

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم
الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج الموسومة تحت عنوان

ازدواجية السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال

دراسة ميدانية بعيادة متعددة الخدمات شروين - أنموذجا-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

➤ د. بوزيد علي

من إعداد الطالبين

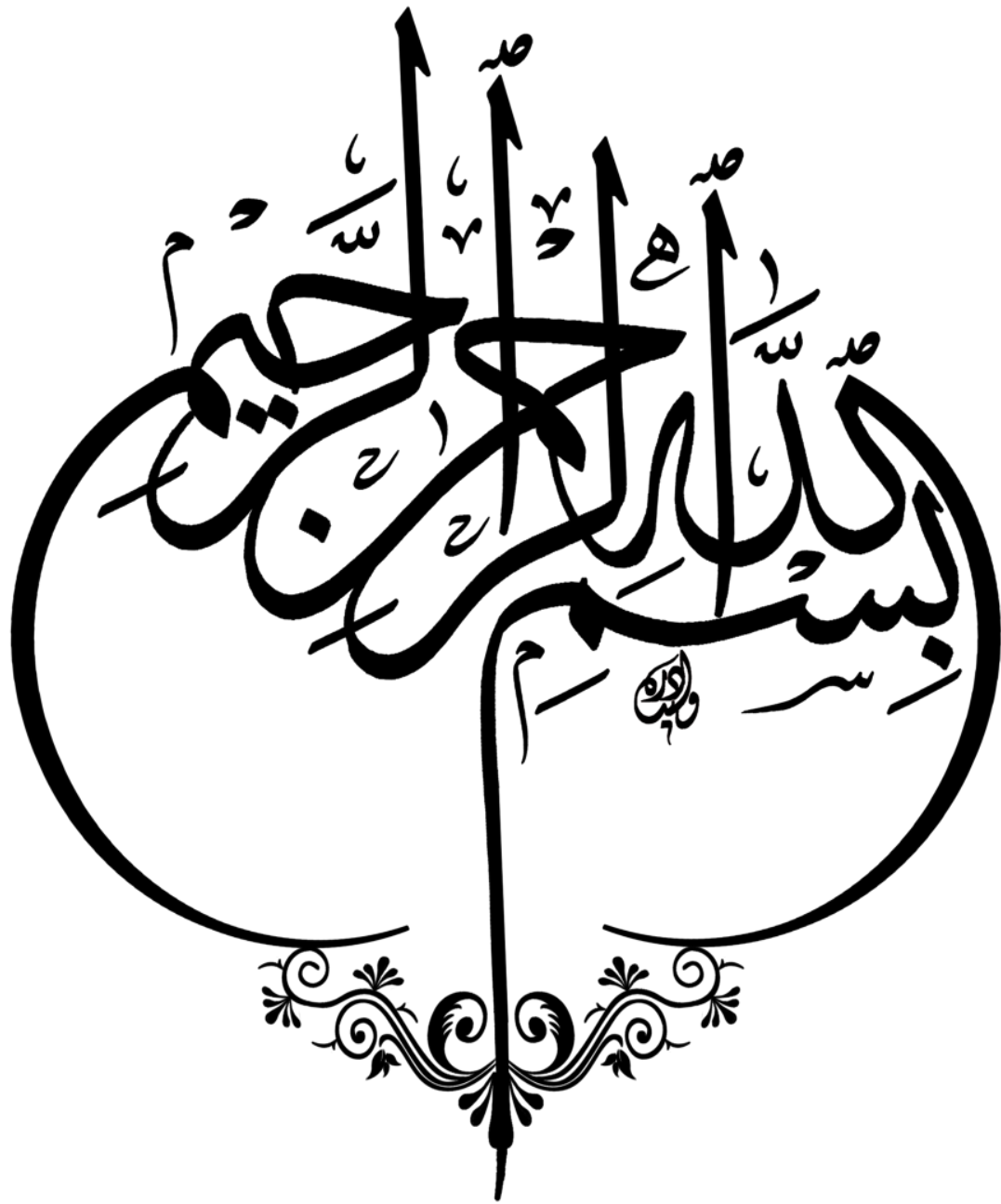
➤ أولاد بنحي بشير

➤ بوصالح سمية

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة أدرار	مشرفاً	د. بوزيد علي
جامعة أدرار	مناقشاً	أ. رحمان محمد
جامعة أدرار	مناقشاً	أ. بن السيمو محمد المهدي

الموسم الجامعي 2021/2020



الإهداء

الحمد لله الذي وهبني الحياة ووفقتني في طلب العلم ،

الحمد لله الذي أنار لي بنوره الظلمات

وبارك لي في إنجاز هذا العمل

إلى نبع الحنان والوفاء إلى قرة عيني إلى تاج رأسي

إلى التي تعبت وسهرت من أجلي

إلى من كانت ترفع أكفها وأذرعها تدعو لي بالنجاح والتوفيق إلى التي لو أهديتها عمري ما وفيت لها

جزء من تعبها وفضلها علي **أمي الحبيبة "خديجة"** أطال الله في عمرها.

إلى من سهر وعمل بجد وكد من أجل أن يسعدني

إلى قدوتي ومثلي الأعلى إلى من رعاني وكساني إلى من رباني وعلمني إلى **والدي العزيز "عبد الحى"**

أطال الله في عمره

إلى إخوتي الذين كانوا يدعون لي دائما بالتوفيق والنجاح إلى من كانوا يمدون لي يد المساعدة إلى من

سكنوا القلب والروح محمد الذي كان أستاذي في البيت وخاصة في الطور الابتدائي و المتوسط

وزوجته، أحمد وزوجته ، صالح، عبد الفتاح، فاطمة وزوجها، ونصيرة وزوجها ، عائشة وعبد الهادي

و فقههم الله في حياتهم الدراسية.

إلى البراءة والابتسامة إلى من يملئن الدنيا فرحا وسرور إلى البراعم الصغار عبد الجليل ويوسف

حفظهم الله.

إلى اصدقائي الذين كانوا معي طيلة مشواري الدراسي ، إلى التي كانت عوناً وسنداً لي طيلة مشواري

الدراسي " درفة " و الي ركل من كانت له يدفي إنجاز هذا العمل .

إلى كل من زل القلم عنه ونسى كتابته وكان له يد في إنجاز هذا العمل وساعدني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

بشير

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى نور عيوني والداي الكريمين

إلى أبي العزيز " التوهامي "

إلى أمي التي حملتني وهنأ علي ومن حفظها الله وشملها برعايته. أمي الغالية " زاوكي مريم "

إلى إخواني وخاصة أخواتي , وألى زوجي شريك حياتي " نشاني طيب "

والى صديقاتي طيلة مشواري الدراسي ومن تعرفت عليهن في الدراسة.

إلى كل الأسرة التربوية والى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية.

سمية

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله القادر المقتدر الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة فإن أصبنا فمنه لا إله إلا هو سبحانه وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان

ثم التوجه بالشكر الخالص للأستاذ: "بوزيد علي" و الذي لم يبخل علينا يوماً بمعلوماته ونصائحه القيمة والذي كان مشرف على هذا العمل

و الي الاستاذ: "عريبي احمد" الذي لو ملأت كل هذه الصفحات ما كفيته جهده

و توصياته و الذي يعتبر منارة من منارات علم الاجتماع اطل الله في عمره.

و الي السيدة: "غنتيوي فاطمة" مديرة المكتبة التي سخرت لنا كافة الوسائل علي مستوى المكتبة لانجاز هذا العمل.

ثم إلى السيد الطبيب صديقي المكلف بتسيير العيادة المتعددة الخدمات -شروين-

إلى جميع أساتذتنا بقسم العلوم الإجتماعية بجامعة أدرار

إلى جميع معلمينا وأساتذتنا طيلة المشوار الدراسي

وكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع ازدواجية السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال في العيادة المتعددة الخدمات السببي العربي بشروين ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام السلطة والأداء الوظيفي للعمال بالعيادة وتأثيره على العلاقات بين الهيئتين الهيئة الطبية والهيئة الإدارية ولتحقيق هذا الهدف تم التعرض إلى مختلف المداخل النظرية .

وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاذه :

هل هنالك علاقة بين ازدواجية السلطة والأداء الوظيفي لدى العمال ؟
وقد تفرعت منه التساؤلات التالية :

1- هل هنالك علاقة بين ازدواجية السلطة واتخاذ القرارات ؟

2- هل هنالك علاقة بين ازدواجية السلطة والرضى الوظيفي ؟

ولتحقق من ذلك أستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختارت العينة عن طريق المسح الشامل لجميع عمال المؤسسة حيث قامت بتوزيع 40 إستبيان بغرض جمع بيانات حول هذه الدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين ازدواجية السلطة والأداء الوظيفي

- توجد علاقة بين ازدواجية السلطة واتخاذ القرارات

كذلك توصلت إلى ضرورة تقرير الإدارة من العمال في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية:

- السلطة - ازدواجية السلطة - الأداء الوظيفي - المؤسسة - العيادة - العامل -
السلطة الإدارية - السلطة الطبية .

Résumé de étude

Ce constat est le résultat de la relation de travail avec la clinique et de son impact sur les relations entre les deux instances et l'instance dirigeante. la théorie.

Cette étude est partie d'une question principale:

Avez-vous une relation avec le double pouvoir et la performance au travail des travailleurs?

Les questions suivantes en sont ressorties:

1- Y a-t-il une relation entre la dualité.

2- Existe-t-il une relation entre double pouvoir et satisfaction au travail

Pour le vérifier, cette étude a utilisé la méthode analytique descriptive et a choisi l'échantillon à travers une enquête exhaustive auprès de tous les travailleurs de l'établissement, où elle a distribué 40 questionnaires dans le but de collecter des données sur cette étude.

Cette étude a atteint les résultats suivants:

Il existe une relation entre le double pouvoir et la performance au travail

Il existe une relation entre le double pouvoir et la prise de décision

J'ai également constaté la nécessité d'un rapport de gestion de la part des travailleurs de l'établissement.

Les mots clés

Salade – Double pouvoir – Fonctionnalité – Entreprise – La clinique – Le travailleur – Autorité administrative – Autorité médicale.

رقم الصفحة	المحتويات
	الإهداء:.....
	الإهداء:.....
	شكر وعرهان:
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال.....
أ	مقدمة
الفصل الأول : الجانب النظري	
6	أولاً : الدراسات السابقة.....
12	ثانياً : الإشكالية:
14	ثالثاً : تساؤلات الدراسة :.....
12	رابعاً: تحديد المفاهيم:
17	خامساً: أسباب اختيار الموضوع:.....
18	سادساً: أهداف الدراسة:
18	سابعاً: أهمية الدراسة:
19	ثامناً: المقاربة النظرية:
الفصل الثاني : إشكالية السلطة في المستشفى	
26	تمهيد :.....
27	أولاً : مفهوم السلطة.....
30	ثانياً: أهمية السلطة.....
31	ثالثاً: أنواع السلطة:.....
37	رابعاً: نظريات السلطة:.....
44	خامساً: السلطة الإدارية في المستشفى.....
47	سادساً: السلطة الطبية (الفنية) في المستشفى.....
50	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
52	تمهيد :
53	أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

54	ثانياً : محددات الأداء الوظيفي :
56	ثالثاً : عناصر الأداء الوظيفي:
57	رابعاً : أهمية الأداء الوظيفي:.....
59	خامساً : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:.....
60	سادساً : قياس الأداء الوظيفي وخطواته:
62	سابعاً : عملية تقييم الأداء الوظيفي:.....
64	خلاصة الفصل :
الفصل الرابع : الجانب الميداني	
67	تمهيد :
68	أولاً : المنهج المستخدم في الدراسة.....
68	ثانياً : مجالات الدراسة :.....
69	ثالثاً : أدوات جمع البيانات:.....
70	رابعاً : العينة :
72	خلاصة الفصل :
الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج	
74	تمهيد.....
75	أولاً : عرض وتحليل البيانات
93	ثانياً : عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
94	ثالثاً : نتائج الدراسة:.....
95	رابعاً : توصيات الدراسة:.....
96	خلاصة الفصل:
98	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع :.....
105	ملاحق :

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
68	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
69	يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن	02
70	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية	03
70	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	04
71	يوضح توزيع مفردات العينية حسب الأقدمية	05
72	يوضح توزيع مفردات العينية حسب التخصص	06
72	يوضح رغبة مفردات العينية في سير العيادة	07
73	يوضح رغبة العمال في أن يكون الطبيب هو صاحب الصلاحية	08
73	يوضح قدرة الهيئة الطبية في التدخل في سير شؤون العيادة	09
74	يوضح اللجوء للطبيب للمساعدة في حل المشاكل	10
74	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات	11
75	يوضح طريقة سير الترقية في العيادة	12
76	يوضح مصدر المعلومة في سير العمل في العيادة	13
76	يوضح صراع بين الهيئة الطبية والإدارة	14
77	يوضح الطرف المناسب لسير العمل	15
77	يوضح إجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات	16
78	يوضح الجدول نسبة رضى العمال على رئيسهم	17
78	يوضح انحياز الرئيس لطرف ما عند وقوع خلاف	18
79	يمثل رضا العامل عن منصب العمل	19
80	يوضح حرية التصرف في أداء العمل	20
80	يوضح الوصول لتحقيق الطموحات بعد فترة من العمل	21
81	يوضح مدى مناسبة الأجر للعمال	22

82	يوضح زيادة أجور العمال عند القيام بعمل إضافي	23
82	يوضح رغبة العمال في البقاء في المؤسسة	24
83	يوضح احترام قيم العامل من طرف رئيسه	25

مقدمة

مقدمة

مع تطور الحياة و تقدم العقل البشري و زيادة مطالبه اخذ تنظيم العمل مظاهر عديدة تدرجت في تعقيدها لتصل الي ما وصلت اليه من اشكال تنظيمية، عبرت عنها التنظيمات و المؤسسات المعاصرة و التي تعكس ضخامة الأعباء و المسؤوليات التي تتاط بها فغي ظروف بيئية تتسم بالتغير و عدم الثبات و الاتجاه الدائم نحو التطور و التغير المستمر.

فلا شك ان القطاع الصحي يختلف بأدائه الوظيفي و درجة رضا العاملين لديه عن باقي قاعات الأخرى، فقد بلغت السلطة في داخل المؤسسة الاستشفائية اهمية كبيرة تكمن في كونها تلعب دورا محوريا و رئيسا من خلال المستويات التنظيمية المختلفة ، و التي تعمل بشكل متكامل و متداخل لتحقيق اهدافها ، و لا شك ان هنالك انماط مختلفة لكيفية تنظيم عملية صنع القرارات من حيث المركزية و اللامركزية، و عملية تفويض الصلاحيات ، و الرقابة من حيث الرسمية و نمط الاشراف و الاهتمام بالعلاقات الانسانية و خلق ميكانيزمات تعمل على جعل قنوات الاتصال المتبعة داخل المستشفى اكثر فعالية، خاصة في ظل الخصوصية و حساسية الأنشطة ابنتي تقدمها هذه الاخيرة.

حيث تعد المستشفيات من المنظمات ذات الاهمية البالغة في المجتمع لما تقدمه من خدمات تساهم في رعاية الافراد و صون حياتهم حيث تعد مهنة الطب مهنة علمية و اخلاقية قديمة قدم الانسان، و هي من انبل المهن الانسانية، تحتم على من يمارسها احترام الشخصية الانسانية في جميع الظروف و الاحوال، كما ان العاملين فيها يحتاجون الى قدر كبير من

الحرية ، الثقة ، الاطمئنان حتي يستطيعون ممارسة مهنتهم هذه، و بالمقابل من ذلك لا يكتمل التنظيم بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية و توفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، و تعيين افراد اكفاء، فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي ايضا ربطها ببعضها البعض، وتحقيق عملية الربط هذه بصورة راسية و افقية بواسطة علاقات السلطة.

