

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

أثر الضغوط المهنية على السلوك التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية على قابلات المؤسسة الاستشفائية المتخصصة - قضي بكير - بمدينة غرداية والمؤسسة

الاستشفائية العمومية 18 فيفري يوم الشهيد بمتلبي الشعابة - غرداية-

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د/نور الدين بولعراس

إعداد الطالبة:

سمية شورك

الموسم الجامعي: 1439-1440هـ / 2018-2019م

إهداء

إلى خير البرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من سهرت من أجل طول الليالي، ورافقتني دعائها
في كل خطوات حياتي أمي الغالية
إلى من تعبت سعيا من أجل راحتي وكان سندي أبي
الغالي

إلى رفيق دربي زوجي الحبيب محمد
إلى ريجانتي حياتي أختاي آمال، ياسمين
إلى اخواني العزيزين إسماعيل، سيد علي
إلى شمعات قلبي فلذات كبدي بناتي الحبيبات ردينة،
ريناد ورندة تسنيم حفظهن الله.
إلى ابنتي أختي العزيزة نجاة جمانة.
إلى زوج أختي المحترم صالح عجيلة.
إلى عائلتي وعائلة زوجي صغيرا وكبيرا.
أهديهم هذا العمل المتواضع

سحابة

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على
توفيقك لي وإنارة دربي.

أما بعد أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المحترم الدكتور بولعراس نور الدين
على مساعدتي في إنجاز هذه المذكرة، وإشرافه عليها في كل ثناياها، الذي لم
ينخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله كل خير.

وإلى أختي الغالية آمال توأم روعي التي كانت نعم المعينة حفظها الله
وأشكر كل من ساهم في إتمام هذا البحث، كل عمال وقابلات المؤسسات
الاستشفائيتين وأخص بالذكر مسؤولة القابلات بمستشفى قضي بكير
السيدة: قليل جميلة.

وأتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم اجتماع التنظيم والعمل السنة ثانية
ماستر، وعمال إدارة قسم علم اجتماع

سهيبة شوراك

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

الإهداء

شكر وعرهان

الفهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

أ-ب مقدمة

الجانج النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 04 1-أسباب اختيار الموضوع
- 04 2-أهمية الدراسة
- 05 3-إشكالية الدراسة
- 06 4-فرضيات الدراسة
- 06 5-تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
- 12 6-المقاربة السوسولوجية
- 15 7-الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الضغوط المهنية

المفهوم - المستويات - أساليب العلاج

- 21 تمهيد
- 22 1-نماذج دراسة ضغوط العمل
- 23 2-عناصر الضغوط المهنية
- 24 3-أنواع ضغوط العمل
- 25 4-مصادر ضغوط العمل
- 29 5-مستويات الضغوط وعلاقتها بالأداء

316- نتائج ضغوط العمل.
337- أساليب علاج ضغوط العمل.
37خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي. المفهوم- الأنواع- الآثار.

39تمهيد
401- تطور مفهوم الصراع التنظيمي.
422- خصائص الصراع التنظيمي.
433- مراحل الصراع التنظيمي.
464- أنواع الصراع التنظيمي.
525- أثر ضغوط بيئة العمل على الصراع التنظيمي.
556- نتائج الصراع التنظيمي
57خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: المواطنة التنظيمية المفهوم- الأبعاد - النتائج.

59تمهيد
601- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.
622- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
653- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
694- أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.
705- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية.
72خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

74تمهيد
751- الدراسة الاستطلاعية.

77مجتمع الدراسة	2-
77عينة الدراسة	3-
78منهج الدراسة	4-
79مجالات الدراسة	5-
86أدوات جمع بيانات الدراسة	6-
87خصائص عينة الدراسة	7-
89تحليل واستنتاج البيانات الميدانية	8-
891-8 تحليل واستنتاجات بيانات الفرضية الأولى	
1022-8 تحليل واستنتاجات بيانات الفرضية الثانية	
1163-8 الاستنتاج العام	
119الخاتمة	
121قائمة المصادر والمراجع	
128الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحليل مفاهيم الدراسة	11
02	الصراع التنظيمي في المدارس السوسولوجية المختلفة	42
03	عناصر شبكة الملاحظة	75
04	عدد القابلات في كل مشافي ولاية غرداية	78
05	عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي	86
06	توزيع المبحوثات حسب السن	87
07	توزيع المبحوثات حسب الحالة العائلية	87
08	توزيع المبحوثات حسب المستوى العلمي	88
09	توزيع المبحوثات حسب الأقدمية في العمل.	89
10	العلاقة بين وجود نظافة في بيئة العمل وارتياح العاملات	89
11	العلاقة بين معاملة أهالي المرضى للقابلات، وارتياجهن بالعمل أثناء الدوام.	91
12	أثر وجود عدالة في التعامل من طرف المسؤولين ووجود الثقة بين العمال والإدارة	92
13	وجود عدالة في التعامل من طرف المسؤول ومدى تقبله لآراء القابلات	93
14	العلاقة بين اهتمام المؤسسة بأوضاع العاملات ووجود ثقة متبادلة بين العمال والإدارة	94
15	أثر تناسب الأجر مع الجهد المبذول وتفكير القابلات في ترك المؤسسة.	95
16	العلاقة بين تأثير الضوضاء على أداء العاملات والتفكير في ترك المؤسسة	97
17	العلاقة بين اهتمام المؤسسة بأوضاع العاملات وتفكيرهن في ترك المؤسسة	98
18	العلاقة بين وجود صعوبة في الحصول على عطل والتفكير في ترك المؤسسة	99
19	يوضح العلاقة بين وجود فترات الراحة أثناء الدوام ووجود خلافات بين الزميلات في العمل	100
20	العلاقة بين تأثير المناوبة الليلية على القابلات وتغيير مهنة القبالة إذا سمحت لها الفرصة	102
21	العلاقة بين نظرة المجتمع للقبالة وتغيير مهنتها إذا سمحت لها الفرصة	104
22	العلاقة بين كبر المسؤولية اتجاه حياة الأمهات والرضع وتجنب القابلات للتصرفات التي تخلق المشاكل	105
23	العلاقة بين شعور القابلات في وجود عدة حالات طارئة وحالة تغييهن عن العمل	106

108	العلاقة بين كبر المسؤولية اتجاه حياة الأمهات والرضع والحالة التي يتغيب فيها القابلات عن العمل	24
109	يوضح أثر إصابة القابلات بالمرض منذ التحاقهن بالمهنة بسبب التوتر والرغبة في تغيير مهنتهن إذا سمحت الفرصة	25
110	العلاقة بين توافق مهنة القبالة مع شخصية القابلات، وسعيهن لحل التزايدات بين الزميلات	26
111	أثر الدقة والعبء الزائد لمهنة القبالة على رغبة القابلات في تغيير مهنتهن إذا سمحت لهن الفرصة	27
113	العلاقة بين تأثير المناوبة الليلية على القابلات وشعورهن اتجاه مهنتهن	28
114	العلاقة بين توافق مهنة القبالة مع شخصية القابلات، ورغبتهن في عدم الذهاب إلى العمل	29

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	بعض المفاهيم الكبرى لنظرية العلاقات الإنسانية	01
22	نموذج جيبسون وزملاؤه لدراسة ضغوط العمل	02
23	نموذج كرايتر و كينيكلي لدراسة الضغوط المهنية	03
24	عناصر الضغوط المهنية	04
29	مصادر ومسببات ضغوط العمل	05
31	تأثير ضغوط العمل على الأداء	06
45	مراحل الصراع التنظيمي حسب بوند	07
54	العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع التنظيمي	08
65	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	09
69	العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية	10
81	الهيكل التنظيمي الإداري المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة قضي بكير	11
85	الهيكل التنظيمي الإداري المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي	12

الملخص باللغة العربية:

كان موضوع هذه الدراسة حول الضغوط المهنية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وتناولنا في الجانب النظري الخاص بها موضوع ضغوط العمل ومختلف جوانبه، من ثم سلوكي الصراع التنظيمي والمواطنة التنظيمية، أين تطرقنا إلى النقاط المتعلقة بهما، وقد انطلقنا في دراستنا من التساؤل الرئيسي المتمثل في: إلى أي مدى يمكن للضغوط المهنية أن تؤثر على السلوك التنظيمي لدى قابلات المؤسسة الاستشفائية المتخصصة -قضي بكير- بمدينة غرداية والمؤسسة الاستشفائية العمومية 18 فيفري يوم الشهيد. تمثيلي الشعانبة -غرداية-، وما جعلنا نختارها هو الاهتمام الشخصي. يمثل هذه المواضيع، ضف الى إهمال المسؤولين لمختلف الضغوط التي تواجه العاملين، وهدفنا من خلال هذه الدراسة للتعرف على واقع الضغوط التي تتعرض لها القابلات والكشف عن أثرها على سلوكهن التنظيمي.

اعتمدنا فيها على منهج المسح الاجتماعي بالعينة الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، ومع مجتمع الدراسة، أجريت الدراسة الميدانية على عينة اختيرت بطريقة عمدية شملت كل قابلات المشفيين المذكورين، وبلغ عددها 51 مفردة أو قابلة من مجموعته 164 في كل مشافي الولاية. وتحليل معطيات ومؤشرات الدراسة وفرضياتها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن بيئة المؤسسات المدرستين تحوي مجموعة من الضغوط المهنية.
- يتأثر سلوك الصراع التنظيمي لديهن بضغط بيئة العمل.
- الضغوط المهنية المتعلقة بمهنة القبالة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لديهن.
- تجد القابلات صعوبة في التكيف والتعامل مع تلك الضغوط المهنية.

الكلمات الدالة:

الضغوط المهنية، ضغوط بيئة المستشفى، الصراع التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، ضغوط مهنة القبالة.

Résumé en français:

Le sujet de cette étude portait sur les pressions exercées par les professionnels et leur impact sur le comportement organisationnel des employés, sur le plan théorique, le sujet des pressions exercées sur le travail et ses divers aspects, puis sur le comportement du conflit organisationnel et de la citoyenneté organisationnelle, où nous avons abordé les points qui les concernaient. Dans quelle mesure les pressions professionnelles peuvent-elles affecter le comportement organisationnel des sages-femmes de l'institution hospitalière spécialisée - Bakir - dans la ville de Ghardaïa et dans l'institution hospitalière publique le 18 février - le jour du martyr à Shaalan-Ghardaia - et c'est ce qui nous a incités à accorder une attention personnelle à ces sujets, Au mépris des responsables pour les diverses pressions auxquelles les travailleurs sont confrontés, l'objectif de cette étude est d'identifier la réalité des pressions exercées sur les sages-femmes et de révéler l'impact sur leur comportement organisationnel.

L'étude a été réalisée sur un échantillon choisi délibérément et couvrant l'ensemble des sages-femmes des deux hôpitaux susmentionnés, soit 51 femmes, soit 164 dans l'ensemble des hôpitaux de l'État.

En analysant les données et les indicateurs de l'étude et ses hypothèses, nous avons obtenu les résultats suivants:

L'environnement des deux institutions est soumis à diverses pressions professionnelles.

- Le comportement de conflit organisationnel est affecté par les pressions de l'environnement de travail.
- Les pressions professionnelles liées à la profession de sage-femme ont une incidence sur leur comportement en matière de citoyenneté organisationnelle.
- Les sages-femmes ont du mal à faire face à ces pressions professionnelles.

Mots clés:

Pressions professionnelles, pressions de l'environnement hospitalier, conflits organisationnels, comportement organisationnel de la citoyenneté, pressions exercées par la profession de sage-femme

مقدمة

لقد ظهر العمل والسعي من أجل الكسب منذ بداية الخليقة، إذ يعد طبيعة أساسية في حياة الإنسان وهو ضرورة من الضروريات المادية والاجتماعية، فبه يؤمن حاجاته الأولية والثانوية التي تضمن له البقاء، وهذا بطريقة شرعية. وكان العمل يشكل ضغطا على مؤديه في كل ثنياه ومصدر تعب وشقاء له. ومع مر العصور وتطور المجتمعات البشرية، والتعقيدات التي شهدتها طرق الحياة، والمستجدات التي مرت على تلك المجتمعات في شتى مجالاتها، لم يستثنى العمل من كل هذا، إذ لم يعد الناس يقومون بمختلف الأعمال من أجل تلبية مطالبهم وإشباع حاجاتهم فحسب، بل وحتى من أجل تأقلمهم وتكيفهم مع مجتمعاتهم التي ينتمون إليها، هذا ما صاحبه تعقيدا وتشعبا كبيرين في ضغوط العمل. فبظهور التنظيمات الحديثة ظهرت العديد من المظاهر كالوسائل المادية والتقنية، ساعات العمل، الخبرة...، ضف إلى هذا وصولنا إلى عصر يتميز بالتغير السريع المستمر، شهدنا تفاقم تلك الضغوط المهنية وتأثيرها الكبير على العاملين.

إذ أن العامل يعيش حالة من التعب والتوتر والتناقضات جراء تعرضه لمختلف الصعوبات في مكان العمل ما يؤثر سلبا على حالته الصحية والاجتماعية، وعلى مواقفه وأفعاله، نجد الظروف المادية في بيئة العمل، كانهدام النظافة، قلة الإضاءة، الضوضاء، وعدم توفر جو ملائم لأداء العمل بكل سلاسة يؤثر على سلوك ونتاجية وأداء العامل، كما يرى فريدريك تايلور، أضف إلى هذا الظروف المعنوية والعلاقات الاجتماعية لها الدور الكبير في توجيه سلوك العاملين وهذا ما أشار إليه إلتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية، أو صعوبة المهنة في حد ذاتها والعراقيل التي تقف عائقا أمام العامل أثناء أدائه لمهامه كغموض الدور، صراع الدور والكثير من الضغوطات التي زادت وتعاضمت بمرور الزمن.

عموما ومهما كانت طبيعة تلك المثيرات والضغوطات المهنية فهي بلا شك تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين داخل مكان عملهم، وتوجهه بشكل كبير، ولها نتائجها الايجابية و السلبية على حياة الأفراد والتنظيمات، ما حتم ضرورة إدارتها، هذا ما جعلها تحظى باهتمام العديد والعديد من الباحثين في مختلف المجالات كالإدارة وعلم اجتماع تنظيم وعمل، وبما أن هذا الأخير هو حقل تخصصنا كان لا بد وأن نهتم بهذا الموضوع من زاوية تأثيره على سلوك العمال التنظيمي داخل المؤسسات وعلى طبيعة التفاعل الاجتماعي الحاصل فيها، والعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء المنتمون إليها.

وقد ركزنا في دراستنا هاته على تأثير الضغوط المهنية على سلوكي لصراع التنظيمي والمواطنة التنظيمية بغية الوصول إلى نتائج خاصة بهذا الموضوع تجيب على التساؤلات المتعلقة به. وقد احتوت على خمس فصول، كل فصل ينقسم إلى عدة مباحث وهي كما يلي:

في الفصل الأول الخاص بالإطار المنهجي للدراسة تطرقنا إلى ذكر الأسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار الموضوع، وأهمية الدراسة، وقمنا فيه بصياغة إشكالياتها ووضع فرضيات لها، وتحديد وتحليل المفاهيم، كما تناولنا المقاربة السوسولوجية المناسبة للموضوع والدراسات السابقة.

أما ثاني فصل وهو أول فصل نظري عنوانه الضغوط المهنية وكانت مباحثه هي: نماذج دراسة الضغوط المهنية، عناصر وأنواع الضغوط المهنية، مصادر ضغوط العمل، مستويات الضغوط وعلاقتها بالأداء، نتائج الضغوط المهنية، وآخر مبحث هو أساليب علاج الضغوط المهنية.

الفصل الثالث هو فصل الصراع التنظيمي تناولنا فيه تطور مفهوم الصراع التنظيمي، خصائص ومراحل الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، أثر ضغوط بيئة العمل على الصراع التنظيمي، ونتائج الصراع التنظيمي.

في الفصل الرابع والخاص بالمواطنة التنظيمية تطرقنا إلى نشأة مفهوم سلوك المواطنة، أبعادها، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، أثر الضغوط الوظيفية على هذا السلوك، وأخيرا نتائج سلوك المواطنة التنظيمية.

يأتي في الأخير الفصل الخامس وفيه تناولنا الأسس المنهجية للدراسة، فقد احتوى كل ما تعلق بخصائص مجتمع الدراسة، منهج الدراسة وعينيتها، ومجالها الزماني والمكاني، ثم أدوات جمع البيانات، بعدها تحليل واستنتاج البيانات الميدانية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. إشكالية الدراسة.
4. فرضيات الدراسة.
5. تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة.
6. المقاربة السوسيولوجية.
7. الدراسات السابقة.

1- أسباب اختيار الموضوع: من أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

● الأسباب الذاتية:

- الاهتمام والرغبة الشخصية في تناول مثل هذه المواضيع.
- ملاحظة الضغوط التي يواجهها العمال لاسيما في القطاع الصحي وتأثيرها البالغ عليهم.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تناقش موضوعا سوسيومهنيا حساسا، الدراسات حوله قليلة.

● الأسباب الموضوعية:

- السعي لمعالجة موضوع الضغوط المهنية ودراسة علاقته بسلوك الصراع التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- قلة اهتمام المسؤولين بالضغوط التي يتعرض لها الموظفون وبإدارتها.
- إبراز حساسية وأهمية موضوع البحث.

2- أهمية الدراسة:

● أهميتها:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات والذي يعد النواة الأساسية لها.
- تهتم الدراسة بموضوع مهم وهو الضغوط المهنية التي زاد تأثيرها حدة على العاملين في عصرنا.
- أجريت الدراسة على مجتمع بحث أو فئة مهنية خاصة وتعاني الإهمال وهي فئة القابلات.
- تناولنا مفهوما ظهر حديثا ولم يدرس بعناية بعد وهو سلوك المواطنة التنظيمية.
- تهتم بإبراز ضرورة إدارة ومعالجة الضغوط المهنية وهذا لتقليل حدتها على العاملات وكذا توجيهها لما يحسن سلوكهن داخل المشفى.

3- إشكالية الدراسة:

إن البشر وفي شتى المجالات يتفاعلون، إذ بوجودهم تتحقق سببية التفاعل مهما كانت درجاته وطبيعته، فالفرد يسلك سلوكات ويقوم بأفعال يعبر بها عن احتياجاته، ورغباته وعن مواقفه وميولاته، هكذا ينتج السلوك الإنساني.

هذا ما نجده أيضا داخل المجتمعات التنظيمية، إذ أن السلوك التنظيمي يشير إلى تفاعل العنصر البشري مع باقي عناصر المنظمة هذه الأخيرة تحتاج إلى فهم سلوكيات بعضها البعض لأن هذا يؤثر على نواتج العمل ويزيد مستوى أداء المنظمات.

يهتم علم السلوك التنظيمي بمساعدة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها وتكيف أعضائها وتأقلمها مع بيئتها الخارجية، من خلال التركيز على أداء أفرادها وسلوكياتهم، مما أوجد الحاجة لدى الباحثين والإداريين الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي، وتحويل منظور التنظيمات اتجاه سلوك الفرد وعلاقاته داخل بيئة عمله.

يعتبر موضوع إدارة السلوك التنظيمي من أصعب الموضوعات في مجال علم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم والعمل، فقد سعى أبرز المفكرين إلى فهم والتنبؤ بهذا السلوك على غرار تايلور، ماكس فيبر والتون مايو وغيرهم، ومحاولة وضع معايير له ولكن رغم اختلاف آرائهم، إلا أنه ولحد اليوم لم يقدم تفسير نهائي له، وهذا راجع إلى أن السلوك الإنساني عموما والتنظيمي خصوصا على درجة كبيرة من التعقيد، ولعل تداخل جملة من العوامل والمتغيرات بتأثيرها المتبادل لا تتيح مجالاً لوضع قوانين عامة تحكم هذا السلوك وإلى عدم استقرار هذه المتغيرات، ويمكن أن يكون من أبرزها ضغوط العمل المتواجدة في شتى المؤسسات والتنظيمات وباختلاف نشاطاتها، فالعمل كان ولا يزال مصدر تعب يترتب عنه مواجهة العامل لعديد من المخاطر والتحديات، كلها تسبب ضغوطا متفاوتة في مستوى تأثيرها من شخص لآخر، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في مكان عملهم اعتبرت الضغوط المهنية من أهم ما يؤثر على سلوكهم التنظيمي، وعلى مواقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم والعلاقات الداخلية للتنظيم وعلى سير العملية الإنتاجية.

ولما كان السلوك التنظيمي ذو أهمية، ويتأثر بعدة متغيرات ارتأينا تناول العلاقة بين ضغوط بيئة العمل والضغوط الخاصة بالمهنة من جهة، وبين سلوكي الصراع التنظيمي والمواطنة التنظيمية من جهة أخرى، بالمؤسسة الصحية الاستشفائية، معتقدين أنها تصلح مجالاً تجريبيا لمثل هذه العلاقة، وعليه وانطلاقا مما سبق فقد كان سؤالنا المركزي وإشكالية هذا الموضوع كما يلي:

إلى أي مدى يمكن للضغوط المهنية أن تؤثر على السلوك التنظيمي لدى القابلات بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة مركب الأمومة والطفولة قضي بكير بغرداية ومستشفى 18 فيفري يوم الشهيد.متمليلي الشعابنة.

ومن ثم جزأنا هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية كما يلي:

- هل ضغوط بيئة العمل تؤدي إلى صراع تنظيمي عند قابلات المشفين محل الدراسة؟

- هل الضغوط الخاصة بمهنة القبالة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لديهن؟

4- فرضيات الدراسة:

بعد اطلاعنا على مجتمع البحث من خلال شبكة الملاحظة والمقابلة الاستطلاعية وانطلاقا من تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية العامة وهي: للضغوط المهنية أثر على السلوك التنظيمي لدى القابلات بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة مركب الأمومة والطفولة قضي بكير بغرداية ومستشفى 18 فيفري يوم الشهيد.متمليلي الشعابنة.

✓الفرضيات الجزئية:

● الفرضية الأولى: الصراع التنظيمي عند القابلات على علاقة بضغوط بيئة العمل داخل المشفين.

● الفرضية الثانية: يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات بالضغوط الخاصة بمهنتهن.

5- تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة:

5-1-تحديد مفاهيم الدراسة:

- مفهوم الضغوط المهنية:

"هي حالة يعيشها الموظفون داخل التنظيمات تؤثر على سير العمل وعلى معنويات العاملين وعلاقتهم الاجتماعية تنتج عن أسباب عديدة كساعات العمل الطويلة والرقابة اللصيقة، الإشراف الضعيف".¹

● تعريف هانز سيلامي: ويعتبر الأب الروحي لهذا الموضوع.

- "إنها استجابة جسدية غير محددة لموضوع معين".

¹- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 85.

- حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية، والاختلاف¹.
ومنه فهي وضع يكون به الفرد العامل نتيجة عدة تناقضات مختلفة المصادر نتيجة الضغوط التي تؤثر على أفعاله وسلوكه.

- المفهوم الإجرائي للضغوط المهنية:

هي تلك الصعوبات والتحديات التي تواجهها القابلات بالمستشفيات محل الدراسة والتي تسبب لهن تعباً وشدة نتيجة مجموعة من الظروف والعوامل مثل: زيادة الأعباء، الحالات الاستعجالية، ساعات العمل الطويلة، قلة الموارد والتي تؤثر على حالتهم الصحية والاجتماعية وعلى سلوكهم داخل المؤسسة.

- مفهوم ضغوط بيئة العمل:

"مجموعة من المثيرات التي توجد في بيئة عمل الفرد، والتي يمكن أن تنتج ردود أفعال تظهر في سلوكه في العمل وفي حالته الصحية وكذا في أداء المهام والأنشطة داخل بيئة العمل التي تحوي الضغوط"².

- المفهوم الإجرائي لضغوط بيئة العمل:

هي تلك العوامل المتواجدة في بيئة المشفى الداخلية والمثيرات البيئية الضاغطة على القابلات كالعوامل الخاصة بسياسات المشفى، وضغوط تسببها علاقات العمل وهي تفوق تحملهن وتعيق القدرة على التأقلم.

- المفهوم الإجرائي للضغوط المتعلقة بالوظيفة:

نقصد بها كل المعوقات والصعوبات التي تتلقاها القابلات في المشفى جراء مهنة القبالة بشكل خاص دون غيرها من المهن مثل المناوبة الليلية، المسؤولية اتجاه أرواح الأمهات.

¹- أحمد عبد الفاتح، الأساليب الحديثة في التعامل مع الضغوط، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 10.

²- معن محمود عياصرة، مروان بن محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 108.

- مفهوم السلوك التنظيمي:

"هو جملة الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العمال والرؤساء في مواقف تنظيمية وأوضاع مختلفة، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما في ذلك بيئة جماعات العمل".¹

"ويقصد به الاستجابات التي تصدر عن الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين، أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به، وتمثل في كل ما يقوم به من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات".²

- مفهوم الصراع التنظيمي:

- "كلمة الصراع تعني الخلاف والخصام أو عدم الاتفاق وكذا التعارض في المصالح".³
- "لا ينبغي أن نحدد مفهوم الصراع انطلاقاً من مفاهيم تربطه بالعنف ولكن يجدر تناوله من خلال الاختلافات الموقفية حول عدد من القضايا التنظيمية"⁴. فليس بالضرورة تأويل الصراع دائماً إلى وجود نوع من العدوانية بين أطرافه.
- "هو الاختلاف بين العمال داخل التنظيمات بسبب تباين فيم وخلفيات أو تعارض الأهداف، أو بسبب ندرة الموارد، ويتمثل الصراع بعرقلة طرف من أطرافه لتحقيق أهداف الطرف الثاني".⁵
- "كما يعرف بولدنج الصراع التنظيمي على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض والتضارب بينهم في إمكانية الوصول إلى المراكز الأعلى من مركزه، في حين يرغب كل منهم أن يحقق أهدافه التي يتعارض مع الطرف الثاني.

¹- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 76.

²- نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2016، ص 09.

³- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 363.

⁴- Niklas L.P Swamstrom, Mikael S. Weissmann, **Conflüt Prevention, conflüt Management and Beyond : a con Exploration**, central Asia- caucasus institute and Silkroad Studies Program, USA, 2005, p08.

⁵- هادي عبد الحميد مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 4، ع1، العراق، 2014، ص 6.

فإذا ما كان الصراع يخدم المصالح الشخصية للأفراد فهو سيؤدي إلى التدمير والخراب والسلوك الغير عقلاني والغير حضاري.

أما إذا كان يصب في المصالح العامة للمنظمة سينتج سلوكيات تنافسية وإبداعية وابتكارية".¹ مما سبق نجد أن الصراع التنظيمي هو تضارب في المصالح واختلاف في المراكز والأهداف لدى أفراد المؤسسة، مما يجعل أطرافه يسلكون سلوكيات متعارضة، بغية الوصول إلى الغايات الشخصية مع إمكانية إلحاق الضرر بالطرف الآخر والقضاء على غاياته ومصالحه.

- المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي:

هو خلاف ونزاع بين طرفين من فئة القابلات او بينهن وبين الإدارة والمسؤولين بالمشفين الذين أجزيت فيهما الدراسة حول أمر معين، وهنا تظهر مواقف وآراء متعارضة ويسعى كل طرف إلى تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة الطرف الثاني.

- مفهوم المواطنة التنظيمية:

• يعرف "أورغان Orghan" سلوك المواطنة التنظيمية على أنها "تلك السلوكيات الفردية والتطوعية التي تقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية وتعتمد بشكل مطلق على الجوانب التعاونية من طرف العاملين داخل التنظيم ولا يشتمل على مكافآت أو حوافز جزاء القيام بها وهي سلوكيات تؤدي إلى زيادة فعالية أداء هؤلاء الأفراد".²

وحسبه لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس مادي كما لا نستطيع إثارتها باستعمال الحوافز أو الاحور التي يحتويها عقد العمل الرسمي فهي سلوكيات متروكة لحكم وتقدير العامل في أن يمارسها أو لا، إذ لا يعاقب تاركها.

• وتعرف أيضا على أنها التزام الأفراد بشكل طوعي لأعمال داخل المنظمات ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة لهم في الوصف الرسمي ودون حصولهم على مكافآت رسمية مقابل تلك الأعمال.³

¹ - حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1، دار يافا العلمية للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 108.

² - زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة أرييد بالأردن، مجلة دراسات في العلوم الإدارية-م 42، ع 1، الأردن، 2015، ص 109.

³ - فؤاد جمودي عطار وآخران، السلوك التنظيمي، مواضيع معاصرة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 185.

• هي سلوك اختياري بناء يقوم به العاملون غير معترف به بشكل صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ولكن لا تقل أهمية على المهام الرسمية، وتعود بالفائدة المنظمة.¹

والمواطنة تعكس مدى توحيد الأهداف الشخصية والعامّة بالمؤسسة أين يقدم الفرد مصلحة التنظيم عن مصالحه الذاتية وهذا من خلال التزامه المهني وولائه، كما لرضا العاملين دور مهم في تشكيل هذه المعاني أين رأى أورانج وبانمان أن هذا السلوك يتحدد بمستوى الرضا عن العمل، وهو يظهر في الممارسات المرتبطة بجرية الإرادات لديهم ليحسد أرقى القيم ويعكس مستوى متقدم من الاحتراف والاستغراق أو النضج المهني والأخلاقي لفائدة التنظيمات والعمال بها.²

- المفهوم الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية:

نقصد بها تلك السلوكات التطوعية والأعمال الزائدة التي قد تؤديها القابلات في مكان عملهن، دون أن تنتظرن مقابلا على تأديتها، والتي تعود بالمنفعة على المستشفى وأفرادها، وحتى على المرضى.

5-2- تحليل مفاهيم الدراسة:

إن مرحلة تحليل المفاهيم من أهم مراحل البحث العلمي في العلوم الاجتماعية وفيها يقوم الباحث بتفكيك متغيرات الفروض إلى أبعاد، ومن ثم إلى مؤشرات من أجل دراستها وقياسها ميدانيا، وفيما يلي نقدم تحليل لمفهوم الضغوط المهنية والسلوك التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

¹- فؤاد حمودي العطار، المرجع نفسه، ص183.

²- محمد عبد الحميد الطولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتنوير، ع2، جامعة بنغازي، خريف 2015، ص 71.

الجدول رقم: (01) يوضح تحليل مفاهيم الدراسة

المؤشرات	الأبعاد	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الموارد والتجهيزات. - صعوبة الحصول على عطل وانعدام فترات الراحة. - سوء المعاملة من طرف أهالي المرضى. - ضغوط ناشئة عن علاقات العمل. - قلة النظافة. 	ضغوط بيئة العمل	الضغوطات المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - ثقل المسؤولية اتجاه حياة الأمهات والرضع. - المناوبة الليلية. - وجود العديد من الحالات الطارئة. - ساعات العمل الطويلة. - نظرة المجتمع السلبية لهذه المهنة. 	الضغوط الخاصة بطبيعة المهنة	
<ul style="list-style-type: none"> - وجود بعض الخلافات بين العمال. - تضارب في المصالح داخل المؤسسة. - صعوبة في اتخاذ بعض القرارات الشخصية. - إبداء سلوكيات سيئة اتجاه الأمهات. - انعدام الثقة بين العمال والإدارة. 	الصراع التنظيمي	السلوك التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - الكرم. - الإيثار. - وعي الضمير. - تقديم النصح والمساعدة للزملاء. - المحافظة على موارد المؤسسة. - احترام الوقت والقوانين. 	المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبة

6- المقاربة السوسولوجية:

لقد تعددت المداخل النظرية واختلفت حسب آراء وتجارب روادها وحسب أهداف ومجالات دراستهم، ويمثل تبني الباحث إحدى تلك المداخل والسير وفق قواعد نظرية مدعمة أثناء إنجاز دراسته.

أما مقاربتى السوسولوجية فتقع ضمن اتجاه نظري في سوسولوجيا التنظيم والعمل، والذي هو نظرية العلاقات الإنسانية، إذ يتعلق الأمر بمقارنة فريدريك هيزر بيرغ.

" أما السمة الإنسانية لاتجاه العلاقات الإنسانية فتمثل الانتقال من تراث الإدارة العلمية والتركيز على الحوافز المادية، إلى الاهتمام بالآثار التي يتعرض لها العامل في عضويته للجماعة الغير رسمية، والعمليات الاشرافية، والاهتمام بطبيعة المجتمع الصناعي كظاهرة اجتماعية معقدة".¹

فقد جاءت كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي تعتمد على دراسة التنظيمات على أساس مادي بحث، لتكون مرتكزاتها الأساسية مبنية حول إنسانية العامل في تلك التنظيمات، ودمج البعد النفسي الاجتماعي له في عناصر الإنتاج.

أما فيما يخص المفاهيم الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية والتي يعتبر إلتون مايو من أحد أهم روادها، فنجد ما يلي:

- النظر إلى التنظيم كنسق اجتماعي.
 - أهمية العوامل الغير رسمية في التنظيم.
 - ضرورة تفاعل الجوانب الرسمية والغير رسمية.
 - الاهتمام بالنواحي المعنوية للعاملين كالاقراراف بهم اجتماعيا.
 - الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين.
- أما فيما يخص مقاربة فريدريك هيزر بيرغ "Frederick Herzberg" فتتأسس على المفاهيم:
- رضا العامل من عدمه يتحدد وفق جملة من العوامل، وقد قسم هذه العوامل إلى مجموعتين هما:
 - عوامل اللارضا في العمل (أو الوقائية) ويدخل ضمنها:

¹ - سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، ب ط، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 159.

- الاستقرار الوظيفي.
- العدالة في أنظمة المؤسسة.
- الدخل المادي الكافي.
- العلاقات الاجتماعية.
- ظروف العمل.

