

أثر الضغوط المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة : المستشفى الجامعي بتلمسان

حوالف رحيمة

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر

houalef_r@yahoo.fr

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين الضغوط المهنية باعتبارها ظاهرة غير صحية تؤثر بصورة سلبية على صحة الإنسان الجسمية والعقلية مما ينعكس على مستوى الأداء في العمل، مما جعل العديد من المختصين يلقبونها بالقاتل الصامت *The Silent Killer*. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم بغرض الوصول إلى الأداء الصحيح. أما الجانب الميداني فالغرض منه التعرف على المصادر التنظيمية لضغوط العمل لدى هيئة التمريض (ممرضين وممرضات) ومدى التأثير على إنتاجيتها للخدمة الصحية، وقد تكونت عينة الدراسة من 56 ممرضاً وممرضة من المستشفى الجامعي بتلمسان. وعمدت الباحثة إلى استخدام استبانته لدراسة الضغوط المهنية وعلاقتها بعرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والوصول إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة قوية بين زيادة الضغوط المهنية وانعدام تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - يوجد اختلاف في مدى تأثير الضغط على الجنسين.
- وقد أعقبت تلك النتائج جملة من التوصيات التي تركز على أهمية التخفيف من ضغوط المهنية بتطبيق النماذج الإدارية الحديثة.

تمهيد

يرجع الإهتمام بظاهرة الضغوط المهنية إلى ما تركه من آثار سلبية على سلوك الأفراد ومواقفهم اتجاه وظائفهم. فهي تعبير عن حالة من الإجهاد العقلي أو الجسمي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً أو إزعاجاً أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للصفات العامة التي تسود بيئة العمل أو أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعاً. قد تؤثر هذه الضغوط والتوترات على الأفراد في حياتهم اليومية وأعمالهم الشخصية والمهنية، وهذا ما يطلق عليه "الضغوط المهنية" في علم النفس.. وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى

بها في الدراسات النفسية، إلا أننا لاحظنا انعدام هذا الاهتمام في الدراسات الاقتصادية بالإضافة إلى عدم وجود مقياس للضغوط المهنية والبيئية التي تتعرض لها هيئة التمريض داخل المستشفى.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن المكتبة العربية تكاد تفتقر إلى دراسات مستفيضة تبحث في موضوع الضغوط المهنية، وبالرغم من كثرة الدراسات الغربية فإننا لا نستطيع توظيفها ونتائجها في بيئات أخرى مثل البيئة العربية بسبب الاختلافات الثقافية والحضارية التي تؤثر بدورها على مواقف الموظفين ومدى رضاهم¹ وارتفاع مستوى أدائهم.

مشكلة الدراسة:

تتعرض المستشفيات لمشكلات وأزمات ونكبات بسبب التطبيقات الخاطئة Mispractices في إدارتها. مجالات عديدة والتي تزيد من الضغط على طاقاتها وقدراتها ومواردها وإدارتها العليا، مما يستلزم الأمر المواجهة السريعة والتغيير المحطط لإعادة التوازن بالإبتعاد عن الطرق الروتينية والتقليدية للتعامل مع الوقائع السلبية المتأتية من تطبيقات إدارة عشوائية مبنية على أسلوب المحاولة والخطأ².

يشكل العمل شكلاً هاماً من أشكال النشاط البشري الذي يلقي قبولاً اجتماعياً، والعمل مجال أساسي للطاقة البشرية، ويرتبط إحساس الفرد بالرضا عن العمل الذي يؤديه ارتباطاً وثيقاً بما يحققه العمل له في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. ويعتبر الرضا عن العمل أحد الأمور الرئيسية للتوافق المهني، ويقصد به تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية، كما يعد الرضا الوظيفي عن مسألة مهمة بالنسبة للأفراد والمجتمعات، فرضا الفرد عن مهنته يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي، وذلك أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في جميع جوانب حياته الأخرى.

ولقد تزايدت أهمية دور العنصر البشري في زيادة الكفاءة الإنتاجية خاصة بعد اتساع حجم المؤسسات الصحية وتعقد أعمالها وتعدد أقسامها، كما أن للتغير المستمر والسريع في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتقني أثراً كبيراً في تعرضها للضغوط. فالتغير قد يشكل تهديداً للبعوض وإشراكاً للآخرين في سلطة القرار³، ولكن الإدارة الرشيدة هي التي تولي الاهتمام إلى هذا النوع من المشاركة من جانب العاملين لحثهم على بذل

¹ التونجري محمد بن إبراهيم "المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات المتعددة الجنسيات"، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 19، ع 2، ص 25-39.

² د. سعد علي العتري "الإدارة الصحية" دار البازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

³ حسن إبراهيم البلوط "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2005، ص 229.

مزيد من الجهد وتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة¹. وأكد الباحثون على أن الواقع الفعلي يشير إلى أن المنظمات تضم في داخلها تحالفات وكيانات متعددة (المالكون - المدبرون - الموظفون - العملاء...) وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها ولذلك يمكن فهم الانتماء التنظيمي بشكل أفضل إذا ما تمت دراسته كمجموعة من الانتماءات المتعددة وبناءً على ذلك قد يتم قياس الانتماء الإجمالي للمنظمة إذا كان المطلوب فهم وتوقع السلوك على مستوى المنظمة.

تمثل الضغوط أحد المتغيرات التي تؤثر في استجابة العنصر البشري لتلك التغيرات المحيطة، وتنشأ هذه الضغوط من مصادر مختلفة ومتعددة. ومن الممكن أن تؤثر هذه الضغوط التنظيمية على إنتاجيتها وتوقعها من أداء عملها، واستمرارية بقاء هذه الضغوط سوف يجد ويعرقل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية.

هل الضغوط المهنية تعرقل مسار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات؟ هذا ما ستحاول هذه الدراسة استكشافه والتأكيد عليه من خلال هذه الدراسة.

1- مفهوم وأثر الضغوط التنظيمية على المنظمات

حظيت مسألة الضغوط بكثير من الاهتمام والدراسة من قبل الباحثين، حيث قام العديد من المختصين بتصنيفها إلى أربعة أصناف منها ضغوط إقتصادية وإجتماعية، ضغوط شخصية وأسرية، ضغوط داخلية وأخيراً ضغوط المهن والوظائف وهو النوع الذي يهتما في هذه الدراسة والذي يتضمن بدوره كل من الضغوط التنظيمية، ضغوط المهنة، ضغوط المسار المهني وضغوط مشكلات العلاقات².

1-1 تعريف الضغوط ومراحلها

لقد ارتبط مفهوم الضغوط أو التوتر وهي مشتقة من اللغة اللاتينية بمفاهيم أخرى كالقلق³، الإحباط⁴، التعب⁵، الإجهاد⁶ والإحتراق⁷، فهي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد⁸. وقد عرف كاراسيك Karasek على أنها: "متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات

¹ نفيسة محمد باثري "العلاقات الإنسانية"، مكتبة تحفة الشرق، 1986، ص 121.

² الفصل الثالث "مصادر الضغوط" http://pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/Stress-Ar_Chapter3.pdf

³ القلق هو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل نتيجة لتعرض الفرد للضغط.

⁴ الإحباط يعبر عن إعاقة الفرد عن وصول لأحد الأهداف العامة التي يرغب في تحقيقها أو معه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله.

⁵ التعب هو فقدان الكفاءة و عدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني.

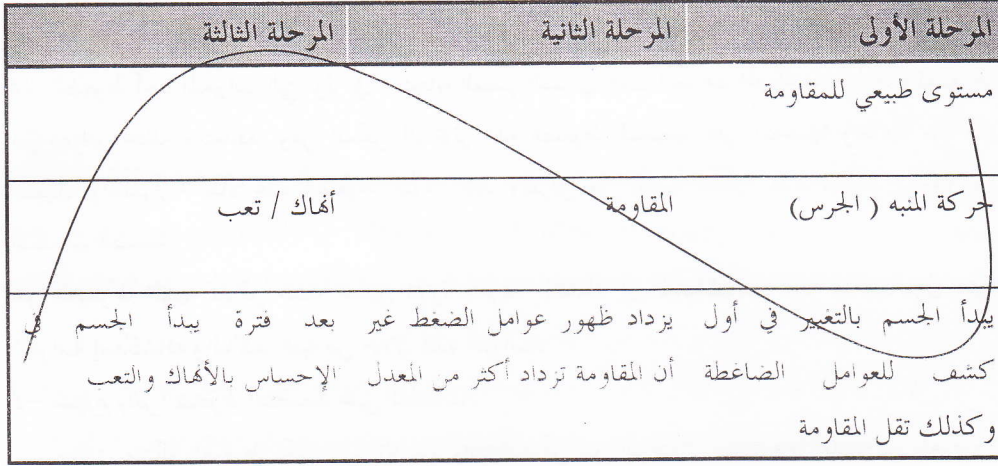
⁶ الإجهاد يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه، فهي حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد.

