

المورد البشري داخل المؤسسة الإستشفائية بين ثقافة المؤسسة والثقافة الاجتماعية تناول وفق نظرية الدينامية النفسية للعمل لـ كريستوف دجور Christophe D

د.ميھوي فوزي

جامعة البليدة 2

ملخص:

تعاين الجزائر من سوء تسيير العديد من المؤسسات المهنية وفي شتى المجالات، من بينها المجال الاستشفائي وقد عَظُم الأمر واستفحل، واستعصى حله.

وتتجلى مشكلة التسيير داخل المؤسسات الإستشفائية الجزائرية في الظواهر التي لا تمت بصلة للمهنة النبيلة، وتولّد عنها خدمات صحية مقدمة منقوصة الأنسنة، وكذا العنف، وانعدام النظافة والصراع بين الفئات المهنية، وبينها وبين المرضى ومرافقيهم، و...الخ، والدالة عن ضعف الثقافة التنظيمية المهنية، والتي فتحت المجال لسيطرة الثقافة الاجتماعية على حياة المنظمة، كون ثقافة المنظمة تؤثر على الأداء وعلى فاعلية المنظمة.

وفي هذه الورقة نسعى إلى تفسير سلوكيات المورد البشري الاستشفائي الذي يتأرجح بين ثقافة المؤسسة والثقافة الاجتماعية، وذلك وفق نظرية الدينامية النفسية لـ كريستوف دجور Christophe Dejours.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري - الثقافة التنظيمية - الثقافة الاجتماعية - النظرية الدينامية النفسية.

Résumé :

L'Algérie souffre de la mauvaise gestion de plusieurs entreprises et dans différents secteurs dont le milieu hospitalier, le problème a pris de l'ampleur et devient crucial.

La difficulté se manifeste dans les infrastructure hospitalière par des phénomènes qui n'ont aucun rapport avec la noblesse de la profession, ce qui a engendrer des prestations sanitaires inhumaines ainsi que la violence, le manque de l'hygiène, les conflits entre différentes catégories professionnelles et entre celles-ci et les malades ainsi que leurs accompagnateurs etc. ce qui démontre une faible culture organisationnelle qui a permis la dominance de la culture sociale sur la vie de l'entreprise.

Dans ce papier nous envisageons d'expliquer les comportements de la ressource humaine qui oscille entre culture organisationnelle et culture sociale selon la théorie de la psychodynamique de Christophe Dejours.

Mots clés : Ressources humaines – culture organisationnelle – culture sociales – théorie de la psychodynamique.

مقدمة: إن المهتم بشؤون المؤسسات المهنية في الجزائر يصل دون أدنى شك إلى نتيجة ألا وهي أن مشكلات تسييرها متعددة الأبعاد، وهو ما يحول دون ارتقاء لا المنتوج ولا الخدمات إلى ما ينتظره المواطن، وهذا لا يخص المؤسسات العمومية فحسب بل الخاصة أيضًا.

إن أداء العاملين في كل القطاعات دون استثناء ناتج عن اعتقادات وقيم واتجاهات، وسلوكيات والتي يُطلق عليها منذ الثمانينيات مع شين (Schein) بالثقافة التنظيمية.

وحسب الشلوي (2005): " يعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به ". ويرى سالم (2006) " أن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها ".

لذا فالمنظمات الجزائرية كون أن لديها أداء لم يرقى إلى المتطلع إليه، يتوجب على قادتها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، بأن تكون لإدارتهم نظرة واضحة، وأن تسعى بغية دعم القيم والمعتقدات والتوقعات التي تخدمها وتخدم أهدافها.

فالثقافة إما أن تُفَعَّل بعد تخطيط محكم، وتُحفز كل الفئات المهنية لتبنيها وتبدأ من التوظيف (الاختيار) والإدماج والاحتفاظ، وهذا ما يُطلق عليه بالثقافة المرغوب فيها (intentionnelle)، وإما أن تُترك المؤسسة لحالها وهنا تنشأ الثقافة التلقائية أو العفوية (fortuite) بعيدة عن إدارة التنظيم، فإن لم تُرسخ الثقافة التنظيمية من طرف المسيرين تنشأ من العاملين أنفسهم بالطبيعة لا تبغي الفراغ، وهذا ما سنفسر حدوثه استنادًا على نظرية الدينامية النفسية لصاحبها كرسstof دجور (Christophe Dejourn).