يعد مفهوم السلطة واحد من بين اهم المفاهيم الادارية بالنسبة للإدارة، و ان كانت هذه السلطة تتجسد في الغالب في القوة القانونية و الشرعية التي يملكها الشخص و الممنوحة له بناء على الصفات الشخصية او مركز وظيفي معين، فان ظاهرة السلطة في المستشفيات تتميز بخاصية يندر وجودها في اغلب المنظمات الادارية ، الا و هو وجود نوعين او نسقين من السلطة فيها. فهذه الازدواجية في السلطة على المستشفيات لم تأتي في حقيقة من فراغ ، بل ان مصدرها هو الصفات التي تميز المستشفى عن بقية المنظمات، لكنها على الرغم من ذلك تخلق وضعاً معقداً على جميع النواحي داخل هذا التنظيم بفعل الثقافة او الاصطدام المتوقع حدوثه بين هاتين السلطتين.

و نظراً لأهمية علاقات السلطة في المنظمة ودورها في التأثير على اتجاهات العاملين نحو مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى و التي من بينها الاداء الوظيفي ، الذي حظي باهتمام الباحثين في العلوم الادارية و الاجتماعية ، بصفته اهم العوامل المساعدة على نجاح و تطور المنظمة.

و من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على اشكالية السلطة كاحد اهم متغيرات البناء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاستشفائية ، و لهذا سنتناول هذه الدراسة العلاقة بين نظام السلطة و الاداء الوظيفي للعمال في العيادة المتعددة الخدمات السبببي العربي -شروين-.

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

أولاً : الدراسات السابقة

ثانياً : الإشكالية

ثالثاً : تساؤلات الدراسة

رابعاً : فرضيات الدراسة

خامساً : تحديد المفاهيم

سادساً : أسباب إختيار الموضوع

سابعاً : أهداف الدراسة

ثامناً : أهمية الدراسة

خلاصة

أولاً : الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالسلطة

أ - الدراسة الأولى

- دراسة زكري مـعود وعلي بن ناصر بعنوان تضام السلطة وعلاقته بالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر جيلاني بالوادي، مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، فم لعلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي 2015 / 2014.

وقد منعت الرنة في ابرار العلاقة بين البواجية السلطة والالتزام التنظيمي لدى المعرضين في مؤسسة الاستالاية وتحقيق مجموعة من الأهداف تملت على وجه العموم طبيعة موضوع الذي يلقي الضوء حول إشكالية السلطة في المؤسسة وما تحية من حدائق واستراتيجيات يستخدمها الفاعل في المؤسسة التحقيق غاياته الخاصة، توضيح الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي بالمؤسسة من أجل مساعدتها في تحسين المرام الترم معرفة مستوى الترام المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي توست الدراسة إلى ستتح التالية: أوضحت الدراسة أن أغلب المرضى بالمؤسسة الاستشفائية يملكون خبرة متوسطة تعود ريمة الحداثة المولة . أغلب المرضى يعيشون نسبة استقرار عائلي ولو أنه صوري

قطه برى أعل أفراد العينة أن النظام المزدوج للسلطة يخدم المؤسسة. ما يستفاد من هذه التراسة: استقلنا من هذه الدراسة في إطار إعداد محور الاستبيان المتعلق بازدواجية السلطة.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة مزيوه بلقاسم تحت عنوان السلطة والرضا الوظيفي دراسة ميدانية المؤسسة الاستدنية المتخصصة عبد الله نواورية - البوني - مذكرة مكملة للنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سكيكدة 2009 / 2008 وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير نمط وطرق ممارسة السلطة على رضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الاستشفائية، ومن بين الأهداف تذكرة علاقة اتحاد القرارات بالشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

علاقة الرقابة التنظيمية كمص لبناء السلطة بالاستقرار المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الكشف عن أهم الانعكاسات المترتبة عن تداخل الصلاحيات بين السلطة الإدارية لابت من العيد قراراتها وأحرى مهنية يجب علم مخالفتها. ولقد توصلت إلى نتائج من بينها:

1. هنالك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسة الاستشفائية.

2. أن السلطة مبنية على المشاركة في اتحاد القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية المرنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والارتياح

3. ان العلاقة القائمة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية، تربط ارتباطا وثيقا بالخصائص الديمغرافية للأفراد خاصة عندما ينطق الأمر بالسن والمستوى التعليمي وطبيعة العمل، وكذا الأقدمية في العمل والمهام المسندة .

* ما يستفاد من هذه الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة أثناء القيام بإجراءات حراستنا هذه في أنها أولا تناولت موضوع السلطة في المستشفى وهو نفس نوع الموضوع الذي تناولناه، بالإضافة إلى أننا استعنا بها في بناء استبيان الدراسة.

2- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

أ- دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري :

بعنوان البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي - بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية - ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، السنة الجامعية ، 2003 ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية وتحديد أسلوب الإشراف المتبع ،

وكذلك تحديد الحوافز المادية والمعنوية ، ونوع العمل المنوط بهم ، وأيضاً تحديد البيئة المادية وتحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن مستوى أدائهم الوظيفي ، وكذلك تحديد نوع العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وبين محاور الدراسة المختلفة ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ستة محاور رئيسية وبلغ ثبات الاستبانة (0.88) ، وقدم الباحث نتائج للدراسة حيث اظهرت أن المراقبين الجمركيين راضين عن بيئة عملهم الداخلية ، وان المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم ، وكذلك المراقبين الجمركيين غير راضيين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً ، وأيضاً أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن مستوى أدائهم في العمل .

ب- دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي :

وهي رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2006، وهي بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة على وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية ، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين

العاملين بوظائف إشرافيه بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة ، وتم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي (18.43%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (575) استبانة وكانت نسبة المردود (92%) وكانت الاستبانة هي وسيلة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS و مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات و الوصول للنتائج ، كما و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لانه يعتمد على دراسة الواقع و يعبر عنه كما و كيفاء، و قد خلصت الدراسة الى نتائج من اهمها توجيهات افراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية و وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الاداء كما اظهرت انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و اساليب و طرق اتخاذ القرار و عدم تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصص الحاصل حيث توصلت الدراسة الي جملة من التوصيات من اهمها الاهتمام بالهيكليات بالوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الاداء و تحقيق اهداف الوزارات و العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار على ان يتم اشراك العاملين في هذه العملية ، و كذا التوجه نحو اللامركزية و العمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا بما يحقق اهداف الوزارات و بوجود معايير تضمن سلامة التطبيق و الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي و التغلب عليها.

ج- دراسة بوعطيط جلال الدين:

بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي على العمال النفيذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير شعبة علم النفس عمل و تنظيم تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة السنة الجامعية 2009/2008.

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز - ولاية عنابة - و مع العلم ان موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة انتاجية او خدماتية كانت و باعتبار ان للعمال دور كبير من خلال ادائهم الوظيفي في تحقيق الاهداف المؤسسة و جد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء العمال الوظيفي.

و لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة و اختيارها بتصميم استمارة اعتمدت كاداة بحث عرصها على مجموعة من الاساتذة المحكمين و اختبار ثباتها باتباع طريقة التطبيق و اعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون " و لقد جاءت نتائج الدراسة التي قدمها الباحث، انه تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة السونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة ، وكما تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ، وهذا يؤكد على تحقق استخدام مقياس " كا2" فقد تم الكشف عن عدم

وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضية .

حيث نجد أن هذه الدراسات قد تناولت هذا الموضوع من عدة أوجه وقد انفقت هذه الدراسات في الإشكالية والميدان الدراسي حيث أجريت مختلف هذه الدراسات في المؤسسات الإستشفائية وكذلك أنطلقت من فرضيات متشابهة تقريباً وقد اختلفت هذه الدراسة على الدراسات السابقة كونها أنها جاءت بموضوع مختلف نوع ما عن الدراسات السابقة، حيث أنها قامت بإجراء دراسة على العمال من خلال موضوع إزدواجية السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال وكذلك اختلاف ميدان الدراسة عن الدراسات السابقة حيث تبنت هذه الدراسة مؤسسة صغيرة عن المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات السابقة والتي تتمثل في العيادة الإستشفائية.

ثانياً : الإشكالية:

إن للتنظيمات الاجتماعية في حياة الإنسان أهمية كبيرة حيث يجد الإنسان نفسه منذ بداية حياته في المنظمة الأولية هي الأسرة، التي ينشأ فيها ومنها ينتقل إلى المنظمات الأخرى كالمدرسة، والمسجد، والجامعة وغيرها، ففي عصرنا الحالي تلعب المنظمات دوراً بارزاً، فهذه المنظمات تؤثر بشكل مباشر في حياتنا لأنها تمارس تأثيراً ضخماً علينا، فنحن نحصل على جزء كبير من ثقافتنا ومتطلباتنا من خلال المنظمات وفي ظل التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم المعاصر يتحتم على المنظمات التكيف مع هذه المتغيرات

الجديدة للبقاء ومواصلة النجاح، ولتحقيق ذلك تبرز لنا أهمية المورد البشري في تطوير المنظمة واستمرارها، فالمورد البشري هو المسير والمنتج لأي نشاط في المؤسسة لذلك يجب الاهتمام به وبكافة المتغيرات التنظيمية، ومن بين المتغيرات التنظيمية المهمة في التنظيم موضوع السلطة التي يري "مشال كروزية" أنها تكون على اساس التبادل و التفاوض و التعاون والصراع" بحيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر الموارد بشكل متباين على حتمية التبادل أو الصراع، ولتسير هذه الموارد التي تعطي على عدم التوقع أو التنبؤ بسلوكهم أو مواقفهم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات و لهذا فان علاقات السلطة هي التفاوض الدائم الذي يسعى كل طرف إلي زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف فاعلين آخرين، فالسلطة هي المحدد الأساسي للعلاقات والمسؤوليات والتي لولاها لأصبحت الفوضى تعم التنظيم من خلال عدم وضوح تحديد وتوزيع المهام.

فعندما يتعلق الأمر بمؤسسة خدماتيه وبصفة خاصة الاستشفائية منها فان تقويم أفضل الخدمات يصبح أكثر من حتمية هذا ما يتطلب كفاءة عالية في التفسير والتنظيم الطبي الذي يجب أن يتمتع بها صاحب السلطة داخلها والخصوصية وحساسية العمل داخل هيكلها التنظيمي واختلاف المهام المسندة إلى موظفيها في إطار تباين التخصصات أدي إلى ازدواجية السلطة في العمل التسييري.

ولتحقيق المؤسسة أهدافها يظهر لنا أن الأداء الوظيفي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين، كما يساهم في

تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو والتواصل، إلا أن المؤسسة الاستشفائية وان كانت كغيرها من المنظمات مجال الدراسة، فهي تتميز بخاصية تنظيمية تتمثل أساساً في وجود خطين عريضين يمثل كل منها مجموعة من الأنشطة احدهما إداري عام والأخر فني طبي ويتداخل الخطان في بعض النقاط إلا أنهما يشكلان بصفة عامة خطين للسلطة في المستشفى، ومن الواضح أن التركيب الاجتماعي للمستشفى يتضمن بطبيعته يتجه إلى الانقسام مما قد يتسبب وجود خلافات أو مصادمات بين فريق الإداريين وفريق الفنيين القائمين بالعمل الطبي، ومنه نجد أن المستشفى سلطة مشتركة بين المجلس الإداري والفريق الفني، فالسلطة في المستشفى لا تنبثق من مصدر واحد أو من فريق واحد وعليه يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ثالثاً : تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين ازدواجية السلطة والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال داخل

العيادة المتعددة الخدمات السبوعي العربي - شروين-؟

التساؤلات الفرعية:

1_ هل لازدواجية السلطة علاقة باتخاذ القرارات داخل العيادة المتعددة الخدمات

السبوعي العربي - شروين-؟

2_ هل هناك علاقة بين ازدواجية السلطة والرضا المهني لدى عمال العيادة المتعددة

الخدمات السبوعي العربي - شروين-؟

الفرضية الرئيسية:

1_ لا توجد علاقة بين ازدواجية السلطة والأداء الوظيفي لدى العمال في العيادة

المتعددة الخدمات السبيعي العربي - شروين.-

الفرضيات الفرعية :

1_ لا توجد علاقة بين ازدواجية السلطة واتخاذ القرارات.

2_ لا توجد علاقة بين ازدواجية السلطة والرضا المهني.

رابعاً: تحديد المفاهيم:

1_ تعريف السلطة:

لغة: مشتقة من الفعل سلط وسلطة أي كان سليطاً بمعنى سلط عليه، غلبه وأطلق

عليه القوة والقهر والسلطة هي الملك والقدرة.

اصطلاحاً: تعرف السلطة على أنها القوة القانونية والشرعية التي تمنح حق الرؤساء في

إصدار الأوامر للمرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها.

وكتعريف آخر: السلطة هي إصدار القرارات أعمال وأفعال فرد آخر وعلاقة السلطة

ما يصدر الشخص من قرارات ويقوم بنقلها أن هذه القرارات والأوامر سوف تخص بالقبول

من شخص آخر وبطبيع فان شخص آخر يتوقع هذه الأوامر ويحدد سلوكه وفقاً لها.

بمعنى آخر: هي الصفة مميزة في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها.¹

2_ تعريف الأداء:

_ يعرفه المعجم الأدائي بأنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، موصفات معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة.²

وعرفه معجم مصطلحات القوي العاملة: بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

من خلال التعريف نجد بأن الأداء هو العمل الذي يوكل للفرد أو مجموعة من الأفراد القيام به.

_تعريف الأداء الوظيفي:

يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المراقبة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية .

¹ البستاني فؤاد أفرام ، منجد الطلاب ، دار الشروق ، بيروت ، 1978 ، ط 22 ، ص 230.

² إيمان محامدية ، الرقابة التنظيمية والأداء ، مذكرة لنيل الماجستير في التنمية والتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، 2009/2008 ، ص 19.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالنشاط الذي تقتضيه وظيفتهم وذلك باستخدام مختلف الوسائل والإجراءات.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

يرتبط اختبار كل موضوع بمجموعة من المبررات وقد تضافرت العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية في اختيار هذا الموضوع وتتمثل في:

أسباب ذاتية:

- _ الميل والفضول الشخصي للإحاطة أكثر بموضوع ازدواجية السلطة خاصة في ميدان المؤسسات الاستشفائية ومعرفة واقع وطبيعة هذه السلطة.
- _ معرفة الهيئة المسيطرة على تسير شؤون المؤسسات الاستشفائية.
- _ صلة الموضوع بمجال دراستها.

أسباب موضوعية:

- _ ما يكسبه موضوع ازدواجية السلطة الاستشفائية من أهمية من قبل المسؤولين ما يجعله عاجز للدراسة والبحث.
- _ قلة الدراسات حول هذا الموضوع خاصة في تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل وذلك في حدود اطلاعنا.

طبيعة الموضوع تدعوا إلى الدراسة والبحث.

سادسا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وأهداف هذه الدراسة كانت كالآتي:

- ✓ التعرف على الخلفية النظرية بموضوع ازدواجية السلطة .
- ✓ التعرف على خصوصيات تطبيق ازدواجية السلطة في المؤسسات الاستشفائية والامتيازات الناجمة عن ذلك.
- ✓ التعرف على مدى الالتزام بقواعد وقوانين لتسيير العيادة الاستشفائية السبوعي لعربي.
- ✓ إظهار دور ازدواجية السلطة في تحسين العمل في المؤسسات الاستشفائية.
- ✓ الوقوف على أهم معوقات ازدواجية السلطة والتي تحول دون تطبيق مبادئها.