⁷ الإحتراق هو استجابة للضغط المستمر المزمع الذي يؤدي لإجهاد مادي أو نفسي للفرد ويعرضه للصداغ والإحباط وتدهور الأداء وسرعة الغضب.

⁸ أحمد جاد عبد الوهاب "السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال" مكتبة الإشعاع، 1996، ص 86.

الموظف". أما سيلاي 1976 Seley فقد عرف بأنها أمراض التكيف فهي "الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور أو الألم" وتمر بثلاث مراحل¹ كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: مراحل الضغط عند سيلاي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي - المصدر السابق - ص 309.

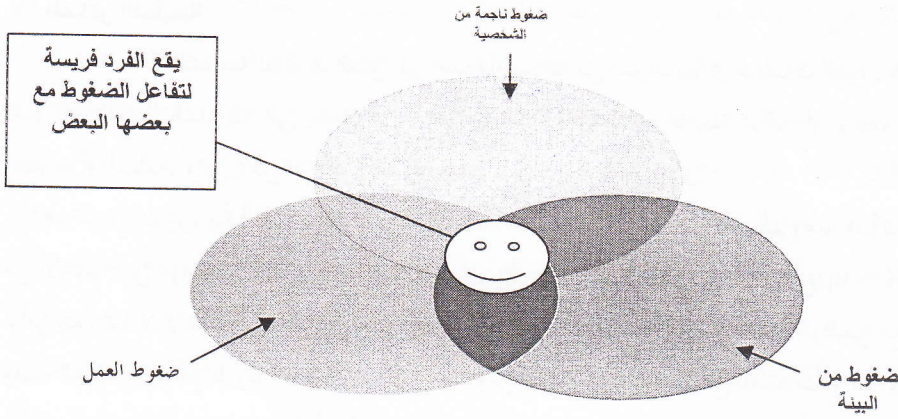
تعتبر ضغوط العمل² وصراعاته واحباطاته من العوامل الهامة المتسببة في التدهور الجسدي والانفعالي، وما يعقبه من أمراض وقصر العمر أي الموت المبكر لكثير من الناس إذا لم يتم مواجهتها وتحقيق التوازن العادل في مجال العمل³. وهناك ضغوط تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة والأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها، فهي العوامل والظروف المهنية التي ينتج عنها الشعور بعدم الراحة والإستقرار مما يؤدي إلى الاضطراب والتوتر. فالضغط هو حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بما تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة، وتختلف مصادر الضغوط باختلاف البيئة والمنظمة، البيئة والفرد. ويتضح مما سبق أن ضغوط العمل التنظيمية تعد استجابة الفرد للعوامل التنظيمية بدرجة قد تحدث نوعاً من الضيق النفسي أو الخلل العضوي للفرد يصعب التكيف معها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 309.

² يشير بارون Baron في هذا الصدد إلى أن ضغوط العمل "تستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين تشير فيهما الأولى إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر (المصادر الخارجية للضغوط) أما الحالة الثانية فأما تشير إلى ردود الفعل الداخلية التي تحدث بسبب هذه المظاهر".

³ محمد الصوري "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 308.

وهذا ما يظهره الشكل الآتي في علاقة الفرد بمختلف الضغوط.
الشكل رقم 2: علاقة الضغوط المختلفة بالفرد



المصدر: أحمد ماهر "كيفية التعامل مع إدارة الضغوط"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 91.

2-1 مصادر ضغوط العمل

إن جوهر عملية إدارة الضغوط داخل منظمات الأعمال هو تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها¹. تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة ومختلفة حتى أنه يمكن القول: إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق. ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، وفي الوقت ذاته تتعامل أي منظمة مع مجموعة متباينة من الأفراد تختلف اختلافاً كبيراً من حيث الصفات الشخصية، المستوى المعرفي والإدراكي، القدرات الذهنية والعقلية، مستوى المهارة والمركز الاجتماعي والوظيفي، الاختلاف في المشاعر والمعالء سواء أكانت سلبية أو إيجابية². إن اختلال ظروف العمل المادية يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية³ ويمكن تصنيف أهم هذه المصادر كما يلي: التعامل الإداري، والتعامل مع المريض، والتعامل مع الطبيب، والتعامل مع الزملاء، والتعامل مع الآلات والمعدات الطبية، والتعامل مع زوار المريض، وكذلك

¹ أحمد جاد عبد الوهاب "السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مطبعة الإشعاع الفنية، ص 99.

² نفيسة محمد ناشري "العلاقات الإنسانية"، مكتبة حضاة الشرق، 1986، ص 177.

³ أحمد ماهر "كيفية التعامل مع إدارة الضغوط"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 34.

متغيرات البيئة الشخصية للطبيب والتي تشمل العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، والتحصيل الأكاديمي، وقسم العمل، والشعبة، والمسمى الوظيفي، والدخل الشهري، ومكان الإقامة.

➤ المصادر التنظيمية

تتعدد المصادر التنظيمية لضغوط العمل التي حددها مجموعة من الدراسات في متطلبات الدور، فالدور هي مجموع التوقعات السلوكية التي يتصل بها مختلف الأفراد والجماعات والمرتبطة بمركز أو وظيفة محددة في المجموعة أو المنظمة، والتي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد في المنظمة كالاتي:

- صراع الدور: ينشأ صراع الدور عن السياسات التنظيمية أو الأشخاص أنفسهم وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث مثل دراسات كاهن Kahn وكودر سبايس¹ Godder Space، وينشأ الصراع إذا ما واجه الفرد أوامر متعارضة لا يرغب في أداؤها ولا يعتقد أنها جزء من عمله²، أي تعارض دور الفرد الوظيفي مع مفاهيمه وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو الاثنين معاً. ومن أمثلته تعارض الدور مع المعتقدات أو المبادئ والقيم.
- غموض الدور: وتتمثل عملية غموض الدور في نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع³، أي افتقار الفرد للمعلومات اللازمة لأداء العمل مثل المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات العمل بحدود سلطاته ومسؤولياته.

- عبء العمل: هناك نوعان من عبء العمل (كمي ونوعي). العبء الكمي يعني حجم العمل اليومي سواء الزيادة أو النقصان. أما عبء العمل النوعي فيعني صعوبة العمل ومستوى تعقيده.

- اتخاذ القرار: وتتحدد خطورته في الافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن ضعف المعلومات تؤدي إلى مخاطرة كبيرة في اتخاذ القرار.

- المساندة الاجتماعية وجوداً وعدمياً.
- المسؤولية عن الأفراد (الإشراف).
- المستقبل الوظيفي والطموح.

➤ المصادر البيئية والفردية

تتمثل بيئة العمل المادية في مدى توافر التجهيزات، مدى صلاحية المباني، مستوى الإضاءة والتهوية، الحرارة

¹ فوزي شعبان مذكور "مصادر ومسببات ضغوط العامل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها" ندوة ضغوط العمل والصراعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية-، 2006، ص 3.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 328.

³ حسن صادق حسن عبد الله "ضغوط العمل: مصادرها ومسبباتها، نتائجها وآثارها" ندوة ضغوط العمل والصراعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية -، 2006، ص 9.