تعريف الثقافة التنظيمية:

- يُعرف الشلوي (2005) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجًا مستقلا، ومميزًا في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

تفسير النظرية الدينامية النفسية للعمل لـ كرسstof دجور (Christophe Dejourn):

" يعمل " « Travailler » مفهوم مركزي:

استناداً على الأرغونوميا تقترح النظرية الدينامية النفسية للعمل تعريفاً جديداً للعمل، فهو حسبها النشاط الذي يقتضي ملئ الفجوة الذي لا نستطيع اختزالها (irréductible) بين العمل الموصوف (المطلوب) (prescrit) والعمل الحقيقي réel. فالعمل هو "حركة" (mobilisation) الرجال والنساء اتجاه ما لم يكن متوقع من طرف الوصفة prescription اتجاه ما لم يُعطى من طرف تنظيم العمل. (Davezies, 1993)(Rometti, 2013)

ويبدو لنا بأن العمل هو كذلك النشاط الذي يقتضي ملئ الفجوة بين الثقافة التنظيمية المعلن عنها déclarée والثقافة التنظيمية المعمول بها opérante حسب تصنيف دوفيلار وري (2008) Devillard & Rey.

فلكي يتكيف الوافد الجديد طبيب كان أو ممرض (ركزنا على هذه الفئة كونها العمود الفقري للخدمات الصحية) مع ثقافة تنظيمية معمول بها بعيدة عن قيم ثقافة تنظيمية معلن عنها ينبغي على الممارس شيء إضافي هو "يعمل" « travailler ». فهو تلك التجربة الذاتية المكونة constituante التي تنشأ من تحريك كامل الشخصية عند مواجهة حقيقة الثقافة التنظيمية المعمول بها والتي تساهم في سيرورة الهوية لتحقيق الذات في الميدان الاجتماعي. (Dejours, 2009).

يلج الممارس (طبيب كان أو ممرض) عالم المؤسسات الإستشفائية ويشرع في مزاولة مهامه، فيُصدم بغياب ما كان يتوقع وجوده من قيم نبيلة تدل على ثقافة تنظيمية مهنية قوية قوة وصرامة مهنة غايتها خدمة ورعاية أكرم مخلوق، وكأمثلة على سبيل الذكر لا الحصر: فالاعتقاد بأن الخطأ غير مسموح كونه يؤدي بوفاة المريض أو إصابته بإعاقة دائمة، والاتجاه بأن المريض قبل كل شيء، والتضحية كسلوك من أجل رعاية الأخر، وقيم العمل كفريق (طبيب - ممرض - إدارة) بالتعاون والثقة، وأن المرضى سواسية في تلقي نوعية الخدمات، والتكوين المستمر للطبيب والممرض، ونقل ونشر المعلومات والخبرات من الأكثر علماً إلى من هو بحاجة إلى ذلك، هذه الثقافة لا وجود لها في الواقع، فالمعمول به هو أن مدير المؤسسة أو غالباً ما يكون البروفسور رئيس المصلحة يحسب نفسه في مملكة يتربع على عرشها ويجب على الكل أن يخدّمه هو وليس غيره، وأن المريض هو رقم في المصلحة (بالنسبة للفريق الطبي) ويحسب في الـ in put والـ out put بالنسبة للإدارة، والسلوك السائد بين مختلف الفئات يطغى عليه معاملة العالي supérieur للداني subordonné والامر ordonnateur للمنفذ exécuter، والأناية والفردانية وثقافة "تخطي رأسي".

من المعاناة إلى الذكاء في العمل: de la souffrance à l'intelligence au travail

الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة (الشلوي، 2005)، إلا أن هذه المعاناة الناجمة عن الضغوط تزيد كلما كانت الهوية (البن) شاسعة بين الثقافة المعلن عنها والثقافة المعمول بها.