سابعا: أهمية الدراسة:

أن الحديث عن عمل المورد البشري في المؤسسة يعد من أهم المواضيع التي شغلت بال الباحثين في إطار تنمية وتطوير المنظمات ، ذلك أن الفرد يمثل محور العملية التنظيمية وهو الفعل الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تنفيذ الأهداف والغايات التنظيمية ، لذلك تكمن أهمية هاذة الدراسة أنها تناولت موضوع مميزاً وغاية في الأهمية والمتمثل في ازدواجيه

السلطة في المستشفيات وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال لكون أن المؤسسة الاستشفائية تتميز عن باقي المؤسسات .

ثامناً: المقاربة النظرية:

أكدت البحوث والدراسات في المنهج علم الاجتماع على أهمية النظرية في إطار البحث الاجتماعي، حيث لا يمكن للباحث أن ينطلق في معالجة إشكالية ما دون تبني نظرية علمية محددة، والنظرية الاجتماعية هي معالجة مفاهيم مترابطة بشكل متناسق مكونة من قضايا نظرية تهتم بشرح قوانين ظاهرة اجتماعية معينة، تمت ملاحظتها بشكل منتظم.¹

ويري جلا سير شتراوس: أن النظرية الاجتماعية هي استراتيجية بحثية تقدم نماذج من مفاهيم تساعد الباحث في الشرح والتفسير الاجتماعي.² وفي هذا الإطار حاول الباحثين تناول الموضوع من خلال نظريتين، وهذا ليس بالأمر الخاطئ حيث يري بعض الباحثين بالأخذ نظرية واحدة فقط، حيث يمكن للباحث أن يفسر وفق ما يتناسب مع بحثه سواء كان بنظرية أو أكثر، لهذا فقد يتبنى نظريتي " التبادل الاجتماعي لجورج هومانز " و"التحليل الاستراتيجي ليمشال كروزية"

¹ معين خليل عمر ، نظريات المعاصرة علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان ، 2005 ، ط 2 ، ص 20.

² جيريمي كوردي ، استراتيجيات ادارة الأعمال ، القاهرة ، 2011 ، ط 01 ، ص 99.

التبادل الاجتماعي عند جورج هومانز:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي حديثة العهد لدرجة إننا يمكن القول أنها مازالت في طور التكوين، حيث تبعث أفكار النظرية من مصادر معرفية متعددة أهمها ما تضمنته كتابات آدم سميث هذا بالإضافة للظروف الاقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات، كاتساع نطاق التجارة وازدهار مشروعات الصناعة وظهور النزعة الفردية، ويعتبر جورج هومانز من بين أبرز ممثلي هذه النظرية وهذا من خلال إسهاماته العديدة في مجال البحوث الجماعات الاجتماعية.

وكما ارتبطت نظرية التبادل الاجتماعي باسم طل من جورج هومانز بلا وريتشارمسون، بعد ذلك كارن كوك، وقد انطوت نظرية التبادل في حالة جورج هومانز بشكل خاص على رفض النظريات التي تؤكد على إن هناك بناءات تتشكل خارج الفرد، ولذلك فقد رفض أفكار دوركايم حول مبدأ الانبثاق ووجهة نظره في علم النفس، الذي حصره في دراسة الظواهر الداخلية و كذلك منهجيته في التفسير، كما رفض جميع محاولات التي اقتبست أفكار دوركايم مثل الدوركايم الجديدة المتمثلة في أعمال سترابوس التي تركز على كليات و ميلها إلى اعتبار الفرد ليس ضروريا، كما خاض معركة فكرية خاصة مع البنائية الوظيفية موجه انتفاضاته لفكر المؤسسات.

ولقد شرح جورج ريتزر: لقد رفض هومانز أي فكر يتجاهل الفرد أو يعتبر إن ثمة بناءات أو كيانات قائمة خارجية، كما رفض أي محاولة لا تركز على أصول السيكولوجية ولذلك عندما صاغ قضايا التبادل كان حريصا على إظهار أنها سيكولوجية للاعتبارين:

1- أنها غالبا ما تختبر امبريقيا من قبل علماء النفس.

2- الأكثر أهمية هو مستوى الذي تتعامل فيه مع الفرد داخل المجتمع.

و هكذا اعتبر هومانز اختزاليا حيث سعى إلى إظهار أن القضايا علم الاجتماع تتبع منطقيا من قضايا علم النفس، و لكن ينبغي التركيز لان هومانز لم يتعامل مع الأفراد كذوات منعزلة إنما أدرك حقيقة التفاعل بينهم ولكنه أراد توضيح السلوك الاجتماعي، بمبادئه السيكولوجية، كما إن منطق نظرية التبادل يقتضي التعامل مع السلوك الاجتماعي كتبادل للنشاط سواء كان مادي أم غير مادي بين فردين على الأقل¹.

كما ركز هومانز في أطروحاته على مسألة النظام مركزا على العلاقات التكامل والتوازن و قد ظهر هذا في تناوله في حالة التوازن في النسق الاجتماعي و قد انعكس هذا التحيز بربط عمليات التبادل و الاستقرار و التوازن وخاصة بأخذه بما سماه "بتبادل المتكافئ" الذي يرتبط في رأه بتحقيق عدالة عملية التبادل، وكما يمكن إن تتضمن عملية التبادل مفهوم

¹ محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة ، في علم الاجتماع ، دار المجدلوي ، عمان ، 2007 ، ط 01 ، ص

القهر والقسرية و يتضمن التبادل المتكافئ مستوى الفرد والجماعي كما يظهر في افتراضاته النابعة من مفهوم التبادل المتكافئ:

➤ افتراض التوازن بين المكافئة التي يحصل عليها الفرد و مقابل ما يقدمه للجماعة بمعنى آخر التوازن بين مسؤوليات الفرد و حقوقه.

➤ توازن قيمة المكافئة مع ما تم استثماره.

➤ توازن المكافئة مع الكلفة.

يبدأ تبادل عند هومانز من تفاعل الأفراد التبادلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية و الاجتماعية والاقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف والغايات الاجتماعية السمعية، والاعتبار، و الاحترام و التقدير والنفوس الاجتماعية، وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي، ولان الفرد في الجماعة تشترك في عدة عمليات متبادلة مستمرة بهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له، والأمر الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي و مكانته الاجتماعية، اعتبر هومانز هذا القبول والاحترام و التماثل مكافئات اجتماعية الفرد داخل جماعته.¹

التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزية :

أما الجانب الثاني من مقاربة السيسولوجية فسنتناول في موضوع التحلل الاستراتيجي لميشال كروزية عالم الاجتماع الفرنسية الذي يعود مؤسس التحليل الاستراتيجي،

¹ إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 102-

كما أن التحليل الاستراتيجي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من سلوكيات الفردية و يكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يصنعونها و ضغوط المحيط و الموارد المتاحة له يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في تسير والإدارة و يركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة و تفادي الأخطا التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي و جوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و مقلباتها، و من هذا المنطلق يمكن تقدير خمس أنماط من البيئة تتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي:

- 1- بيئة مستقر: تتمتع بالحرية وحاجات لتلبية و أخر متوافرة و تبدوا عوامل التغيير غير منتجة لفعل التشبع.
- 2- بيئة متضخمة: تقترب تدريجياً من حالة التشبع.
- 3- بيئة نصف مستمرة: حيث تم الوصول إلى حدود الانجازية تظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى الاستقراء.
- 4- بيئة المنفصلة: باعتبار إن البيئة في تغير مستمر ومن ثمة تتطلب دوماً التجديد والإبداع و من ثمة بداية الانفصال.
- 5- بيئة غير متوقع: انفصال دائماً و بيئة غير منظر لا يمكن تنبؤ بعوامل التغيير ومناطق الشك، و من ثمة كانت مفاجئة إلى القاعدة المتبعة.

وترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل الفحص الداخلي والخارجي للمحيط ولا يكتفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي للتبرير تنظيم بل يدرس الشكل ومناورات السلطة فكل تنظيم خاضع لي قيود بيئة و تقلباتها .¹

انطلق كروزية من مسلمة التي مردها أن كل فرد في التنظيم له أهداف واستراتيجيات داخل التنظيم، ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم وفي الواقع لا يتفاوض التنظيم تنظيم بل يتفاوض الأفراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية.

فالأفراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة فكل فرد ينظر للتنظيم من زاوية أهدافه الخاصة ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام إستراتيجية لتحقيق أهداف ومصالحه وتدعيم مكانته وهنا لابد أن يتضمن السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الأفراد والاستراتيجيات الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة .²

ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين، والسلطة عند كروزية هي من احدز ميادين الصراع الأحداث توازن بين عناصر القوة والسلطة فهو إنها لا تكون سبب في الصراع فقط بل وتكون أيضا سببا في إثارة عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من أجل تحقيق المأرب والطموحات الشخصية من أجل افتعال استراتيجيات.

¹ عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند مشال كروزيه ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 27، العدد الأول والثاني ، 2011، ص 576،577.

² جبريمي الكوردي ، استراتيجيات إدارة الأعمال ، مصر ، 2011، ط 01، ص 99.

الفصل الثاني :

إشكالية السلطة في المستشفى

تمهيد

أولاً : مفهوم السلطة

ثانياً : أهمية السلطة

ثالثاً : أنواع السلطة

رابعاً : نظريات السلطة

خامساً : السلطة الإدارية في المستشفى

سادساً : السلطة الطبية في المستشفى

خلاصة الفصل

تمهيد :

السلطة ظاهرة عرفتھا المجتمعات القديمة لتتطور بتطورھا حتى الوصول إلى الصورة التي نلاحظھا في مجتمعاتنا المعاصرة .

ولم يكن البحث في نطاق السلطة مجرداً بل ذهب الاهتمام نحو شرعيّتها فتأكد على أن الشرعية تكتسب ولا تفرض إضافة إلى أنها مؤقتة تحتاج إلى تجديد مستمر ولهذا نجد أن الكثير من المفكرين والباحثين خاصة في علم الاجتماع اهتموا بها .

أولاً : مفهوم السلطة

- السلطة في القواميس اللغة العربية

- في قاموس اللغة العربية تحيل السلطة دائماً السلط والتسلط أي طويل اللسان ، فالسلطة تستمد معناها لغوي من فصاحة اللسان وقوة الإبداع . كما تحيل إلى السلطان يعني الحجة والبرهان وكان السلطة يقوم عليها بالإضافة إلى قيامها على التسلط والإكراه

- أما في القواميس الغربية فتعود كلمة السلطة إلى أصلها اللاتيني (autorités)، وفي اللغة الفرنسية (autorité)، وفي الإنجليزية (authority) والسلطة في اللغة تعني القوة والقدرة على الشئ والسلطان الذي يكون للإنسان على غيره ، وجمع سلطة سلطات وهي الأجهزة الإجتماعية التي تمارس السلطة كالسلطات السياسية والتربوية والقضائية وغيرها ¹.

- أما في معجم OXFORD فنجد تفسيراً وافياً لكلمة السلطة POWER في كلمتين CONTROL AUTHORITY وتعني فدرة من يوجد في الحكم على إعطاء الأوامر وإخضاع الآخرين واتخاذ الإجراءات . ²

تعددت المدارس والنظريات في علم الاجتماع، فهي تعبير وحدة تمثيل لجميع المريات الكلاسيكية كما تعد أنها مستخدمة في الطريات القانونية والسياسية والعصبية والاجتماعية في مجالات مظفة وعليه فمن الصعب إعطاء معلمى مناق لسلطة، وبعد ميشال كرورية من أهم

¹ جليل صليبيا ، المعجم الفلسفي ، دار الكتاب اللبناني ، ط 01، بيروت ، لبنان 1981، ص 670.

² FLACHER BRUNO , TRAVAIL ET INTÉGRATIONS SCOCIALE , EDITONS BREAL , France , 2002 , P 54.

المهتمين بنظرية السلطة وذلك، لقيامه بدراسة الطاهرة البيروقراطية وعلاقت السلطة، بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية احل سق اجتماعي، فقد استطاع كروزيه أن يطل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد والمجموعات داخل بحشين: الأول يتمثل بحراسته لوكالة المحاسبة المدينة باريس، أما الثاني متمثل في براسته لثلاث مصانع مختلفة وقد توصل كروزيه إلى أن مصر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بدرجة الأولى وإلى المناصب العليا لتنظيم، كما كروزية في نهاية دراساته بأن السلطة تقي على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك أي المناطق الغير محدودة في إطار الرسمي داخل التنسيق .¹

كما اقترح ماكر عبر: السلطة في كل فرصة مؤنية لتأمين انتصار الإرادة الخاصة، بناخل علاقة اجتماعية، حتى وإن كان ذلك لقاء مقاومات ولا يهم كثير علما ترتكز هذه الفرصة وبهذا المعنى تتميز السلطة على شخص ما عن سلطة القيام بشيء ما، فهذه الأخيرة هي عبارة عن قدرة على عمل شيء قد يكون ماديا أو قانونيا وبالفعل فإن سلطة القيام بشيء ما لا تتدرج بضرورة في علاقة ما عندما تكون مجرد استعداد جسدي أو فكري التحقيق مشروع ما.²

¹ عرابة الحاج ، مرجع سابق ، ص 65

² فيليب برو، علم الاجتماع السياسي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1418-1998، ط 01، ص 24.

السلطة هي القوة أو الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الحق في إعطاء الأوامر، التوجيه والإصلاح واتخاذ القرارات وتوزيع المواد.¹

وفي تعريفات أخرى تجد أن السلطة هي نوع من أنواع القدرة تنظم جهود وواجبات الآخرين من خلال الأوامر التي تصدرها لهم إذ تعتبر هذه الأوامر فعالة لكونها صادرة من أشخاص شرعيين حسب اعتقاد الأشخاص الخاضعين لمشيئتها ويقول ابن خلدون عن السلطة أصل السلطة كتعبير على مجموعة علاقات تنظيمية التي تحكم أفراد جماعة أو مجتمع ما يقوم هذا الأصل للعصية التي يشرحها في مجتمع من خلال هذا المفهوم وأما توماس الأكويني " فيرى أن السلطة نتيجة تفرضا الحياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة ومنه فإن ابن خلدون وتوماس اكويني يتفقان بأن السلطة تنشأ من حاجة الجماعة لها، لتنظيم والتبوير مختلف أمورهم.

فقد عرف ماكس فيبر السلطة على أنها القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين ، وعليهم الإمتثال للقرارات والأعمال المكلفين بها ، يمكننا أن نعرف هذه العلاقة مع ماكس فيبر بأنها قدرة (أ) على إلزام (ب) بفعل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه وما يكون مطابقاً لتعليمات أو التوجيهات الصادرة عن (أ) ثمة نقطتان معبرتان في تعريف ماكس فيبر أولاً يتوقف تصرف (ب) على تصرف (أ) إن

(ب) يستجيب لمبادرات (أ) ورغبته.¹

¹ محمد مسعود زكري وعلي بناصر، نظام السلطة وعلاقته بالالتزام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2015/2014 ،

ومن خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن السلطة هي قوة تعطى إلى القادة الرؤساء لاتخاذ القرارات دون غيرهم حتى تضمن امتثالهم وولائهم.²

ثانيا: أهمية السلطة

كثيرا ما نمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات أخرى داخل التنظيم وفي حياتنا اليومية العادية نقبل من أطباء علاجا معيننا أو نقبل رأي محامي، أو قد يتضمن العقد القانوني شرط معيننا فتقبله... الخ، وطالما كان الإنسان العادي بعيد عن الثقافة الطبية أو القانونية، فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذوي الخبرة. ولا تتوقع أن تتفاهم كل الأسباب التي تنطوي عليها الاستراحات، إذ لا نملك القدرة على الحكم على صحة هذه المقترحات ويمكن أن يطبق هذا الكلام الذي يحدث في حياتنا اليومية على ما يحدث داخل التنظيمات، وسوف نرى أن الدواعي الشخصية لقبول المقترحات مهما كانت طبيعتها هي نفسها في كلتا الحالتين، إلا أن الاختلاف الوحيد بس قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل وخارج التنظيم هي أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كالطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر ما يحدث خارج التنظيم ويستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم وخاصة من تطلق عليهم المشرفين، الإداريين، القيادين، إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي

¹ ر . بودون ، ف .بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 01، الجزائر ، 1986، ص 372.