وحسبه فإن هذه العوامل ليست محفزة، بل أن نقصها أو عدم وجودها يعتبر مصدر إحباط واغتراب للعامل لذا لا بد من تلبيتها.

أما المجموعة الثانية فهي عوامل الرضا (الدافعة) والتي تتعلق بالفرد وتشمل:

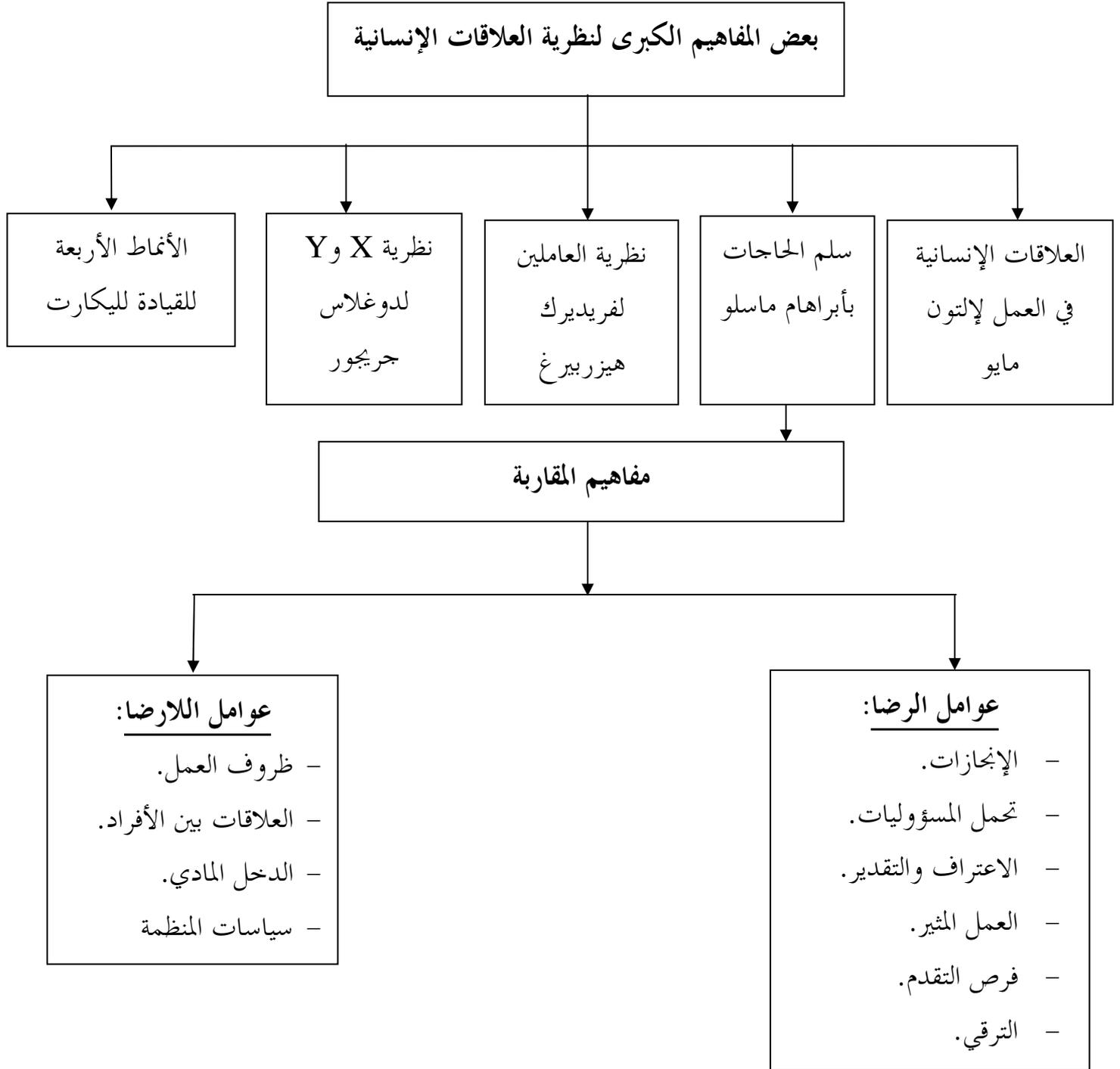
- الشعور بالإنجاز إمكانية التقدم في الوظيفة.
- طبيعة العمل نفسه كونه إبداعاً أو فيه نوع من التحدي.
- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته، ومدى مسؤوليته عن أشخاص آخرين، الاعتراف والتقدم الشخصي وغيرها من المثيرات المحركة وقد بين، أن هذه العوامل الدافعة، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها تعطي شعوراً إيجابياً لدى العمال.
- كما أنها تزيد من رضا العامل على عمله وعلى ذاته وتساعد في خلق سلوكيات بناءة وتزيد من نسبة إبداعاته وإنجازاته.¹

قد وجدنا هذه المقاربة تتناسب مع الشطر الأول من دراستنا فيما يخص عوامل اللارضا، أما عوامل الرضا فهي تخدم ثاني شطر من دراستنا والمتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، ما جعلنا نتبناها دون غيرها من النظريات.

والشكل الآتي بمثابة مخطط يلخص بعض المفاهيم الكبرى المتعلقة بنظرية العلاقات الإنسانية مع ذكر أهم روادها:

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 172.

الشكل رقم: (01) يوضح بعض المفاهيم الكبرى لنظرية العلاقات الإنسانية.



المصدر: من إعداد الطالبة

7- الدراسات السابقة:

أ) الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

هي من إعداد عبد الحق علي إبراهيم بلل، وهي دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، جامعة السودان، عام 2015، منشورة

● إشكالية الدراسة هي: ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال؟

● الفرضيات:

- هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية في السودان.

- بيئة العمل الداخلية تؤثر على السلوك التنظيمي.

- بيئة العمل الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

● المنهج المتبع: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

● أداة الدراسة:

استعمل الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة واعتمد على العينة العشوائية الطبقية لأنها

تتفق مع هدف الدراسة.

● العينة:

أجريت الدراسة على مجموعة من الإداريين من 37 بنك سوداني اختيروا بطريقة عشوائية.

● أهم النتائج المتوصل إليها:

- كفاءة الأداء تتأثر إيجابيا بالثقافة التنظيمية.

- كفاءة الأداء تتأثر سلبا بالصراع التنظيمي.

- الالتزام الوظيفي يتأثر إيجابيا بالثقافة التنظيمية.

- الالتزام الوظيفي يتأثر سلبا بالصراع التنظيمي.

لقد تناول الباحث في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي كبعدين من أبعاد

السلوك التنظيمي، أين توصل إلى أن الثقافة التنظيمية تزيد من كفاءة الأداء والالتزام الوظيفي، كما

أن الصراع التنظيمي يؤثر بالسلب على كفاءة الأداء فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تعاني مجموعة

نزاعات وصراعات هذا حتما سيؤدي إلى تراجع في كفاءة وفاعلية الأداء، ويؤثر على التزام الأفراد لاسيما الأطراف المتصارعة.

إن هذه الدراسة تتقاطع منهجيا في تناولها لمفهوم السلوك التنظيمي أين استعمل كمتغير مستقل يدرس فيها تأثيره على أداء الأفراد، أما في دراستنا فقد تناولناه كمتغير تابع، وقد تشاركت الدراستين في نقطة اختيارهما للصراع التنظيمي، وقد أفادتنا في بناء خلفية نظرية حول موضوعي السلوك والصراع التنظيميين.

ب) الدراسات الجزئية:

- الدراسة الثانية:

وهي من إعداد الطالب بن خور الدين، هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، وهي بعنوان علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات ولاية تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2010-2011 منشورة.

• وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة؟

• فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط العام لهم في المؤسسات مجال الدراسة.

- هناك علاقة بين العوامل الفرعية للرضا الوظيفي والرضا العام لهم.

• المنهج المتبع: استعمل الباحث المنهج الوصفي.

• أدوات جمع البيانات: استخدم الاستبيان والملاحظة.

• المجال المكاني للدراسة: أجريت بـ 2 مؤسسة تربوية بولاية تبسة.

• العينة: استعمل الطالب المسح الشامل في بحثه وقام بدراسته المدنية على 90 موظف في

مؤسستين تربويتين منهم 78 مدرس و12 مدير.

• نتائج الدراسة: من أهم ما توصل إليه الباحث:

- أن مجتمع بحثه يعاني العديد من ضغوط العمل.

- الضغوط المهنية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات المدروستين.
- العاملون بهذا هم في حالة عدم الرضا.

توصلنا من هذه الدراسة إلى أن كل المؤسسات تعاني جملة من الضغوط وتختلف طبيعتها وحدتها باختلاف طبيعة وبيئة كل مؤسسة، وبهذا فالضغوط في المؤسسة التربوية تختلف حتما على الضغوط في مؤسسات القطاع الصحي مثلا، وإلى أن تلك الضغوط تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل.

قد تقاطعت هذه الدراسة منهجيا مع دراستنا في المتغير المستقل الذي تناوله الدراسة من حيث تأثيره على الرضا الوظيفي، في حين تناولناه من زاوية تأثيره على السلوك التنظيمي، كما أنها أجريت على مؤسسة تربوية.

أفادتنا هذه الدراسة في إعطاء النظرة الأولية لواقع الضغوط في بيئة مؤسساتنا وتأثيرها البالغ على حالة رضا العاملين بها، وفي إعطاء فكرة حول بعض الأسئلة التي قد تطرح على عينة الدراسة.

- الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالبة زرقاوي آمال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم، وهي بعنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014، منشورة.

- الإشكالية: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

● الفرضيات:

- عدم إشراك الرئيس لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة.

- الفروق الثقافية تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية.

- الفروق الوظيفية تؤدي إلى زيادة ظاهرة التغيب.

• المنهج المستعمل:

المنهج الوصفي التحليلي.

• أدوات الدراسة

الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

• العينة:

قصديّة تناسبية اين اختارت الطالبة نسبة 10% مفردة من 6 مديريات من مؤسسة الكوابل، وكان عدد العينة 88 فرد من مجموع 897.

• أهم النتائج:

- مشاركة الرئيس لمرووسيه تساهم بتجنب دوران العمل.
- عدم مرونة الاتصالات يتسبب في انخفاض مستوى الأداء.
- الفروق الوظيفية تؤدي إلى زيادة ظاهرة التغيب.

استفدنا من هذه الدراسة أن الصراع التنظيمي يؤثر سلبا على الرضا لوظيفي للعاملين فهو يؤدي بهم إلى الهروب منه وتجنبه لكثرة التغيب، والعلاقة الضعيفة بين الرئيس ومرووسيه قد تؤدي إلى ترك الموظفين لمناصبهم وعملهم نهائيا، كما أفادتنا أيضا في التوصل إلى أن عدم مرونة الاتصالات والفروق الوظيفية والثقافية قد تخلق نوعا من الصراعات داخل المؤسسات، وفي إحاطة نظرية وعملية على متغير الصراع التنظيمي الذي ركزت على تأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في حين تناولناه كبعد من أبعاد السلوك التنظيمي، وكانت زاوية دراستنا هي تأثير ضغوط البيئة المهنية على الصراع التنظيمي، ضف إلى أن ميدان بحث هذه الدراسة يبعد كل البعد عن مجال دراستنا هذا ما يجعل مؤشرات الصراع التنظيمي تختلف حسب كل بيئة عمل وطبيعتها ومجالاتها.

- الدراسة الثالثة:

من إعداد حبة وديعة، وهي أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بعنوان العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، بمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ناحية بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2017-2018، منشورة.

● إشكالية الدراسة:

ما هي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟

● الفرضيات:

- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية.
- يتعاضم سلوكيات المواطنة التنظيمية كما تعاضمت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية.
- يزيد الشعور بالولاء التنظيمي في ممارسات سلوكيات المواطنة في المؤسسة العمومية.

● المنهج المستعمل:

المنهج الوصفي.

● أداة جمع البيانات:

الاستمارة، المقابلة.

● العينة:

قامت الباحثة بمسح شامل لكل العاملين بالمؤسسة من موظفين وإطارات وغيرهم.

● أهم النتائج:

- تأثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة عوامل.
 - ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطا وثيق بسلوكيات المواطنة، وهذا حسب كل منطقة، وحسب طبيعة المناخ العام لها.
 - يرتبط تعدد أنواع الولاء التنظيمي بتعدد السلوكيات الممارسة في المؤسسة.
- اهتمت الباحثة بدراسة مفهوم المواطنة التنظيمية بشكل مفصل ومختلف العوامل المؤثرة في ممارسته داخل المؤسسة العمومي، مركزة على العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، فقد توصلت إلى أن ممارسة المواطنة التنظيمية من طرف العاملين يتأثر بوجود العدالة التنظيمية والعكس، كما أن شعور الأفراد بالولاء اتجاه مؤسستهم، يجعلهم يمارسون تلك السلوكيات التطوعية التي تعود عليها بالفائدة.

إن هذه الدراسة تتفق بتناولها مع دراستنا وقد استعملتها كمتغير تابع يتأثر بمجموعة من العوامل، أما في بحثنا تناولناه كبعد من أبعاد السلوك التنظيمي، وكان الاختلاف في زاوية الدراسة، أين ركزنا على تأثير ضغوط طبيعة المهنة عليه.

وقد أفادتنا هذه المقاربة أيضا في تكوين خلفية نظرية خاصة بمفهوم المواطنة التنظيمية واستعملناه كمرجع في الفصل النظري الخاص بهذا الموضوع.

الفصل الثاني: الضغوط المهنية

– تمهيد.

1. نماذج دراسة ضغوط العمل.

2. عناصر الضغوط المهنية.

3. أنواع الضغوط المهنية.

4. مصادر ضغوط العمل.

5. مستويات الضغوط وعلاقتها بالأداء.

6. نتائج ضغوط العمل.

7. أساليب علاج الضغوط المهنية.

– خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الضغوط المهنية من أبرز المشاكل التي يعاني منها العاملون بشكل عام في أماكن العمل وهي تؤثر سلباً في أغلبها على حالتهم الصحية والاجتماعية وعلى مستوى إنجازهم المهني، هذا ما ينجر عنه تحمل المؤسسة تكلفة غياب موظفيها أو تركهم العمل وانخفاض الدافعية والالتزام الوظيفي وفقدان الرغبة في الإبداع، ومن ثم تراجع فعالية المؤسسة لكن هذا لا يمنع وجود بعض الإيجابيات للضغوط ذات المستوى المقبول، لذا وجب على الباحثين إعطاء هذا الموضوع قيمته وحقه من الدراسة والبحث سعياً للوصول إلى سبل مثلى من أجل تجاوز مثل هذه المشاكل ولا بد من المنظمات أن تعطي أولوية داخل أوساطها العمالية.

في هذا الفصل نعالج هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

درس العديد من الباحثين الضغوط المهنية وفي مختلف المجالات والعلوم كعلم النفس، العلوم الإدارية، علم الاجتماع وغيرها، واختلفت تناولات كل اختصاص عن الآخر وكذا آراء المفكرين فمنهم من ركز على أثر الخصائص الذاتية واستجابات الأفراد، دون مراعاة باقي العوامل الأخرى ومنهم من ركز على بيئة العمل المحيطة بالعمال داخل التنظيم.¹ فهي مجموعة الظروف التي تسبب شدة وتوترا للعمال وتنتج عن ذلك آثار صحية واجتماعية.

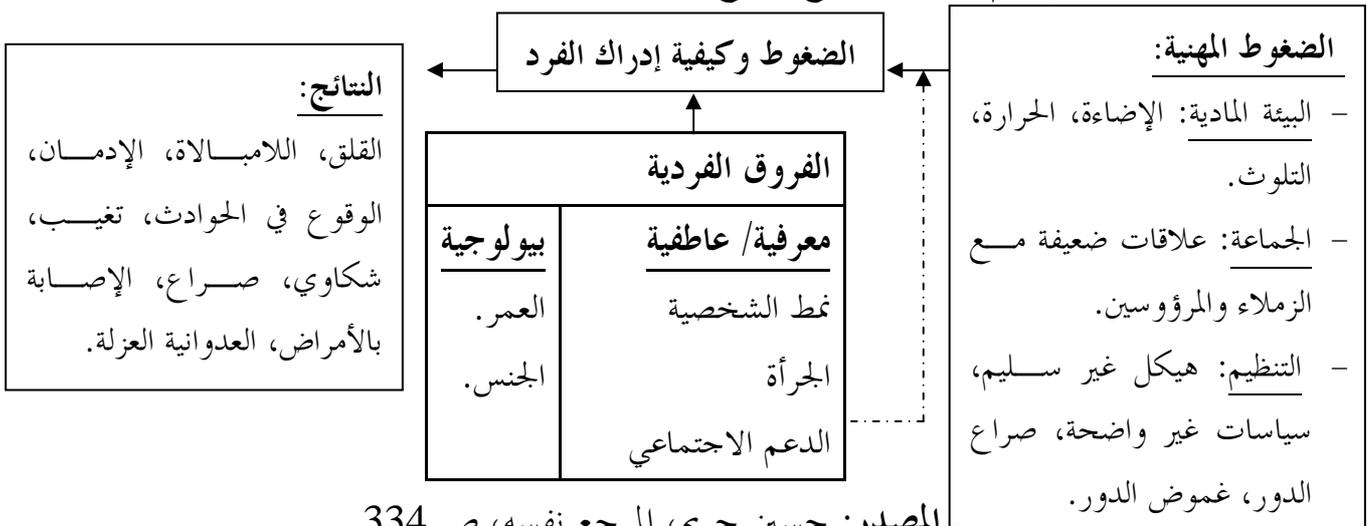
1- نماذج دراسة ضغوط العمل:

كان سيلاي "Seleye" هو المفكر الأول الذي قدم تفسيراً جاداً للضغوط وهو من اعتبر المفهوم الحديث للضغوط، ركز في دراسته على وجود أفعال الفرد البدنية والنفسية، وقد اقترح أن الاستجابة للضغوط تمر بثلاث مراحل وهي: الإنذار، المقاومة والاستتراف. وبعدها توالى الدراسات من طرف الباحثين للضغوط وبالأخص ضغوط العمل ومن ثم ظهور النماذج لدراسة الضغوط وسنتطرق للنموذجين الذين يعدان الأكثر شمولاً هما:

1-1- نموذج جيبسون (Gibson) وزملاؤه:

"تناول هذا النموذج المصادر الوظيفية للضغوط المهنية، وكيف لإدراك الفرد أن يؤثر على مستوى الضغط الذي يواجهه ومن ثم كيف يوجه نتائجه وآثاره أن للفروق الفردية (معرفية، بيولوجية) في إدراك العامل للظروف الضاغطة عليه".²

الشكل رقم: (02) يوضح نموذج جيبسون وزملاؤه لدراسة ضغوط العمل



¹ - زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 14.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع،

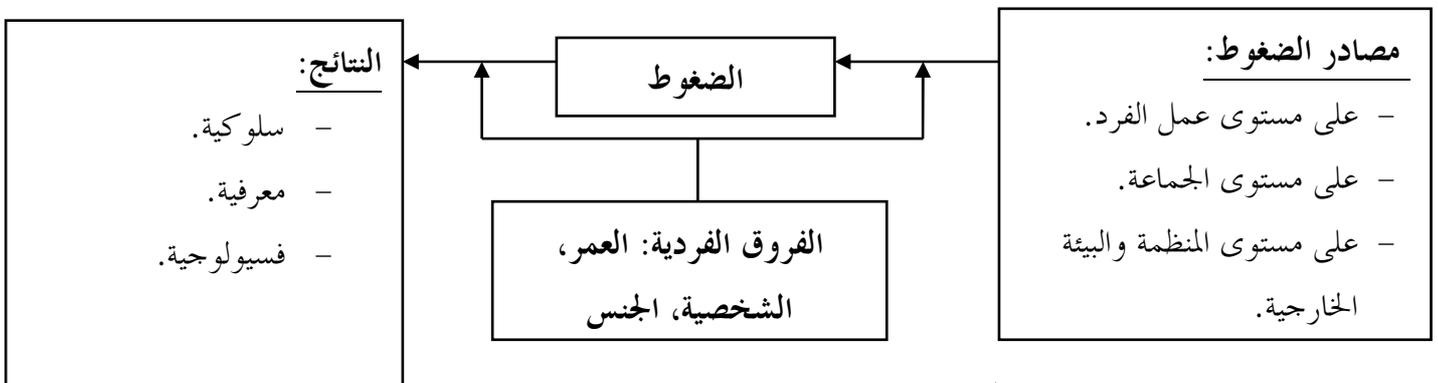
عمان الأردن، 2014، ص 333.

أشار هنا أن خصائص كل فرد سواء أكانت بيولوجية أو شخصية تؤثر على إدراك هذا الفرد لضغوط مهنية وهذا ما يحدد مدى تأثيرها على كل عامل باختلاف الشخصيات.

1-2- نموذج كرايتنروكينيكلي:

"هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن سابقه، ويوضح فيه المفكران مسببات ضغوط العمل، (عمل الفرد، المنظمة وبيئتها، الجماعة) وكذا مسببات خارجية (أسرية، اقتصادية...) ويشير هذا النموذج إلى الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لتلك المصادر أو المسببات، كما يناقش إدارة الضغوط على مستوى الفرد وكذا المؤسسة".¹

الشكل رقم: (03) يوضح نموذج كرايتنر وكينيكلي لدراسة الضغوط المهنية.



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 335.

لم يتعد هذا النموذج عن سابقه كثيرا في مسألة تأثير الفروق الفردية على تأثير الفروق المهنية لكن نلاحظ أن كرايتنر وكينيكلي قد أشارا إلى مصادر أخرى للضغوط المهنية التي قد تكون خارج المنظمة كالمشاكل الأسرية.

2- عناصر الضغوط المهنية.

يرى والاس "Wallace" وسيزلاقي "Sizlagué" أن ضغوط العمل هي تجارب يعيشها الفرد في المنظمة نتيجة اختلال توازن نفس أو فيزيولوجي لديه، وتكون نتيجة لعوامل البيئة.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 334.

وهما يحددان ثلاث عناصر الضغوط المهنية بالمؤسسة وهي كالآتي:

- عنصر المثير:

هذا العنصر يمثل القوى المسببة والمثيرة لتلك الضغوط والتي تولد الشعور بالضغط لدى الأفراد، ويكون مصدرها إما المنظمة أو البيئة أو الفرد.

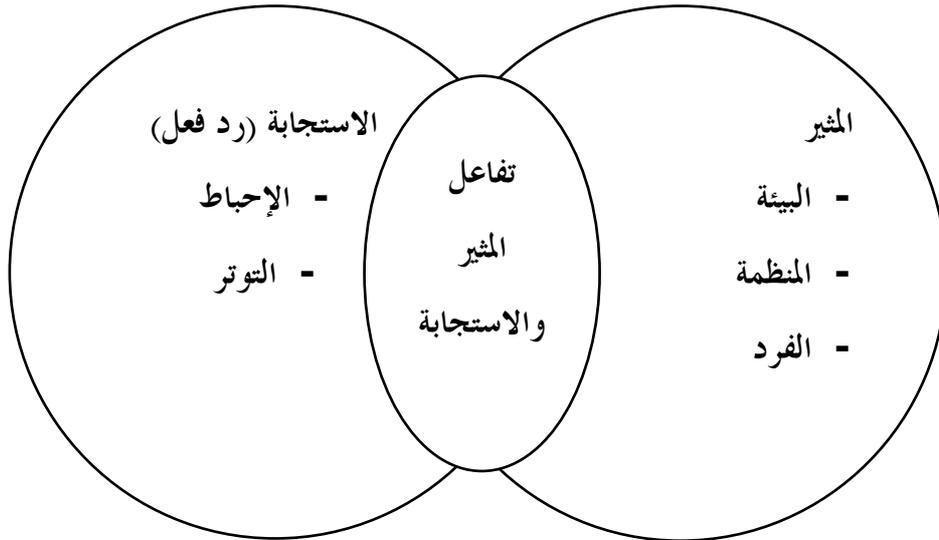
- عنصر الاستجابة:

وهي ردود الأفعال النفسية والجسدية التي يبديها الأفراد اتجاه الضغوط المهنية السلوكيات التي يقومون بها كالتوتر، الإحباط، المرض، العزلة، التخريب...

- عنصر التفاعل:

التفاعل بين العوامل المثيرة المسببة للضغوط والاستجابة لها.¹

الشكل رقم: (04) يوضح عناصر الضغوط المهنية



المصدر: خالد عليمات، المرجع نفسه، ص 54.

3- أنواع ضغوط العمل: سيلاي أن الحياة لا تخلو من الضغوط وانعدامها يعني الموت.

ولأنواع الضغوط المهنية عدة تصنيفات يمكن استعراض بعضها كالآتي:

✓ التصنيف الأول. "به نوعان هما:

- الضغط الإيجابي: ويكون مستوى هذا الضغط مقبولاً إذ أنه يعد حافزاً أو دافعاً للفرد السوي والأداء الأفضل.

¹ خالد عبادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 53.

- **الضغط السلبي:** يكون مستواه عالي أو منخفض، ويعتبر ضغطاً مدمراً، بحيث يؤدي إلى الاختلال الوظيفي للفرد ولاستجاباته وهذا ما يؤدي إلى انعدام التوازن النفسي واعوجاج السلوك وضعف الأداء".¹

ومن هنا نجد أن الضغوط ليست كلها ضارة إذ يمكن أن تكون نافعة وإيجابية للفرد والمنظمة، وهذا إذا ما اعتدل مستواها إذ أنه يمكن أن تحفز الفرد على التحدي والمثابرة والمنافسة من أجل النجاح وتجاوز الصعوبات وهذا ما يزيد خبرته وحسن تصرفه في المواقف الصعبة.

✓ **التصنيف الثاني.** ونجد به نوعان:

• **الضغوط الحادة:**

وهي الأكثر شيوعاً وتكون نتيجة الماضي القريب، والمتطلبات المتوقعة مستقبلاً وقد تنتهي بترك العامل وظيفته.

• **الضغوطات المزمنة:**

وهي الضغوط المتراكمة والتي يمكن أن تسيطر على الفرد بمرور أيام أو سنوات وتكون مزمنة وقد تدمر حياة العامل كالنظرة المحتقرة للوظيفة".²

الحادة تؤثر على عمل الفرد ويكون عمرها قصيراً مقارنة بالضغوط المزمنة التي تضغط عليه بمرور الزمن مؤثرة على حياته ككل.

4- **مصادر ضغوط العمل:**

تتعدد مصادر الضغوط المهنية بين ما هو متعلق بطبيعة العمل وبيئته التنظيمية والمادية أو حتى مصادر خارجية عن المنظمة، وتختلف هذه المسببات في درجة تأثيرها على مستوى الضغط الذي يترك أثراً على حالة الفرد وسلوكه وكذا علاقاته داخل التنظيم، وفيما يلي سنستعرض أهم هذه المصادر:

• **مصادر متعلقة ببيئة العمل:**

أ) **ظروف العمل المادية:** وتضم ما يلي:

- الضوضاء، الحرارة، البرودة، الإنارة الضعيفة.

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 141.

² - سمير بقبون، الطب النفسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 152-153.

- الازدحام وانعدام الخصوصية للعاملين.

- تلوث الجو وتواجد مواد كيميائية ضارة وإشعاعية.

- انعدام الأمن والسلامة.¹

- التصميم غير المناسب لمكان العمل.

ان هذه العوامل المادية يكون لها تأثير مباشر على العاملين وعلى مستوى أدائهم و كذا حبههم ورغبتهم في العمل وإذا كانت العوامل الفيزيائية غير مناسبة فإنها تسبب ضغطا للعامل وتؤدي إلى النفور من العمل في ذلك المكان.

(ب) ضغوط تسببها المنظمة: كتنقص توفير الموارد

وقد وضع "Luthans" الضغوط التي تسببها المنظمة كالاتي:

- عدم المساواة بين الموظفين في الرواتب والحوافز

- نقل العاملين لمواقع مختلفة بصورة متكررة.

- عملية تقييم الأداء غير عادلة.² "فعدم وجود معايير منطقية مضبوطة وموضوعية يعد من

مصادر ضغط العمل، وهذا لعدم وجود عدالة تنظيمية من كل جوانبها، وعدم حصول العمال على العائد المادي المناسب لجهدهم.

- "صعوبة الحصول على عطل وقلة فترات الراحة.

- درجة الرسمية عالية.

- تخصص وظيفي عالي المستوى.

- فرص محدودة في الترقية.

- أهداف متضاربة وغامضة.

- اتصالات ضعيفة.

- نظم رقابة غير عادلة.

- معلومات غير مناسبة وغير كافية.³

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 338.

² - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 115.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 392.

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار. وهذا ما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ويؤثر على انتماءهم للمنظمة والأكثر من هذا توتر علاقاتهم مع رؤسائهم، ويعطل ديناميكية الاتصال ما يؤثر على العملية الإنتاجية.

ج) ضغوط ناشئة عن جماعات العمل:

يؤدي الفرد مهامه داخل التنظيم ضمن جماعة وعلاقات قد تربط روابط رسمية أو علاقات غير رسمية كون الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يبقى معزولاً عن بني جنسه، وتشير الدراسات إلى الأثر البالغ لهذه العلاقات على الفرد وسلوكه وتعد أيضاً مصدراً هاماً من مصادر الضغط بالأخص إن كانت العلاقات بين جماعات العمل متوترة سواء مسؤولين أو عمال وهي:

- "الافتقار إلى تماسك الجماعة.

- انعدام الدعم بين أفراد أو أعضاء الجماعة.

- التنازع بين الأفراد.

وتؤثر علاقة المشرف أو المسؤول مع المرؤوسين وطريقة تعامله بشكل كبير عليهم.¹ وبالمقابل نجد العلاقات الجيدة تخلق مظاهر مساندة اجتماعية، هذه الأخيرة من شأنها المساعدة على التغلب على ضغوط العمل، أو التخفيف من حدتها

د) مصادر متعلقة بخصوصية ومتطلبات الوظيفة.

● "غموض دور ووظيفة الفرد داخل المؤسسة:

- عدم فهم الفرد لإبعاد وجوانب عمله.

- انعدام المعلومات التي يحتاجها للقيام بوظيفته.

- فقدان السيطرة على وتيرة العمل وتدفعه وكذا اتخاذ القرارات".² وقد ينتج غموض الدور جراء نقص المعلومات اللازمة التي يحتاجها العامل لإنجاز مهامه، أو جهله للأعمال التي تكون في حدود صلاحياته.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 337، 338.

² حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجهات نفسية في سبيل البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 62.

- ساعات العمل الطويلة أو الغير منتظمة:

العمل لمدة طويلة يشعر العامل بالتعب والملل، والتغيير في أوقات العمل أو المناوبة الليلية كالشرطة، عمال القطاع الصحي....

- الشعور بالمكانة الأقل والمكافأة غير المناسبة:

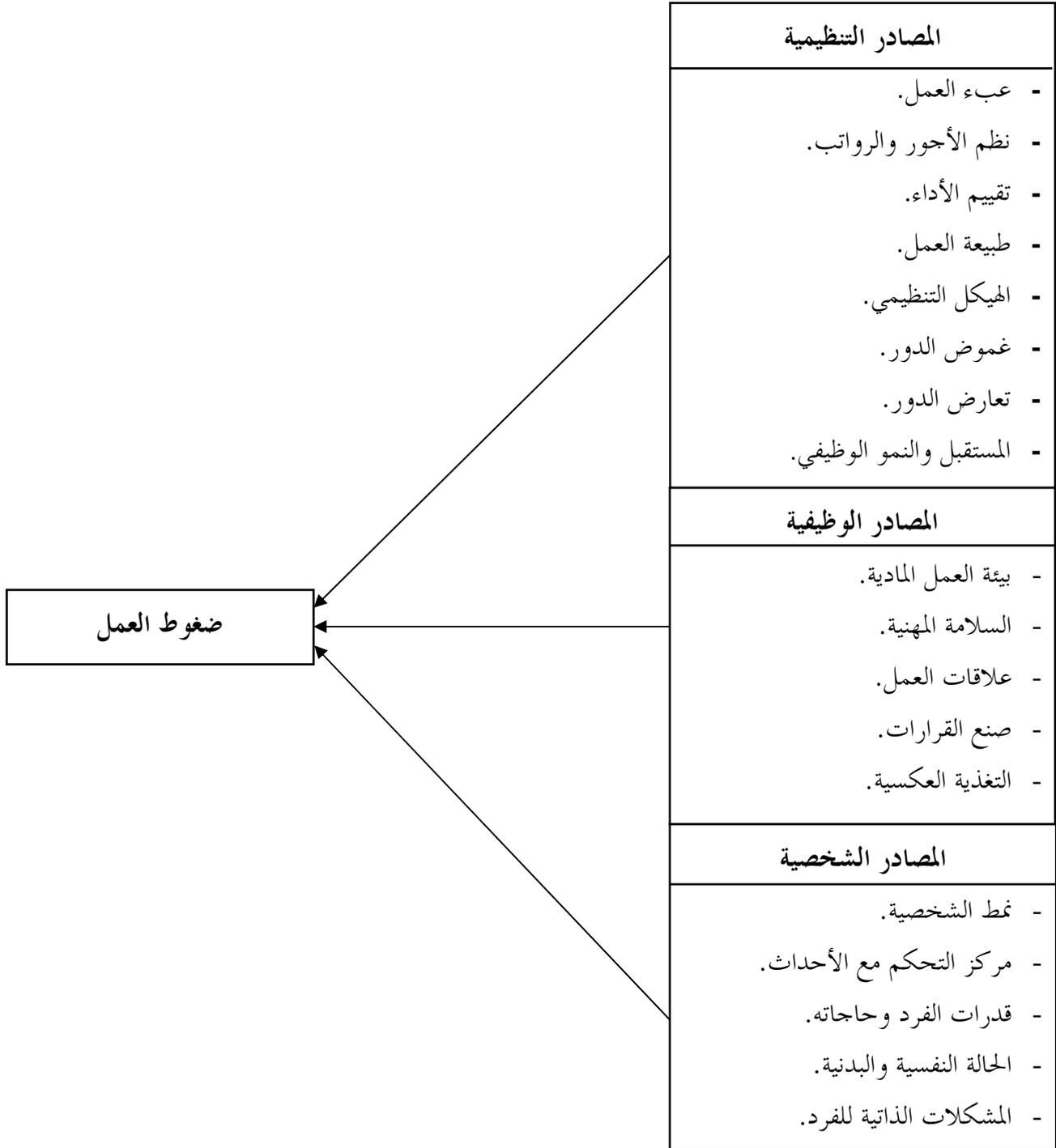
- نظرة العامل لمهنته وعدم رضاه عنها يشعره بالإحباط.
- مهام وإجراءات غير ضرورية.
- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل كثيرا.
- وجوب انجاز مهام وأعمال معينة في ظرف زمني محدد.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات ومهام الفرد.¹
- المسؤولية عن الأشخاص، وحساسية بعض المهن، والتعامل مع مختلف الناس.
- ويرى محمد مسلم أن الضغوط المهنية قد تنتج عن:
- شحنات أو أعباء العمل العالية.
- متطلبات المهنة وخصوصياتها.
- فقدان الفرد الاستقلالية على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات.
- عدم قدرة العامل على التكيف مع بيئة عمله وما تحويه.
- ظروف العمل السيئة.²

إن كل تلك الضغوط التي أشرنا إليها، وباختلاف مصادرها ومسبباتها تبقى نسبة ومتفاوتة في درجة تأثيرها على العمال، وهذا لأن طبيعة كل شخص تساعد على توجيه تأثيرها، ضف إلى مجال تخصص المنظمات ومناخها الداخلي والخارجي له دورا كبير في هذا التأثير.