تظهر المواجهة مع حقيقة الثقافة التنظيمية السائدة في إخفاق الرغبة échec du vouloir، رغبة مساعدة المريض عن طريق علاجه ومواساته، والتخفيف من ألمه، والسعي إلى رد صحته كما كانت من

قبل دخول المستشفى أو أفضل، فلاخفاق هو تجربة عاطفية أليمة، فتنشأ " المعاناة "، وتأتي من المواجهة المستمرة لمتطلبات المتناقضة نوعاً ما التي يخضع لها الممارس، ولكن يجب أن يصل إلى أن يُوفق بين: الثقافة التنظيمية المهنية المعلن عنها والثقافة التنظيمية المعمول بها للاستجابة إلى متطلبات الخدمات الصحية، ومتطلبات مكانته الاجتماعية ومتطلبات حماية صحته. ولإيجاد حلول وسطى تلاءم هذه المتطلبات تستوجب على الممارس الخروج من الخطاب النظري ومواجهة مقاومة العالم من خلال مقاومة الإجراءات، والمهارات *savoir faire*، والفنية *la technique* والمعرفة.

الحقيقة *le réel* تجعل الممارس يواجه الإخفاق وتولد مشاعر عدم القدرة *impuissance* والخيبة *déception* والغضب *la colère*. تولد هذه المعاناة الحصول على حلول، فهي المحرك للفعل الفردي والجماعي، فيكون (بيني) الممارس ذكاء مهني استجابة لهذه المعاناة للتكيف مع البيئة المهنية (المناخ التنظيمي)، ويتزود الممارس من رصيده الثقافي الاجتماعي للتكيف مع الثقافة المعمول بها. بالارتكاز على تربيته وأخلاقه وشخصيته وبالتالي الاستجابة تختلف من ممارس إلى آخر، لذا نلاحظ داخل المؤسسات الإستشفائية أن في نفس الموفق تصرفات مختلفة من ممارس لآخر (الرصيد مختلف)، فمن خلال رصيده الثقافي الاجتماعي يروض تصرفاته وأفعاله اتجاه زملائه من أطباء وممرضين وإدارة والفئات العمالية الأخرى وكذا اتجاه الخدمات الصحية التي يُقدمها. فيجب عليه أن يتعلم كيف يُترجم *interpréter*. ويتحایل *ruser*. ويترجل *improviser*، وكذلك يغش *tricher*. يعود ذكاء الفعل *intelligence de l'action* إلى " الشعور " *sentir* وهو ليس تفكير مُسبق *préréflexif* ولكن يُكتسب. خصوصياته بأنه غير مرئي للمنظم *l'organisateur* فغالباً ما تكون الثقافة المعمول بها صعبة الفهم حتى على العامل نفسه، ويصعب استخراجها واستظهارها فهي داخل الجدران وليس على الجدران على حد قول دوفيلار وري (2008) *Devillard & Rey*. فيقول الممارس لماذا أنا ونحن نتصرف بهذه الطريقة؟ لما لا يقوم كل عضو بمهامه على أحسن ما يرام ليقبل الخصام وتتعاون كلنا بثقة ووضوح لخدمة المريض؟ أين الخلل؟

اكتساب التكيف يتوقف على الرصيد الثقافي الاجتماعي، ولا يرجع ذكاء العمل إلى المراقبة الصارمة للذكاء كما لا يُعطي تمثيل *représentation* واضح. وحسب (Rometti, 2013) (Davezies, 1993) إن سيرورة استرجاع آثار معرفية نفسية للفعل ليصبح رسمي وجعل هذا الاختبار تجربة ممكن استخدامها في مواقف مختلفة ليست آلية *automatique*. ففي إطار هذه الخصوصية للذكاء، تظهر مسألة جماعة العمل (*le collectif de travail*) مركزية. وفي الحقيقة يجب على الجماعة أن تسهل توضيح الجزء الغامض واللغز *énigmatique* للعمل.

3 - العمل الجماعي: *Le travail collectif*

العمل هو نشاط يحمل في طياته مفهوم الجماعة، هو دائماً تجربة اجتماعية مُوجهة نحو شخص أو مشتركة مع شخص، إما زبائن أو مسئول أو زملاء فلا أحد يزعم العمل بمفرده. إذن يجب المرور من التجربة الفردية إلى النشاط الجماعي.

