل المنظمة سواء كانت أقساماً أو إدارات أو أفراد، و ذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء، و بذلك تكسب ولائهم و تحقق النجاح و القدرة على الاستمرار و المنافسة.¹

- مشاركة العاملين:

حيث أن مشاركة العاملين في تحديد المشاكل من خلال فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة ، و تعتبر مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالمرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة .

- تدريب و تأهيل العاملين:

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب امن العاملين في الإدارة بذل كل الجهود لتدريب و تأهيل و تعليم جميع العاملين على العمل، و إعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة و المواد والخدمات الجديدة و بذلك يستطيع العامل المشاركة في الفرق المختلفة و التأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل.²

- تحفيز العاملين:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مدى مساهمة الأفراد في المنظمة، حيث لا يمكن أن تطبق إدارة الجودة الشاملة و تجني ثمارها بمعزل عن هؤلاء الأفراد و لذلك و حتى يندفع العاملون إلى تقديم كل ما لديهم من اقتراحات و أفكار بناءة و إثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، و إيجاد الحلول المناسبة لها لا بد من الإدارة من تحفيزهم و تشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال إعفائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق و أساليب عمل حديثة نابعة عن تجاربهم المختلفة هذا إضافة إلى مكافأة العاملين مادياً و معنوياً مقابل الأداء.

¹ - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في لبنوك التجارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 295.

² - يوسف أحمد أبو قارة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 295، 296.

- الاهتمام بتحسين العمليات:

اعتمادا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد الحكم على الجودة يتم فقط من خلال نتائج المنتج أو الخدمة ومدى تطابقه لتوقعات العميل -الداخلي و الخارجي- بل يمتد ليشمل جودى العمليات وتصميمها لتعطي نتائج، لذلك يعتبر موضوع تحسين العمليات عنصر مهم جدا في إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم نتائج الوحدات المعيدة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات، و بالتالي محاولة إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات و الخدمات، و كل ذلك من خلال تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملين لمعرفة مستوى الأفراد الحالي و العمل على تحسينه.

- التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين:

إن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من العناصر المهمة لإدارة الجودة الشاملة فهو يساعد على التنسيق بين جهود مختلف الأفراد في الخطة الرئيسية و الهدف النهائي كما أن التحسين المستمر من أهم ما جاءت به من إدارة الجودة الشاملة لأنه يسمح بتحقيق الجودة و التميز و التكيف مع التغيرات في المحيط.¹

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل متلاحقة تتمثل في :

- مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء و بإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فيعد اتخاذ قرار هذه المنهجية تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها و حلها من أجل تنفيذ الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، و تتضمن مرحلة الإعداد ما يلي :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة.

- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة، أو لاعتماد على العاملين في المنظمة.

- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير و تعزز مفهوم الجودة .

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 298.

- بناء فرق العمل من أقسام و دوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة .
- إعداد و تنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا و لمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي، و رضا العملاء و إجراء القياسات الأولية في هذا المجال .
- مرحلة التخطيط:

حيث يتم في هذه المرحلة استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، و يتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة ب P.D.C.A و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة في التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة تتراوح عادة بين 5 إلى 10 سنوات.

- مرحلة التطبيق:

يتم فيها التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق و أدوات الجودة الشاملة لا سيما بعد أن يتم إعداد العاملين في المنظمة لتمكينهم من تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة مثل: الطرق الإحصائية وغيرها من وسائل دراسة و تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها.

- مرحلة الرقابة و التقييم:

يستمد نظام و إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازه و التطور المستمر للعمليات الإنتاجية و التشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية و المتزامنة و البعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات . فالرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البد بالعملية التشغيلية، و أما الرقابة المتزامنة للعمليات

التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات و الأنشطة الجارية، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الإنجازات النهائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة في المنظمة.¹

- المرحلة المتقدمة:

هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى، إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات و طرق التحسين المستخدمة في المنظمة.²

4- تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

تعد التقنيات عناصر لبرنامج تطور الإدارة ككل و هذه التقنيات طرق عمل ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المنظمات بمرور الزمن و أهم ما في هذه التقنيات أنها تطبق طرق عديدة على مجموعة واحدة في نفس الوقت و أهمها :

- تقنية تفويض السلطة:

التفويض يعني نقل كل من السلطة و المسؤولية و دون ذلك يفشل التفويض إذ يتعثر الموظفون الذين تم إعطائهم المسؤولية عن إحدى المهام دون السلطة لتنفيذها، وهناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني إلى مرؤوسيه لاستعمال مهام معينة، فبعض المديرين ينظرون إلى تفويض السلطة على أنه استغناء عن شيء ما، و بالتالي لا يتخلى عن أي شيء كون المسؤوليات مشتركة.

- تقنية مشاركة و ارتباط الموظف:

قد تفشل المنظمات في استغلال قوة العمل بسبب استبعادها العاملين من عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى انخفاض جودة القرار لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون مستويات مختلفة في هذه العملية مما

¹ - جودة محفوظ أحمد، المرجع السابق، ص 216.

² - العبادي و آخرون: تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، د.ط عمان، 2010، ص ص ، 165، 166.

يؤدي إلى العلاقة العدائية بين الإدارة و الموظفين، و يتم تجنب ذلك باشارك الموظفين في الاجتماعات والقضايا التي تواجهها المنظمة و تحسين قدراتهم على الاهتمام و النقاش¹.

- تقنية الإبداع و الابتكار :

إن معظم المديرين لا يفهمون بل يخافون من آثار الإبداع و الابتكار لأنهم يحبون الالتزام بالطرق التقليدية في العمل التي عرفوها و تدربوا عليها، و هذا يعني التغلب على الحواجز التي تعوق التفكير الذي يعد الاختيار الحقيقي لقدرة المنظمة على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- تقنية الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:

قياس الأداء يترتب عليه تحسين الأداء و إذا أعلن هذا القياس يكون أكثر و أسرع و عندما يعلم الأفراد أن أدائهم يتم قياسه فإنهم يسارعون إلى تحسينه و عندما يعطي التقييم فإن الأداء تزداد سرعته.

- تقنية بناء الفريق:

العمل الجماعي مهم في عملية اتخاذ القرار و عندما يكون هناك رئيس في العمل يكون أفضل من رئيس واحد و عندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف محدد في نتائج المجموعة الصغيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الكبيرة، و أن بناء الفريق يحتاج مهارة لكي يشعر الأفراد بالانتماء إلى المنظمة.

- تقنية تطوير مهارات المدير:

يجب أن تمتلك المنظمة برنامجا شاملة لتطوير و تحسين مديرها فإذا لم تساعدهم على تنمية مهاراتهم الإدارية فسوف يطورون عادات غير فعالة و التي سوف تمثل تهديدا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.²

¹ - مهدي السامرائي: إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص-ص، 71، 76.

² - ريتشارد ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1998، ص-ص، 20-25.

5-أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- تهدف إدارة و نظام الجودة الشاملة إلى تحقيق التكامل في جهود الشركات لكسب الميزة التنافسية بإدخال التحسين المستمر على سائر مكونات الثقافة التطبيقية للشركات و تتجلى أهدافها في الآتي:
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق روح العمل و مهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة .
 - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفعالية تحت شعار أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة.
 - الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد مع تركيز الجود على جميع أنشطة و مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات) .
 - اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية و الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة في العاملين و في مستوى العودة التي حققتها للمنظمة¹.
 - زيادة القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال و زيادة كفاءتها في رضا المستهلكين و التفوق و التميز على المنافسين .
 - زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة، و زيادة حركية و مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.
 - القدرة على استثمار الفرص، و تجنب المخاطر و المعوقات.
 - خفض التكاليف عن طريق عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة و إعادة إنجازها و تقليل التكاليف².
 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل .

¹ - عرفة سيد سالم: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر و التوزيع، د.ط، الأردن ، 2008، ص-ص ، 192، 193.

² - القطب و آخرون: مدخل إلى إدارة الموارد ، ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط، عمان 2012، ص206.

- تحقيق الجودة من خلال التطوير للمنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء وأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة أعمال المراقبة و شكوى المستفيدين من الخدمات .¹

خصائص إدارة الجودة الشاملة:

و تتميز خدمات إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- الخدمات لا يمكن تخزينها أو استخدامها في وقت لاحق و يصعب الرقابة على العناصر التي تؤثر على جودتها .
- عملية أداء الخدمة هي عملية يشترك فيها العميل ومن ثم فهي تتضمن مستوى عالي من عدم التأكد الخارجي .
- الطبقة الغير ملموسة من الخدمات تجعل من الصعب وضع معايير لها و قياسها و التحقق من تنفيذ هذه المعايير.
- الخدمة الجيدة هي توقع منفرد من العميل و قد يكون هذا التوقع مجهولاً أو غير محدد و يختلف من عميل لآخر ومن وقت لآخر .
- و هذه الخصائص تجعل من الصعب توحيد مفهوم الخدمة ووضع معايير موحدة لجودة الخدمات.²

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص، 60.

² - محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

7- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي ف توحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة واحدة و لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة يكون مشتق من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكله أساسا لتعريف رسالة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية و تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف .

- التزام ودعم الإدارة العليا.:

إن لإسناد الإدارة العليا و التزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة له دور كبير إذ أنها مسؤولة عن التوجيه و التشجيع للمنظمة و دعم ومساندة العاملين و تخصيص الموارد الكافية لتعزيز أنشطة التدريب مما يؤدي إلى قياس أفضل أداء و تحسين رضا العملاء .

- التركيز على الزبون :

الزبون هو العنصر المهم في إدارة الجودة الشاملة، و لا يقتصر ذلك على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد إلى الزبون الداخلي حيث أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات و الخدمات و لذلك ففهم متطلبات الزبون يحقق أقصى قدر من الارتياح الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد.¹

- التحسين المستمر:

يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة، و إن التحسين المستمر يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأشمل .

¹ - العزيلي و آخرون : إدارة الموارد الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، د.ط عمان، 2003، ص198.

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة و تتطلب تطبيق الاعتماد على تقنيات و موارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد و إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحقق عن الحقائق حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة.¹

- التدريب و التطوير:

ينظر إليه على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يمثل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنتظمة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بتطوير وظائفهم و مهاراتهم.

- تشكيل فرق العمل:

يعتبر تشكيل فريق العمل داخل التنظيمات الادارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حل المشكلات لإيجاد الحلول باستخدام ما يعرف بطريق العمل الذي تتوفر فيهم المهارات و القدرات اللازمة لمعالجة المشكلات بهدف تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدمة.²

- تحديد معايير قياس الجودة:

هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة و نوعية الخدمة المقدمة و يجب على الأفراد الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل و تقديم خدمات بجودة عالية ترضي رغبات الجمهور.

- مكافأة العاملين:

يتطلب الأمر إعطاء الأفراد الحوافز نتيجة الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم فأنظمة الحوافز تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم و تحسين نوعيتها: ومن صور

¹ - العزاوي نجم : التدريب الغداري، ، دار الأيام للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص - ص، 40 - 42.

² - عبد الله عادل محمد: إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، د.ط، عمان، 2015، ص- ص 168،

الحوافز، المكافآت المادية و التقدير و الاعتراف مما يؤثر على شخصية الأفراد و يدفعهم إلى الاجتهاد و تحسين الأداء.¹

8- المعوقات و المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة:

أ. معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة:

وقد أشار البعض أنه بالرغم من المزايا العديدة الناتجة في تطبيق نظام الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض حالات الفشل التي ظهرت نتيجة للأسباب الآتية:²

- ضعف الاهتمام بوجهة نظر العميل.
- ضعف نظام الاتصالات في المنشأة
- عدم استخدام الأساليب الحديثة في الرقابة
- نقص الثقة بين العاملين و الغدارة العليا.

كما أكد آخرون أنه بالرغم من اتجاه كثير من المنشآت العاملة في هونج كونج للحصول على مزايا تطبيق نظام من الجودة الشاملة و لكن مازال هناك بعض المنشآت لم تحقق النتائج المرجوة و يرجع هذا إلى:³

- عدم وجود خطط طويلة الأجل من أجل التطبيق الجيد للجودة .
- عدم الاعتماد الكافي للعاملين على تحقيق مفاهيم الجودة .
- عدم التخطيط الجيد لعملية الرقابة و التي يجب أن تتضمن (تخطيط المراجعة الداخلية للجودة، الفحص والاختبار، التدريب و التعليم، الإجراءات التصحيحية) .

¹- يوسف أحمد أبو قارة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

²- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص 70،71.

³- محمود حسين الوادي و آخرون: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012، ص 141.

ب. المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة في المنشآت الخدمائية:

أكدت الدراسات السابقة على فاعلية تطبيق مدخل الجودة الشاملة في المنشآت من خلال ما حققته هذه المنشآت من منتجات و خدمات تتصف بجودة عالية و حصولها على مزايا تنافسية و اكتسابها لعملاء جدد ونظرا لوجود بعض المعوقات في تحقيق نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة فإن الأمر يستلزم بعض المتطلبات:

- وجود نظام رقابة جيد:

تعتبر الرقابة هي أحد العناصر المهمة لتحقيق نجاح نظام الجودة الشاملة، حيث أنها عنصر متداخل ضمن مبادئ الجودة الشاملة فتعمل على تجنب الأخطاء من خلال الرقابة الأولية المتمثلة في الفحص ومراجعة إجراءات ومستندات أداء العمليات كما تعد الرقابة المرحلة التالية لتخطيط الجودة الشاملة، و هب الأداة التي توفر الدليل المناسب على أن إجراءات العمليات قد نفذت وفقا لما هو محدد لتحقيق الجودة المطلوبة¹. ومن ثم تعتبر الرقابة الداخلية هي القوة الدافعة فيما وراء تنفيذ نظام الجودة الشاملة، و يجب التعرف على الأساليب و الأدوات الفنية التي تساعد على تحقيق التأكد المناسب بأن العمليات قد تمت وفق لما هو محدد.

- متطلبات تتعلق بإدارة المنشأة :

تحقيق الجودة يتعلق بأداء الوظائف و الأنشطة اليومية، و هي نتاج توجيه مسؤوليات إدارة المنشأة نحو تحقيق توقعات للعملاء و ليس الاتجاه نحو الجودة في حد ذاته و يتحقق هذا من خلال :

- توصيل السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب.

- مراقبة التغيرات في بيئة العمل بصورة مستمرة حتى تتميز المنشأة عن منافسيها.

- كما يجب اهتمام الإدارة للمنشأة بزيادة وعي العاملين نحو ثقافة مفاهيم الجودة الشاملة و تعريفهم بمشاركتهم في وضع سياسات ونظم الجودة الشاملة داخل المنشأة مما يؤدي إلى التطبيق الناجح لنظام الجودة.

¹- خليلي درويش: عناصر كفاءة المنظمات الإدارية من خلال الالتزام باستراتيجية الجودة -دراسات مقارنة مع التطبيق على المنظمات اليابانية، مجلة البحوث الإدارية، ع1، يناير، 1998، ص-ص 27، 28.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل معالجة الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال التطرق لمفهوم الجودة و عناصرها و كذا مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومختلف التقنيات التي تنطوي عليها كما تم التطرق إلى أهم المبادئ وخصائص نظام إدارة الجودة، كذلك تم الكشف عن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، على اعتبار أن الإلمام بها يساهم في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، من خلال معالجة تلك المعوقات أو القيام بالمبادرات التي من شأنها أن تمثل عوامل وقائية من تلك المعوقات مع التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط برنامجاً أو خطة تنتهي بمجرد تطبيقها، بل هي أسلوب حياة تنظيمية يستمر باستمرار المؤسسة في النشاط.

الفصل

الخامس: الإطار

المنهجي

للدراسة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- تمهيد

- مجالات الدراسة

- منهج الدراسة

- أدوات الدراسة

تمهيد

تضمن الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشرية ، حيث تم التطرق إلى كافة مجالات الدراسة، المكاني الزماني البشري، و اختيار عينة الدراسة من المجتمع المدروس، و المنهج المستخدم في الدراسة و أدوات جمع البيانات .

أولاً : مجالات الدراسة

1- المجال الزمني :

يتمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الزمنية المحددة لإجراء الأبحاث و المهام الخاصة حيث يقوم الباحث بتحديد الفترة الزمنية الكافية لإجراء بحثه و يعمل كذلك على تقسيم هذه المرحلة إلى مراحل متتالية ، ولكن رغم الظروف التي واجهناها لم تمكن من إجراء حصص متتالية حيث قمنا بزيارة المؤسسة إلى في ظرف يومين اليوم الأول قمنا فيه بمقابلة السيد مدير المؤسسة الذي أخذنا منه الموافقة لإجراء التبرص الميداني و كذا معرفة الأساسيات التي تدير عليها المؤسسة كمرحلة أولية، و أما اليوم يليه قمنا فيه بتوزيع الاستمارات و التكلم مع بعض من العاملين و التعرف على طريقة سير العمل و طريقة المعاملة الأكثر شيوعاً داخل المؤسسة .

