

نسق السلطة وانعكاساته على ولاء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة
عبد الله نواورية بالبوني - عنابة-

بلقاسم مزيوة

الملخص:

يعد الطابع البنائي والوظيفي من أهم السمات التي تتميز بها المؤسسات الاستشفائية، إذ من خلاله تنعكس العلاقات القائمة داخلها وكذا علاقاتها بالمجتمع، حيث يمثل البناء الاجتماعي لهذه المؤسسة نسق من العلاقات التي تربطها أخلاقيات مهنة الطب والتمريض والتخصص المهني العلمي الدقيق، في شكل ترتيب محدد ومرتب بأدوار يلتزم بها كل العاملين، ويحصلون من خلال أداء هذه الأدوار على مزايا وصلاحيات ويترتب عليها مسؤوليات وتبعات سواء على المؤسسة أو الأفراد العاملين بها، وفي هذا المقال سنحاول مناقشة تبعات أحد أهم خصائص المؤسسة الاستشفائية، المتمثل في نسق السلطة المزدوج على ولاء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

الكلمات المفتاحية: (نسق السلطة المزدوج، الولاء التنظيمي، المؤسسة الاستشفائية).

Abstract

The social structure of the hospital institution

The hospital institutions are characterized by structural and functional character, which reflects on the relationships within, as well as its relations to society, so the social construction of this institution is representing a pattern of relationships related by medical ethics, nursing and so on, as well as the rigorous scientific professional specialization in an ordinal specific and linked to roles abided by all employees, and getting powers and advantages through the performance of these roles, which consequent implications and responsibilities whether on the institution or on the individuals working in, and in this article we are trying to discuss the

consequences of the most important characteristics of the hospitable institution, that consist in the power's dual layout on the loyalty of employees in the institution.

The Key—words: power dual-format (layout), organizational loyalty, hospitable institution.

مقدمة:

المؤسسات الاستشفائية في كل المجتمعات مكون أساسي له طبيعته البنائية والوظيفية التي تنعكس على منظومة علاقات البيئة الداخلية والخارجية لها، وطبيعتها كتنظيم تشكلت في جانب منها عبر التاريخ انتقالا من بيئة ثابتة نسبيا وسلوك تنظيمي موروث عن الماضي، تكاد تكون فيه الاحتمالات التي يمكن انجازها من أجل تقديم الرعاية الطبية للمرضى معروفة ومحددة تماما، وصولا إلى بيئة أكثر دينامية يتسع فيها مجال الاحتمالات التي تقدمها العلوم الطبية المتطورة مع اتساع الاحتياجات الاجتماعية المتغيرة.

وحتى تكون المؤسسات الاستشفائية قادرة على الاستجابة المباشرة للاحتياجات المتغيرة في البيئة والتكيف معها من جهة وتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها من جهة ثانية، كان لزاما عليها التمسك بالإدارة الرشيدة في ظل تشكل البناء الاجتماعي لهذه المؤسسة في إطار نسق من العلاقات المرتبطة بأدوار يلتزم بها كل العاملين ويحصلون من خلال أداء هذه الأدوار على مزايا وصلاحيات ويترتب عليهم مسؤوليات وتبعات، وهذا المقال سيتناول تبعات أحد الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاستشفائية، والمتمثلة في نسق السلطة المزدوج وانعكاساتها على ولاء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية من خلال التعرض إلى:

أولا: نسق السلطة المزدوج في المؤسسة الاستشفائية

ثانيا: الولاء التنظيمي

وسيركز المقال على دراسة ميدانية حاولت أن تستند في تقصي الإجابة عن الأسئلة التي أثارته إلى النظرة العلائقية المتمثلة في علاقات التبادل الموجودة بين نسق السلطة المزدوج والولاء التنظيمي من خلال الكشف عن انعكاسات طبيعة اتخاذ القرارات ونمط الرقابة وتعدد مصادر الأوامر وتشابك قنوات سريان المعلومات وكذا تعدد قنوات الاتصال، على التعاون والرغبة في أداء الأنشطة وفرض ظهور الصراعات ودقة وفعالية الأداء وارتباط العاملين بوظائفهم.

أولاً: نسق السلطة المزدوج:

إن التكامل والانسجام بين العاملين ومن يمتلكون سلطة القرار يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وتعاونهم في تأدية مهامهم، فمن الصعب في مؤسسة خدماتية كالمؤسسة الاستشفائية تقديم خدمات في جو يفتقر إلى التماسك والترابط، لأن شعور العاملين بانتمائهم للمؤسسة يجعلهم يتمسكون بعضويتهم وعملهم في سبيل تحقيق هدف مشترك، والملاحظ على الخريطة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية أن التدرج الهرمي لهذه الأخيرة يسير في الاتجاه الأفقي أكثر منه في الاتجاه الرأسي، لأن السمة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى هي « وجود خطين اثنين للسلطة: من ناحية يوجد التنظيم التعليمي للهيئة الاستشفائية وفيه ترتب الهيئة هرمياً وطبقاً للتخصص والمكانة، ومن ناحية أخرى الترتيب البيروقراطي للوظائف المشكلة للإدارة، ونتيجة لهذا الترتيب تطرح المؤسسة الاستشفائية نسقاً مغايراً لعلاقات السلطة يعرف بـ: "ازدواجية السلطة"، إذ أنه في الغالب تكون الهيئة الاستشفائية مسيطرة على زمام السلطة على الأقل في الموضوعات المتعلقة برعاية المريض بما يساعدها على توجيه نشاط أغلبية العاملين، بينما تنحصر سلطة الإدارة وتتركز في الموضوعات المتعلقة بتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تنفيذ أوامر الهيئة الاستشفائية على نحو يحقق الأهداف المرجوة» (علي عبد الرزاق جليبي).

