

تاريخ استقبـال المقال: 2018/03/26 تاريخ قبول نشر المقال: 2018/05/13 تاريخ نشر المقال: 2018/06/26

أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة بولاية برج بوعريـرج  
The impact of health supervision on performance Functional of the employees  
A study of ground in the hospital specialized in the care of the mother and childhood to  
Bordj Bou Arreridj city

د.سهام بلقـرمي\*

ملخص:

تتم هذه الدراسة بإبراز أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة لولاية برج بوعريـرج، حيث يُعدُّ موظفوها أساس نجاحها من خلال تحسين مستوى أدائهم وفعاليتهم، ومن ثمة تحسين مستوى أداء وفعالية فرق العمل التي يكوّنونها وينتمون إليها، ما استدعى الاهتمام بمعرفة دور الإشراف الصحي في تحقيق ذلك. وقد اعتمدت نظرية فيدلر المتعلقة بالقيادة الفعالة كمقاربة نظرية. واستُعين ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر إجمالاً بـ 95 من الموظفين الطبيين وشبه الطبيين المكلفين بتقديم الخدمة الصحية من أطباء وقابلات وممرضين. فيما قُدِّر حجم العينة بـ 49 فرداً. وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي: ما نوع العلاقات الإشرافية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة بولاية برج بوعريـرج وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بها؟

وخلُص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إجماع أفراد عينة الدراسة على الدور الإيجابي للإشراف الصحي في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف الصحي، الأداء الوظيفي، المؤسسة الإستشفائية المتخصصة.

**Abstract:**

The study is concerned about exposing the effect of health supervision on job performance of employees in the hospital specialized in motherhood and childhood care of Bordj Bou Arreridj district. where upon, improving the level of performance and efficiency of all workgroups they are making or belong to; that evoked the attention to be aware about the role of health supervising to achieve that, adopting Fiedler's theory of effective leadership as a theoretical approach. The program (SPSS) was used to analyze the statistical data extracted from the components of the population study estimated in total of 95 medical and paramedical personnel including 49 people as a sample of physicians, midwives and nurses responsible for presenting health services. In general, the study attempted to answer the following problematic:

What are the types of supervisory relationships within the hospital institution specializing in maternal and child care in Bordj Bou Arreridj city and how does this affect the professional performance of these workers? .The research concluded with a number of conclusions, the most important of which are: The consensus of the study sample on the positive role of health supervision in the maintenance of human relations in the health institution studied.

**Keywords:** health supervision, professional performance, specialized institution.

\* أستاذ دائم. محاضر جامعة المسيلة- الجزائر ALGÉRIE. sihem\_bel@yahoo.fr, universit  Med Boudiaf-M'sila, Belguerme sihem

## مقدمة:

يُعدُّ العمل في المؤسسات الصحيّة المتخصّصة في رعاية الأمّ والطفل في الغالب عملاً فريقيّاً لطبيعة الفئة المستفيدة من الخدمة و التي تستوجب تعاون وانسجام أكثر من تخصصّ طبي وشبه طبي لتحديد أنجع طرق التدخل والعلاج لزيائنها، ممّا يجعل التأثير والتفاعل المتبادل بين أفراد فريق العمل دائماً ومستمرّاً في سبيل تحقيق التكامل الوظيفي لمصلحة الزبون من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى. لذلك، ففعالية المؤسسات الصحية و تحقيقها لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فعالية أداء "فرق العمل" بها ونجاحهم كوحدة واحدة، ممّا يتطلب قيادة وإشراقاً يستخدم مهارات وكفاءات أعضاء الفريق الصحي استخداماً فعالاً يُوفّق فيه بين مصالح الإدارة الصحية والعاملين، ممّا يُؤثّر إيجاباً على مستوى رضا العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم، وستركّز هذه الدّراسة على أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الصحية من خلال ثلاثة محاور رئيسية: يتضمن المحور الأول منهجية الدراسة، بما فيها المرتكزات الفكرية للإشراف والقيادة الفاعلة ويتناول المحور الثاني التّعريف على مفهومي الإشراف الصحي و الأداء الوظيفي وأهميتهما ومحيدات هذا الأخير، أمّا المحور الثالث فيتضمّن الجانب التّطبيقي لمعرفة أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محلّ الدراسة من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتوصّل إليها.

هدف البحث: هو التعرف على طبيعة الإشراف الصحي في المؤسسات الصحيّة المتخصّصة في رعاية الأمّ والطفل ومدى تأثيره على أداء العاملين بها، وتوجيه اهتمام الإدارة الصحية إلى أهمية الإشراف الصحي في تذليل كلّ من الحواجز الرسمية التي تفرضها طبيعة العمل وغير الرسمية التي يفرضها طموح العاملين لبناء مستقبل وظيفي ناجح.

الدراسات السابقة:

1. دراسة صهيب كمال الأغا بعنوان الإشراف التربوي وعلاقته بفعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة. هدفت الدراسة الى معرفة مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فعالية المعلمين مع كشف خصائص المعلم الفعال من وجهة نظرهم . وتكون مجتمع الدراسة من 2407 معلم ومعلمة، وتمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة الدراسة البالغ عددها 321 مفردة يعملون في مدارس وكالة غوث الدولية، وأعدت استبانة مكوّنة من 94 فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، العلاقات الإنسانية، التخطيط وشؤون التلاميذ، التقويم المادة العلمية، النشاط المدرسي، الأساليب الإشرافية. وقد تمّ استخدام المعالجات الإحصائية لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

وقد توصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عناصر الإشراف التربوي تقوم بالممارسات المطلوبة
- الاستجابات لدى ممارسة عناصر الإشراف التربوي لمجالات الدراسة كانت متفاوتة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق فعالية المعلمين تعزى إلى الجنس ولصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق في مجال القيادة، التخطيط والأساليب الإشرافية.

- كشفت الدراسة عن خصائص المعلم الفعال كما يعتقد المعلمون.

2. دراسة منال عبد الحميد عبد المجيد بعنوان العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة.

حاولت الدراسة بشكل عام الإجابة على التساؤل الآتي: هل للعلاقات الإنسانية وطرق تحسينها دور ايجابي في تحسين الأداء للمنظمة موضوع الدراسة؟

وتوصّل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمّها:

- اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن للعلاقات الإنسانية أهمية ودورا في رفع الأداء المنظمي للشركة المبحوثة.
- أشارت معطيات الدراسة التطبيقية إلى وجود علاقة تأثير للعلاقات الإنسانية على الأداء المنظمي للشركة المبحوثة.