2- المجال الزمني :

تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -مجد الشبوكي- الشريعة و سوف نعرض تعريفاً شاملاً حولها: تعرف على أنها منشأة من منشآت الدولة، دورها استشفائي لإيواء المرضى و تقديم خدمات صحية لهم على مستوى كل المصالح الداخلية، و تم إنشاؤه كمستشفى سنة 1981، و كان آنذاك كقاعدة ولادة يتسع لـ 12 سرير، و في سنة 1987 تم تسليم هيكل من الضمان الاجتماعي و أجريت عليه عدة توسيعات و ترميمات و أصبح يتسع لـ 90 سرير، و في سنة 2005 تم انجاز جناح آخر، و بعد هذا الإنجاز أصبح مستشفى الشريعة يتسع لـ 150 سرير مصنّف في القائمة (ب) بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و وتنظيمها وسيرها.

❖ المصالح الإدارية للمؤسسة :

- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

- مكتب الميزانية و المحاسبة: خاص بكب ما يتعلق بالميزانية و المحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية: خاص بإبرام الصفقات العمومية للمؤسسة و كذا اتفقيات الشراء بمختلف أنواع .

- مكتب الوسائل العامة و الهياكل: و يضم المخازن، مكتب الجرد و يسهر على تسيير المخزونات بكافة أنواعها و كذا متابعة الجرد و يشمل الأسماء التالية :
 - مخازن خاصة بالأدوات المكتبية و السجلات
 - مخازن خاصة بمواد الترقيص الصحي
 - مخازن خاصة بالكهرباء و مواد البناء
 - مخازن خاصة بمواد التنظيف
- ❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية .
 - مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: يسهر هذا المكتب على تسيير الموارد البشرية و مراقبة حركة المستخدمين فيما يخص الإجازات، العطل.....إلخ و كذا تسيير المنازعات عن طريق محاي خاص بالمؤسسة .
 - مكتب التكوين: يسهر على تكوين المستخدمين بكل تخصصاتهم حيث يتم برمجة حصص تكوينية متعددة يلقيها متخصصون في التكوين المتواصل .
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية :
 - مكتب القبول: يسهر على متابعة المريض منذ دخوله للمستشفى حتى خروجه حيث يتم تسجيله ببطاقة تسجل فيها معلومات المريض على مستوى مكتب القبول ثم ترسل هذه البطاقة إلى المصلحة المستقبلية للمريض و عند انتهاء الاستشفاء يتم إرجاع البطاقة للمكتب قصد إنجاز فاتورة نهائية توجه لمصالح الضمان الاجتماعي .
 - مكتب التقاعد وحساب التكلفة: يتم فيه حساب كلفة المريض منذ دخوله إلى خروجه من حيث استهلاكه للأدوية و الأكل إلخ .
 - مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية و تقييمها يتم فيه إعطاء احصائيات مفصلة عن المؤسسة كل شهر .
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة:
 - مكتب صيانة التجهيزات الطبية: وهو مكتب خاص بصيانة العتاد الطبي من طرف شركات متعاقدة مع المؤسسة .
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة وهو مكتب خاص بصيانة التجهيزات الأخرى مثل المجزمة ، المولد الكهربائي .

3- المجال البشري:

يتمثل في تعداد الموظفين و العمال بمختلف رتبهم و أملاكهم وهي إمكانيات متوسطة على العمال حيث توفر على :

حسب العدد المذكور كآتي :

- الأطباء: 41.
- الأسلاك الشبه طبي : 278.
- القابلات: 14.
- الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش : 14
- البيولوجيين : 8
- النفسانيين العاديين: 04
- الإداريين: 50.
- العمال المهنيين: 118.

4- عينة الدراسة :

إن مرحلة انتقاء مجتمع البحث و العينة التي نختارها هي من أهم مراحل البحث العلمي، لذا وعلى ضوء تحليل المشكلة يتطلب تحديد مجتمع البحث بدقة وكذا تحديد الحجم الضروري العينة.

العدد الإجمالي لعمال المؤسسة الاستشفائية محمد الشوكي ب 527 عاملا موزعا على فئات مختلفة لعمال المؤسسة كما هو موضح موضوع في الجدول :

- جدول يمثل المجتمع الأصلي للدراسة

الأطباء	الأسلاك شبه الطبي	القابلات	الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش	البيولوجيين	النفسانيين العاديين	الإداريين	العمال المهنيين
41	278	14	14	8	4	50	118
%7.77	%52.75	%2.65	%2.65	%1.51	%0.75	%9.78	%22.39

$$\begin{array}{l}
 100\% \longrightarrow 572 \\
 N \longrightarrow 41
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 41}{2.75} \\
 n = 7.77\%
 \end{array}
 \right.$$

$$\begin{array}{l}
 100\% \longrightarrow 527 \\
 n \longrightarrow 278
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 278}{527} \\
 n = 52.75\%
 \end{array}
 \right.$$

$$\begin{array}{l}
 100\% \longrightarrow 527 \\
 n \longrightarrow 14
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 14}{527} \\
 n = 7.65\%
 \end{array}
 \right.$$

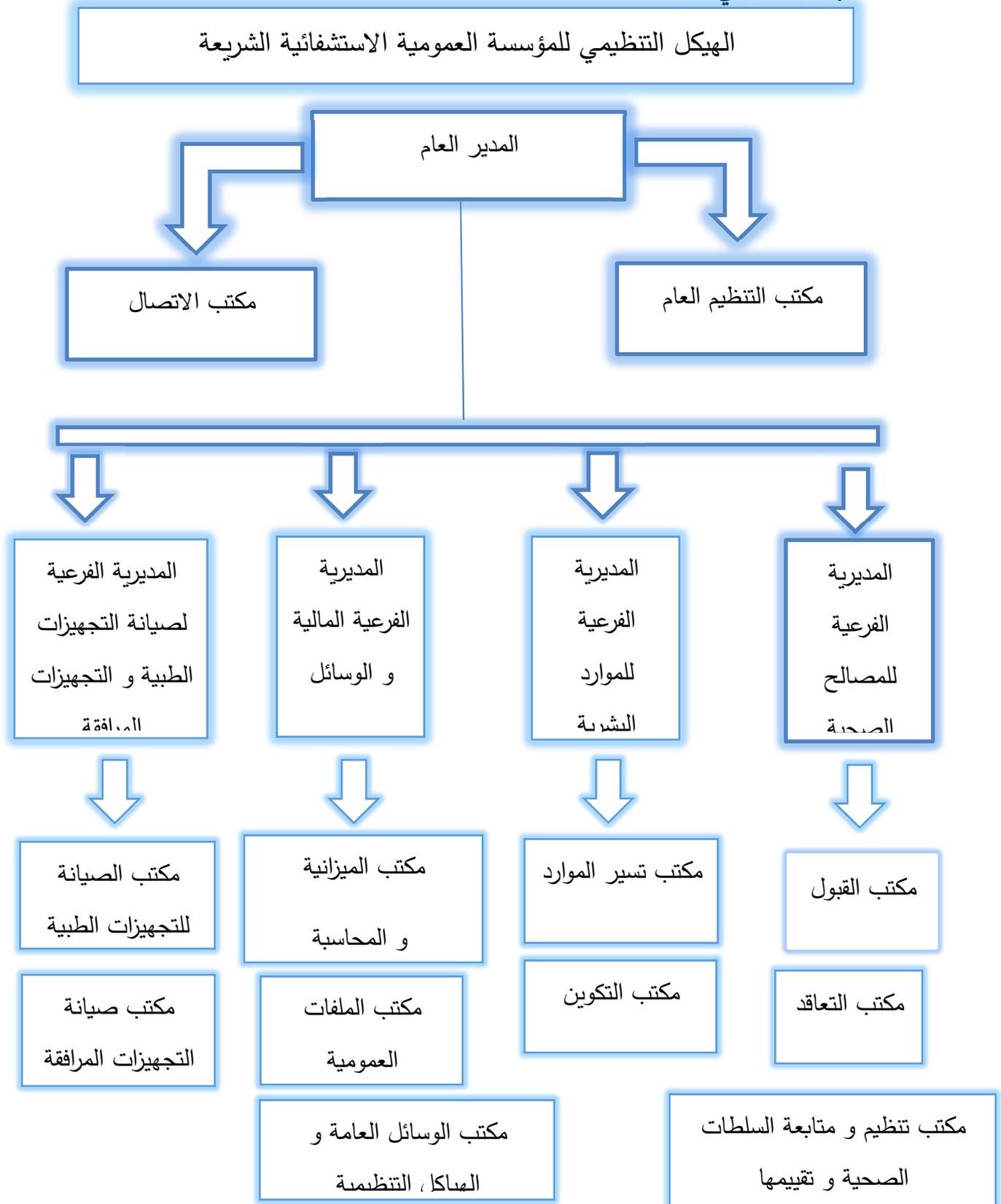
$$\begin{array}{l}
 100 \longrightarrow 527 \\
 n \longrightarrow 8
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 8}{527} \\
 n = 1.51 \%
 \end{array}
 \right.$$

$$\begin{array}{l}
 100 \longrightarrow 527 \\
 n \longrightarrow 4
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 4}{527} \\
 n = 6.75 \%
 \end{array}
 \right.$$

$$\begin{array}{l}
 100 \longrightarrow 527 \\
 n \longrightarrow 50
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 50}{527} \\
 n = 9.48
 \end{array}
 \right.$$

$$\begin{array}{l}
 100 \longrightarrow 527 \\
 n \longrightarrow 50
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 n = \frac{100 \cdot 118}{527} \\
 n = 22.39 \%
 \end{array}
 \right.$$

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



مصدر : المؤسسة العمومية الاستشفائية، قرار وزاري ، 20 ديسمبر 2009.

2- منهج الدراسة :

لدراسة موضوع و قصد الإجابة عن الإشكالية و التساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه انطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته المتمثل في معوقات التطوير التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية فقد اقتضى الأمر دراسة البعد التنظيمي و تأثيره على جودة الخدمات الصحية و أهم المعوقات التي تؤثر في التنظيم الإداري داخل المؤسسة الصحية، ما تطلب المزوجة بين المنهجين الكمي و الكيفي فالكمي معتمدة من خلال قياس الظاهرة موضوع الدراسة عن طريق استعمال الأدوات التي يوفرها الإحصاء كالمؤثرات و النسب إلخ .

أما الكيفي فيتم من خلال فهمنا لظاهرة موضوع الدراسة و حصر معنى الأقوال التي يتم جمعها والسلوكيات التي تمت ملاحظتها و تطبيقها في تحليل البيانات، و هدفنا من المزوجة بين المنهجين واستخدامها هو الإجابة عن الأسئلة التي توصلنا إلى اكتشاف و استنباط أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة الصحية .

3- الأدوات المستخدمة:

تعتبر الأدوات المستخدمة في البحث العلمي من أهم ما قد يستخدمه الباحث في بحثه العلمي و ذلك مرتبط بمدى صدق و دقة النتائج المتوصل إليها. حيث حاولنا استخدام بعض من هاته الأدوات بأكثر دقة وموضوعية ومن بينها :

- الملاحظة: تعتبر الملاحظة كأداة استقصاء للحقائق من الواقع وهي المشاهدة و المراقبة الدقيقة لظاهرة أو سلوك معين ثم تدوين الملاحظات الناتجة عن هذه المراقبة، و باعتبارها أحد المنطلقات الأساسية للدراسة فهي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في البحث ، إذ تساعد في الحصول على البيانات و المعلومات لموضوع الدراسة و كذلك الكشف عن صفات الظاهرة المدروسة .¹¹⁸

حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة المباشرة التي تمكننا من ملاحظة الواقع المعاش داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي " الشريعة " و ذلك بجمع الحقائق و البيانات من خلال الاستطلاع الميداني فرغم كل الظروف السائدة وأبرزها جائحة كورونا كوفيد 19" إلا أننا تمكننا من إجراء

¹¹⁸- منصر عياشي: حدود التصور الطبيعي ، دراسات عربية، دار الطليعة ، 1997، بيروت، ص ص 110، 116.

زيارة متمثلة في حصتين تطبيقيتين داخل المؤسسة قصد إقامة علاقة مع بعض من العمال ومن أجل التقرب منهم و معرفة نوع الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة، و كذا أبرز الظروف السائدة وما ينتج عنها من ضغوط عمل و غيرها من الظواهر التي تساعد على خدمة موضوع الدراسة الراهنة .

- الاستمارة :

من المؤكد أنها وسيلة لجمع البيانات للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة بطلب من المبحوثين للإجابة عليها إذ تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات فأسئلتها لم تأتي من فراغ، بل هي مشتقة من فرضيات البحث التي غرضها معرفة مدى صدق الفرضية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة . وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف عليها البحث¹¹⁹ .

هي عبارة من الأسئلة التي الإجابة عليها من قبل المفحوص دون مساعدة الباحث الشخصية أو من يقوم مقامه¹²⁰ ولقد تم مناقشتها مع الأستاذ المشرف مولدي عاشور و تصحيح بعض الأخطاء منها، حيث تتمثل من 39 سؤالاً موزعة على النحو الآتي :

- المحور الأول : تشمل البيانات الشخصية للمبحوثين و يحتوي على 7 أسئلة
- المحور الثاني : يتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية 1 و يتضمن 14 سؤالاً .
- المحور الثالث : و يتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية و يتضمن 18 سؤالاً

الوثائق و السجلات :

يمكن الإشارة إلى أن الوثائق و السجلات مثلت عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة أي أن دورها في المؤسسة أصبح ذا بعد استراتيجي واضح من خلال كونها توفر للباحث الكثير من الجهد و الوقت .

حيث أن توفر البيانات في سجلات المؤسسة عن الأفراد المعنيين من البحث هي بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تنظيمها وتبويبها بالأسلوب المرغوب فيه . و تم الاطلاع على بعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة و البيانات الضرورية و تمثلت في :

¹¹⁹- الحسن حامد، محمد عبد المنعم: طرق البحث الاجتماعي، دار المعارف، ط1، مصر، 1984، ص 34.

¹²⁰- عبد المعطي عبد الباسط: الباحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية، دار المعارف للنشر و التوزيع، د.ط، مصر

1979، ص 336.

- بيانات تدور عم المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي - الشريعة- وتم إعداد مفهوم عام عن هذه المؤسسة
- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- بيانات عن سير العمل بها و النظام الداخلي فيها .

الفصل

السادس:

تحليل البيانات

وفق الفرضيات

المدرسة

1- تحليل البيانات الشخصية

2- تحليل بيانات البحث حسب الفرضيات

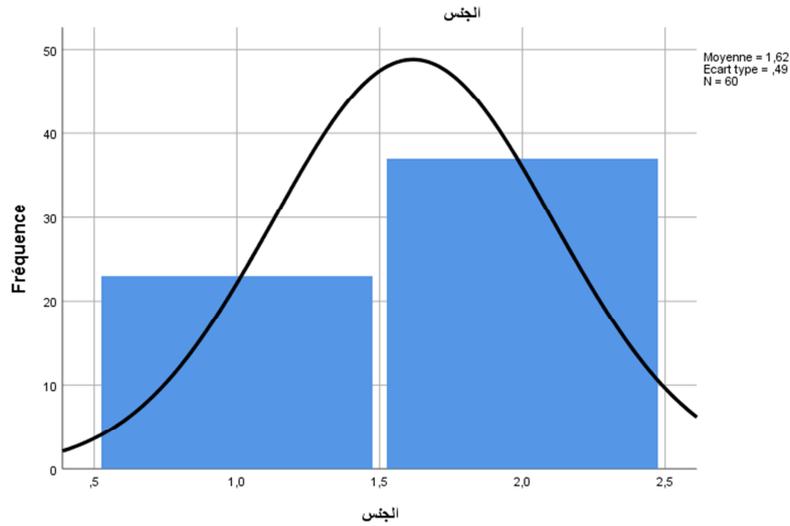
3- نتائج الدراسة

1- المحور الأول : البيانات الشخصية

- تحليل البيانات الشخصية للعمال داخل المؤسسة الاستشفائية .