² الجوهري عبد الهادي ، قاموس علم الاجتماع المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ط03، 1998، ص 116.

يلتزم بها الاخرين، علاوة على ماتم فإن أغلب القرارات التي يتخذها أعضاء التنظيم تتم عن طريق العمل الجماعي أي أنها عملية جماعية، بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم ولكنها محصلة لعملية ضخمة لدراسة، المناقشة والاتصال.¹

ثالثا: أنواع السلطة:

بعد أن تحدثنا عن مفهوم السلطة وأهميتها بالنسبة للمنظمة، نأتي الان إلى أنواع و اصناف السلطة الموجودة داخل هذه المنظمة، وقد تكلم أصحاب الفكر الإداري و التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية تحدد شكل السلطة وهذه الأنواع هي السلطة التنفيذية والاستشارية بالإضافة إلى ثلاث أنواع يجمع بين التنفيذ والاستشارة ويسمى بالسلطة الوظيفية.

1- السلطة التنفيذية:

تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس والمرؤوسين في المنظمة، فالمدير وحده يملك سلطة قوى شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل مرؤوسين الموجودين في وحدته. ومدير التسويق بنفس المنطلق يمتلك سلطة إصدار الأوامر وتوجيه كافة المرؤوسين الذين يعملون في الوحدة المسؤولة عن أداء نشاط تسويقي بالمنظمة....وهكذا ..

¹ مداح عرابي الحاج ، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقسيم الرأس غير المادي للمؤسسات الإقتصادية ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، العدد 05، ص 11.

فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على رؤوسه المباشرين وأصحاب هذه السلطة هم الدين لديهم الحق في توجيهه والرقابة على أعمال رؤوسهم ، و تسمى هذه السلطة كذلك عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية وبموجب السلطة التنفيذية ، و يتم تأسيس و تصميم الوظائف التنفيذية في المنظمة وهي الوظائف التي تكون المسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالعرض الأساسي للمنظمة والذي أوجد من أجله في المجتمع ومن أمثلة تلك الوظائف إنتاج السلعي أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق في المنظمات الأعمال وبصورة عامة فإن أساس السلطة التنفيذية يكون في يد المجلس الإدارة في المنظمة، ونظرا لتوسع الأعمال و زيادة تعقيدها فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل، وهكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء أو الرؤساء مهما اختلفت أعمالهم.

2- السلطة الاستشارية:

إن السلطة الاستشارية تمثل أساس في تقديم النصح بمعنى آخر فن هو أحد أعضاء الفريق الإداري، ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين فأصحاب هذه السلطة (السلطة الاستشارية) يمكنهم بتقديم توصيات غير ملزمة بضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية، فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع تنفيذ في المنظمة فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض

النصائح لهم وتقديم أفكار تتعلق في بعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبية أو التنبؤ، وبمتابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية ويمكن القول بان مديري الوحدات القانونية والمحاسبية، ونظم المعلومات والموارد البشرية يمتلكون سلطة استشارية بنسبة لبقية الوحدات الأخرى في المنظمة وينبغي ملاحظة أن كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يقدمون النصح والإرشاد للإدارات الأخرى.

3- السلطة الوظيفية:

تعرف السلطة الوطنية بليا: الصلاحيات المخولة للأحد المديرين على عمليات معينة، أو طرق عمل، أو سياسات متعلقة بأوجه النشاط، يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته، فإن كان لمبدأ توحيد مصدر الأمر أن يتبع وبدون أي استثناءات، فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه، من اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين، ولكن هناك أسباب متعددة منها النقص في المعرفة والخبرة في نواحي متخصصة، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة، وخطر التفسيرات المختلفة لسياسات وطرق العمل عما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريين في بعض الأحيان من قيام بأعمال معينة.

وفي مثل هذه الحالات تسحب السلطة من الرئيس الإداري، وتفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفية، بغرض التأكد من أن أوجه نشاط معينة

ستنفذ على الوجه صحيح. ولا يقتصر منح السلطة الوظيفية إلى المديرين الفنيين الاستشاريين، فقد يزاولها رؤساء إدارات إدارية، أو إدارات خدماتية، ولكن الحالات الأكثر الأهمية، هي تلك التي تعطي فيها السلطة الوظيفية لمديرين في إدارات خدماتية أو إدارات فنية استشارية، لأن هذه الإدارات عادة ما يعمل فيها المتخصصون خبراء، عندهم معرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية.¹

" حيث إنه من الضروري أن تستخدم المنظمات هذه الأنواع الثلاثة من السلطة،
وجب إذن إعطاء بعض النصائح في طريقة تحديدها واستخدامها:

- لا بد من تحديد كل نوع من أنواع السلطة بشكل مكتوب، وذلك في دليل التنظيمي عند وصف السلطات والصلاحيات الخاصة بمركز إدارياً ومستوى وظيفي، أو عند إعداد بطاقة وصف الوظائف وذلك من خلال البدء بعبارات مثل :

يصدر تعليمات.. يقرر، يساعد... يقدم المشورة... يزود معلومات... يحدد ... ينسق
... يتابع ... يراقب ... بعقد اجتماعات.

- لا بد أن تكون مثل هذه الصياغات سهلة ومحددة، حيث تبدأ بالفعل ما ثم تنتقل إلى تحديد مجال الفعل بوضوح وسهولة مثل: يضع خطط إدارته، ويتابع عمل إدارته لدى وحدات التنظيم الأخرى، ويجمع مؤشرات الانجاز من الوحدات التي تتبعه وظيفياً في الفروع الأخرى، يقدم للمدير العام... الخ.

¹ عرابة الحاج ، مرجع سابق ، ص 230-233.

- تدريب المديرين على أنواع السلطة الثلاثة وعلى معناها العملي في الواقع، وعلى استخدامها وعلى إمكانية حدوث ازدواج وتضارب وصراع، وعلى كيفية حل هذا التضارب والصراع المحتمل.

- متابعة استخدام كل مدير لأنواع السلطة المختلفة وإعطاء هم معلومات عن مدى كفاءة هذا الاستخدام حتى يتم التأكد من أن له سلطات معينة يستخدمها على خير وجه.¹

يبقى في الأخير أن نشير أن "ماكس فيبر" عالم الاجتماع الألماني، لا يقتنع بالمفهوم القانوني للسلطة وحده، ويرى من وجهة نظره أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة وهي:

- **السلطة التقليدية:** وهي تركز أساساً على السن والمكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة، ويقبلها أفراد الجماعة وتتميز المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من السلطة.

- **السلطة الكارزمية:** ويعتمد هذا النوع من السلطة على صفات ومميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية والجاذبية الشخصية، وقد يصاحب هذا النمط شعور بان القائد الكاريزماتيكي بطل ذو نفوذ أو قوى خارقة، والسلطة الكارزمية تتمثل في الأنبياء وإبطال الحروب والزعماء والقادة الممتازين.

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 29.

- **السلطة الرشيدة:** وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المتفق علي أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة، وتتركز السلطة القانونية في منصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل إلى منصب أن يمارسها وفقا للقواعد المقررة.¹

كما عالج فيبر عدة أنماط من العلاقات الاجتماعية وخاصة أشكال وأنواع السلطة السياسية، وهو يميز ثلاثة أنواع متالية للسلطة:

- **السلطة التقليدية:** تؤسس مشروعها على الصفة المقدسة للتعاليد فالسلطة الأبوية في قلب الكاريزمي سلطته على قوته في الإقناع وقدرته على تجميع وحشد الجموع، وتتعلق الطاعة لمثل هذا الزعم بالعوامل الوجدانية التي يتوصل إلى تحريضها والمحافظة عليها وضبطها.

- **السلطة الكاريزمية:** هي سلطة شخصية استثنائية ذات هالة خاصة، يؤسس الزعيم الكاريزمي سلطته على قوته في الإقناع وقدرته على تجميع وحشد الجمع، وتتعلق الطاعة لمثل هذا الزعيم بالعوامل الوجدانية التي يتوصل الي تحريضها والمحافظة عليها وضبطها.

- **السلطة الشرعية (العقلانية):** تستند إلى سلطة القانون القطعي الصريح وغير الشخصي وهي مرتبطة بالوظيفة وليس بالشخص، السلطة في التنظيمات الحديثة

¹ فاروق مداس ، تنظيم علاقات العمل بين الفئات السوسيو المهنية ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، 2001/2000 ،

تجد تسويقها في الكفاءة والعقلانية الخيارات وليس في قوى السحرية. تمر السلطة الشرعية أو التجمع المنزلي وسلطة الأسياد في المجتمع الإقطاعي تنتمي إلى هذه الفئة.¹

رابعاً: نظريات السلطة:

يعد موضوع السلطة مكون رئيسي من مكونات النظرية الاجتماعية، وفي علم الاجتماع التنظيم تناول العديد من المفكرين والرواد موضوع السلطة بإسهام كبير وكان محور أغلب الدراسات، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم المداخل النظرية في دراسة السلطة في المنظمة.

1- النظريات الكلاسيكية:

تتضمن النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الأبحاث والكتابات والحركات التي كانت لها المحاولة الأولى لوضع أسس ومبادئ علمية التنظيم، وما يلاحظ على هذه النظريات أنها اهتمت بالإنتاج والإنتاجية، وأهملت الجانب الإنساني للعمل، حيث عمدت إلى تطوير العمل الإداري والزيادة من فعاليته وسنتعرض تحت هذا العنوان إلى: النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر والاوليجاركية لروبرت ميشلز.

¹ فيليب كابان ، ترجمة إياس حسن ، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات ، ط 01، 2010، دار الفرقد للطباعة والنشر ، دمشق ، ص 49.

2- النموذج المثالي للبيروقراطية:

تسند هذه النظرية إلى العالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي يعد باعتراف المفكرين والباحثين في مجال التنظيم انه أول من صاغ نظرية علمية حقيقية تناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد كان لفيدر أبحاث ودراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد و العلوم السياسية وغيرها، وكان مهتما بالانتقال بالمانيا من التخلف والتفكك، و اللحاق بالدول الصناعية التي كانت تشهد تقدما اجتماعيا واقتصاديا وصناعيا حديثا، فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة عميقة لاستقراء تاريخ و استخلاص الدروس، حيث اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات،

• تجارية: مثل "البيع والشراء"

• مالية: مثل البحث عن امثل استخدام لرأس المال

• أمنية: مثل "حماية الممتلكات والأفراد"

• محاسبة: مثل "إصدار الأوراق المالية، إعداد الميزانيات، التكاليف الإحصائيات

• إدارية: التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة

ونظرا لان فايول يعتقد بان النشاطات الإدارية هي أهم ما تقوم به المؤسسة فقد

توسع في شرح هذه النشاطات وتوصل إلى مجموعة من القواعد المرشدة للسلوك الإداري

أطلق عليها "مبادئ الإدارة" موضح هيكله السلطة بحيز هام في دراساته وفي هذا المجال يرى فيبر ان كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية ومن هنا ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة "مبررات مشروعية السلطة وهي:¹

السلطة التقليدية: وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أية معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات تأخذ شرعيتها من تقاليد الجماعة التي تعيش فيها والقيم السائدة لديها، فهي منحدره من الماضي تعتمد على تقديس التقاليد والعادات والأعراف، فشرعية هذه المكانة جاءت من البعد الزمني الذي كانوا يحتلون فيه أوضاعا اجتماعية عالية بحكم انتمائهم القرابي للسلطة أي طريقة وراثية مثل زعماء القائل.

السلطة الكاريزمية: وتعتمد على خصائص أو السمات يتصف بها الفرد مما يؤدي بالآخرين فعل ما يؤمرون به نتيجة للقناعة أو النفوذ العاطفي.

السلطة القانونية العقلانية: وهي نمط الذي ينشأ على أساس عقلائي رشيد لأنها تستند إلى قانون والأسس و القواعد الموضوعية المنطقية، وهي النمط السائد في المجتمع الغربي الحديث الذي يستمد شرعيته من التعاقد القانوني، لأن القانون يسري على الجميع دون استثناء، ويتأثر هذا النوع من السلطة في المؤسسة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد العمل، فطاعة الأفراد هنا هي للقانون وليست للإفراد، وقد نادي فيبر بضرورة تطبيق هذه السلطة

¹ خليل محمد حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007، ص 13-15.

لتحقيق العقلانية في المؤسسات بما يسهم في تقدم المجتمع، ومن أجل ذلك قدم فيير ما اسماه بالنموذج البيروقراطي المثالي الذي من خصائصه مايلي:

تقسيم العمل والتخصص: وهذا ما السلطة والمسؤولية واضحتين لكل فرد في المؤسسة.

1. تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.
2. اختبار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية، عن طريق الامتحانات والتدريب والتعليم.

3. الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

4. الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب وهم مهنيون.

5. الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

6. الاعتماد على التسجيل الكتابي والوثائقي.

7. على الإداري أن يخضع القوانين وضوابط ورقابة شديدة، أثناء تأديته للأنشطة، وهذه

الأنشطة الضوابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد وفي جميع الحالات.

- التنظيمات البيروقراطية و الأوليغارشية:

تعتبر تحليلات ميشلز من أهم الإسهامات التي أثرت النظرية التنظيمية ومهدت لدراسات الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي والسياسي ولقد اكتسبت هذه النظرية شهرة من خلال مقولته المشهورة "القانون الحديدي للأوليغارشية" والتي تعني تركيز السلطة

في أيدي القلة، فحسب ميشلز فإن كل تنظيم مقسم إلى قلة حاكمة وأغلبية خاضعة، وأن تركيز السلطة في أيدي فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها.

ولكي يثبت ميشلز صحة قانون والاوليجاركية قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أنه تنظيم قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر، وتوصل إلى أن ديمقراطية مجرد شعار لا أساس له من الصحة، وإن نضام الحزب يشهد نمو جهازه الإداري مما جعل استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم، لأنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها ومن خلال هذه الدراسات خلص ميشلز إلى نقاط التالية:¹

- التخصص وتقسيم العمل يدع نحو والاوليجاركية حيث أن الزيادة حجم التنظيم يؤدي إلى تعقد الوظائف وتباين الأدوار والمكانات، كما يقلل عدد الأفراد الأجود لقيادة التنظيم، حيث يظهر نمط من القيادة يقوم على خبرة التي لا تتوارد إلا لدى قلة من الأفراد يصيرون فيما بعد هم القلة الحاكمة الأمر الذي يحول السلطة من سلطة تقوم على التسلسل إلى سلطة تقوم على التركيز.

- يؤدي التباين في المراكز والأدوار داخل التنظيمات إلى حدوث انفصال بين جماعة القوة من ناحية وباقي أعضاء التنظيم من ناحية أخرى، فينقطع الاتصال وتتعدم المشاركة.

¹ مولود زايد الطيب ، علم الاجتماع السياسي ، ط 01، منشورا الجامعة السابع من ابريل ، ليبيا ، 2007، ص 75-78.

- انطلاقاً من أن فكرة الأقلية الحاكمة تضع في اعتبارها مصالح الأغلبية التي مكنتها من الوصول إلى مركز القوة هي فكرة بالغة السداجة، يرى ميشلز أن الأقلية الحاكمة تعمل على تمركز المعلومات والسيطرة على قنوات الاتصال، حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار والبقاء في مراكز القيادة، لاعتبار أن ممارسة السلطة تغير من السمات النفسية للقيادة، ويبدو ذلك واضحاً من خلال محاولتهم إثبات دواتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم.