¹- حمدي علي الفرماوي، مرجع سابق، ص 63.

²- محمد مسلم، مدخل إلى علم نفس العمل، ط1، منشورات قرطبة الجزائر، ص165.

الشكل رقم (05): يوضح مصادر ومسببات ضغوط العمل.



المصدر: خالد عبادة عليجات، مرجع سابق، ص 59.

5- مستويات الضغوط وعلاقتها بالأداء:

"إن مستوى الأداء لدى العمال يتأثر بمستوى الضغوط المهنية التي يتعرضون لها ولقد حددت ثلاث مستويات لضغوط العمل هي كالآتي:

● المستوى المرتفع:

وهي تلك الضغوط السلبية التي تسبب للعامل إحساسا بالتعب والإرهاق كتراكم العمل عليه، وتسبب له انخفاضاً في الروح المعنوية، وهذا ما يولد عنه شعوراً بالارتباك وعدم التحكم في الأمور وعجزه عن قيامه بمهامه على أكمل وجه وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

● المستوى المقبول:

هي ضغوط إيجابية تمنح الفرد العامل متعة في أداء عمله، وتعطيه خبرة في حل المشكلات، وتعطيه شخصية حيوية ونشطة، ومثابرة فبعض المشاكل تكسب العقل التركيز والابتكار، وتلك الضغوط تؤثر على السلوك بشكل عام فهي تزيد من انضباط العامل والتزامه اتجاه مؤسسته وعلى الأداء خصوصاً فتزيد دافعيته في إنجاز مهامه ونشاطاته".¹

لقد رأى العديد من الباحثين أن الضغوط ليست دائماً ضارة بل هي في كثير من الأحيان تحمل العديد من الإيجابيات والتحديات، وهذا إذا ما كان مستوى الضغوط مقبولاً أما إذا كان مستواها ضعيفاً أو عالياً فهي تعود بالعديد من السلبيات سواء على المنظمة أو الفرد وسلوكاته وبالأخص هي تؤثر على أدائه بشكل مباشر.

● المستوى المنخفض:

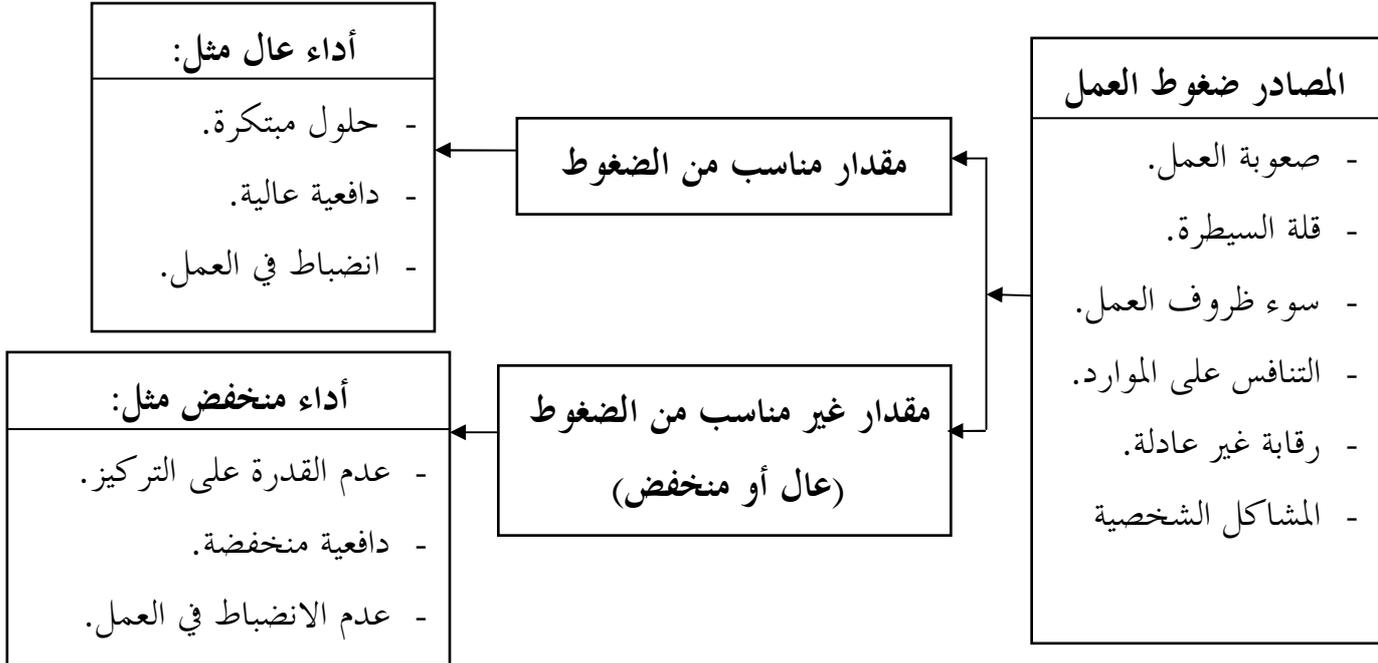
"هي ضغوط لها آثار سلبية قد تشعر الفرد بالملل والروتين هذا ما ينعكس على سلوكه وتؤدي إلى إهمال العامل وعدم انضباطه".²

وبما أن أي مكان يتواجد به الإنسان لا يمكن أن يخلو من الضغوط وأن المؤسسة هي تنظيم يضم مجموعة أفراد فإنه لابد لهم أن يواجهوا ضغوط مختلفة المستويات والأشكال، فإنه يجب التصدي لمثل تلك الضغوط والاستعداد لها قبل وقوعها والاستفادة منها والسعي لخلق نوع من التوازن بين مستويات الضغوط سواء من طرف المؤسسة أو العمال بها.

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 110.

² - معن محمود عياصرة، المرجع نفسه، ص 111.

الشكل رقم: (06) يوضح تأثير ضغوط العمل على الأداء



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 392.

6- نتائج ضغوط العمل:

يجد الكثير من المفكرين أن للضغوط المهنية آثار إيجابية كزيادة التركيز أثناء العمل والمتعة في إنجاز المهام وتحدي الصعوبات وهذا ما يزيد خبرة العامل كما أشرنا سابقاً، إلا أن الضغوط الشديدة تتسبب في خلق نتائج وآثار سلبية تعود بالضرر على الفرد والمنظمة على حد سواء، ومن ضمن هذه النتائج ما يلي:

• نتائج الضغوط على الفرد:

أ) "نتائج سلوكية: قد تتغير تصرفات وسلوكيات العامل مما يجعله عرضة للوقوع في الحوادث كالسلوك العدواني العزلة، التخريب، الوقوع في صراعات مع الآخرين، التغيب.

ب) نتائج نفسية: هذه الضغوط قد تمس مشاعر وتفكير الفرد واستجاباته النفسية، وهذا ما يؤدي إلى الحزن، فقدان الثقة بالنفس وبالغير، النسيان، العصبية...

ج) نتائج فزيولوجية: ارتفاع ضغط الدم، الصداع، السكري، أمراض القلب وغيرها من الأمراض التي يسببها الضغط والتوتر.

د) نتائج وآثار إدراكية أو ذهنية: عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، قلة الانتباه والتركيز، عدم تقبل النقد...¹.

بل والأكثر من هذا يمكن لضغوط الحياة عموماً والضغوط المهنية خصوصاً أن تدفع بالأفراد الذين يواجهونها إلى ارتكاب جرائم أو الإقدام على الانتحار والإدمان على المخدرات، فإذا ما وجد الشخص نفسه عرضة لضغوط تفوق قدرته تحمله ومع تراكمها بمرور الزمن، لاسيما إذا كان هذا الفرد ذا شخصية ضعيفة فكثيراً ما يلجأ إلى الانسحاب والاستسلام عاجزاً عن المواجهة والتصدي لتلك الضغوط المهنية، خاصة إذا ما اصطدم بمشاكل أخرى خارج بيئة عمله، كما يمكن أن يصل إلى درجة الجنون.

● نتائج الضغوط المهنية على المنظمة:

لا شك أن الآثار السلبية التي تعود بالضرر على الأفراد ستلحق ضرراً بالمنظمة أيضاً كيف لا والعمال هم المورد البشري والأساسي لتحقيق أهدافها وأن هذا العنصر هو ركيزة العملية الإنتاجية ومحور المنظمة ككل.

وفيما يلي سنستعرض النتائج التي سببها الضغوط المهنية:

- كثرة غياب العاملين.
- دوران العمل.
- عدم الرضا والولاء من طرف الموظفين.
- كثرة الصراعات داخل المؤسسة.
- انعدام الانضباط والالتزام في المنظمة.
- انخفاض الإنتاجية.²

كما يمكن لضغوط العمل أن تترك آثاراً تنظيمية على المنظمة ناتجة على سوء إدارة الضغوط وتأخذ شكلين:

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 140.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 340.

• الشكل الأول:

التكاليف المباشرة وتنتج عن غياب العاملين المتكررة والتأخيرات أو التوقف عن العمل، ودوران العمل المستمر.

- الانخفاض الكمي والنوعي للإنتاج.
- وزيادة شكاوي العمال وكثرة وقوعهم في الحوادث المهنية.
- إصابتهم بأمراض ناتجة عن البيئة المادية للعمل كالتلوث، الانهيارات...

• الشكل الثاني:

فهو الثمن غير المباشر وقد يتمثل في تراجع الروح المعنوية وانخفاض الدافعية في الإنجاز وانعدام رضا العاملين، وضعف الاتصالات وكذا العلاقات الإنسانية والرضا والاحترام المتبادل والمساندة الاجتماعية داخل التنظيم، وهذا ينعكس على الأداء واتخاذ القرارات والعمل الجماعي والتماسك بين أفراد المؤسسة ويؤثر سلباً على الإنتاجية وفعالية المنظمة وزيادة تكاليفها.¹ لكن هذا لا يمنع وجود نتائج إيجابية للضغوط المهنية رغم قلتها، نذكر منها:

- تحفيز الفرد على العمل وتزويده بالحيوية والتحمدي.
- ازدياد تركيز الفرد على العمل.
- النظر إلى المستقبل بتفاؤل.²

7- أساليب علاج الضغوط المهنية:

• على مستوى المنظمة:

لأي منظمة أن تخفف من حدة الضغوط الناشئة بها، وهذا باستعمالها لمجموعة من الطرق التي تمكنها من هذا وتكون كفيلة بالتغلب وتجنب مصادرها ومسبباتها سواء أكانت مصادر بيئية وغيرها، كما أن هذه الطرق قد تدخل ضمن سياسة المنظمة في حد ذاتها. ومن بين هذه الطرق ما يلي:

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 141.

² - نادية تابعي، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمّة لخضر الوادي، السنة الجامعية 2010-2011، ص 44.

➤ التطبيق الجيد لمبادئ إدارة التنظيم:

"يقع الكثير من المدراء والمسирين في أخطاء ومخالفات، وهذا راجع لعدم إتباعهم لمبادئ الإدارة المتعارف عليها".¹

لذلك يجب حرصهم على إتباع قواعد المنظمة تجنباً لخلق أي ضغط عند المرؤوسين، كما أن نزاهة المسؤول تقضي على الأحكام المسبقة والتي تكون سلبية في أغلبها.

➤ نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:

"إن بعد الأفراد عن مراكز اتخاذ القرار يولد لهم شعوراً بالاغتراب، وهذا ما قد يزيد من حدة الضغوط، إلا أن مشاركة المسؤول تابعة في صنع القرارات ومشاورتهم في بعض القضايا التي يمكن أن تكون لهم صلة بها يعزز ثقتهم برئيسهم وبأنفسهم وهذا ما يزيد من ولائهم".² لأن العمال ليسوا بمعزل عن القضايا والمستجدات الحاصلة في المؤسسة التي ينتمون إليها.

➤ تحليل الأدوار وتوضيحها:

"وهذا ما يوضح وعي ورؤية العامل بدقة إلى كل مسؤولياته ومهامه وصلاحيته، وكذا ما يتوقعه الآخرون منه بما يجنب التنازع والتضارب". ضف أنه يساعد على ربح الوقت والاقتصاد في استغلال موارد المنظمة.

➤ إعادة النظر في تصميم الأعمال:

من خلال تحسين كل جوانب العمل وإعطائها أهمية ومزيد من الاستقلالية وفرص التقدم.

➤ إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للعمال:

وهذا عن طريق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات (الاتصال، اللامركزية، المرونة...) وهذا ما يمنح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح والأهمية.

➤ المساندة الاجتماعية:

بتوفير علاقات إيجابية بين الزملاء وبين الرئيس ومرؤوسيه، هذا ما يخلق مظاهر تعاون، واحترام متبادلين ويساعد في علاج أو تخفيف حدة الضغوط كما يقضي على عزلة واغتراب العاملين.

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 392.

²- أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 399.

➤ برامج مساعدة العمال:

"هي برامج تدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بضرورة معالجة الضغوط المهنية التي تواجههم، وتكسيبهم خبرات في تجنبها والوقاية منها وتوجيهها بما يخدم مصالحهم ومصالح منظماتهم". إن خلق فكرة التحوار داخل المنظمات يحل أكبر المشاكل واهتمام المؤسسة بوضع مثل هذه البرامج يعزز لدى موظفيها ثقتهم بها.

● أساليب علاج الضغوط المهنية على مستوى الفرد:

إن الموظف ومع تعرضه لجملة من الضغوط والأزمات على طول فترة توظيفه داخل منصبه لا بد له وأن يعي ضرورة التحكم في تلك الضغوط وحل الأزمات وكذا تجاوز كل الآثار السلبية التي تخلفها، وإلا فلن يكون بمقدوره الاستمرار هذا ما يمكنه من توجيه سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة بما يحقق أهدافه الخاصة وأهداف التنظيم العامة. ولا بد له أن يتبع طرقاً علاجية لتجنب هذه الضغوط وهي عديدة، نذكر من أهمها:

➤ الاسترخاء:

وتساعد على تخفيف التوتر وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم لا بد له أن يقوم بهذه العملية بصورة متكررة وفي مكان هادئ.

➤ الفكاهة:

أثبتت الدراسات أن الضحك يساعد في تخفيف الضغوط التي يواجهها الإنسان.

➤ ضبط السلوك ذاتياً:

بموجب هذه الطريقة يمكن للفرد أن يقوم بالسيطرة على الأمور التي تسبق السلوك وبذا يستطيع السيطرة على سلوكه.

مثلاً التحكم في الغضب، وتهدئة النفس.

➤ تقوية شبكة العلاقات:

لا بد للفرد أن ينضم إلى جماعات مختلفة لاسيما الغير رسمية وتوثيق الصداقة، والعلاقة بينه وزميله في العمل وهذا ما يوفر له مساندة اجتماعية.¹

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 342-344.

➤ التمارين الرياضية:

تزيد الرياضة من فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يساعد الإنسان على مقاومة الإجهاد، وتعتبر وسيلة لزيادة التركيز والاسترخاء وصرف العقل على التوتر تزيد من الاستمتاع بالطبيعة والحياة.

إذا التمارين الرياضية تضمن سلامة الجسم والعقل.

➤ النظام الغذائي الجيد:

لابد للفرد تناول غذاء متكامل ومتوازن، وهذا ضروري لوظائف أعضاء الجسم وإعطاء الطاقة اللازمة لأداء الأعمال، كما أن الغذاء السليم يعطي الفرد القدرة على تحمل الضغوط ومقاومة آثارها السلبية.¹

- وحسب علي عسكر يمكن التعامل مع الضغوط بالنسبة للمنظمة كما يلي:

"تحليل الوظائف وتهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في نشاطات الأفراد وإعطائها أو إسنادها للأشخاص المناسبين أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا بتحليل الوظيفة ومعرفة خصائصها وتصنيفها من أجل إدارتها بما يناسبها وشغلها بأفراد يتلاءمون مع مميزاتها وكذا تصميمها، لكشف عبء كل وظيفة سواء أكان زائداً أو ناقصاً أو غموض الدور، وتوفير البيئة المناسبة لكل عمل مثل الحرارة ودرجة الإضاءة المناسبة، الدعم الاجتماعي، تقديم الاستشارة، تنمية اتجاهات نفسية إيجابية...".² يجب على المسؤولين تجنب مصادر الضغوط التي قد يتعرض لها العاملون وهذا لأنه لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري بصفته أهم مورد تقوم عليه العملية الإنتاجية وأي سوء قد يحدث له يعود بالضرر على المنظمة وعلى تحقيقها لأهدافها ولا بد من تسخير كل الوسائل لعلاج الضغوط التي قد تنشأ في بيئة المؤسسة.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 398.

² - علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها الصحية والنفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، دار الكتاب الحديث للنشر، الكويت، 2003، ص 134-137.

خلاصة الفصل:

من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل توصلنا إلى أن الضغوط المهنية ظاهرة لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو منها. بمختلف أنواعها وهذا بدرجة متفاوتة من التأثير حسب المصادر التي تساعد في خلقها، والمتعلقة إما ببيئة العمل وما تحويه أو بعمل الفرد كما تطرقنا إلى أهم النماذج المفسرة للضغوط المهنية وإلى نتائجها السلبية والإيجابية.

وكانت آخر نقطة تناولناها هي طرق علاج الضغوط والتي يسعى خلالها الفرد والمنظمة على حد سواء إلى مقاومة تلك الضغوط أو التخفيف من حدتها.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- تمهيد.

- 1- تطور مفهوم الصراع التنظيمي.
 - 2- خصائص الصراع التنظيمي.
 - 3- مراحل الصراع التنظيمي.
 - 4- أنواع الصراع التنظيمي.
 - 5- أثر ضغوط بيئة العمل على الصراع التنظيمي.
 - 6- نتائج الصراع التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام المفكرين في علم اجتماع التنظيم والعمل وهذا للأهمية البالغة التي يلعبها في توجيه مسار حياة المنظمات وأفرادها، ولأنه من غير المتوقع أن يسود الاستقرار والوفاق الدائم فيها إذ لابد من حدوث بعض التناقضات والخلافات التي يمكن أن تتطور إلى درجة الصراع الذي هو سلوك تنظيمي مستمر ينتج عن عملية التفاعل بين أفرادها، من هنا لابد من إعطاء العناية بهذا الموضوع من طرف المسؤولين بغية التحكم به وضرورة إيجاد طريقة قد ينم بموجبها مواجهة تلك الصراعات بالصورة الأحسن، أين يمكن استغلالها لخدمة المنظمة وأهداف أعضائها فقد أصبح لزاما على إدارات المنظمات القبول بجمية تلك الصراعات والسعي للاستفادة منها إلى أقصى حد.

يرى ابن خلدون أن المجتمع البشري يقوم على تنازع وتصارع أفراد على المتطلبات المادية للحياة، وهذا الصراع حتمي بسبب ازدحامهم داخل هذه المجتمعات. كما أن هذا الصراع لا يمكن حسمه إلا بالقوة، فالأقوى هو الذي يتحكم ويفرض الالتزام بقواعده وهذا ما أطلق عليه ابن خلدون قوانين الصراع.

وحسبه أن الصراع تحدته عوامل مادية، وأن حركة المجتمع هي نتيجة بين التصارع بين الإنسان والطبيعة من جهة وبين بني جنسه من جهة أخرى.¹

"أما كارل ماركس فقد ربط الصراع بالتفاوت الطبقي، وبتعارض مصالح الطبقات فالطبقة الرأسمالية تملك وسائل الإنتاج، وتزيد مكاسبها من خلال استغلال الطبقة البروليتاريا العاملة والتي تتعرض بدورها لبؤس وفقير متزايد، وهذا ما يدفعها للدخول في صراع مع الرأسمالية، بهدف أحداث تغيير فحسب ماركس أن الصراع يعد من أحد أهم وسائل تغيير الأوضاع نحو الأفضل".² الطبقة العاملة تعي بمرور الوقت درجة الظلم والاستبداد التي تتعرض لها من قبل الرأسمالية فتسعى إلى إنهاء هذا الواقع التعسفي محاولة تحسين أوضاعها من خلال مواجهتها والتصارع معها لكسب حقوقها.

والصراع التنظيمي: هو تنازع بين أفراد أو جماعات التنظيم من أجل تحقيق أهداف أو بسبب تضارب مصالح المتنازعين.

1- تطور مفهوم الصراع التنظيمي:

مر مفهوم الصراع التنظيمي في الصراع السوسولوجي بثلاث مراحل وهي:

1-1- مرحلة الفكر التقليدي:

والتي سادت معظم القرن 19م وحتى النصف الأول من القرن العشرين رأت المدرسة التقليدية أن الصراع التنظيمي خطر على التنظيم وله آثار سلبية وضارة، لذا يجب مقاومته من طرف الإدارة والقضاء عليه بأي وسيلة لتجنب نتائجه الوخيمة.

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 27.

² - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص151.

1-2- المرحلة السلوكية:

قد جاءت هذه المرحلة من الخمسينيات من هذا القرن وتبنت فكرة أن الصراع هو أمر حتمي داخل المنظمات، ولا يمكن تجنبه كلياً، لذا ما على الإدارة أو المسؤولين سوى التعرف على الصراع ومن ثم تحديد المستوى المقبول منه، بما يخدم أهدافها في ظل الظروف السائدة والتخفيف من الضرر الذي يخلقه.

1-3- مرحلة الفكر التفاعلي:

وقد رأى أصحاب هذا الفكر أو المدرسة التفاعلية بأن الصراع ليس أمر حتمياً فحسب داخل المنظمة بل أنه لا بد من وجوده، وهذا لما يحمله من جوانب إيجابية تعوم على التنظيم وأفراده بالفائدة كما ترى أن الصراعات يمكن أن تكون بناءة ولها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف العامة وكذا الخاصة بالمؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن للإدارة التدخل في إحدى الحالتين:

الأولى: إذا ما ارتفع مستوى الصراع عن الحد المسموح تسعى لتخفيفه

الثانية: في حالة انخفاضه أو انعدامه تعمل على خلقه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب والذي يخدم مصالحها.¹

وفي هذا السياق أشار روبرت "Robbonz" في كتابه السلوك التنظيمي أن نتائج الصراع تحدد حسب نمط هذا الصراع من حيث كونه وظيفياً أو غير وظيفي.

أما الصراع وظيفياً أو غير وظيفي، فالوظيفي هو الذي يؤثر إيجابياً على أداء وسلوك الجماعة، والغير وظيفي هو الذي يؤثر بالسلب على تلك الجماعة.²

¹- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر

والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 310.

²- معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 27.

الجدول رقم: (02) يوضح الصراع التنظيمي في المدارس السوسولوجية المختلفة.

المدرسة التفاعلية	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	
ضروري/ محرك للإبداع	طبيعي/ يدخل في ترتيب النظام	غريب/ دخيل	بيان طبيعة الصراع
عوامل جد قلبية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسبابه
مفيد / ضار	ضار / مفيد	ضار	خصائصه
الكل	الجميع عرضة له	مثيرة للمتاعب	أطرافه
تطور	تنافس	تدمير	نتائجه
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	ردة الفعل
كيف يستفاد منه	علاج	تفادي	طريقة التعامل
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 110.

2- خصائص الصراع التنظيمي:

- وجود أطراف الصراع ويمكن أن يكونوا أفراد أو جماعات.
- وعي كل طرف من أطرافه وإدراكه للطرف الآخر.
- حرص كل المتصارعين على إلحاق الضرر بغيرهم من أطراف الصراع.
- قدرة الأطراف المتنازعة على إلحاق الضرر بعضهم البعض.
- وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك.
- تظل نتائج الصراع غير واضحة إلى أن ينتهي هذا الصراع.¹

¹ - عبد الله عبد الغني الطحجم، طلق بن عبد الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، ص 226.

3- مراحل الصراع التنظيمي:

"إن اختلاف وتعارض مصالح الأفراد داخل المنظمات والتفاوت في مراكزهم ومراتبهم يجعل الأقوى منهم يسعى إلى تحقيق أهدافه وغاياته ولو على حساب أهداف الأفراد الآخرين، خدمة لمصلحه الشخصية وهذا ما يخلق السيطرة ويزيد من حدة الضغط ممهدة إلى خلق صراع تنظيمي داخل المؤسسة"¹ وحسب هذا لا يمكن لمصالح أفراد التنظيم أن تتوحد في كل الحالات فيسعى كل منهم لبلوغ غاياته دون مراعاة الآخرين.

✓ المرحلة الأولى الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل أو الصراع الضمني:

وتتمثل في توفر الظروف والعوامل التي تساهم في تهيئة ظهور بوادر هذا الصراع، ونستطيع أن نعتبرها أسباباً مؤدية إليه، وقد تشتمل هذه الأسباب على:

الاتصال: عندما يكون مشوشاً ومصحوباً بالضوضاء وعرقلة وصعوبة اتخاذ القرارات.

الهيكل التنظيمي: إذا ما كان واسعاً ومتضمناً لتخصصات وجماعات كبيرة.

العوامل الشخصية: ويمكن أن تحمل تفاوت وتباين القيم والأفكار بين أفراد المنظمة الواحدة.

ضف إلى هذا يعد فقدان الرقابة الذاتية للأفراد من أهم أسباب الصراع في مجال العمل.

وغيرها من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الحاجة إلى الخوض في صراع بينهم.

✓ المرحلة الثانية مرحلة الصراع المدرك:

وهنا يبدأ إدراك وبلورة الصراع بين الأطراف المعنية والمتضمنة قد يظهر الشعور بعدم

الاتفاق في المواقف والتوتر بناء اتجاهات سلبية اتجاه تلك المواقف.

✓ المرحلة الثالثة الشعور بالصراع:

يبدأ الأطراف هنا بالتماس التزاع بينهم، وملاحظته، كما أن الجدير بالذكر أن للمعلومات

والاتصالات أهمية بالغة في تغذية صور وأشكال هذا الصراع.²

¹ - سعد عيسى مرسي بدر، مرجع سابق، ص 365.

² - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 43-44.

✓ المرحلة الرابعة الصراع العلني أو السلوكي:

يتبع في هذه المرحلة السلوك الصريح والظاهري بين أطرافه معبرين عن صراعهم ضد الطرف الآخر.¹

ويكون بالفعل ورد الفعل حيث يصبح السلوك ديناميكيا يعتمد على أبعاد درجة السلوك ويكون:

- الصراع التخريبي.
 - الجهود المواجهة للطرف الآخر.
 - العدوانية والمناوشات والتهديد.
 - التهجم اللفظي وتحدي الآخرين.
- وهو بالمقابل يلقي سلوك آخر كرد فعل مثل المواجهة والدفاع او الانسحاب.

✓ المرحلة الخامسة مرحلة ما بعد الصراع:

وتكون هذه المرحلة جد حساسة فهي تحمل نتائج وآثار الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات، وتتحمل خيارين:

- أولهما: أن السبب أو الموقف وهذا ما يؤدي غالبا إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وسياستها.

- أما ثانيهما: وهو الأكثر شيوعا فهو اعتماد الطرق الكفيلة بمعالجة وحل الصراع التنظيمي وتخفيف حدته بين الأطراف المتنازعة، ومحاولة تحقيق الرضا لكليهما.²

وهذا ما قد ينجر عنه سلوكيات التعاون والتفاهم المتبادلين فيما بعد بين تلك الأطراف.

ولكن إذا ما حل الصراع برضا طرف على حساب الآخر (خاسر ورايح) فقد نخلق صراعات أخرى ومشاكل جديدة.

"أما إذا ما شارك الأفراد في عملية حل الصراع فيؤثر هذا عليهم وعلى تقديرهم لذاتهم

التنظيمية، إذ أن مساعدة التنظيمات موظفيها على إدارة الصراع بشكل فعال يزيد من احترام

الذات المهنية بالمؤسسة ويزيد من فعالية الإنتاجية".³ وبهذا يحقق الصراع التنظيمي أهم النتائج

¹ - عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 228.

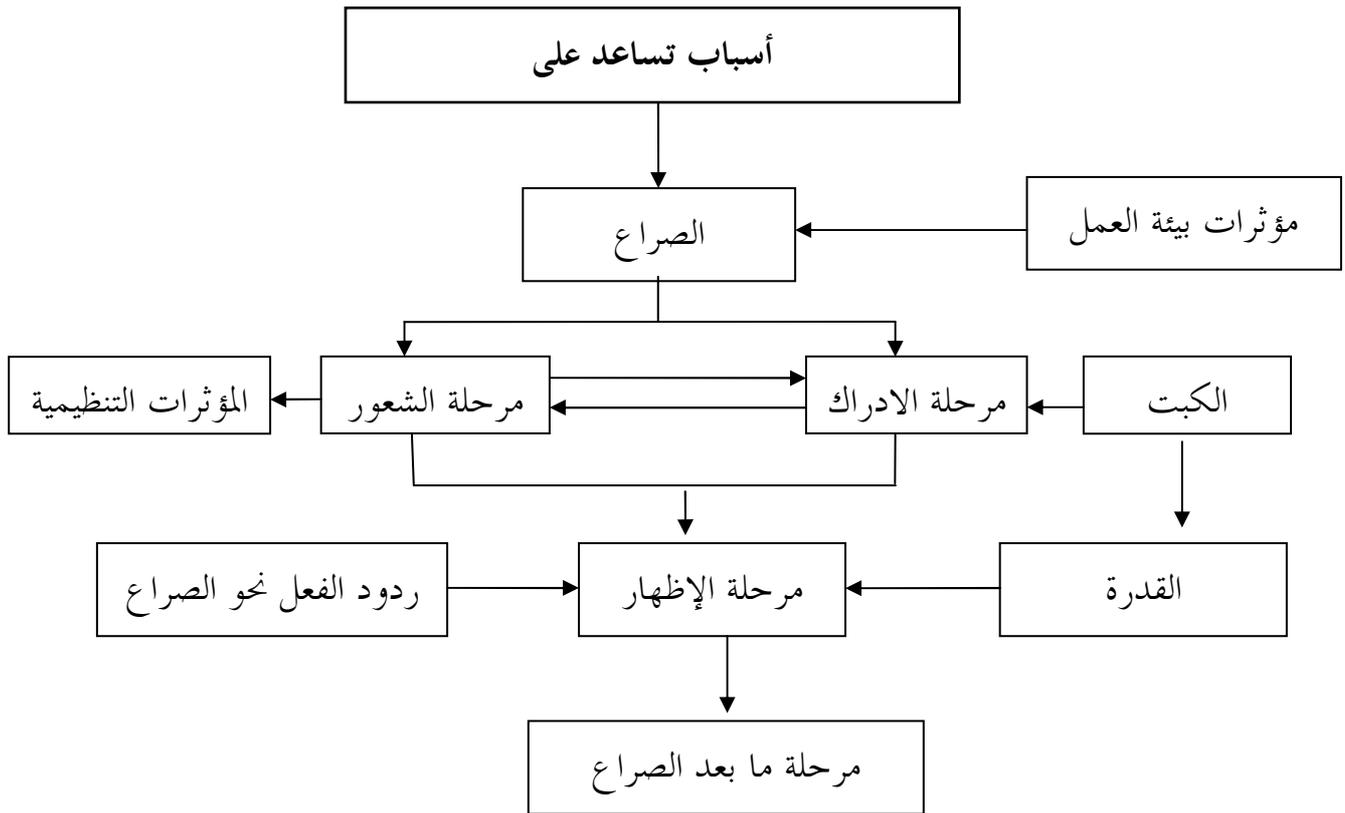
² - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص68.

³ - David Cawan , **Taking charge of organizational conflüt Aguide to Managing Anger and confrontation**, Personhord Priss U S A, 2003, p35.

الإيجابية له وهي المشاركة وخلق روح التحاور داخل التنظيمات خالقاً بهذا ولاءً وانتماءً لدى الموظفين لتلك التنظيمات.

"وهناك معياران لتقدير الذات التنظيمية وهما الرضا عن مكان العمل والرضا عن الوظيفة ومنه إذا ما خلقت المنظمة الرغبة لدى عمالها في مغادرة مكان عملهم أو تغيير وظيفتهم يعد من المقدمات الأساسية للصراع والإخفاق في حله".¹ أما في حالة ما إذا كان العمال راضون عن مكان عملهم وعن وظيفتهم على حد سواء، هذا يجعلهم يقومون بأعمالهم في وضع أكثر راحة ويخلق عندهم ولاءً اتجه مؤسستهم، وبالتالي تولد السلوكيات البناءة وتزيد درجة الإبداع والتفاني في العمل، ما يحسن من كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، ويقلل دوران العمل.