• جدول 1 : الجنس

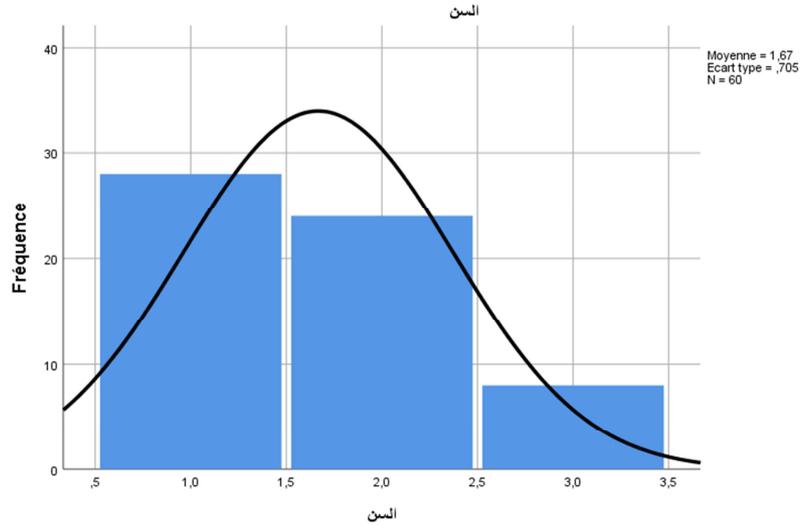
		الجنس			
		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المنوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	ذكر	23	38,3	38,3	38,3
	أنثى	37	61,7	61,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



يلاحظ في الجدول أعلاه أن مجموع الذكور لعينة الدراسة هو 23 أي بنسبة 38.3% من مجموع أفراد العينة، أما الإناث فهو 37 أي بنسبة 61.7% و هذا التباين يعود ربما لطبيعة النشاط داخل المؤسسة وهو ما سيظهر لاحقا في طبيعة النشاط و الذي يغلب عليه ممرض بالصحة العمومية و الذي ربما لا يستهوي كثيرا من الذكور . نستخلص أن الجنس السائد في المؤسسة الاستشفائية هو جنس الإناث وهو راجع إلى أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حسب الإحصائيات السكانية و كذلك أكثر إقبالا على مجال الطب و التمريض من الذكور .

• جدول 2: السن

		السن			
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	20-30	28	46,7	46,7	46,7
	30-40	24	40,0	40,0	86,7
	فما فوق 41	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

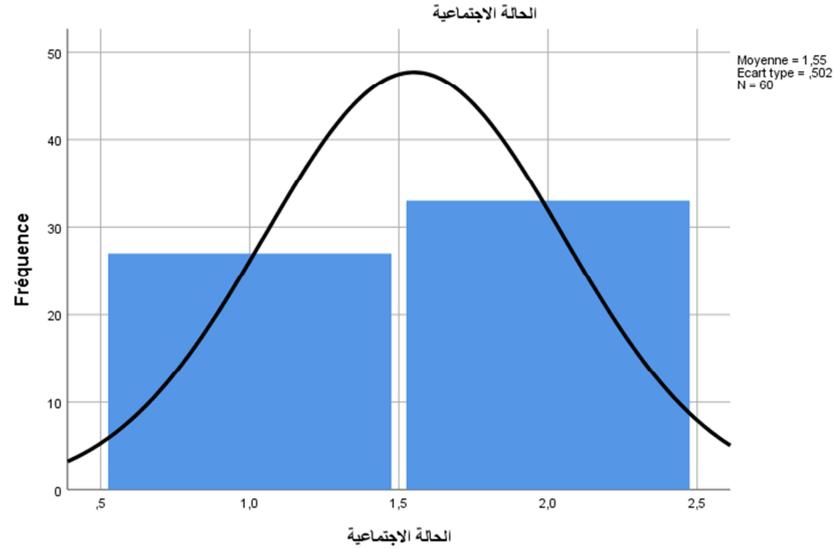


نلاحظ من الجدول أن الفئة التي تضم أكبر عدد من أفراد العينة هي فئة من (20 إلى 30 بـ 28 فرد، ثم فئة (30 إلى 40) بت 24 فرد و بعدها فئة الأشخاص البالغين 41 فما فوق ب 8 أفراد حيث لاحظنا أن أغلب العمال من الفئتين 20-30 سنة و 30-40 و هذا يعكس نوع من التوازن في تمثيل مختلف شرائح الأعمار على مجتمع الدراسة .

ومنه نستخلص من خلال هذه الإحصائيات أن أفراد عينة البحث غير متجانسون من حيث السن وبالتالي يعد عامل غير مساعد على التفاهم بين مختلف الفئات هذا من جهة و عدم نضج هذه الفئة .

• جدول 3 : الحالة الاجتماعية

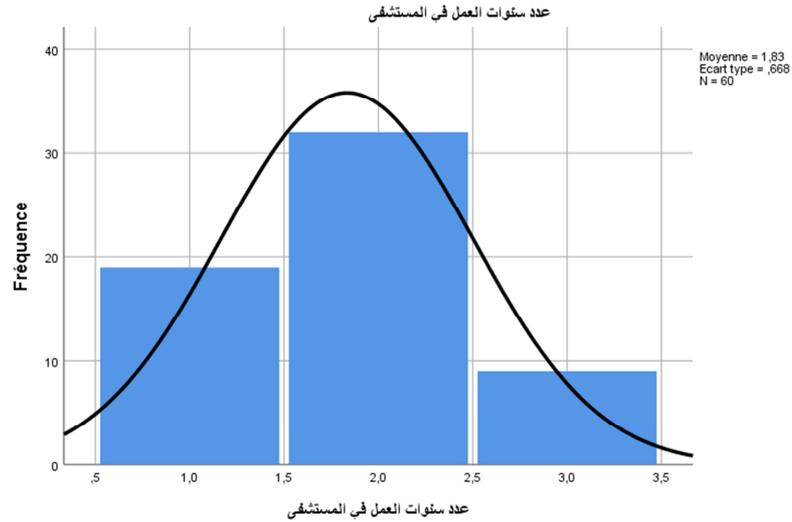
		الحالة الاجتماعية			
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	أعزب(ة)	27	45,0	45,0	45,0
	متزوج(ة)	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة و المقدرة ب 55% هي من المتزوجين بينما النسبة الثانية و المقدرة ب 45% هي العزاب و التي تمثل 27 فرد من مجتمع الدراسة . من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت عند المتزوجين و هذا راجع إلى أن القطاع الصحي يسعى جاهدا لتحسين الخدمات على تكوين و بناء أسرة و مجابهة متطلبات الحياة و ضغوطها من أجل تحسين الخدمات المقدمة .

• جدول 4 : عدد السنوات في العمل في المستشفى

عدد سنوات العمل في المستشفى		Fréquence (التردد)	النسبة المئوية Pourcentage	نسبة صالحة Pourcentage valide	النسبة التراكمية Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	31,7	31,7	31,7
	من 6 إلى 15 سنة	32	53,3	53,3	85,0
	سنة فما فوق 16	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

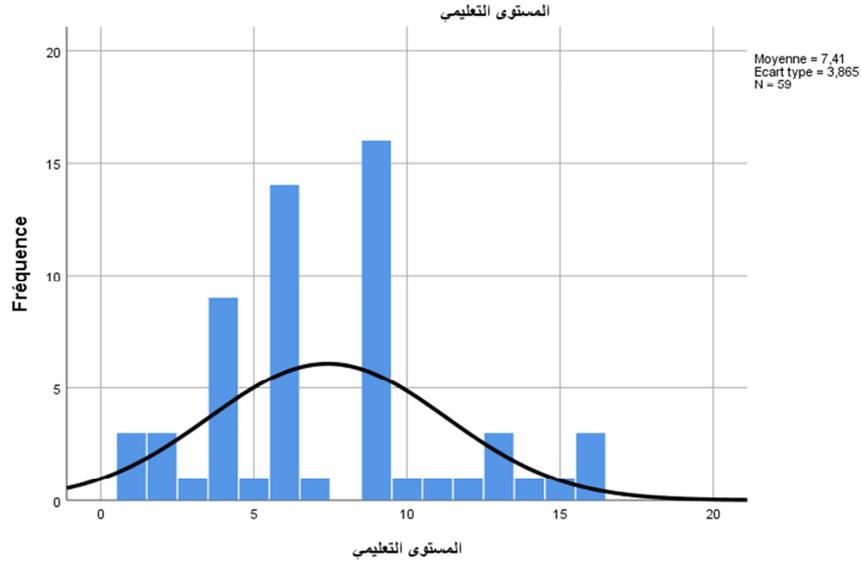


يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة ما بين 6 إلى 15 سنة أكبر نسبة من أفراد العينة ب 53.3% تليها نسبة 31.7% ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات و أخيرا نسبة 15% يعملون في المؤسسة من 16 سنة فما فوق . نستخلص من النتائج المتحصل عليها من الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم خبرة من 6 إلى 15% و هذا يرجع إلى أن الخدمات الصحية تتميز بالدقة و تكون مختلفة من فرد لآخر لهذا تسعى دوما المؤسسات الاستشفائية إلى التمسك بعمالها ذوي الخبرة بإشباع حاجاتهم النفسية و المادية و توفير الظروف المساعدة على العمل من أجل تخفيف توترات و ضغوط العمل لتحقيق الراحة النفسية و الجسدية لعمالها.

• جدول 5 : المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	ثالثة ثانوي	3	5,0	5,1	5,1
	ثالثة ثانوي +3	3	5,0	5,1	10,2
	ابتدائي	1	1,7	1,7	11,9
	بكالوريا	9	15,0	15,3	27,1
	بكالوريا+2	1	1,7	1,7	28,8
	بكالوريا+3	14	23,3	23,7	52,5
	بكالوريا +2+3	1	1,7	1,7	54,2
	جامعي	16	26,7	27,1	81,4
	دبلوم دراسات عليا في البيوكيمياء	1	1,7	1,7	83,1
	دكتراه	1	1,7	1,7	84,7
	سنة ثالثة حقوق	1	1,7	1,7	86,4
	طبيب عام	3	5,0	5,1	91,5
	مابعد التدرج	1	1,7	1,7	93,2
	مخبري رئيس للصحة العمومية	1	1,7	1,7	94,9

	مخبرية للصحة العمومية	3	5,0	5,1	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,7		
Total		60	100,0		

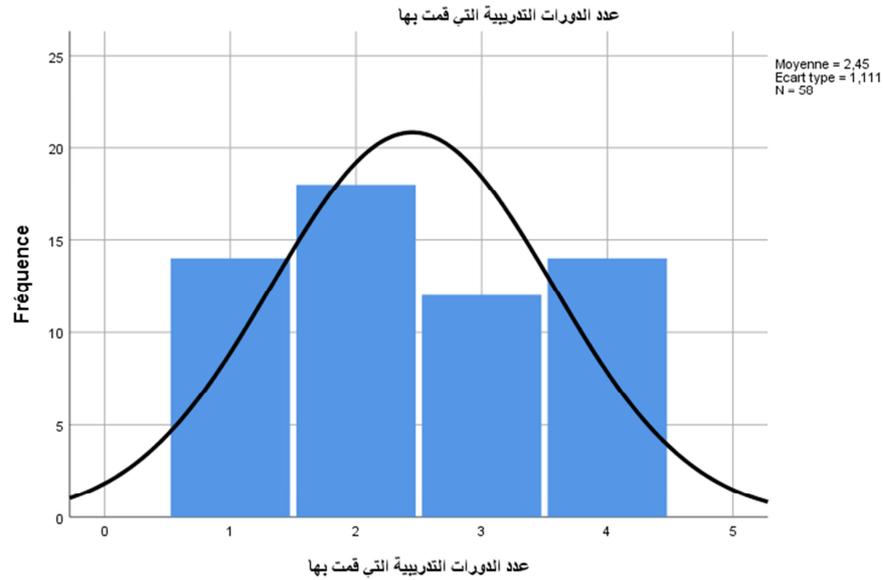


يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي بلغ 48 فرد من عينة الدراسة أي بنسبة 63.5% و هي نسبة عالية تعكس مستوى الأفراد العلمي الذي سيؤثر حتما على نتائج الدراسة، ليأتي من بعدهم الأفراد الحاصلين على بكالوريا بنسبة 15% وهم في الغالب يشكلون العمال الشاغلين مناصب عقود ما قبل التشغيل و ما قبل الأخير ذوي مستوى ثانوي بأقل نسبة 6.7% و في الأخير أصحاب الدراسات العليا بنسبة 10.1% وهو رقم مهم مقارنة بكثير من مؤسساتنا الوطنية .

نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أغلبية العينة جامعيين و هذا راجع إلى أن الخدمة الصحية تسعى لتحقيق السلامة الجسمانية و العقلية و الاجتماعية و التي لا يمكن أن تطبق إلى إذا كان الأفراد الذين يقدمونها على قدر من العلم و الشفافية بالإضافة إلى أن الخدمة الصحية يجب أن تكون مرفوقة بالمعاملة الحسنة .

• جدول 6 : عدد الدورات التدريبية التي قمت بها

عدد الدورات التدريبية التي قمت بها		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	دورة واحدة	14	23,3	24,1	24,1
	دورتان	18	30,0	31,0	55,2
	3 دورات	12	20,0	20,7	75,9
	4 دورات	14	23,3	24,1	100,0
	Total	58	96,7	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,3		
Total		60	100,0		



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين خضعوا للدورات التدريبية يمثلون النسبة الأقل أي نسبة 20% أي 12 فرد من عينة الدراسة ليأتي الأفراد الذين خضعوا لدورات تدريبية من دورة إلى دورتان بنسبة 53.3% أي 32 فرد و هي نسبة عالية لآبأس بها . تستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أغلبية العينة خاضعين لدورات تدريبية و هذا ما يعكس توفر كفاءة و فعالية في الأداء المقدمة داخل المؤسسة الاستشفائية .

• جدول 7 : المنصب الذي تشغله

المنصب الذي تشغله					
	Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	
Valide	1	1,7	1,7	1,7	
	تقني في الإعلام الآلي	1	1,7	1,7	3,3
	مخبري (ة) في الصحة العمومية	7	11,7	11,7	15,0
	مختص في العلاج الطبيعي و الحركي	1	1,7	1,7	16,7
	مختص في العلاج الطبيعي و الفيزيائي	1	1,7	1,7	18,3
	مراقب طبي	3	5,0	5,0	23,3
	مساعد تمريض	5	8,3	8,3	31,7
	مساعد طبيب رئيسي	1	1,7	1,7	33,3
	مسؤول مصلحة	2	3,3	3,3	36,7
	مسؤول موارد بشرية	1	1,7	1,7	38,3
	مشغل أجهزة التصوير الطبي	3	5,0	5,0	43,3
	ملحق رئيس بالإدارة	1	1,7	1,7	45,0
	رئيس فوج بالمصلحة الاستعجالية	1	1,7	1,7	46,7
	ممرض رئيسي	3	5,0	5,0	51,7
	ممرض بالصحة العمومية	15	25,0	25,0	76,7
	ممرض(ة) حاصلة على شهادة دولة طب الأطفال	2	3,3	3,3	80,0
	نائب مدير	1	1,7	1,7	81,7
	رئيس مصلحة الطب الداخلي للرجال	1	1,7	1,7	83,3
	طبيب في الصحة العمومية	4	6,7	6,7	90,0
	عامل في إطار عقود حاملي الشهادات	1	1,7	1,7	91,7
	عامل مهني	1	1,7	1,7	93,3
عون مكتب	1	1,7	1,7	95,0	
قابلة	1	1,7	1,7	96,7	
قابلة رئيسية	2	3,3	3,3	100,0	
Total	60	100,0	100,0		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين يشغلون منصب شبه طبي هم أعلى نسبة إذ تبلغ نسبتهم 69.9% من عدد عينة الدراسة ليأتي من بعدهم العمال المهنيين بمختلف المستويات بنسبة 23.8% و أخيرا الأطباء بنسبة 6.7% نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أغلبية عينة الدراسة

يتمثلون في فئة شبه طبي و هذا راجع إلى المؤسسة الاستشفائية تعتمد بشكل كبير على هذه الفئة في تقديم الخدمات الطبية بمختلف متطلباتها .

2- المحور الثاني : تحليل البيانات و تفسير الدراسة في ضوء الفرضية الأولى .

- هناك تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .

• الجدول 8 :

- كيف يتم تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي ؟.

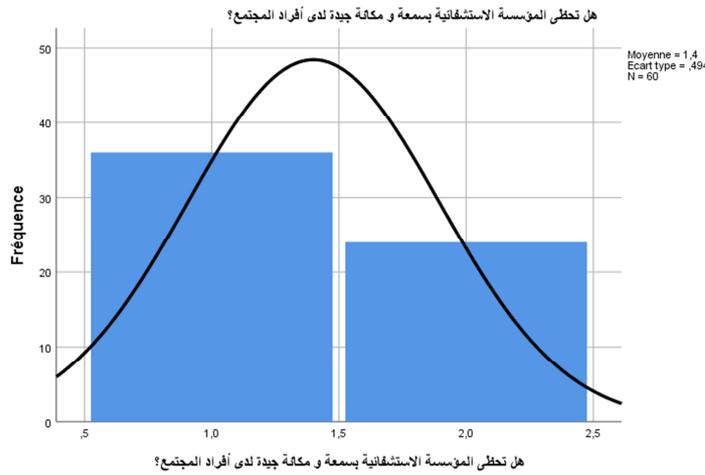
كيف يتم تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل تقسيم او وحدة في الهيكل التنظيمي؟				
	Fréquence (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	2	3,3	3,3	3,3
من طرف مسؤول الوحدة و المنسق و رئيس المصلحة	8	13,3	13,3	16,7
لا تخضع لمقاييس علمية و لا للخبرة	1	1,7	1,7	18,3
عن طريق إجراء اختبارات كتابية و شفوية و تطبيقية	2	3,3	3,3	21,7
لكل وحدة أو مصلحة رئيس للتنسيق بين رؤساء المصالح يوجد منسق شبه طبي	7	11,7	11,7	33,3
حسب ضرورة المصلحة	13	21,7	21,7	55,0
لكل وحدة رئيس مصلحة	7	11,7	11,7	66,7
من طرف المدير و رئيس الأطباء	1	1,7	1,7	68,3
ينضمه رئيس المصلحة و العاملون في الإدارة	1	1,7	1,7	70,0
من طرف مدير المؤسسة	6	10,0	10,0	80,0
الخبرة و سنوات العمل و الرتبة	8	13,3	13,3	93,3
عن طريق المدير و الإدارة	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تشير بيانات الجدول من خلال الإجابات أنه يتم تحديد الوظائف الإشرافية عن طريق الخبرة و سنوات العمل و الترقية بنسبة 98.3% أما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأنها لا تخضع لمقاييس علمية و لا للخبرة بنسبة 1.7% نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن عملية تحديد الأداء تعتمد بشكل كبير على تقييم العمل و التخصص بدلا من عمال المؤسسات الاستشفائية يحتاجون إلى مسؤولين قادرين ذو كفاءة من أجل التسيير الجيد للوظائف و عدم الوقوع في أي خلل عند تأدية مهامهم .