#### الإشكالية:

تواجه المؤسسات الصحية على اختلاف مجالاتها ومستوياتها والمكوّنة للنظام الصحي الجزائري العديد من المشكلات الشائكة، فرغم ارتفاع معدل النفقات الصحية ونموها غير المتحكّم فيه، إلا أنه لا يزال يُسجّل نقص أو غياب جودة الرعاية الصحية من وجهة نظر المستفيدين إلى جانب مشكلاتٍ أخرى مرتبطة بالتسيير وإدارة التفاعل بين مختلف الشرائح المكوّنة لهذه المؤسسات الصحية، ما صعّب و أبطأ تحقيقها لأهدافها و جعل الكثير من العاملين بها لا يقدمون أداء فاعلاً يعكس مهاراتهم وإمكاناتهم الوظيفية، خاصّة إذا تعلق الأمر بتقديم الخدمة بالمؤسسات الصحية المتخصصة في رعاية الأم والطفل، لذلك كان من بين أهداف سياسة إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر تثبيت أنجع السبل للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة يسودها جو من التفاهم والتعاون وتحقيق التمكين الوظيفي بتوافر جملة الحوافز المادية اللازمة المترافقة مع الحوافز المعنوية خصوصا ما تعلق بالعمل على توفير مناخ ملائم لقيادة هؤلاء الموظفين وحسن توجيههم والتعامل معهم بأسلوب يُؤثّر إيجابا على أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم، الأمر الذي استلزم ضرورة دراسة العلاقة القائمة بين نمط القيادة والإشراف الصحي و مستوى أداء العاملين، باستثمار مبادئ نظرية فيدلر للوصول إلى الإشراف الجيد أو الملائم الذي يحقق أثرا ايجابيا على الأداء الوظيفي، انطلاقا ما سبق يمكن تلخيص إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:

- ما نوع العلاقات الإشرافية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة بولاية برج بوعريريج وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بها؟

#### فرضيات الدراسة:

ولمحاولة الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي وضعنا فرضيتين أساسيتين، الأولى متعلقة بنوع العلاقات الإشرافية داخل المؤسسة موضوع الدراسة، والثانية متعلقة بأثر العلاقات الإشرافية على الأداء الوظيفي للعاملين موضوع الدراسة، على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: العلاقات الإشرافية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة ايجابية مع جميع العاملين.

- الفرضية الثانية: العلاقات الإشرافية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين

#### تحديد المفاهيم:

##### 1. الإشراف الصحي:

أُعرِفَه: يُعرّف الإشراف الصحي بأنه: "المراقبة المستمرة للأداء المتعلق بالإنتاج"<sup>1</sup> فهو "جهد تنظيبي يهدف للسهر على مراقبة وضمان إنجاز النشاطات التنظيمية والممارسات والتطبيقات العملية إنجازا صحيحا في الجانبين التقني والعلاجي من جهة، و أداء مطابقا في الجانب المتعلق بأخلاق المهنة الطبية من جهة أخرى"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> kurtz, Jean Paul(2014) Dictionnaire Etymologique lexicologique et historique des Anglicismes et des Américanismes, Paris .Editeur : Books on Demand .p1264

<sup>2</sup> Danvers .Francis(2009) S'orienter dans la vie, une valeur suprême. France. Septentrion édition. P537.

ويعتبر الإشراف الصحي وظيفته وسيطة بين الإدارة والعاملين للتحكم في العمليات الإدارية من خلال عمليات التوجيه والتدريب والتحفيز والاتصال والقيادة، بما يضمن المواءمة بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية، باستخدام الوسائل المتاحة والممكنة.

#### ب- أهميته:

الإشراف وظيفته موجودة في أغلب المؤسسات سواء الخدمية منها كالمؤسسة الاستشفائية موضوع الدراسة أو الصناعية أو التجارية، ووجوده فيها جميعها يعكس أهميته بالنسبة لها كمؤسسات وللعاملين بها في نفس الوقت، ومن بين دواعي الاهتمام بالإشراف الصحي ما يلي:

1. عنايته بتوجيه كل أعضاء فريق العمل ( الذي يتكون غالباً من خمسة إلى عشرة عاملين أو ممارسين صحيين)، ومساعدته في تطوير وفهم الرهانات وتحمل النتائج المرتبطة بالعمل<sup>3</sup>
2. اهتمامه و علاجه لمجالات الاختلاف والصراع والتعارض الناجمة عن اختلاف الثقافات والموروثات الاجتماعية لمختلف العاملين بالمؤسسة حيث أشار البطش والطويل إلى أثر قيم الفرد الثقافية والاجتماعية على أدائه، وأن وجود صراع بين القيم سيؤدي إلى إعاقة الفرد عن تحقيق التوافق.<sup>4</sup>
3. أهميته في تسهيل انسياب المعلومات وتوضيح القرارات وتكليفات العمل.
4. أهميته في التحقق من تنفيذ المهام وتصحيح الانحرافات.

#### ج- وظائفه:

من خلال توجيهه الصحيح الذي يُمكن لقوة فرق العمل في المنظمات الصحية يتم الاستعانة بالإشراف من أجل تحقيق الفلسفة المؤسسية الإدارية والخدمية بتحقيق المشاركة الفعالة للموظفين من جهة ومنحهم الحرية الكافية والمعرفة والاستقلالية، والمهارات في مجال عملهم، ومن جهة أخرى إجراء تقييم لعمليات المؤسسة الصحية الداخلية وتحديد نقاط الضعف في المهارات والعمليات والجوانب التي تحتاج إلى تحسين بها<sup>5</sup>

وظيفة المشرف الصحي الأساسية هي ضمان سير العمل حسب نظام الأولويات في السياقات والإجراءات تبعاً لخطة العمل الموضوعية<sup>6</sup> في إطار تنظيم وتوزيع العمل، إلى جانب جملة من المهام أبرزها:

1. التحكم في العمليات الإدارية من خلال الرقابة التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحسين الأداء لتلافي الوقوع في الأخطاء والعمل على تصحيح الانحرافات المحتملة في مجال التدخل الطبي أو شبه الطبي وذلك باستخدام آليات محددة لقياس الأداء وبيان مدى الانحراف في تقديم الخدمة الصحية.
2. التقارير مهارة من مهارات الاتصال الإداري الفعال يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات، ويستخدمها المشرف الصحي عند قياس أداء الموظف في الوظيفة الحالية وكتابة التقارير حوله.
3. إدارة المجهودات الجماعية وتفهم الضغوطات النفسية للعاملين في المواقف الحرجة.
4. تصحيح الأخطاء وتنمية روح المبادرة.
5. التأكد من سلامة قنوات ووسائل الاتصال وكفاءتها في الزمان والمكان المناسبين.

<sup>3</sup> Arbiso .Christine(2002) *Psychologie clinique .Débats et enjeux* . Paris .Éditions Bréal. Tome 2.p-p (231-232)

<sup>4</sup> الخراعل. عبد الله عقلة(2009) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة/التربوية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، ص (62-61)

<sup>5</sup> شبلي، مسلم علاوي(2006) التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع، ص61.

<sup>6</sup> Roulin .J.L(2006).*Psychologie cognitive. Cours ; documents, exercices*. Paris .Éditions Bréal. P195

## 2. الأداء الوظيفي

أ-تعريفه: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بوافر الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وبخاصة دراسات الموارد البشرية لأهميته على المستوى الفردي و المنظماتي، ولارتباطه بسلوك الفرد والمنظمة وكونه المخرج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التنظيمية، وقد تنوعت تعريفاته و اختلفت منها أنه:

« قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت»<sup>7</sup>

« الأداء الوظيفي في الأصل في المؤسسات الصحية هدفٌ يراد الوصول إليه، فهو التفاعل القائم بين السلوك والانجاز حيث أنه جملةٌ من أنماط السلوك التنظيمي المتعلق بالأداء التي يتبين من خلالها للمشرف الصحي مدى قيام العامل بمهامه بالطريقة الصحيحة. و إن كانت بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة تعتبره آلية لقياس مدى تحقيق المنظمات لأهدافها.