الشكل رقم: (07) يوضح مراحل الصراع التنظيمي حسب بوند



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 119.

¹ - David Cawan, Ibid, p 36.

4- أنواع الصراع التنظيمي:

4-1 حسب المستوى.

✓ الصراع على مستوى الفرد:

غالبا ما يتعثر الفرد بالعديد من العقبات ويواجه الكثير من الصعوبات وكذا الإحباطات عندما يريد تحقيق أهدافه وتلبية حاجاته وهذا ما قد يسبب لديه شعورا بالتعارض والتزاع الذاتي، وهذا الأخير له علاقة مباشرة بضغوط العمل التي ناقشناها في الفصل السابق.

كما أن الصراع على مستوى الفرد له مسببات وعوامل تساعد في نشوئه وتخلق تعارضا داخل الفرد، نذكر منها:

أ) الإحباط: يكون الفرد شغوفاً إذا ما كان يسعى لتحقيق هدف ما وسلوكاته وأفعاله تكون موجهة لخدمة هذا الهدف وتلبية الحاجات، لكن إذا ما وقف عائقاً ما، أمام تحقيقه هذا سيؤدي إلى ظهور حالة من الإحباط لدى ذلك الفرد وهنا يلجأ إلى سلوك دفاعي قد يأخذ عدة أشكال منها:

- الانسحاب والتخلي عن الهدف.
- الكبت اللاشعوري (الجمود).
- أحلام اليقظة.
- العدوانية.

الفرد يشعر بالإحباط في حالة انعدام إشباع حاجاته كما الإحباط قد لا يكون سلبياً في كل الحالات، بل يمكن أن يدفع بالمرء إلى السعي المتواصل، والمثابرة والتحدي الموصل للهدف، وهذا ما يحسن سلوكه وأدائه.

ب) تعارض أهداف الفرد:

وفي هذه الحالة يكون هناك تضارب الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها،¹ أو يكون مخيراً بين بديلين لا يستطيع تحديد أي البديلين سيختار.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 176.

● أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:

عندما يجد الفرد نفسه أمام ضرورة اختيار هدف من بين مجموعة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا وآثار إيجابية.

فكأن يواجه بدائل إما أن يحقق هدف الجماعة، وإما أن يحقق هدفه الشخصي، ويتميز هذا التعارض بتأثيره البسيط على الفرد ولا يسبب ضغوطا عالية، حيث يقوم بتحديد أي البدائل يحمل منفعة أكثر.

● أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:

هنا يختار بديل من عدة اختيارات لكل منها عيوب، ويفضل عدم الاختيار حتى لا يقع في مشاكل جديدة، لكنه يجد نفسه مجبرا على الاختيار في كثير من الأحيان.

● أهداف متعارضة ذات مزايا وعيوب:

هنا يواجه الفرد أهداف وبدائل تحمل جوانب إيجابية وجوانب سلبية، وهذا النوع من التعارض شائع كثيرا، فيقوم بالمقارنة بين المزايا والعيوب في كل البدائل لكي يخرج بالقيمة الصافية لها، ويقارن بين هذه القيمة وهذا ما يسمى بتعظيم العوائد.

ج) تعارض الأدوار وغموضها:

"وهو ينتج عن الاختلاف بين ما يجب على الفرد أن يؤديه داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه لابد أن يؤديه بسبب عدم فهمه لوظيفته، أو عدم توصيف أمثل للوظائف من طرف المختصين وكذا الأوامر المتضاربة والمتداخلة والتوجيهات التي تصل إليه من أكثر من رئيس، ويجدر الإشارة إلى عملية تقييم الأداء التي تعتمد على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يقوم به فعلا وهذا التقييم يحدد مساءلة العامل أو عقابه أو حصوله على حوافز مختلفة".¹ إذ يعد فهم المهام الموكلة إلى العامل فهما خاطئا من أهم أسباب الصراع لدى الفرد وغموض الأدوار ينتج عنه تشويش أفكار الموظفين وهذا ما يوقعهم في أخطاء مهنية.

د) مشكلات العمل:

من الأسباب المهمة التي تشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي بعض المشكلات الموجودة في العمل ومثال ذلك:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 265-266.

- عدم رضا الفرد في عمله.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم قدرته على تحسين أدائه في إنجاز المهام.
- تعارض بعض أساليب العمل.
- تعارض إجراءات العمل مع معتقدات وقيم الأفراد.
- عجز العامل على تحديد المشكلات.
- جهله للعوامل والمسببات التي تكون تلك المشكلات.
- عدم قدرته على تحديد البدائل لحل تلك المشاكل.
- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي وبالسياسات داخل المنظمة.¹

إن هذا النوع من الذي يقع بصراع والذي يقع بين الفرد وذاته يؤثر بصورة مباشرة على سلوكه وعلاقاته في وسطه المهني ويؤثر على تلبية حاجاته وتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة المنتمي إليها.

فهو يؤثر على كيفية أدائه لأعماله ونشاطاته اليومية.

"كما أن الفرد قد يخضع لمجموعة من القيم التي يمكن أن تتعارض فيما بينها فالصراع أو التناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والتي تستوحى كل منها من ثقافات وعادات وأنظمة مختلفة عن بعضها البعض، هذا الصراع بين القيم يولد لدى الفرد صراعا ذاتيا يوقعه في تناقضات"² وهذا ما يؤثر سلبا على نفسيته وسلوكاته ومن ثم على علاقاته إذ أن هذا الصراع قد يتطور ليظهر بين مجموعة الأفراد الذين يحملون ثقافات مختلفة.

✓ الصراع على مستوى أفراد الجماعة:

يتفاعل أفراد الجماعة داخل أي منظمة فهم يقومون بأداء المهام ويكملون أدوارهم كما تعايشهم داخل تلك المؤسسة ينتج عنه العديد من التعاملات والعلاقات والتفاعلات، وبموجب ذلك التفاعل يصبح الصراع أمرا حتميا مهما بلغت مرحلة تماسك الأفراد داخل الجماعة، إذ لا يزال لكل منهم مركزه، شخصيته، مدركاته، وقيمه ورغباته وحاجاته والتي لا تتطابق مع قيم

¹ - زهير بوجمة شلاي، مرجع سابق، ص 98.

² - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص55.

وغايات الآخرين ضف إلى هذا عدم الاتفاق في النظرة والآراء إلى مختلف المواقف والأحداث، وهذا ما يولد اختلافات وصراعات بينهم.

كما تتعدد صور النزاع فقد يكون على منصب وسلطة أو مركز اجتماعي أو على نصيب أكبر من العوائد والمكافآت، ويمكن أن يكون صراعا على الموارد.

ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عدة منها:

- قيم شخصية مختلفة.

- وجود خطر يهدد المنصب والمكانة.

- تضارب بين الأهداف.

- مدركات ووجهات نظر متباينة.

ويجب أن نشير إلى دور المشرف في تخفيف هذا الصراع أو الوقاية منه وتنمية روح التعاون

(العمل بروح الفريق).

- تشجيع مشاركة العمال.

- الاعتراف بأنماط الصداقة وتقليص العداوة بين الجماعة.

- تمثيل الجماعة بعناية أمام المسؤولين في المنظمة.

- دراسة شخصية وطريقة إدراك الشخص الذي يستقبل المعلومات والتوجيهات.¹

✓ الصراع بين الجماعات:

إن المنظمة تحوي العديد من الوحدات والأقسام والتي تحمل كل منها وجهات نظر عن مهامهم وكذلك عن مهام الأقسام أو الجماعات الأخرى وغالبا ما يكون هناك اختلاف بين وجهات النظر تلك، كما يمكن أن يكون هناك تنافس في الأداء أو تفاوت في المستويات وتنازع بينهم على الموارد لاسيما النادرة منها كل هذه المعطيات قد تخرج بصراعات على السطح وسنقوم بشرحها كالاتي:

¹-حسين حريم، مرجع سابق، ص 178-179.

• الصراع على الموارد:

يتنافس جماعات العمل والوحدات على الموارد المتاحة والتي عادة ما تكون نادرة كالأفراد الماهرين، الأموال... وهنا يصبح الأطراف متناحرين للحصول القدر الأكبر من تلك الموارد دون مراعاة احتياجات باقي الأقسام.

• التنافس على الأداء:

"وهذا ما يلاحظ في الوظائف ذات الصفات المتشابهة ويهدف الجماعات التي تشغلها من وراء هذا التنافس إلى تمييز أداءها على أداء الجماعات الأخرى، ومثال هذا جماعات العمل داخل أقسام النسيج في مصنع ما، تنافس على زيادة الإنتاج والكمية دون إهمال الجودة".

• الاختلافات بين المستويات التنظيمية:

تسعى كل جماعة تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين إلى تحقيق أهدافها الخاصة كما يمكن أن نلاحظ صراعات بين المشرفين والإدارة من جهة وبينهم وبين العمال من جهة أخرى.

• مشاكل بين التنفيذيين وبين الاستشاريين:

قد يقع المنفذون في مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من طرف خبراء استشاريين والذين يسارعون بدورهم لإشباع حاجاتهم من تقديم توجيه ومعلومات حول المشكلة، فيتطور هذا إلى ما يشبه التصرف واتخاذ القرار.

✓ الصراع بين المنظمات:

لا تكاد تختلف صور وطبيعة الصراع التي تنشأ بين جماعات داخل المنظمة الواحدة عن حالة وطبيعة الصراع بين المنظمات المختلفة، فالتباين بين الأهداف والتضارب في المصالح إضافة إلى محدودية البيئة مثل حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار، والمنافسة بين المنظمات وقلة الموارد يدفع بالتنظيمات لاسيما المتشابهة النشاط أن تدخل في صراع قصد تلبية مصالحها تحقيق أرباحها.¹

4-2- حسب الاتجاه.

وهنا يمكن تمييز نمطين هما الأفقي والرأسي.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 68.

✓ الصراع التنظيمي الأفقي:

"وهذا النوع يحدث بين أطراف أو جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو وحدات وأقسام تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منها سيطرة أو حكم على الأخرى، وترتبط مع بعضها بعلاقة أداء واعتماد مشترك".¹

إن تقييم العمل أو التخصص في العمل داخل المنظمات يخلق مهام تخصص في مجالات محدودة من العمل وهذه التجزئة في الأعمال تنتج عنها تجزئة أهداف فرعية، يجعل هذا الأفراد يركزون على الأهداف الفرعية والخاصة.

فالرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يولد لدى الأفراد والوحدات يخلق أحيانا صراعا بينهم، وهذا لتباين مصالحهم ويسعون استبدال الأهداف الأساسية للمنظمة بأهداف فرعية فالتخصص ينتج عنه ما يسمى بظاهرة توصل الأهداف وهي ارتباط كل قسم متخصص بأهدافه الجزئية، وتتحول الوسائل الفرعية لكل وحدة والتي يفترض أن تتكامل لتحقيق الهدف العام إلى غايات في حد ذاتها.

✓ الصراع التنظيمي الرأسي:

"يقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات مختلفة في التنظيمي، ففي حين تكون بعض الأعمال والوظائف تنفيذية ولا صلاحية فيها للتصرف المستقل تحوي المهام الأخرى أعمال التوجيه والرقابة وصنع القرار.

وتوزيع السلطة يعبر عن وجود نوع من علاقات الخضوع، ويتيح في بعض الأحيان الفرصة لظهور بعض الصراعات بين الرئيس والمرؤوسين"²، خاصة إذا ما أفرط في استعمال نفوذه واستغلال صلاحيته، أو وقوع مجادلات تسعى إلى تقليص سلطته، فكما تعمل هذه التدابير على ضمان الضبط والاستقرار داخل المنظمة، نجد لها جانبا آخر شديد الخطورة، حيث أن تقليص حريات الأفراد بممارسة نوع من القهر، هو أمر قد يفسر بعض التوترات والتراعات الحادة التي قد تنشأ في الأوساط المهنية.

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 38.

² - معن محمود عياصرة، المرجع نفسه، ص 39.

5- أثر ضغوط بيئة العمل على الصراع التنظيمي:

لقد ناقشنا في فصلنا السابق من هذه الدراسة موضوع الضغوط المهنية، وتطرقنا إلى السلبيات والنتائج الضارة الوخيمة التي تلحقها بالمنظمة وبأفرادها لاسيما على سلوكياتهم وعلى العلاقات القائمة بينهم وكذا أشكال التفاعل والتعامل مع بعضهم البعض، وفي هذا الجزء نسلط الضوء على أثر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل على الصراع بين الأطراف المنتمية لتلك المنظمات "ومن جهة أخرى فإن الصراع التنظيمي هو شكل من أشكال السلوك بالمؤسسة وهو تعبير عن التنافر والالتقاء بين أهداف العمال فيما بينهم وأهداف الإدارة هذا في أحيان عديدة، كما أنه يعبر عن الأوضاع القائمة في البيئة الداخلية للمنظمة، يعبر عنه العمال بمختلف التصرفات كالإضراب، التغيب، إتلاف الآلات عدم الانضباط أثناء أداء المهام... وتتباين عملية الصراع بين المجتمعات والمنظمات بتباين واختلاف طبيعة بيئة تنظيم وكل مجتمع".¹

ومن أهم هذه المصادر أو الضغوط الخاصة بالبيئة التنظيمية نذكر:

"عنصر السلطة: وهي بطبيعتها سلاح ذو حدين فيها يمكن تحويل المؤسسة أو المصنع إلى كيان كلي فعال يحقق أهدافه العامة، إلا أننا نجد لها من جهة أخرى كثيرا ما تؤدي إلى انقسام المنظمات الاجتماعية إلى قسمين: القسم الأول هو الذي يصدر الأوامر، والقسم الثاني: يطيع ويخضع لهذه الأوامر، وبهذا نلمس أن القوة أو الوسيلة التي تساعد في تحقيق عنصر التكامل في النسق الاجتماعي للتنظيم هي ذاتها التي يمكن أن تكون المصدر الأساسي لكل أنواع الصراعات به".² وبما أنه يستحيل وجود مؤسسة دون بناء سلطة فمن المؤكد أن الصراع التنظيمي سيظل قائما ولن يزول، لكن يجب مراعاة أنه لا يمكن إرجاع كل الصراعات التنظيمية إلى علاقات السلطة الموجودة بالتنظيم.

وهناك ضغط آخر تولده بيئة العمل ويؤثر بدرجة كبيرة في خلق صراعات تنظيمية هو:

عنصر الرقابة:

يمكن القول أنها أداة ضبط تقوم عن طريقها المنظمة بمتابعة سير المهام والعملية الإنتاجية بصورة سليمة وفعالة، فهي أحد السلوكيات الرسمية التي تضمن السير السليم للأعمال وتطبيق

¹ - محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص166.

² - محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص 154.

السياسة التنظيمية لكن الرقابة المشددة والبالغة تحد من حرية العمال الخاضعين لها بصورة كبيرة وهذا ما قد يؤثر على مواقف وعلاقات العمال ويؤدي إلى نشوء صراعات.¹
عدم تنوع الاتصالات وقلة المعلومات:

تحدث أغلب المشاكل نتيجة سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، ومن المعوقات التي تواجه عملية الاتصال هي الفروق الفردية بين الأفراد في مستوى الإدراك.²
 فإذا تتضافر عوامل لتضغط على العاملين مشكلة إحدى أهم مصادر الصراع سواء أكان هذا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وما لوحظ أن أبرزها هي تلك المتعلقة بمحيط العمل وما هو رسمي بالتنظيم. بما فيه درجة غموض المهام والتي تشكل محور تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات، فكلما زاد حجم الغموض أدى هذا إلى نقص المعلومات قد يرجع هذا إلى إخفائها إذ أن بعض الجهات تعتمد حجبها لمصالح خاصة وهذا ما يزيد الصراع حدة.

"ويمكن أن ينشأ صراع بين الجماعات في العمل على الموارد نظرا لقلتها، أو بسبب عدم توزيعها بصورة عادلة من طرف المسؤولين".³ وهذا ما يعكس سلبية الإدارة في اتخاذ القرارات أو في توفير بيئة مادية ملائمة وموارد كافية لسد حاجات العملية الإنتاجية أو حتى انعدام المصادقية والعدالة التنظيمية.

إن لكل ما ذكر فيما يخص البيئة التنظيمية وضغوطها دور في تحديد سلوك العاملين وتوجيه مساهمهم مما يؤثر على قيمهم والتزامهم وأسلوب عملهم داخل المؤسسة، إضافة إلى مبادئ الإدارة أنماط تقسيم العمل، نظم الاستراحة، المكافآت، العقاب...
 وهناك مداخل تفسر العلاقة بين البيئة والسلوك والتي يمكن قياسها على بيئة العمل وسلوك الفرد العامل وهي:

¹- ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 15.
²- لينا داوود محمد طه، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012-2013، ص 43.
³- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، مرجع سابق، ص 49.

• مدخل الضغط البيئي:

والذي يشير إلى عدة عناصر من البيئة التي يتعرض لها تمثل مصادر ضغوط عليه مثل: الحرارة، التلوث، الضجيج...

• المدخل الانفعالي:

يواجه الفرد مواقف تسبب له الغضب أو التوتر وهذا ما يؤدي إلى تغيرات فيزيولوجية كزيادة ضربات القلب وتغيرات سلوكية كالتخريب، العدوانية، صراع مع الآخرين...

• مدخل الحمل البيئي:

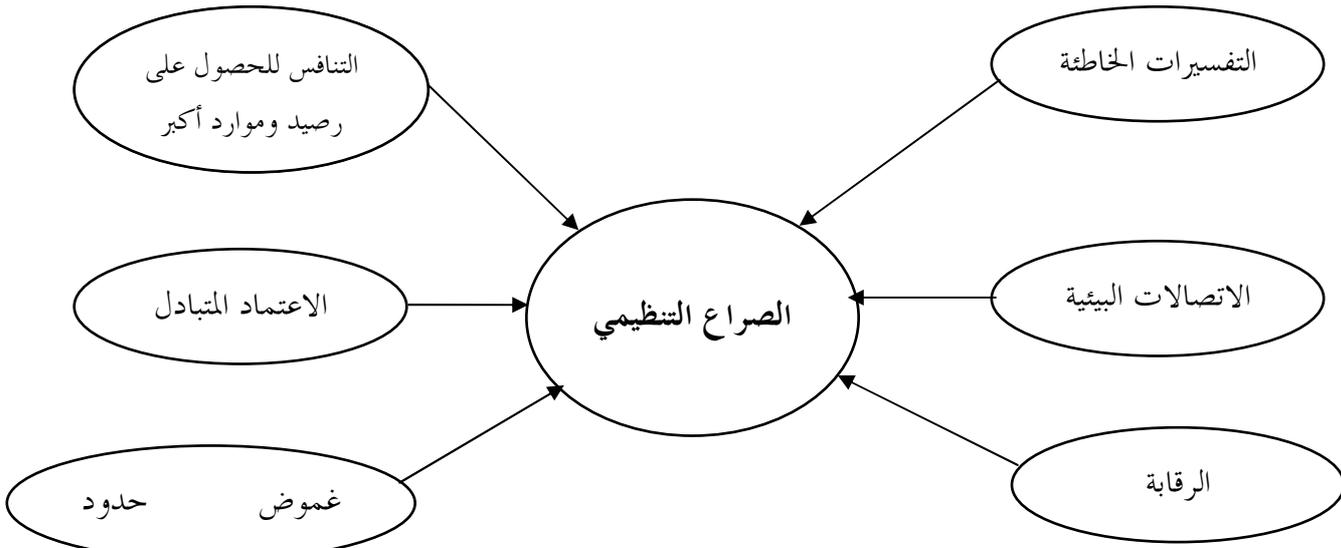
وهذا يتعلق بكمية المثيرات المحيطة بالفرد وقدرته المحدودة على التفاعل معها، وهنا تشير الدراسات إلى قلة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد الذين يمضون أوقاتهم في أماكن مزدحمة.

• مدخل قلة الإثارة:

وهذا عكس السابق فهو يرى أن قلة الإثارة وخلو المكان من تنوع المثيرات يعرض الفرد للملل والقلق.

• مدخل السلوك المقيد:

وهذا يتعلق بالحالة التي يجد الفرد فيها نفسه في مواقف لا يستطيع التحكم بها أو التصرف بحرية.¹ الشكل رقم: (08) يوضح العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع التنظيمي.



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 114.

¹ - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009، ص 206.

6- نتائج الصراع التنظيمي:

لقد تغيرت نظرة الباحثين لنتائج الصراع التنظيمي عبر مختلف المدارس وهذا ما رأيناه في تطور مفهومه، إذ أن الكتاب الأوائل كانوا ينظرون إليه على أنه ضار بصفة عامة وتنجر عنه نتائج وآثار سلبية في كل الحالات، لكن ومع ظهور المدرسة السلوكية تغير تلك النظرة ووجد الدارسون أن للصراع التنظيمي نتائج إيجابية أيضا بل منهم الكثيرون الذين ذهبوا إلى ضرورته لما تلك النتائج من أهمية.

وفيما يلي سنستعرض بعضا من الآثار السلبية وكذا الآثار الإيجابية التي قد يخلفها الصراع التنظيمي.

6-1- النتائج السلبية:

- ضعف الرضا الوظيفي: الصراع يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، وانعدام الاتصال الفعال وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا، وهذا الأخير ينجر عنه عدم إتقان العمل وإهمال الوظيفة وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل.
- دوران العمل: وهذا ما يؤثر سلبا على المنظمة لأنها ستتحمل تكاليف استبدال الأفراد الذين يتركون وظائفهم.
- التغيب عن العمل: وهذا راجع إلى فقدان الدافعية اتجاه العمل.¹
- يستقطب الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام كالتخريب وتعطيل الآلات وإخفاء المعلومات.
- التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وانعدام الثقة بالنفس.
- يستنفذ الجهد والوقت والمال.
- يعيق الاتصالات بين الأفراد والأقسام.
- زوال التنسيق بين الأعضاء والوحدات.
- يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة، والأفكار عن المهام الحقيقية.
- كما تنتشر داخل التنظيم سلوكيات غير حضارية، يشير والاس إلى أربع أنماط سلوكية بين الأطراف المتصارعة وهي:

¹- آمال زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2013-2014، ص 109.

1- تزايد العداء.

2- تفشي استخدام الصفات والسلوكات السلبية.

3- ضعف الاتصال بين الجماعات (انعدام التماسك والتضامن).

4- الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى والطرف المتصارع الثاني.

6-2 النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي:

قد يعود الصراع التنظيمي لجملة من النتائج التي تعود بالفائدة على المنظمة وموظفيها من بينها:

- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حلول للمشاكل، ومن خلال هذا يتم الكشف عن التغيرات الضرورية للمنظمة.
- الصراع التنظيمي يعد نوعاً من أنواع الاتصال وحله هو طريقة جديدة للتواصل.
- يولد طاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تظهر الظروف والمواقف العادية.
- يمكن للصراع التنظيمي أن يكون خبرة جديدة لدى الأفراد لاسيما تلك التي تخص التحدي والمواجهة وتجاوز الصعوبات والعثرات.
- يحفز على الابتكار والابداع، ويزيد من المنافسة البناءة داخل المؤسسة.
- يساعد على توضيح القضايا المسببة له، ويزيح الستار على حقائق تساعد في تشخيص مختلف المشاكل.¹
- كما أنه يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية، لأنه يسمح للأفراد بالتعبير عن إحباطاتهم، والتنفيس علة ضغوطهم، وصحياً من الناحية السوسولوجية، لأنه يشجع على تغيير الوضع الراهن، ويساهم في إيجاد ظروف أكثر ديمقراطية من خلال التشجيع والتنوع في وجهات النظر.²
- "وكما أشار أندروني أن زيادة تماسك أعضاء الجماعة الواحدة وتعاونهم واتحادهم يزيد نتيجة الصراع (أي صراعهم مع جماعات أخرى)"³ لن تكون لهذه لنتائج الإيجابية أي فائدة إن لم تلقى الاستغلال الأمثل لها، وهذا بالاستراتيجيات المدروسة لإدارة أفضل لكل الصراعات من المسؤولين.

¹- معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 46-47.

²- أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 5، كربلاء، العراق، 2013، ص 121.

³- ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ص 31.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما سبق نجد أن المدارس الفكرية لم تنظر إلى الصراع نظرة موحدة، فمنها من رأى أنه خطر يجب القضاء عليه ومنها من يرى أنه له جانبه الإيجابي الذي يمكن استغلاله، ويمكن القول أنه سلوك ديناميكي داخل التنظيمات يتأثر بالظروف الداخلية والخارجية بالأخص ما يوجد في بيئة العمل، وهذه المسببات التي يجب التعرف عليها من أجل الوصول إلى سبل حله وإنهاءه إذا شكل تهديدا على التنظيم، أو حسن إدارته واستغلال ما قد ينفع أحيانا لأنه يمكن أن يكون سببا في تغيير الأوضاع نحو الأحسن وبالتالي يساعد في زيادة فعالية المؤسسات باختلاف نشاطاتها.

الفصل الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية

- تمهيد.

1. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.
 2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
 3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
 4. أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.
 5. نتائج سلوك المواطنة التنظيمية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

نحن في عصر يجتم على المنظمات كفاح أعضائها من أجل تحقيق النجاح، ويضعها في تحدي يتطلب تضافر جهودهم والسعي لمزيد من العمل والعطاء. بما يتعدى الأدوار الرئيسية للمهام، فهي بهذا في حاجة ملحة إلى خلق روح المبادرة والسلوكات التطوعية الاختيارية لدى موظفيها، لكن لن يكون هذا إلا بتوفير عمال ذوي كفاءة، لأن الأهم من الاستثمار المالي هو الاستثمار في العنصر البشري الفعال.

إذن لضمان استمرار ونجاح التنظيمات لابد من توجيه اهتمام المسؤولين نحو سلوك العاملين بما يعزز لديهم السلوكات البناءة، والتي يعد من أبرزها سلوك المواطنة التنظيمية، هذا الأخير قد كشفت الدراسات على أهميته في تحقيق الفعالية الكبيرة وبأقل تكاليف.

في هذا الفصل نتطرق لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بداية من نشأته وظهوره، ووصولاً إلى نتائجه.

1- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد سعى عديد الباحثين من خلال دراساتهم وتجاربهم للوصول إلى الأداء الفعال وزيادة الإنتاج وقد كانت المطالب في أحيان عدة مرتكزة حول مطلب التعاون، أو كما أطلق عليه برنارد: الرغبة في التعاون، وقد رأت المدرسة الكلاسيكية أن معظم الأفراد لديهم القدرة على التعاون، والهيكل التنظيمي الرسمي هو ما يضمن هذا من ثم جاءت الدراسات بعدها لترى أن هؤلاء الأشخاص لهم مواقف وتأثيرات وكذلك الرغبة في إظهار المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذا ما احتواه مفهوم الولاء، وهو ليس مرتبط بالضرورة بالمنصب ولا التعويضات، إنما تؤثر فيه اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية، وهذا ما يساهم في ظهور ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك تطوعي اختياري يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة، ودون مقابل يمكن إرجاع نشأة هذا المفهوم إلى عالم الإدارة "كاستر برنارد" "CHASTER Bernard" عام 1938م الذي نادى بمبدأ إقناع العاملين بفكرة الرغبة في التعاون التنظيمي، ورأى بأن الضوابط الرسمية لا تحدد سلوكيات التعاون.

ومن ثم جاءت أفكار "كاتز KATZ" مؤكدة أن هذا السلوك يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي، ويرى أن الفعالية التنظيمية كمطلب يحتاج لتوفر 3 عوامل هي:

- ترغب الأفراد بالالتحاق بالمنظمة والبقاء فيها.
 - ضرورة قيام العمال بوظائفهم ومتطلبات أدوارهم الأساسية بشكل صحيح.
 - تشجيع ومساعدة الأفراد على أداء بعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق المهام الرسمية.
- ويميز بين نوعين من السلوك المرغوب من العمال الأول هو سلوك الدور الرسمي أما الثاني هو سلوك الدور الإضافي المتمثل في السلوك التطوعي والذي يتجاوز ما هو مطلوب رسمياً.

"مهدت هذه الأفكار إلى ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن دراسة "ORGAN" في أوائل الثمانينات جاءت ضمنها المواطنة التنظيمية بشكل واضح وصريح ومستقل، اذ يعتبر أورغان الأب الروحي لهذا المفهوم والذي رأى بأنها جهود تعاونية تطوعية وسلوكيات ابتكارية تلقائية".¹

¹ - وديعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا في علم الاجتماع، تخصص بتنمية موارد بشرية، بسكرة، 2017-2018، ص 109.

ومنه فأن بؤادر ظهور سلوك المواطنة التنظيمية كانت بالاهتمام بالسلوكات التطوعية الصادرة عن الموظفين تلقائيا، فتكون نابعة من إرادتهم الخاصة وهي تضمن نجاح المنظمة عن طريق الاستفادة من مواردها البشرية.

ويعد من أحد المفاهيم الإدارية التي أولدها الفكر المعاصر مؤخرا ولقي اهتمام العديد من الباحثين بصفته سلوكا يساعد بشكل فعال على تطور المنظمات الحديثة، ولم يلق هذا المفهوم اتفاق هؤلاء الباحثين لا حول تسميته ولا حول تعريفه فأما التسميات أطلق عليها العديد منهم سلوك المواولة، سلوك الدور الإضافي، السلوك غير المكلف أو مفروض، سلوك المواطنة التنظيمية وغيرها، أما من ناحية التعريف فحسب مفهوم الدور الإضافي عرف بأنه السلوك الذي يصدر على الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي وفعال للمؤسسة وأعضائها ويعد سلوكا إثاريا خارج متطلبات الدور الرسمي.

أما "بفر Puffer" والذي أسماه بسلوك المواولة أو التأييد الاجتماعي فقد عرفه أنه "مجموعة من الأفعال التي لم تحدد بصفة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي وهي تجلب مصلحة العامة."¹ او هي تلك السلوكات التطوعية الموجهة لخدمة الأفراد والمنظمة والتي تذهب إلى إما وراء التوقعات وتؤثر إيجابا على التنظيمات.

ومن خلال هذ يمكن استخلاص بعض من خصائص سلوك المواطنة التنظيمية وهي:

- سلوك مرتبط بالأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية أي يختلف عن الدور الوظيفي بالوظائف والأدوار الرسمية.
- هو سلوك اختياري تطوعي وغير ملزم للفرد أي بمبادرة ورغبة شخصية من طرف العامل يؤثر بصورة إيجابية على تنمية فعالية المؤسسة والارتقاء بالأداء الكلي لها ويساعد على تحقيق أهدافها وخططها.²

¹ - حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 14، الجزائر، 2014، ص 47.

² - صباح جوهر، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017، ص 25.

- يساهم في التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه فهو يعكس المشاعر المتبادلة خاصة أنه ليس ضمن التوصيف الوظيفي، وهذه العواطف تجعل هذا السلوك موضع تقديرا واحترام في بيئة العمل ما يزيد من تعزيزه بين أفراد التنظيم.¹
- سلوك لا ينتظر مؤديه مقابله مكافأة تنظيمية أو مصلحة.
- توضح سلوكيات المواطنة التنظيمية الشخصية المثابرة للموظف وجزءا، من ميولاته ورغباته وهي سبيل للعواطف المتبادلة.

2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تناول المهتمون بهذا السلوك أبعاده ومن عدة وجهات نظر، فمنهم من رأى تحمل بعدين ومنهم من يرى أنه يتضمن خمسة أبعاد، إلا أن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين فالذين يرون بأن لهذا المفهوم بعدين لا يرفضون مقولة التيار الآخر وإنما يمكن إدراج الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين وهما:

- **بعد تنظيمي:** أي سلوك تطوعي يهدف إلى خير المنظمة والعمل على بقائها وكذا الارتقاء بها.
 - **بعد فردي:** أي هناك سلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة العاملين بالمنظمة في أداء مهامهم والتعاون معهم وهو أولا وأخيرا يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ككل.²
- أما أصحاب كالرأي الذي يقول أن لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد فهم يرون أنها كالاتي:
- **الإيثار:**

وهذا البعد يتضمن تقديم المساعدة لأفراد آخرين فيما يتعلق بالوظيفة وقد يكون هؤلاء الأشخاص زملاء في العمل، أو رؤساء أو زبائن ومثال هذا الرغبة في مساعدة عمال جدد وتوجيههم.³

¹- HILMAN, D, Morgesonf, **Climate As Moderator of The Relationship Between leader-Membre Exchange and Content Specific Citlzenship**, Journal Of Applied Psychology, Vol 88, 2003, p 171

²- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، م 17، ع2، الرياض السعودية، 2002، ص 69.

³- ودیعة حبة، مرجع سابق، ص 112.

أو في مساعدة الزملاء إذا واجهوا أعباء زائدة حتى ولو لم يطلب منهم، وتغطية عملهم في حالة غيابهم وتخصيص وقت للتطوع والمشاركة في اللجان أو العمل في زمن إضافي عند الحاجة، والرغبة في تحمل مسؤوليات زائدة.

فهذا البعد يعد أهم بعد في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد سماه الباحثون عدة تسميات منها: صناعة السلام، سلوك المعاونة، التسهيل على الآخرين.¹

• الكياسة:

هذا البعد يشير إلى محاولة الفرد منع حدوث المشاكل الخاصة بالعمل والتي قد يتعرض لها الآخرون، وكذا عدم استغلال حقوق الزملاء والابتعاد عن المشاكل، ومراعاة مشاعر باقي الأفراد واحترامهم واحترام آراءهم ورغبتهم، وإيصال المعلومات في الوقت المناسب والتشاور مع باقي الأطراف التي قد تؤثر وتتأثر بمسائل وقرارات العمل،² وكالبعد السابق أعطاه الباحثون عدة تسميات كالجاملة، اللطف والكرم.