فهذه التمريض مثلاً: باعتبارها تتلقى الأوامر فيما يتعلق بالمرضى الذين تستقبلهم المؤسسة الاستشفائية من الهيئة الطبية وهي ملزمة بتنفيذ الأوامر على نحو يحقق الأداء الفعال والنوعي، وفي نفس الوقت تعد هذه الفئة من العاملين المشاركين في المؤسسة ونتيجة لذلك تخضع للقواعد التنظيمية والترتيبات البيروقراطية المعمول بها، وغالباً لا تتمكن من إنجاز متطلبات رعاية المريض في إطار القواعد الإدارية خاصة عندما تكون ذات طبيعة اضطرارية، فتجد نفسها أمام صراع توقعات الهيئة الطبية التي تمدها بالتعليمات من ناحية والإجراءات الإدارية التي يجب التقيد بها من ناحية ثانية.

وتجدر الإشارة هنا إلى الطبيعة التسلطية للمؤسسة الاستشفائية نتيجة النشاطات التي تمارسها والمتعلقة بإنقاذ حياة المريض، وذلك لوجود قرارات تستلزم التنفيذ دون مناقشة أو مجادلة، خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي تكون فيها حالة المريض طارئة، إذ أنه في مثل هذه الحالات يجب العمل بدون تردد أو انتظار للإجراءات الإدارية المفروضة، وبالرغم من أن الحالات

الطارئة تعد حالات قليلة نسبيا إلا أن المؤسسة الاستشفائية يجب أن تكون مستعدة دائما لمثل هذه الحالات.

انطلاقا من هذا فإن «الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية يختلف اختلافا جوهريا عن التصميمات الخاصة بالتنظيمات الأخرى، وعادة ما يؤسس على علاقة فريدة ومميزة بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز ممثلة بالهرم الإداري من جهة وسلطة المعرفة ممثلة بالأطباء والمهنيين الآخرين من جهة أخرى، مما يخلق هيكلًا رسميًا منتشرًا وغير عادي» (نورالدين حاروش).

وهكذا فإن هدف التدرج الهرمي الصلب إلى حد ما وقنوات السلطة المميزة بوضوح في البناء الإداري والقواعد الإجرائية المدونة كتابة، يظهر انطلاقًا من مساعدة الهيئة الاستشفائية في التعامل مع الحالات الطارئة والحالات العادية في نفس الوقت، وهذا النوع من السلطة يشبه نموذج السلطة في التنظيمات العسكرية وينهض على أساس من القوة المتمركزة في مناصب معينة داخل المؤسسة الاستشفائية، ما يحتم على الهيئة الإدارية استغلال كل المصادر المتاحة للمؤسسة بشكل يحقق رغبات وحاجات أفرادها باختلاف انتماءاتهم الفئوية، من أجل توجيه الجهود نحو تحقيق الهدف الأسمى والمشارك لكل هؤلاء والمتمثل في حسن التكفل بالمريض ونوعية الرعاية الصحية المقدمة له، وهذا من خلال طرح بدائل وتصورات تسهل عملية الاتصال والتنسيق والتعاون والتكامل.

وفي هذا الإطار من الممكن تحديد جماعات رئيسية ممثلة في: (الهيئة الإدارية، الهيئة الاستشفائية، الهيئة التقنية وهيئة تتعلق بعمال المصالح المهنية)، ومن خلال هذا التحديد للجماعات الفاعلة يمكن تحليل العلاقات الاجتماعية التي تركز على المشكلات التنظيمية الناشئة عن الترتيب البنائي للأدوار والوظائف، فرغم أن الهدف الأول لكل الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة الاستشفائية هي تقديم الرعاية الصحية للمريض في أحسن ظروفها وأرقى صورها، «إلا أن كل من نسق السلطة المزدوج وتقسيم العمل المتطرف تعد مصدرا خصبًا للصراع على الأهداف التنظيمية، حتى وإن كانت بعض ميادين السلطة مرسومة الحدود بوضوح ومعترف بها، وفي نفس الوقت ينبغي التسليم بأن الطبيعة الكاريزمية لسلطة الأطباء والمنزلة التي تضفيها عليهم نمو القدرات والمعارف الجديدة لديهم، فإن تأثيرهم يكون نافذاً إلى حد يتجاوز قدرتهم الفعلية، إذ قد تتعدى مهامهم اسداء النصيحة للإدارة عن كيفية تنظيم مكتب المشتريات

لتصل إلى اقتراح ما يجب شراؤه، وهذا ما يفسح المجال واسعا لظهور اهتمامات ومستويات السلطة المتداخلة بين الهيئة الإدارية والهيئة الاستشفائية بما يزيد فرص ظهور الصراع» (طارق السيد).

فمن ناحية يوجد هناك الإداري والسلطة مخولة له قانونا ويضع في المقام الأول حساب التكاليف وتخفيض المصاريف الناتجة عن تقديم الرعاية الصحية للمرضى، من خلال السهر على تطبيق وتنفيذ القواعد التنظيمية الرسمية وترتيب إجراءات رشيدة من الواجب اتباعها، في حين تنظر الهيئة الاستشفائية للمؤسسة على أنها موقع مناسب لتقديم خدمات الرعاية للمرضى على أساس كفاءة العلاج وليس على أساس مقدار تكلفة العلاج، وأكثر من ذلك فالمفيد للهيئة الاستشفائية أن يتوافر في المؤسسة عدد محدد من الأسرة لتعليم الطلبة والأطباء المقيمين وكل أفراد الهيئة الاستشفائية، ما قد يزيد من المتاعب المالية للمؤسسة.

وفي هذا السياق عنيت الكثير من الدراسات بموضوع ازدواجية السلطة في المؤسسات، ومن بين هذه الدراسات نجد الدراسات التي قام بها كل من ميشال كروزيه وفريدبارغ حول الظاهرة البيروقراطية في بعض التنظيمات الفرنسية، وكان الهدف من هذه الدراسات هو «تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية، على اعتبار أن علاقات السلطة هي المشكل الأساسي في سوسيولوجيا المؤسسات، وقد أوضح من خلال هذه الدراسات أن هناك سلطة مهنية موازية للسلطة الإدارية، هذه السلطة "السلطة المهنية" تركز أساسا على الكفاءة والخبرة والتخصص الوظيفي» (عبد القادر حريش).