والضوضاء، تلوث الهواء والإرتجاج¹ وغيرها. أما المصادر الفردية فهي التي تتعلق بحياة الفرد وقدراته وحاجاته، وهي تختلف من فرد إلى آخر حسب الفروق الفردية بينهم حيث أثبتت الدراسات أن الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة. فالأفراد يختلفون في درجة الاستجابة لموقف معين، فما يكون مصدر ضغط لفرد ما، يمكن أن لا يراه البعض الآخر مصدر ضغط. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الاستجابة لمصدر الضغوط يمكن تفسيره في ضوء شخصية الفرد. فلقد صنف فريدمان وروزمان & Roseman في 1974 هذه الأنماط السلوكية إلى نمطين (أ) و(ب). وقد أوضحت الدراسة أن كل إنسان يمتلك خصائص كل من السلوك (أ) والسلوك (ب) ولكن الفرق الوحيد هو مدى سيطرة أي من الخصائص على شخصية الإنسان²، إن مدى سيطرة أي من الخصائص يؤثر بالتالي على شخصية الفرد ونمط سلوكه، كما يؤثر أيضاً على إدراكه وتحمله لضغط العمل. والإداري الذي ينطبق عليه خصائص ونمط السلوك (أ) هو الإداري الذي تتمثل فيه التزعة للقلق، الاهتمام الزائد بالعمل وبما يدور حوله، حب المنافسة مع الآخرين، نادراً ما يتأخر في إنجاز أعماله بعد الوقت المحدد، يقوم بأكثر من عمل في الوقت الواحد، لا يحسن الاستماع للآخرين فهو عادة ما يقاطع حديثهم ويكمل لهم جملهم، سريع الاستئارة، يميل إلى أن يكون أكثر عدوانية، ليس لديه قدرة العمل مع الآخرين بشكل جيد. هذا الإداري يكون عرضة أكثر ويتأثر أكثر بضغط العمل كما أنه أكثر عرضة للإصابة بأمراض نفسية وجسدية ولا يكون قادراً على تحمل الضغوط. فهؤلاء يحرقون أنفسهم بشكل سريع بالمتطلبات الزائدة³. في حين أن الغياب النسبي لهذه الخصائص السلوكية تمثل الإداري الذي تنطبق عليه خصائص السلوك (ب)، فإنه على العكس تماماً حيث أنه يتميز بالثقة والهدوء والعمل باعتدال. فهو يشعر دائماً أن هناك وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال. وقد أوضحت الدراسات أيضاً أن ضغوط العمل التي تضايق النوع (أ) قد لا تعد ضغوطاً للنوع (ب).

1-3 أسباب الضغوط الإدارية

تعتبر الإدارة مسئولة مسؤولة كبيرة تجاه التغيير، فهو يعتبر تحدياً لنجاحها وإثباتاً لقدراتها وإختباراً لأدائها لدورها في المنظمة، وهو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي). بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁴. فإحداث تغيير في المنظمة

¹ أحمد جاد عبد الوهاب " السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مطبعة الإشعاع الفنية، ص 95.

² معن محمود عياصرة / أ. مروان محمد بتي أحمد "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل" دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 129.

³ في هذه الفقرة يكمن شرح مصطلح الاحتراق الوظيفي والذي سوف يستعمل في العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الضغوط التنظيمية.

⁴ زيد منير عبوي "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 21.

دات تنظيم مركب ومعقد يتطلب أولاً تغيير الهيكل التنظيمي¹ وتتضمن مسئولية الإدارة مواجهة التغيير والتكيف معه والإفادة وإنشاء التغيير لتحقيق أهداف محددة²، ويعتبر الاستعداد أحد الاعتبارات الرئيسية التي تتحكم في رد فعل الأفراد تجاه التغيير بالإضافة إلى الاعتبارات الأخرى المرتبطة بمجموعات العمل والمنظمة ككل³، لذا تمثل المتغيرات والتغيرات أحد أهم أسباب نشأة الصعوبات الشديدة الخطورة التي تمارس تأثيرها على كل من متخذ القرار، العاملين والمتعاملين مع المنظمة ومن بين أهم الأسباب:

• التغيير في النظم والسياسات

تعتبر السياسة من الأدوات المثبتة للمفاهيم والطرق والأساليب المتبعة من طرف المنظمة التي تتسم بالاستقرار النسبي، ولكن إذا أصبحت عنصر دائم التغيير فهنا تصبح أداة عدم استقرار⁴. وترتبط الأفعال السياسية بالخصائص المنظمة أكثر من ارتباطها بمتغيرات الاختلافات بين الأفراد⁵، لأن التغيير في النظام السياسي والإقتصادي يفرض قيوداً ومحددات تولد ضغوطات شديدة التأثير على السلوك، مثلاً التحول إلى نظام إقتصاد السوق غير الكثير من المفاهيم وفرض قيود جديدة على العديد من المنظمات.

• التغيير في تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها البرمجيات والأجهزة والاتصالات وإدارة قواعد البيانات، وتعود أهميتها ودورها في الابتكار والتغيير إلى تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات مما يزيد من نفوذ العاملين بالمنظمات، تنمية وتطوير شبكات الاتصالات أدى إلى ظهور نظم معلومات جديدة ومتقدمة، فأصبح ينظر إليها على أنها مورد إستراتيجي هام⁶. وبالرغم من أهميته يشكل هذا النوع من التغيير أكبر الأثر على السلوك الإدراكي والفعلي إذ يشكل ضغطاً على أفراد المنظمة خاصة عند قيامها بعملية تغيير مفاجئة ودون تحضير مسبق.

2- آثار الضغوط التنظيمية (دراسات وتجارب)

1-1 آثار ضغوط الإدارة

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام العديد من المختصين. هذا الاهتمام يمكن أن يرجع لتعدد الآثار

¹ فريد راغب الحار "السلوك التنظيمي الإستراتيجي"، ص 160.

² علي محمد عبد الوهاب "التغيير - مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته"، المؤتمر السنوي السادس - الإدارة في ظلال التغيير، ص 205.

³ سعيد يس عامر "الاستعداد وكيفية تأثر الناس بالتغيير"، المؤتمر السنوي السادس - الإدارة في ظلال التغيير، ص 183.

⁴ محسن أحمد الحضيري "الضغوط الإدارية: الظاهرة - الأسباب - العلاج"، مكتبة المدبولي، 1991، ص 88.

⁵ ماجدة العظية "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، 2003، ص 255.

⁶ نعم عبود نعم "أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ص 69-70.

الناجمة عن ضغوط العمل في الميدان الإستشفائي، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم، ومنها ما يقع على المستشفى ويؤثر على أدائها ككل و قد تمكّن هؤلاء من التمييز والتفريق بين الضغوط الايجابية والصعوبات السلبية، حيث أن النوع الأول من الضغوط هي لازمة وضرورية تتطلبها طبيعة العمل، يحتاج إليه المدير والمسؤولين في المستشفى للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل. فهي تزيد وتنمي قدرات الفرد على أداء الجيد وبذل أقصى الجهود لتقليل ضغوط العمل، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. ومن الآثار الإيجابية للضغوط داخل المستشفى التعاون المشاركة في حل المشكلات، انخفاض الغياب والتأخر والرغبة في العمل وزيادة الدافعية، الشعور بالرضا الوظيفي والتنافس البناء. أما النوع الثاني الضغوط السلبية فهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية ويطلق عليه اسم الضغوط الهدامة التي يتركز معظمها حول فقدان الرغبة في العمل، العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة وطمية العمل، تنامي الإحساس بالإحباط و عدم التوافق والاكنتاب والقلق وعدم النضج الإداري. ومن آثارها السلبية الغياب والتأخر عن العمل، الإحجام والتوقف عن مهام العمل وترك العمل، كثرة التظلمات والشكاوي وضعف الإتصال، اتخاذ القرارات الخاطئة مع ظهور علاقات عمل سيئة.

لقد انصب اهتمام المختصين بمعالجة الضغوط السلبية الهدامة لما تنتجها من أضرار على الفرد والمنظمة وهذا يعود لسببين رئيسين هما: الأمراض المترتبة على ضغوط العمل والتكاليف الإقتصادية الناجمة عنها.

2-2 الأمراض المترتبة على ضغوط العمل و تكاليفها

أثبتت العديد من الدراسات والبحوث من خلال وجود علاقة بين ضغوط العمل والمشكلات أو الاضطرابات الصحية، مما دفع بالعديد منهم إلى اعتبار أن أكثر من 50% من الأمراض التي تصيب الفرد تعود إلى أسباب ترتبط بضغط العمل. فالتعرض لضغوط العمل يمكن أن يؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا ومن ثم يمكن أن يتطور الأمر ليؤدي في النهاية إلى اضطرابات جسمية ونفسية.