• الروح الرياضية:

هذا البعد يعكس قدرة تحمل العامل لجملة المتاعب الشخصية وكذا المضايقات والإحباطات الخاصة بعمله وهذا دون إبداء أي رفض أو تدمير، بل يقابل هذا تسامح وصبر على تلك المضايقات في الوسط المهني والرغبة في أداء الأعمال والتضحية من أجل أهداف الجميع أو أهداف العمل ككل، فهو يظهر الاحترام حتى في أوقات التوتر ويسامح عند الإساءة.³

"فإذا لاحظنا نوعا من الاعتمادية في الحياة التنظيمية فهذا يعني يوجد أفراد يتحملون نوعا من المشاكل وعدم الراحة وهذا في حدود قدرتهم طبعاً دون تدوين أي شكاوي هذا ما يخفف العبء على صاحب العمل ويجعله يتفرغ لمشاكل العمل الحقيقية وما يزيد من فعالية المنظمة ويقلل تكاليف النزاعات ويرفع من الإنتاجية".⁴ يلاحظ بعد الروح الرياضية عند الأشخاص ذوي القدرة الكبيرة على التحمل والتضحية والمسامحة خدمة لمصلحة التنظيم.

¹ - صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 49.

² - MACKENZE, S and P odsakiff, **Organisationa, Citonship, Behavior**, journal of Marketing, Research, Vol 02, 1994, P 355.

³ - صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 40-41.

⁴ - ودیعة حبة، مرجع سابق، ص 113.

• وعي الضمير:

ويشير هذا البعد إلى إخلاص الشخص لمبادئ سامية يضعها كمعايير لسلوكه كإنجاز مهامه بأسلوب يزيد على المستوى المطلوب، العمل بجدية، خدمة الأهداف العامة ولو على حساب مصلحته الشخصية، واحترام الأنظمة والقواعد الخاصة بالمؤسسة.

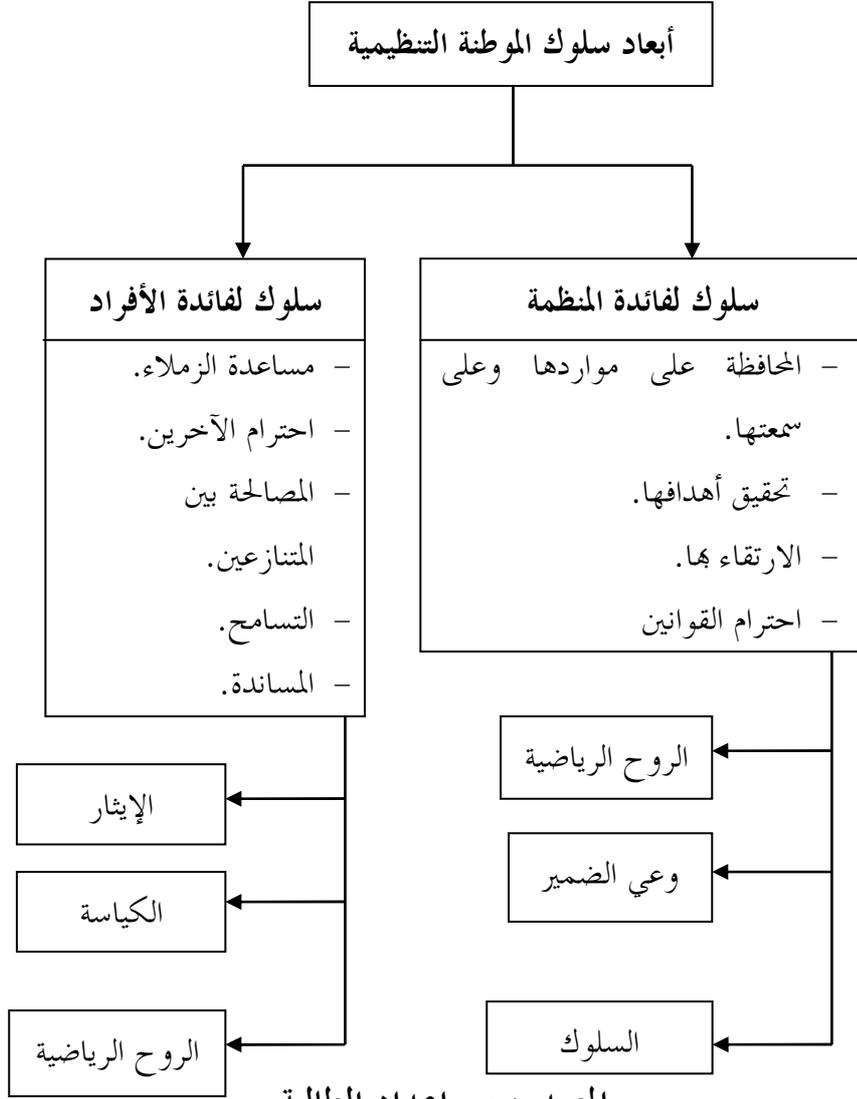
وقد أشار "سميث" إلى هذا البعد باسم الالتزام العام، أما "أورغان" سماه بعد الوعي، وهذا البعد لا يجوي تعامل الفرد مع الآخرين وعلاقته بهم فقط، وإنما يعكس السلوك الشخصي له اتجاه المنظمة واللوائح والزملاء والرؤساء مثل الحضور المبكر إلى مكان العمل، ندرة الغياب، الجودة في إنجاز الأعمال وتسليمها في الوقت المحدد، الالتزام بالقوانين وتنفيذها بدقة دون رقابة، فهو بعد يعكس شخصية العامل في تثمين الوقت واحترام القوانين والانضباط.

• السلوك الحضاري:

يشير هذا البعد إلى تحمل المسؤولية والاهتمام بمصير المنظمة من خلال المشاركة البناءة والحرص على حضور الاجتماعات الغير رسمية، وكذا الاهتمام بالتغيير الإيجابي وقراءة الإعلانات الخاصة بالمؤسسة والحفاظة على الصورة الحسنة لها وعلى سمعتها وإبداء الانتماء، فالفرد هنا يكون مهتم بالمشاركة في الحياة السياسية للمنظمة، والإخلاص لها ويشمل كل السلوكات التي تحافظ على المؤسسة ومواردها كإبلاغ عن المخاطر التي قد تلحق الضرر بها، التأكد من غلق الأبواب وكذا إطفاء الأنوار قبل مغادرة مكان العمل، والحفاظ على آلتها ونظافة بيئة العمل وترتيبها، وتضمن أيضا السعي المتواصل من أجل زيادة وتحسين المهارات ومستوى الأداء.¹ إن هذه الأبعاد الخمسة التي ذكرناها تعد هي الأساس الذي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن أن تتغير مسمياتها عند مختلف الباحثين والمهتمين بدراسة هذا السلوك، إلا أنها تبقى متشابهة في محتواها.

¹ - صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 44.

الشكل رقم (09) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة

3- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بعدة عوامل وهي التي تحدد ظهوره في الوسط المهني أو اختفائه منه، وأهم تلك العوامل التي قد كشفت عليها الدراسات نذكر ما يلي:

3-1- الرضا الوظيفي:

"لقد ربط مفهوم الرضا الوظيفي بعدة مفاهيم كالإداء، العدالة التنظيمية، وهذا باعتباره من أكثر المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين ودراساتهم كما ربط أيضا بالمواطنة التنظيمية مؤخرا، وهو يعبر عن الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة على أسلوب القيادة أو زملاء العمل والعلاقات الاجتماعية أو عن المزايا التي يتحصل عليها الفرد، وقد خلصت الدراسات التي ربطت المواطنة التنظيمية

بالرضا إلى أن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين وأكدت هذه الأبحاث أن الرضا الوظيفي لدى العمال يعتبر من أهم محددات سلوك المواطنة داخل التنظيمات¹، وهذا يعني أن الفرد الأكثر رضا عن عمله وأجره وبيئة عمله يعد من أكثر الأفراد استعداداً لممارسة السلوكيات التطوعية، أو بتفسير آخر أن هذا السلوك التعاوني يعد عملية تبادلية للأشخاص الذين أحسنوا إليه.

3-2- الولاء التنظيمي:

يعتبر "بورتروز" وزملاءه من أوائل الباحثين في مفهوم الولاء التنظيمي، ورأوا أنه قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمته، وأن العامل الذي له ولاء عالي اتجاه مؤسسته نجد لديه مميزات منها:

- قبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها.
- الاستعداد لبذل مجهود إضافي سعياً لتحقيق أهداف التنظيم.
- وجود رغبة كبيرة في البقاء بالمنظمة والانخراط بها.

ويعتبر الولاء التنظيمي أساس انسجام الأفراد داخل التنظيم، وبهذا يعد من أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته عدة دراسات هادفة لمعرفة العلاقة بين هذين المفهومين.² والأفراد ذوي الولاء العالي اتجاه منظماتهم هم الذين نجد لديهم الاستعدادات الكافية لبذل جهود زائدة على تلك المطلوبة منهم وإبداء سلوكيات تعاونية، كما أنهم يسعون بصورة دائمة لتحقيق أهداف منظماتهم هذا لارتباطهم ونعلقهم بها.

3-3- العدالة التنظيمية:

تؤثر العدالة التنظيمية في اتجاهات العمال، وهي تنقسم إلى:

عدالة توزيعية (توزيع المكافآت)، عدالة التعامل الشخصي، العدالة الإجرائية (المتضمنة للإجراءات الرسمية، تحديد الأجور، إجراءات الترقية)... وقد أكدت الأبحاث على تأثير العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.³

"إذ أنها تعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا ففي حالة شعور العاملين بانعدام العدالة تتراجع عندهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا لنقص

¹ - أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص 73.

² - صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 51-53.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة مصر، 2007، ص 286.

ثقتهم بإدارة المنظمة وقناعتهم بعدم حصولهم على حقوقهم داخل المنظمة وتوزيعها بشكل عادل".¹

أما في حالة شعورهم بالمساواة والعدل هذا يجعلهم ينخرطون في ممارسات تطوعية، فالعدالة ينتج عنها رضا الموظفين والذي يؤثر بصورة مباشرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم كما رأينا سابقا.

3-4- القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء قيم وثقافة تنظيمية، والتي تؤثر بدورها على سلوك العاملين، وإذا ما كان القادة المسؤولون يقومون بممارسات تطوعية فهذا حتما سيؤثر على قيم وسلوك المسؤولين، هذا النوع من القادة يعمل على تحفيز الموظفين بالقيام بأكثر مما هو مطلوب منهم، ويكون قدوة لهم إذ أن احترامهم والاهتمام بمشاكلهم يكسبه ثقتهم وهنا أثبتت الدراسات أن العامل الذي يكون مستوى ثقته برئيسه عال يؤثر هذا على سلوك المواطنة لديه ويتعاضم ويشجع على الإبداع والدافعية داخل المنظمات، وهذا ما يشكل الأرضية التي تبني عليها السلوكيات التطوعية.

3-5- عمر الموظف:

إن لسن الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد وجد أن صغار السن يظهرهونه لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل العمال كبار السن يمارسون هذا السلوك، إذ أن العمر يحدد النظرة إلى العمل.

ف نجد الكبار عادة يتمتعون بحاجات أقل لتحقيق الذات، وفي حين يهتم الصغار بمتغير العدالة والموازنة بين ما يبذلونه وما يتقاضونه، نلاحظ أن كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاق التي بنوها عبر الزمن، ويمكن أن نستخلص من هنا أن العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد تختلف بحسب أعمارهم.

3-6- مدة خدمة العامل (الأقدمية):

هناك نتائج أثبتت أن زيادة خبرة العامل تعزز سلوك المواطنة عنده، إذ أنه يميل إلى تقدير عمله فالخبرة تزيد من المهارات والقدرات المهنية للعامل ما يساعد على تحسين الأداء، ويقدم

¹ - ودیعة حبة، مرجع سابق، ص 113.

إضافات إبداعية سعيًا منه لتحقيق طموحاته وإثبات جدارته، ومنه فإن الموظف الأقدم هو الذي يبدي سلوكيات وأنشطة خارج دوره الرسمي.

3-7- الدوافع الذاتية:

هي التي تدفع الفرد وتشعره داخليا بحاجته للإنجاز وتحقيق ذاته والتي تحركه للقيام بأعمال لا ينتظر مقابلها حوافز ومكافآت مادية وإنما يعتبرها وسيلة لإثبات قدراته.

كما أنها تدفع الفرد للانضمام لسلوكيات تطوعية، فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية يكون مهتماً أكثر من غيره بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا من أجل إشباع حاجاته الداخلية وسعيًا لتحقيق الذات.¹

هذا النوع من الموظفين الذين تكون لديهم الرغبة في إعطاء المزيد هم أثنى وأكفأ الموارد البشرية.

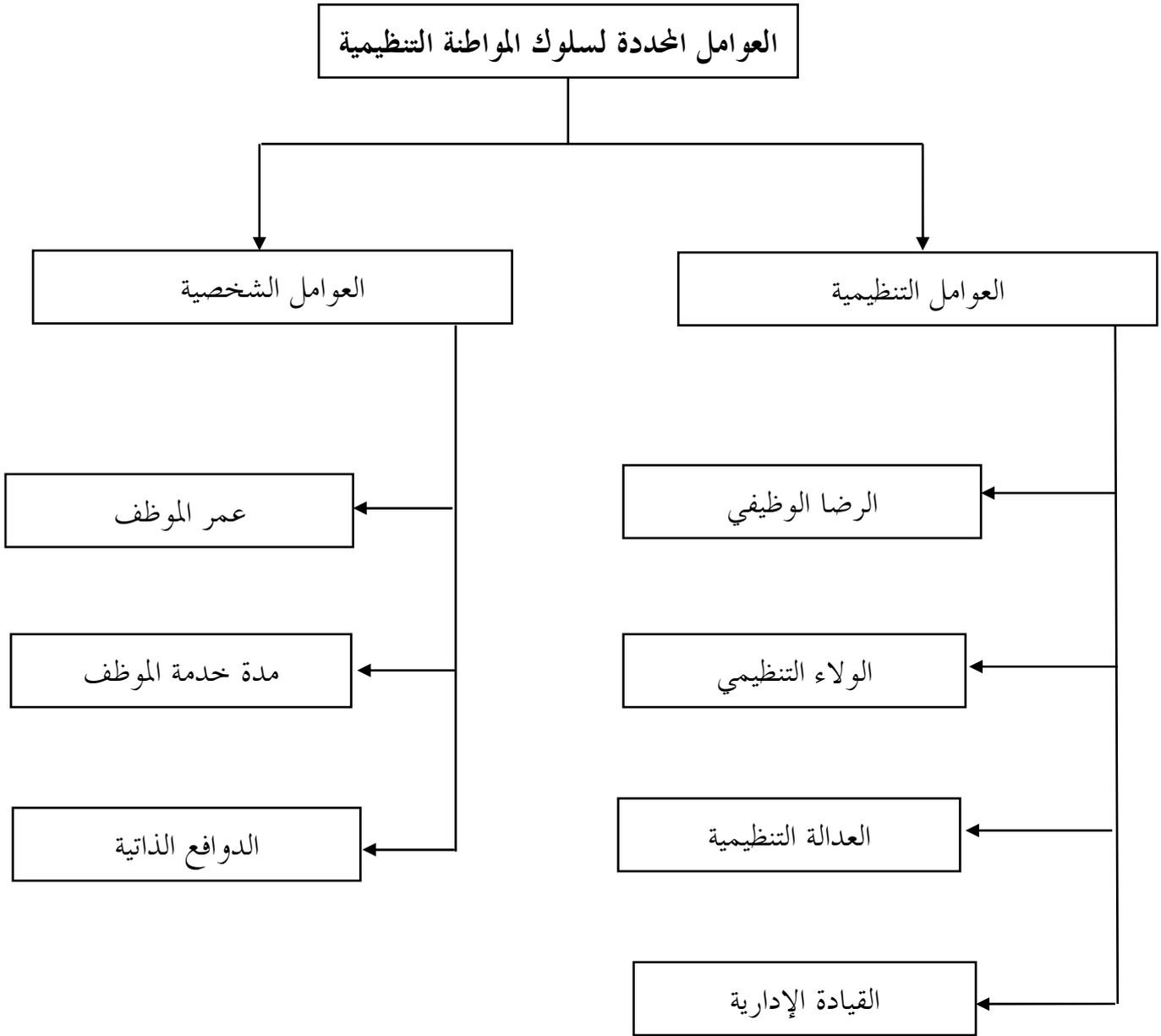
3-8- تماسك الجماعة:

وهذا يشير إلى تماسك الاتجاهات والمشاعر الإيجابية بين أفراد جماعة العمل بجانب الضغوط التي تؤثر عليهم والتي تزيد رغبتهم في البقاء في تلك الجماعة، ويرى بعض المفكرين أن درجة تماسكها وتضامنها وتأزرها مع بعضها يتأثر بجملة عوامل منها: تماثل أعضائها، القدرة على تحقيق الأهداف، صغر حجمها، التهديد الخارجي لها.

وقد وجد الباحثون علاقة بين درجة تماسك الجماعة وممارسة سلوك المواطنة، إذ أن الجماعات المتماسكة تظهر بداخلها تبادلات اجتماعية وإيجابيات أكثر من غير المتماسكة، نلاحظ بين أفرادها تعاونًا وتضامنًا في إنجاز الأعمال ومساندة اجتماعية خاصة عند تعرضها للضغوط، وكل هذا يعكس سلوك المواطنة التنظيمية لهم.

¹ - صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 61.

الشكل رقم: (10) يوضح العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

4- أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية:

"تزداد ضغوط الدور إذا ما تعارضت توقعات الفرد مع متطلبات الوظيفة، ومع قيمه الشخصية، وقد ينشأ صراع الدور إذا واجه الفرد العديد من الأوامر المتعارضة، أو إذا ما طلب منه القيام بمهام لا يرغب في أدائها، أو رأى أنها ليست جزءاً من عمله، أما غموض الدور فينشأ عن عدم تأكد العامل من اختصاصه ونشاطاته، وكذا عدم تأكده مما يتوقعه الآخرون منه، أو في حالة افتقاره للمعلومات التي يحتاجها لأداء دوره كالمعلومات الخاصة بسياسات المنظمة وكذا المعلومات

الخاصة بحدود مسؤولياته وغيرها كل هذا ينتج عليه ارتباك وتوتر الفرد أثناء أدائه لعمله، وهذا ما يؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية وهنا يتضح لنا أنه كلما زادت ضغوط الدور التي يواجهها العاملون أدى هذا إلى انخفاض ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية¹. ولأن لكل مهنة صعوبتها وخصوصيتها وضغوطها التي تشكل بها عبء على كاهل شاغلها، تظل تلك الضغوط المتعلقة بالوظيفة تؤثر على مختلف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، ويكون هذا بتراجعها لديهم، فكلما زاد ارتياح العامل أثناء القيام بمهامه أتاح له هذا إمكانية أداء سلوكيات تطوعية إضافية، والعكس إذا زادت مشاكله ومتاعبه يصب اهتمامه ووقته كليا في حلها. ومن أهم ما يحول دون حدوث مثل هذه السلوكيات: عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهمهم بالمؤسسة.

- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغط العمل، الذي يؤثر على السلوكيات التطوعية.

- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.

- فقدان الثقة من جانب العمال والرؤساء ما يؤدي إلى الاغتراب وعدم الرضا.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية لهيكل الأجور.

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية².

5- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية:

كشفت العديد من الدراسات والبحوث أن لسلوك المواطنة التنظيمية نتائج وآثار جد مهمة تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة على حد سواء، فعلى مستوى المنظمة تساهم المواطنة التنظيمية في زيادة الكفاءة والفعالية وهذا من خلال حسن استغلال الموارد البشرية وزيادة الإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

لذا فهي بحاجة إلى استقطاب العمالة القادرة على العطاء أكثر مما يتطلب تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأدوار إضافية فهذه تعتبر أدوارا أساسية لبقاء وتطور المنظمة وتميزها.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 288-289.

² - رشيد مناصرية، فريد بن حتو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات، الجزائر، ع8، 2015، ص 224.

والمواطنة التنظيمية تزيد من إنتاجية العاملين ومن التنسيق بين أعضاء الفريق وجماعات العمل وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على استقطاب أكثر الموارد البشرية كفاءة والمحافظة عليهم. إذ أن المواطنة التنظيمية تؤثر على التسرب الوظيفي، بل ذهب بعض المفكرين إلى أن هذا السلوك هو المحدد الرئيسي للرغبة في ترك العمل حيث أن الموظفين الذين يظهرون مستوى منخفض من سلوك المواطنة داخل التنظيم هم الذين أبدوا رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح.¹ ويساعد في تخفيف العبء على المنظمات، أما بالنسبة للفرد فينتج على سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- يزيد من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يقضي على الروتين في العمل.
 - يعزز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة.
 - يقرب الأفراد ويوطد العلاقات بينهم وهذا ما يزيد تميز الأداء.
 - يقلل من حجم الخلافات والتراعات بين الموظفين.
 - يترك سلوك المواطنة التنظيمية انطبعا جيدا لدى المديرين ما يزيد من فرص الترقية والحوافز.
 - يخفض نطاق الإشراف والرقابة، فهو يبعث الطمأنينة في نفوس الرؤساء اتجاه إنجاز الأعمال.
 - إن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.²
- إنه وعلى الرغم من كل تلك النتائج الإيجابية التي تؤثر على المنظمة يحقق أهدافها وتساعد في استمراريتها، وتميزها وتكيف أفرادها مع بعضهم وانسجامهم وكذا في خلق التنسيق بينهم في إنجاز المهام، توجد آثار سلبية لهذا السلوك البالغ الأهمية إلا أنها آثار قليلة يمكن تجاوزها من أجل تحقيق هذا السلوك في كل المنظمات، لاسيما في ظل التحديات الخارجية والداخلية والذي يساعدها في تجاوز أغلب العقبات وتكمن بعض الآثار السلبية له في:
- يؤدي إلى خلق روح الاتكالية بين الأفراد والجماعات.
 - قد يولد لدى الفرد شعور بأن المنظمة التي يعمل بها مدينة له.³

¹ - أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص 72.

² - صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 47-48.

³ - أميرة محمد رفعت حواش، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتطبيق على البنوك التجارية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 22.

خلاصة الفصل:

لقد ربط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية منذ نشأته بالأنشطة التي يقوم بها العمال والتي تكون خارج الأدوار الرسمية، ورغم التباين في أبعاده (فمنها ما يخدم الأفراد ومنها ما يخدم المؤسسة) إلا أنها تصب كلها في مصلحة التنظيمات، هذه الأخيرة التي لا بد لها أن توفر جملة من الشروط لخلق مثل هذه السلوكيات التطوعية لدى مواردها البشرية، بالإضافة إلى المحددات والخصائص الشخصية الخاصة بالأفراد، لتستفيد في النهاية من نتائجها الهامة والفعالة في تحقيق النجاح والتميز وبلوغ الأهداف، وهذا ما يخدم جميع أعضاء تلك التنظيمات.

الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد.

1- بيانات الدراسة الاستطلاعية.

2- مجتمع الدراسة.

3- عينة الدراسة.

4- منهج الدراسة.

5- مجالات الدراسة.

6- أدوات جمع البيانات.

7- خصائص عينة الدراسة.

8- تحليل واستنتاجات البيانات الميدانية.

تمهيد:

بالاستناد إلى نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها على، سوف نحاول معرفة مدى تأثير الضغوط المهنية الخاصة بالبيئة التنظيمية، وتلك المتعلقة بخصوصية المهنة على السلوك التنظيمي لدى القابلات بالمستشفيات محل الدراسة، بالتركيز على سلوكي الصراع التنظيمي والمواطنة التنظيمية وهذا من خلال تحليل تلك النتائج.

تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة الاستطلاعية ثم مجتمع الدراسة وتحديد عينتها ومنهجها، ثم قمنا بتحديد المجال الزماني والمكاني الذي أجريت به الدراسة، وأشارنا إلى أدوات جمع البيانات، بعد ذلك قمنا بعرض خصائص عينة الدراسة، ثم تناولنا تحليل الفرضيتين وتوصلنا إلى الاستنتاجين الجزئيين عن طريق الاستنتاجات الفرعية، وأخيرا إلى الاستنتاج العام للدراسة.

1- بيانات الدراسة الاستطلاعية:

أ) دليل شبكة الملاحظة:

الجدول رقم: (03) يوضح عناصر شبكة الملاحظة

<ul style="list-style-type: none"> - القابلات يتعرضون لمجموعة من الضغوط داخل المؤسسة. - كثرة الضوضاء في الوسط المهني وانعدام النظافة. - ساعات العمل الطويلة والمناوبة الليلية تزيد من الضغط. - القابلات عرضة للاعتداء من طرف أهالي المرضى. - عنف القابلات اتجاه المرضى (العنف المضاد). - انعدام الرغبة في الاستمرار بالوظيفة داخل المؤسسة. - إصابة بعض القابلات بمجموعة من الأمراض نتيجة الضغوط المهنية والتوتر. - الخوف على الأرواح خاصة حديثي الولادة. - حالات الولادة المفاجئة والمستعصية أحيانا. - التعاون المتبادل من طرف القابلات. - القابلات القدامى يقدمون التوجيه للجديدات. - المساندة والإصغاء بين العاملات. - حساسية المهنة وانعدام فترات الراحة. 	<p>ماذا؟</p>
<p>الملاحظة والمقابلة.</p>	<p>كيف؟</p>
<p>الفترة الصباحية 03-17/12/2018.</p>	<p>متى؟</p>

ب) دليل المقابلة الاستطلاعية:

- هل تواجهك ضغوط أثناء قيامك بعملك؟
- ما هي طبيعة تلك الضغوط؟
- هل تجد صعوبة أثناء قيامك بعملك ليلا؟ (المناوبة الليلية).
- كيف ترين ساعات العمل وكم هي؟
- كيف هي علاقتك مع زميلاتك ورؤسائك؟

- هل بيئة العمل مناسبة؟
 - هل التجهيزات كافية لأداء مهامك؟
 - هل تشكل لك حالات الولادة المفاجئة والمستعصية ضغطاً؟
 - ما هو شعورك في حالة وفاة أحد المواليد الجدد أو أمهاتهم؟
 - هل توجد فترات راحة؟
 - هل هناك تفاوت بين الأجور؟
 - كيف هي معاملة المسؤول وهل هي عادلة؟
 - هل هناك اختلاف بين ثقافات القابلات ومستوياتهم؟
 - هل تحبب عملك؟ وتشعرين بالسعادة أثناء قيامك به؟
 - هل ترغبين في الاستمرار بالوظيفة؟
 - هل تتعاونين مع زميلتك في العمل وتشاركينها خبراتك؟
 - هل لديك روح المبادرة والإيثار؟
 - هل تقومين بأعمال خارج أوقات الدوام؟
 - هل تتغيبين أو تتأخرين عن عملك؟
 - هل هناك تنازع أو صراع بين القابلات؟ أو تضارب في المصالح؟
 - هل أنت راضية على مستوى عملك؟
 - هل تشعرين بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة؟
 - هل تواجهين صعوبة في اتخاذ القرارات؟
- "إن للمقابلات الاستكشافية وظيفة رئيسية في إظهار عدة جوانب من الظاهرة المدروسة، ومكان للباحث أن يفكر بها من تلقاء نفسه ويساعده في الوصول إلى تكملة مجالات لم تكون الدراسات السابقة قد أظهرتها"¹.

ج) عرض نتائج شبكة المقابلة الاستطلاعية:

توصلنا من دليل المقابلة إلى نتائج من أهمها:

¹- ريمون كيني، وفون كوبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: ليوسف السباعي، ط1، المكتبة العصرية للطباعة، بيروت، لبنان، 1997، ص 85.

- بيئة العمل لا تخلو من الضغوط مهما كانت طبيعتها؟
- تتفق معظم القابلات حول التأثير البالغ لها.
- يوجد تعاون بين القابلات.
- القابلات يحبون مهنتهم.
- إنسانية وسمو مهنة القبالة لاسيما أنهن يستقبلن حياة جديدة كل يوم.
- التعامل السيء من طرف الأهالي وكذا النظرة السلبية لمهنة القبالة.

2- مجتمع الدراسة:

إن مجتمع البحث أو مجتمع الدراسة حسب موريس أنجلوس "هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر".¹

بما أن أي دراسة لا بد لها أن تجرى ميدانيا على مجتمع بحث معين ارتأينا اختيار مجتمع يتميز عن غيرها بجملة من الخصائص، ويخدم متغيرات دراستنا.

3- عينة الدراسة:

كانت عينة دراستنا عمدية وهي العينة التي يعتمد فيها الباحث أن تكون معينة ومقصودة باعتقاده أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، كأن يعتمد على اختيار قرية واحدة تمثل المجتمع الريفي الجزائري على اعتبار أنها تتضمن كل خصائص القرى الجزائرية.²

والعينة التي اخترناها من القابلات والتي أخذت من المشفيين محل الدراسة تخدم بحثنا، ونظرا لتقارب هذين المؤسستين جغرافيا تشترك العينة في مختلف الخصائص السوسيو مهنية، وتتأثر بنفس المناخ الداخلي والخارجي، كما أنها تمثل المجتمع الكلي لقابلات ولاية غرداية.

ومنه فقد أجريت الدراسة الميدانية على كل القابلات بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير غرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بتمليلي-غرداية-، والبالغ عددهن 64 أين وزعت 60 واسترجعت 51 استمارة.

¹- موريس أنجلوس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 298.

²- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 186.

الجدول رقم: (04) عدد القابلات في كل مشافي ولاية غرداية

عدد القابلات	المشافي
40	المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكيير غرداية
24	المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي
18	المؤسسة العمومية الاستشفائية المنيعه
10	المؤسسة العمومية الاستشفائية القرارة
20	المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية غرداية
27	المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية متليلي
12	المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية المنيعه
04	المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية القرارة
09	المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بريان

4- منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة من القواعد والخطوات العلمية والمنطقية التي تمكن الباحث من تفكيك وربط المعلومات بموضوعية، ويتمكن من نسج الأفكار وعرض التصورات المجسدة لها بالفعل.¹ ونظرا لطبيعة البحث وخصوصية عينته كان الأجدر هو استعمال منهج المسح الاجتماعي بالعينة، والذي يناسب مع موضوع الضغوط المهنية التي تتعرض لها القابلات وتأثيرها على سلوك كاتهن.

ويعرف هذا النوع من المناهج بأنه "محاولة منظمة لتحليل وتأويل الوضع الراهن لجماعة ما وهو يركز على الوقت الحاضر وعلى فترة زمنية محددة، والهدف منه الحصول على مجموعة من البيانات وتأويلها وتعميمها وكل ذلك من أجل التطبيق العملي في المستقبل القريب، وفي حالة المسح الاجتماعي بالعينة تختار عينة تمثل كل المجتمع في شتى الخصائص".²

¹ - حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، دمشق، سوريا، 2009، ص 09.

² - حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، ط 10، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 113.

5- مجالات الدراسة:

• المجال الزمني:

بصدد القيام بهذه الدراسة قمنا بدراسة أولية استطلاعية مع مسؤول الموارد البشرية في مستشفى قضي بكير، وثلاث قابلات يوم: 2018/12/03 وبعدها قمنا بدراسة ثانية مع سبع قابلات يوم: 2018/12/17، أين طرحنا مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة، ومن خلال الأجوبة المتحصل عليها حددنا مؤشرات الفرضيات، ومن مجمل ما توصلنا إليه وضعنا التصميم النهائي للاستمارات التي وزعت في: 2019/04/22 في مستشفى قضي بكير واسترجعت في غضون 17 يوم، وبتاريخ: 2019/04/27 وزعت بمستشفى 18 فيفري بتمليلي واسترجعت في مدة 10 أيام.

• المجال المكاني للدراسة:

1- المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة قضي بكير:

- تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-204 المؤرخ في 30 جوان 2007 (ج.ر.43 الصادر بتاريخ: 2007/06/01) وقد تم افتتاحها رسميا في شهر نوفمبر 2008 بمساحة 8700 متر مربع بشارع محمد خميسي بالقرب من مديرية التربية بغرداية.

- مديريات ومصالح المؤسسة:

تحتوي المؤسسة على ثلاث مديريات فرعية:

• مديرية الإدارة والوسائل.

• مديرية المصالح الصحية.

• مديرية النشاطات الاقتصادية والبنى التحتية والمعدات.

تتخصص نشاطات المؤسسة الاستشفائية بعلاجات الأم والطفل حيث تم تنظيمها في إطار

المصالح الاستشفائية التالية:

• مصلحة التوليد.

• مصلحة الحمل ذو الخطورة العالية.

- مصلحة الطفولة.
- مصلحة المواليد الجدد.
- وحدة الإنعاش وما بعد العمليات.
- مع المصالح الطبية لتشخيص التي تشمل كل من:
- مصلحة التحاليل الطبية.
- مصلحة الأشعة.
- مصلحة الكشف عن سرطان عنق الرحم.
- مصلحة الصيدلة.
- يتميز بثلاث طوابق:
- أ) الطابق الأرضي:

يحتوي على كل من مصالح الاستقبال والتوجيه، وقاعة الفحص الاستعجالي، ومصلحة الأمومة التي بدورها تحتوي على خمس غرف للاستشفاء، وغرفة ما قبل الولادة، وكذا مكتب رئيس المصلحة، مكتب القبول ورئيس مصلحة الولادة، و ثم مصلحة المخبر، قاعة الأشعة، ومكتب لرئيس مصلحة الأشعة.