وتتمثل السلطة الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية في «الهيئة الإدارية وعلى رأسها مدير المؤسسة ووظيفتها تسيير وتحديد الأهداف المرسومة، من خلال اختيار السياسات وتوفير الوسائل المادية والمالية والإنسانية وإعداد البرامج والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، كما تقوم بتحديد مهام الأفراد وتوجيههم ومراقبة السير الحسن لأداء الأعمال والأنشطة وفقا للخطط والسياسات الموضوعة، أما السلطة المهنية فهي تلك السلطة المستمدة من خلال الخبرة الفنية المعترف بها، وترتكز أساسا على عنصري الكفاءة والمسؤولية، والكفاءة هنا لا تعني امتلاك المعرفة التقنية فحسب، بل أيضا القدرة على التنظيم والتسيير والتوجيه وكذا التنسيق والمراقبة لضمان تنفيذ الأوامر، ويمثل السلطة المهنية في المؤسسة الاستشفائية الأطباء، إذ أن تمتع هؤلاء بالخبرة والمهارات والمعارف التقنية في مجال اختصاصهم يسمح لهم باتخاذ

القرارات المتعلقة برعاية المريض، بالإضافة إلى توجيه نشاط باقي العاملين في إطار تقديم الخدمة الصحية وتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي التأثير على القرارات التي تصدرها الهيئة الإدارية» (بمعنى مزيوة)، وهذا ما يجعل الصلاحيات تتداخل بين سلطة إدارية وأخرى مهنية.

فالهيئة الطبية في المؤسسات الصحية تحتفظ لنفسها بكل تقنيات وفنيات تسيير عملها، وهذا ما يتيح لها حرية التحرك والمراقبة الذي تستمد منه السلطة، ويعمل الأطباء من أجل أن تبقى وظيفتهم حكرًا عليهم، للتأثير على القرارات داخل المؤسسة الاستشفائية باستعمال مبادرات بقية الأفراد لصالحهم، وبالتالي تقوية مواقفهم والقبض على زمام السلطة، على الأقل في الموضوعات المتعلقة برعاية المريض، وهذا ما يسمح لهم بتوجيه نشاطات باقي العاملين فيها.

وفي ظل هذا النسق المزدوج للسلطة نجد منظورات مختلفة للجماعات المتباينة فيما يتعلق بمن يمسك زمام السلطة، وما انعكاسات ذلك على ولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية؟

ثانياً: الولاء التنظيمي:

تسعى جميع المؤسسات الحديثة إلى الاحتفاظ بالعاملين لديها قدر الإمكان وتنمية قيم الارتباط والاستقرار بها، وسيادة العلاقة القائمة على الثقة والاطمئنان والتقارب بشكل يساهم بدوره في سيادة التعاون والانسجام، وبالتالي أحداث التوازن والاستمرارية في التقدم والتطور من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالرأس المال البشري وتلبية احتياجاته وتحقيق رغباته وتهيئة المناخ والظروف الملائمة لإيجاد قدر كبير من الولاء التنظيمي لدى العاملين.

من هنا أصبح الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية المرجوة وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها من جهة والأفراد فيما بينهم من جهة ثانية، كما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل، وعلى الرغم من تعدد المنظورات العلمية للولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتباره نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، وقد نظر البعض إليه على «أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف

وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها» (منصور بن صالح اليوسف).

كما يرى البعض الآخر أن الولاء التنظيمي هو «الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها» (بلبل نادر).

ورغم اختلافت وجهات النظر حول مفهوم الولاء التنظيمي وتعدد تعاريفه إلا أن هناك شبه إجماع بين جمهور المفكرين والباحثين في هذا المجال حول المقومات التي يتمتع بها الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي هذه المقومات يمكن تلخيصها في (حسين شادي):

- ✓ قبول الفرد لأهداف المنظمة وتماثل قيمه مع القيم السائدة بها.
- ✓ الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وشعور الفرد بالانسجام والتطابق بينها وبين أهدافه.
- ✓ وجود الرغبة القوية لدى الفرد في المحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة والانخراط فيها.
- ✓ وجود درجة عالية من الانغماس والارتباط بصورة متكاملة في نشاطات الفرد وأدواره التي يقوم بها في المنظمة.
- ✓ الميل لتقويم المنظمة تقويماً ايجابياً من خلال إخلاص الفرد ووفائه وافتخاره بالانتماء إليها.

وقد يتأثر الولاء بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة كخصائص الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وسلامتهم المهنية والإشراف والقيادة ونسق السلطة، وعلى اعتبار أن التكامل والانسجام بين الفاعلين الاجتماعيين بمختلف انتماءاتهم الفئوية يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وتعاونهم في تأدية مهامهم، فمن الصعب في مؤسسة خدمتية كالمنظمة الاستشفائية تقديم خدمات في جو يفتقر إلى التماسك والترابط.

والملاحظ على الخريطة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية كما أشرنا سابقا أن التدرج الهرمي لهذه الأخيرة يسير في الاتجاه الأفقي أكثر منه في الاتجاه الرأسي، نتيجة نسق السلطة المخالف لغيرها من المؤسسات واتسامها بازدواجية هيكل السلطة، ما قد يعرض عاملها إلى مجموعة من الصعوبات، خاصة بالنسبة للعاملين الذين يتلقون الأوامر فيما يخص المهام المسندة إليهم عن هيئة استشفائية وملزمون بتنفيذها على نحو يحقق الكفاية المهنية، وفي نفس الوقت يعدون من بين العاملين المشاركين في المؤسسة ونتيجة لذلك فهم يخضعون لقواعد وترتيبات التنظيم الإداري، ما يجعل هؤلاء يجدون أنفسهم في صراع بين توقعات الهيئة الطبية التي يأخذون بتعليماتها وتوقعات الإدارة التي يجب الإذعان لإجراءاتها، ما يقودنا إلى طرح سؤال مفاده: ما انعكاسات نسق السلطة المزدوج على ولاء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا السؤال هدفت الدراسة التي أجريت بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة "عبد الله نواورية بالبوني" في الفترة الممتدة من 09 إلى 30 جانفي 2015 إلى كشف ومعرفة:

- ✓ تأثير طبيعة اتخاذ القرارات على انسجام وتعاون العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.
- ✓ مدى ارتباط رغبة العاملين في الاستقرار بالمؤسسة الاستشفائية بنمط الرقابة التنظيمية المعتمدة.
- ✓ علاقة تعدد مصادر الأوامر بظهور الصراعات بين الأفراد على اختلاف انتماءاتهم الفئوية بالمؤسسة الاستشفائية.
- ✓ تعدد قنوات الاتصال وانعكاسات ذلك على فعالية واستمرارية أداء الأنشطة داخل المؤسسة الاستشفائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة الراهنة استخدم الباحث الأدوات المنهجية التالية:

- I. **الملاحظة:** استخدم الباحث الملاحظة المباشرة في التعامل مع عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة -عبد الله نواورية- بالبوني، بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، مستفسرا عن ظروف عملهم من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة، والمتعلقة خاصة بمدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وطبيعة الرقابة المفروضة عليهم، ومصادر المعلومات وقنوات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ومختلف

الجماعات الفاعلة في مجال العمل بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

II. المقابلة: بالإضافة إلى الملاحظة استعمل الباحث المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية لخدمة موضوع الدراسة وقد استخدمت المقابلة في المجالات التالية:

1. مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب عن الباحث فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار، وأساليب التسيير المعتمدة.

2. مقابلة الأطباء رؤساء المصالح الاستشفائية وتوضيح الأهداف المرجوة من الدراسة الراهنة والغرض منها، وكذا الاستفسار عن مدى توفر الوسائل والأجهزة المساعدة على تقديم الرعاية الصحية في أحسن حالاتها، وكذا كل الظروف المادية والمعنوية المحيطة بمجال العمل.

3. مقابلة مع بعض العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها وهذا من أجل كسب ثقتهم، وبالتالي الإدلاء الموضوعي للمعلومات والبيانات التي تحتاجها الدراسة.

III. الاستمارة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين، وقد تمحورت أسئلة الاستمارة حول مؤشرات ازدواجية السلطة (تعدد مستويات عملية اتخاذ القرارات، نمط الرقابة، الإشراف، تداخل الصلاحيات، تعدد مراكز اصدار الأوامر، تشابك مصادر المعلومات..)، في مقابل مؤشرات الولاء التنظيمي (الشعور بالانتماء، التعاون، التنسيق، الانسجام والتناغم، الاقبال على العمل، الاستقرار في العمل، دقة واستمرارية العمل، المساهمة في تحقيق الأهداف...)، وتفاديا لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرص الباحث على أن يكون على اتصال مباشر بمفردات العينة المبحوثة لضمان الإجابات الموضوعية والدقيقة ومعرفة الاتجاهات الصريحة التي تتطلب التعليل والشرح، لذلك صيغت الاستمارة باللغة العربية الفصحى وطرحت

حسب لغة تكوين المبحوثين ومستوياتهم (بالغة العربية الفصحى واللغة الفرنسية، وأحياناً بالدارجة).

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على جميع فئات العمل، محاولاً الإحاطة بكل هذه الفئات في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وبما أن عدد العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني يقدر بـ: 429 عامل موزعين على مختلف الأقسام، ووفق فئات مختلفة (السلك الطبي السلك الشبه الطبي، السلك الإداري، عمال المصالح التقنية والعامة)، فقد تم اختيار أفراد العينة على أساس ومعايير منهجية، ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في المؤسسة اعتمد الباحث على عينة حصصية قدرت بـ: 20% من مجموع العاملين بالمؤسسة، وبذلك قدر عدد مفردات العينة المبحوثة بـ: 86 عاملاً.

1. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاستشفائية وشعور العاملين بالانتماء
تعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مظهراً مميزاً للتقدم والتحديث، ويكون ذلك بإبداء الرؤوسين من مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة لاقتراحاتهم في قضايا تتعلق بالعمل وحل المشكلات التي تعترضه، وهذا ما يساهم في ميل الأفراد إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني كغيرها من المؤسسات الاستشفائية تتميز بتعدد المستويات التنظيمية التي تتم من خلالها عملية اتخاذ القرارات، حيث توضح الإحصائيات الميدانية في هذا المجال أن نسبة 39.53% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن المديرية العامة هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات، في حين أن نسبة 29.06% من هذه العينة ترى أن المديريات الفرعية هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات، وأكدت نسبة 24.41% من مفردات العينة المبحوثة على أن عملية اتخاذ القرارات تتم على مستوى المصالح الاستشفائية، بينما لم تتعدى النسبة التي ترى أن عملية اتخاذ القرارات تتم بمشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين نسبة 06.97%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني تتسم بتعدد مستويات عملية اتخاذ القرار إلا أن درجة مشاركة المستويات تتفاوت من مستوى لآخر، كما أن مبدأ تفويض السلطة لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمؤسسة ويكتفي

بمستويات تنظيمية محددة فقط، ما قد ينعكس على مستويات شعور العاملين بالانتماء داخل المؤسسة.