ب- أهميته: إن الأداء الوظيفي في الغالب -كما ذكرنا آنفا- ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية نهائية هي نتائج ومخرجات المنظمة المطلوبة بمعاييرها المحددة ، فهو ترجمة عملية لكافة مراحل العمليات التنظيمية، لذلك ينطوي على أهمية بالغة واهتمام كبير لدى المنظمات والأفراد كونه:

« يُعتبر مقياسًا ومحددًا أساسيًا تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق الفاعلية التنظيمية وبناء نظام الحوافز، لارتباط هذا النظام بأداء الفرد مما يشجع العاملين في كل مرة على تحسين أدائهم الفردي والجماعي.

« المقياس الواضح لرغبة وقدرة العامل على أداء وظيفته الطبية أو شبه الطبية الحالية بشكل جيد وإمكانية أدائه لمهامٍ أخرى مستقبلاً تكون أعقد أو أعلى درجة في الصعوبة أو العكس مما يسهل تخطيط عمليات النقل أو الترقية. المقياسان سابقا الذكر يحققان التمكين الوظيفي للعاملين ويُشجعان على الاحتفاظ بالعمالة المتميزة والمبتكرة، ويُعيدان تأهيل العمالة الأقل أداءً من خلال إدراك المشرف الصحي لنقاط الضعف والخلل في أدائهم.

ج-محددات الأداء الوظيفي: إنَّ محدّدات الأداء الوظيفي متعددة تبعاً للأبعاد التي يتم تناولها كالمحددات المرتبطة بالعوامل البيئية من عوامل اجتماعية وثقافية وحضارية ومادية والعوامل النفسية كما أشار إلى ذلك مارك جي والاس Wallace كالشخصية والدوافع والإدراك وغيرها، وعوامل تنظيمية كمناخ بيئة العمل، على أن مستوى الأداء يتحدّد نتيجة التفاعل بين هذه العوامل معاً.

## 3. المؤسسة الاستشفائية المتخصصة:

### أ-تعريفها:

عرّفت المنظمة العالمية للصحة المؤسسة الصحية بأنها "جزءٌ أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخّص وظيفتها في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية ووقائية، وتمتد عيادتها الخارجية إلى البيوت كما تعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية"، في حين عرف محمد الصبري في المؤسسة الصحية الاستشفائية المتخصصة بأنها "منظمة اجتماعية تقدم الخدمات (الصحية) في مجال خاص، باعتبارها المكان المعدّ لاستقبال المرضى و إيوائهم حتى يتم شفاؤهم"<sup>8</sup>

### ب- وظائفها:

من بين الوظائف العامة للمؤسسات الصحية الاستشفائية إلى جانب الوظائف المذكورة سابقاً، التوعية والتثقيف الصحي، تحصين الأطفال ضد الأمراض الشائعة، التعليم حيث يتم تدريب الأطباء والطلبة شبه الطبيين في التخصصات المختلفة، إلى جانب إجراء البحوث العلمية الطبية والإدارية، كما تعمل على الوقاية من الأمراض التناسلية والتي تعدّ من

<sup>7</sup> الحراحشة، حسين محمد (2011) إدارة الجودة والأداء الوظيفي، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ص 16

<sup>8</sup> الصبري محمد (2009) إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص 05

الخدمات الصحية الأساسية، دون إغفال وظيفة تحفيز عاملها للرفي بمستويات أدائهم، لأن المؤسسة الصحية وحدة اجتماعية يتم داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني حيث تنظر إلى العاملين بها على أنهم بشر لهم مشاعر وأحاسيس، فتتنوع في الحوافز التي تقدمها لموظفيها بين المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك نجد الإشراف الصحي بها يأخذ من طبيعة وخصائص هذه المؤسسة الإستشفائية المتخصصة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على نقطتين أساسيتين:

أولهما- نموذج لولر Lawler في توضيح محددات الأداء الوظيفي، وهي:

أ- الجهد المبذول الذي يندرج تحت المعيار النوعي: يشير هذا المحدد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته للوصول إلى أعلى مستويات أدائه، حيث لا يهتم العاملون في قطاع الصحة كثيرًا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتمون بنوعية وجودة الجهد المبذولة والمتعلقة بأرواح وحياة الأشخاص.

ب- القدرات سواء كانت جسدية أو فكرية أو نفسية: وهي تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد من إمكانات جسدية ومهارات فنية وقدرات عقلية التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه، ثم سمات نفسية خاصة تلك المتعلقة بالقدرة على التواصل وتحمل الآخرين (المرضى أو ذويهم) إلى جانب تحمل ضغوطات العمل ومثل هذه السمات النفسية مهمة جدًا في وسط يكثر فيه التعب والضغوطات المهنية المرتبطة بطبيعة الوظيفة الصحية.

ج- إدراك الدور: معناه الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه الجهود لتحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات في الوظيفة التي يشغلها، والشعور بأهميته في أدائه لهذا الدور.

ثانيهما- المقاربة النظرية لفيدلر:

تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسة الناجحة والمثل للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل التكاليف، فهي وسيلة الإدارة (إدارة الموارد البشرية غالبًا) لاستخراج الطاقات والمهارات الوظيفية الإيجابية الكامنة من مواردها البشرية العاملة بالمؤسسة، وامتصاص الضغوطات والصراعات المهنية وإعادة توجيهها لصالح تحقيق وترجمة تلك الأهداف إلى نتائج عملية في الواقع التنظيمي من خلال معرفة كيفية الاستفادة من الظروف والمواقف المحيطة واستغلالها بالشكل الأمثل.

وعليه، فهي وسيلة مباشرة لتنمية كفاءة وأداء العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة وحجم العمل، وهناك العديد من النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة الإدارية (الإشراف) منها نظرية السمات والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين.

وقد ركزنا في هذا البحث على المقاربة النظرية لفيدلر Fiedler والتي تشير إلى أن جميع الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكل رئيسي على المكان أو الموقف الذي هو فيه، ويُطلق على هذه النظرية الموقفية "نظرية القيادة الفاعلة" التي تُعطي أهمية كبيرة لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة وللموقف.

يعتبر فيدلر رائد هذه النظرية من خلال دراسة أساليب العديد من القادة المختلفين والذين عملوا في مواقع مختلفة، وقد بدأ بالمنظمات العسكرية حيث قيّم أساليبهم في القيادة في المواقف والحالات المختلفة سواء أكانوا فاعلين أم لا، وبعد تحليل أساليب مئات القادة وجد نفسه قادرًا على التعميم وفق المنهج التجريبي حول أفضل أساليب القيادة وأسئلتها ضمن إطار تنظيمي معين، وقد حاول من خلال دراساته وأبحاثه التركيز على أسلوب يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة. وهو ذات الرأي الذي ذهب إليه بيترج دين Peter J. Dean في كتابه القيادة للجميع حيث يشير إلى أن التكيف والمرونة هما الصفتان الأكثر أهمية للقيادة في مواجهة التغير المستقبلي و تحمل مسؤولية النتائج وفي التفكير الاستراتيجي والرؤيوي.