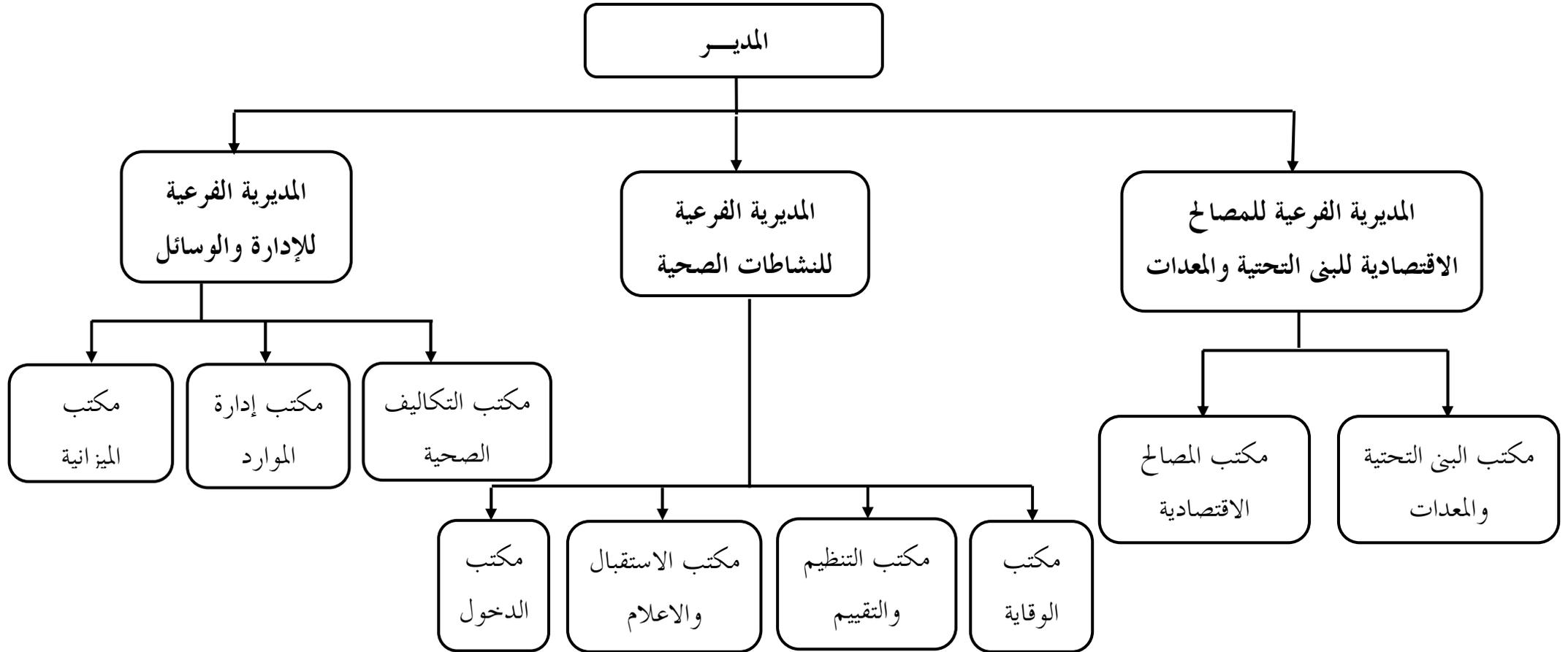
ب) الطابق الأول:

يحتوي على مصلحة الحمل ذات الخطورة العالية تحتوي على مكبتين، ثم قاعة الممرضات، وثلاث قاعات للاستشفاء، ثم مكتب الطبيب في آخر الرواق ومن الجهة الأخرى غرفة العمليات تحتوي على قاعتين، ووحدة الانعاش وبعده العمليات، ومكتب رئيس مصلحة الإنعاش، وثلاث قاعات استشفاء، ومكتب في آخر الرواق.

ج) الطابق الأرضي:

- يحتوي على أربعة سكنات للأطباء المقيمين.
- الموارد البشرية وقدرة استيعاب المؤسسة:
- تعداد العمال 250 عامل.
- عدد المرضى: 116 مريض.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي الإداري المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير



2- تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

يمكن التطرق إلى تعريف المؤسسة وموقعها ومهامها من خلال العناصر التالية:

- تعريف المؤسسة:

حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. "تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي".

قبل إصدار المرسوم التنفيذي السالف الذكر كان يطلق عليها اسم القطاع الصحي بمتليلي الذي أنشأ في 01 أبريل 1981، حيث نتج عن هذا التقسيم كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي التي بوسط مدينة متليلي.

- موقع المؤسسة:

مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعابنة التي تبعد عاصمة الولاية غرداية بمسافة 45 كلم من الجهة الجنوبية، وعن عاصمة الجزائر بمسافة 642 كلم تغطي حاليا 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات (متليلي - زلفانة - سبب - حاسي لفحل - المنصورة) موزعة على مساحة 28.375 كلم يحدها من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة، ومن الجنوب المؤسسة الاستشفائية بالمنيعه، ومن الشرق المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة، أما من الغرب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبيض والأغواط.

- مهام المؤسسة:

حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي السالف الذكر فإن مهام المؤسسة تتمثل في ما يلي:

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

- تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب القرار الوزاري المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 في مصالـح إدارية وأخرى استشفائية، فبالنسبة للمصالح الإدارية نجد أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف النشاطات كل حسب اختصاصها وصلاحتها.

- المصالح الإدارية بالمؤسسة:

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي إداريا من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب وأجزها فيما يلي:

➤ الإدارة العامة:

يمثلها مدير المؤسسة بصفته مكلف بتسيير الإدارة الصحية في المجال المالي فقط، لأن مجال التسيير الإداري هو من اختصاص مدير الصحة بالولاية.

➤ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثل في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الاستشفائية والوقائية وتقييمها، وإعداد تقارير النشاطات السوية.

➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تدعم المصالح الصحية بالموارد البشرية كالأطباء والشبه طبيين والإداريين، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية كالتعيين والترقيات والعقود والمنازعات وإعداد مخطط التسيير للموارد البشرية والعمل على تنفيذه ومتابعة حركة الوظائف وتحديد احتياجات المؤسسة الآتية والمستقبلية من العمال.

➤ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تدعم المصالح بالوسائل المادية حيث تتولى توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية، التغذية والغازات الطبية والوقود، وذلك بتسيير المشتريات وفق قانون الصفقات العمومية.

أما الشؤون المالية فهي محولة لنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد التقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية.

➤ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

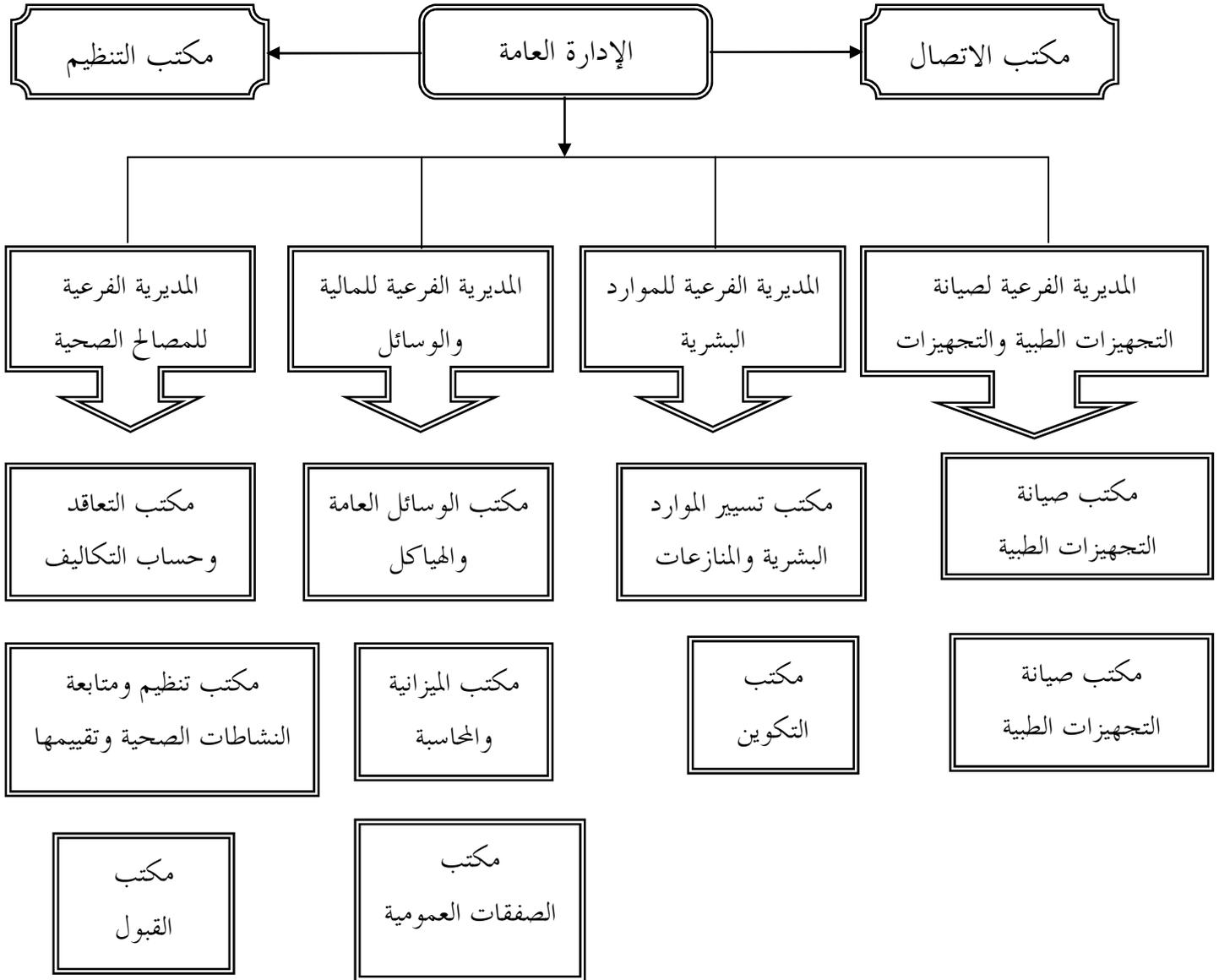
تشرف هذه المديرية على متابعة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لكل التجهيزات والمعدات وترميم مختلف الهياكل الصحية.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة من أربعة مديريات فرعية تقوم بمهامها حسب اختصاصاتها وصلاحياتها، إلا أن هذه المكاتب لا يشرف عليها رؤساء مكاتب معينين رسمياً نظراً لعدم صدور القوانين الأساسية المتعلقة بالمناصب العليا.

نفس الأمر بالنسبة للمديريات الفرعية بالرغم من أنها مناصب هيكلية، فهي يشرف عليها نواب مديرين بصفة تكليف فقط، كون أن التسيير الإداري من اختصاص مدير الصحة بالولاية. يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب لكل مديرية فرعية على النحو التالي:

الشكل رقم: (12) الهيكل التنظيمي الإداري المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المرسوم 110/07.

- عدد العمال بالمؤسسة:

تضم المؤسسة 369 عامل حسب القائمة الاسمية لعمال المؤسسة موقفة إلى غاية 31 مارس 2011 حسب السلك كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (05) يوضح عمال المؤسسة

العدد	الأسلاك
15	الأطباء الأخصائيون
18	الأطباء العامون
7	صيدي
199	الشبه طبيون (ممرضون، أعوان طبيون في التخضير والإنعاش، قابلات)
37	الإداريون (أسلاك مشتركة)
99	عمال المصالح الآخرون (عمال مهنيين، سائقون، أعوان نظافة، حراس، أعوان أمن).
369	المجموع العام

المصدر: مكتب الموارد البشرية والمنازعات للمؤسسة

6- أدوات جمع البيانات:

لقد استعملنا في دراستنا تقنية المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية وقمنا بطرح بعض الأسئلة الشفوية على مجموعة من القابلات من أجل جمع معطيات أولية حول الموضوع. واستعملنا تقنية الاستمارة في الدراسة الميدانية، وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد بغية الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة، ويكون بعضها مفتوح وبعضها مغلق.¹

وقد احتوت الاستمارة الخاصة ببحثنا 47 سؤال، منها 04 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثات، و43 منها متعلقة بالفرضيات والتي قسمت على الأبعاد المفهومين.

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 108.

7- خصائص عينة الدراسة: استعملنا في توضيح خصائص مجتمع الدراسة السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثات حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
39.2 %	20	30-20
45.1 %	23	40-30
9.8 %	5	50-40
5.9 %	3	أكثر من 50
100%	51	المجموع

يظهر لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 45.1% من المبحوثات هن من فئة 30-40 سنة، ونسبة 39.2% هن من فئة 20-30 سنة في حين نجد أن نسبة 9.8% من القابات من فئة 40-50 ونسبة 5.9% أعمارهن أكثر من 50 سنة.

- من خلال الجدول رقم (01) نرى أن أغلبية المبحوثات سنهن ما بين 20 و40 سنة، وهذا يدل على أن هذه الوظيفة تستقطب الشباب، فمتوسط أعمارهن هو: 33 سنة ويعكس هذا سوسيولوجيا، مهنة القبالة تجمع خليط من شرائح أعمار المجتمع، معظمهن شابات فهي ليست حكرا على باقي الفئات العمرية.

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثات حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
29.4 %	15	عزباء
68.6 %	35	متزوجة
2 %	01	مطلقة
0 %	00	أرملة
100%	51	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68.6% هن متزوجات ونسبة 29.4% من المبحوثات هن عازبات، أما نسبة 2% من مجموع المبحوثات مطلقات.
 - من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (2) يتضح أن أغلبية القابلات في المشفى متزوجات تليها فئة العازبات، مما لا شك فيه أن المرأة المتزوجة في مجتمعنا لديها خصوصيتها وظروف اجتماعية أكثر حساسية، ضف إلى أن مسؤولياتها الأسرية تزيد، وواجباتها تكون أكثر مقارنة مع غيرها، وهذا ما يشدد الضغط عليها، لاسيما فيما يخص المناوبة الليلية، وهنا يدفعنا فضولنا العلمي للتساؤل عما إذا كانت حياتها المهنية تؤثر على حياتها الاجتماعية.
- الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثات حسب المستوى العلمي.

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
2%	1	متوسط
3.9%	2	ثانوي
94.1%	48	جامعي
100%	51	المجموع

- يتبين من خلال هذا الجدول نسبة 94.1% من المبحوثات لهن مستوى جامعي و3.9% من مجموعهن لديهن مستوى علمي ثانوي في حين نجد نسبة 2% مستواهن العلمي متوسط.
- يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم: (03) أن الأغلبية الكبيرة للقابلات لديهن مستوى جامعي، ويبين أن شغل مهنة القبالة يتطلب مستوى عالي، ما يعني أن شروط التوظيف زادت وأصبحت تتطلب تكوين أكثر، وهذا ما اكتشفناه من خلال الدراسة الاستطلاعية أين صرحت مجموعة من القابلات أنه في الآونة الأخيرة أصبح يشترط بها المستوى الجامعي، ما يجعلنا نتوصل إلى أنه قد أعطيت القيمة الحقيقية لهذه المهنة الحساسة من طرف السلطات.

الجدول رقم (09): توزيع المبحوثات حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
43.1 %	22	أقل من 10 سنوات
45.1 %	23	من 10 إلى 20 سنة
11.8 %	6	أكثر من 21 سنة
100 %	51	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.1% من المبحوثات لديهن أقدمية في العمل بين 10 إلى 20 سنة ونسبة 43.1% من المبحوثات أقل من 10 سنوات أقدمية أما نسبة 11.8% من مجموعهن أقدميتهن في العمل أكثر من 21 سنة.

- يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية القابلات لديهن خبرة في العمل من 10 إلى 20 سنة تليها المجموعة التي لديها أقل من 10 سنوات خبرة، من الناحية السوسيو مهنية يعكس أن مهنة القبالة تستقطب الكثير من العاملات في السنوات الأخيرة، وقد يرجع هذا لميل العديد من أفراد المجتمع لمثل هذه المهن الإنسانية.

8- تحليل واستنتاج البيانات الميدانية:

8-1- تحليل واستنتاجات بيانات الفرضية الأولى: الصراع التنظيمي عند القابلات على علاقة بضغوط بيئة العمل.

الجدول رقم: (10) يوضح العلاقة بين وجود نظافة في بيئة العمل وارتياح العاملات

المجموع		نوعا ما		غير مرتاحة		مرتاحة		ارتياح العاملات وجود نظافة في بيئة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100 %	17	23.52 %	4	23.52 %	4	52.94 %	9	توجد
100 %	34	44.11 %	15	47.05 %	16	8.82 %	3	لا توجد
100 %	51	37.25 %	19	39.21 %	20	23.52 %	12	المجموع

- يظهر من خلال التوزيع الهامشي في الجدول أن الاتجاه المهيمن فيه تمثله نسبة 39.21% من المبحوثات صرحن أنهن غير مرتاحات، تدعمها الخانة المركزية في الجدول بنسبة 47.05% منهن صرحن بأنه لا توجد نظافة في مكان العمل، في حين نجد أن نسبة 37.25% من المبحوثات صرحن بأنهن مرتاحات نوعا ما، وتدعمها نسبة 44.11% قلن أنه لا توجد نظافة في مكان العمل.
- وبالمقابل نجد من خلال التوزيع الهامشي للجدول أن أقل نسبة فيه هي نسبة 23.52% من المبحوثات صرحن بأنهن مرتاحات، تدعمها نسبة 52.94% اللاتي رأين أن مكان العمل نظيف.
- لقد صرحت أغلبية القابلات بأنه لا توجد نظافة في المشفيين وهذا ما أثر درجة على ارتياحهن في وقت دوامهن في العمل.
- إن انعدام النظافة في مكان العمل يخلق نوعا من التوتر والانزعاج أثناء أداء المهام، وهذا ما يحول دون قيام القابلات بأعمالهن اليومية على أكمل وأصح وجه، ويخلق لديهن الرغبة في عدم مزاوله العمل في المكان الذي يفتقر للنظافة، ولأن عامل النظافة يدخل ضمن الظروف المادية في المنظمة فهو من العوامل الصحية أو عوامل اللارضا كما يرى هيزر بيرغ، وانعدامها يعتبر مصدر تثبيط وتعب للعامل، ومنه فانعدام النظافة يجعل العاملات يتهربن من العمل، وهذا ما يزيد ظاهرة التغيب، ضف إلى هذا فإن نتائج انعدامها على سلامة الأمهات والأطفال حديثي الولادة، والذين يكونون أكثر حساسية لمثل هذه المظاهر السلبية، التي باتت تنتشر في مستشفيات الوطن، دون التفاتة جدية من طرف المسؤولين لعلاج هذا الوضع المزري الذي يشكل خطرا على حياة أفراد المجتمع وعلى الحالة الصحية والنفسية للقابلات ما ينعكس على سلوكياتهن اتجاه أعمالهن ومؤسساتهن وزملائهن وحتى على المرضى، وعدم ارتياحهن أثناء العمل يؤدي إلى نشوء صراعات داخلية بين الفرد وذاته، وقد يتطور إلى تنظيمي بين مختلف أعضاء المؤسسة.
- ومنه فإن المشفيين محل الدراسة يفتقران للنظافة وهذا ما يؤثر سلبا على ارتياح القابلات في مكان العمل.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين معاملة أهالي المرضى للقابلات، وارتياحهن بالعمل أثناء الدوام.

المجموع		نوعا ما		غير مرتاحة		مرتاحة		ارتياح العاملات معاملة أهالي المرضى
		%	ك	%	ك	%	ك	
%100	20	%40	8	%5	1	%55	11	جيدة
%100	31	%35.48	11	%61.29	19	%3.22	1	سيئة
%100	51	%37.25	19	%39.21	20	%23.52	12	المجموع

- من خلال التوزيع الهامشي يظهر أن الاتجاه الغالب فيه تمثله نسبة 39.21 من القابلات صرحن بأنهن غير مرتاحات، هذا ما تدعمه الخانة المركزية في الجدول نسبة 61.29%، منهن والساتي صرحن لأن معاملة أهالي المرضى لهن سيئة، وتجد نسبة 37.25% من المبحوثات صرحن بأنهن مرتاحات نوعا ما تدعمها نسبة 35.48% منهن من رأات أن معاملة أهالي المرضى سيئة.
- وبالمقارنة نجد خلال التوزيع الهامشي للجدول أن نسبة 23.52% من المبحوثات صرحن بأنهن مرتاحات، وتدعمها نسبة 55% منهن قد رأين بأن معاملة أهالي المرضى جيدة.
- إن أغلب القابلات في المشفيين صرحن أن المعاملة سيئة من طرف أهالي المرضى، وهذا ما يؤثر على ارتياحهن في العمل.
- بما أن الفرد هو عضو في المجتمع فلن يكون بإمكانه العيش في عزلة، فهو يتأثر بهذا المجتمع وباقي أعضائه، وبمعاملة الغير له، وبما أن القابلات هن جزء من مجتمع المشفى فهن يتأثرن بمعاملة الأهالي المنتمون للبيئة الخارجية له، هذه المعاملات التي حتما ستؤثر على تصرفات وانطباعات القابلات.
- بل وأكثر من هذا، وحسب ما توصلنا إليه في الدراسة الاستطلاعية أنه قد سجلت العديد من حالات الاعتداء اللفظي وحتى الجسدي على القابلات من طرف أهالي المرضى، ما يؤدي إلى عدم الرضا حسب هيزر بيرغ، وتلك المعاملة سينتج عنها عنف مضاد يصدر عن تلك القابلات اتجاه النساء اللاتي على وشك الولادة، وهذا بعض ما يفسر عدوانية القابلات، والمعاملة السيئة

من طرفهن، والتي صارت تلاحظ في مجتمعنا، وفي مختلف أماكن البلاد، ما يعد من أكبر مظاهر الصراع التنظيمي.

- نستنتج أن القابلات في المشفين محل الدراسة يعانين من معاملات سيئة من طرف أهالي المرضى، وهذا من الأسباب الرئيسية التي تجعلهن غير مرتاحات أثناء دوامهن.

الجدول رقم: (12) يوضح أثر وجود عدالة في التعامل من طرف المسؤولين ووجود الثقة بين العمال والإدارة

المجموع		لا توجد		توجد		وجود الثقة بين العمال والإدارة وجود عدالة في التعامل من طرف المسؤولين
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	20	%15	3	%85	17	نعم
%100	31	%93.54	29	%6.45	02	لا
%100	51	%62.74	32	%37.25	19	المجموع

- يظهر من خلال التوزيع الهامشي للجدول أن الاتجاه الغالب فيه ما تمثله نسبة 62.74% من المبحوثات صرحن بأنه لا توجد ثقة بين العمال والإدارة التي تدعمها نسبة 93.54% منهن صرحن أنه لا توجد عدالة في التعامل من طرف المسؤولين.

- مقابل هذا نجد نسبة 37.25% في التوزيع الهامشي من المبحوثات صرحن بوجود ثقة بينهن وبين الإدارة تدعمها نسبة 85% منهن صرحن أن هناك عدالة في التعامل من طرف المسؤولين مع كل العمال.

- إن أغلبية القابلات يصرحن بأنه لا وجود للعدالة في التعامل من طرف المسؤولين، الأكثرية ممن رأين هذا صرحن بأنه لا توجد ثقة بين العمال والإدارة.

- إن انعدام العدالة التنظيمية في المؤسسة لاسيما العدالة في التعامل يجعل القابلة تشعر بالمكانة الأقل داخل وسطها التنظيمي المنتمية إليه وهذا ما يؤثر على الثقة بالنفس، أضف إلى أن التفريق والتمييز من طرف المسؤول يجعله محل النظرة السلبية الاستبدادية من طرف القابلات ما يؤثر على العلاقة بين المرؤوس ورئيسه، وانعدام الثقة بينهما، وعلى احتقار العاملات للإدارة والنفور

مكان العمل، وهذا يؤثر على درجة الولاء لديهن ويؤثر بالسلب على طبيعة أفعالهن، وتراجع مستوى أدائهن، كما يؤدي هذا إلى اهتزاز العلاقات بين الزملاء الذين يوضعون محل التمييز، ما يخلق صراعا تنظيميا بين العمال في حد ذاتهم، وبين العامل ورئيسه وإدارته، ما قد ينجر عنه الرغبة في الانتقام بإبداء سلوكيات عدوانية، كالتخريب أو زيادة نسبة التغيب، أو ارتفاع ظاهرة دوران العمل لدى القابلات، وهذا ما يؤثر على المشفى وسير الأعمال بها.

- ومنه انعدام العدالة في التعامل من طرف المسؤولين في المشفىين يؤثران على درجة الثقة بين العمال والإدارة.

الجدول رقم: (13) يوضح وجود عدالة في التعامل من طرف المسؤول ومدى تقبله لآراء القابلات

المجموع		لا يتقبل		يتقبل		تقبل المسؤول آراء القابلات وجود عدالة في التعامل من طرف المسؤول
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	20	30%	6	70%	14	توجد
100%	31	54.83%	17	45.16%	14	لا توجد
100%	51	45.09%	23	54.90%	28	المجموع

- من خلال التوزيع الهامشي للجدول أعلاه يظهر أن الاتجاه المهيمن هو ما تمثله نسبة 54.90% من القابلات بالمشفىين صرحن بأن المسؤول عليهن يتقبل آراءهن واقتراحاتهن تدعمها نسبة 70% منهن صرحن بوجود عدالة في التعامل بينهن من طرفه، في حين نجد من خلال التوزيع الهامشي للجدول دائما أن نسبة 45.09% من المبحوثات صرحن بأن المسؤول لا يتقبل آراءهن، تدعمها نسبة 54.83% منهن واللاتي رأين أنه لا توجد عدالة في التعامل من طرف المسؤول.

- نلاحظ في الكثير من الأوساط المهنية التي تفتقر للعدالة التنظيمية في التعامل، أنه لا وجود للإصغاء لانشغالات الموظفين، وأن التمييز يجعل المسؤول يهتم بآراء العامل الذي يميزه عن باقي العاملين دون سواه، أما الباقون فهم يعانون بدورهم من كبح للمطالب وللآراء والمبادرات التي قد تفيد التنظيم في المقام الأول، وترفع من الروح المعنوية للعاملين الذين سيشعرون بالمكانة

والدور الكبير لهم في مؤسساتهم التي هم الأعضاء الأكثر أهمية بها، كما يجب أن تؤخذ تلك الاقتراحات بعين الاعتبار، كما يسميه إلتون مايو منطق الأحاسيس، باعتبار المورد البشري هو أساس العملية الإنتاجية، وكما يرى هربرت سيمون أن الأفراد يلتحقون بالتنظيم لتحقيق هدف مشترك، وأن هذا الهدف يتطلب التنسيق الذي لا يكون إلا عن طريق اتخاذ قرار يكون بمشاركة ومشاورة كل أعضاء هذا التنظيم، وأن لكل فرد الحق بالمشاركة في صنع القرارات، هذا ما ينمي الشعور بالانتماء وبالمصير المشترك عند العاملين بينهم وبين مؤسساتهم، ما يحتم ضرورة التزامهم الوظيفي، فهم يتأثرون بمصيرها وينجحون بنجاحها، لكن في مجتمع بحثنا نجد تقبل الآراء يكون من عند فئة من القابلات دون غيرها رغم قلتهم، هذا ما يجعل المشفى يخسر بعض تلك النتائج والامتيازات التي أشرنا إليها، وهذا في حالة عدالة في التعامل وتقبل آراء كل القابلات بنفس الدرجة بل إن هذا سينتج عنه صراعات داخلية بها، وهذا ما يؤثر عليه أيضا كبت المشاعر.

- ومنه نجد أن العدالة في التعامل من طرف المسؤول تؤثر على درجة تقبله آراء واقتراحات كل القابلات بنفس الطريقة.

الجدول رقم: (14) يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بأوضاع العاملات ووجود ثقة متبادلة بين العمال والإدارة

المجموع		لا توجد		توجد		وجود الثقة بين العمال والإدارة المؤسسة تهتم بالعاملات
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	17	17.64%	3	82.35%	14	نعم
100%	34	85.29%	29	14.76%	05	لا
100%	51	62.74%	32	37.25%	19	المجموع

- يظهر من خلال التوزيع الهامشي للجدول أن أغلب اتجاهاته تمثله نسبة 62.74% من المبحوثات صرحن بأنه لا توجد ثقة بينهن وبين الإدارة، تدعمها نسبة 85.29% منهن صرحن بأن المؤسسة لا تهتم بأوضاعهن.

- وبالمقابل نجد في التوزيع الهامشي أن نسبة 37.25% من القابلات صرحن بأن هناك ثقة بين العمال والإدارة، تدعم هذا نسبة 82.35% منهن من صرحن بأن إدارة المؤسسة تهتم بأوضاع القابلات.
- يبين الجدول أن أغلبية القابلات في المشفيين قلن المؤسسة لا تهتم بأوضاعهن ومعظم من صرحن بهذا، صرحن أيضا بأنه لا وجود للثقة بينهن وبين الإدارة.
- إنه وكلما قل اهتمام المؤسسة بأحوال ومشاكل القابلات زاد توتر العلاقة بينهن وبين الإدارة وإلى انعدام الثقة، لأن ذلك يخلق لديهن شعورا بالتهميش، وعدم الاكتراث لأوضاعهن في المؤسسة التي ينتمون لها، والتي ربما يقدمن لها كل جهدهن وجزءا كبيرا من وقتهن وحياتهن، ما يؤدي إلى تراجع الانتماء الوظيفي لدى هاته الفئة التي تعاني الإهمال، و يعتبر هذا من أبرز عوامل اللارضا لدى العاملين حسب هيزريبرغ ما يساهم بشكل كبير في توتر العامل ونبذه لعمله ومؤسسته، كما يؤثر على الولاء التنظيمي لديه ما يعود بالسلب على المؤسسة ومهامها، ويؤدي إلى ظاهرة اغتراب العامل، الذي يسعى إلى الانسحاب وترك العمل من مؤسسة تمشمه وتجعل مصالحه من ثانويات ما قد يشغل رؤساءها، أو إذا واضطر للبقاء بها سيخلق حتما صراعات تنظيمية مختلفة المستويات.
- نجد أن عدم اهتمام المؤسسات الاستشفائيتين بأوضاع القابلات يؤدي إلى تراجع الثقة بينهن وبين إدارتي تلك المؤسسات.
- الجدول رقم: (15) يوضح أثر تناسب الأجر مع الجهد المبذول وتفكير القابلات في ترك المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		التفكير في ترك المؤسسة تناسب الأجر مع الجهد المبذول
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	12	75%	9	25%	03	يتناسب
100%	39	33.33%	13	66.66%	26	لا يتناسب
100%	51	43.13%	22	56.86%	29	المجموع

- من خلال التوزيع الهامشي لهذا الجدول يتضح أن أكثر الاتجاهات غلبة هو الذي تمثله نسبة 56.86% من القابلات اللاتي صرحن بأنهن فكرن في ترك المؤسسة، تدعمها نسبة 66.66% منهن من رأين أن الأجر الذي تتقاضينه لا يتناسب مع الجهد المبذول.
- بالمقابل نجد نسبة 43.13% منهن في التوزيع الهامشي صرحن بأنهن لم يفكرن في ترك المؤسسة وتدعم هذا نسبة 75% منهن اللاتي قد صرحن بأن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول من طرفهن.
- إن أغلبية القابلات اللاتي أجريت عليهن الدراسة الميدانية يرين أن الأجر الذي يتقاضينه لا يتناسب مع جهدهن المبذول في العمل، اذ تقضي القابلات العديد من ساعات الليل في أيام دوامهن، ورغم كل هذا الوقت والتعب والجهد المبذول فإن أغليتهن يرين أن الأجر الذي تتقاضينه لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول من طرفهن، وهذا ما يخلق لديهن مشاعر الاستياء وقد رأى هيزربريغ أن الأجر يعد من عوامل اللارضا، ومنه إذا حدث خلل في هذا المصدر فإن الفرد العامل يكون في حالة عدم الرضا.
- كما أن مسألة رضا الموظف على أجره أو عدم رضاه عنه يلعب دورا هاما في تحديد الروح المعنوية لديه، وفي توجيه سلوكياته داخل وسطه المهني، ويؤثر على مستوى أدائه، وهذا ما يعد ضغطا يؤثر عليه بالسلب. "إن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه مقابل هذا العمل يشعره بالسعادة أثناء أداء مهامه ويدفعه للعمل بارتياح".¹ كما أن الأجر يعكس أهمية هذا الفرد بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، وهو بهذا يؤثر على شعوره بالتقدير من طرف المسؤولين بها، ما يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، ضف إلى هذا فإن عدم الرضا على الأجر أو شعور العامل بأنه لا يتقاضى مقابلا يتناسب مع ما يقوم من أعمال يؤثر على رغبته في البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة الحالية، وبهذا يمكن تفسير كيف أن أغلبية القابلات اللاتي رأين أن أجرهن لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرفهن يفكرن في ترك المؤسسة.
- نستنتج أن عدم تناسب الأجر المتقاضى مع الجهد المبذول من طرف القابلات بالمشفين يؤدي إلى تفكيرهن بترك المؤسسة.

¹ - مصطفى كامل، الرضا الوظيفي، دراسة تحليلية، ط3، دار الفكر للنشر، عمان الأردن، ب س، ص 11.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين تأثير الضوضاء على أداء العاملين والتفكير في ترك المؤسسة

المجموع		لا		نعم		التفكير في ترك المؤسسة تأثير الضوضاء على أداء العاملين
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	44	%41	18	%59	26	تؤثر
%100	7	%57.14	04	%12.85	03	لا تؤثر
%100	51	%43.13	22	%56.86	29	المجموع

- يتضح من خلال التوزيع الهامشي للجدول أعلاه: الاتجاه الغالب هو الذي تمثله نسبة 56.86% من المبحوثات فكرن في ترك المؤسسة، والذي تدعمه الخانة التي بها نسبة 59% منهن صرحن بأن الضوضاء في مكان العمل تؤثر على أدائهن، مقارنة مع هذا نجد نسبة 43.13% من المبحوثات في التوزيع الهامشي لم يفكرن في ترك المؤسسة، تدعمه نسبة 57.14% منهن صرحن بأن الضوضاء لا تؤثر على أدائهن.