ورغم أن مشاركة العامل في صياغة القرارات تساهم في زيادة مستويات التعاون أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليه، كما تؤدي إلى شعوره بالارتياح وكذا أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه داخل المؤسسة، إلا أن نسبة 75.58% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن مشاركتهم في صياغة القرارات لا تكون إلا في قرارات نادرة، وقد كشفت المقابلة أن القرارات التي يشارك فيها العمال ما هي إلا قرارات بسيطة وسطحية مثل تحديد وتوزيع من يتحصل على العطلة السنوية، وذلك وفق قائمة اسمية توضح لكل عامل الفترة التي يتحصل فيها على إجازته السنوية، في حين 20.93% من مفردات العينة المبحوثة تؤكد أن العمال لا يشاركون إطلاقاً في صياغة القرارات داخل المؤسسة الاستشفائية عبد الله نواورية بالبوني، بينما لم تمثل نسبة الفئة التي ترى بأنهم يشاركون في صياغة أغلب القرارات الصادرة عن المؤسسة سوى 03.48%.

وعن مدى مساهمة طبيعة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ميدان الدراسة في خلق روح التعاون والانسجام بين العاملين، فإن نسبة 86.04% من المفردات المبحوثة ترى أن طبيعة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاستشفائية عبد الله نواورية بالبوني لا تساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين العاملين بمختلف انتماءاتهم الفئوية، في حين أن نسبة 09.30% منهم يؤكدون أن طبيعة عملية اتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسة تساهم إلى حد ما في خلق روح التعاون والانسجام بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، كما أقرت نسبة 04.65% فقط أن طبيعة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاستشفائية عبد الله نواورية بالبوني تساهم بشكل كبير في خلق روح التعاون والانسجام بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

وقد كشفت المقابلة التي أجريت مع عدد من المرؤوسين أن أهم العوامل المساهمة في عدم خلق طبيعة عملية اتخاذ القرارات لروح التعاون والانسجام بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية عبد الله نواورية بالبوني هي

✓ قلة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل.

✓ قلة إتاحة الفرصة للعامل من أجل تحمل المسؤولية داخل المؤسسة.

✓ محدودية تفويض السلطة وانحصارها في مستويات تنظيمية معينة، دون الوصول إلى المستويات التنظيمية الدنيا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن قلة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى ظهور مؤشرات عدم احساس العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية كغياب روح التعاون وقلة الانسجام والتناغم بين العاملين.

2. نمط الرقابة والرغبة في الاستقرار بالمؤسسة الاستشفائية:

نظرا للأهمية التي تتمتع بها الرقابة التنظيمية في مجال التنظيم فقد كانت محور اهتمام العديد من المفكرين والدراسات الميدانية والبحوث التطبيقية، إذ ناد تايلور والكلاسيكيون بصفة عامة بالضبط الصارم لسلوك الفرد على أساس من القواعد والقوانين الصارمة، في حين نادى إلتون مايو بعكس ذلك فيرى أن الاهتمام بالجانب الإنساني كفيل بتحقيق رضا العامل وبالتالي الاستقرار في المؤسسة، مما يساعد على بلوغ الهدف المطلوب، فظهرت العديد من التصنيفات لأنماط الرقابة من بينها:

✓ الأنماط الرقابية الصارمة.

✓ الأنماط الرقابية المرنة.

✓ الأنماط الرقابية الذاتية.

ومن أجل معرفة الأنماط الرقابية التي تزيد من رغبة العامل في العمل داخل المؤسسة الاستشفائية بينت الدراسة الراهنة أن نسبة 60.46% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن النمط القائم على الرقابة المرنة هو النمط الرقابي الذي يزيد من رغبة العامل في العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، كما أن نسبة 37.20% ترى أن النمط الرقابي الذاتي هو النمط الأمثل لزيادة رغبة العامل في العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، في حين لم تتجاوز نسبة مفردات العينة المبحوثة التي ترى أن النمط القائم على الرقابة الصارمة هو النمط الأمثل لزيادة رغبة العامل في العمل سوى 02.32%.

ومن أجل الحصول على المزيد من البيانات حول هذه النقطة فقد أرجع العمال خلال المقابلات التي أجريت معهم سبب تفضيل نمط رقابي على نمط رقابي آخر لزيادة رغبتهم في العمل داخل المؤسسة الاستشفائية إلى ما يلي:

✓ الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة الصارمة هي أنماط إشرافية تعتمد على الرقابة المركزة واللصيقة مما يعرض العامل إلى حالة نفسية تتسم بالضجر والقلق والملل، لشعوره بأن حريته مقيدة، ومن هذا المنطلق فهي غير مستحبة لدى العامل.

✓ الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة المرنة هي نوع من الأنماط الإشرافية التي تستند إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتهتم بالعوامل النفسية والاجتماعية للعامل.

✓ الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة الذاتية وهي تلك الأنماط الإشرافية المبنية على الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتستند إلى الضمير المهني والأخلاقي وبالتالي فهي أكثر دواما.

ولمعرفة اتجاه العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني نحوى أن إعطاء العامل هامشا من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل، تشير البيانات إلى أن نسبة 90.69% من مجموع أفراد العينة المبحوثة أن إعطاء العامل هامشا من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل داخل المؤسسة، كما أن نسبة 09.30% تؤكد أن إعطاء العامل هامشا من حرية التصرف يؤدي في بعض الأحيان إلى التحفيز والإقبال على العمل.

وعن مدى شعور العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني بحرية التصرف والراحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم توضح نتائج الدراسة أن نسبة 60.45% من مفردات العينة المبحوثة ترى أنها لا تشعر بحرية التصرف والراحة في أداء الأنشطة والمهام المسندة إليها داخل المؤسسة، وترى نسبة 30.23% أنها تشعر إلى حد ما بالراحة وحرية التصرف أثناء تأدية المهام والأنشطة الموكلة إليها، في حين قدرت نسبة الفئة التي ترى أنها تشعر دائما بالراحة وحرية التصرف أثناء تأدية المهام والأنشطة الموكلة إليها داخل المؤسسة بـ: 09.30% من مجموع أفراد العينة المبحوثة.