إن تزايد مستويات الضغط لدى الفرد فوق المعتاد يؤدي إلى الشعور بأعراض فسيولوجية مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة السكر في الدم، أمراض الشرايين، قرحة المعدة، الصداع، البرد والزكام وغيرها. فمثلاً تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط يؤدي إلى زيادة إفراز هرمون الكورتيزون (خاص بمقاومة الجسم)، هذه الزيادة تؤدي إلى ضعف المناعة بالجسم ضد الميكروبات وبالتالي تكثر الإصابة بالبرد والزكام

وغيرها من الأمراض، ونفسية مثل الشعور بالقلق، التوتر، اللامبالاة، الإحباط، الاكتئاب، الأرق، عدم الرضا الوظيفي، الأحلام المزعجة، التوتر العصبي، وسلوكية كالتأخر المتكرر، كثرة الغياب، انخفاض مستوى الأداء، الميل العدوانية، سرعة الغضب، الارتباك، ضعف الولاء للمنظمة، تشتت التركيز، الإدمان على التدخين، الإصابة بحوادث العمل¹، ارتفاع معدل دوران العمل.

وتشير هنا العديد من الدراسات إلى وجود خسائر إقتصادية كبيرة ناجمة عن تعرض العاملين للضغوط فمثلا تقدر التكاليف التي تسببها ضغوط العمل في الإقتصاد الأمريكي مبالغ تتراوح بين 100 إلى 300 بليون دولار سنوياً، وتصل التكاليف في بريطانيا إلى 9 بلايين حية إسترليني سنوياً فأمرض القلب تكلف 8 ملايين أما الجلطة الدماغية 62 مليون² ولا يخفى علينا بأن الجزائر حالياً أصححت تعالي من ارتفاع معدل الإصابات في هذين النوعين من الأمراض القاتلة.

ومن الممكن أن تكون الضغوط مفيدة ونافعة للفرد والمنظمة أحياناً عندما تكون معتدلة فتكون عامل تحفيز وتحد للفرد. أي أنها حالة يتسم فيها الحدث أو الموقف الضاغط بتوتر وقلق، ينجح فيه الفرد في التكيف الإيجابي مع الحدث وذلك بتحويله إلى حافز يستنفذ جهد وطاقت الفرد الإبداعية فيؤدي إلى حالة من الحماس والفرح بالنجاح في التحدي. فهي تمثل ذلك الجزء من الإثارة لحياة العمل كي يشعر الفرد بالتحديد والمتعة والتغيير والتحدي، فالمقدار المنخفض أو المرتفع من ضغوط العمل قد لا يكون مثيراً أو مشجعاً للأداء، بل قد يسبب الضرر للفرد سواء على المستوى الصحي أو السلوكي، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى أداء الفرد وإنتاجه. في حين أن الاستجابة للدرجة المعتدلة للضغوط نسبية فهي تختلف من شخص لآخر حسب نمط الشخصية فمثلاً بعض الأفراد يؤديون أداء جيداً عندما يكون عليهم أداء مطالب عالية ويتعرضون لدرجة عالية من الضغوط. وفي المقابل يعمل بعض الأفراد بشكل أفضل عندما يتعرضون لدرجة منخفضة من الضغوط. وعليه فإن الدرجة المقبولة من الضغوط لدى أي فرد هي الدرجة التي يزداد فيها عطاؤه.

¹ محمود عبد المولى "علم الاجتماع العمل الصناعي"، الدار العربية للكتاب، تونس، ص 201.

² الوسائل السمعية والبصرية

الشكل رقم 3: الآثار المباشرة والغير المباشرة

الآثار المباشرة	الآثار الغير مباشرة
المشاركة و العضوية	فقدان الحيوية
الغياب	روح معنوية منخفضة
التأخر	دوافع منخفضة
توقف العمل	عدم الرضا
أداء في العمل	تدهور في الإتصال
حودة الإنتاجية	انخفاض في الإتصال المتكرر
كمية الإنتاجية	انخفاض في الرسائل
شكوى (تظلم)	عيب في اتخاذ القرارات
حوادث	جودة علاقات العمل
آلات غير مجدولة (توقف)	عدم الثقة
إصلاح)	عدم تقدير و اهتمام
مواد وعروض	حقد و عداء
انكماش الواقعية	
جوائز جدارة واقعية	

المصدر : حسن صادق حسن عبد الله "ضغوط العمل: مصادرها ومسبباتها، نتائجها وآثارها" ندوة ضغوط العمل والصراعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - 2006، ص 19.

3- الدراسات المتعلقة بالضغوط التنظيمية

نظراً لخطورة قضية ضغوط العمل التنظيمية في عرقلة تطبيق مسار إدارة الجودة الشاملة فقد ترايد الاهتمام بالتعرف على أهم مصادر هذه الضغوط مما دفع بنا إلى البحث عن مختلف الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع وهي عديدة منها:

1-3 الدراسات الغربية

من بين الدراسات الغربية التي تناولت هذا الموضوع مايلي :

■ دراسة ريتشارد كلارك وكيث سميث Keith Smith & Richard Clark

توصلت دراسة ريتشارد التي تناولها في سنة 1987 تحت عنوان: "الاحترق الوظيفي والعوامل المشتركة بين المديرين والمشرفين في شمال ووسط المنطقة" بولاية أوهايو التي تهدف إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل وعوامل التكيف الشخصية لدى أفراد الدراسة. توصلت الدراسة إلى

تقبل العاملين لفجوة القوة وتوجههم نحو الجماعية في مقابل الفردية مترابطة سلباً مع شعورهم بغموض الدور وإيجابياً مع شعورهم بعبء هذا الدور¹.

■ دراسة بيرك وجرينجلاس وشوارزر

وفي دراسة بيرك وجرينجلاس وشوارزر (Schwarzer, 1996 & Burk, Greenglass) بعنوان: "توقع الاحتراق الوظيفي: دراسة تأثير ضغوط العمل، والدعم الاجتماعي وأثر عدم الثقة بالنفس على الاحتراق الوظيفي ونتائجه". هدفت الدراسة إلى معرفة مسببات وآثار الاحتراق الوظيفي بين المعلمين ومديري المدارس وذلك عبر استبانة قدمها الباحثون وقاموا بمقارنة نتائجها مع نتائج الاستبانة نفسها بعد توزيعها مرة ثانية بعد مرور سنة من توزيع الاستبانة الأولى. وقد أسفرت النتائج عن أن مصادر ضغوط العمل لدى أفراد الدراسة تتركز في كمية العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، والدعم الإشرافي. وقد أوضحت الدراسة أن من بين الآثار الناتجة عن صعوبات العمل أمراض القلب والشعور بالاكتئاب. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة قوية بين التوقعات ومستوى الاحتراق الوظيفي بعد سنة من توزيع الاستبانة.

■ دراسة ماترسون (Masterson 2000)

قد أوضح (Masterson 2000) أن جودة العلاقة بين الرئيس والمرعوسين تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكاً إيجابياً مع رئيسه مثل سلوك الدور الرسمي لأداء العمل وكذلك سلوك المواطنة التنظيمي. كما وجد أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين جودة علاقة الفرد برئيسه واتجاهات الفرد تجاه وظيفته وكذلك نظم تقييم الأداء بالمنظمة².

■ دراسة إليزابيث كيربي (Elizabeth Kirby 2003)

وفي دراسة إليزابيث كيربي (Elizabeth Kirby 2003) بعنوان: "تحليل بيئة العمل وأعراض الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية على الإدارة التعليمية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية ميشيغان بأمريكا وبيئة العمل. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن بيئة العمل ذات المناخ الإيجابي التي تركز على تحصيل الطلاب ويوجد بها فرق عمل متعاونة وعلاقات إيجابية بين العاملين تتصف بمستوى مرتفع من الضغوط، وذلك بسبب قضايا ذات علاقة بحدودية الصلاحيات (نوع العمل) والتوقعات العالية (صراع الدور) والمسؤولية، وكمية العمل، والالتزامات السياسية وضغوط من مجتمع المقاطعة. كما أسفرت النتائج عن أن بيئات العمل المختلفة أصبحت تمثل تحدياً، وتتصف بالتعقيد وصعوبة التحكم فيها من قبل المديرين.

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات -، 2005، ص 143.

² سعيد شعبان حامد، "المرجع السابق"، ص 4.

■ دراسة لندا ماري لو كس (Lenda Marie Lucas 2003)

أشارت دراسة لندا ماري لو كس (Lenda Marie Lucas 2003) بعنوان: "ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا" التي تهدف إلى التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية والفروق بين عوامل الضغوط التي تم تحديدها من المديرات واستراتيجيات التكيف لدى حديثات التعيين (أقل من 3 سنوات) والمديرات ذوات الخبرة (أكثر من 3 سنوات). كما قامت الدراسة أيضاً بالبحث في استراتيجيات التكيف. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

- الوقت كان من أهم العوامل التي مثلت ضغطاً على أفراد الدراسة لعدم التمكن من الانتهاء من الأعمال المرادة (كمية العمل) والتوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة.
- المديرات ذوات الخبرة أكثر من 3 سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل.
- غالبية المديرات يعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت للتكيف مع كمية العمل الكبيرة.
- المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضع الأولويات والتفويض كمعادن مهمة للمديرات حديثات التعيين.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة استراتيجيات التكيف لمديرات المدارس.