3-1- التنسيق والتعاون: Coordination et coopération

على نفس منوال أمودج التضاد l'opposition بين العمل الموصوف والعمل الحقيقي، نستطيع أن نفرق في العمل الجماعي بين التنسيق والتعاون.

يعني التنسيق الوصفة المعطاة من طرف تنظيم العمل فيما يخص العلاقات بين الأفراد، فهو يُصمم التقسيم الاجتماعي والفني. فيستجيب العمال للتنسيق بالتعاون، فهو في نفس الوقت (آن واحد) التنظيم الواقعي للعمل والعلاقات المُكونة بين الأفراد لغرض تحقيق الخدمات الصحية المشتركة. فالتعاون يسعى إلى ملئ فراغات lacunes تنظيم العمل عند وصف المهام ويُنسق المبادرات الفردية. يجب على التعاون أن يسهل للجماعة بأن تصل إلى قواعد المهنية التي تحدد جمع l'articulation مختلف الذكاء الفردي لغرض تقديم الخدمات الصحية.

3-2- شروط التعاون: الوضوح والثقة: condition de la coopération: visibilité et confiance

لكي يكون هناك تنسيق بين مختلف طرائق عمل الممارسين يجب أن تكون كل طريقة عمل سهلة الفهم من طرف كل الزملاء (الطبيب يأتي إلى المؤسسة الإستشفائية وقت ما شاء ويعمل كيف ما شاء، ويغادر المؤسسة متى يحلو له، كما بإمكانه التغيب، لكن بالمقابل إذا كان للممرض أو الإداري أو عامل آخر في المؤسسة مريض قريب un malade proche فيفحصه هو الأول وتقدم له أحسن الخدمات، وتوفر له أفضل ما لديهم من إمكانيات، من تحاليل وأشعة و...و... فالكل يرضى بتصرفات الطبيب وبالمقابل له بعض الامتيازات لم يكن يحصل عليها لولا أنه فهم طريقة عمل هذا الطبيب

كما سبق وأن درسنا، يحتوي العمل على جزء غامض obscure والذي يحرك المعرفة savoir، لكن كذلك أمهات خاصة عن طريقها يتفاوض négocié الفرد عدم التلاؤم بين رغبته والحقيقة. زيادة على أنها صعبة التفسير، تميل طريقة عمل العامل على أن تكون متخفية من طرف الممارس (كل ممارس طبيب كان أو ممرض يخفي طريقة عمله). ولمواجهة الحقيقة يضع الممارس حسابات combines أو حيل مهنية ficelles de métier والتي تكون في بعض الأحيان مخالفة للقانون أو التي تُثبت عدم كفايته أو إخفاقاته (maladresses). أمام الفشل يتحرك تائب الضمير (culpabilité)، هذه الترتيبات تعود إلى الخاص (intime). كشفها يُعرض إلى خطر سرقة حيله أو التنديد بها (dénoncer) فالثقة هي مشكل مهم في التعاون، تسمح الثقة " الوثام بمواءمة حاجة الخاص (intimité) الضرورية لتحريك الشخصية، ومتطلبات الوضوح الضروري للتنسيق. (Davezies, 1993) تُبنى الثقة في جماعة العمل بإشراك قواعد المهن التي يُوافق كل المهنيين الخضوع لها.

4- النشاط الرسمي: من القرار إلى قواعد المهنة: L'activité déontique : de la délibération aux règles de métier

بعد أن تظهر للعيان يجب التنسيق بين مختلف الكفاءات المهنية savoir-faire حول القواعد التي تتبع من الجماعة، إنتاج قواعد العمل من طرف الممارسين أنفسهم تُسمى "النشاط الرسمي" l'activité déontique. ولتسيير الفجوات بين تنظيم العمل الموصوف organisation prescrite du travail والحقيقي، تكوين الاتفاق compromis بين مختلف أنماط العملية ضروري، وفي غياب الاتفاق كل ممارس يعمل كما يعرف وهنا تتشكل la cacophonie أصوات غير منسجمة ولا رئيس جوق.