يرى فيدلر أن النموذج القيادي أو الإشرافي ما هو إلا مسألة تفاعل بين متغيرات الموقف وبين أبعاد ثلاثة تتداخل فيما بينها من أجل تحديد السلوك الملائم وهي<sup>9</sup>:

<sup>9</sup> أبو العلا، ليلي محمد حسني (2003) مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية (بين الأصالة والحداثة)، عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، صص (77-78)

1- علاقة القائد (المشرف) بالأعضاء (العاملين): في الحالات التي تكون فيها هذه العلاقة ايجابية يكون للقائد تأثير كبير.

2- سلطة القائد الرسمية

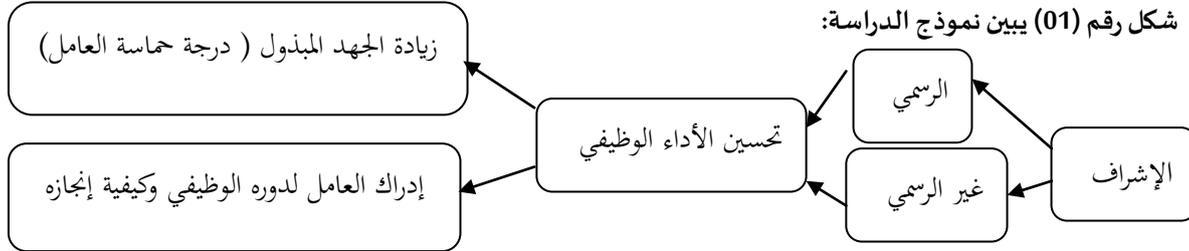
3- هيكل المهمة: فكلما كانت هذه المهمة محددة ضمن بناء معين، سهّل على القائد إخبار تابعيه (العاملين) بما يجب أن يقوموا به.

عينة البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل المتواجدة بمدينة برج بوعرييج، باستخدام العينة العشوائية الطبقية غير الاحتمالية تبعا لمتغير المنصب (الطبي وشبه الطبي فقط)، حيث تم تحديد حجم العينة البالغة 49 مبحوثا من مجموع أفراد المجتمع الأصلي البالغ 95 فردا أي بنسبة تقارب الـ51%، استنادا إلى أسلوب التوزيع المتناسب في تحديد العينات، ولقد كان اختيار أفراد العينة ميدانيا عشوائيا بطريقة المصادفة الأولى لصعوبة اختراق هذه المؤسسات المتخصصة وطبيعة العاملين بها

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل هو الإشراف الصحي والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي للعاملين، والشكل الموالي يبين نموذج الدراسة.



منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال تناول الظاهرة كما هي في الواقع باستخدام التعبير الكيفي الذي يصف الظاهرة وخصائصها، ثم التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضّح حجم الظاهرة، وتحليل البيانات الكمية والربط بين متغيرات الدراسة بغية الوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها تصوّر واضح وذلك من خلال بناء الإطار النظري عن متغيرات الدراسة وتكوين الفرضيات المستندة إلى المشكلة المطروحة، ثم استخدام استمارة الاستبيان حول متغيرات الدراسة من أجل التجميع العلمي للبيانات الكمية وتحليلها كميًا بغرض الوصول إلى النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قمنا باستخدام النسب المئوية واختبار الفروض (كاف تربيع) لمعرفة هل توجد فروق بين الإجابات، وهل يوجد اتجاه عام أو ميل نحو إجابة دون الأخرى، إلى جانب استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. واستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُعدُّ من أهم البرامج المتوفرة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أدوات جمع البيانات: استخدمنا

1. المقابلة: لجمع المعلومات، والتعرف عن قرب على نوعية العلاقات القائمة بين الرؤساء ومرؤوسهم، وبينهم وبين الإدارة وطبيعة الاتصال القائم بينهم.

2. الاستبيان: كان أساس العمل الميداني لسهولة عملية تصنيف وتبويب وتحليل الإجابات الموثقة ضمن صفحاته.

أثر الإشراف الصحي على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل البحث

يتم في هذا العنصر معرفة نوع العلاقات الإشرافية في المؤسسة الصحية محل الدراسة وأثرها على أداء العاملين بها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وأشرنا إليها سابقا.

ويمكننا معرفة أثر الإشراف الصحي على أداء العاملين من خلال مناقشة النتائج المتوصل إليها في ظلّ الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: والتي مفادها أنّ العلاقات الإشرافية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان البحث ايجابية مع جميع العاملين. وقد تمّ اختبارها من خلال الأسئلة الموالية:

- 1.1. هل كانت العلاقة مع المشرف بعد سنوات من العمل في مستوى تطلّعاتك؟
- 2.1. هل تصف العلاقة بينك وبين المشرف الصحي بأنها ايجابية؟
- 3.1. هل تعتقد أنّ هذه العلاقة الايجابية هي مع جميع العاملين بالمؤسسة؟

1.1/ هل كانت العلاقة مع المشرف الصحي بعد سنوات من العمل في مستوى تطلّعاتك؟

جدول رقم 1: يبيّن ما إذا كانت العلاقة مع المشرف الصحي في مستوى تطلّعات العاملين

النسب المئوية	التكرارات	
71,0	22	في مستوى تطلّعاتي
0,92	9	دون مستوى تطلّعاتي
100,0	31	المجموع

يعتبر فيدلر أنّه لن يكون هناك قبول واضح وقوي من طرف الموظفين تجاه القائد (المشرف) إلاّ حينما تكون العلاقة جيدة بينه وبينهم، وتوضّح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 71,0% من المبحوثين كانت علاقتهم مع المشرف الصحي في مستوى تطلّعاتهم، كما أشار فيدلر إلى أنّ فعالية انجاز المجموعة أو الفريق يعتمد على التوافق الصحيح بينهم وبين المشرف عليهم<sup>10</sup>، وهي بنظره من أقوى متغيرات الموقف التي تؤسس لنجاح العمل وتحقّق أهداف المؤسسة (الاستشفائية المتخصصة محل البحث)، فيما أجابت نسبة 29,0% فقط من العاملين عن عدم كون العلاقة مع المشرف في مستوى تطلّعاتهم، حيث يعتقدون أن أسلوب المشرف في التفاعل مع العاملين فردي أكثر منه جماعي ولا بد أن يحكمه الظرف الوظيفي القائم ولا يجب أن يمارس ضبطه عليهم فيه، فالمشرف الصحي قد يكون فعّالاً في موقف ما ولا يكون فعّالاً في موقف آخر، رغم أن فعالية أداء الفريق تعتمد على التوافق بين أسلوب المشرف في التفاعل مع مرؤوسيه.