- يؤدي تمركز المعلومات لدى القلة الحاكمة من ناحية، وحاجة المحكومين لهذه الخبرات والمهارات والمعلومات من ناحية أخرى، إلى امتثال المحكومين للأوامر وتعليمات القلة الحاكمة، مما يعطي الفرصة للبقاء والاستمرار في التسلط.¹

- يؤدي تقديم المصالح الذاتية لقلة الحاكمة على المصالح العامة للأفراد إلى استبدال الأهداف وتباين المصالح، حيث يتغير هدف التنظيم من تنمية المشاركة وتحقيق المشاركة، إلى هدف آخر وهو تركيز السلطة واستمرار التسلط.

- يبدأ صراع القوة على أساس التباين المصالح في ظهور داخل التنظيم نتيجة لتفوق احد أطراف الصراع على آخر ، حيث يستبد القوي ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبة السلطة والقوة المطلقة.²

¹ محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة ، دار الكتب الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية ، ص 77

² اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ن المكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1999، ص 204.

● النظريات الحديثة:

تتضمن النظريات الحديثة للتنظيم والأبحاث والكتابات والحركات التي كانت لها المحاولة الحديثة الوضع أسس ومبادئ علمية للتنظيم وهنا نخص الذكر بنظرية على سبيل المثال لا الحصر دراسة السلطة حيث سنعرض تحت هذا العنوان هذه النظرية .

- نظرية النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري و التنظيمي نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم، التي استحدثت من طرف بوت لانفي وانطلقت هذه المدرسة من النظرة المستمدة من علم الأحياء، والذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى الحراك إن لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه، كل حسب عمله وبتنسيق معين، فهذه النظرية تحاول دراسة النظام من خلال المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شيء فرد، التنظيم، مشكلة... إذا وجهت الدراسة جل اهتمامها إلى شيء نفسه فقط، لأن الأشياء تتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط أو تتعلق بها هذه الأشياء، أي دراسة النظام بصورة كلية وليس كأجزاء متفرقة، وذلك باستخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات فتري بأن النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيا كلياً موحداً.

- تؤكد نظرية النظم أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها، فهي تخضع لتأثيراتها

والتفاعل ويظهر من خلال العناصر التي تركز عليها المنظمة، وهذه العناصر تتمثل في:

المدخلات: تمثل كافة حاجات المنظمة الممارسة نشاطاتها، رؤوس أموال، مواد أولية، أفراد .المعلومات ، و القيم و تحصل المنظمة على هذه الحاجات من بيئتها.

عملية التحويل: في مصنوعة من العمليات التي تسهم في تحويل المدخلات إلى منتجات الماريماات وهي الناتج المحصل عليه من جراء عملية التحويل، فالمخرجات تكون على شكل متمان، وهنا وجب التأكيد أن المنظمة الناجحة هي التي تقدم الأفراد المجتمع عناصر النظام مخرجات منتجات محلات ورؤوس الأموال بطاقه افراد معلومات عملية التحويل بواسطة الأفراد ا وأدوات العمل .

خامسا: السلطة الإدارية في المستشفى

ترتكز المؤسسة على سلطة تهتم بالقيام بعدة أنشطة لتحقيق أهدافها وطمان السير الحسن لمصالحها ويقتضي هذا وجود هيئة إدارية تتركز على هذه السلطة، وهنالك رئيس لهذه البيئة الإدارية، والذي قد يكون مدير عام أو مدير ، حسب حجم ونوعية نشاط المؤسسة، وهو يتمتع بهذه السلطة التي يستمدها من الوظيفة التي يشغلها ومن المكانة التي يحتلها في مؤسسة، حيث تحول له الحق في تصرف وتوجيه واتخاذ قرارات وهي الصلة الدائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، الذين يخضعون لها لأنها قانونية وشرعية، وهذه السلطة تسمى السلطة الإدارية، ولا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تنشط بدونها.

تعتبر السلطة الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مفتاح العمل الإداري، والسلطة العليا فيها هي الوحيدة التي تتمتع بحق الاتحاد القرارات وترتكز في يد الرئيس، مدير عام كان أم

مدير وهو الحق يخول له القانون طبقاً لوظيفة التوجيه والقيادة والتسيير، والتي يشغلها عن طريق إصدار قرارات. والسلطة الإدارية هي: سلطة التي تقود وتسير المؤسسة حيث تقوم بتحديد أهدافها، واختيار السياسة والوسائل والبرامج، والإجراءات اللازمة وللوصول إلى الأهداف .

كما تقوم بمراقبة سير العمل وفق خطة موضوعة، وتقوم بتقييم أداء أفرادها والحكم عليهم، واتخاذ القرارات الكفيلة واللائمة لمكافئتهم أو عقابهم حسب ما يقتضيه سلوكهم في العمل. وإذا نظرنا إلى المستشفى، نجد أنها تتضمن نمطين من الإدارة، وهذا الذي يضيف عليها طابع الخصوصية وهما: الإدارة الإدارية والإدارة الطبية

1- الإدارة الإدارية:

وهي التي تتول بأعمال إدارية كاهتمام بالعاملين في المستشفى ومختلف شؤونهم والحسابات والصيانة وحفظ المباني وغيرهم. وعادة ما يكون مدير المستشفى الإداري رجل مختص في علم الإدارة يتم إعداده عن طريق عدد من الدورات التربصية الطبية ليطلع على طبيعة المشاكل التي يمكن أن تنشأ في المستشفى، على اعتبار خصوصية والحساسية التي يتميز بها هذا الأخير. إلا أنه بعد الإصلاحات الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات الجرائية بنوعها الصناعية و الخدماتية، بناء على قانون إعادة الهيكلة والاستقلالية فقد أصبحت المؤسسة الاستشفائية تحت إدارة مجلس الإدارة، والذي يتكون من ممثلي جميع الفئات المهنية المتواجدة في المستشفى

2- الإدارة الطبية:

وهي المسؤولة عن العلاج وتقديم والرعاية الصحية وضمان الخدمات الطبية، بالإضافة إلى التوجيه والنشر الوعي الصحي لدى الأفراد المترددين على المستشفى. وتتكون الإدارة الطبية من رؤساء الأقسام الطبية المختلفة الموجودة في المستشفى وهي المسؤولة عن تعيين الأطباء والجراحين، والغرض من وجود هذين النمطين من الإدارة داخل المستشفى هو توفير أخصائيين لكل النواحي الخاصة بالمستشفى سواء كانت هذه النواحي علاجية خدماتية او حسابية ، لضمان السير الحسن للعمل بداخلها.¹

ويمكن وصف أساليب التسيير لدى السلطة الإدارية في المستشفى عبر أسلوبين

التاليين:

أ- الأسلوب التسلطي:

يتمثل هذا الأسلوب في أن رئيس المؤسسة هو الذي يقرر كل شيء، فأثناء ظهور أي مشكل يعود دائما إليه فمساعده أو مرؤوسه المباشرين ، يقومون بمهامهم طبقا لتوجيهاته فصاحب هذا الأسلوب يعتبر مرؤوسيه كمنفذين فقط، وليس كمساعدين، فهو يقضي وقتا كبيرا في مراقبتهم ومتابعة نشاطاتهم، وبالتالي لا تكون لهم أي مبادرات شخصية، لأنهم لا يستطيعون أن يقدموا كل ما لديهم. وهذا الأسلوب لا يسمح بسير الناجح للمؤسسة لأنه

¹ بن عبد الله عادل ، المسؤولية الإدارية للمرافق الإدارية تحت إشراف الدكتور عزري الزين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في حقوق تخصص قانون عام ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2010/2011، ص 212.

يقضي على المبادرات الفردية والجماعية للمرؤوسين، كما أن رئيس المؤسسة مع تطور هذه الأخيرة وتوسع نشاطاتها يصبح غير قادر على أن يهتم بكل الأمور فيها، لذا يصبح مجبرا على تفويض جزء من سلطته لمرؤوسيه وذلك بتوزيع بعض المهام عليهم، وبالتالي فإنه يتبنى أسلوب الإدارة بالتعاون.

ب- الأسلوب الإدارة بالتعاون:

فهذا النمط يقوم رئيس المؤسسة بتفويض جزء من سلطته لمساعديه، حيث يوزع عليه بعض مهام فيصبح كل واحد منهم مسئول على قطع أو مصلحة معينة وبالتالي يصبح ذا استقلالية في اتخاذ القرارات التي تتماشى والمهام الموكلة إليه، طبقا للخطة العامة التي تحددها السلطة الإدارية ويصح رئيس المؤسسة يستعين بالإرشادات ونصائح مساعديه، ويستشيرهم قبل اتخاذ أي قرار مما يسمح له بالحصول على معلومات أكثر حول ما يدور في مؤسسة وايصال قراراته إلى القاعدة بصورة فعالة وسريعة، وكل هذا يؤدي إلى تناسق الجهود وهذا الأسلوب الذي يتجسد من خلال مجلس إدارة المؤسسة الاستشفائية باعتباره الأداة لصنع القرار فيه وباعتباره الهيئة المخول لها ذلك قانونا.¹

سادسا: السلطة الطبية (الفنية) في المستشفى

إن احتكار مجموعة من الخبراء والفنيين لتقنية داخل المؤسسة قد يكسبهم سلطة موازية لسلطة تنفيذية أو الإدارية فيها (المؤسسة)، وهو نفس الشيء بالنسبة للأطباء

¹ بن عبد الله عادل ، المرجع نفسه ، ص 213.

الأخصائيين والأطباء العامون والتقنيون داخل المستشفى إذ نجد أن هؤلاء يتمتعون بسلطة طبية أو فنية وقد نسميها مهنية أيضا خلافاً للمدراء الذين يتمتعون بسلطة إدارية رسمية. وبالتالي فهم يشكلون (فنيون أو مهنيون) خطأ موازياً للسلطة الإدارية داخل المستشفى، يطلق عليها خط السلطة الطبية (فنية أو مهنية).

وتعرف السلطة المهنية أو الفنية على أنها "جدارة أصحاب المهن الفنية العليا في الحكم على السائل المتصلة بمهنتهم أو تحليلها.

وبصفة عامة يقصد بالسلطة المهنية، تلك السلطة التي يستمدّها أصحابها أساساً من خبراتهم الفنية ومؤهلاتهم الخاصة المعترف بها، وهي تركز على عنصرين أساسيين هما:

الكفاءة والمسؤولية فالبنسبة للفئات المهنية فإن الكفاءة لا تعني فقط امتلاك المعارف التقنية التي تسمح لهم بمعالجة المسائل التقنية كالإصلاحات وصيانتها إذا تعلق الأمر بمصانع طبعا وكذا التحكم في العملية الإنتاجية، إنما تعني قدرة هؤلاء التقنيين التنظيم والتسيير والتوجيه وكذا علة التنسيق والرقابة لضمان تنفيذ الأوامر.¹

ويتميز أصحاب السلطة المهنية بمجموعة من الخصائص أهمها :

1) وجود حافز على القيام بالعمل وتنظيمه لدى أصحاب الخبرة المهنية

على وجه الخصوص باعتبارهم أهل الميدان

¹ سعد علي حمود العنزي ، مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات التمريضية والطبية والإدارية في قرارات المستشفى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 81، سنة 2005.

- (2) يرغب أصحاب الخبرة المهنية كالأطباء مثلا بشعور بأهميتهم بالمشاركة في أعمال المستشفى مثلا حيث أن الكثير من الأعمال تتوقف على تدخلاتهم المباشرة أو اقتراحاتهم.
- (3) طرح المتخصص المهني يختلف كثيرا عن تفكير المدير الإداري، فهو إذا تدخل يشبع المبادئ والقيم التي تفرضها طبيعة عمله المتعلقة بالمهنة المسندة إليه.
- (4) يتمتع المتخصص المهني بالحرية، وذلك لتباعه القواعد التي يخططها لنفسه في مجال عمله، فالأخصائي يريد أن يكون حر ويطالب أقرانه مثله بحرية أكثر ليسيروا عملهم وليستعملوا طرقهم الخاصة لحل مشاكلهم، وليعملوا لمشاريعهم حسب أساليبهم وخطواتهم الخاصة. وهم بذلك يقاومون التوجيهات المفضلة والكثيرة من قبل الإدارة لأنهم حساسون جدا ولا يودون أن يشعروا أنهم مسيروون أو مقيدون في تسيير مهامهم.
- (5) يهتم الأخصائيون والمختصون المهنيون بالقدرة الخلاقة والتجديدية ، وليس بنمط الروتيني من ممل.

من خلال النقاط السابقة يتبين لنا أن أهمية وجود أخصائيين وتقنيين مهنيين في مؤسسة بصفة عامة ، والمستشفى على وجه الخصوص بإعتبارهم أن عملهم مرتبط بحياة الفرد اليومية ومختلف مشاكلهم الصحية والمتابعة المستمرة من دون كلل أو ملل .

خلاصة الفصل:

ونستخلص من خلال دراسة موضوع السلطة موضوع واسع ومحرك أساسي للنظرية الاجتماعية، وقد تشعبت النظريات والمداخل والتيارات التي تناولت السلطة في المؤسسة الاستشفائية كمحور أساسي في دراستها، حيث توصل هاؤلاء الباحثون إلى أن السلطة في المؤسسات الإستشفائية دائماً ما تكون مزدوجة مابين السلطتين الطبية والتي يمثلها رؤساء المصالح والفنيون والثانية تتمثل في مسير المؤسسة (المدير) ، حيث تساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات العاملين نحو مختلف قضايا العمل والمؤسسة.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي

خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

سادساً: عملية تقييم الأداء الوظيفي

سابعاً : الإتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مدى كفاءة الاداري وفعاليتته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل وذلك يتم بتكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة ، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر ، وإن أداء المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ، فإن كان أدائهم فعال أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين المنظمات كل على حسب مجاله للحفاظ على المكانة التي تضمن لها الإستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال ومن خلال هذا الفصل ستطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، معرفة عناصره، أهميته، العوامل البيئية المؤثرة عليه، أهمية قياس الأداء الوظيفي وخطواته ،كما نسلط الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي .

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للإمتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .¹

- ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي ، بأنه عبارة عن قدرة العاملين بالقيام بمهام وواحدات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم باقل وقت و أقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج ، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.²

- يشير توماس جيلبرت (Gilbern thomas) إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر النتائج بعد أن يتوقف الأفراد

¹ محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، 2001 ، ص 209.

² المدهون ، محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية ' د د ، د ط ، غزة ، فلسطين ، 2005 م ، ص 152.

عن العمل أي أنه المخرج أو الناتج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وهو مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق مع.¹

- كما عبرت هاينز (haynes) عن مفهوم الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.²

ويستنتج الباحث بأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ثانياً : محددات الأداء الوظيفي :

- الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره و اختصاصه ومدى إتباعه التعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف له . ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من الرغبة والقدرات والإدراك

1- الرغبة (الدافعية) : هي قوة داخلية كاملة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة.

2- القدرات (الجهد) : هي الخصائص الشخصية المستمدة لأداء الوظيفة.

¹ احمد السيد الكردي ، منتدى كنانة ، مفهوم الأداء الوظيفي ، www.Kinanaonline.com.uoer/ahmed

² هاينز ، مارين آي ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، تر محمد مرسي وزهير الصباغ ، الرياض ، د ت ، معهد الإدارة العامة

3 - الإدراك : ويشير إلى الإتياء الذي يعتقد الفرد أن أنه من الضروري توجيه جهوده

في العمل من خلاله يمكن إعلاء الأداء الوظيفي بالعلاقة الآتية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة} + \text{القدرة} + \text{الإدراك}$$

إرتبط مفهوم الأداء بعدد من المصطلحات مما أدى إلى حدوث خلط كبير بينها وبين

المصطلحات الأخرى المتمثلة في ما يلي.¹

8. الفعالية : تحقق الأهداف السطرة بحيث ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون

النظر إلى كمية الموارد المستقدة في سبيل الحصول عليها .²

9. الإنتاجية : تعرف بأنها الإستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية ومعدات

ومواد خام ورأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه

المدخلات ويعرفها (Mali) أنها : قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمات واستغلالها

لتحقيق مجموع النتائج وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق

للموارد .³

- المردودية : يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج وتعتبر من القيود

الأساسية لكل منظمة تحتاج للإستقرار تعرف أيضا على أنها تلك العائد المحقق وراء توظيف

¹ سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي 1382d:1262562/2013: 21/02 - 868

[-www.ac.ly/altachemerlid](http://www.ac.ly/altachemerlid)

² نور أحمد ، مبادئ محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية للنشر ، د ط الإسكندرية ، مصر ، 1990 م ، ص 59.