■ دراسة مارك هالينغ Halling Mark 2003.

قام مارك هالينغ بدراسة "ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس الابتدائية" التي تهدف إلى التعرف على أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب داكوتا بأمریکا واستراتيجيات التكيف عند أفراد الدراسة. وقد أسفرت الدراسة عن أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل، والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة، من أكثر عوامل الضغوط لدى أفراد الدراسة. كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عدد الطلاب بالمدرسة، وسنوات الخبرة. أما فيما يتعلق باستراتيجيات التكيف التي يستخدمها المديرون فقد أشار أفراد الدراسة إلى أن الأنشطة الرياضية والمعتقدات الدينية والأنشطة الاجتماعية مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء والاسترخاء من بين الإستراتيجيات التي يستخدمونها للتكيف مع الضغوط.

■ دراسة زيتينوغلي وآخرون zeytinoglu 2007.

تهدف هذه الدراسة التي قام بها zeytinoglu وآخرون في المستشفيات الجامعية بـ Ontario سنة 2007 لفحص العلاقة بين الرضا في العمل والضغوط وشدة العمل وأيضاً إلى تطوير المعارف والخبرات في إدارة الموارد البشرية، وفحص شدة العمل وتأثيرها على الصحة والحالة المثلى للممرض وخاصة في ما يتعلق باتجاهاته تجاه وظيفته وتحديداً دراسة الرضا الوظيفي في عمل الممرضين والممرضات. وقد كشفت الدراسة أن شدة العمل

تساهم في ارتفاع مستوى الضغوط لدى المرضين والممرضات وهذه الضغوط بدورها تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي في العمل.

3-2 الدراسات العربية

رغم قلة الدراسات ونذرة المراجع إلا أننا تمكننا من تجميع هذه الدراسات والمتمثلة فيما يلي:

▪ دراسة الجبر (1998)

وفي دراسة الجبر (1998) بعنوان: "الضغوط النفسية التي يواجهها مديرو ومديرات مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت (دراسة ميدانية)" التي هدفت إلى التعرف على الفروق بين مديري المدارس من حيث إحساسهم بضغوط العمل وفقاً لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية والخبرة. وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الذين أمضوا عاماً واحداً في العمل أكثر معاناة من الضغوط المهنية عن الذين أمضوا ثلاث سنوات كما أوضحت الدراسة أن مديري المدارس الابتدائية يعانون من ضغط أعلى مقارنة مع نظرائهم في المرحلتين المتوسطة والثانوية.

▪ دراسة سعاد السلوم (2002)

في دراسة سعاد السلوم بعنوان: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات" التي هدفت إلى التعرف على العوامل الرئيسة لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي ومستوى الرضا الوظيفي لديهن ومن ثم تحديد العلاقة بين ضغوط العمل التنظيمية والرضا الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل المادية، والنمو المهني، وكمية العمل، وغموض الدور، واتخاذ القرارات هي على التوالي من أكثر العوامل المسببة للضغوط.

4- العلاقة بين الضغوط وإدارة الجودة الشاملة

يعد الحد من الضغوط التنظيمية في مختلف المنظمات مكوناً هاماً من مكونات السياسة العامة ولتحقيق ذلك تسعى الإدارة لإلغاء القوانين التنظيمية القديمة والغير ملائمة وسن بدلا منها قوانين جديدة وفعالة لتطوير وتحسين مستوى الخدمة الصحية. إن العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء في المنظمة أصبحت من الجوانب الهامة في دراسة آثار ونتائج الضغوط، لأن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء مما يجعل الفرد يتمادى في تصرفاته الغير منتجة ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جدا مثل اليأس والإحباط والإرهاق والاستنزاف. وهذه جميعها تلحق أضرارا كبيرة بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج

والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة¹. ويعد الإنسان العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي وضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات، فالعامل يريد للمنظمة البقاء والنمو والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل. لا بد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي والحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير الموضوعية ورعاية التنفيذ.

4-1 الطرق التنظيمية لعلاج ومنع الضغوط

تمارس المنظمات سياسات مختلفة لإدارة الضغوط وجوهر هذه العملية هو تحديد مصادرها، كما أن العاملين فيها يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة مما يصعب احتواء جميع المشاعر الناجمة عن هذه الإدراكات بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمات². وبالرغم من هذا يمكن للمنظمات أن تمارس بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تمنع تصاعد هذه الضغوط وتساعد على تخفيض معدل الحوادث والتقليل من الغيابات مع تحسين الإنتاجية و زيادة درجة رضا الفرد عن العمل³ وفيما يلي شرح بعض هذه السياسات:

• التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم

إن المستشفيات الجزائرية مثلها مثل معظم المنظمات العربية تتميز بجمود التنظيم لأنها تهم بالشكل التنظيمي، بغض النظر عن مدى ملائمتها لظروف واحتياجات العمل، حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته، هذا بالإضافة إلى غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، فكثير من أوجه النشاط الإداري تتم بلا أهداف محددة⁴. وتقوم بعض الإدارات باستخدام أساليب ارتجالية في تحقيق أهدافها، بعضها قائم على الصدفة والبعض الآخر قائم على التخمين⁵ مما يسبب هدر للنظام الإداري الصحي.

إن إتباع أسلوب الإدارة التقليدية من طرف المنظمات الصحية في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية والسلوكية للفرد جعل من المخالفات التي تحدث في الممارسات اليومية أحد أهم أسباب تصعيد درجة الضغوط بين العاملين في المنظمة. إن التنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير

¹ حسن صادق حسن عبد الله " ضغوط العمل: مصادرها ومسبباتها، نتائجها وآثارها " ندوة ضغوط العمل و الصراعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية-، 2006، ص 20.

² أحمد ماهر " كيفية التعامل مع إدارة الضغوط " الدار الجامعية - الإسكندرية - 2005، ص 398 - 400.

³ أحمد جاد عبد الوهاب " السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال " مكتبة الإشعاع الفنية - مصر - 1996، ص 99.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن " الجودة الشاملة و ستة سيجما - اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة " دار الفكر العربي - دار الكتاب الحديث - 2005-2006 - ص 193، 194.

⁵ محمد محمد عبد الوهاب " البيروقراطية في الإدارة المحلية " دار الجامعية الجديدة - 2004 - ص 93.

والعاملين فيّه، وتؤثر بالتالي على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها، مما يستدعي ضرورة التفكير من قبل القائمين عليها بانتهاج أسلوب الإدارة الحديثة و المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

* تصميم وظائف ذات معنى

تفقد العديد من الوظائف معناها وقيمتها بسبب زيادة حدة التخصص وانعدام حرية التصرف فيها وعدم قدرة الفرد على أداء عمل متكامل بالقدر الذي يفقد الموظف لذة ومتعة في أداء العمل، وعليه يكون العلاج في تصميم إعادة الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى. إن تعيين موظفين يملكون الخبرات والمهارات المطلوبة وذلك بتحديد المهارات المطلوبة بصورة احترافية، واختيار من لديهم خبرة موثقة، أو مختبرة، بهذه المهارات. ويشمل التعيين أيضاً تعيين بعض الموظفين بنظام نصف الدوام إذا كان حجم الأعباء المطلوبة يسمح بذلك. يتميز هذا الأسلوب بسرعة رفع كفاءة المنظمة.