إنّ طبيعة تنظيم المؤسسة الاستشفائية محل البحث تنظيم إداري ذو طابع خدماتي إلاّ أنّ غالب السلوك الملاحظ هو سلوك اجتماعي، حيث يربط هذا السلوك العامل مع غيره من الموظفين والإداريين والمرضى وغيرهم، وهو بذلك يميل بطبعه إلى الانتماء وتكوين علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد حتى وإن تسبّب ذلك الانتماء في تحمّله ضغوطاً من طرف الجماعة أو الفرد كالمدير أو المشرف، لذا فبالرغم من كون العلاقة بين قلّة من العاملين والمشرف الصحي قد لا تكون في مستوى تطلّعاتهم، إلاّ أنّهم يقومون في الغالب بما يسيّى في علم الاجتماع بعملية التطوع الاجتماعي وهو العمل على تعديل سلوكهم بما يضمن لهم البقاء في جماعة العمل التي ينتمون إليها.

وقد كان مستوى الدلالة أقل من 0.01 مما يعني أن الإجابة على هذا السؤال ذات دلالة إحصائية أي أن الاتجاه أو الميل العام لأفراد العينة كان لصالح كون العلاقة مع المشرف في مستوى تطلّعاتهم. كما يُبيّن الجدول أسفله:

جدول رقم 1-1: يبين مدى الدلالة الإحصائية للنتائج الجدول 01

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	
,000	2	22.129r	العلاقة مع المشرف في مستوى التطلع

2-1/ هل تصف العلاقة بينك وبين المشرف بأنها ايجابية؟

يُضي العاملون في أعمالهم العديد من الساعات مقارنة بما يمضونه في بيوتهم، لذلك من الضرورة والأهمية وجود بيئة عمل صحيّة، يستطيعون من خلالها مهما كانت وظيفتهم طبية أو شبه طبية أن يقدّموا أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات. فالعلاقات المهنية في المؤسسة الاستشفائية محل الدّراسة بين زملاء العمل وبينهم وبين المشرفين المباشرين بكل

<sup>10</sup> الموسوي، سنان (2004) الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص 194

ما تحتويها من مفرداتٍ تتركّ أعظمَ الأثرِ عليهم جميعاً، بكلِّ ما تحتويه تلك العلاقة من مقارباتٍ ومفارقاتٍ تُلازم العامل طيلة مساره الوظيفي، نتيجةً لما تفرزه من مشكلاتٍ أو تألفاتٍ بين زملاء العمل.

جدول رقم 2: يبيّن ما إذا كانت العلاقة مع المشرف ايجابية

النسب المئوية	
93,9	نعم
6,1	لا
100,0	المجموع

وقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ نسبة 93.9% من العاملين يصفون العلاقة بينهم وبين مشرفهم الصحي المباشر بأنّها علاقة إيجابية خاصة مع تراكم الخبرات والتّقدّم في العمل - وهذا ما تؤكدته نتيجة السؤال السابق - سواء كانت هذه العلاقة في الجانب المهني أو الشخصي. أمّا ما نسبته 6.1% فنقّمت وجود علاقة ايجابية بينها وبين المشرف الصحي لوجود إمكانية حدوث سوء الفهم غالباً في محيط العمل والتي يكون منشؤها إمّا شخصياً أو مهنيّاً يُصعّب من وصفها بالإيجابية. فالعلاقة هي علاقة مهنية تهدف إلى إنجاز العمل فقط، وبانتهاء العمل تنتهي العلاقة بين الطرفين. وكانت نتائج الدراسة ذات دلالة إحصائية كما يبيّنه الجدول أدناه.

جدول رقم 2-2: يبين مدى الدلالة الإحصائية للنتائج

كاف تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
37,735	1	,000

### 3.1/ هل تعتقد أن هذه العلاقة ايجابية هي مع جميع العاملين بالمؤسسة؟

يذكر كل من فردينالد تونيز Tonaz وإميل دوركايم Durkheim و جارس كولي Cooley في تناولهم لموضوع الجماعة سواء الصغيرة منها أو الأكبر حجماً، بأن الجماعة التي تحقّق حجماً معيناً تُطوّر أشكالاً ووسائل خاصة بها من حيث تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية بين أفرادها، فأغلب العلاقات تتمّ من خلال الأدوار التي يقومون بها والتي تتجذّر فيها الصّفات الشخصية لصالح هذا الدور أو الوظيفة وهو ذات الأمر الذي أكّده فيدلر فيما تعلق بأهمية العلاقة بين العمال وقائدهم أو المشرف عليهم ويزيد من قبولهم كمرؤوسين لأوامره وتعليماته خاصة حينما تخص هذه التعليمات إجراءات العمل الطبي وتصحيح الأخطاء المهنية سواء طبيّةً كانت أو شبه طبية، من خلال إعطاء تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة وبنبراتٍ هادئة خاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي الذي يميّز في الغالب العمل الطبي في المؤسسة الصحية محل الدراسة، فتتكوّن علاقاتٌ متينة تكون ايجابية كما تؤكدتها النتائج المتوصل إليها في الجدول أدناه، حيث ما نسبته 83,3% من أفراد العينة تصف المشهد العلائقي بالإيجابي، وهي بذلك علاقة جيدة تخلق الاستقرار في نفوس المرؤوسين وتقلّل من الضغوط المهنية العالية.

جدول رقم 3: يبين ما إذا كانت العلاقة ايجابية هي مع جميع العاملين بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	
83,3	25	نعم
16,7	5	لا
100,0	30	المجموع

كما يبينه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-1: يبين مدى الدلالة الإحصائية للنتائج

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	
,000	1	13.333h	العلاقة ايجابية مع جميع العاملين

مما سبق نستخلص اتفاق أفراد العينة على أهمية المشرف الصحي وتميُّزه بالمرونة والايجابية في التعامل مع أغلب العاملين، مما يؤدي إلى توفير بيئة عمل صحية وملائمة .

اختبار الفرضية الثانية: والتي مفادها أنَّ العلاقات الإشرافية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

يتم اختبار هذه الفرضية في حالتين كما ورد في نموذج الدراسة سابقًا.

أولاً. في حالة الإشراف الرسمي:

الإشراف الرسمي العلاقات التنظيمية ← تحسين الاداء إداري الفرد لدوره الوظيفي وكيفية إنجازه. يرى جون كوتر John Cotter أنَّ القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضرورتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة، بالرغم من كون الإدارة تُعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، في حين أنَّ الإشراف (أو القيادة) يُعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير. وهذا يحقِّقه إمَّا بطرقٍ و أساليبٍ غير مباشرة من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية وغيرها، وإمَّا يُنجزه من خلال الطرق والأساليب الرسمية في التعامل مع العاملين وتنفيذ الإجراءات والمهام.