• الجدول 9:

- هل تحظى المؤسسة الاستشفائية بسمعة و مكانة جيدة لدى أفراد المجتمع؟ .

		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	36	60,0	60,0	60,0
	لا	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

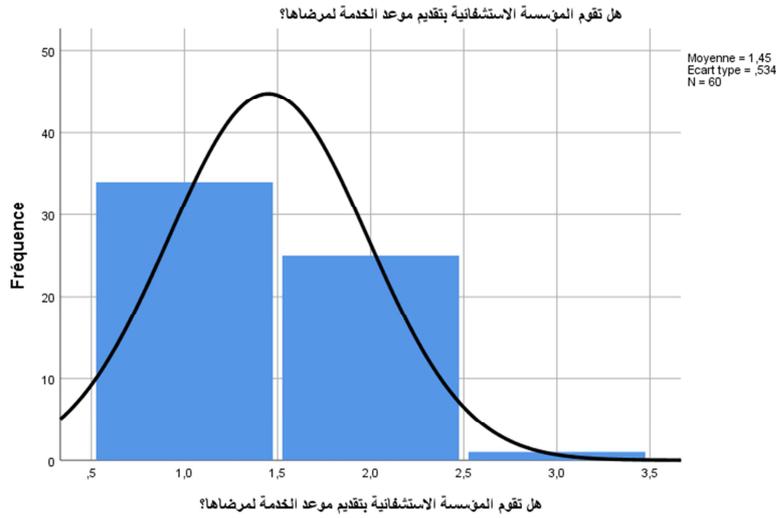


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 60% أي 36 فرد من عينة الدراسة بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 40% أي 24 فرد من عينة الدراسة. نستخلص من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المؤسسة الاستشفائية تتمتع بسمعة و مكانة فعالة و هذا راجع لتحقيق الرضى الوظيفي بين الأفراد العاملين بها، و هذا الأخير له علاقة طردية كلما كان العاملون بالمؤسسات الاستشفائية يشعرون بنسبة عالية من الرضى الوظيفي يكون الأداء و المعاملات الوظيفية فيها بشكل جيد و العكس صحيح .

• الجدول 10:

- هل تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقديم موعد الخدمة لمرضاها؟ .

هل تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقديم موعد الخدمة لمرضاها؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	34	56,7	56,7	56,7
	لا	25	41,7	41,7	98,3
	أحيانا	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

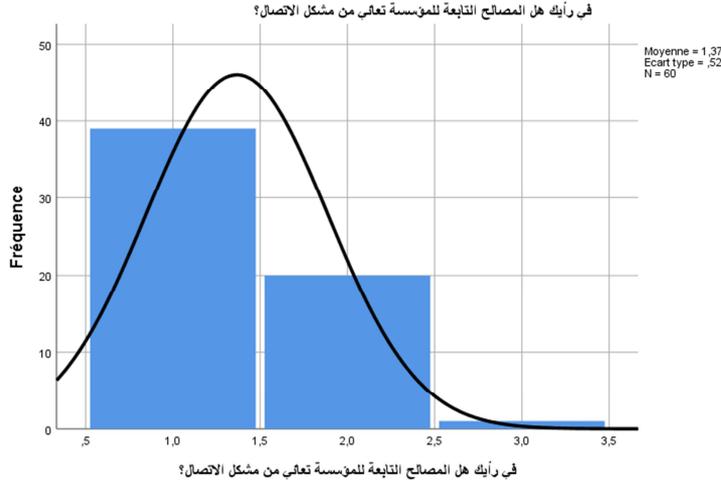


تشير البيانات في الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 56.7% أي 34 فرد من أفراد عينة الدراسة، بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 41.7% أي 25 فرد و أخيرا المجيبين بأحيانا نسبهم 1.7% . نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن عملية تحديد المواعيد تكون حسب الحالة المرضية و العلاجية للمرضى و لأن أي منظمة أو مؤسسة استشفائية يجب أن تتميز بمجموعة من القواعد و الأصول من أجل السير الحسن للهيكل التنظيمي .

• الجدول 11:

- في رأيك عمل المصالح التابعة للمؤسسة تعاني من مشكل الاتصال؟

في رأيك هل المصالح التابعة للمؤسسة تعاني من مشكل الاتصال؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	39	65,0	65,0	65,0
	لا	20	33,3	33,3	98,3
	نوعا ما	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

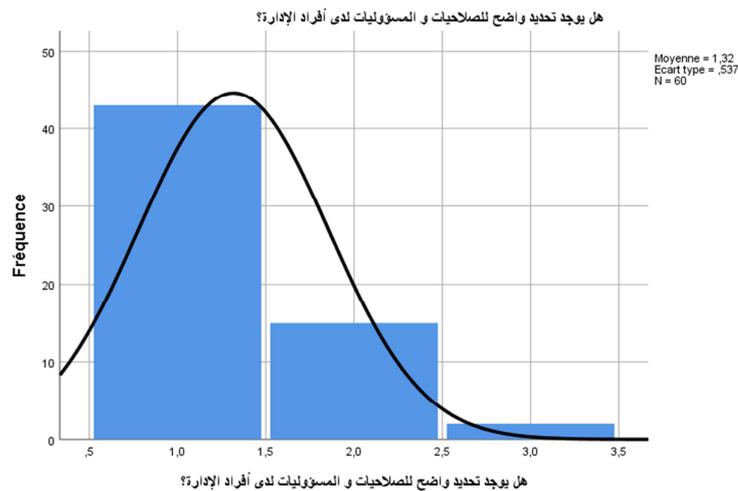


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 65% أي 39 فرد من عينة الدراسة بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 33.3% أي 20 فرد و أخيرا المجيبين بنوعا ما بنسبة 1.7% . نستخلص من خلال النتائج المتحل عليها من الجدول ضعف في عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة و هذا ما يخلق نوعا من التباعد و عدم التوازن بين الإداريين و العمال في عملية وضع الخطط و إصدار القرارات و تنفيذها وبالتالي خلق الشعور بعدم الرضى الوظيفي و عدم ارتياح العاملين .

• الجدول 12 :

- هل يوجد تحديد واضح للصلاحيات و المسؤوليات لدى أفراد الإدارة ؟ .

		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	43	71,7	71,7	71,7
	لا	15	25,0	25,0	96,7
	أحيانا	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

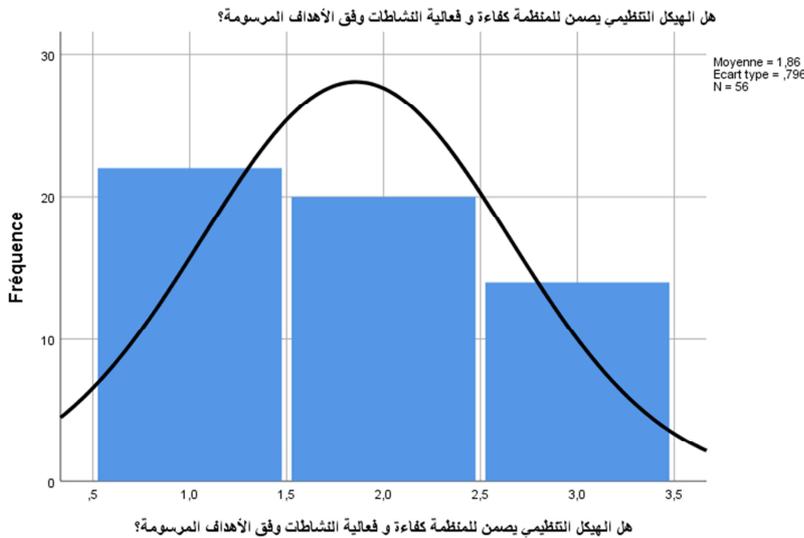


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث نسبتهم 71.7% أي 34 فرد من عينة الدراسة بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 25% أي 15 فرد و أخيرا المجيبين بنوعا ما بنسبة 3.3% نستخلص من خلال النتائج المتحل عليها من الجدول أن وضوح و شفافية الصلاحيات و المسؤوليات لدى أفراد الإدارة يعمل على عدم تجاوز حدود هذه الصلاحيات الممنوحة للموظف سواء كان إطارا أو عون تحكم ، بالتالي ففعالية الرقابة تكون فعالة من خلال منح المرؤوسين حرية التصرف و خلق المسؤولية و كذا المشاركة في اتخاذ القرار المتعلق ببعض الواجبات مما قد يساعد على زيادة خبرتهم ومهاراتهم في العمل .

• الجدول 13 :

- هل الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة كفاءة و فاعلية النشاطات وفق الأهداف المرسومة؟ .

		Fréquence (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	موافق	22	36,7	39,3	39,3
	غير موافق	20	33,3	35,7	75,0
	محايد	14	23,3	25,0	100,0
	Total	56	93,3	100,0	
Manquant	Système	4	6,7		
Total		60	100,0		



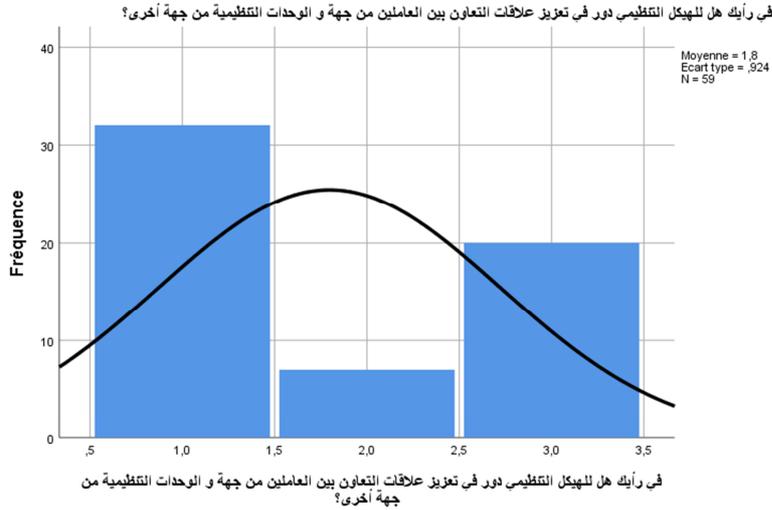
تشير بيانات الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة دون الموافقة حيث بلغت نسبتهم 36.7% بينما نسبة 33.3% غير موافقين، أما المحايدون تبلغ نسبتهم 23.3% . نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها

أن الهيكل التنظيمي دور في تحقيق المؤسسات لأهدافها و برامجها بفاعلية واقعية متميزة و فاعلية المؤسسة تعتمد و تتأثر كثيرا و بشكل مباشر بنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي وهو كما جاء في نظريات التنظيم الإداري .

• الجدول 14:

- في رأيك هل الهيكل التنظيمي دور في تعزيز علاقات التعاون بين العاملين من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة أخرى ؟ .

في رأيك هل للهيكل التنظيمي دور في تعزيز علاقات التعاون بين العاملين من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة أخرى؟		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	32	53,3	54,2	54,2
	لا	7	11,7	11,9	66,1
	نوعا ما	20	33,3	33,9	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,7		
Total		60	100,0		

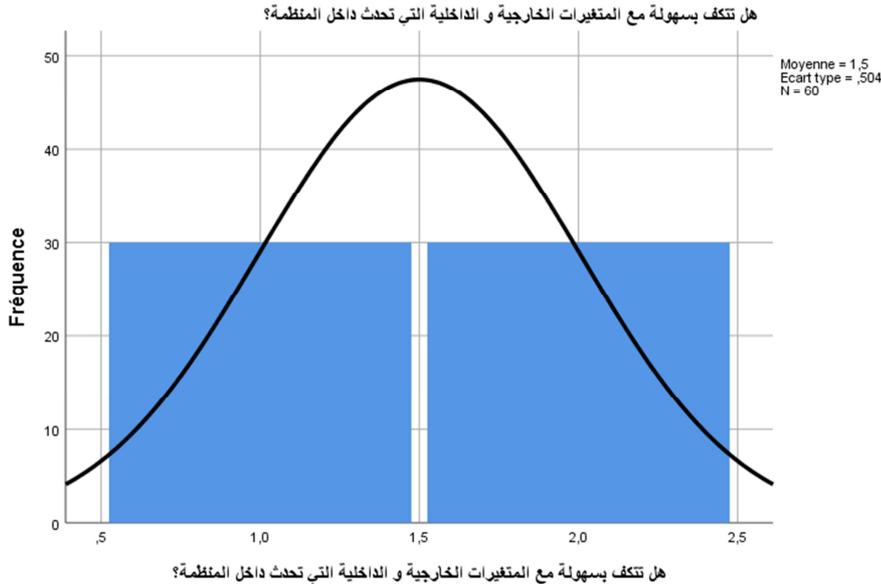


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 53.3% لتأتي نسبة 33.3% أجابوا بنوعا ما أما المجيبين بلا فكانت نسبتهم 11.7% . نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التعاون القائم بين الإدارة و الموظفين ككل إضافة إلى محيط عمل لائق يؤمن و يرسخ مبدأ التعاون فيما بينهم وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه نظرية التكوين الإداري .

• الجدول 15:

- هل تتكيف بسهولة مع المتغيرات الخارجية و الداخلية التي تحدث داخل المنظمة ؟ .

هل تتكيف بسهولة مع المتغيرات الخارجية و الداخلية التي تحدث داخل المنظمة؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	30	50,0	50,0	50,0
	لا	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



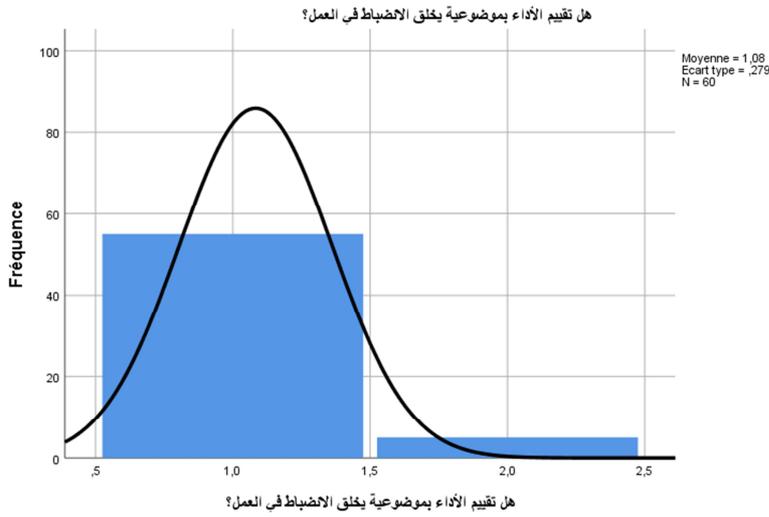
تشير بيانات الجدول إلى تساوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 50% و الإجابة بلا 50%. . تستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها وجود نوعين من العمال داخل المؤسسة الاستشفائية، النوع الأول يؤكد تكيفهم مع أي متغير أو تطور يمس مجال عملهم و لا يبدو مقاومتهم لهذه المتغيرات و التطورات التي يمكن أن تمس جانب من جوانب المؤسسة التي يعملون بها . أما النوع الثاني لا يستطيعون التكيف مع تلك المتغيرات و التطورات، إذ يبدو نوع من المقاومة ومحاولة فهم و استيعاب هذه المتغيرات مع محاولة التأقلم معها.

• الجدول 16 :

- هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟ .

هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	55	91,7	91,7	91,7
	لا	5	8,3	8,3	100,0
	Total				

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

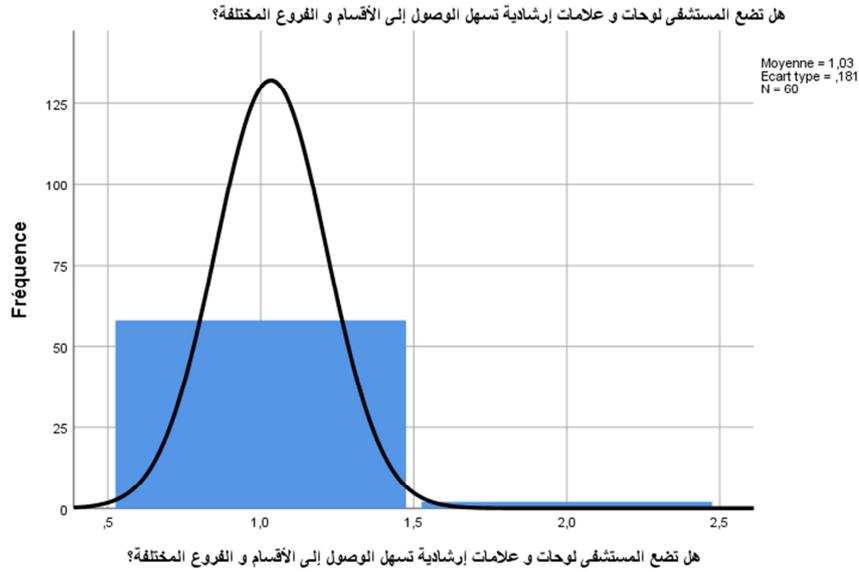


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 91.7% أما المجيبين بلا فكانت نسبتهم 8.3%. تستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلبية الموظفين واعي بدور و أهمية تقييم الأداء بالنسبة لهم، و يجتهدون للوصول إلى تقييم جيد من طرف رؤسائهم لتحسين مساهمهم الوظيفي و بالتالي رفع في كفاءة جودة الخدمات الصحية المقدمة كما جاء في نموذج العلاقات الإنسانية.

• الجدول 17:

- هل تضع المستشفى لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام و الفروع المختلفة؟

هل تضع المستشفى لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام و الفروع المختلفة؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	58	96,7	96,7	96,7
	لا	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

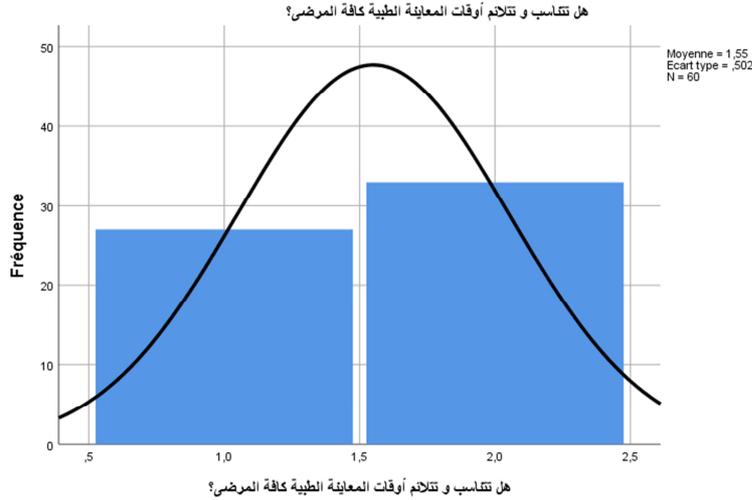


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم ب 96.7% بينما المجيبين بلا كانت نسبة قليلة جداً، حيث بلغت 3.5%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالتنسيق و التسلسل والوضوح حيث أن أغلبية أفراد العينة أجمعوا على توفر لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام و الفروع المختلفة و هذا راجع إلى الهيكلة العلمية للمؤسسة .

• الجدول 18:

- هل تتناسب و تلائم أوقات المعاينة الطبية كافة المرضى؟

		هل تتناسب و تلائم أوقات المعاينة الطبية كافة المرضى؟			
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	27	45,0	45,0	45,0
	لا	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

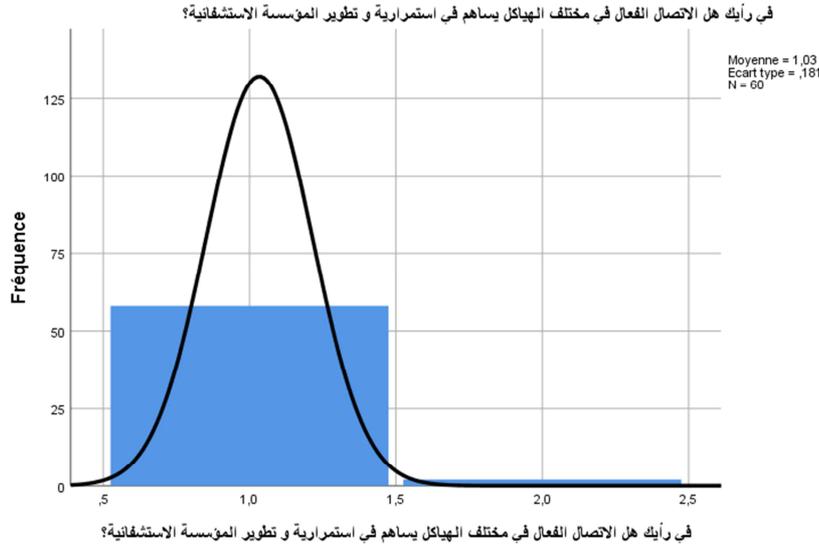


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا حيث بلغت نسبتهم ب 55% بينما المحييين بنعم 45% . نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الطاقم الطبي على مستوى المؤسسة غير قادر على الإلمام بكافة متطلبات المرضى و هذا راجع لنقص في الموارد البشرية (الطبية) و الموارد التقنية و الحديثة التي تسهل عملية المعاينة و هذا ما يؤدي إلى نقص في جودة الخدمات الصحية المقدمة .

• الجدول 19:

- في رأيك هل الاتصال الفعال في مختلف الهياكل يساهم في استمرارية و تطوير المؤسسة الاستشفائية؟

		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	58	96,7	96,7	96,7
	لا	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

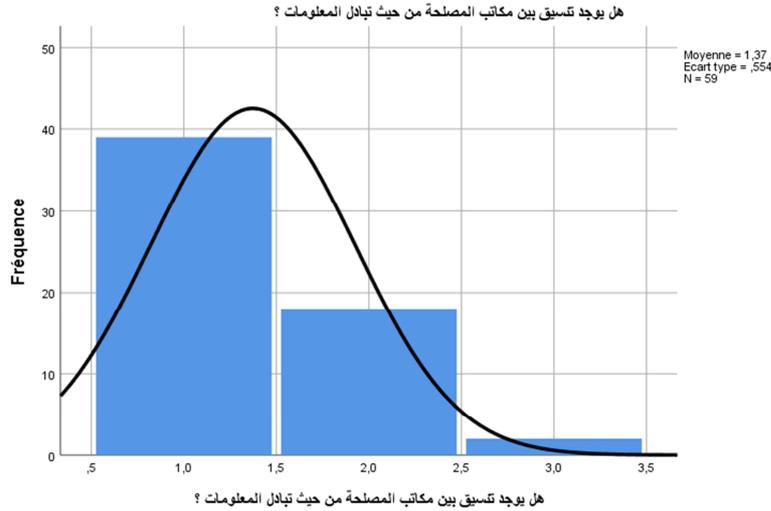


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم ب 96.7% بينما المجيبين بلا 3.3%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الاتصال بمختلف مستوياته له دور فعال ومصرفي في تطوير و تحسين و إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل و هذا راجع إلى أن المؤسسات الاستشفائية عموماً بحاجة إلى توفر الاتصال و ذلك بسبب التسلسل الهرمي المعتمد لكل مؤسسة .

• الجدول 20:

- هل يوجد تنسيق بين مكاتب المصلحة من حيث تبادل المعلومات؟

هل يوجد تنسيق بين مكاتب المصلحة من حيث تبادل المعلومات؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	39	65,0	66,1	66,1
	لا	18	30,0	30,5	96,6
	أحياناً	2	3,3	3,4	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquant	Système	1	1,7		
Total		60	100,0		

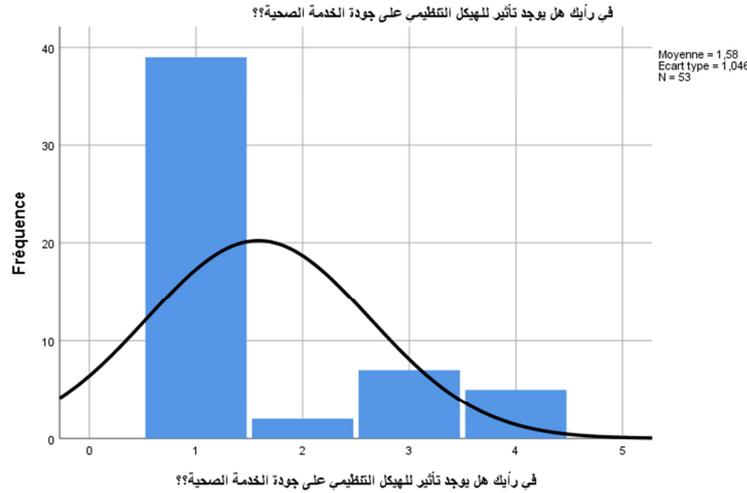


تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم ب 65% بينما المجيبين بلا 30% ليأتي في الأخير الذين أجابوا بأحيانا بنسبة 3.3%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالتنسيق و الملائمة من حيث تبادل المعلومات و هذا راجع إلى أن المؤسسة بانتظام ومحاولة تفعيل الاتصال الفعال في كل المصالح الموجودة فيها .

• الجدول 21:

- هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على جودة الخدمة الصحية ؟

في رأيك هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على جودة الخدمة الصحية؟؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	39	65,0	73,6	73,6
	إذا كان الهيكل التنظيمي جيد تتحسن جودة الخدمات	2	3,3	3,8	77,4
	أكد	7	11,7	13,2	90,6
	لا يوجد أي تأثير	5	8,3	9,4	100,0
	Total	53	88,3	100,0	
Manquant	Système	7	11,7		
Total		60	100,0		



تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة يتفقون مع ذلك إذ بلغت نسبتهم 80% بينما الذين يعارضون تبلغ نسبتهم 8.3%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن للهيكل التنظيمي تأثير بالغ في جودة الخدمة الصحية. إذا كلما كانت المصالح والتقنيات والاستراتيجية المتبعة وعمليات الاتصال فعالة كلما زادت نوعية وجودة الخدمة الصحية بمختلف مستوياتها.

الاستنتاج الجزئي الأول :

نلاحظ من خلال الأسئلة المطروحة لأفراد العينة و المتمثلة في المحور الثاني المتعلقة بالفرضية الأولى و التي تمثل قياس مدى تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التي تتمثل في قياس مدى تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجوارية. - محمد الشبوكي- بالسرعة على جودة خدماتها الصعبة المقدمة للمرضى، حيث تبين لنا من خلال نتائج البيانات تحقيق الفرضية أي وجود علاقة تأثر و تأثير بين الهيكل التنظيمي و جودة الخدمة الصحية و ذلك بإجماع و تأييد فئة كبيرة من أفراد العينة المدروسة للعاملين بالمؤسسة إذ سجلت نسبة 80% مؤكدين على وجود علاقة تبادلية بين هذين البعدين.

حيث تبين لنا أن الطبيعة الإشرافية و مكانة و سمعة و دقة مواعيد المؤسسة بالإضافة إلى ضعف عملية الاتصال بمختلف محتوياتها تؤثر على الحالة النفسية للعمال مما يخلق صعوبة في التكيف مع المتغيرات و التطورات التي تحدث داخل البيئة الداخلية و الخارجية مما تعكس هذه الضغوط على سلوك و أداء العمال داخل المؤسسة و بالتالي انخفاض في جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف العمال خاصة و المؤسسة الاستشفائية عامة.

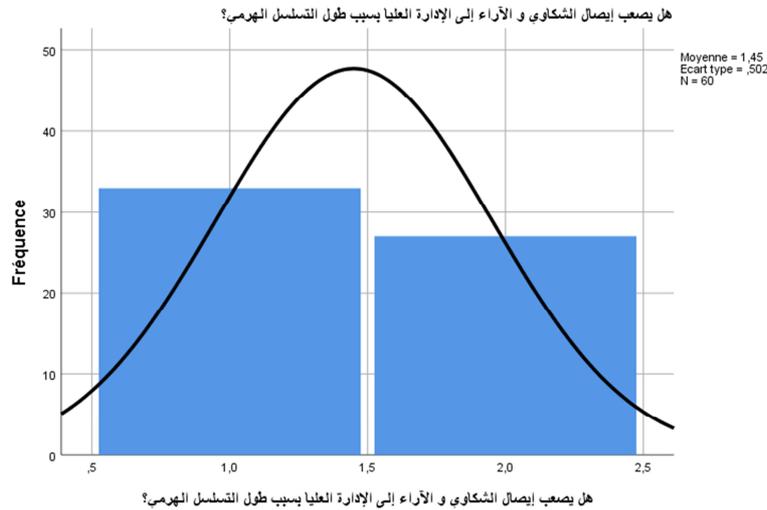
3- المحور الثالث : تحليل البيانات و تفسير الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

- لا يوجد علاقة بين المعوقات التقنية و فعالية الأداء .

• الجدول 22:

- هل يصعب إيصال الشكاوي و الآراء إلى الإدارة العليا بسبب طول التسلسل الهرمي ؟ .

		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	33	55,0	55,0	55,0
	لا	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



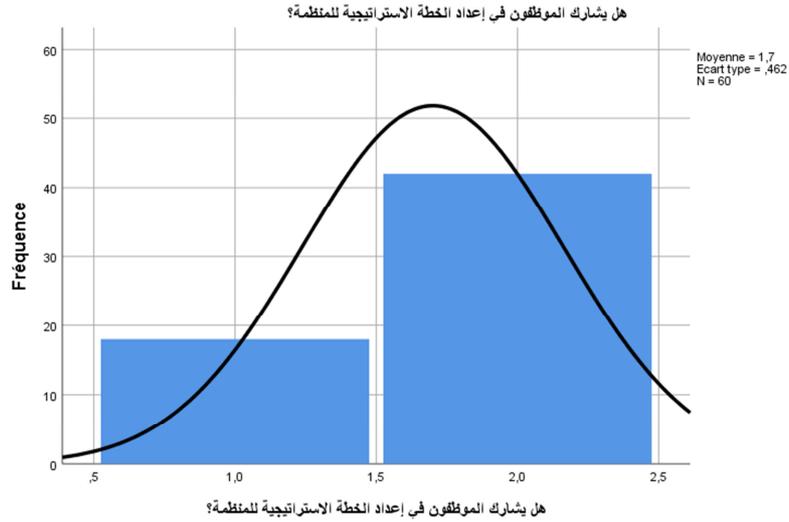
تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 55% بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 45% حيث نجد تقارب بين النسبتين . نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن طول التسلسل الهرمي و تعقده بشكل عائق في تسيير المهام و بالتالي يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، مما يسبب حالة من الضغط النفسي للعاملين داخل المؤسسة .

• الجدول 23:

- هل يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة؟

		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	18	30,0	30,0	30,0
	لا	42	70,0	70,0	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

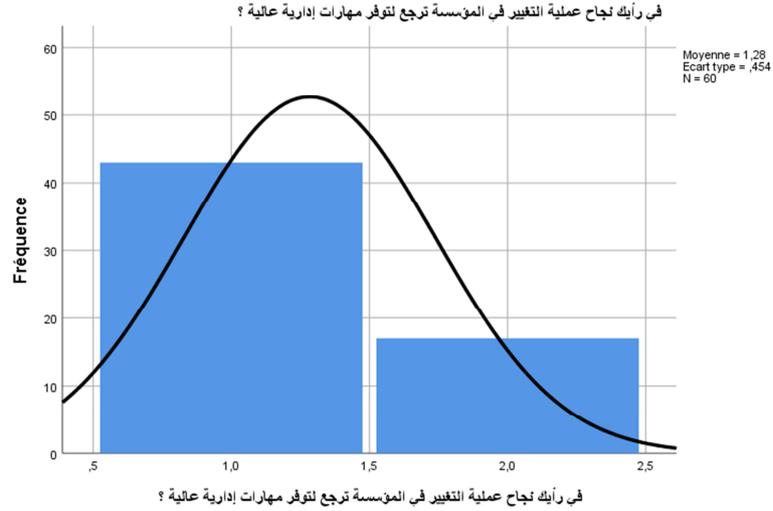


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا إذ بلغت نسبتهم 70% بينما المجيبين بنعم بلغت نسبتهم 30%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أنه لا يتم إعلام الموظفين و إشراكهم بالتعديلات و التطورات و بإعداد الخطط والاستراتيجيات قبل تنفيذها، رغم أهمية إشراكهم و لتأثيرهم على عملية التطوير، و نجاح أي برنامج داخل أي مؤسسة، كما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية.