* إعادة تصميم هيكل التنظيم

إن الهدف الجوهرى من وراء إعادة تصميم المستشفى هو تحقيق الانسيابية في العمل والاستجابة السريعة لتلبية الطلبات لتقديم الخدمة الصحية وتحقيق التوافق بين الأقسام المختلفة في المستشفى لأداء العمل بصورة صحيحة². وبالرغم من أهميته إلا أن المنظمات تعاني من مشاكل تنبع من تغييرات في هيكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات ويؤدي هذا التغيير إلى إلقاء مزيد من الضغوط والإجراءات على العاملين في المستشفى. كما أن فعالية القوانين والأنظمة تتضاءل على مر السنين، وتأخذ في إعاقة القطاعات وعرقلة المستفيدين من الخدمة العامة. فالمعالجة في القواعد والأنظمة تسبب في عديد من المشاكل مثل تداخل الإجراءات وازدواجيتها وتناقضها وتعقيدها، وتصبح القواعد والأنظمة أكثر اهتماماً بالمداخلات منها بالمخرجات، كما تفتقر إلى اللغة الدقيقة والواضحة التي تجعل فهم هذه القواعد والأنظمة وتطبيقها أمراً ممكناً. لذا بادرت العديد من الدراسات إلى العمل على التخلص وتجميد القوانين والأنظمة ما لم تكن هناك حاجة إليها وفقاً لمعايير محدّدة وصارمة. والتي تنطوي على عدة ضغوط تنظيمية بغية التخلص منها أو تبسيطها. ولقد تكفل المشرع الجزائري بمسألة الحماية والأمن والوقاية من الأخطار وحوادث العمل والأمراض المهنية، وأولها عناية كبيرة³، إذ خصص لها جوانب كثيرة في تشريعات العمل⁴ وقوانين الضمان الإجتماعي. ويمكن للمستشفيات

¹ نواف كنعان "اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 287.

² نامر ياسر البكري "إدارة المستشفيات"، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005، ص 131.

³ رشيد واضح "علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر"، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، ص 135.

⁴ القانون المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية رقم 83 / 13 الصادر بتاريخ 1983 والقانون 07/88 الصادر بتاريخ 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.

في الجرائر دون أن تنتظر اللوائح والقوانين الخاصة بالجودة ومعاييرها والتي تتطلب دراسة ووقت كبير، لذا عليها أن تبادر إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الخدمة الصحية من جهة ورفع مستوى أداء العاملين بها من جهة أخرى وهذا لتحقيق طموح كل المتعاملين مع المستشفى.

• نظام المشاركة في اتخاذ القرارات

لقد حظي مفهوم المشاركة بجهد وافر في محاولة التعريف به وتحليل مضمونه، فهو بمثابة التطبيق العملي لرفع مستوى العمل لدى الفرد بما يتفق ومستوى طموحه¹، ولكن يثار التساؤل لدى كتاب الإدارة حول الوضع الأمثل للمشاركة في اتخاذ القرار.. وما إذا كانت تعني إشراك كل العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار، أو إشراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط، ويترتب على تطبيق أسلوب المشاركة مزايا ونتائج إيجابية من خلال ترشيد عملية صنع القرارات وتحسين نوعيته. ولكن من أبرز ما يؤخذ عليه ما يراه ماكجريجور Mc-Gregor "أنها مظهر من مظاهر تنازل المدير عن بعض مهامه القيادية" وإن كانت المشاركة تتلاءم مع نمط الإدارة اللينة فإن هناك من يستخدمها كأداة مناورة للتأثير في المرؤوسين بهدف إنجاز العمل بالشكل اللائق².

• استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

تستطيع المستشفى التخفيف من الضغوط الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل، من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها، ولذلك أصبح لزاماً على المستشفى وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية، وتمر هذه الإستراتيجيات بمراحل مختلفة هي:

- 1- التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل: في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المؤسسة الصحية بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل.
- 2- الكشف عن مسببات ضغوط العمل: ويتم ذلك عن طريق إدارة المستشفى من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط، وذلك لإيجاد الحلول.
- 3- وضع حلول لضغوط العمل: وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها.
- 4- التنفيذ والمتابعة: وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط في المدرسة من

¹ سميرة كامل محمد علي "التنمية البشرية وإدارة المنظمات غير حكومية - مشروع إعداد الكوادر للعمل بالمنظمات غير حكومية" جمعية الشبان، الإسكندرية، 2006، ص 37-38.

² نواف كنعان "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق" دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، 2007، ص 229 - 233.

خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات. ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها في الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية، وفيما يلي عرض لإستراتيجية إدارة الصعوبات في المنظمات كالتطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديدتها، الدعم الإجتماعي، بناء فرق العمل وتفويض السلطة.

4-2 العناصر المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة

أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أبحاث وكتابات ودراسات العديد من الباحثين، حيث أصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج أو خدمة قابلة للاستهلاك¹، وتعني إدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات قابلة للقياس في العمليات والإجراءات بهدف حصول جميع المنظمات على شهادة الجودة أيزو 9000. وضمن هذا السياق، اقترح برنامج الأمم المتحدة² الإنمائي إطاراً لإعادة التنظيم الهندسي للحكومات الراجعة في هذا المجال. وتأثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد من خلال العناصر التالية³:

▪ وضوح الغرض

يمكن من فهم رؤية ورسالة المستشفى، يدرك الحقوق والواجبات والتوجهات العامة للمستشفى ويعرف ما يتوقع منه من أعمال، لأن فهم العاملين لأسباب وأنظمة التقييم بمفهوم واحد وعدم وجود أي سوء فهم أو سوء استخدام يمكن أن يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف، وأن يحتوي نظام التقييم على مؤشرات واضحة ومفهومة لكل المستويات الإدارية والمشرفين والعاملين بنفس المستوى الإداري أو نفس المهنة⁴.

▪ المشاركة

تتضمن المشاركة⁵ مزايا عديدة من بينها شعور الأعضاء بالمكانة والأهمية، وتقبلهم لعمليات التغيير وزيادة الكفاءة في الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلى قرارات فعالة نتيجة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد⁶،

¹ مويد عبد المحسن الفضل - د. يوسف حليم الطائي "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي" الوراق، الأردن، 2004، ص 13.

² يعمل البرنامج شريكاً في تقييم تنفيذ مشروع الجودة الشاملة ومدى نجاحه، علماً بأن هذا المشروع يركز على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم، وعلى العمل بروح الفريق الواحد ومشاركة الموظفين، فضلاً عن تركيزه على إقامة هياكل تنظيمية تتصف بالانفتاح أو المرونة.

³ مصطفى محمد سعيد سالم "إدارة الجودة الشاملة.. وأثرها في التغيير المؤسسي" المؤتمر الوطني الأول للجودة، 26-28 ربيع الأول 1425 هـ.

⁴ د. صلاح محمود ذياب "إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة"، المرجع السابق، ص 302.

⁵ هي اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

⁶ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 51.

وتتمثل أيضا في مسؤولية إعلام الزبائن المرضى أو مرافقيهم بشروط السلامة لتحقيق الحماية الجماعية، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والإجتماعي البناء في بيئة العمل. وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي لدى الأفراد بشكل أكبر بحيث يدركون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تحديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة ببرعة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمنظمة الإدارية التي يعملون بها.

■ التعريف والتقدير

قد تنشأ الأزمات الكبرى بسبب عدم الاعتراف والتقدير، وكل الدراسات التي أجريت في هذا المجال تؤكد على ذلك²، الإعلام والإعلان عن الأعمال الجيدة وإبداعات وتمرير الموظفين، بالإضافة إلى مكافئة الجهود الفردية والجماعية للمبدعين والمميزين.

■ تمكين العاملين

إن تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم و الأوامر Command and Control Organization إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization³. لقد أثبتت التجارب أن الحاجة إلى الإعداد والتكليف للأفراد حسب درجة أهمية المنصب والدور الذي يقوم به في المنظمة⁴، كما تتطلب عملية التمكين التكوين والتدريب في مقر العمل⁵ لكي يتأقلم من ناحية ويحمي نفسه من الحوادث الممكنة الوقوع من ناحية أخرى. فالإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم والشعور بامتلاك المنظمة وهذا ما يسمى بالملكية النفسية، فالتمكين هو الرفع من قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة⁶. وتظهر الدراسات أن هناك تطابقا كبيرا بين إستراتيجية التمكين وإدارة الجودة الشاملة فالفلسفتان اعتمدتا التغير الهيكلي والتنظيمي والثقافي المتمثل في اعتماد فرق العمل والإدارة التشاركية وإحلال الالتزام

¹ Gaetan Gibeault, Olivier Gauthey, Xavier Bernard « Les clés de la santé - sécurité au travail - Principes et méthodes de management » AFNOR, 2004, P207.

² Jacques - Antoine Malarewicz « Gérer les Conflits au travail » Village Mondial - Pearson Education France, Paris 2004, P25-26.

³ د. عطية حسين أفندي " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر " المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، 2003، ص 9.