1-2/ هل يُسهم المشرف الصحي من خلال تبسيط الإجراءات التنظيمية في إدراك العامل لدوره الوظيفي؟

على الرغم من كون الإشراف الصحي الرسمي تضيقه اللوائح الإدارية للمؤسسة الصحية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة، ورغم أنَّ هدفه الدائم هو إيجاد بيئة عمل سليمة ومتفاعلة خالية من الصراعات، إلَّا أنَّ فيدلر يرى أنَّه ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها من أجل تحقيق ذلك إدارياً (تسييراً) أو إشرافاً، بل يجب أن تتماشى الممارسات الإدارية مع المهام المختلفة التي يقوم بها العاملون، فهو يعتقد أنَّ التنظيم عامة يتكون من ثلاثة نظم فرعية، ما يهمنها منها في هذا البحث هو النظام الفرعي التنظيمي أي التنسيق الداخلي، لذلك فوظيفة المشرف الصحي بحسب فيدلر مهمة جداً وحساسة وأساسية تبعاً لدرجة القوة الوظيفية ومدى الصلاحيات التي يمتلكها في إطارها الرسمي من خلال تبسيط الإجراءات التنظيمية المرتبطة بالدور.

جدول رقم 04: يبين مدى إسهام المشرف الصحي من خلال تبسيط الإجراءات التنظيمية في إدراك العامل لدوره

الوظيفي.

إنَّ تبسيط الإجراءات حاجةً أساسية للمؤسسة محلَّ الدراسة حيث يقوم المشرف الصحي بإزالة التعقيدات في مختلف مراحل وخطوات العمل، وتصحيح مظاهر الخلل.

النسب المئوية	التكرارات	
23,3	10	نعم
76,7	33	لا
100,0	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول أنَّ نسبة عالية من الباحثين لا يعتقدون بدور المشرف الصحي في تبسيط الإجراءات التنظيمية المرتبطة بالدور بما نسبته 76,7% مقابل نسبة 23,3% تجد أنَّ المشرف الصحي يساعدها كثيراً في إدراكها

لوظيفتها من خلال تبسيط إجراءات التوجيه ومراقبة التنفيذ ومدى مطابقة خطة العمل. قد كانت الإجابات في أكثرها من جانب العاملين شبه الطبيين الأقل خبرة و أقدمية في العمل، ففي الحياة المهنية، لا يمتلك المبتدئون عادة الخبرة، فهم يبذلون جهداً فائقاً في المنصب، ويحرصون على تعلّم جميع تفاصيل الوظيفة ومتطلباتها، وهو ما يرجع من جهة بصفة جزئية إلى الرغبة في نيل إعجاب وتقدير الآخرين من رؤساء أو مشرفين مباشرين وزملاء ومحاولة التعلّم المستمر منهم. ومن جهة أخرى قد يرجع إلى الخوف من الفشل، لذلك فالمشرف الصحي يساعدهم على إدراك الدور المنوط بهم من خلال التوجيه أو التدريب أو التعلّم بتمثيل الدور أو بالمحاكاة ويأخذ بأيديهم للتخلّص من الخوف من العجز والفشل، بل وتحقيق فكرة أرسطو Aristote التي تعتبر المبدأ الذي يركز عليه الإشراف في الوقت الراهن "تصرّف وكأنك بالفعل تمتلك الميزات التي تتوق إليها، وسوف يتحقق لك ذلك"<sup>11</sup>. أي يجب أن يكون العامل واثقاً من قدراته وإمكاناته إذا مُنح الفرصة وهي الوظيفة لإظهار قدراته على القيام بالعمل، وكل عمل إشرافي من قيادة وتوجيه وتدريب وتحفيز واتصال يؤدي إلى تثبيت وإدراك ذلك مرغوباً فيه بشدة وباستمرار .

#### جدول رقم 04-1: يبيّن مدى الدلالة الاحصائية للنتائج الجدول 04

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	العلاقة ايجابية مع جميع العاملين
,000	1	12.302n	

وهي إجابات ذات دلالة إحصائية توضح الميل العام لأفراد العينة نحو قبول الفرضية الصفرية وهي عدم مساهمة المشرف الصحي في تبسيط الإجراءات التنظيمية في إدراك العامل لدوره الوظيفي.

2-2/ هل يُسهم المشرف الصحي من خلال توضيح اللوائح التنظيمية في إدراك العامل لكيفية إنجازه لمهامه؟

جدول رقم 05: يبيّن مدى إسهام المشرف الصحي من خلال توضيح اللوائح التنظيمية في إدراك العامل لكيفية

إنجازه لمهامه

النسب المئوية	التكرارات	
62,8	27	نعم
37,2	16	لا
100,0	43	المجموع

اللوائح التنظيمية هي التي تضع العلاقات التنظيمية في بنود لائحية تحدد المسؤوليات والصلاحيات والسلطات التنفيذية، كما تحدد مستويات الأداء الوظيفي وما يقابله من أجور وحوافز، وتعد هذه اللوائح استرشاداً وأخذاً من الأسس الإدارية المرتبطة باللوائح والقوانين المهنية الحاكمة للخدمات التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية والتي تضمن توفير الأمن الصحي والاجتماعي<sup>12</sup> ويعمل المشرف الصحي في المؤسسة الصحية محل الدراسة بالاعتماد على هذه اللوائح التنظيمية و القوانين المهنية، وما يسهّل عليه مهامه الإشرافية وجود علاقات حسنة وتقبُّل متبادل بينه وبين العاملين الذين يشرف عليهم، وهو الشرط الأساسي لنجاح إنجاز مهام فرق العمل في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل، فيقوم بتقسيم العمل الصحي أو الطبي الذي يجب تنفيذه بين مرؤوسيه، بأن يعهد به إلى من ينقذه كل حسب قدرته وميوله، ويؤجّه بعض العاملين من خلال عملية نقلهم بين مختلف مراكز العمل ضمن الوحدة أو المؤسسة الصحية التي تقع ضمن نطاق إشرافه بما يضمن السير الحسن للعمل الصحي ورضا العاملين القائمين بإنجازه، انطلاقاً من كونه أقدر العاملين على تحقيق التواصل الجيد بين الموظفين وبين الإدارة الصحية ممّا يسمح لها بأن تدرك حق الإدراك حاجاتهم، وتبعد عنهم -بفضل المشرف عليهم- الضغوط المهنية التي تنجم في الغالب عن سوء التواصل ومشاكل الاتصال وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات مما يسبب الكثير من الإشكالات المهنية الأخرى ويُقلل من مستوى الأداء التنظيمي الذي يعد هاجساً كثير من المؤسسات الصحية الجزائرية اليوم. وقد بيّنت النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (62,8%) أدركت وأطلعت على الكثير من اللوائح القوانين التنظيمية عن طريق المشرف

<sup>11</sup> تريسي، برايان، ترجمة عرفان عبد النافع، ط2 (2007) لتكن نجما متألقا في سماء المبيعات، السعودية، دارالعبيكان، ص 29

<sup>12</sup> شعيب، محمد عبد المنعم، الجزء العاشر (2014) إدارة المستشفيات منظور تطبيقي لإدارة المعاصرة ( اللوجستيات الصحية، حل المشكلات، التعريفات و المصطلحات و المفاهيم)، مصر، دار المنهل، ص 48.