³ ناصر الناظور كاسر ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار حامد النشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2000 م ، ص

الأموال واستثمارها، وتقاس مردودية المنظمة بمدى قدرتها على تحقيق الأرباح من خلال نشاطها للموارد المالية الموضوعية تحت تصرفها.¹

من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المنقول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها .

ثالثاً :عناصر الأداء الوظيفي:

- يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها مايلي :
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
 - **كمية و نوعية العمل :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الاتحاز
 - **الابداع والابتكار :** هو عملية لها مراحل تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطاقة والمرونة

¹ محمد صادق بحري ، إدارة تواني الأداء ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، مصر 2004 م ،ص 259

والحساسية للمشكلات وهو فن ينطبق على أي محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع وعلى المحصلة المادية لهذه العملية وعلى تقدير هذه المحصلة.¹

رابعاً : أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية . وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً .²

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي ، أثر المناخ التعليمي على أداء الموارد البشرية . (رسالة ماجستير (كلية التجارة . الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين ، 2006، ص 50

² الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القيادة والنموذج)، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001، ص 98-99.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جمع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة أو إستقرارها وفعاليتها¹.

فالمنظمة تكون أكثر إستقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الإستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء².

كما لا تتوقف أهنية الأداء على سرى المنظمة فقط بل تعدى ذلك في أهمية الأداء في

نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة³.

¹ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته في مستوى أدائهم ، (شهادة ماجستير في العلوم الإدارية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية 2008، ص 40.

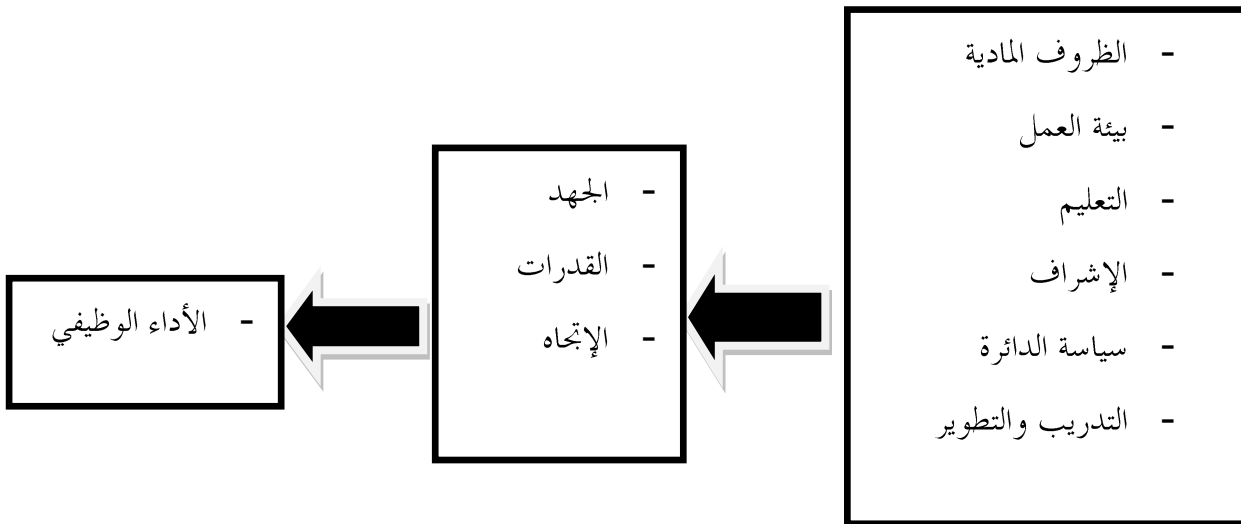
² الشريف طلال عبد المالك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ،السعودية ، ص 60.

³ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، مرجع سابق ، ص 40.

خامساً : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلاً ، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي

شكل رقم (01): بوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر : ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 220

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في محدد الأداء وبالتالي تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف، فالظروف المادية تتعلق بالرواتب والأجور والامتيازات المالية والمعنوية (الترقية) ، اما بالنسبة لبيئة العمل فالمقصود بها

الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف كالضوضاء والأثرية ودرجة الحرارة... إلخ، أما التعليم فيقصد به التحصيل الدراسي أو درجة تعلم الموظف أما بالنسبة للإشراف فيقصد به الجهات الرقابية والإشرافية على ذلك الموظف ومدى قدرتهم على تطوير الموظف من خلال إيجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه وعدم التصيد لأخطاء الموظف أما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط .. إلخ ، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب والتطوير فإنها تؤثر في أداء الموظف كونها تستعزز المعارف والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف أما بالنسبة للتشريعات المنظمة للعمل فسنأتي إلى ذلك وهو المحور الرئيسي في هذه الدراسة.¹

سادساً : قياس الأداء الوظيفي وخطواته:

أن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تقر بأن الإدارة مهنة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل ، واستحقاقهم للترقية وتنزيل دراجتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم ، وذلك لسبب بسيط هو أن الموظفين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها ، و لا بد من التأكيد على أن هناك منهجين لقياس الأداء ، الأول يستند إلى فلسفة وتنمية وتطوير الموظف لنفسه ففي المنهج الأول يكون

¹ بهاء زكي محمد ، مرجع سابق ، ص 3

التركيز على وصف الأداء الوظيفي من خلال تقويم لأدائه في الماضي و الإستفادة من تلك المعلومات لإتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل وترقيته ، وتقرير راتبه ، أو إنهاء خدماته أما المنهج الثاني فإن التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة إحتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك .¹

ولابد العملية قياس الأداء الوظيفي السير وفق خطة محددة كأى عملية إدارية ، وأن تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات القياس الأداء الوظيفي كالتالي :

1- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء الوظيفي فيه : وهو ما يشمل تحليل ووصف وتصنيف وتقويم للوظائف .²

2- تحديد أسس ومعايير التقويم وإعلام المقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون ، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية ، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك

¹ عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، د ط ، عمان ، 2000 ص 242-243.

² عباس سهيلة محمد ، وآخرون نفس المرجع ، ص 243.

والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف .

3- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو جميعاً .

4- المقارنة بين ماتم إنجازهم وبين معايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق .

5- إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه .¹

سابعاً : عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عليّة تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء . وشخص اجتماعي وآخر إنطوائي وغيرها من عمليات التقييم .

- تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها افراد مدربون على أدائها . وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي موضوعي.

ولما كان الأفراد وطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في

¹ عباس سهيلة محمد ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 244.

الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفية منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب ، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل.¹ كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة كما أنها تعد - عملية تقييم الأبناء - إستعداد و التزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمال

¹ محمود سعيد انور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003،ص 204

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه من عناصر في هذا الفصل ألا وهو الأداء الوظيفي بان الأداء له أهمية كبيرة في النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها وقد تكون هذه الأهداف ملموسة على شكل إنتاج صناعي وغير ملموسة وتتمثل في الخدمات كما أن الأداء الوظيفي الدور في البقاء أو الإستهغاء عن الموظفين وترقيتهم وهذا يعود على كمية الأداء المبذول ونوعيته وهل يتماشى مع مستحقات وأهداف المنظمة من عدمها كما أن تقييم الأداء يختلف من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

تمهيد

أولاً : المنهج المستخدم

ثانياً : مجالات الدراسة

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

رابعاً : العينة

خلاصة

تمهيد :

بعدما تطرقت الدراسة في الفصول السابقة إلى الإطار النظري للموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات لهذه الدراسة ابتداء من مجالات الدراسة الميدانية ثم منهجية الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة باعتبار أن الدراسة الميدانية هي المترجم الحقيقي لتلك المعطيات الملموسة وذلك في ضوء البيانات التي تحصلت عليها .

أولاً : المنهج المستخدم في الدراسة

1- المنهج : يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة

في العلم وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹

ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وأكثر موضوعية على ازدواجية السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال وذلك من خلال تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع ومن خلال التفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات .

ثانياً : مجالات الدراسة :

1- المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل :

أ- مرحلة الإعداد النظري : منذ قبول الموضوع في أواخر جانفي 2021 بدأ الباحث

بجمع المادة العلمية التي مكنته من ضبط إشكالية الدراسة وتحديد فصولها

ب - الدراسة الميدانية : نزل الباحث إلى الميدان تاريخ 12 مارس 2021 كانت بمثابة

زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق بالمؤسسة ثم قام الباحث بتوزيع الاستمارة وذلك

بتاريخ 20 مارس 2021 وتم استرجاعها بتاريخ 22 مارس 2021

¹ عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ،

الجزائر ، ط 07 ، 2014 ، ص 99 .

ج- مرحلة التحليل والتفسير : استمرت هذه المرحلة من 24 مارس 2021 إلى 25

ماي 2021 وهي مرحلة معالجة البيانات وتحليل وتفسير واستخلاص النتائج

2- المجال المكاني : يتمثل في الموقع الجغرافي للمؤسسة عيادة متعددة الخدمات

السبيعي العربي - شروين

نشأة العيادة المتعددة الخدمات السبيعي العربي بشروين بناء على الدستور ، لاسيما

المادتين 85-4 و 125 الفقرة 2 التي تحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان وإصلاح

المستشفيات وتحديد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها

التعريف بالمؤسسة : فالعيادة متعددة الخدمات السبيعي العربي بشروين هي مؤسسة

ذات طابع إداري والمتمثل في الطبيب المسؤول عن العيادة حيث تتبع في تسيرها إلى

الصحة الجوارية بتميمون وتحت وصاية الوالي السيد ليمانتي مصطفى والي ولاية أدرار

وبتاريخ 15 رجب 1438 هـ الموافق ل 12 أبريل 2017، تم وضع حيز الخدمة العيادة

المتعددة الخدمات بشروين تحت اسم المجاهد السبيعي العربي

ثالثاً : أدوات جمع البيانات:

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث الوسائل الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على

دراسة الواقع وفهمه علمياً وليس حدسياً أو تخميناً ، لذا تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة

وأساسية في عملية الإنتاج العلمي وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات من الميدان على أدوات الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة .

الاستمارة : تم اختيار الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي والتي تعد من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث الاجتماعية .

وتعرف بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق الاستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على أشخاص معينين .¹

المقابلة : هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة ، لكن أيضاً وفي بعض الحالات مسائلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحثن .²

رابعاً : العينة :

لكل بحث ميداني طريقة لجمع البيانات الميدانية من المجتمع المدروس حتى يكتمل البحث في شكله النظري أو التطبيقي (الميداني) ، ولقد اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لعينات الدراسة وهذا نظراً إلى صغر مجتمع الدراسة وحجم المؤسسة التي أجريت فيها هذه الدراسة .

¹ عامر قنديلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوردي العلمية ، عمان ، 1999 ، ص 168.

² موريس أنجروس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط 02 ، الجزائر ، دار القصبه للنشر ، 2004 ، ص 197.

والعينة في تعريفها هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر

جزء من الكل.¹

¹ رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط 01 ، 1425 هـ 2004 م ، ص 181 .

خلاصة الفصل :

إن الدراسة الميدانية تقتضي خطوات منهجية صحيحة ، ومنه لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة توضيح أهم الخطوات التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية ، كما تم التعرف على مجالات الدراسة الميدانية ، ومدى ملائمة المنهج المتبع في موضوع الدراسة ، ومنه الكيفية التي تم اختيار العينة من خلالها والتي ساعدت في الأخير على جمع البيانات الكمية من أجل ترجمتها إلى تحليلات كيفية تساعد موضوع الدراسة .

الفصل الخامس :

عرض البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً : عرض وتحليل البيانات

ثانياً : عرض وتحليل نتائج الدراسة

1) عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
لدراسة

2) عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

4) عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

ثالثاً : النتائج العامة

رابعاً : توصيات الدراسة

خامساً : صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة ازدواجية السلطة وعلاقتها بالإداء الوظيفي من وجهة نظر العمال للعيادة المتعددة الخدمات السبوعي العربي شروين وسيقوم الباحث بتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات التي أطلقت منها الدراسة .

أولاً : عرض وتحليل البيانات

المحور الأول : البيانات الشخصية:

تشكل البيانات الشخصية الإطار العلمي الذي يجسد خصائص وسمات مجتمع الدراسة

فهو يحدد الدراسة وكيفية تفسير النتائج

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الإحتمالات
50	20	ذكر
50	20	أنثى
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 يتبين لنا أن نسبة الذكور الذين يعملون بالعيادة المقدرة ب 50% متساوية بالنسبة للإناث وهذا راجع إلى إحتلال المرأة لمجال الشغل خاصة في الميدان الطبي وكذلك راجع إلى طبيعية المنطقة التي تسيطر عليها نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور، مما فتح المجال للإناث لكتساح مجال الشغل في هذا الميدان وقد تجلى ذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

الجدول رقم (02) يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الإحتمالات
25	10	(20-25)
30	12	(25-30)
27,5	11	(30-35)
2,5	1	(35-40)
12,5	5	اكثر من 40
97,5	39	المجموع
2,5	1	Missing
100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) الذي يبين توزيع مفردات العينة حسب السن أن السن أكثر تكرار هو من (25 - 30) حيث بلغت نسبته 30 % من العينة المدروسة تليه نسبة 27.5 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (30-35) ثم تليه نسبة 25 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (20-25)، وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين أنهم أكملوا تكوينهم سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى المعاهد مما سهل لهم الولوج إلى مجال الشغل بهذا الميدان، حيث نجد أن التوظيف يكون على أساس الشهادة المتحصل عليها، وكذلك راجع إلى طبيعة التوظيف .

الجدول رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية

النسبة	التكرار	الإحتمالات
60	24	متزوج
40	16	غير متزوج
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن عدد العمال المتزوجين 60% أكبر من عدد العمال غير المتزوجين الذين تقدر نسبتهم ب 40 % وعليه يتضح لنا أن الأفراد المتزوجين نسبتهم أكثر يعيشون حالة استقرار عائلي لكن عدم استقرار في العمل حيث تؤثر حالة الإستقرار العائلي على العامل أثناء عمله بعكس الفئة الثانية .

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الإحتمالات
2,5	1	ابتدائي
15	6	متوسط
27,5	11	ثانوي
52,5	21	جامعي
97,5	39	المجموع
2,5	1	Missing
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة 52 % من مفردات العينة مستواهم جامعي ونسبة 27% من مفردات العينة مستواهم ثانوي ونسبة 15 % مستواهم متوسط ، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف داخل المؤسسة ، حيث تعطي الأولوية لذوي الشهادات العليا على الترتيب .

جدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الإحتمالات
42,5	17	من 1 الى 5
30	12	من 5 الى 10
7,5	3	من 10 الى 5
17,5	7	اكثر من 15
97,5	39	المجموع
2,5	1	Missing
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن العدد الأكثر من العمال تقدر نسبتهم ب 42.5 % تتراوح خبرتهم المهنية ما بين (1-5) سنة ، والنسبة 30 % تتراوح خبرتهم من (05-10) سنوات وعليه نلاحظ أن هناك تفاوت في الخبرة بين العمال أن النسبة الأكبر تتراوح خبرتهم من (01-05) هم أصحاب الخبرة والبدايات الأولى في العمل وهذا يعود إلى حداثة المؤسسة مما يؤكد على وجود عدد كبير من العمال الجدد .

الجدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينية حسب التخصص

النسبة	التكرار	الإحتمالات
70	28	ممرض
2,5	1	عون اداري
17,5	7	عامل معني
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) : نلاحظ ان تخصص اغلبية العمال بالعيادة المتعددة

الخدمات هو ممرضين نسبتهم ب 70 % أما بقية العمال فهم عمال مهنيين حيث تتراوح

نسبتهم ب 17.5 % وهذا مايفسر أن أغلبية العمال ممرضين وهذا راجع إلى طريقة

التوظيف في المؤسسة حيث تركز على توظيف الممرضين والقيام بمساعدة الأطباء في

تأدية عملهم وتقديم مساعدات لسكان المنطقة .

المحور الثاني : طبيعة السلطة في المستشفى

الجدول رقم (07) : يوضح رغبة مفردات العينية في سير العيادة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اداري تقني	4	10
طبيب	26	65
ممرض مؤهل	10	25
المجموع	40	100

من خلال الجول رقم (07) نلاحظ أن العمال اللذين يقرون بأن الطبيب هو المتحكم في تسيير العيادة تقدم نسبتهم ب 65 % وهذا راجع إلى أن الطبيب يمثل الهيئة الإدارية المخول لها قانونيا التحكم في تسيير شؤون المؤسسة ويمثل الإدارة بالتفويض من الإدارة الأم وذلك راجع إلى طبيعة العيادة لكونها تابعة للمؤسسة الإستشفائية تيميمون.

الجدول رقم (08) : يوضح رغبة العمال في أن يكون الطبيب هو صاحب

الصلاحية

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	42,5
لا	23	57,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن العمال لا يفضلون أن يكون الطبيب هو من يتحكم في سير المؤسسة حيث قدرة نسبتهم ب 57.5 % في حين نجد أن نسبة 42.5 % من العمال يقرون بأن الطبيب هو صاحب الصلاحية في تسيير المؤسسة، إلا أن النسبة الأكبر التي قدرة ب 57.5 % تريد أن تكون هنالك إدارة مستقلة قريبة من العمال تتحكم في تسيير شؤون المؤسسة وأن الطبيب يأخذ سماعته ويقوم بتأدية عمله الطبي .

الجدول رقم (09) : يوضح قدرة الهيئة الطبية في التدخل في سير شؤون العيادة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
55,0	22	نعم
45,0	18	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ ان نسبة 55% من عينة الدراسة صرحوا بأن الهيئة الطبية لها كامل القدرة على التدخل في سير شؤون المستشفى ، في حين صرح نسبة 45% من مفردات العينة أن الهيئة الطبية لاتوجد لها صلاحيات في التدخل في سير شؤون الخاصة بالعيادة ، ومن هنا يتضح لنا أن هناك تشابك بينما بصرح أن له القدرة وأن لا توجد لها تدخل ، وعليه يمكننا القول أن نسبة عالية من العينة أن الهيئة الطبية لها إمكانيات لتواصل مع الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعيادة الاستشفائية .

الجدول رقم (10) يوضح اللجوء للطبيب للمساعدة في حل المشاكل

النسبة	التكرار	الإحتمالات
57,5	23	نعم
42,5	17	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن العمال الذين يلجؤون للطبيب تقدر نسبتهم ب 57.5 % والعمال الذين لا يلجؤون إلى الطبيب تقدر نسبتهم ب 42.5 % يتضح لنا أن العمال يستغلون المكانة والسلطة الطبية والمساعدة على حل مشاكلهم وهذا بالإطار العلاقة التبادلية بينهما وبين الطبيب وهذا ماوضحه كل من جورج هومنز ، حيث يوضح لنا ان اغلبية العمال يتقيدون بالقوانين المنصوص عليها في المؤسسة و عدم مخالفتها و اتباع تعليمات المسؤولين في المؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
37,5	15	نعم
62,5	25	لا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن العمال اللذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات تقدر سبتهم ب 62.5 % مقابل الذين يشاركون في القرارات تقدر نسبتهم ب 37.5 % نستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلب العمال اللذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات لا يشعرون بانتمائهم إلى العيادة بعكس اللذين يشعرون بالإنتماء إلى هذه المؤسسة

الجدول رقم (12) يوضح طريقة سير الترقية في العيادة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
10,0	4	الكفاءة
72,5	29	الاقدمية
17,5	7	النفوذ والمحسوبية
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 72.5 % من أفراد العينة يقرون بأن الترقية في العيادة تعتمد أساساً على الأقدمية في حين أن نسبة 17.5 % من أفراد العينة يقرون بأن الترقية تكون على أساس النفوذ والمحسوبية وعليه يتبين لنا أن العيادة لا تتيح للعمال فرص مناسبة للنمو والترقية وإنماء قدراتهم ، حيث أدت هذه الوضعية إلى إنخفاض أدائهم وهذا راجع لعدم وضوح المسارات الوظيفية المحددة .

الجدول رقم (13) : يوضح مصدر المعلومة في سير العمل في العيادة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
62,5	25	الهيئة الطبية
35	14	الادارة
2,5	1	11,00
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن اللذين يرون أن الهيئة الطبية هي مصدر المعلومات المتعلقة بسير العمل في المؤسسة حيث تقدر نسبتها ب 62.5 % والذين يرون أن الإدارة هي مصدر المعلومة تقدر نسبتهم ب 35 % وعليه نستنتج أن العيادة الإستشفائية السبوعي العربي بشروين يتجه بصرامة أكثر نحو تمركز اتخاذ القرارات في الهيئة الطبية إلا أن ذلك لا ينفي وجود إدارة عليا فوضت صلاحيات للهيئة الطبية .

الجدول رقم (14) : يوضح صراع بين الهيئة الطبية والإدارة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
70	28	نعم
30	12	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن العمال اللذين يرون هنالك صراع بين الهيئة الطبية والإدارية إلى التشويش عن العمل تقدر نسبتهم ب 70% في حين هنالك نسبة 30 % ترى بأن ليس هنالك صراع بين الهيئتين ، نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العمال يرون أن الصراع يؤدي إلى التشويش في العمل وهو ماتحدثنا عنه سابقاً أن الهيئتين تسيران بالتساوي في العيادة وهو ما أورده نور الدين حاروش في تناوله لموضوع السلطة في المستشفى .

الجدول رقم (15) يوضح الطرف المناسب لسير العمل

النسبة	التكرار	الإحتمالات
75	30	المراقب الطبي
25	10	طبيب المسؤول
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة 75 % من المبحوثين صرحو أن المراقب الطبي له كامل الصلاحيات في سير العمل داخل العيادة الإستشفائية في حين نجد أن نسبة أن 25 % من العمال صرحو أن الطبيب المسؤول هو الأنسب لتسيير العمل داخل المؤسسة باعتبار أن الطبيب المسؤول هو المسؤول المباشر عن سير العمل في المؤسسة وذلك من خلال التفويض الذي منحه أياه مدير الصحة الجوارية بتيميمون .

الجدول رقم (16) يوضح إجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الإحتمالات
52,5	21	المدير
17,5	7	نائب المدير
30	12	رؤساء المصالح
100	40	المجموع

من خلال الجول رقم 16 نلاحظ أن أعلى نسبة التي تقدر ب 52.5% أن المدير هو صاحب مركز اتخاذ القرارات بين نائب المدير ورؤساء المصالح متساوين والتي تقدر نسبتهم على التوالي ب 18 و 13 % وعليه يتضح لنا أن العينية متفاوتة في اتخاذ القرارات وهذا يعود إلى طبيعة المهام والأعمال الإدارية .

الجدول رقم (17): يوضح الجدول نسبة رضى العمال على رئيسهم

النسبة	التكرار	الإحتمالات
65,0	26	نعم
35,0	14	لا
100,0	40	المجموع

نلاحظ ان نسبة 65 % من مجتمع عينة الدراسة راضين عن رئيسهم و هذا راجع الي طريقة تعامل الرئيس مع العمال ، و ان نسبة 35 % من مجتمع البحث غير راضين عن

رئيسهم ، و من هنا يمكن القول ان الرئيس لديه طريقته الخاصة و التي ادت الي رضا العمال عليه ، في حين عدم الرضا يفسر بعدم وجود تواصل بين الرئيس و العمال، وهذا ما أوضحتها النتائج المتوصل إليها.

الجدول (18) يوضح انحياز الرئيس لطرف ما عند وقوع خلاف

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60,0	24	نعم
40,0	16	لا
100,0	40	المجموع

نلاحظ ان نسبة 60 % من افراد العينة يشعرون بعدم وجود العدالة بين الرئيس و العمال حيث ان نسبة من افراد العينة يقرون بان الرئيس عند وقوع خلاف بين العمال فيما بينهم فان الرئيس ينحاز لطرف ما ، بينما توجد نسبة 40% من افراد العينة يقرون بان هناك عدالة و عليه يمكننا ان نقول بان العمال غير راضين عن التفرة فيما بينهم ، و هذا قد يسبب عداوة بين العمال.

الجدول رقم (19) يمثل رضا العامل عن منصب العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
95	38	نعم
5	2	لا
100	40	المجموع

يوضح الجدول رقم 21 مدى رضا المبحوثين عن منصب العمل الذي يتبين ان نسبة 95 % من افراد عينة البحث راضين عن العمل فيما يخص عدم الرضا عن العمل نجد ان افراد العينة الذين يمثلون نسبة 5 % يرجعون السبب الي المنصب غير ملائم و من خلال البيانات الموجودة في الجدول نرى بان افراد العينة راضين عن العمل و قد يعود هذا الرضا الي عدة مؤشرات مثل الرضا عن الاجر و القيم السائدة او نظام الحوافز او المنصب الاعلىالخ. و هكذا يشعر العامل بان لديه أهمية كبيرة فيزيد من عطائه ويطور ادائه للنهوض بهذه المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح حرية التصرف في أداء العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
77,5	31	نعم
22,5	9	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول 22 نلاحظ أن نسبة 77.5 % من أفراد العينة ترى بأنها تشعر أحيانا بحرية التصرف و الراحة اثناء تادية المهام المسندة إليهم في المؤسسة و هذا راجع إلي قدرتهم في التحكم و انجاز الاعمال المسندة إليهم بكل دقة و ارتياح، في حين نجد ان نسبة 22.5 انها تشعر بعدم الراحة و الحرية في التصرف اثناء تادية المهام الموكلة لها. و من خلال هذا نستنتج أن عمال العيادة المتعددة الخدمات السبوعي العربي - شروين - يشعرون

بالراحة التامة في تادية اعمالهم الموكلة لهم و هذا مرده الي ان معظم العمال من ساكني المنطقة.

الجدول رقم (21) يوضح الوصول لتحقيق الطموحات بعد فترة من العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	9	22,5
لا	31	77,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول 23 نلاحظ أن نسبة 77.5 % من أفراد العينة يرون بان المؤسسة لم تحقق لهم طموحاتهم و هذا راجع إلى الدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال الاطلاع على الحالة المعنوية و المستلزمات المادية للعاملين فيها. و تصف هذه النسبة أيضا الحالة النفسية و الاجتماعية التي تحدد العلاقات بين الفرد و المؤسسة و هنا عندما يشعر العامل بأن طموحه لم يتحقق و يؤدي تغيير المنصب أو الرغبة في الترقية أو المطالبة في زيادة الأجر. في حين نجد أن نسبة 22.5% يرون أن المؤسسة حققت لهم طموحاتهم و هو ما يجعلهم أكثر ولاء و التزام بالمؤسسة ، و عندما يشعر العامل بان طموحاته تحققت يقبل بأهداف و قيم المؤسسة و يؤمن بها و يبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه.

الجدول رقم (22) يوضح مدى مناسبة الأجر للعمال

النسبة	التكرار	الاحتمالات
15,0	6	نعم
85,0	34	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول 24 نلاحظ ان نسبة 85 % من افراد العينة يرون بان الاجر الذي يتقاضونه غير مناسب للعمل الذي يقومون به ولا معطيات السوق و لا متطلبات الافراد ، في حين نجد أن نسبة 15 % من افراد العينة يرون بأن الاجر الذي يتقاضونه مناسب للعمل الذي يقومون به ، و تعتبر النسبة غالبية غير راضية عن الأجر ، حيث يلعب الاجر دورا بارزا في تحقيق الرضا الوظيفي و الانتماء للمنظمة ، و ان عدم الرضا يؤدي إلى الاغتراب و يشعر العامل دائما بانه يبذل جهد كبير لصالح اخرين و هذا ما يجعله يتغيب عن باستمرار و لا يشعر بالالتزام داخل المؤسسة و هذا ما يخلق ثقافة سلبية لا تساعد على تقدم المؤسسة.

الجدول رقم (23) يوضح زيادة أجور العمال عند القيام بعمل إضافي

النسبة	التكرار	الإحتمالات
15	6	نعم
85	34	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن 85 % من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا تدفع لهم أجور إضافية عند قيامهم بأعمال إضافية في حين أن نسبة 15 % يقرون بأن المؤسسة تدفع لهم أجور إضافية عند قيامهم بأعمال إضافية ، من خلال هاته النتائج نرى بأن هنالك تضارب في الأقوال وحكم العمال على الأجور الإضافية التي تمنحها العيادة لأن نادراً ما نجد المؤسسة تفرق بين العاملين فيها وخاصة المؤسسة العمومية وفيما يخص إزاء القيام العمال بأعمال إضافية فأن مثل هذه الكفاءات تخلف نفس جديد للمؤسسة وتجعل أفراد العاملين يبتكرون ويطورون مهاراتهم لحصولهم على أجر إضافي وهو ما يلبي حاجات العمال الأساسية من جهة ويعطي المؤسسة مزيداً من الفعالية التي تمكنها من مواكبة المؤسسات من جهة أخرى

الجدول رقم (24) : يوضح رغبة العمال في البقاء في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
52,5	21	نعم
47,5	19	لا
100	40	المجموع

من خلال الجول رقم 24 نلاحظ أن نسبة 52.5 % من أفراد العينة يرغبون في الإستمرار والبقاء في المؤسسة أي أنهم يرون بأن المؤسسة تحترم قيمهم وأهدافهم وبهذا يكون قد حققو طموحاتهم وبهذا يزداد رضاهم عن العمل وتكون لديهم الرغبة الكبيرة للبقاء في المؤسسة هذا ما يفرض عليهم الإستقرار في تلبية مستلزمات الإقتصادية فمن خلال

إستقرارهم في المؤسسة يضمن ويحصل على المستلزمات المادية من أجر ومكافئات وهو ما يضمن العيش الكريم للأفراد ومن هنا يصح الإستقرار في العمل يحقق الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي خارج المؤسسة ، بينما نجد أن نسبة 47.5% لا يرغبون في البقاء والإستمرار في المؤسسة حيث يفضلون إيجاد طموحاتهم في مؤسسات أخرى عموماً يمكننا القول أن معظم أفراد عينة البحث يرغبون في الإستمرار والبقاء في المؤسسة وفي استقرار من جانب مادي يحقق لهم إشباع حاجات بيولوجية وطبيعية وكذلك المعنوية يعني جيداً ان انفصاله عن عمله وعدم استمراره بأي مؤسسة كان يتطلب منها وقت كبير في البحث عن وجود عمل يتناسب مع رغباته وطموحاته .