• الجدول 24:

- في رأيك نجاح عملية التغيير في المؤسسة ترجع لتوفر مهارات إدارية؟

		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	43	71,7	71,7	71,7
	لا	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

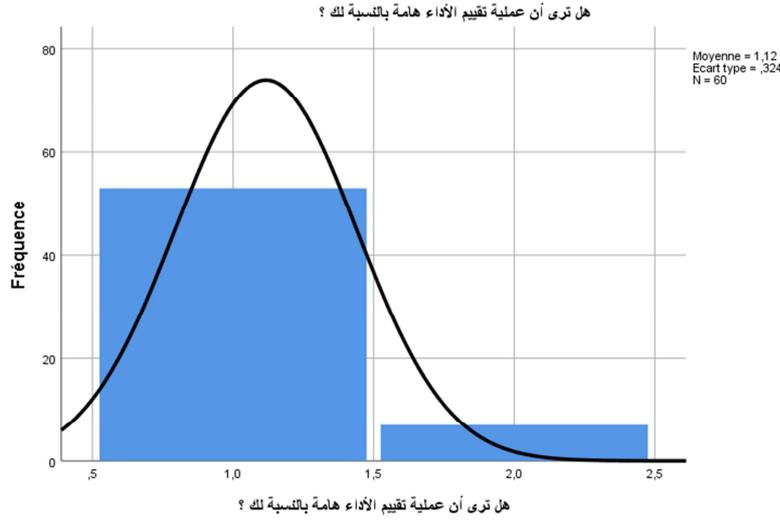


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 71.7% بينما المجهين بلا بلغت نسبتهم 28.3%. نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن أي مؤسسة استشفائية تحتاج مورد بشري ذو كفاءة و مهارة عالية أي توظيف في كل منصب الشخص المناسب له، أي الرجل المناسب في المكان المناسب كما جاء في نظرية الإدارة العلمية كل هذا يعكس إجابا على زيادة و فعالية الأداء داخل أي مؤسسة .

• الجدول 25:

- هل ترى أن عملية تقييم الأداء هامة بالنسبة لك ؟

		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	53	88,3	88,3	88,3
	لا	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

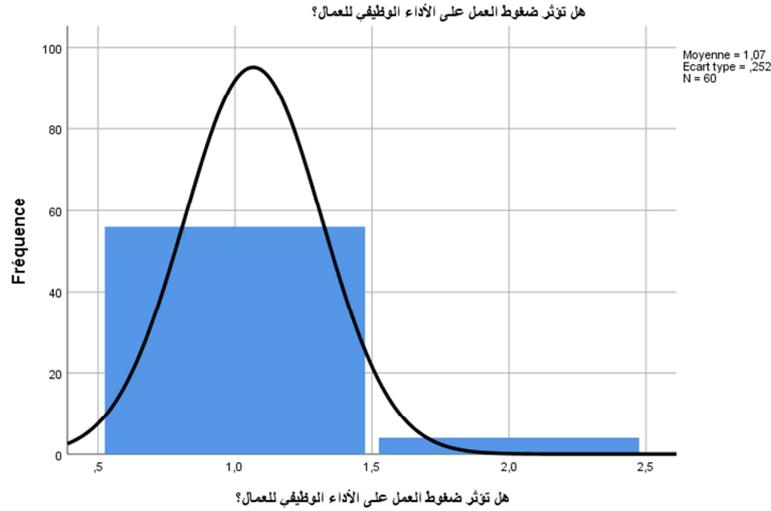


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 88.3% بينما المحييين بلا بلغت نسبتهم 11.7% . نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها إلى مدى أهمية تقييم الأداء للعامل و ذلك بتنمية روح المشاركة و إظهار المهارات الإبداعية لديهم و ذلك عن طريق معرفة نقاط القوى و الضعف في الأداء و بالتالي تحسينه .

• الجدول 26:

- هل تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمل ؟ .

هل تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	56	93,3	93,3	93,3
	لا	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



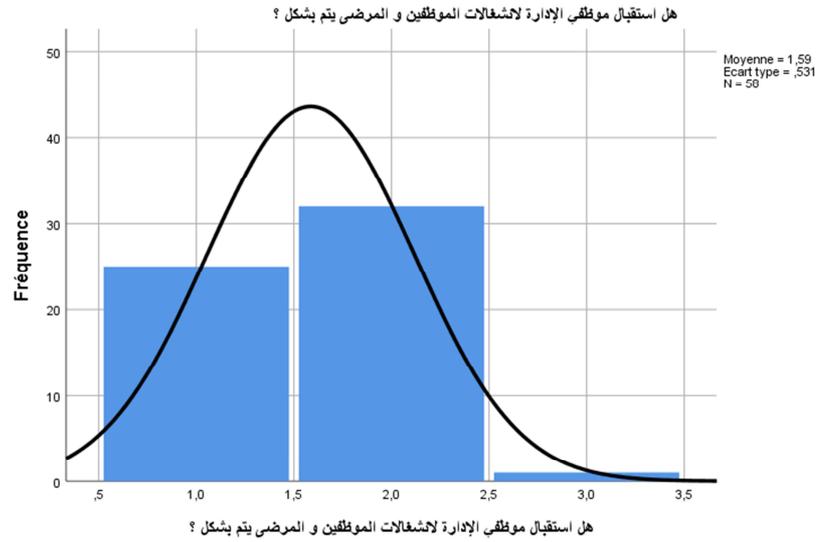
تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 93.3% بينما المجهولين بلا نسبتهم 6.7%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن ضغوط العمل تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، طالما تكون بيئة العمل سيئة يقابلها خلق الكثير من العوائق داخل المنظمة أبرزها مناخ تنظيمي سيء و غير محفز على أداء الأفراد لأعمالهم و مهامهم ، و بالتالي انخفاض في مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

• الجدول 27:

- هل استقبال موظفي الإدارة لانشغالات الموظفين و المرضى يتم بشكل جيد و غير جيد؟ .

هل استقبال موظفي الإدارة لانشغالات الموظفين و المرضى يتم بشكل؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	جيد	25	41,7	43,1	43,1
	غير جيد	32	53,3	55,2	98,3
	3	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	96,7	100,0	
Manquant	Système	2	3,3		

Total	60	100,0	
-------	----	-------	--

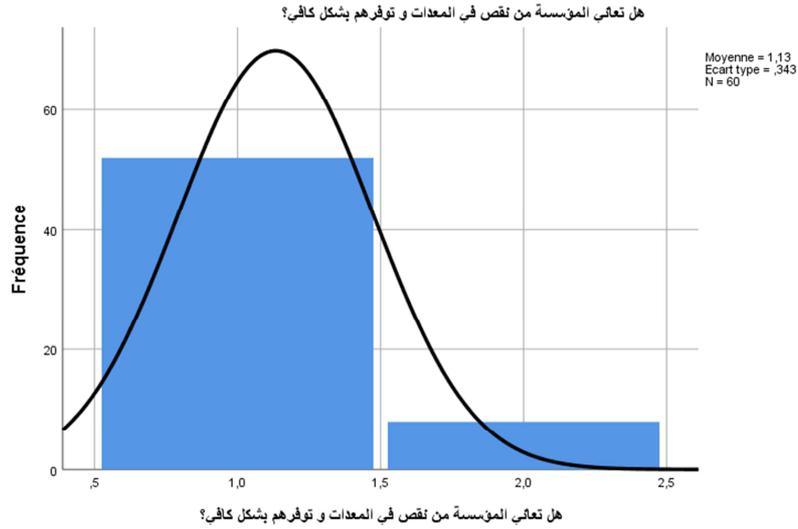


تشير بيانات الجدول إلى أن نسبة عالية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بأنها غير جيدة إذ بلغت نسبتهم 53.3% بينما المحييين بأنها جيدة كانت نسبتهم 41.7% وهما نسبتان متقاربتان. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن طريقة المعاملة بين الموظفين و المرضى شبه جيدة و هذا راجع إلى الضغوط التي تحيط بالموظفين داخل المؤسسة و عدم وعي المرضى للظروف السائدة داخل الهيكل ، مما يحدث مجموعة من المشاكل تؤثر على فعاليته لأداء المقدمة .

• الجدول 28:

- هل تعاني المؤسسة من نقص في المعدات و توفرهم بشكل كافي ؟ .

هل تعاني المؤسسة من نقص في المعدات و توفرهم بشكل كافي؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	52	86,7	86,7	86,7
	لا	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

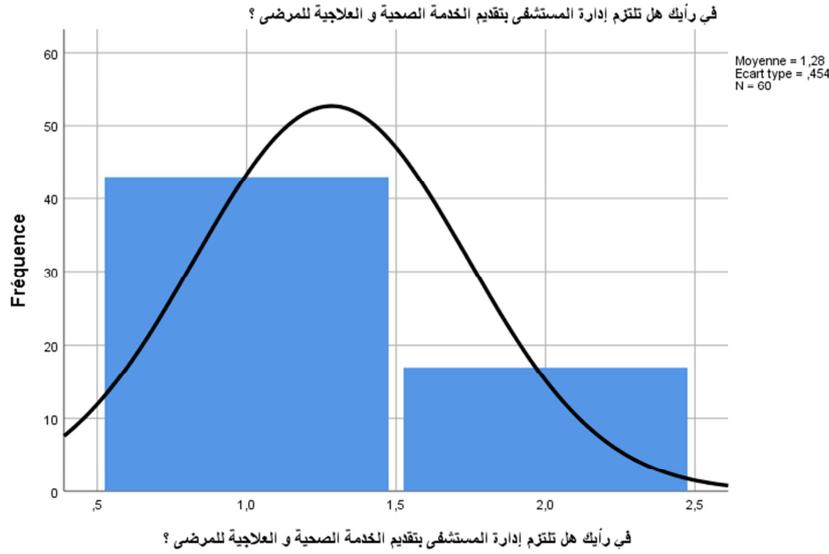


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 71.7% بينما المجيبين بلا نسبتهم 28.3%. من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن عدم توفر الوسائل و التقنيات و المعدات اللازمة التي يحتاجها العاملون بالمؤسسة من أجل ممارسة نشاطهم يؤثر بطريقة مباشرة على فعالية الأداء و هذا راجع لأن كل المؤسسات الاستشفائية تقاس فعالية خدماتها بمجموعة المعدات التي تتوفر فيها .

• الجدول 29:

- في رأيك هل تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمة الصحية و العلاجية للمرضى؟

		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	43	71,7	71,7	71,7
	لا	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

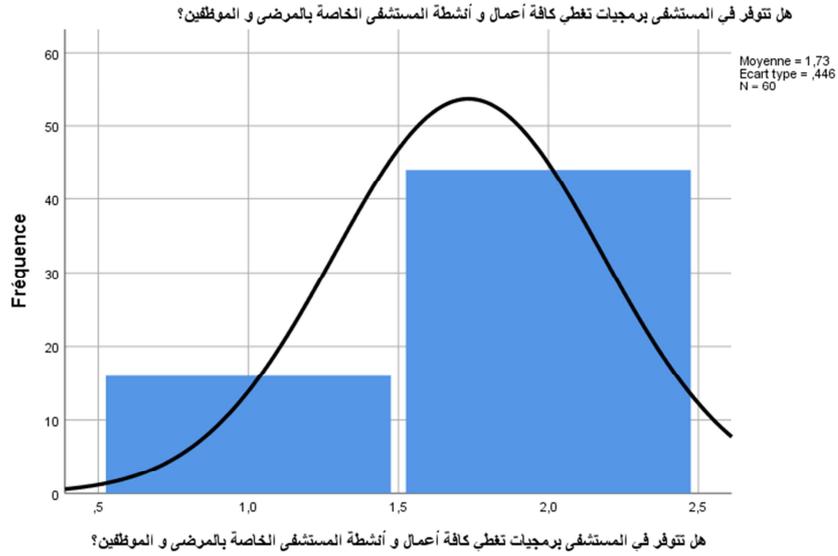


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 71.7% بينما المجيبين بلا نسبتهم 28.3%. من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن العاملين بالمؤسسة الاستشفائية يتحلون بروح المسؤولية و الحرفية في الأداء الوظيفي لمهامهم .

• الجدول 30:

- هل تتوفر في المستشفى برمجيات تغطي كافة أعمال و أنشطة المستشفى الخاصة بالمرضى و الموظفين؟

هل تتوفر في المستشفى برمجيات تغطي كافة أعمال و أنشطة المستشفى الخاصة بالمرضى و الموظفين؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	16	26,7	26,7	26,7
	لا	44	73,3	73,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

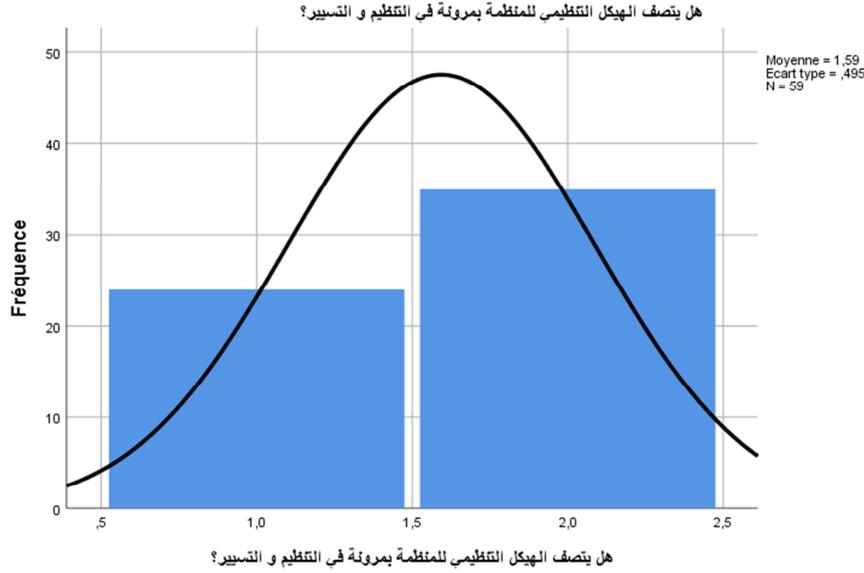


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا إذ بلغت نسبتهم 73.3% بينما المجيبين بنعم نسبتهم 26.7%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة نظامها كلاسيكي بسيط أي تعتمد على المورد البشري بنسبة كبيرة أي لا تعتمد على تقنيات حديثة في الأداء و التسيير و التأطير كنظم المعلومات و الإدارة الحديثة وهذا يتعكس سلبا على فعالية أدائها ومكانتها مقارنة بالمؤسسات الحديثة المغايرة لها.

• الجدول 31:

- هل يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بمرونة في التنظيم و التسيير؟ .

		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	24	40,0	40,7	40,7
	لا	35	58,3	59,3	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,7		
Total		60	100,0		

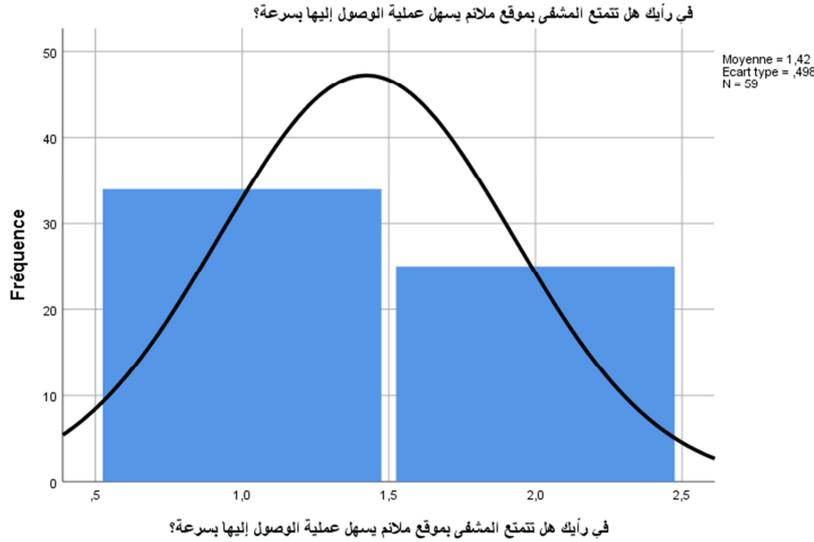


تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 40% بينما المجيبين بلا إذ بلغت نسبتهم 58.3%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يواجه صعوبة في التسيير و التخطيط أي عدم المرونة في التنظيم و هذا ما ينعكس على الجانب الخدماتي للمؤسسة أي عدم قدرتها على مواجهة مختلف العوائق التي قد تعتري المؤسسة مستقبلا و بالتالي تؤثر في تطورها و ازدهارها.

• الجدول 32:

- في رأيك هل تتمتع المستشفى بموقع ملائم يسهل عملية الوصول إليها بسرعة؟.