⁴ د. ناصر دادي عدون " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية " دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 42.

⁵ Gaetan Gibeault, Olivier Gauthey, Xavier Bernard « Les clés de la santé - sécurité au travail - principes et méthodes de management » AFNOR, 2004, P145.

⁶ محفوظ أحمد جودة " إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، المرجع السابق، الطبعة الثانية، ص 137-138.

الداخلي بديلاً عن الرقابة الرسمية¹. ويتحقق التمكين بفضل التدريب وتأهيل الكوادر الطبية والشبه الطبية ذلك عن طريق توفير برامج تدريبية عالية الجودة إما داخل المستشفى نفسها أو بأحد مراكز التدريب وذلك بهدف إمداد الكوادر الطبية والشبه الطبية بالمهارات المطلوبة: يتميز هذا الأسلوب بمحدودية الإستثمار المطلوب والذي يتمثل في تكلفة التدريب بينما يعيبه استحالة استجابة كل الموظفين للتدريب بنفس الدرجة، بل واحتمال فشل بعضهم في استيعاب المهارات المطلوبة. كما يعيب هذا الأسلوب أيضاً أن المتدرب يحتاج عادةً إلى بعض الوقت بعد قيامه بالتدريب من أجل صقل مهاراته الجديدة بالخبرة العملية التي تحقق أهداف التدريب.

▪ رفع المعنويات

تتأثر المعنويات في المنظمة بصورة سلبية بسبب تقليص فرص الترقية وزيادة الإستغناءات عن العاملين وإعادة توزيع الأعمال وخفض الرواتب وغيرها من التغييرات التي تسبب التوتر والقلق للموظفين وبالتالي تؤدي إلى تدني دافعيتهم ومعنوياتهم². وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تصحيح هذا المسار من خلال شعور الفرد في المنظمة بالثقة والاحترام مما يولد رفع المعنويات والشعور بالروح الإيجابية في العمل.

▪ الجماعة وروح العمل الجماعي

تجمع الأدبيات في مجال إدارة الجودة الشاملة على مكانة العمل الجماعي ضمن فرق العمل والتي أصبحت طريقاً لأداء الأعمال³، وتتكون الجماعات من عدد من الأفراد بينهم علاقات معينة وشعور متبادل بالانتماء إلى كيان واحد أي المنظمة وهناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد من العمل في جماعات⁴، ويتنهج آليات واضحة للعمل الجماعي لحل المشكلات وتحسين الأعمال وذلك بإتباع سياسة مساعدة بعضهم البعض.

▪ الإتصالات الفعالة

يعتبر نظام الإتصالات الفعال بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة⁵ لقد أصبحت الإتصالات واحدة من القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للإتصالات حيث لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات ولكن تمتد لتؤثر في دوافع العاملين ومستويات طموحهم⁶. تهدف المنظمات عامة

¹ زكريا مطلق الدوري / أحمد علي صالح " إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، 2009، ص 46-45.

² حسين حريم " إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 176.

³ عطية حسين أفندي " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر" المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، 2003، ص 45.

⁴ أحمد حاد عبد الوهاب " السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة الإشعاع الفنية، ص 116-117.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 23.

⁶ أمين الساعاتي " أصول علم الإدارة العامة - تطبيقات و دراسات على المملكة العربية السعودية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 239.

إلى التواصل مع البيئة المحيطة بها من خلال تفاعلها المستمر مع كل المتغيرات ذات العلاقة في طبيعة عملها، فالإتصالات بين الأعضاء والإدارات أو الأقسام التي يمثلونها هامة جداً حتى يتحققوا من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل بأنشطة الفريق، كما يتم تبادل مؤشرات النتائج التي يتم الحصول عليها بين الفرق المختلفة داخل المنظمة سيحفز جميع الأفراد على أن يعملوا كفريق لتحقيق الهدف.

■ المعلومات والمعرفة والمهارة

ترتكز آليات تطبيق مفاهيم الإدارة بالمعلومات والمعرفة على قياس الانخفاض في الأخطاء الطبية ومدى التحسن في إتاحة الرعاية الطبية وإستمراريتها ومتابعتها، وقياس الانخفاض في وقت إقامة المرضى بالمستشفى، ومعدل الانخفاض في التداخلات الدوائية الضارة لدى المرضى، وكذلك مستوى الانخفاض في الاختلافات والتنوعات الموجودة بالممارسات الطبية، والانخفاض في فواتير العلاج. وفقاً لهذه المنظومة يمكننا الحديث عن إدارة مختلفة للقطاع الصحي، فعلي سبيل المثال.. بدلا من البحث عن إنشاء مستشفيات جديدة تقدم خدمة متدنية الجودة، يمكننا المضي في طريق ترشيد استخدام المستشفيات المتاحة وتحسين ما تقدمه من خدمات بميزانيات أقل، وهو دور أتقنته مفاهيم الإدارة بالمعلومات والمعرفة من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وقد أثبتت الخبرات العالمية في هذا الصدد نجاحات كثيرة بالعديد من دول العالم، حيث أمكن من خلالها تقليص المدى الزمني لدورة العلاج بالمستشفى²، وإعادة تخطيط الموارد بسهولة لتناسب الاحتياجات الحقيقية لكل منطقة على حدة وعلى مستوى البلاد ككل، مما جعل المستشفيات القائمة قادرة على خدمة إعداد مضاعفة من المرضى بنفس عدد أسرمتها القائمة، وهو أمر جعل العديد من الدول تعيد النظر في سياسات بناء المستشفيات، وتركز على تجويد ورفع كفاءة ما هو قائم، كبديل عن التفكير في إضافة وحدات جديدة، مما يحققه ذلك من وفر بالموارد وتقديم رعاية صحية أفضل للمواطنين، ومثل هذا السيناريو ليس مستحيلا تحقيقه في الجزائر شريطة أن نغير من تفكيرنا البيروقراطي المتخلف.

5 - مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمهنة التمريض بالمستشفى الجامعي بتلمسان خلال الفترة الممتدة من 2008-2010، وقد ركز الباحث على هذه الفئة لضمان تجانس أفراد المجتمع (أنظر الجدول رقم 1) وبالتالي العينة التي سيتم اختيارها، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لعينة الدراسة.

¹ نامر ياسر البكري: "تسويق الخدمات الصحية"، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، 2005، ص 231.

² غطاس جمال محمد" <http://hosamerd.blogspot.com/2006/11/blog-post.html>

الجدول رقم 1: معامل الاتساق الداخلي للأبعاد

الامتداد الداخلي	العدد
0.85	وضوح العرض
0.73	المشاركة
0.86	التعريف والتقدير
0.76	تمكين العاملين
0.62	رفع المعنويات
0.87	الجماعة وروح العمل الجماعي
0.71	الاتصالات الفعالة
0.88	المعلومات والمعرفة والمهارة
0.95	المجموع

حيث تم بتوزيع استمارات الاستقصاء على 90 مفردة، وقد بلغ العائد من الاستبانة التي وزعت وجمعت باليد إلى 64 استبانة ن تم استبعاد 8 منها لعدم مطابقتها فكانت نسبة العائد 62.22% وتعتبر هذه النسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث.

• أسلوب جمع البيانات:

لقد تم جمع البيانات مكتيباً وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضوع الضغوط التنظيمية وجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة به وعلاقته بعرقلة مسار تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما ميدانياً وهذا من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج.

أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم تصنيف العينة إلى مجموعات بناء على المتغيرات الديموغرافية كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم 2: التكرارات والنسب المتوقعة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	37.5
	أنثى	35	62.5
العمر	أقل من 25	22	39.2
	35-26	25	44.6
	45-36	5	8.9
	أكثر من 45	4	7.3
المستوى التعليمي	ابتدائي	18	32.1
	متوسط	10	17.9
	ثانوي	26	46.4
	عالي	2	3.6
الخبرة الوظيفية	أقل من 2	16	28.6
	10-3	25	44.7
	20-11	13	23.2
	أكثر من 20	2	3.5

يبدو من خلال الجدول السابق رقم 2 أن نسبة الإناث في هذه المهنة هي أكثر ارتفاعاً من نسبة الذكور والتي وصلت إلى 62.5%، أما فيما يخص العمر فيبدو أن فئة الشباب هم الأكثر نسبة في العمل فقد كادت النسبة أن تصل إلى 84% ممن أعمارهم دون 35 سنة، أما في مجال التعليم فقد بدأت الأمور تتغير في الوصف الوظيفي لهذه المهنة وأصبح من يريد ممارستها تتطلب فيه الشروط ضرورة الحصول على مستويات التعليم الثانوي، مما يفسر وجود أكبر نسبة 46.4%، أما بخصوص الخبرة المهنية فهي لا تتعدى في الكثير من الأحيان 20 سنة بسبب الضغوطات التي تعيشها هذه الفئة خاصة أن أغلبيتها نساء.