الجدول رقم (25) يوضح احترام قيم العامل من طرف رئيسه

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	50
لا	20	50
المجموع	40	100

من خلال الجدول 25 نلاحظ أن نسبة 50 % بالتساوي يرون أن الرئيس يحترم قيمهم الخاصة وتشير هذه الفئة من أفراد العينة إلى تطابق قيميهم مع قويم المؤسسة لذلك نجد أن هنالك إحترام متبادل من قبل أفراد المؤسسة الذين يعملون فيها وقد يؤدي مثل هذا التطابق في القويم إلى رغبة الفرد في الإستمرار في العمل في حين أن النسبة الثانية ترى بأن الرئيس

لا يحترم قيمهم الخاصة ولا يولي لها أي اهتمام واهذا فأن انتشار مثل هذه المعاملات في المؤسسة من شأنه أن يضعف فعالية هاؤلاء العمال ويضعف ولائهم والتزاماتهم في المؤسسة

ثانياً : عرض و تحليل نتائج الدراسة

(1) عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة:

أخذ موضوع السلطة في العيادة المتعددة الخدمات أهمية كبيرة نظرا لتمييز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات لأنها تظم خطين من السلطة و المتمثل في السلطة الإدارية و السلطة الطبية ، و هذا الأمر أعطى للأداء طابع خاص حيث يجد العامل نفسه محتارا بين بين السلطة الإدارية و المتمثلة على مستوى العيادة في الطبيب المسؤول و السلطة الطبية المتلخصة في الممرض المؤهل الذي يمثل المسؤول المباشر على الممرضين و العمال المهنيين ، و من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة يتضح ان هناك علاقة بين السلطة و الأداء الوظيفي للعمال ، و هذا يعود إلي أن العمال ليسوا مرتاحين في عملهم و هذا ما ينجر عنه في بعض الأحيان خلل وظيفي في المؤسسة.

(2) عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى للدراسة:

وجود علاقة بين ازدواجية السلطة و اتخاذ القرارات و هذا يتضح من خلال عدم شعور و إحساس العامل عند مشاركته في اتخاذ القرار و الانتماء داخل العيادة من خلال طبيعة اتخاذ القرارات فيها حيث مجموعة من مجتمع الدراسة ترى بان طبيعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لا تشعرهم بالانتماء إليها ، و هذا يعود إلى قلة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل و محدودية تفويض السلطة.

(3) عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية للدراسة:

و التي مفادها إن هناك علاقة بين ازدواجية السلطة و الرضا الوظيفي و ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها و التي مفادها القول بان نسبة من العمال لا يشعرون برضا على تعامل الإدارة معهم و هذا راجع إلي بعد مقر الإدارة عن العيادة حيث نجد أن معظم افراض العينة يطالبون بتقريب الإدارة من العمال لتسهيل عملية التواصل، و أن هنالك لا توجد زيادة في الأجر رغم العمل الإضافي هذا ما دفعهم على عدم الرضا على المؤسسة و الرغبة في المغادرة رغم توفر الفرص البديلة.

ثالثاً : نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي اجريت بالعيادة المتعددة الخدمات السببي العربي - شروين- و التي تناولت موضوع "ازدواجية السلطة و علاقتها بالاداء الوظيفي" توصلت الى النتائج التالية :

- 1- اوضحت الدراسة ان اغلب العمال يعيشون استقرار عائلي.
- 2- يرى اغلب افراد العينة ان النظام المزدوج للسلطة لا يخدم العيادة .
- 3- يرى معظم افراد العينة ان القرارات لا تخدم مصالحهم
- 4- اوضحت الدراسة ان هنالك وجود صراع بين الهيئة الطبية و الادارية .
- 5- وجود علاقة بين ازدواجية السلطة والرضا الوظيفي من خلال عدم رضا العامل عن الادارة .

رابعاً : توصيات الدراسة:

في ضوء اهداف البحث و فروضه ووفقا لما اشارت اليها نتائج تحليل الاحصائيات و في ضوء مناقشة النتائج و في حدود عينة الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات بغية تحسين الواقع المعاش لدى العمال . و مما ينعكس ايجابا على العمال و المنظمات على حد سواء و هي كالتالي:

- اعطاء السلطة الطبية نفس صلاحيات السلطة الادارية.
- ضرورة التنسيق بين السلطتين لضمان سير العمل.
- ضرورة تحديد مهام كل العاملين في المؤسسة من بينهم الاطباء.
- الاهتمام بالاداء الوظيفي و البحث في مؤثراته.
- تقريب الادارة من العمال حتي يتسنى التواصل بين العمال و الادارة.
- ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
- العمل على توضيح خطوط السلطة للمؤسسة من خلال تعديل القوانين المتعلقة

بالادارة.

خلاصة الفصل:

من خلال نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و التي تهدف الى ابراز العلاقة بين ازدواجية السلطة و الاداء الوظيفي بالعيادة المتعددة الخدمات السببي العربي -شروين- و بعد معالجة البيانات التي تحصلت عليها الدراسة حيث اظهرت النتائج وجود تفاوت و ردود بين الايجابية احيانا و السلبية احيانا اخرى، و ما تم الوصول اليه من خلال الصراع القائم بين السلطتين و الذي كان له اثرا بارزا على الاداء الوظيفي للعمال .

خاتمة

خاتمة

ان التحدي الكبير الذي اصبحت تواجهه أي منظمة ، هو السير الجيد لمؤسستها تفاديا للنزاع و الازدواجية بين أقسامها ومدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة لتحقيق رضا والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا هو الهدف من هذه الدراسة حيث تطرقت للتعرف على العلاقة القائمة بين نظام السلطة والأداء الوظيفي للعمال في العيادة المتعددة الخدمات السبوعي العربي - شروين- و من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات و الفروض و التي حاولت اختبارها ميدانيا ، و قد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج العامة و الجزئية انطلاقا من متغيرات الدراسة ، نظام السلطة و الذي يعد المتغير المستقل بينما الاداء الوظيفي هو المتغير التابع ، و عليه يمكن القول ان هنالك علاقة بين ازدواجية السلطة و الاداء الوظيفي ، و ذلك من خلال ابراز الجوانب السالبة لهذه العلاقة سواء على المستوى الاداري او المستوى الطبي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- احمد السيد الكوردي ، منتدى كنانة ، مفهوم الأداء الوظيفي ،
www.Kinanaonline.com.uoer/ahmed
- اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي ن المكتبة الأنجلو المصرية ،
القاهرة ، 1999 ، .
- الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القيادة والنموذج)،
المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001،
- المدهون ، محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، د ط ، غزة ، فلسطين ، 2005 م .
- جيريمي كوردي ، استراتيجيات ادارة الأعمال ، القاهرة ، 2011، ط 01.
- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، د
ط ، بيروت ، 2002.
- خليل محمد حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة
2007 ،
- رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية دار الكتاب الحديث ، القاهرة ،
ط 01 ، 1425 هـ 2004 م
- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي 21/02 - 868
www.ac.ly/altachemerlid /2013: 1382d:1262562
- سعد علي حمود العنزى ، مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات التمريضية والطبية
والإدارية في قرارات المستشفى، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 81،
سنة 2005.
- عامر قنديلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوردي العلمية ،
عمان ، 1999، ص 168.
- عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، د ط ، عمان ،
2000 ن ص 242-243.

- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 07، 2014
- فيليب كابان ، ترجمة إياس حسن ، علم الإجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات ، ط 01، 2010، دار الفرقد للطباعة والنشر ، دمشق
- محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، 2001.
- محمد صادق بحري ، إدارة تواني الأداء ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، مصر 2004 م .
- محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة ، دار الكتب الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية .
- محمود سعيد انور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003
- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ن ط 04، عمان ، الأردن ، 1996
- معين خليل عمر ، نظريات المعاصرة علم الإجتماع ، دار الشروق ، عمان ، 2005، ط 2.
- موريس أنجروس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط 02 ، الجزائر ، دار القصة للنشر ، 2004 .
- مولود زايد الطيب ، علم الإجتماع السياسي ، ط 01، منشورا الجامعة السابع من ابريل ، ليبيا ، 2007.
- ناصر الناظور كاسر ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار حامد النشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2000 م.
- نور أحمد ، مبادئ محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية للنشر ، د ط الإسكندرية ، مصر ، 1990 م.
- هاينز ، مارين آي ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، تر محمد مرسي وزهير الصباغ ، الرياض ، د ت ، معهد الإدارة العامة
- إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية الإجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008
- الجوهري عبد الهادي ، قاموس علم الإجتماع المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ط03، 1998

- جيري الكوردي ، استراتيجيات إدارة الأعمال ، مصر ، 2011 ، ط 01.
- ر . بودون ، ف .بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 01، الجزائر ، 1986..
- عبد الغفار حنفي ، إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1988،
- عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند مشال كروزيه ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 27، العدد الأول والثاني ، 2011
- فيليب برو، علم الاجتماع السياسي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1418-1998، ط 01
- محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة ، في علم الاجتماع ، دار المجدلاوي ، عمان ، 2007، ط 01
- مداح عرابي الحاج ، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقسيم الرأس غير المادي للمؤسسات الإقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، العدد 05
- ملحم حسين ، التحليل الإجتماعي لسلطة ، منشورات دحلبن الجزائر ، 1993.
- أطروحات الدكتوراه :**
- بن عبد الله عادل ، المسؤولية الإدارية للمرافق الإدارية تحت إشراف الدكتور عزري الزين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في حقوق تخصص قانون عام ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2010/2011.
- رسائل الماجستير :**
- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته في مستوى أدائهم ، (شهادة ماجستير في العلوم الإدارية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية 2008 ، .
- الشريف طلال عبد المالك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ،السعودية.

- فاروق مداس ، تنظيم علاقات العمل بين الفئات السوسيو المهنية ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، 2001/2000
- إيمان محامدية ، الرقابة التنظيمية والأداء " ، مذكرة لنيل الماجستير في التنمية والتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، 2009/2008.
- محمد مسعود زكري وعلي بناصر، نظام السلطة وعلاقته بالإلتزام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2015/2014
- محمود عبد الرحمن الشنطي ، أثر المناخ التعليمي على أداء الموارد البشرية . (رسالة ماجستير) كلية التجارة . الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين ، 2006
- مناجد ومعاجم :**
- جليل صليبيا ، المعجم الفلسفي ، دار الكتاب اللبناني ، ط 01، بيروت ، لبنان 1981
- البستاني فؤاد أفرام ، " منجد الطلاب " ، دار الشروق ، بيروت ، 1978 ، ط 22
- FLACHER BRUNO ، TRAVAIL ET INTÉGRATIONS SCOCIALE ، EDITONS BREAL , France , 2002

الملاحق

ملاحق :

ملحق رقم (01) : إستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة احمد دراية ادرار

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

استبيان موجه إلي عمال العيادة المتعددة الخدمات شروين

تحت عنوان: ازدواجية السلطة و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال

وهذا استكمالا للحصول علي شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل أملين منكم الدقة في اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال و ذلك بوضع علامة x في المكان المناسب علما بان اجباتكم لن تستخدم الا لغرض البحث علمي .

شكرا لتعاونكم معنا و اهتمامكم و تقدركم للبحث العلمي

البيانات الشخصية:

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن :] 25-20 [,] 30-25 [,] 35-30 [,] 40-35 [] 40 فأكثر []
- (3) الحالة الاجتماعية : متزوج غير متزوج
- (4) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (5) الأقدمية :] 5-1 [,] 10-5 [,] 15-10 [,] 15-10 فأكثر []
- (6) الصفة المهنية طبيب ممرض عون إداري عامل مهني

طبيعة السلطة في المستشفى

- (7) من هو المتحكم في سير تنظيم المصلحة ؟ إداري تقني طبيب او ممرض
- (8) هل تفضل أن يكون الطبي هو صاحب الصلاحية الإدارية ؟ نعم لا
- (9) هل تملك الهيئة الطبية في نظرك القدرة على التدخل في تسيير شؤون المستشفى ؟ نعم لا
- (10) عندما تقع في مشكلة مع الإدارة هل تلجأ للطبيب المسؤول ليساعدك في حلها؟ نعم لا
- (11) اذا كانت اجابتك بنعم ما هي طبيعة المساعدة
- (12) هل تساهم في عملية مشاركة اتخاذ القرارات ؟ نعم لا
- (13) على أي أساس تتم الترقية في المستشفى ؟ الكفاءة الأقدمية النفوذ و المحسوبية
- (14) من أين يأتي مصدر المعلومة المتعلقة بسير العمل في المصلحة ؟ الهيئة الطبية الإدارة
- (15) هل يوجد صراع بين الهيئة الطبية و الادارة ؟ نعم لا
- (16) هل ترى أن عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالمصلحة تلاؤمك ؟ نعم لا
- (17) عند تقديمك لاقتراحات في سير العمل بمن تتصل ؟ المراقب الطبي طبيب المسؤول
- (18) حسب معايشتك للمؤسسة من هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات ؟ المدير نائب المدير
- رؤساء المصالح

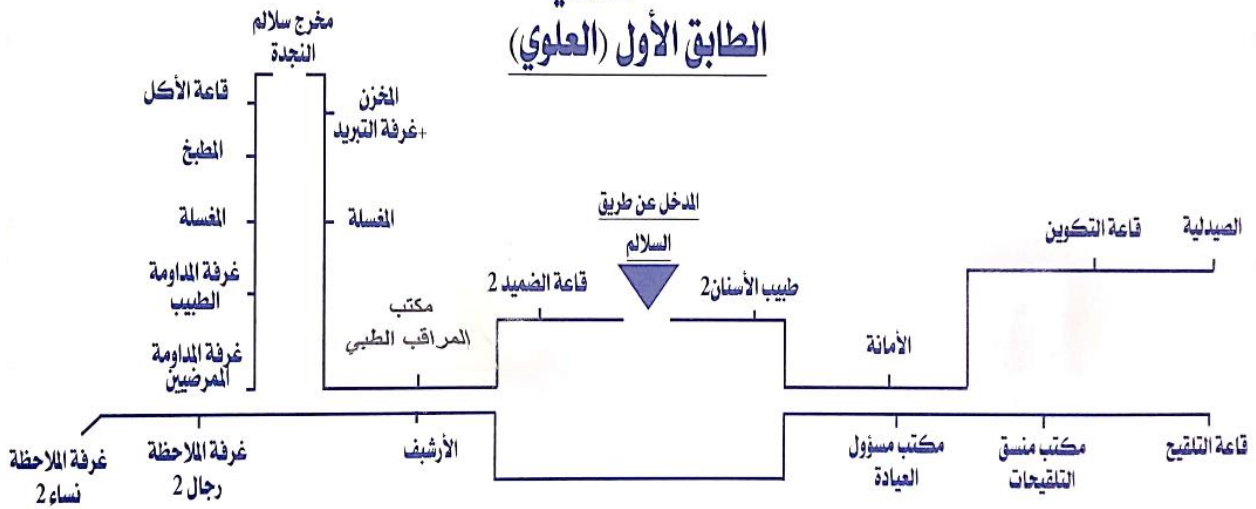
الرضا الوظيفي

- (19) هل أنت راضي على رئيسك ؟ نعم لا
- (20) عندما يتدخل رئيسك لحل خلاف بين العمال هل ينحاز لطرف ما ؟ نعم لا
- (21) هل أنت راضي عن منصب عملك ؟ نعم لا
- (22) هل تشعر بحرية تصرف و الراحة في أداء عملك ؟ نعم لا
- (23) هل تعتقد انك حققت طموحاتك بعد مدة من العمل في هذه المؤسسة ؟ نعم لا
- (24) هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب لعملك ؟ نعم لا
- (25) هل تدفع المؤسسة أجور إضافية للعمال عند قيامهم بأعمال إضافية ؟ نعم لا
- (26) هل ترغب في الاستمرار بهذه المؤسسة و الاستقرار فيها ؟ نعم لا
- (27) هل ترى أن القيم التي تؤمن بها محترمة من طرف المؤسسة ؟ نعم لا
- (28) في رأيك ما هي الحلول التي ترى بأنها مناسبة لتطوير المؤسسة؟

ملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تيميمون
الهيئة العامة لخدمة الخدمات شروين
المجاهد السبيعي العربي

مخطط توجيهي
الطابق الأول (العلوي)



مخطط توجيهي
الطابق الأرضي