		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	34	56,7	57,6	57,6
	لا	25	41,7	42,4	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,7		
Total		60	100,0		

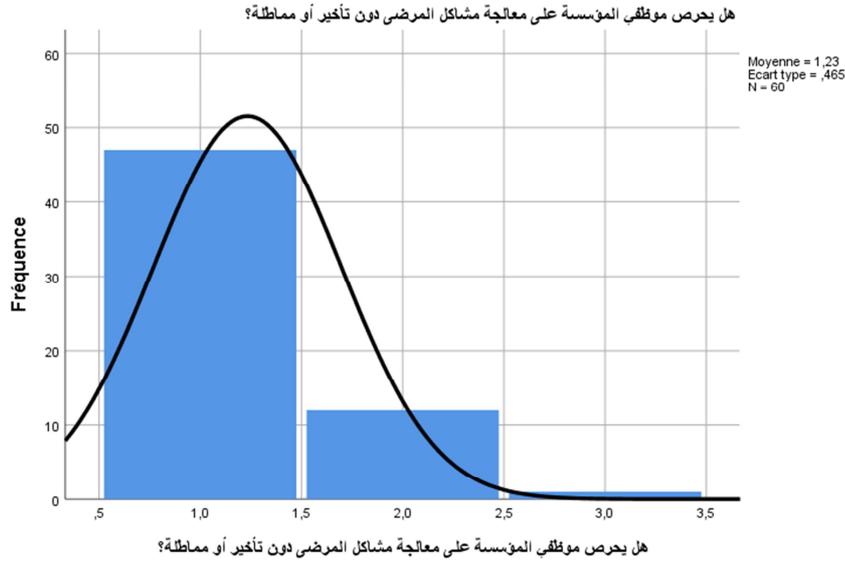


تشير بيانات الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 56.7% بينما المجيبين بلا إذ بلغت نسبتهم 41.7% إذ نجدها نسبة ليست بقليلة . نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها اتفاق نسبة كبيرة من العينة على أهمية الموقع الجغرافي للمؤسسة، إذ يعمل على تسهيل تقديم الخدمة الصحية في الوقت المناسب ووقت الحاجة لها، دون تأخير و سرعة عالية، إذ نجد أي مؤسسة تعمل على اختيار و توفر الموقع الملائم و الاستراتيجي الذي بدوره يسهل عملية تطورها و ازدهارها.

• الجدول 33:

- هل يحرص موظفي المؤسسة على معالجة مشاكل المرضى دون تأخير أو ماطلة؟

هل يحرص موظفي المؤسسة على معالجة مشاكل المرضى دون تأخير أو ماطلة؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	47	78,3	78,3	78,3
	لا	12	20,0	20,0	98,3
	3	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

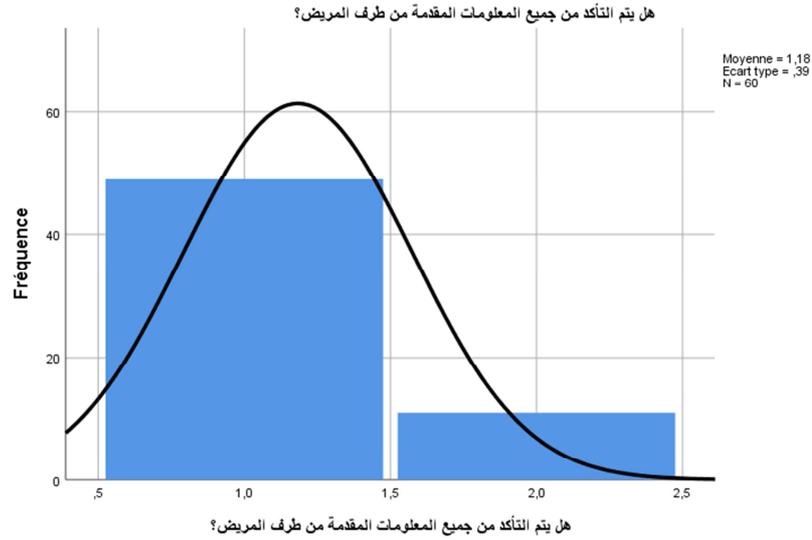


تشير بيانات الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 78.3% بينما المجيبين بلا إذ بلغت نسبتهم 20%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الدقة في الأداء تجنب المؤسسة العديد من المشكلات المتبادلة بين المرضى و الموظفين و بالتالي تحقق فعالية في الأداء الوظيفي و هذا راجع إلى توفر قدرات ومهارات عالية لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية .

• الجدول 34:

- هل يتم التأكد من جميع المعلومات المقدمة من طرف المريض؟

هل يتم التأكد من جميع المعلومات المقدمة من طرف المريض؟					
		Fréquence (التردد)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	49	81,7	81,7	81,7
	لا	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

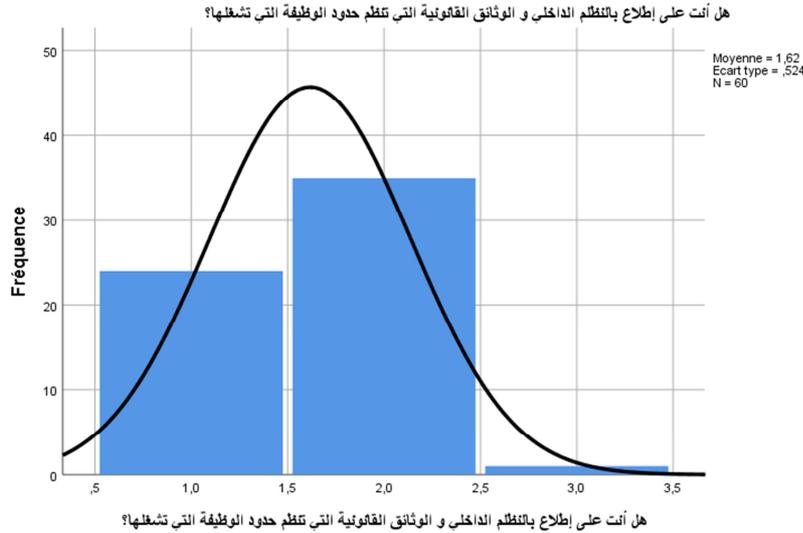


تشير بيانات الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم إذ بلغت نسبتهم 81.7% بينما المحييين بلا إذ بلغت نسبتهم 18.3%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن مكتب الاستقبال الموجود على مستوى المؤسسة يتميز بالانضباط و الصرامة في التحقيق و التأكد من المعلومات الخاصة بالمرضى و ذلك بتطبيق مجموعة من النصوص القانونية التي تضبط و تحكم السير العام لأي مؤسسة، و هذا ينعكس إيجابا على سمعتها ومكانتها و فعالية أدائها مقارنة بأي مؤسسة مجاورة لها.

• الجدول 35:

- هل أنت على إطلاع بالنظام الداخلي و الوثائق القانونية التي تنظم حدود الوظيفة التي تشغلها؟ .

		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	24	40,0	40,0	40,0
	لا	35	58,3	58,3	98,3
	3	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

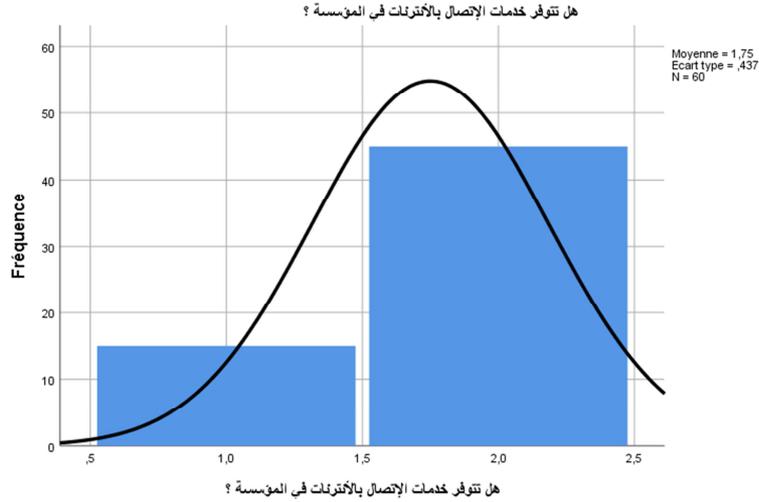


تشير بيانات الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا إذ بلغت نسبتهم 58.3% بينما المجيبين بنعم إذ بلغت نسبتهم 40%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن فئة كبيرة من عينة الدراسة ليست على اطلاع بالنظام الداخلي و الوثائق القانونية الموجودة و المسيرة لهم و هذا ما ينعكس على الأداء الوظيفي لكل عامل، فمعرفة هذه القانونية تحدد للعامل حقوقه و بالتالي توجهه إلى القيام بواجباته على أكمل وجه .

• الجدول 36:

- هل تتوفر خدمات الاتصال بالإنترنت في المؤسسة ؟

		هل تتوفر خدمات الاتصال بالإنترنت في المؤسسة ؟			
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	15	25,0	25,0	25,0
	لا	45	75,0	75,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

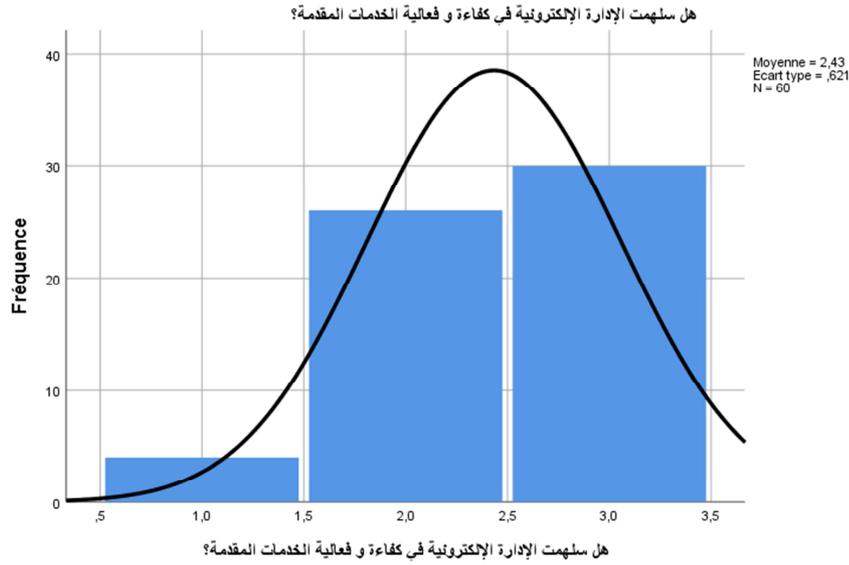


تشير بيانات الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا إذ بلغت نسبتهم 75% بينما المجيبين بنعم إذ بلغت نسبتهم 25%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن إدارة المؤسسة الاستشفائية تقليدية و هذا حسب طبيعتها، إلا أنه يستدعي عصرنتها بما يخدم التطورات الحاصلة و مسابقتها و ذلك بتبني إدارة حديثة إذا عدم تطورها و تحديثها يؤثر على الأداء الوظيفي و فعاليته من حيث الدقة و السرعة و التوعية الخدمة .

• الجدول 37:

- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في كفاءة و فعالية الخدمات المقدمة ؟

هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في كفاءة و فعالية الخدمات المقدمة؟					
		Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية
Valide	نعم	4	6,7	6,7	6,7
	لا	26	43,3	43,3	50,0
	نوعاً ما	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا بينما المجيبين بنعم إذ بلغت نسبتهم 6.7%.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أنه عند توفر التقنيات الحديثة المساهمة في تحسين وفعالية الأداء و عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على استخدامها فهنا لا يحدث أي تغيير أو تطوير أو زيادة في فعالية الأداء داخل هذه المؤسسة .

• الجدول 38:

- ماهي مقترحاتك العلمية حول الإلمام بالمعوقات التقنية و زيادة فعالية الأداء؟

ماهي مقترحاتك العلمية حول الإلمام بالمعوقات التقنية و زيادة في فعالية الأداء؟					
	Fréquence التردد (التكرار)	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide نسبة صالحة	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	
Valide	4	6,7	6,7	6,7	
	توفير اليد العاملة	2	3,3	3,3	10,0
	توفير المعدات و التكوين و زيادة عدد الموظفين و رقمنة المصالح و الملفات	9	15,0	15,0	25,0
	إطلاع العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة و تعزيز المصالح بالانترنات	1	1,7	1,7	26,7
	توفير الأجهزة الحديثة و الانترنات	9	15,0	15,0	41,7
	الاعتماد على التجهيزات الحديثة و زيادة فعالية الأداء	3	5,0	5,0	46,7
	توفير الأمن و الانترنات و التجهيزات و العلوات	2	3,3	3,3	50,0
	تحفيزات مادية و ترقيية الموظفين و توفير المستلزمات المستحقة	1	1,7	1,7	51,7
	توفير مصلحة خاصة بالعلاج الفيزيائي و توفير أطباء خاصين بالعلاج الفيزيائي	2	3,3	3,3	55,0
	مرونة الهيكل التنظيمي و زيادة خدمات الإتصال في النظام الداخلي	1	1,7	1,7	56,7
	توضيح القانون الداخلي و النصوص القانونية و فصل المسؤوليات و توفير التجهيزات و رقمنة الملفات و إعادة النظر في هيكلية النظام	1	1,7	1,7	58,3
	إعادة هيكلية المخبر و توفير العتاد الطبي	1	1,7	1,7	60,0
	تزويد المؤسسة بالخدمات الرقمية و وضع قانون صحي يحترم الشهادات و الخبرات	2	3,3	3,3	63,3
	سماع آراء الموظفين العاملين في المؤسسة لتخطي المعوقات و زيادة فعالية الأداء	1	1,7	1,7	65,0
	بالاعتماد على لجنة	1	1,7	1,7	66,7
	الاعتماد على كفاءات الهيكل التنظيمي	2	3,3	3,3	70,0
	زيادة الامكانيات و زيادة الطاقم الطبي الاختصاصي	1	1,7	1,7	71,7
	توفير الأجهزة الحديثة و زيادة الممرضين و الأطباء	3	5,0	5,0	76,7
	إطلاع الإدارة على اقتراحات العمال و حل مشاكلهم و توفير الأجهزة الحديثة	2	3,3	3,3	80,0
	التكوين المتواصل و تحديث التجهيزات	2	3,3	3,3	83,3
	المراقبة الجيدة للرسائل المادية الموجودة و تحديثها	1	1,7	1,7	85,0
	زيادة أطباء مختصين لتغطية النقص و توفير راديو سكانير لتوسيع استهداف المؤسسة بشكل عالي	2	3,3	3,3	88,3
	الحرص على توفير المعدات المخبرية و الاستقبال الجيد لآراء الموظفين	3	5,0	5,0	93,3
	خلق تواصل بين الإدارة و الموظفين و معالجة المشاكل و توفير الرقمنة في المؤسسات	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

تشير بيانات الجدول إلى مجموعة كبيرة من المقترحات متفاوتة النسب إلا أن نسبة كبيرة أجمعوا على توفر معدات و أجهزة حديثة تساعد و تساهم في تطوير و فعالية الخدمة داخل المؤسسة إذ بلغت نسبتهم 50% أما نسبة 28% من العمال أجمعوا على تعزيز المصالح بالإنترنت و توفير الرقمنة في المؤسسة بينما 22% أجمعوا على ضرورة مرونة الهيكل التنظيمي و تحسين عمليات الاتصال بين الموظفين و الإدارة من أجل سماع آرائهم و تخطي المعوقات وزيادة فعالية الأداء. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أنه يجب على كل مؤسسة استشفائية من أجل تحسين فعالية أدائها أن تتبنى نظام تسيير قائم على المشاركة الفعالة بين مختلف العمال مع تعزيز عملية الاتصال بمختلف مستوياتها مع توفير أجهزة و معدات حديثة تساعد في تحسين مهارة و كفاءة عالية أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الاستنتاج الجزئي الثاني :

من خلال تحليل البيانات في الحور الثالث المتعلقة بالفرضية الثانية و المتمثلة في وجود علاقة بين المعوقات التقنية و فعالية الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية الجوارية " محمد الشبوكي " - الشريعة- حيث لاحظنا من خلال البيانات المتعلقة بالأسئلة المطروحة و إجابات أفراد العينة أن فعالية الأداء تتأثر بأي خلل يحدث في الوسائل التقنية وطريقة استعمالها، و هذا باتفاق و توافق آراء فئة كبيرة من عينة الدراسة إذ سجلنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أنهم يعانون من نقص و توفر معدات و أجهزة حديثة تساعد و تزيد في فعالية الأداء و تبين لنا أن المؤسسة الاستشفائية لا تستخدم الوسائل التقنية غير مرنة في عملية التنظيم و التسيير وبالتالي خلق مجموعة من المعوقات و العراقيل التقنية و الفنية التي بدورها تؤثر و تعيق فعالية الأداء في جميع المستويات داخل أي مؤسسة ومن هنا ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية لم تتحقق حيث توصلنا من خلال دراستنا لوجود علاقة متبادلة بين الحدين : المعوقات التقنية و فعالية الأداء بالمؤسسة الاستشفائية هي علاقة تأثر و تأثير.

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمة الصحية و علاقة المعوقات التقنية وفعالية الأداء إذ قادتنا هذه الدراسة للعديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها و كان من أهمها أن طريقة وطبيعة الإشراف و عمليات الاتصال توفر الوسائل التقنية و المعدات تؤثر بشكل كبير و مباشر على عملية تطوير أي منظمة. أيضا بينت لنا دراستنا أن أغلبية العمال في المؤسسة الاستشفائية "محمد الشوكي" الشريعة لا يستفيدون بشكل كبير و فعال من فرص التكوين والتدريب و التطوير الأمر الذي انعكس سلبا على أدائهم الوظيفي و بالتالي على توعية الخدمات المقدمة.