الصحي خاصة تلك التي تبين القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف، أو تلك التي توضّح الحقوق والواجبات التنظيمية وكيفية حلّ بعض الإشكالات المهنية، وعدم الجمود من خلال إمكانية استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف كما يؤكد فيدلر بعدم وجود طريقة واحدة يمكن إتباعها لتحقيق الهدف، بل يمكن اللجوء إلى أساليب متعددة لا تخرج عن اللوائح التنظيمية بل يتعلق أكثر بمعرفة تركيب المهمة، كما يُبين الجدول الموالي:

جدول رقم 06: يبيّن مدى إسهام المشرف الصحي في توضيح اللوائح التنظيمية

النسب المئوية	التكرارات	
71,0	22	توضيح الحقوق والواجبات الوظيفية
25,8	8	كيفية حل الإشكالات المهنية
3,2	1	عدم الجمود
100,0	31	المجموع

مما سبق يتبين إسهام المشرف الصحي عن طريق العلاقات التنظيمية المبينة للوائح التنظيمية بنسبة كبيرة والمبسطة للإجراءات التنظيمية بصورة نسبية في تحسين الأداء من خلال إدراك العامل لدوره الوظيفي و كيفية إنجازه . وعليه، فالعلاقات الإشرافية الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً. في حالة الإشراف غير الرّسّي:

الإشراف الصحي غير الرّسّي - العلاقات الاجتماعية- التفهم والثقة - تحسين الأداء

الإشراف الصحي غير الرّسّي - العلاقات النفسية - الدعم النفسي - زيادة درجة الحماس

يُسهّم المشرف الصحي من خلال العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

عرّف المؤلف الفرنسي تارد Tarde العلاقة الاجتماعية بأنها علاقة تبادل بين فردين أو أكثر، في حين حدّد مورينو Moreno مسألة المكانة الاجتماعية في تعريفه لمفهوم العلاقة الاجتماعية، ويذكر أنّ لكل علاقة اتجاهين: الشعور بال جذب تجاه البعض أو الإحساس بالنفور تجاه البعض الآخر، وتوجّه هذه المشاعر سلوك الإنسان الذي يُحوّلها إلى اختيار إقامة علاقة مع فرد أو مجموعة ورفض إقامة علاقات مع آخرين في محيط قريب.<sup>13</sup>

وأبرز العلاقات الاجتماعية التي تنشأ من حيث الزمن والاتصال والتبادل والتأثير تلك التي تكون في محيط العمل كون العامل يقضي فيه وقتاً يفوق ما يقضيه في غيره من الأماكن الأخرى، ما يجعل هذه العلاقات الاجتماعية أقوى وذات نوعية، تُعطيها أهمية بالغة في توفير البيئة الملائمة لإنجاز المهام كعلاقات التفهم والاحترام.

وقد كان مما أكده فيدلر في نظرية القيادة الموقفية أنّ للموقف أثراً بارزاً في نمط القيادة الذي يرتكز عليه القائد أو المشرف، والذي يؤثر فيه نوعية ومتانة وقوة العلاقات الاجتماعية بينه وبين مرؤوسيه وما تتضمنه تلك العلاقات من مشاعر التفهم والاحترام، وهو ما تبينه نتائج الجدول أسفله.

جدول رقم 07: يبيّن أنماط العلاقات الاجتماعية التي تربط المشرف الصحي بمرؤوسيه

النسب المئوية	
10,5	التقدير المعنوي (الثناء والمدح)
52,6	التفهم
36,8	الاحترام
100,0	المجموع

يتبين من نتائج الجدول أنّ ما معدله 52,6% يكون المشرف الصحي يتفهم حاجات مرؤوسيه وظروفهم المهنية ومواقفهم الوظيفية، فلا يمكن أن يوجد تعارض بين أداء الموظفين لأعمالهم بصفة صحيحة وبين وجود علاقات إنسانية

<sup>13</sup> عبد الكريم، عصمت تحسين، ط1 (2015) علم الاجتماع المعاصر، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ص-ص (79-80)

بينهم وبين مسؤولهم أو رؤسائهم، فلا يجب أن يُترجم مفهوم المرونة وبناء علاقات اجتماعية وظيفية إلى غير مآلتها، لأن بعض رؤساء العمل أو المشرفين لا زالوا يعتقدون بأن خلق مثل هذه العلاقات الاجتماعية يمكن أن يؤثر سلبا على سير العمل ويُؤسس لنوع من التسيب واللامبالاة. بل بالعكس، فقد أثبتت هذه الدراسة وغيرها من الدراسات السابقة في الفكر الإداري وتطبيقاته أن العمال في حالات كثيرة قد لا ينخرطون بجدية في أداء وظائفهم لافتقارهم للدافع، من أجل ذلك، فهم قليلا ما يكرسون جهودهم بشكل طوعي وغير رسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إنَّ جُلَّ العبء والعمل يقع على عاتق المشرفين الصحيين، وهذا يعني امتلاك القدرة على تجاذب أطراف الحديث مع الموظفين من غير ذلة ولا خضوع، والجلوس معهم والإنصات إليهم والاهتمام حقًا وبصدقٍ بشكاويهم وطموحاتهم، خاصة إذا كان لها علاقة مباشرة بالأداء والسير العام للعمل داخل المؤسسة الاستشفائية. في حين ركزت ما نسبته 36,8% من أفراد العينة على عامل الاحترام ويعتبرونه أهمَّ من الحوافز المعنوية الأخرى كالمُدح والتكريم ورسائل الثناء 10,5%، ممَّا يدل على صعوبة العمل داخل هذه المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل، وخصوصية الاحترام في حدِّ ذاته فهو أحدُّ أهمِّ القيم الإنسانية والتنظيمية التي تعطي تقديرا للآخر بغض النظر عن منصبه أو ثقافته، إنَّ المشرف الصحي قد يُقدِّر حقوق رؤوسيه ويحترمها كما قد يحترم وظيفته في كونه همزة الوصل بين رؤوسيه والإدارة، وقد يشمل احترامه المواقف المشرفة التي يؤدِّمها العاملون تحت إشرافه في سبيل إنقاذ الأرواح وإنجاز العمل الطبي رغم النقائص. لذلك، فالاحترام صفةٌ أساسية من صفات المشرف الصحي الفعَّال الذي يُسهم بشكلٍ جليٍّ في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة محلَّ الدِّراسة.

## 2- يسهم المشرف الصحي من خلال العلاقات النَّفسية في زيادة درجة الحماس

من خلال دراسات شولتز Schulz نجد أن العلاقات النفسية في بيئة العمل لا تخدم فقط العاملين بل أيضا المؤسسة التي يعملون بها ويشمل تأثيرها كلَّ مظاهر العلاقات بين العامل وبيئته عمله، وتبين نتائج الجدول الموالي أن المشرف يساهم في تخفيف التوتر والضغط المهني بدرجة كبيرة من خلال المساندة والمشاركة النفسية.