- إن الأغلبية الكبيرة من القابلات في المؤسسات المدروستين تؤثر الضوضاء على أدائهن ونسبة كبيرة منهن من فكرت في ترك العمل بتلك المؤسسات، توجد الضوضاء في العديد من الأوساط المهنية، وهذا بحسب طبيعة عمل كل مؤسسة، أما في البيئتين المهنتين التي أجريت بهما الدراسة الميدانية الخاصة ببحثنا، فهما بيئتين خاصتين بالتوليد، هذا ما يقابله جملة من مصادر الفوضى والضوضاء، كبكاء الأطفال وغيرها، ما يؤثر حسب الأرقام الإحصائية على أداء بعض القابلات اللاتي أجريت عليهن الدراسة وهذا ما جعل أغلبهن يفكرن في ترك المؤسسة، ولأن تراجع الأداء يؤثر على تقدير الفرد لذاته، وكذا تراجع إنجازاته ونجاحاته، هذا ما يعني غياب أحد أهم مصادر الرضا لدى العامل حسب نظرية العاملين، ما يفقد لديهم التحفيز والرغبة في الاستمرار في العمل، وهذا ما يفسر تفكير أغلب القابلات في ترك المؤسسة نتيجة صراع داخلي لديهم بسبب تراجع أدائهن، وبالمقابل نجد التفوق المهني والنجاح وارتفاع مستوى الأداء لدى العمال من أهم مصادر الرضا عندهم، ما يجعلهم يسعون للتقدم والنمو الوظيفي، كما جاءت

نظرية هيزر بيرغ، وهذا ما يزيد من التمكن المهني للعامل ويزيد من تطوير المؤسسات ويساهم في تحقيق أهدافها.

- ومنه إن تأثير الضوضاء المتواجدة في المشفيين على أداء القابلات يؤدي إلى تفكيرهن في ترك تلك المؤسسات.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بأوضاع العاملات وتفكيرهن في ترك المؤسسة

المجموع		لا		نعم		التفكير في ترك المؤسسة اهتمام المؤسسة بأوضاع العاملات
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	17	76.47%	13	23.52%	04	تهتم
100%	34	26.47%	09	73.52%	25	لا تهتم
100%	51	43.13%	22	56.86%	29	المجموع

- يتبين من خلال التوزيع الهامشي لهذا الجدول أن الاتجاه الغالب هو ما تمثله نسبة 56.86% من المبحوثات اللاتي صرحن بأنهن فكرن بترك المؤسسة، تدعمها نسبة 73.52% منهن من صرحن بأن المؤسسة لا تهتم بأوضاعهن بالمقارنة نجد أن نسبة 43.13% من القابلات صرحن بعدم تفكيرهن بترك المؤسسة، تدعمها نسبة 76.47% منهن من رأين أن المؤسسة تهتم بأوضاع العاملات بها.

- لقد صرحن أغلبية المبحوثات أن المؤسسة لا تهتم بأوضاع العاملات والنسبة الأكبر منهن فكرن في ترك المؤسسة.

- وجدنا سابقا من خلال الجدول الذي يمثل العلاقة بين عدم اهتمام المؤسسة بأوضاع العاملات والثقة بينهن وبين الإدارة، أن إهمال المؤسسة لأوضاع القابلات يؤثر على الثقة المتبادلة، في حين يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه والأكثر من توتر العلاقة بين العمال والإدارة، فإن عدم الاهتمام من طرف المسؤولين يؤثر على تفكيرهن في ترك المؤسسة، كيف لا والعامل عند تهميشه واغفال مصالحه وازدراء أوضاعه ومشاغله يشعر بالاغتراب في بيئته المهنية، مما يؤثر

على استمراريته في مؤسسة يرى أنها تحقق أهدافها بإلغاء أهدافه وعلى حساب مصالحه، في الوقت الذي يفترض أن نكون في عصر تعتبر فيه المنظمات أن المورد البشري بها هو أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، وأن مصيره يؤثر على مصيرها ونجاحها، تبقى العوامل مهملات من طرف الإدارة والمسؤولين بالمشفين، ما جعلهن يفكرن في ترك المؤسسة، وهذا لعدم تلبية مصالحهن وتحسين أوضاعهن ليست المادية فقط بل وحتى المعنوية، وهذا ما أكدته مختلف أبحاث نظرية العلاقات الإنسانية، كما أن هذا التهميش يساهم في خلق صراعات على المستوى العمودي بين العمال والإدارة، سعيًا منهن لتحسين أوضاعهم كما يرى ماركس فإن الصراع يعد من أهم أسباب التعبير، تلك الصراعات التي قد تنتهي بإلحاق الضرر بكل أعضاء المؤسسة.

- ومنه فإن عدم اهتمام المؤسسة بأوضاع القابلات يؤدي بهن إلى التفكير بتركها.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين وجود صعوبة في الحصول على عطل والتفكير في ترك المؤسسة

المجموع		لا		نعم		التفكير في ترك المؤسسة صعوبة الحصول على عطل
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	06	83.33%	05	16.66%	01	لا
100%	31	41.93%	13	58.06%	18	أحيانا
100%	14	28.57%	04	71.42%	10	دائما
100%	51	43.13%	22	56.86%	29	المجموع

- يظهر من خلال التوزيع الهامشي للجدول أعلاه أن أكثر الاتجاهات هيمنة به هو ذلك الذي تمثله نسبة 56.86% من المبحوثات صرحن بأنهن فكرن في ترك العمل بالمؤسسة، تدعمها بهذا الخانة المركزية في الجدول بنسبة 71.42% منهن صرحن بصعوبة حصولهن على عطل بصورة دائمة في حين نجد نسبة 43.13% في التوزيع الهامشي من المبحوثات صرحن أنهن لم يفكرن في ترك المؤسسة، تدعمها نسبة 83.33% منهن واللاتي لم يجدن صعوبة في حصولهن على عطل.

- أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الكبيرة للعطل المهنية على الراحة النفسية الجسدية للعامل، فهي تساعد على الاسترخاء والابتعاد عن ضغوط العمل اليومية، والتي تزيد من توتره

وتعبه حين أداء أعماله، فبالإضافة إلى تلك الضغوط التي تسببها البيئة المادية للمؤسسة يعد صعوبة الحصول على عطل من أهم الأسباب التي تضغط على الفرد، وتدخله في صراع مع ذاته، فهو يكون بحاجة إلى فرصة يتعد فيها عن واقعه المهني المليء بالصعوبات، يصطدم بعدم تلبية تلك الحاجة في حصوله على العطل التي تساعد على استجماع ذاته والابتعاد عن ضغوط العمل، وكي يكون بمقدوره السيطرة عليها والتحكم بعمله وسلوكه وتوجيهه بما يخدمه ويخدم مؤسسته، وكي يكون بمقدوره الرجوع لمزاولة عمله بكل طاقة، وعدم تلبية هذا يجعل القابلة تترجع من هذا الوضع، وتتخذ موقفا سلبيا اتجاه المسؤولين بالمشفى، وهذا ما يزيد العلاقات داخل المؤسسة سوءا، وبما أنه لا يكلف نفسا إلا وسعها، فإنه لا بد من الحين إلى الآخر أخذ عطل في الحياة المهنية للقابات.

- ضف إلى هذا سوء الظروف الاجتماعية التي تتعرض لها جراء عدم حصولها على عطل باعتبار أن أغلب المبحوثات متزوجات، وكل هذا يفسر المعطيات التي عبرت عنها أرقام هذا الجدول في حين أن أغلب القابات اللاتي واجهن تلك الصعوبة قد فكرن في ترك العمل.
 - ونستنتج أن صعوبة الحصول على العطل تجعل القابات يفكرن في ترك المؤسسة.
- الجدول رقم: (19) يوضح العلاقة بين وجود فترات الراحة أثناء الدوام ووجود خلافات بين الزميلات في العمل.

المجموع		لا		نعم		وجود خلافات بين القابات وجود فترات الراحة
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	31	90.32%	28	9.67%	03	توجد
100%	20	45%	09	55%	11	لا توجد
100%	51	72.55%	37	27.45%	14	المجموع

- يظهر من خلال التوزيع الإحصائي في هامش هذا الجدول أن نسبة 72.55% هي النسبة الأكبر والتي تعبر عن تصريح القابات بأنه لا توجد خلافات بينهن وبين زميلاتهن، تدعمها نسبة 90.32% منهن من صرحن بوجود فترات راحة أثناء الدوام، ومقابل هذا نجد نسبة

- 27.45% من المبحوثات صرحن بوجود خلافات بينهن وبين زميلاتهن في العمل، وتدعم هذا نسبة 55% من المبحوثات صرحن بعدم وجود فترات راحة في وقت العمل.
- صرحت أغلبية القابلات بأنه توجد فترات والنسبة الكبيرة منهن قلن بأنه لا وجود لخلافات بينهن وبين باقي القابلات.
- يزيد العمل طول اليوم دون انقطاع من إرهاق العامل، ويسبب له تعباً نفسياً متواصلاً.
- وجود فترات راحة أثناء الدوام بالنسبة للقابلات. مجتمع بحثنا يجعلهن أكثر مسالمة مع بعضهن، وتسود بينهن مظاهر التفاهم والتوافق الذي يغلب في العلاقات الاجتماعية بينهن.
- وهذا يستثني الأقلية التي صرحت بأنهن لا يحظين بفترات الراحة تلك، فأكثرهن توجد خلافات بينهن وبين باقي القابلات، وهذا لأن العمل بصورة مستمرة يسبب لديهن ضغطاً مضاعفاً، ويؤثر على الحالة النفسية والمزاجية لديهن، ما يجعلهن أكثر عدوانية وقابلية للوقوع في نزاعات وخلافات مع باقي أعضاء التنظيم لاسيما زملاء الذين يقضون معهم معظم وقت عملهن، وهذا ما يقضي على صفات التعاون والمساندة لديهن، بل والأكثر من هذا فهن يسعين للابتعاد والانعزال عن باقي القابلات، وتعتبر تلك الخلافات من أحد مظاهر الصراع التنظيمي بين العاملين.

- ومنه فوجود فترات راحة أثناء الدوام يؤثر على العلاقات القائمة بين القابلات.

• الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

- بالانطلاق من المعطيات السابقة المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى للدراسة والمتمثلة في أن الصراع التنظيمي عند القابلات على علاقة بضغط بيئة العمل داخل المشفىين.
- استنتجنا أن أغلبية المبحوثات يرين أن مكان عملهن بالمشفى لا يتميز بالنظافة وهذا ما يشكل أحد أهم مصادر الضغط لديهن، ويساهم بشكل كبير في عدم ارتياح القابلات أثناء عملهن، وقد أثبت هذا الجدول رقم (5)، وما يزيد عدم ارتياحهن عظمة هو المعاملة السيئة التي تتعرضن لها من قبل أهالي المرضى، حسب الجدول رقم (6)، هذه المعاملة التي باتت ظاهرة طاغية في كل المشافي.
- وتوصلنا أيضاً إلى أن انعدام العدالة في التعامل بين القابلات من طرف المسؤولين عليهن يؤثر على درجة الثقة بينهن وبين إدارة المشفى، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (7).

- ويمكن الاستنتاج من الجدول رقم (8) أن انعدام تلك العدالة في التعامل من طرف المسؤول يؤثر على مدى تقبله لاقتراحات كل العوامل على حد سواء، واستنتجنا أيضا انطلاقا من معطيات الجدول رقم (9) أن عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بأوضاع ومشاكل القابلات يساهم بدرجة كبيرة في تراجع الثقة وتوتر العلاقات بين تلك القابلات وبين إدارتي مؤسستي الدراسة.

- وقد توصلنا أيضا إلى أن تأثير الضوضاء على الأداء، وعدم تناسب الأجر مع جهد القابلات المبذول، وعدم اهتمام المؤسسة بأوضاعهن، بالإضافة إلى صعوبة حصولهن على عطل يؤدي بهن إلى التفكير بترك العمل في المؤسسة الحالية حسب ما أوضحتها الجداول رقم (10)، (11)، (12)، (13) على التوالي، وهذا نظرا للضغط التي تخلقه تلك العوامل على المبحوثات، وهي بهذا تؤثر على سلوكهن التنظيمي.

- وفي الأخير وفيما يخص معطيات هذه الفرضية استنتجنا أن وجود فترات الراحة أثناء دوام القابلات يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بينهن، وعدم وجودها يساهم في وجود خلافات، ويخلق صراعات داخل المؤسسة، هذا ما أثبتته نتائج وأرقام الجدول رقم (14).

8-2- تحليل واستنتاجات بيانات الفرضية الثانية:

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات بالضغوط الخاصة بمهنتهن.

الجدول رقم: (20) يوضح العلاقة بين تأثير المناوبة الليلية على القابلات وتغيير مهنة القبالة إذا سمحت لهن الفرصة.

المجموع		لا أغير المهنة		أغير المهنة		تغيير مهنة القبالة إذا سمحت الفرصة تأثير المناوبة الليلية
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	39	41.02%	16	58.97%	23	تؤثر
100%	12	66.66%	8	33.33%	4	لا تؤثر
100%	51	47.05%	24	52.94%	27	المجموع

- يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه السائد في توزيعه الهامشي هو ما تمثله نسبة 52.94% من المبحوثات واللاتي يغيرن المهنة إذا سمحت لهن الفرصة بذلك، تدعمها نسبة 58.97% منهن واللاتي تؤثر المناوبة الليلية عليهن.
- وبالمقابل نجد في التوزيع الهامشي أن نسبة 47.05% من القابلات قد صرحن بأنهن لن يغيرن مهنة القبالة، تدعمها نسبة 66.66% منهن واللاتي لا تؤثر عليهن المناوبة الليلية.
- أغلب القابلات اللاتي أجريت عليهن الدراسة الميدانية تؤثر عليهن المناوبة الليلية والكثير من هذه النسبة يرغبن في تغيير مهنتهن في حال سمحت لهن الفرصة بذلك.
- إن العمل في المناوبة الليلية أمر تفرضه طبيعة مهنة القبالة على من يمتهنها باعتبار أنه لا بد أن تقديم خدماتها على مدار 24 ساعة، وهذا ما يجعل القابلات يعانين عدة مشاكل باعتبارها تتعارض مع الساعة الطبيعية البيولوجية للإنسان، فيما يخص النوم ليلا، وتكون هذه المشاكل صحية واجتماعية، فالعمل الليلي يؤدي إلى الإجهاد والاكتئاب، والكثير من الأمراض كأمراض القلب والبصر، وقد وجدت الدراسات العلمية في هذا المجال أن النساء أكثر عرضة للمرض جراء العمل الليلي، وأنه يؤدي بإصابتهم بسرطان الثدي وهذا ما أكدته مجموعة من التجارب.
- أما سوسيولوجيا فإن العمال الذين يعملون ليلا يفتقرون لحياة اجتماعية سليمة، فهو يؤثر على الحياة الاجتماعية ويؤدي إلى خلق مشاكل زوجية باعتبار أن معظم عينة بحثنا هن نساء متزوجات، ضف إلى نتيجة إهمالهن بعضا من مسؤولياتهن الأسرية ودورهن في الأمومة.
- وباعتبار طبيعة مجتمعنا محافظة فهذا يزيد الأمر صعوبة وتعقيدا، ويكون تحمل كل هذا من أجل إنقاص أرواح النساء الحوامل، واستقبال حياة جديدة كل يوم، فالقبالة تضحي بجزء كبير من حياتها وصحتها وواجباتها من أجل القيام بمهنة تتميز بالنبل والانسانية، لكن هل بقيت لمهنة القبالة هذه الصفات السامية في أصل الضغوط التي تعاني منها فضلا عن تأثير المناوبة الليلية، والتي باتت تؤثر على سلوكهن الإنساني بصفة عامة وسلوكهن التنظيمي على وجه الخصوص.
- إن كل ما ذكر من آثار ونتائج سلبية تعود بها المناوبة الليلية على الحياة الصحية والاجتماعية للقابلات يفسر رغبة الكثير منهن التنازل والانسحاب من هذه المهنة وتغييرها عند أول فرصة.
- يعد تأثير المناوبة الليلية على حياة القبالة من أهم الأسباب التي تجعلها ترغب في تغيير مهنتها.

الجدول رقم: (21) يوضح العلاقة بين نظرة المجتمع للقبالة وتغيير مهنتها إذا سمحت لها الفرصة

المجموع		لا أغير المهنة		أغير المهنة		تغيير مهنة القبالة إذا سمحت الفرصة نظرة المجتمع للقبالة
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	22	%68.18	15	%31.81	07	إيجابية
%100	21	%31.03	09	%68.96	20	سلبية
%100	51	%47.05	24	%52.94	27	المجموع

- يتضح من خلال التوزيع الهامشي للجدول أعلاه أن أكثر الاتجاه الغالب فيه هو ما تمثله نسبة 52.94% من القابات واللاتي صرحن بأنهن يغيرن مهنتهن إذا سمحت لهن الفرصة، تدعمها نسبة 68.96% منهن واللاتي صرحن أن نظرة المجتمع السلبية للقابات، في حين نجد في نفس التوزيع أن نسبة 47.05% تمثل تصريح القابات بأنهن لن يغيرن مهنتهن، تدعمها نسبة 68.18% منهن واللاتي رأين أن نظرة المجتمع للقابات هي نظرة إيجابية.
- ترى أغلب المبحوثات أن نظرة المجتمع لهن كونهن قابات سلبية ومنه الجزء الأكبر اللاتي يرغبن في تغيير مهنة القبالة.
- تظل القبالة مهنة محل انتقاد كل أفراد المجتمع، ففي حين تسخر القبالة حياتها وأحلامها لامتهان هذا العمل تصطدم بالسمعة السيئة له، وينظر إليها بصورة المرأة المرعبة من طرف النساء الحوامل، وتواجه المضايقات نتيجة النظرة السلبية لها، فهي متهمه بالقسوة، إهمال الحوامل، تعتبر متسلطة وعنيفة، بالمقابل تبذل القابات قصار جهدهن من أجل راحة الأم ورضيعها، والقبالة هي مستقبل براءة المواليد القادمة إلى الدنيا وهي أول عين تراها وأذن تسمعها، لكنها تبقى عرضة للتجريح جراء تلك الإشاعات التي تروج عنها، ونتيجة هذا أصبحت معظم النساء اللاتي على وشك الولادة التوجه إلى العيادات الخاصة بحثا عن الرعاية والاهتمام، الذي ترى أنه يغيب في المشافي العمومية، وتجنباً لعدوانية القابات والشجارات المتكررة معهن من طرف الأهالي، أو الاستعانة بالمعارف الشخصية من أجل الحصول على معاملة جيدة من طرفهن، وترى في مقابل هذا القبالة أنه نكران للجميل، وعدم الاعتراف بفضلهن في مساعدة الأم بتخطي محنة الولادة والحفاظ على سلامتها وسلامة وليدها.

- وصرنا نشهد الأعداد الكبيرة لدعاوي الشكاوي المرفوعة ضد القابلات في محاكمنا بسبب تجاوزاتهن وأخطائهن المهنية.
- ومن جهة أخرى نجد القابلات الجديديات يتخوفن من هذا الوضع، ويحاولن تغيير الانطباع المستبد اتجاههن، والشابات الأكثر ميلا لمثل هذه المهن النبيلة يترددن في تحقيق رغباتهن نتيجة الواقع الذي تعانیه القابلة في مجتمعنا، هذا الواقع الذي جعل العديد من القابلات يفضلن تغيير مهنتهن نتيجة التأثير البالغ لنظرة المجتمع السيئة لهن.
- لكن ما يمكن ملاحظته هنا أن التقصير يمس كل أفراد ذلك المجتمع، إذ كيف لنا أن نحكم على شخص نتيجة لتجارب سابقة تعرضنا لها نحن أو أحد معارفنا، وبما أن القابلة فرد من هذا المجتمع فهي تتفاعل وتتأثر بمواقفه، ما يجعلها تتقبل هذه الصورة التي رسمت لها، وتتقمصها في كثير من الأحيان.
- مما سبق نجد أن نظرة المجتمع للقابلة تؤثر على رغبتها في الاستمرار بمهنتها.

الجدول رقم: (22) يوضح العلاقة بين كبر المسؤولية اتجاه حياة الأمهات والرضع وتجنب القابلات للتصرفات التي تخلق المشاكل

المجموع		لا أتجنب		أتجنب		تجنب المشاكل المسؤولية كبيرة اتجاه حياة الأمهات والرضع
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	49	%12.24	6	%87.75	43	نعم
%100	02	%100	2	%00	0	لا
%100	51	%15.68	8	%84.31	43	المجموع

- نجد من خلال التوزيع الهامشي في الجدول أن الاتجاه المهيمن هو ما تمثله نسبة 84.31% من القابلات قد صرحن بأنهن يتجنبن التصرفات التي قد تخلق مشاكل في مكان عملهن، تدعمها في هذا نسبة 87.75% منهن صرحن أن مسؤوليتهن اتجاه حياة الأمهات والرضع كبيرة، في حين نجد نسبة 15.68% من المبحوثات صرحن أنهن لا يتجنبن التصرفات يمكن أن تخلق مشاكل، تدعمها نسبة 100% منهن قد صرحن بأنهن لا يشعرن بالمسؤولية اتجاه حياة الأمهات والرضع.

- إن الأغلبية الكبيرة من القابلات اللاتي أُحرِيت عليهن الدراسة الميدانية يشعرن بـكبر المسؤولية تجاه حياة الأمهات والمواليد والمرضى، وهذا لأن تقديم الرعاية الصحية يدخل ضمن واجبات مهنة القبالة، ففي حين تكون النساء الحوامل في أشد حالاتهن ضعفاً، على القبالة السهر من أجل سلامتها وسلامة جنينها، وبما أن عمل القابلات حساس فهو يحتاج إلى مزيد من الحذر والتركيز، إذ أنها تتهم بالتقصير إذا حدث سوء على حياة المرضى، لذلك وجب عليهن تقديم العناية اللازمة لهم بكل جدية.

- ويعتبر هيزر بيرغ تحمل المسؤوليات من مصادر رضا العامل، ما يعطي القبالة الشعور بالمكانة الكبيرة التي تحتلها في مؤسستها ومجتمعها، باعتبارها تنقذ حياة النساء وأولادهن، ما ينمي لديها روح المثابرة والتحمل وتجاوز كل ما قد يخلق مشاكل يمكن أن تسبب التوتر والانزعاج لهؤلاء المرضى الذين يكونون تحت مسؤولياتهن، ولكي لا يصرف اهتمامهن على مهامهن الرئيسية وعدم إلحاق الضرر بهم.

- فالقبالة تسعى لتجنب كل السلوكيات السلبية بينها وبين زميلاتها والتي قد تؤثر على العلاقات بينهن، وهذا ما يفسر مظاهر التعاون والمساندة بين القابلات، والعلاقة الطيبة التي تجمعهن، لأن واجباتهن واحدة وظروفهن واحدة، ومصيرهن مشترك، وهذا ما يجسد أحد مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات.

- نستنتج أن شعور القبالة بالمسؤولية الكبيرة اتجاه حياة الأمهات والمرضى يساهم في تجنبهن للأفعال التي قد تخلق مشاكل.

الجدول رقم: (23) يوضح العلاقة بين شعور القابلات في وجود عدة حالات طارئة وحالة تغيبن عن العمل.

المجموع		كلما احتجت لذلك		في الضرورة القصوى		حالة التغيب عن العمل
%	ك	%	ك	%	ك	الشعور إذا وجدت عدة حالات طارئة
100%	27	55.55%	15	44.44%	12	قلق
100%	06	33.33%	2	66.66%	04	غضب
100%	18	22.22%	4	77.77%	14	أقبل طبيعة عملي
100%	51	41.17%	21	58.82%	30	المجموع

- يتضح من خلال التوزيع الهامشي للجدول أعلاه أن الاتجاه السائد به هو ما تمثله نسبة 58.82% من المبحوثات اللاتي صرحن أن غيابهن عن العمل يكون في حالة الضرورة القصوى، تدعمها نسبة 77.77% منهن واللاتي يتقبلن طبيعة عملهن عند وجود عدة حالات استعجالية.
- في حين نجد نسبة 41.17% من القابلات اللاتي صرحن بغيابهن عن المشفى كلما احتاجت إلى ذلك تدعمها نسبة 55.55% منهن واللاتي صرحن أنهن يكن في حالة قلق عند وجود حالات طارئة في المؤسسة.
- نجد أغلبية القابلات يقلقن في وجود الكثير من الحالات الاستعجالية للنساء على وشك الولادة هذا ما يؤدي بهن إلى كثرة التغيب.
- تواجه القابلات في أحيان عدة الكثير من حالات الولادة، لاسيما الفترة الليلية من وقت دوامهن، ما يؤثر سلبا على حالتهم النفسية بشكل مباشر، نجد أغليبتهم يتوترن ويقلقن بسبب هذا الوضع المتكرر، وبعضهن يغضبن لهذا السبب ويتضررن من طبيعة عملهن، أما القسم الآخر منهن يتقبل طبيعة هذا العمل، دون إبداء أي ردة فعل عدوانية، أو توتر زائد عن الحد.
- إن توتر الحالة النفسية للقبالة من جراء كثرة الحالات الاستعجالية وبالأخص الخطيرة منها، يجعلها تتخوف من تعرض هؤلاء النساء وأولادهن للخطر، فقد صرحت إحدى القابلات في هذا السياق أثناء الدراسة الاستطلاعية، أنها شهدت حالة وفاة إحدى النساء أثناء ولادة طبيعية، وهذا بسبب مشاكل صحية تعاني منها على مستوى القلب ولم يفصح زوجها بهذا، ما أدى بالقبالة إلى دخول حالة اكتئاب مدة من الزمن، وتعتبر هذه الحالات من أكثر الضغوط الخاصة بمهنة القبالة تأثيرا على حالة وسلوكات العاملات بها.
- من كل ما ذكر يمكن تفسير لجوء العديد منهن إلى كثرة التغيب عن العمل، وهذا تجنباً وهروبا قدر المستطاع من تلك الحالات التي تسبب لهن ضغطا كبيرا.
- منه يؤثر شعور القابلات في وجود عدة حالات استعجالية على حالة تغييبن عن العمل.

الجدول رقم: (24) يوضح العلاقة بين كبر المسؤولية اتجاه حياة الأمهات والرضع والحالة التي يتغيب فيها القابلات عن العمل.

المجموع		كلما احتجت إلى ذلك		الضرورة القصوى		حالة التغيب عن العمل المسؤولية كبيرة اتجاه حياة الأمهات والرضع
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	49	%38.77	19	%61.22	30	نعم
%100	02	%100	2	%00	0	لا
%100	51	%41.17	21	%58.82	30	المجموع

- يظهر من خلال الجدول أن نسبة 58.82% هي الغالبة في التوزيع الهامشي له والتي تمثل تصريح القابلات بأنهن يتغيبن في حالة الضرورة القصوى عن عملهن، تدعمها نسبة 61.22% منهن واللاتي يرين أن المسؤولية كبيرة اتجاه حياة الأمهات والرضع.
- في حين نجد في التوزيع الهامشي للجدول أعلاه أن نسبة 41.17% من المبحوثات صرحن بأنهن يتغيبن كلما احتجنا لذلك تدعمها نسبة 100% منهن واللاتي لا يشعرن بمسؤولية كبيرة اتجاه حياة الأمهات والرضع، صرحت العديد من القابلات بكبر المسؤولية المحالة إليهن، ما يجعل أغلبهن لا يتغيبن إلا في حالة الضرورة.
- يعد المشفى للقبالة بيتها الثاني الذي تنتمي إليه، وتساهم في سير مهامه وتقديم خدماته، فالتزاماتها في الحياة موزعة بين بيتها الاجتماعي وبين المشفى الذي تعمل به، أو بتعبير آخر بين عائلتها ومرضاها، وواجباتها تكون أكبر مع النساء الحوامل، فهي المسؤولة على إنجاح ولادتها الطبيعية، وعلى سلامتها وسلامة مولودها، وتصرح أغلب المبحوثات أن مسؤوليتها فيها جد كبيرة، هذا ما يكون دافعا لهن من أجل الانجاز والتقديم أكثر، فهي حسب نظرية العاملين من العوامل الدافعة نحو أداء أفضل، وبقدر المسؤولية الكبيرة يسعين لعدم التغيب عن عملهن، إلا في الضرورة القصوى، فهن دائماً التفكير بمصير النساء والرضع في حالة غيابهن، ونقص عدد القابلات اللاتي قد يغطين العدد الكبير من الحالات الطارئة في آن واحد.

- ويعد هذا الضغط الذي هو خاص بمهنة القبالة دون غيرها من المهن، أو إذا صح القول محفز لأنه يشعرها بأهميتها في المجتمع وبدورها في إنقاذ الأرواح واستقبال البراءة ومساعدتها في القدوم إلى العالم، وهذا يعتبر من أهم المصادر التي تجعل سلوك المواطنة التنظيمية يتجسد من بين القابلات واتجاه عملهن.

- نستنتج أن مسؤولية القابلات اتجاه حياة الأمهات والرضع تؤثر على حالة ووقت غيابهن عن العمل.

الجدول رقم: (25) يوضح أثر إصابة القابلات بالمرض منذ التحاقهن بالمهنة بسبب التوتر والرغبة في تغيير مهنتهن إذا سمحت الفرصة.

المجموع		لا غيرها		أغبرها		تغيير المهنة إذا سمحت الفرصة إصابة القابلات بالمرض منذ الالتحاق بالمهنة
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	33	%42.42	14	%57.57	19	نعم
%100	18	%55.55	10	%44.44	08	لا
%100	51	%47.05	24	%52.94	27	المجموع

- يتضح من خلال هذا الجدول أن الاتجاه السائد في توزيعه الهامشي ما تمثله نسبة 52.94% من القابلات قد صرحن بتغيير مهنتهن إذا سمحت لهن الفرصة، تدعمها في هذا نسبة 57.57% منهن من أصبحت بالمرض بسبب التوتر منذ امتهاهن مهنة القبالة.

- ونسبة 47.05% من المبحوثات صرحن بأنهن لا يغيرن مهنتهن تدعمها نسبة 55.55% منهن واللاتي لم يصبن بأي مرض بسبب التوتر منذ التحاقهن بالمهنة.

- نجد أغلبية المبحوثات قد أصبن بمرض بسبب القلق والتوتر منذ الالتحاق بمهنة القبالة ونسبة كبيرة منهن يفضلن تغييرها إذا سمحت لهن الفرصة.

- تواجه القبالة الكثير من المثيرات والضغط بسبب طبيعة مهنتها، ومثال على ذلك المناوبة الليلية وطول ساعات العمل، فهذا يسبب الإرهاق والتعب، واستعصاء بعض حالات الولادة، وفاة

الرضع، حساسية مهنة القبالة وقد توقع هذه الظروف القابلة في حالة من الاكتئاب، ضف إلى كل هذا المعاملة السيئة من طرف الأهالي، وقلة فترات الراحة، وبعض المتابعات القضائية ضد مجموعة منهن، إنها مجموعة من الصعوبات المعقدة والتي تؤثر على الحالة النفسية للقابلات، وتؤدي إلى تدهور الوضع الصحي لهن، فيمكن عرضة لارتفاع ضغط الدم، أمراض السكري والقلب، الأعصاب، دون أن ننسى الأمراض المنتقلة بالعدوى كالسيدا، وكما أشرنا سابقا تساهم المناوبة الليلية في إصابة النساء بأمراض السرطان، حسب بعض الأبحاث العلمية الحديثة، بالإضافة إلى حوادث العمل.

- نجد أن كل ما سبق من ضغوط وأمراض سببها طبيعة مهنة القبالة، يؤثر على تفكير القابلات وسلوكهن، ويجعلهن يرغبن في تغييرها.

الجدول رقم: (26) يوضح العلاقة بين توافق مهنة القبالة مع شخصية القابلات، وسعيهن لحل التزايدات بين الزميلات.

المجموع		لا		نعم		سعي القابلة لحل التزايدات	توافق المهنة مع شخصية القابلة
%	ك	%	ك	%	ك		
100%	23	8.69%	2	91.30%	21	تتوافق	
100%	18	61.11%	11	38.88%	07	لا تتوافق	
100%	10	40%	04	60%	06	نوعا ما	
100%	51	33.33%	17	66.66%	31	المجموع	

- من خلال التوزيع الهامشي لهذا الجدول يظهر أن الاتجاه الغالب فيه هو الذي تمثله نسبة 66.66% من المبحوثات صرحن بأنهن يحاولن حل التزايدات بين زميلاتهن، تدعمها في هذا الخانة المركزية بنسبة 91.30% منهن واللاتي يرين مهنة القبالة تتوافق مع شخصيتهن.

- بالمقارنة نجد نسبة 33.33% من المبحوثات صرحن لأنهن لا يسعين لحل التزايدات بين الزملاء تدعمها نسبة 61.11% منهن قد صرحن بأن مهنة القبالة لا تتوافق مع شخصيتهن.