تمر هذه الاتفاقيات عن طريق مواجهة مبررات كل الملتزمين في العمل داخل فضاءات القرار la délibération. يسمح القرار تشكيل إجماع على ما يُفضل عمله وما هو ممنوع.

فضاءات القرار تمثل شرط ضروري للنشاط الرسمي، تصف النظرية الدينامية النفسية للعمل نمطين:

• الفضاءات الرسمية: les espaces formels

مثل لقاءات الفريق réunions d'équipes synthèses ou les staff, هي فضاءات نادرة لدرجة أنها لم تؤتي أكلها، لعدم وعي المسيرين الاستشفائيين بمنفعتها للنشاط الرسمي ولتنظيم ككل. الفضاءات الغير رسمية: مثل قاعات الراحة pause، المقاهي هي أماكن للترجمة الجماعة للأوامر المكونة للتنسيق، والتي تسمح استقرار وترتيب تنظيم العمل، وعن طريقها يقارن كل فرد مطابقة طريقة عمله، فالحميمية convivialité هي جزء لا يتجزأ من التعاون، يقول Christophe dejours " يعمل ليس فقط يُنتج، فهو كذلك العيش جماعياً ". « Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble ».

قواعد المهنة: les règles de métier

هنا نتكلم عن القواعد التي تأخذ في الحسبان وفي نفس الوقت العلاقة مع الواقع والعيش الجماعي، فهي قواعد تقنية وكيفية العيش الجماعي، وتميز أربع أنواع:

- قواعد تقنية التي تنظم النشاطات وطرائق العمل بالأدوات، بالآلات أو كذلك إجراءات التطبيق.
- قواعد اجتماعية التي تنظم العلاقات الأفقية والعمودية. ولا تتميز بالحميمية والعيش الجماعي والتي بعيداً عن الفروق الفردية تتمحور حول المنفعة الفردية وليس المشتركة.
- قواعد لغوية والتي في قالب لغة المهنة تسمح الفهم المتبادل داخل الجماعة.
- قواعد أخلاقية تُعلي القيم المشتركة والمعايير المرجعية للنشاط، تقرر ما هو حق أو باطل بالنسبة لموقف عمل خاص.

ولا يُدرك بأن التنظيم غير تام، ويجب الاقتناع بخصائصه غير الكاملة والقابلة للتجويد، وبالتالي لا يصبح الاعتراف بمساهمة كل ممارس في تنظيم العمل ممكن، ومن خلال عدم الاعتراف يزيد ضغط البيئة المهنية على ضغط طبيعة المهنة ويستمر ليصل إلى الاحتراق النفسي ما يؤدي إلى الممارسة للإنسانية.

خاتمة:

إن حل ما تتخبط فيه المؤسسات الإستشفائية من تقديم لخدمات صحية ناقصة الأنسنة هو راجع إلى تفشي بداخلها ثقافة أقرب للثقافة الاجتماعية منها لثقافة تنظيمية قوية تركز على خصوصيات المهنة، ولا يتسنى ذلك إلا بالرجوع إلى تصميم ملمح القادة الاستشفائيين القادرين على غرس ثقافة تنظيمية قوية، وذلك بالرجوع إلى عملية اختيار القادة وفق معايير مضبوطة ودعمهم بتكوين قاعدي ومستمر يجعلهم أكفاء للقيام بالمهام المنوطة بهم، فحسب شين (Schein, 2010) المسئول الأول عن الثقافة التنظيمية هو القائد.

المراجع:

- 1- إلياس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
- 2- حمد بن فرحان الشلوي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية - المملكة العربية السعودية.
- 3- Devillard Olivier & Rey Dominique (2008) Culture d'entreprise: un actif stratégique. Dunod, Paris. France.
- 4- Rometti Claire (2013): Psychopathologie et travail: Etude des cas. Thèse d'état de docteur en médecine. Université de Nice Sophia Antipolis. France.
- 5- Schein Edward.H (2010) :organizational culture and leadership. 4th Edition, JOSSEY-BASS. San Francisco – USA.