كما تبين بيانات هذه الدراسة أن الضغوط المهنية لدى الإناث أعلى مقارنة مع الذكور وقد يعود ذلك إلى القيم السائدة في المجتمعات العربية، وتواجه هذه الفئة تمييزاً مما يجعلها أقل تحفيزاً وتطلعاً للتغيرات الحاصلة. وتدل البيانات على وجود العناصر المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات.

ويلخص الجدول رقم 3 معاملات الارتباط بين الضغوط المهنية وكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في بداية الدراسة.

الجدول رقم 3: معاملات الارتباط بين الضغوط المهنية و أبعاد إدارة الجودة الشاملة

معاملات	البعاد
0.68 -	وضوح الغرض
0.56 -	المشاركة
0.61 -	التعريف والتقدير
0.41 -	تمكين العاملين
0.62 -	رفع المعنويات
0.81 -	الجماعة وروح العمل الجماعي
0.51 -	الإتصالات الفعالة
0.79 -	المعلومات والمعرفة والمهارة

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والضغوط التنظيمية هي معاملات سلبية، مما يفسر وجود ارتباط سلبي قوي، بمعنى كلما زادت درجة هذه الأبعاد، كلما قل مستوى الضغوط على هيئة التمريض والعكس صحيح لان عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات في الوقت الراهن يفسر بزيادة الضغوط المهنية وبالتالي يترجم إلى تدهور مستوى الخدمة الصحية المقدمة بهذه المؤسسة الصحية.

6 - مقترحات وتوصيات:

- التمريض هو العنصر الأساسي لنجاح أي برامج صحية طموحة وفي ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية بغرض القضاء على العديد من النقائص والتخفيف من حدة الضغوط المهنية والتنظيمية.
- ضرورة رفع المستوى الأكاديمي والتأهيلي لموافقة المعايير العالمية وتوفير برامج التعليم المستمر والتخصصي بناء على توصية منظمة الصحة العالمية.
- الحرص على أن تكون الكليات والمعاهد المتخصصة للتمريض على درجة عالية من الكفاءة والمهنية، وإخضاع مخرجاتها هيئات التقويم والإعتماد المهني مثل هيئة التخصصات الصحية.
- تبني الإدارات الصحية استراتيجيات محددة، تعنى بالتطوير والتحديث المستمر لخدمات التمريض
- تأهيل وتدريب وتدريب الطاقم التمريضي وتحديث معلوماته بشكل دوري ومنتظم من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية.
- تطبيق برامج تدريبية تطويريه مستمرة في المجالات الإدارية والفنية للارتقاء بمستوى التمريض في مقر عمله.

خاتمة:

التمريض مهنة مقدسة وعلى الممرضة مسئوليات كبرى تجاه مرضاها تفرضها القوانين الوضعية والأخلاقية وصمير المهنة وتختلف حسب مكان عمل الممرضة وللتسهيل سوف نستخدم النموذج الخاص بممرضة المستشفى، فالمريض يقضى معظم أوقاته تحت الرعاية المباشرة للممرضة فهي في أفضل وضع لدراسة الحالة النفسية للمريض وأقاربه وشرح حالته المرضية لهم بأسلوب مفهوم. وعلى الرغم من التحديات الكثيرة التي واجهت الممرضة في المؤسسات الصحية فقد نجحت إلى حد كبير في تغيير نظرة المجتمع التقليدية إلى المرأة العاملة، وأثبتت جدارتها وكفاءتها وتحملها أعباء هذه المهنة، على نحو يؤكد تزايد إقبال المرأة على مهنة التمريض، بالرغم من ارتباطاتها الإجتماعية ونظرة القصور من بعض فئات المجتمع لها ومن الواجب علينا أن لا ننكر لها هذا الحق وان نقف مشجعين لرفع الروح المعنوية لديها وان لا نستصغر العمل الذي تؤديه مهما كانت قيمته والمنصف يرى مدى حرصها على الارتقاء بمستوى الخدمات التمريضية وكفاءة الأداء مع مراعاتها والتزامها بعادات وتقاليد المجتمع. ومن أجل بناء تمريض واعي، مثقف ومدرك لأهميته فيجب إعطاء العاملين بهذه المهنة مكانتهم المنشودة في المجتمع وفي نفس جهات العمل الرسمية وسن تشريعات وقوانين تأخذ في اعتبارها طبيعة المجتمع وطبيعة عمل المرأة.

إن نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

المراجع:

- أحمد جاد عبد الوهاب "السلوك التنظيمي- دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة الإشعاع، 1996.
- أحمد ماهر: "كيفية التعامل مع إدارة الضغوط"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- أمين الساعاتي: "أصول علم الإدارة العامة - تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- التويجري محمد بن إبراهيم: "المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات المتعددة الجنسيات"، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 19، ع 2.
- توفيق محمد عبد المحسن: "الجودة الشاملة وستة سيجما - اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة"، دار الفكر العربي، دار الكتاب الحديث، 2005-2006.
- ثامر ياسر البكري: "إدارة المستشفيات"، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005.
- ثامر ياسر البكري: "تسويق الخدمات الصحية"، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، 2005.

- حسن إبراهيم البلوط: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2005.
- حسن صادق حسن عبد الله: "ضغوط العمل: مصادرها ومسبباتها، نتائجها وآثارها" ندوة ضغوط العمل والصراعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- حسين حريم: "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- سعد علي العتري: "الإدارة الصحية"، دار الباروري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- سعيد شعبان حامد: "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتعبين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية"، كلية التجارة - جامعة الأزهر.
- سعيد يس عامر: "الاستعداد وكيفية تأثير الناس بالتغيير"، المؤتمر السنوي السادس - الإدارة في ظلال التغيير.
- سميرة كامل محمد علي: "التنمية البشرية وإدارة المنظمات غير حكومية - مشروع إعداد الكوادر للعمل بالمنظمات غير حكومية"، جمعية الشبان، الإسكندرية، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- صلاح محمود ذياب: "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة".
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- عبد الناصر محمد علي حمودة: "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، 2005.
- عطية حسين أفندي: "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، 2003.
- علي محمد عبد الوهاب: "التغيير - مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته"، المؤتمر السنوي السادس - الإدارة في ظلال التغيير.
- رشيد واضح: "علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر"، دار هومة، بوزريعة، الجزائر.
- زكريا مطلق الدوري / أحمد علي صالح: "إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار الباروري العلمية، الطبعة العربية، 2009.
- زيد منير عبوي: "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- ماجدة العطية: "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، 2003.
- محسن أحمد الخضيري: "الضغوط الإدارية: الظاهرة - الأسباب - العلاج"، مكتبة المدبولي، 1991.
- محمود عبد المولى: "علم الاجتماع العمل الصناعي"، الدار العربية للكتاب، تونس.
- محمد محمد عبد الوهاب: "البيروقراطية في الإدارة المحلية"، دار الجامعية الجديدة، 2004.
- معن محمود عياصرة / أ. مروان محمد بيتي أحمد: "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- مؤيد عبد المحسن الفضل - د. يوسف حجيم الطائي: "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، الوراق، الأردن، 2004.

- مصطفى محمد سعيد سالم: "إدارة الجودة الشاملة.. وأثرها في التغيير المؤسسي" المؤتمر الوطني الأول للجودة، 26-28 ربيع الأول 1425 هـ.
- محمد الصيرفي: "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007.
- فوزي شعبان مدكور: "مصادر ومسببات ضغوط العامل والآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عنها"، ندوة ضغوط العمل والصراعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- محمود أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، المرجع السابق، الطبعة الثانية.
- نجم عبود نجم: "أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- نفيسة محمد باشري: "العلاقات الإنسانية"، مكتبة محضة الشرق، 1986.
- نواف كنعان: "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، 2007.
- Jacques - Antoine Malarewicz « Gérer les Conflits au travail » Village Mondial - Pearson Education France, Paris 2004.
- Gaetan Gibeault, Olivier Gauthey, Xavier Bernard « Les clés de la santé - sécurité au travail - Principes et méthodes de management » AFNOR, 2004.