ومن خلال المقابلة كشفت الدراسة أن عدم شعور العاملين بحرية التصرف والراحة داخل المؤسسة الاستشفائية "عبد الله نواورية" بالبوني يعود إلى عدة أسباب من أهمها:

- ✓ طبيعة نظام الإشراف والرقابة، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ غموض القواعد التنظيمية وطريقة تطبيق قواعد العمل ولوائحه.
- ✓ طبيعة العمل وحساسية أنشطة المؤسسة الاستشفائية

وعن مدى ملائمة ومساهمة طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية في استقرار العاملين، تشير البيانات المستقاة من ميدان الدراسة إلى أن نسبة 56.97% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة بالمؤسسة غير ملائمة للعاملين ولا تساهم اطلاقاً في استقرارهم في العمل، كما أن نسبة 30.23% ترى أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة ملائمة وتساهم إلى حد ما في استقرار العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني، في حين قدرت نسبة من يعتبرون أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة ملائمة وتساهم تماماً في استقرار العاملين في العمل بهذه المؤسسة بـ: 12.79% من مجموع مفردات العينة المبحوثة.

ومن خلال البيانات والمعلومات المستقاة من المؤسسة ميدان الدراسة يتضح أن نسبة 46.51% من مجموع مفردات العينة المبحوثة لها الرغبة في مغادرة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني إذا أتاحت لها فرصة العمل في مؤسسة أخرى، ونسبة 29.06% ليست لها الرغبة في مغادرة المؤسسة حتى وإن أتاحت لها الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى، بينما ترى نسبة 24.41% أنها ستفكر في الأمر قبل الموافقة أو الرفض.

وعن رغبة العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني في مغادرتها إن توفرت لهم فرصة في مؤسسة أخرى فقد حاولت الدراسة الراهنة من خلال المقابلة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء هذه الرغبة فأرجع العمال ذلك إلى عدة أسباب نذكر من بينها:

✓ عدم وضوح القواعد التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة بالقدر الكافي لاستقرار العاملين في العمل.

✓ عدم استناد بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية إلى معايير علمية وعملية دقيقة.

✓ طبيعة نظام الإشراف والرقابة المتبعة داخل المؤسسة لا يساعد على الاستقرار بها، كون الرقابة المتبعة في المؤسسة ليس الهدف منها تطوير الأداء وتحسينه بقدر ما تهدف إلى تصيّد الأخطاء لمعاقبة العامل، وهذا ما ينعكس سلباً على رغبة استقرار العاملين بالمؤسسة.

من هنا يمكن القول أن نمط الرقابة الصارم والصليق ينعكس سلباً على رغبة العامل في الاستقرار بالمؤسسة الاستشفائية، إذ أنه كلما كانت الرقابة صارمة ولسيقة قلت الثقة بين

الرؤساء والمرؤوسين، وشعور المرؤوسين بعدم الراحة في أداء الأنشطة، وزيادة معدلات دوران العمل، وكذا معدلات الغيابات ورغبة العاملين في تغيير المنظمة.

3. تعدد مصادر الأوامر وفرص ظهور الصراع:

تعد مشكلة تعدد مصادر الأوامر داخل المؤسسة الاستشفائية أحد أهم قضايا تداخل الصلاحيات وانعكاساتها على ولاء العاملين بها، والدراسة الراهنة تبين أن نسبة 38.37% من مفردات العينة المبحوثة تقر بأنها تتلقى الأوامر داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني عن طريق المشرف المباشر لها، كما أن هناك نسبة 34.88% من هذه العينة تؤكد أن العامل داخل هذه المؤسسة يتلقى الأوامر من الهيئة الإدارية والهيئة الطبية معاً، وقد سجلت نسبة كل من الفئة التي تقر أنها تتلقى الأوامر من الهيئة الإدارية والفئة التي تقر أنها تتلقى الأوامر من الهيئة الطبية نسبة تقدر بـ: 15.11% و 11.62% على التوالي.

هذه الشواهد تؤكد من ناحية الدور الهام الذي يلعبه المشرف كموجه ومرشد لجهود العمال داخل المؤسسة الاستشفائية خاصة في ظل الدقة المطلوبة أثناء تأدية وتنفيذ الأنشطة، ومن ناحية أخرى تثبت خضوع نسبة كبيرة من العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة "عبد الله نواورية" بالبوني إلى ما يعرف بازدواجية السلطة وبالتالي تداخل الصلاحيات بين هذه السلطات، ما يجعل العامل في هذه المؤسسة عرضة لعدد من القنوات الآمرة مما يزيد من فرص ظهور الصراع داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق باتجاه العاملين نحوى طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني ومدى توافقها مع العامل، فإن نسبة 54.65% من مفردات العينة لا تتوافق مع طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة، بينما نسبة 26.74% من هذه العينة ترى أنها تتوافق تماماً مع الطريقة المعتمدة في إصدار الأوامر من طرف المستحوزين على زمام السلطة بالمؤسسة ميدان الدراسة، كما مثلت نسبة 18.60% الفئة التي تتوافق إلى حد ما مع طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة، وتفيد المقابلة مع المرؤوسين أن ذلك راجع إلى أن العامل في هذه المؤسسة يجد نفسه بين أوامر وقرارات صادرة من هيئة إدارية (سلطة إدارية) عليه تنفيذها، وقرارات أخرى صادرة عن الأطباء ومسؤولي المصالح الاستشفائية (سلطة مهنية) يجب عدم مخالفتها، وهذا أيضاً قد يساهم في زيادة فرص ظهور الصراع بين العاملين بمختلف انتماءاتهم الفئوية.

وفي هذا الصدد يرى 86.04% من المبحوثين أن تعدد مصادر الأوامر يؤثر سلبا على عملية التنسيق والتناغم بين مختلف فئات العمل، في حين 13.95% من المفردات المبحوثة ترى أن تعدد مصادر الأوامر لا يؤثر على التنسيق والتناغم بين مختلف فئات العمل أثناء تنفيذ الأنشطة، كما أكدت نسبة 69.76% من المفردات المبحوثة أن ذلك ينعكس سلبا على قبول عملية الاتصال في الأوساط العمالية، في حين ترى نسبة 30.23% أن تعدد مصادر الأوامر لا ينعكس على قبول عملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية.

وانطلاقا من هذا فإن تحديد القنوات التي يتلقى منها العامل الأوامر المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة الاستشفائية أمر حتمي، بل أكثر من ضرورة تقتضيها أبجديات التنظيم الحديث، أي وحدة الأمر والقيادة وذلك أن يتبع المرؤوس رئيسا واحدا وأن يتلقى الأوامر من جهة واحدة، لأن تعدد الأوامر يؤدي إلى خلق صراعات دائمة بدل من التعاون والتناغم بين مختلف الفئات العمالية، إذ أنه كلما تعددت القنوات التي لها صلاحية إصدار الأوامر كلما زادت فرص ظهور الصراع بين العاملين باختلاف انتماءاتهم الفئوية ومستوياتهم التنظيمية، والمعروف على المؤسسة الاستشفائية تميزها بحتمية تنوع طبيعة العمل بين فئات إدارية وأخرى استشفائية وكذا تقنية وعامة، ما يجعل هذه الفئات في صراع دائم من أجل السيطرة على زمام السلطة اعتمادا على ما تمتلكه كل فئة من مجالات للمناورة.

4. هيكل الاتصال وفعالية أداء الأنشطة:

إن معظم مشكلاتنا اليوم لا تكمن في عالم الأشياء ولكن منبعها هو الإنسان، إنها مشكلة الاتصال لأن أكبر فشل تعرض ومازال يتعرض له الإنسان، هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم وذلك لكون قناة الحوار الهادف والجاد والمقنع مغلقة (قناة الاتصال)، إذ لا يمكن إنشاء التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمنظمات الفرعية له خاصة، دون وجود الاتصال الذي كان وسيبقى العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية.

ويعتبر الاتصال بمثابة العصب المحرك للعملية التنظيمية وأحد العناصر الأساسية المحددة لمستويات التفاعل بين مختلف العاملين داخل المؤسسة عامة والمؤسسة الاستشفائية خاصة، وذلك للخصوصية والحساسية التي تتميز بها الخدمات المقدمة من طرف هذه الأخيرة.

ومن هذا المنطلق فإن عملية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية بمختلف انتماءاتهم الفئوية لابد أن يراعى فيها ضرورة وجود نظام يعتمد على وضوح ودقة وفعالية وسائل الاتصال المستخدمة، من أجل توفير الشروط اللازمة والملائمة لأداء ناجح وفعال.

وفي هذا الإطار تؤكد 39.39% من مفردات عينة الدراسة أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هو كل من الهيئة الإدارية والهيئة الطبية معا، كما أن 31.81% منها صرحت أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هو المشرف المباشر، وبعدها تأتي إجابات العينة المبحوثة التي تقرر أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هي العلاقات الخاصة والزملاء وذلك بنسبة تقدر بـ: 18.18%، في حين مثلت كل من الفئة التي ترى أن مصدر معلوماتها المتعلقة بالعمل هي الهيئة الطبية فقط، والفئة التي ترى أن مصدر معلوماتها هي الهيئة الإدارية فقط نسبة 06.06% ونسبة 04.54% على التوالي.

وفي ظل علاقات السلطة المتسمة بهذه الميزة، يجب أن لا يغفل الدور المحوري الذي لابد أن يقوم به المشرف المباشر وكذا دور الجماعات غير الرسمية والاتصال غير الرسمي الذي يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية والصلات التي تربط بين أجزاء المؤسسة الاستشفائية وعاملها، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات، فإذا توفر نظام اتصال غير رسمي مساندا لنظام الاتصال الرسمي، فإن ذلك يجعل المؤسسة قادرة على جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة، وتكون بذلك أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، عن طريق رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، لأن انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بطريقة سلسة، يساهم في دقة أداء وتنفيذ العمال للأنشطة الموكلة إليهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وصول المعلومات المتعلقة بتنمية العاملين، وكذا نقل المعلومات المتعلقة بشؤون العمل وطرق أدائه في المؤسسة الاستشفائية إلى المستويات التنظيمية الدنيا في الوقت المناسب وبالكيفية التي تساهم في ارتياح العامل أثناء تأدية المهام والأنشطة المسندة إليه.

ورغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المعلومات في نظر العمال من أجل الأداء والتنفيذ الدقيق للأنشطة والمهام إلا أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية لا تولي اهتماما كبيرا لهذا المجال، والدليل على ذلك أن 66.70% من مفردات العينة المبحوثة تؤكد أن طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية لا تتلاءم مع أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة،

وهذا ما من شأنه التأثير سلباً على انسجام وجودة الرعاية الصحية التي يتلقاها المرضى بالمؤسسة الاستشفائية، انطلاقاً من أن انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بطريقة سلسلة يزيد من مستويات انسجام ودقة أداء وتنفيذ العمال للأنشطة الموكلة إليهم.

وفيما يتعلق بانسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني وعدم ملائمتها على أداء وتنفيذ الأنشطة بانسجام ودقة، أكدت المقابلة أن ذلك يعود إلى كون المعلومات المتعلقة بتنمية العاملين، وكذا المعلومات المتعلقة بشؤون العمل وطرق أدائه في هذه المؤسسة لا تصل إلى المستويات التنظيمية الدنيا في الوقت المناسب ولا بالكيفية التي تساعد العامل على الارتياح أثناء تأدية المهام والأنشطة، حيث تتعرض دائماً إلى العوامل التي تجعلها مشوهة كالإشاعة والتأخر في الوصول إلى الجهات المعنية، مما يجعلها تتسم بالبطء والتعقيد.

ومن خلال الإحصائيات المستقاة من المؤسسة ميدان الدراسة يتضح أن نسبة 55.75% من أفراد العينة المبحوثة تعتمد على المشرف المباشر كقناة اتصال من أجل إيصال مقترحاتها المتعلقة بالعمل، و18.30% منها تستخدم الهيئة الطبية من أجل توصيل المقترحات المتعلقة بالعمل، ثم النقابة بنسبة 09.60%، والهيئة الإدارية بنسبة تقدر بـ: 08.65%، في حين لم تتجاوز الاجتماعات الدورية كقناة اتصال من أجل إيصال مقترحات العمال المتعلقة بالعمل نسبة 07.70% من مجموع إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد عبر العمال أثناء المقابلة عن تداخل وتشابك هذه القنوات، مما جعلها عرضة لعدم الوضوح والدقة، وهذا لغياب الميكانيزمات والروابط المتمثلة في المشرفين والكوادر القادرة على التنسيق بين مختلف الفئات العمالية.

وعن مدى موافقة العاملين لطريقة إيصال مقترحاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة فقد أكدت نسبة 53.95% من أفراد العينة المبحوثة أنها لا توافق على الطريقة المتاحة لها من أجل إيصال مقترحاتها المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، ونسبة 30.30% من هذه العينة موافقة إلى حد ما على الطريقة التي يتم من خلالها إيصال مقترحاتها المتعلقة بشؤون العمل، و15.65% من العينة المبحوثة توافق تماماً على طريقة إيصال مقترحاتها المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني.

من هنا تبرز أهمية المشرف المباشر في عملية تنسيق وتوجيه وترشيد جهود العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وعلى اختلاف انتماءاتهم الفئوية، ومن هذا المنطلق أصبح من الضرورة بما كان إخضاع اختيار هؤلاء المشرفين إلى المقاييس العلمية والعملية المتمثلة في قدرتهم الذهنية والفكرية على تحليل المعلومات التي تمر عبرهم، حتى تضمن المؤسسة توفير الجو الملائم للرفع من الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وكذا بث روح التعاون والانسجام والتناغم بين المرؤوسين فيما بينهم، والثقة والاحترام بين المرؤوسين ورؤسائهم، وبالتالي توحيد الجهود من أجل أداء فعال وتحقيق الأهداف العامة.

وفيما يتعلق بهذه النقطة فالدراسة الراهنة حاولت عن طريق المقابلات مع العمال جمع بعض البيانات والمعلومات التي أكدت أن أغلبية المشرفين في هذه المؤسسة تفتقد إلى الأدبيات التي تمكن العملية الاتصالية من خلق روح التعاون، والانسجام والتناغم، والثقة والاحترام، والإخلاص والوفاء بين العاملين باختلاف انتماءاتهم ومستوياتهم التنظيمية، مما قد يؤثر سلباً على ولاءات العاملين خاصة في ظل تداخل الصلاحيات بالمؤسسة الاستشفائية.

وفي نظر العمال أن ذلك راجع إلى أن عملية اختيارهم (المشرفين) تخضع في الغالب إلى عامل الموالة والمحابة بدلا من الاحتكام إلى القواعد العملية والعلمية، وهذا ما جعل هؤلاء المشرفين غير قادرين على أداء المهام المنوطة بهم حتى على المستوى المتعلق بشخصياتهم كقادة.

وفيما يتعلق بجوانب تأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية، فقد عبر 48.20% من مفردات العينة المبحوثة عن أن تعدد قنوات الاتصال قد تصعب من توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة الاستشفائية، فيما قدرت نسبة الفئة التي عبرت على أن تعدد قنوات الاتصال قد يؤدي إلى انخفاض مستويات التزام العاملين وعدم ارتباطهم بالأنشطة المسندة إليهم بـ 31.20%، في حين تؤكد نسبة 13.95% من المبحوثين أن تعدد قنوات الاتصال قد ينعكس سلباً على إخلاص الأفراد ووفائهم أثناء أداء المهام الموكلة لهم داخل المؤسسة الاستشفائية، وأخيراً قدرت نسبة المفردات التي ترى أن تعدد قنوات الاتصال قد تقلل من مواقف التضحية بين العاملين بمختلف انتماءاتهم الفئوية داخل المؤسسة الاستشفائية بـ 06.35%.

في النهاية يمكن القول أن ازدواجية السلطة يمكن أن ينعكس سلباً على مستويات الولاء بالمؤسسة الاستشفائية، حيث أن السلطة المبنية على تعدد مستويات عملية اتخاذ القرارات وتمركزها في المستويات التنظيمية العليا، والأساليب الرقابية الصارمة واللصيقة وغير المرنة،

وتعدد المصادر الآمرة وتشابك منابع ومصادر المعلومات، ونظام اتصالات متداخل غير واضح الهيكل والمسارات، قد تؤدي إلى عدم قبول الأفراد للأهداف المرسومة وعدم شعورهم بالانسجام والتطابق بينهم وبينها، ويصبح توجيه الجهود لتحقيق هذه الأهداف أمر صعب المنال، لعدم وجود الرغبة لدى الأفراد في الاستمرار بالمنظمة والانخراط فيها، والميل لتقويم المنظمة تقويماً سلبياً من خلال انتقاد كل القرارات الصادرة عنها، واحساس العاملين بالعزلة.

المراجع المعتمدة

1. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج) دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص- ص 187-188.
2. نورالدين حاروش: إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار القصة، الجزائر، 2008، ص- ص 8-9.
3. طارق السيد: أساسيات في علم الاجتماع الطبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 121.
4. عبد القادر حريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه - النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، العدد 16 جوان 2007 ص 142.
5. بلقاسم مزيوة: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية، دار الوسام العربي للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2011، ص 74.
6. منصور بن صالح اليوسف: الولاء التنظيمي، www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa، 2014.12.20، 17:30.
7. بلبل نادر: أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي-رسالة ماجستير، تخصص دراسات وبحوث سكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، 2008-2009م، ص- ص 11-12.
8. حسين شادي: الرضا والولاء الوظيفي، www.tahasoft.com/books/318.doc، 2014.11.26، 15:20.