بالرغم من التطور و التحديث المستمر و الملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة إلا أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة لا يخلو من مجموعة من العوائق و العراقيل سواء كانت تقنية فنية مادية ، بشرية تؤثر سلبا على تطور و ازدهار أي منظمة خاصة و على الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي عامة .

إن إصلاح المؤسسة الصحية يمر حتما بالاهتمام و الملائمة بين الموارد البشرية و توفر الأجهزة والتقنيات الحديثة، مما يعكس بدوره علة نوعية وجودة الخدمات و فعالية الأداء في أي مؤسسة .

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن تطوير المنظمة داخل المؤسسات الاستشفائية ضروري وحتمي من أجل المواكبة و التكيف مع أي تحديات قد تعرض المؤسسة إلا أن المؤسسات الصحية الجزائرية تواجه مجموعة من العوائق و الضغوطات التي بدورها تؤثر و تعيق عملية التطوير و كل هذا راجع إلى المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات ما يفرض عليها الاهتمام بتحسين جودة خدماتها ومحاولة إحداث تغييرات قد تساهم في تطويرها و تمكينها من التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات والإمكانات ومن ثم التخلص منها .

كما تمنح لصلاحيات العاملين و تحثهم على المشاركة و دفعهم إلى التطوير و الإبداع و بالتالي النجاح وتوفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للعملاء و السعي وراء الحصول على المزيد من الرضا للزبائن من مرضى و مراجعين، و زيادة ولائهم من جهة ووفاء لوجودها و أهدافها الإنسانية و الاجتماعية من جهة ثانية.

و في هذا الإطار يبرز دور التطوير التنظيمي حيث أن استمراريته في مختلف جوانب العمل يعد ضروريا و هام لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وهو ما يتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم مع مراعاة الاختلافات و الفروق بين الأفراد و التي بدورها قد تشكل و تنتج بعض المعوقات التي تعيق المسار التقني و الفني و الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصفة عامة لأي مؤسسة لذا يتطلب من أي مؤسسة محاولة دراسة أهم الأسباب التي بدورها تخلق هذه المعوقات ومحاولة الإلمام بها و بجمل الظروف والعراقيل المستقبلية التي قد تحتوي المنظمة.

كما تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغا ببرامج التطوير التنظيمي و ذلك عن طريق تحليل البيئة التي تعمل فيها ومحاولة الإلمام بمجمل الظروف المحيطة للمنظمة و اعتبارها مصدر للنجاح إذا أحسنت استغلالها و يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي والذي اعتمدنا فيه على أداة واحدة المتمثلة في الملاحظة و ذلك بسبب حتمية بعض الظروف التي واجهتنا في بحثنا و المتمثلة في جائحة كورونا، حيث لاحظنا من خلال المحادثة الهاتفية التي دارت بيننا و بين مجموعة من العاملين و الإداريين و الممرضين الذين يعملون داخل المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس -تيسة- تميزت بالرقابة المرنة و الاهتمام بالجوانب الأدائية و الإنسانية وهو ما يعبر عنه الموظفون بالرضا عن الجو العام للمؤسسة من خلال ما يتلقوه من حرية في أداء المهام و رفع مستواهم

الثقافي ، الفكري و السلوكي و المشاركة في اتخاذ القرارات التي تختلف فيها المشاركة باختلاف نوع القرار المتخذ حول السياسة العامة للهيكل التنظيمي للمؤسسة .

أهم الصعوبات و العراقيل :

من بين أهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا في سير إنجاز هذا العمل هي كما يعلم العام و الخاص أزمة كورونا العالمية التي أعاقت عملية مواصلة البحث و النظر إلى تبعاتها و مخلفاتها، حيث فرضت علينا أن نواصل عملية البحث عن بعد ما أثر سلبا على عملية الاتصال و التنسيق بين أعضاء هذا البحث و الأستاذ المشرف إضافة إلى غلق المكتبات و مختلف المراكز و المؤسسات ذات الصلة بها و كذلك تردد بعض الأفراد و رفضهم في بعض الحالات المشاركة في عملية الاستبيان، إضافة إلى صعوبة ضبط المادة العلمية نظرا لتداخلها في بعض الأحيان مما حتم علينا إعادة فرزها و تنظيمها وصولا إلى ضعف شبكة الانترنت. فبالرغم من وجود هذه الصعوبات إلا أننا بذلنا كل جهدنا حتى نتجاوزها و يكون هذا العمل في المستوى . فترجو أن نكون قد وفقنا فيه

جاءت هذه الدراسة بعنوان معوقات التطوير التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية و التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرين بالمؤسسة الاستشفائية "محمد الشبوكي" الشريعة انطلاقا من التساؤل الرئيسي و الذي تم صياغته على النحو الآتي :

كيف يمكن لإدارة التطوير و التغيير أن تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل المعوقات المحيطة بها؟

و لتحقيق أهداف الدراسة و لاختبار فرضيتنا تم استعمال أداة استمارة الاستبيان الموجهة لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد شبوكي -الشريعة- و البالغ عددها 60 استمارة و تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لتحليل ووصف بيانات الدراسة، و أشارت الدراسة أن المبحوثين يتأثرون بالهيكل التنظيمي من خلال ضعف الاتصال و طبيعة الإشراف التي بدورها تؤثر على العمال في خلق نوع من الضغوط التي تترجم هذه الأخيرة إلى تأثير في سلوك العمال وبالتالي انخفاض جودة الخدمات الصحية ، في حين توصلنا إلى وجود علاقة بين المعوقات التقنية و فعالية الأداء لدى الممرضين حيث ان المؤسسة لا تستخدم الوسائل التقنية في مصالحتها مما يجعل هيكلها التنظيمي غير مرن و بالتالي يخلق مجموعة من المعوقات و العراقيل التقنية التي تعيقها فعالية الأداء. و من خلال ما سبق فقد خلصت نتائج الدراسة إلى صدق الفرضية الأولى و رفض الفرضية الثانية و قبول الفرضية البديلة.

Summary :

This study has investigated to be entitled " The Organizational Development in Hospital Institutions", which relied on the identification of the relationship between the two variables in the hospital institution "Mohammed Al-Shabuki", based on the main question that was formulated as follows: How can the Department of Development and Change contribute to improve the quality of health services light of the surrounding obstacles?

To achieve the aim of the current study and test our hypothesis , the questionnaire as a scientific research tool was applied and distributed to the workers of the General Hospital, Muhammad Shabuki- El Chria- and their number was 60 . Moreover a descriptive approach was adopted to analyze and interpret the study data . The current study indicates that the respondents are affected by the organizational structure which is well observed from the lack of communication and the nature of supervision that is in turn create an appropriate type of pressure workers do their worker under , which interpret the latter into an impact on the behaviors of labors that leads to the reduction of the health services quality of work whereas we have achieved that there is a relationship between the technical obstacles and the nurses 'competences . The lack of the technical instruments and tools in the institution put the organizational structure in a static status which leads to the technical obstacles that hinder the effectiveness of the performance . In the light of the aforementioned results we have attained the validity of the first hypothesis and refusal of the second one and the approval of the alternative hypothesis .

قائمة المصادر

و المراجع

المصادر:

- 1- الزغبى خالد: تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفايتها، منشورات الجامعة الأردنية، عمان 1989.
- 2 -أحمد عرفة، وسمية شلبي: فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.
- 3-إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية 1980.
- 4- السيد محمد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 1994
- 5- العايب رابح: مقارنة نظرية المفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة، عدد 22، الجزائر، 2004.
- 6- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات العلمية، ط2، الجزائر، 2006..
- 7- خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 8- خليل محمد حسن الشماخ و آخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000
- 9- شيحا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001.
- 10- صلاح عبد القادر النعيمي : الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2008
- 11- صلاح محمود ذياب: ورقة بحثية بعنوان "درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني في الاتجاهات الحديث في إدارة المستشفيات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 27/29 سبتمبر 2003.
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمان: معوقات البناء التنظيمي للمشفى ،دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1990.
- 13-عسكر سمير: أصول الإدارة، دار العلم للنشر و التوزيع، دبي ، 1987.

- 14-علي شريف : مبادئ الغدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 15-عمر سعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، د.ط ، عمان
- 16-محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011
- 17-محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، ط4، مصر، 1976.
- 18-محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية ط3، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19-محمد علي محمد : علم الاجتماع و التنظيم مدخل للتراث و المشكلات، الكتب الجامعية، ج1 ، ط1، الإسكندرية مصر ، 1972 ..
- 20-محمد كامل البطريق : منهج خدمة المجتمع، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، د.س.
- 21-هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22-يوسف خياط: لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2، ج1، دار لسان العرب، بيروت، د.س.
- 23-يوسف عنصر: الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، موجز علم الاجتماع للبحث، د.ط، قسنطينة الجزائر، 2006.

المراجع :

- 1- خليلي درويش: عناصر كفاءة المنظمات الإدارية من خلال الالتزام باستراتيجية الجودة -دراسات مقارنة مع التطبيق على المنظمات اليابانية، مجلة البحوث الإدارية، ع1، يناير، 1998.
- 2- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، عمان ، الأردن، 2002.
- 3- ريتشارد ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1998.
- 4- سيد الهواري: الإدارة الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين شمس ، مصر، 1972.
- 5- فوزي عبد الرضا حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008..
- 6- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في لبنوك التجارية، دار المسيرة للنشرة التوزيع، ط1، عمان، 2009
- 7- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008 .
- 8- محمد محمود الجوهري : علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان 2009.
- 9- هاشم زكي محمود: أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
- 10- أحمد أبو قدرة و آخرون، الجودة و التميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
- 11- أحمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات نماذج حديثة، علم الكتب الحديثة، 2009

- 12- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006.
- 13- أحمد محمد غنيم ، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، د.ط، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004.
- 14- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية ط1، الإسكندرية ، 2015
- 15- إسماعيل قباري محمد : المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم و الإدارة و العلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988.
- 16- الحسن حامد، محمد عبد المنعم: طرق البحث الاجتماعي، دار المعارف، ط1، مصر، 1984.
- 17- الحسين السيد، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف للنشر و التوزيع، ط4، مصر، 1983.
- 18- العبادي و آخرون: تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، د.ط عمان، 2010.
- 19- العزاوي نجم : التدريب الغدائي، ، دار الأيام للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 20- العزيلي و آخرون : إدارة الموارد الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، د.ط عمان، 2003.
- 21- القطب و آخرون: مدخل إلى إدارة الموارد ، ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2012
- 22- أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن 2011 .
- 23- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 24- بلقاسم سلاطنية، و إسماعيل وآخرون : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2008
- 25- حمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، ط1، 2007.

- 26-خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2016
- 27-سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، د.ط، 2011.
- 28-طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 1993.
- 29-عبد الله عادل محمد: إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، د.ط، عمان ، 2015.
- 30-عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003
- 31-عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 1999
- 32-عبد المطاب عبد الحميد: التمويل المحلي(التنمية المحلية) ، دار الجامعية للنصر، القاهرة، 2001.
- 33-عبد المعطي عبد الباسط: الباحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية، دار المعارف للنشر و التوزيع، د.ط، مصر 1979.
- 34-عرفة سيد سالم: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياقوت للنشر و التوزيع، د.ط، الأردن ، 2008
- 35-علي عبد الرزاق حليبي : علم اجتماع التنظيم ، مدخل للقرارات و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية ،مصر، 1999.
- 36-علي عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 37-علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة ، الأصل و الأساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013 .
- 38-فاتن عرض الغزو: القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010
فضيل دلير و آخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003 .

- 39-فاروق، مداسى : التنظيم و علاقات العمل ، مؤسسة الإخوة مدني ، د.ط ، الجزائر، 2002
- 40-فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 ، 2008.
- 41-فريد كورتل و إلهام بوغليطة: الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011
- 42-قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 43-محمود حسين الوادي و آخرون: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.
- 44-منصر عياشي: حدود التصور الطبيعي ، دراسات عربية، دار الطليعة ، 1997، بيروت.
- 45-مهدي السامراني: إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 46-ناصر محمد سعود، جرادات و آخرون : إدارة التغيير التطوير، دار إثراء النشر و التوزيع، ط1، 2019.

قائمة الملاحق

• المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن :

فما فوق

40-1

30-20

3- الحالة الاجتماعية:

للق(ة)

ج(ة)

أعزب (ة)

4- عدد سنوات العمل في المستشفى :

سنة فما فوق

6 إلى 15 سنة

أقل من 5 سنوات

5- المستوى التعليمي :

.....

6- عدد الدورات التدريبية التي قمت بها :

4 دورات

3 دورات

دورتان

دورة واحدة

7- المنصب الذي تشغله :

.....

.....

• المحور الثاني : تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمات الصحية

8- كيف يتم تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي؟

.....
.....
9- هل تحظى المؤسسة الاستشفائية بسمعة و مكانة جيدة لدى أفراد المجتمع؟

نعم لا

10- هل تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقديم موعد الخدمة لمرضاها ؟

نعم لا

11- في رأيك التمييز في الهياكل التنظيمية يعيق عملية الاتصال؟

نعم لا عا ما

12- هل يوجد تحديد واضح للصلاحيات و المؤسسات لدى أفراد الإدارة؟

نعم لا

إذا كان لا فما هو السبب ؟

13- هل الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة كفاءة و فعالية النشاطات وفق الأهداف المرسومة؟

موافق غير موافق أيد

14- في رأيك هل للهيكل التنظيمي دور في تعزيز علاقات التعاون بين العاملين من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى؟

نعم لا عا ما

15- هل تتكيف بسهولة مع المتغيرات الخارجية و الداخلية التي تحدث داخل المنظمة؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم اذكر تغيرا أو تحديثا حدث في وظيفتك

.....

16- هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟

نعم لا

17- هل نضع المستشفى لوحات و علاقات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام و الفروع المختلفة؟

نعم لا

18- هل تتناسب و تلائم أوقات المعاينة الطبية كافة المرضى؟

نعم لا

19- في رأيك هل الاتصال الفعال في مختلف الهياكل يساهم في استمرارية و تطوير المؤسسة الاستشفائية؟

نعم لا

20- هل يوجد تنسيق بين مكاتب المصلحة من حيث تبادل المعلومات ؟

نعم لا

21- في رأيك هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على جودة الخدمة الصحية؟

.....

• المحور الثالث: لا يوجد علاقة المعوقات التقنية و فعالية الأداء لدى الممرضين

22- هل يصعب إيصال الشكاوي و الآراء إلى الإدارة العليا بسبب طول التسلسل الهرمي ؟

موافق بر موافق

23- هل يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة؟

نعم لا

24- في رأيك نجاح عملية التغيير في المؤسسة ترجع لتوتر مهارات إدارية عالية؟

نعم لا

25- هل ترى أن عملية تقييم الأداء هامة بالنسبة لك؟

نعم لا

26- فإذا كانت الإجابة بنعم ، فأين تظهر أهميتها :

- التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء و بالتالي تحسينه
- تنمية روح المشاركة لدى العامل
- الرفع من الروح المعنوية لدى العامل
- أخرى تذكر

27- هل تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم فما هو السبب:

- ضغوط المسؤول عليك
- محدودية صلاحياتك
- عدم مرونة النصوص القانونية و محدوديتها
- أخرى تذكر

28- هل استقبال موظفي الإدارة لانشغالات الموظفين و المرضى يتم بشكل :

جيد جيد

29- هل تعاني المؤسسة من نقص في المعدات و توفرهم بشكل كافي ؟

نعم

30- في رأيك هل تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمة الصحية و العلاجية للمرضى؟

نعم لا

31- هل تتوفر في المستشفى برمجيات تغطي كافة أعمال و أنشطة المستشفى الخاصة بالمرضى و الموظفين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب ' لا ' لماذا؟

- عدم توفر شبكة الأنترنت في جميع الأقسام
- ضعف انشار و استخدام تقنية نظم المعلومات
- ضعف في البرمجيات المستخدمة

32- هل يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بمرونة في التنظيم و التسيير؟

نعم لا

33- في رأيك هل تتمتع المشفى بموقع ملائم يسهل عملية الوصول إليها بسرعة؟

نعم لا

34- هل يحرص موظفي المؤسسة على معالجة مشاكل المرضى دون تأخير أو مماطل ؟

نعم لا

35- هل يتم التأكد من جميع المعلومات المقدمة من طرف المريض؟

نعم لا

36- هل أنت على إطلاع بالنظام الداخلي و الوثائق القانونية التي تنظم حدود الوظيفة التي تشغلها؟

نعم لا لا

37- هل تتوفر خدمات الاتصال بالإنترنت في المؤسسة؟

نعم لا لا

38- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة؟

نعم لا لا ما ما

39- ماهي مقترحاتك العلمية حول الإلمام بالمعوقات التقنية و زيادة في فعالية الأداء؟

.....