جدول رقم 08: يبيِّن مساهمة المشرف في تخفيف التوتر والضغط المهني للعاملين

النسب المئوية	التكرارات	
27,7	13	الدَّعم النفسي (عروض المساعدة، النصيحة)
70,2	33	تخفيف التوتر و الضغط (المشاركة النفسية)
2,1	1	الاثنين معا
100,0	47	المجموع

تتميز الطبيعة العامة للعمل في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل في الجزائر بالتواجد الدائم للضغوط الداخلية والخارجية مما يؤثر بلا شك على شخصية العاملين فيها، حيث يذكر كل من أليس Alis وكوباسا Kobasa وفريدمان Friedman وروزنمان Rosenman أنَّ أنماط سلوك الشخصية ترتبط بمستويات الضغط. والمهنة أو الوظيفة هي أهمُّ مسبب للضغط نظرا لساعات العمل المتواصلة المترافقة مع المسؤولية الصعبة التي تتطلب انتباهًا شديدًا، الأمر الذي يجعل المشرف الصحي أكثر الرؤساء إدراكا لما قد يمر به العاملون من ضغوط وتوترات نفسية التي قد تصل حدَّ الكآبة، مما يستدعي تفهمه ومحاولة التقرب منهم بخلق نقاشات وبرمجة اجتماعات لتوفير جو من الاطمئنان النفسي في العمل وتحقيق نوع من المساندة النفسية الفردية (أي الموجهة لعامل واحد بعينه) أو جماعية (أي لجميع العاملين المشكِّلين لفريق العمل)، وقد أجابت ما نسبته 70,2% من المبحوثين بكون المشرف الصحي يساهم في تخفيف التوتر والضغط المهني بدرجة كبيرة من خلال المساندة والمشاركة النفسية. في حين أجابت 27,7% من أفراد العينة بكون المشرف يُعين بالنصيحة ويعرض المساعدة عند حاجتهم إليها (وأغلب التدخلات النفسية للمشرف موجه للعاملين الأحدث سنًا وخبرة أي أنها مرتبطة بعامل السن والأقدمية إلى جانب مدى متانة العلاقات الاجتماعية القائمة وفي هذه الحالة قد يقدِّمها معا).

فالإشراف الصحي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية عامة والنفسية خاصة يميل إلى تحقيق الإنجاز الأفضل في المواقف المختلطة، واهتمام المشرف بالعلاقات الإنسانية تعني أنه ديموقراطي في التسيير وليس سُلطويا، لذلك يذكر فيدلر

في نظريته أنه لكي يهتم بعلاقته مع الجماعة يجب أن لا يمارس سلطة عالية لأنها تُفقد هذه العلاقة ويحل محلها قوة المركز وبالتالي تنعكس سلباً على إنجاز المهمة.

وعليه يساهم المشرف الصحي من خلال العلاقات النفسية بقدر كبير 79,6% في زيادة حماسة العاملين وانغماسهم في العمل وارتباطهم به بصورة لا شعورية، ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصحية المتخصصة موضوع الدراسة، كما يُبيّن الجدول أدناه:

جدول رقم 09: يبيّن قدر مساهمة العلاقات النفسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

النسب المئوية	التكرارات	
79,6	39	مساهمة بقدر كبير
20,4	10	مساهمة بقدر متوسط
100,0	49	المجموع

مما سبق يتبيّن إسهام المشرف الصحي بطريقة غير مباشرة إمّا عن طريق العلاقات الاجتماعية كاحترام والتفهم وإمّا عن طريق العلاقات النفسانية كالدعم والمساندة النفسانية في زيادة درجة حماسة العامل وفعاليتها في إنجاز المهام الموكلة إليه ومنه الوصول إلى تحسين أدائه الوظيفي. وعليه، فالعلاقات الإشرافية غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة تؤثر إيجاباً وبقدر كبير على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### الخاتمة:

إنّ العمل ضمن المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمّ والطّفل يتطلب نوعاً من الإشراف قادر على مواجهة الأزمات والتحديات الصحية والعلاجية، فهو يُعدّ في حدّ ذاته مورداً بشرياً ثميناً وأساسياً من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية، والأسلوب الإشرافي المتبع مع الموظفين في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة يؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على أدائهم، وتتجه هذه المؤسسات الصحية من خلال إدارة الموارد البشرية إلى إعطاء الإشراف الصحي أهمية أكبر لأنّ طرقه وأساليبه حينما تكون جيّدة، تصبح لها القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك ومشاعر العاملين فتحثهم على تحسين مردودهم و إيجاد أعمالهم برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب، بل إنّ المشرف الصحي المحنّك سيكون قدوةً لكثير من مرؤوسيه من خلال إظهار الاهتمام الدائم بالعمل والعمال، والاحترام المتبادل بينه وبينهم، ومشاركة مرؤوسيه في القضايا ذات الاهتمام المشترك.

إن هؤلاء المشرفين الصحيين الإيجابيين، ينظرون عملياً إلى العاملين على أنهم مخلوقات اجتماعية تمتلك إحساساً ورغبة في أن يكونوا مبدعين، ومن خلال التفاعل الإيجابي معهم يستطيعون تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من خلال توفير أفضل مناخ ممكن للعمل، مناخٌ تسوده الروح المعنوية العالية والقدرة على المبادرة والمبادرة الإيجابية لتحسين الأداء ورفع مستوى الخدمة الصحية المقدمة. وتجدر الإشارة إلى أنه رغم تحقّق الكثير من الأفكار والممارسات الإشرافية الواردة في نظرية فيدلر حول القيادة الفاعلة إلّا أنه لا بدّ من الصرامة في الإشراف الصحي بهذه المؤسسات الصحية المتخصصة في رعاية الأمّ والطفل خاصّةً في ظل ضبابية الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات القانونية للعاملين.

#### المراجع المعتمدة:

##### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- 1- تريبسي برايان. ترجمة عرفان عبد النافع. ط2 (2007) لتكن نجما متألّقا في سماء المبيعات، السعودية، دارالعبيكان.
- 2- الحراشنة، حسين محمد. ط1 (2011) إدارة الجودة والأداء الوظيفي، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 3- الموسوي سنان (2004) الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- 4- الخزايلة، عبد الله عقلة جلي، ط1(2009) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 5- عبد الكريم، عصمت تحسين، ط1(2015): علم الاجتماع المعاصر، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 6- أبو العلا، ليلى محمد حسني، ط1(2003) مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية (بين الأصالة والحداثة)، عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 7- الصيرفي محمد (2009) إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 8- شعيب محمد عبد المنعم، الجزء العاشر (2014) إدارة المستشفيات منظور تطبيقي لإدارة المعاصرة، اللوجستيات الصحية، حل المشكلات، التعريفات والمصطلحات والمفاهيم، مصر، دار المهمل.
- 9- شبلي مسلم علاوي، (ط1) التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

#### ثانيا- المراجع باللّغة الأجنبية:

- 10- Arbisio Christine. Tome2.(2002) **Psychologie clinique. Débats et enjeux**. Paris. éditions Bréal.
- 11- Danvers Francis(2009) **S'orienter dans la vie, une valeur suprême**. France. Septentrion édition.
- 12- Roulin J.L(2006) **Psychologie cognitive. Cours ; documents, exercices**.
- 13- kurtz Jean Paul.vol 3(2014): **Dictionnaire Etymologique lexicologique et historique des Anglicismes et des Américanismes**. Paris. Editeur : Books on Demand édition.