- إن أغلبية القابلات تتوافق مهنتهن مع شخصيتهن معظم من صرحن بهذا يسعين لحل النزاعات التي قد تنشأ بين زملائهن.
- إن عدم توافق مهنة العامل مع شخصيته وميوله يعد من أكبر التناقضات التي قد يعيشها في وسطه السوسيو مهني، إذ يقع في صراع بين مطالبه ورغباته الداخلية وبين أعماله ومهامه التي يجب له القيام بها رغم تعارضها مع تلك الرغبات، ما يؤدي به للوقوع في حالة من الملل، وانعدام الدافعية للإنجاز والعطاء، إذ تضطره الحاجة والظروف الاجتماعية لفعل هذا فقط، وهذا ما يدخل ضمن صراع الدور، مما يؤدي إلى كبت طموحاته، ما يجعل العامل كسولا وخاملا وغير منضبط، يؤدي هذا إلى عدم الالتزام الوظيفي له، والحد من إبداعاته وإنجاز الأعمال الزائدة والسلوكيات التطوعية من طرفه.
- أما في مجتمع بحثنا نجد أن أغلب المبحوثات تتوافق القبالة مع شخصيتهن وميولهن، ما يخلق لديهن شعورا بالرضا، ويزيد دافعيتهن إذ يعد من المصادر الدافعة نحو الأداء الأمثل، والقيام بالسلوكيات البناءة والنافعة.
- فنجد أكثرهن لا يجبن نشوء صراعات ونزاعات بين زميلاتهن، ما يجعلهن يساهمن في عدم حدوثها، بالمحاولة في حل الخلافات التي تقع بين الزميلات، لتجنب تطورها وتأثيرها على كل الأطراف، وحتى لا يتضرر المرضى ولا يهتز استقرار المشفى.
- نستنتج مما سبق أن توافق مهنة القبالة مع شخصية القابلات يؤثر على سعيهن لحل الخلافات الناشئة بين الزميلات.

الجدول رقم: (27) يوضح أثر الدقة والعبء الزائد لمهنة القبالة على رغبة القابلات في تغيير مهنتهن إذا سمحت لهن الفرصة

المجموع		لا غيرها		أغیرها		تغيير المهنة إذا سمحت الفرصة. دقة وعبء مهنة القبالة تشكل ضغطا كبيرا
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	42	38.09%	16	61.90%	26	نعم
100%	09	88.83%	08	11.11%	01	لا
100%	51	47.05%	24	52.94%	27	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب في توزيعه الهامشي هو ما تمثله نسبة 52.94% من القابلات اللاتي صرحن بتغيير مهنتهن إذا سمحت الفرصة، تدعمها نسبة 61.90% منهن قد صرحن بأن الدقة الكبيرة والعبء الزائد لمهنة القبالة يشكل لهن ضغطا مضاعفا.
- بالمقابل نجد نسبة 47.05% من المبحوثات قد صرحن بأنه لا يرغبن في تغيير مهنتهن تدعمها نسبة 88.83% منهن من صرحن أن دقة وعبء مهنة القبالة لا يشكل لهن ضغطا كبيرا.
- تجد أكثر القابلات أن مهنتهن تتميز بالدقة والعبء الكبيرين ما يضعف الضغط عليهن وأغلبية من رأين هذا ترغبن في تغيير مهنتهن.
- تعتبر مهنة القبالة من أكثر المهن حساسية وتعقيدا، فهي تحتاج إلى قدر أكبر من الدقة والانتباه والتركيز، تجنبا لعدم حدوث أي خطأ طبي قد يشكل خطرا على حياة النساء والمواليد الجدد، وتجد أغلب القابلات أن هذا يزيد عليهن ضغطا ويخلق لديهن حالة من التوتر والقلق من أن يخطئن أو يقصرن أثناء أداء مهامهن، خوفا من أن يصيب الأم ووليدها أي أذى، ضف إلى هذا المتابعة القضائية لهن في حال حدث مثل هذا الخطأ، فتكون القبالة في حالة أكبر من الحرص والدقة العالية، ما يتطلب منها تمكنا أكثر من عملها، ويزيد كل هذا تعب وإرهاق القبالة ما يؤثر على الوضع الصحي والاجتماعي لها، ويجعلها تعاني العديد من الصعوبات، وتعاني مجموعة ضغوط من كل اتجاه، يفسر كل ما سبق رغبة هؤلاء القابلات في تغيير مهنتهن بمهنة أخرى تكون أكثر بساطة وسهولة وأقل تعقيدا غير مهنة القبالة، سعيا وراء راحتهن النفسية والصحية واستقرارهن الاجتماعي، رغم أنه لا وجود لمهنة خالية من الضغوط، إلا أن هناك تفاوت في تلك الضغوط المهنية التي يعاني منها العمال بسبب طبيعة أعمالهم ومهامهم.
- يمكننا الاستنتاج أن الضغط الكبير الذي تسببه دقة مهنة القبالة وعبؤها يجعل الكثير من القابلات يفضلن تغييرها بمهنة أخرى.

الجدول رقم: (28) يوضح العلاقة بين تأثير المناوبة الليلية على القابلات وشعورهن اتجاه

مهنتهن

المجموع		سخط		رضا		اعتزاز		شعور القابلات اتجاه مهنتهن تأثير المناوبة الليلية على القابلات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	39	%51.28	20	%38.46	15	%10.25	04	نعم
%100	12	%8.33	1	%33.35	04	%58.33	07	لا
%100	51	%41.17	21	%37.25	19	%21.56	14	المجموع

- يتضح من خلال هذا الجدول أن الاتجاه السائد فيه هو ما تمثله نسبة 41.17% من القابلات واللاتي صرحن أنهن يشعرن بالسخط على مهنتهن، تدعمها في هذا الخانة المركزية بنسبة 51.28% منهن واللاتي يؤثر عليهن المناوبة الليلية، ونجد نسبة 37.25% من التوزيع الهامشي من نفس الجدول تمثل تصريح شعور القابلات بالرضا اتجاه مهنتهن تدعمها نسبة 38.46% منهن من تؤثر عليهن المناوبة الليلية في حين نجد نسبة 21.56% من المبحوثات اللاتي يشعرن بالاعتزاز اتجاه مهنة القبالة، تدعمها نسبة 58.33% منهن من صرحن أن المناوبة الليلية لا تؤثر عليهن.

- تحلم الكثيرات بامتهان مهنة القبالة، فهي من أنبل وأعظم المهن على الإطلاق، وأكثرهم إنسانية فهن يعشقن أن تكون أيديهن أول أيدي تلامس روحا جديدة تستقبلها الحياة.

- لكن بوجود العمل الليلي في طبيعة هذه المهنة والذي كما أشرنا إليه في تحليل سابق يعود بالضرر للحالة الصحية للقبالة، ويؤثر على التزاماتها وواجباتها، والسير الطبيعي لحياتها الاجتماعية، إذ تجد نفسها في مواجهة العديد من الصعوبات والمشاكل في علاقاتها بسبب تقصيرها في أداء مهامها الأسرية، أو غيابها عن عائلتها في أكثر الأوقات الحاجة إليها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بأبنائها، في وقت مرضهم، وبمرور الوقت وهي تشتغل هذه المهنة، تتحول نظرهما من مهنة أحببتها ورغبت في شغلها إلى مهنة تحرمها من كل حقوقها وتؤدي إلى تقصيرها

وابتعادها على أقاربها وأصدقائها، وبهذا يتغير شعورها إلى شعور سخط وكره لها، لما سببته المناوبة الليلية لها من انعكاسات سلبية على حياتها الاجتماعية بشكل عام.

- نستنتج أن تأثير المناوبة الليلية على القابات يؤثر على شعورهن اتجاه مهنتهن.

الجدول رقم: (29) يوضح العلاقة بين توافق مهنة القبالة مع شخصية القابات، وورغبتهن في عدم الذهاب إلى العمل.

المجموع		لا		نعم		الرجبة في عدم الذهاب إلى العمل توافق المهنة مع شخصية القبالة
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	23	%52.17	12	%47.82	11	تتوافق
%100	18	%27.77	05	%72.22	13	لا تتوافق
%100	10	%30	03	%70	07	نوعا ما
%100	51	%39.21	20	%60.78	31	المجموع

- يظهر من خلال التوزيع الهامشي للجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب فيه هو ما تمثله نسبة 60.78% من المبحوثات اللاتي صرحن بأنهن يرغبن في عدم الذهاب إلى العمل في بعض الأحيان، تدعمها يجبن مهنتهن نسبة 72.22% منهن لا تتوافق مهنة القبالة مع شخصيتهن.

- بالمقارنة نجد نسبة 39.21% من القابات اللاتي لا يرغبن في عدم الذهاب إلى العمل، تدعمها نسبة 52.17% منهن صرحن بأن مهنة القبالة تتوافق مع شخصيتهن.

- إن أغلب المبحوثات يجبن مهنة القبالة ويرين أنها تتوافق مع ميولهن ونجد أكثرهن يرغبن بمزاولة أعمالهن دائما ونلاحظ أن المجموعة التي لا تتوافق مهنة القبالة مع شخصيتهن لا يرغبن في الالتحاق بمكان عملهن في الكثير من الأحيان، وهذا تجنباً لمهام ووظائف لا يرغبن في أدائها، فهي لا تخدم طموحاتهن وأهدافهن، وهذا السبب قد يخلق شعورا بعدم الرضا، والإصابة بالملل، ما قد يقضي على حماسهن وإبداعهن ويؤدي للقضاء على السلوكيات التطوعية من طرفهن بل والأكثر من هذا نجدهن أكثر عرضة للوقوع في حوادث وأخطاء عمل.

- في حين تجسد المجموعة الأخرى من المبحوثات أحد أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو وعي الضمير وتمثله مثابرة ومداومة القابلات الحضور في مكان عملهن في كل أوقات الدوام والذي تحدده الدوافع الذاتية لهن والتي تتلخص في حبهن لمهنتهن ورغبتهن فيها، وتوافقها مع شخصيتهن وميولهن.

- ومنه نجد أن توافق مهنة القبالة مع شخصية القابلات يؤثر على مدى رغبتهن في الذهاب إلى عملهن.

• الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

- من خلال البيانات والمعطيات السابقة المتعلقة بالفرضية الثانية لدراستنا، والمتمثلة في: يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات بالضغوط الخاصة بمهنتهن استنتجنا:

- أن أغلبية المبحوثات يتأثرن سلبا بالمنابرة الليلية على مستوى الحالة الصحية والاجتماعية لهن، وهذا من شأنه أن يساهم في رغبتهن بتغيير مهنة القبالة بأخرى إذا سمحت لهن الفرصة بذلك وهذا ما أوضحه الجدول رقم (15).

- نظرة أغلب أفراد المجتمع سلبية اتجاه القابلات وما ساعد هذا كثرة الإشاعات المنتشرة عليهن وعلى قسوتهن، وإهمالهن وهذا سبب آخر جعل المبحوثات يفضلن تغيير مهنة القبالة، حسب الجدول رقم (16).

- وتوصلنا إلى أن شعور القابلات بالمسؤولية الكبيرة اتجاه الأمهات والرضع، يؤدي بهن إلى تجنب المشاكل مع زميلاتهن، وهذا من أجل راحتهم وسلامتهم، وسعيا منهن لصب كل الاهتمام لرعايتهم، ما وضع هذا الجدول رقم (17).

- واستنتجنا أيضا أن أغلب المبحوثات يشعرن بالقلق والتوتر في وجود العديد من الحالات الطارئة، وهذا ما يؤدي بهن إلى كثرة التغيب، فقد أثر هذا الضغط المهني على سلوك المواطنة التنظيمية لديهن، وقد أظهر هذا الجدول رقم (18).

- وبالمقابل نجد الجدول رقم (19) يبين أن كبر المسؤولية اتجاه حياة المرضى يزيد من التزامهن ويجعلهن يتغيبن في حال الضرورة القصوى فقط.

- وتوصلنا إلى أن أغلب المبحوثات أصبن بأمراض بسبب التوتر والقلق منذ التحاقهن بالمهنة وأغلبهن يشكل الدقة والعبء الزائد لهذه المهنة ضغطا مضاعفا، ما جعلهن يفضلن تغييرها، وقد أوضح هاتين النقطتين الجدولين (20) و(22) على التوالي.
- واستنتجنا أن أغلب المبحوثات تتوافق مهنة القبالة مع شخصيتهن، ما جعلهن أكثر سعيا لحل التزايدات بين الزميلات حسب الجدول رقم (21).
- وقد لمسنا المعاناة التي تسببها المناوبة الليلية للقابات من خلال الجدول رقم (23)، ما خلق لديهن مشاعر السخط اتجاه مهنتهن، بعد ما كن يرغبن بها.
- وقد استنتجنا من آخر جدول خاص بمعطيات هاته الفرضية أن عدم توافق مهنة القبالة مع شخصية القابات وطموحاتهن يساهم يجعلهن يفضلن عدم الذهاب إلى العمل في كثير من الأحيان، وبهذا فإن سلوكهن التنظيمي والتزامهن وانضباطهن قد يتغير.

❖ الاستنتاج العام:

من خلال نتائج الفرضيات والتحليلات يمكن استخلاص:

- أن بيئة المشفيين لا تخلو من الضغوطات المهنية.

ومن أبرز هذه الضغوط نجد:

انعدام النظافة في مكان عمل القابات، تأثير الضوضاء على مستوى أدائهن، وهو يؤثر سلبا على حالتهم الصحية، المعاملة السيئة من طرف أهالي الحوامل خاصة الأزواج، الذين غالبا ما يخلقون مشاكل وتجاوزات لفضية معهن، بسبب خوفهم على زوجاتهم وأبنائهم، لكنهم يجهلون الضغط الذي تعيشه القابلة بسبب الجهد البدني وسوء المعاملة.

ويقابل كل هذا العناء عدم اهتمام المسؤولين بأوضاعهن ومشاكلهن، وانعدام العدالة في التعامل من طرفهم، وهذا ما أدى إلى توتر العلاقات بين القابات والإدارة ما أثر على سلوكهن التنظيمي، وأظهر بعض التزايدات والصراعات التي من شأنها أن تساهم في تراجع مستوى أدائهن وانضباطهن في العمل.

واستنتجنا أيضا أنه من الصعوبات التي تواجه القابلة هو عدم تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول، ضف إلى هذا صعوبة الحصول على عطل وهذه الظروف المهنية تعتبر من مصادر اللارضا عند القابات، كما أن انعدام فترات الراحة أثناء الدوام زادهن تعب بدني

ونفسي، ما أثر على علاقاتهم الاجتماعية مع زميلاتهم أولاً، وأظهر سلوكيات عدوانية تجاه الحوامل من طرفهن ثانياً.

وأن طبيعة مهنة القبالة تضعهن في جملة كبيرة من الضغوط، فالعمل الليلي والنظرة السلبية للمجتمع ووجود الحالات الطارئة والمستعصية زاد حالتهم تأثراً في وسطهن السوسيو مهني المليء بالصعوبات، فتتضافر مصادر كل تلك الضغوط لتقضي على سلوك المواطنة لديهن اتجاه مؤسساتهن، وتراجع الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي لديهن والأكثر من هذا فهي تساهم في خلق صراعات على مختلف المستويات بدءاً من صراع القبالة مع ذاتها، وصولاً إلى انعدام الثقة والانزعاج من ملاحظات المسؤولين، ما جعل العديد منهم يصبون بأمراض وقد أدى كل هذا إلى تفكير معظمهن في تغيير المهنة أو ترك المؤسسة الحالية.

في حين نجد خصوصيات أخرى لمهنة القبالة، كالمسؤولية تجاه حياة الأمهات والرضع، والعمل على إنقاذهم، استقبال حياة جديدة كلها براءة ونقاء تجعل القابلات يجبنها ويشعرن بالاعتزاز بها، ويصبحن أكثر قابلية للتضحية والتحمل، وتجنب المشاكل، والسعي من أجل حل التزايدات بين زميلاتهم، لضمان الاستقرار في مكان عملهن، وانتشار كل صور التعاون والمساندة الاجتماعية في وسطهن السوسيو مهني، مجسدت بهذا أرقى مستويات المواطنة التنظيمية بين بعضهن.

الخاتمة

لا وجود لتنظيم خال من الضغوط المهنية، فهي حالة تعيشها كل المنظمات دون استثناء، يتفاوت تأثيرها على العاملين بها، حسب كل تنظيم ومجال تخصصه، ومناخه الداخلي والخارجي، كما أن لشخصية الأفراد في حد ذاتهم دور في درجة تأثير الضغوط المهنية عليهم وعلى سلوكياتهم، والتي يعد من أبرزها سلوك الصراع التنظيمي، ويعتبر ظاهرة طبيعية داخل المنظمات يتأثر بجملة من العوامل والمتغيرات في بيئتها الداخلية، ويعود بنتائج إيجابية وسلبية على التنظيم، وعلى مختلف أعضائه، وكذا سلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم الذي استحوذ على تفكير معظم الباحثين في الآونة الأخيرة، نظرا للنتائج الذي يعود بها، والتي تكون إيجابية في الغالب، باعتباره من السلوكيات البناءة في التنظيم، هذا ما توصلت إليه مختلف الدراسات التي سبقت والمهتمة بهذه المواضيع.

وقد وجدنا أن بيئة المشفى هي إحدى أكثر البيئات المهنية اكتظاظا بضغط العمل بشتى أنواعها، وأن مهنة القبالة تعد من بين المهن الأكثر حساسية وتعقيدا، ما جعل القابلات يعايشن العديد من الصعوبات والضغوطات، سواء الخاصة بطبيعة مهنتهن أو تلك المتواجدة في بيئة المشفى الداخلية والخارجية، باعتبار نظرة المجتمع لهن تبقى سلبية في كثير من الأحيان، فرغم تضحيات القابلة ومثابرتها في إنقاذ الأرواح، ينظر إليها نظرة الجلاد الذي لا يرحم، وتوضع محل نبد ولوم ما يؤدي بها إلى إظهار سلوكيات عدوانية يجعلها تفقد أنوثتها في كثير من الأحيان، وأدى بالعديد من القابلات لفقدان الرغبة في البقاء، كل هذا يؤثر سلبا على سلوكياتها الإنسانية عامة، والتنظيمية خاصة، لكن بالمقابل تستمد القابلة قوتها وشجاعتها من تلك البراعة التي تساهم هي بشكل مباشر في إخراجها إلى العالم، واستقبال صرخاتها الأولى، التي تعد بمثابة الدافع لها والذي يساعدها على الاستمرار والصبر والتحمل، وما شجع على إبداء سلوكيات المواطنة التنظيمية فيما بينهن.

وفي الأخير نقترح:

- الاهتمام بهذه الفئة المهنية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في المجتمع.
- محاولة علاج الضغوط التي تواجهها، بأساليب تضمن التخفيف من حدتها عليها.
- إجراء بحوث ودراسات أعمق خاصة بموضوع الضغوط المهنية ومختلف تأثيراتها.

قائمة المصادر والمراجع

❖ مراجع اللغة العربية:

- كتب عامة:

- 01- أحمد عبد الفاتح، الأساليب الحديثة في التعامل مع الضغوط، الطبعة 3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
- 02- خالد عبادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 03- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 04- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 05- سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 06- سمير بقيون، الطب النفسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 07- علي حمدي الفرماوي، رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجّهات نفسية في سبيل البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 08- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 09- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009.
- 10- علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها الصحية والنفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، دار الكتاب الحديث للنشر، الكويت، 2003.

- 11- محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 12- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 13- محمد مسلم، مدخل إلى علم نفس العمل، الطبعة 1، منشورات قرطبة الجزائر، بدون سنة.
- 14- مصطفى كامل، الرضا الوظيفي دراسة تحليلية، الطبعة 3، دار الفكر للنشر، عمان الأردن، بدون سنة.
- 15- معن محمود عياصرة، مروان بن محمد بن محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- كتب في التخصص
- 16- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2013.
- 17- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2016.
- 18- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 19- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار يافا العلمية للنشر، عمان الأردن، 2010.
- 20- زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة مصر، 2007.

- 22- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عبد الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات، الطبعة 1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003.
- 23- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 24- فؤاد حمودي العطار وآخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 25- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 26- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.
- 27- ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- كتب في المنهجية:
- 28- حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، الطبعة 10، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2004.
- 29- حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، دمشق، سوريا، 2009.
- 30- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 31- ريمون كيفي، وكوبنهود فون، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليوسف السباعي، الطبعة 1 المكتبة العصرية للطباعة، بيروت، لبنان، 1997.
- 32- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصبة، الجزائر، 2006.

- قواميس ومعاجم:

33- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

- المجالات:

34- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، الرياض السعودية، 2002.

35- أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 5، كربلاء، العراق، 2013.

36- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، الجزائر، 2014.

37- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات، الجزائر، العدد 8، 2015.

38- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة أربيد بالأردن، مجلة دراسات في العلوم الإدارية— المجلد 42، العدد 1، الأردن، 2015.

39- محمد عبد الحميد الطولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتنوير، العدد 2، جامعة بنغازي، السودان، خريف 2015.

40- هادي عبد الحميد مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، العراق، 2014.

- الرسائل والأطروحات.

- أطروحات الدكتوراه:

41- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، جامعة السودان، 2015.

42- ودیعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص بتنمية موارد بشرية، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

- رسائل الماجستير:

43- آمال زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

44- أميرة محمد رفعت حواش، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتطبيق على البنوك التجارية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003.

45- خير الدين بن خورور، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات ولاية تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2010-2011.

46- صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

47- لينا داوود محمد طه، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012-2013.

48- نادية تابعي، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لخضر الوادي، السنة الجامعية 2010-2011.

❖ مراجع باللغة الأجنبية:

- كتب أجنبية

49- David Cawan, **Taking charge of organizationl conflut Aguide to Managing Anger and confrontation**, Personhord Priss U S A, 2003.

50- Niklas L.P Swamstrom, Mikael S. Weissmann, **Conflut Prevention, conflut Management and Beyond : a con Exploration**, central Asia- caucasus institute and Silkroad Studies Program, USA, 2005.

- مجلات أجنبية:

51- HILMAN, D, Morgesonf, Climate As Moderator of The Relatlonship Betwen leader- Membre Exchange and Content Specific Citzenship, Journal Of Applied Psychology, Vol 88, 2003

52- MACKENZE, S and P odsakiff, **organisationa, Citizonship, Behavior**, journal of Marketing, Research, Vol 02, 1994.

الملاحق

الملحق رقم (01)

1- دليل شبكة الملاحظة:

<ul style="list-style-type: none"> - القابلات يتعرضون لمجموعة من الضغوط داخل المؤسسة. - كثرة الضوضاء في الوسط المهني وانعدام النظافة. - ساعات العمل الطويلة والمناوبة الليلية تزيد من الضغط. - القابلات عرضة للاعتداء من طرف أهالي المرضى. - عنف القابلات اتجاه المرضى (العنف المضاد). - انعدام الرغبة في الاستمرار بالوظيفة داخل المؤسسة. - إصابة بعض القابلات بمجموعة من الأمراض نتيجة الضغوط المهنية والتوتر. - الخوف على الأرواح خاصة حديثي الولادة. - حالات الولادة المفاجئة والمستعصية أحيانا. - التعاون المتبادل من طرف القابلات. - القابلات القدامى يقدمون التوجيه للجديدات. - المساندة والإصغاء بين العاملات. - حساسية المهنة وانعدام فترات الراحة. 	<p>ماذا؟</p>
<p>الملاحظة والمقابلة.</p>	<p>كيف؟</p>
<p>الفترة الصباحية 03-17/12/2018.</p>	<p>متى؟</p>

الملحق رقم (02)

2- دليل المقابلة الاستطلاعية:

- هل تواجهك ضغوط أثناء قيامك بعملك؟
- ما هي طبيعة تلك الضغوط؟
- هل تجد صعوبة أثناء قيامك بعملك ليلاً؟ (المنوبة الليلية).
- كيف ترين ساعات العمل وكم هي؟
- كيف هي علاقتك مع زميلاتك ورؤسائك؟
- هل بيئة العمل مناسبة؟
- هل التجهيزات كافية لأداء مهامك؟
- هل تشكل لك حالات الولادة المفاجئة والمستعصية ضغطاً؟
- ما هو شعورك في حالة وفاة أحد المواليد الجدد أو أمهاتهم؟
- هل توجد فترات راحة؟
- هل هناك تفاوت بين الأجور؟
- كيف هي معاملة المسؤول وهل هي عادلة؟
- هل هناك اختلاف بين ثقافات القابلات ومستوياتهم؟
- هل تحبين عملك؟ وتشعرين بالسعادة أثناء قيامك به؟
- هل ترغبين في الاستمرار بالوظيفة؟
- هل تتعاونين مع زميلتك في العمل وتشاركينها خبراتك؟
- هل لديك روح المبادرة والإيثار؟
- هل تقومين بأعمال خارج أوقات الدوام؟
- هل تتغيبين أو تتأخرين عن عملك؟
- هل هناك تنازع أو صراع بين القابلات؟ أو تضارب في المصالح؟
- هل أنت راضية على مستوى عملك؟
- هل تشعرين بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة؟
- هل تواجهين صعوبة في اتخاذ القرارات؟

الملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث خاصة بقابلات المؤسسة الاستشفائية قضي كبير بغرداية، والمؤسسة الاستشفائية

18 فيفري بمتليلي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أختي الفاضلة، أنا طالبة في السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية أقوم بدراسة في مجال تخصصي بعنوان الضغوط المهنية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين.

لي عظيم الشرف أن أطلب من حضرتك المساهمة في إنجاز بحثي هذا، بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة خدمة للعلم، علما بأنها سوف تستغل لأغراض علمية تحليلية فقط.

إجابتكم باهتمام تضمن مصداقية الدراسة.

للإجابة ضعي العلامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- السن: [] 30-20] - [] 40-30] - [] 50-40] - أكبر من 50 []
- 2- الحالة العائلية: عزباء [] متزوجة [] مطلقة [] أرملة []
- 3- المستوى العلمي: - متوسط [] - ثانوي [] - جامعي []
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 10 سنوات [] من 10 إلى 20 سنة [] أكثر من 21 سنة []

المحور الثاني: بيانات خاصة بضغط بيئة العمل:

- 5- هل بيئة العمل تتميز بالنظافة؟
- نعم [] - لا []
- إذا كان لا هل تشكل لك ضغطا في العمل؟ - نعم [] - لا []
- 6- هل الضوضاء في مكان العمل تؤثر على أدائك؟
- تؤثر [] - لا تؤثر []
- 7- كيف هي معاملة أهالي المرضى معك؟
- جيدة [] - سيئة []
- 8- هل الموارد المادية والوسائل كافية لأداء العمل بشكل جيد ومريح؟
- كافية [] - غير كافية []
- 9- كيف هي علاقتك مع زميلاتك في العمل؟
- حسنة [] - عادية [] - سيئة []
- 10- هل هناك عدالة في التعامل مع العاملات من طرف المسؤولين؟
- نعم [] - لا []
- 11- هل توجد فترات راحة أثناء الدوام؟
- توجد [] - لا توجد []
- 12- هل ترين أن الأجر الذي تتقاضينه يتناسب مع العمل والجهد المبذول:
- يتناسب [] - لا يتناسب []

13- هل تواجهين صعوبة في الحصول على عطل؟

- لا - أحيانا - دائما

14- هل المؤسسة تقيم بأوضاع العاملات؟

- نعم - لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بضغط طبيعة العمل.

15- هل أصبت بمرض بسبب التوتر منذ التحاقك بالمؤسسة؟

- نعم - لا

16- عملك يحتاج لدقة وتركيز وهذا يشكل لك عبء مضاعفا:

- نعم - لا

17- عملك حساس جدا وهذا يزيد الضغط عليك:

- نعم - لا

18- هل مهنتك كقابلية تتوافق مع شخصيتك وميولك؟

- تتوافق - لا تتوافق - نوعا ما

19- هل تشعرين بالمسؤولية اتجاه حياة الأمهات والمرضى؟

- نعم - لا

إذا كان نعم هل يمنحك هذا: - قوة - ضعف

20- كيف يكون شعورك إذا واجهت العديد من الحالات الاستعجالية الطارئة؟

- قلق - غضب - أتقبل طبيعة عملي

21- المناوبة الليلية هل تؤثر على حالتك الصحية والاجتماعية؟

- تؤثر - لا تؤثر

22- كيف ترين مهنة القبالة:

- روتينية مملة - جيدة - عادية

23- كيف هي نظرة المجتمع لك كونك قابلة:

- إيجابية - سلبية

المحور الرابع: بيانات خاصة بالصراع التنظيمي:

24- هل هناك خلافات بينك وبين زميلاتك؟

- نعم - لا

25- هل هناك علاقة تعاون واحترام بين العاملات؟

- نعم - لا

26- هل يوجد تضارب في المصالح والأهداف بينك وبين باقي القابلات؟

- يوجد - لا يوجد

27- هل تزعجك الملاحظات التي يبديها المسؤول لك؟

- نعم - لا

28- هل تسعين لتحقيق مصالحك ولو على حساب الآخرين؟

- نعم - لا

29- هل يتقبل المسؤول آراءك واقتراحاتك؟

- يتقبل - لا يتقبل

30- هل أنت راضية على مستوى أداء مهامك؟

- نعم - لا

31- هل أنت مرتاحة بالعمل في هذه المؤسسة؟

- مرتاحة - غير مرتاحة - نوعا ما

32- هل تواجهين صعوبة في اتخاذ بعض القرارات الشخصية؟

- نعم - لا

33- هل تبدين سلوكيات عدوانية تجاه الأمهات؟

- أبدي - لا أبدي - أحيانا

34- هل توجد ثقة بين العمال وإدارة المشفى؟

- توجد - لا توجد

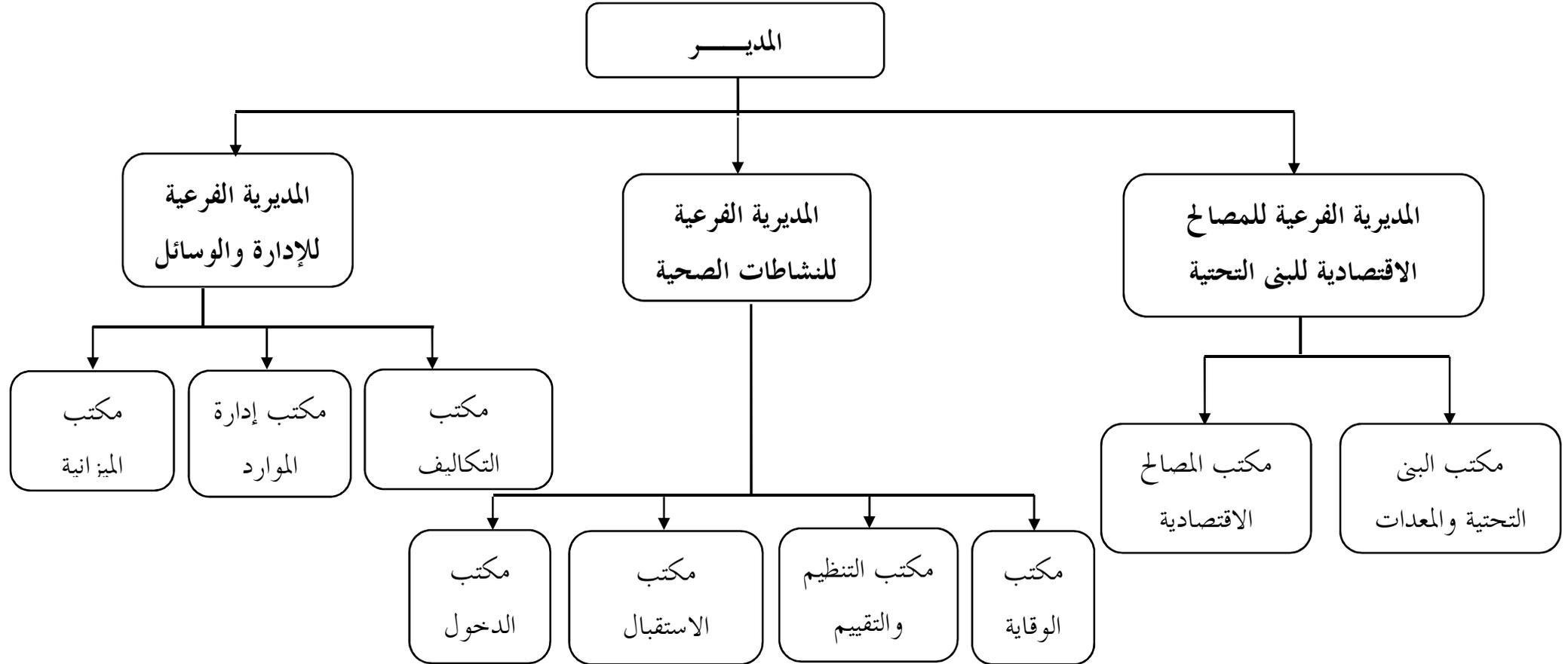
35- هل فكرت يوما في ترك المؤسسة؟

- نعم - لا

المحور الخامس: بيانات خاصة بالمواطنة التنظيمية.

- 36- ما هو شعورك اتجاه مهنتك؟
- اعتزاز -رضا -سخط
- 37- هل تتجنبين التصرفات التي قد تخلق مشاكل مع العملاء؟
- نعم -لا
- 38- هل تسعين حل بعض النزاعات بين زميلاتك؟
- نعم -لا
- 39- هل تحرصين على تقديم النصح والتوجيه للقابلات الجديداً؟
- أقدم النصح -لا أقدم
- 40- هل تساعدين زميلاتك في حالة احتجن إلى ذلك؟
- أساعد -لا أساعد
- 41- هل تشعرين بالسعادة أثناء قيامك بعملك؟
- نعم -لا
- 42- هل تحاولين التخفيف على المرأة قبل وأثناء الولادة؟
- أحاول التخفيف -لا أحاول
- 43- هل تقدمين شكوى في حالة وقوعك في مشاكل في العمل؟
- نعم -لا
- 44- هل ترغبين في عدم الذهاب إلى المستشفى أحياناً؟
- نعم -لا
- 45- متى تتغيين عن عملك؟
- في حالة الضرورة القصوى -كلما احتجت إلى ذلك
- 46- هل تحافظين على موارد المؤسسة ونظافة بيئتها؟
- نعم -لا
- 47- إذا سمحت لك الفرصة تغيرين مهنتك باخرى؟
- أغير -لا أغير

الهيكل التنظيمي الإداري المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير



الهيكل التنظيمي الإداري المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي

