

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية  
محمد الشبوكي بالشرعية - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

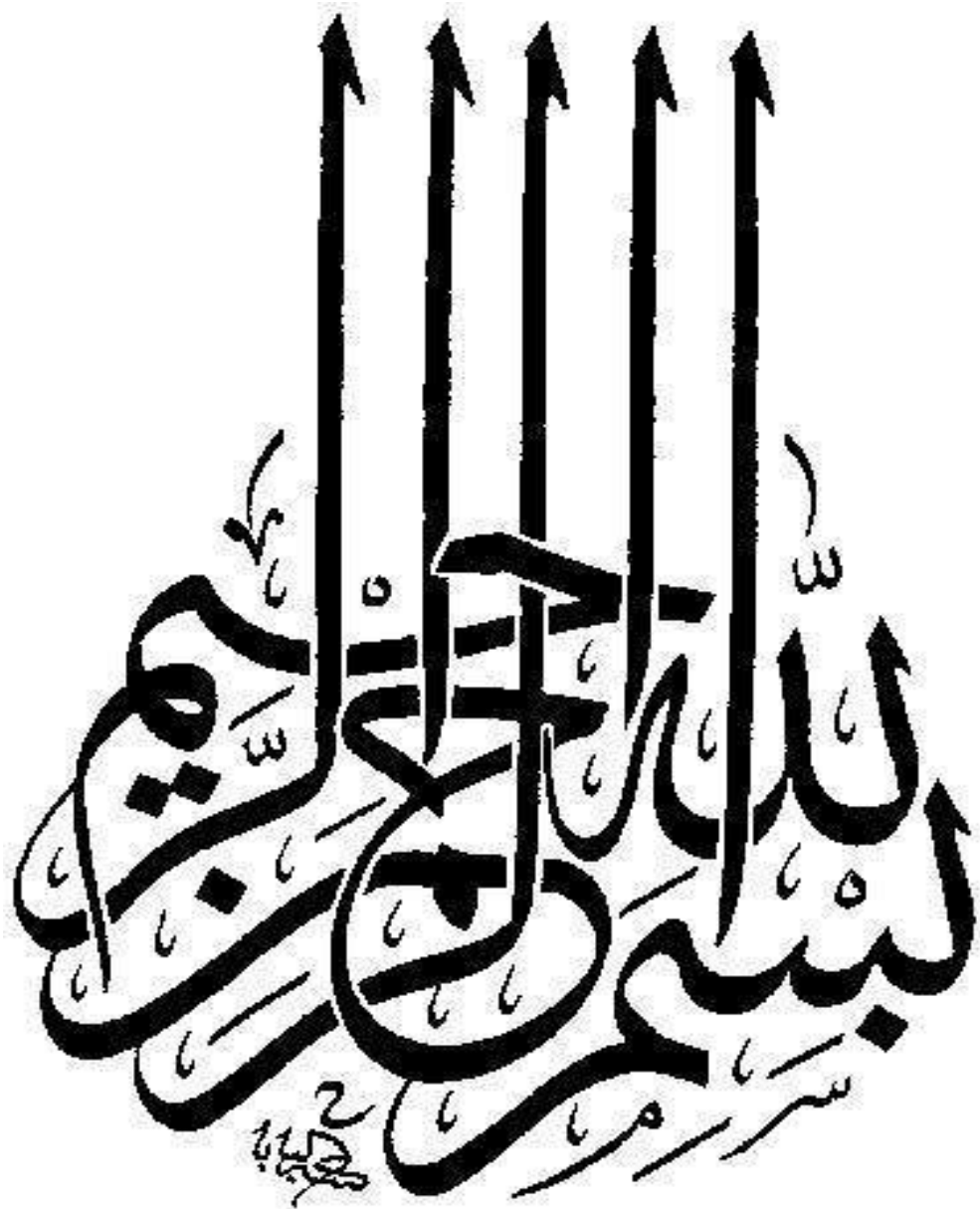
إشراف الأستاذ  
• أ.د. بوزيان عبد الغني

من إعداد الطالبين  
• جداي لبي  
• فرحاني وسام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قراد راضية	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بوزيان عبد الغني	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
ميهوبي نور الدين	أستاذ محاضر - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022



# شكر وعرفان

أول من يشكر ويحمد اناء الليل واطراف النهار،  
هو العلي القهار الأول والآخر والظاهر والباطن،  
الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى،

وأغرق علينا برزقه الذي لا يفنى وانا دروبنا،

فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي انعم علينا اذ ارسل فينا عبده ورسوله،  
"محمد ا بن عبد الله"، عليه ازكى الصلوات واطهر التسليم، ارسله بقرآنه المبين،  
فعلمنا مالم نعلم، وحثنا على طلب العلم اينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز  
هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه، من اولى مراحلنا الدراسية حتى هذه  
اللحظة.

كما نرفع كلمة الشكر الى البرفسور المشرف "بوزيان عبد الغني" الذي ساعدنا في  
انجاز بحثنا.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب او بعيد.

وفي الاخير لا يسعنا إلا ان ندعوا الله عز وجل ان يرزقنا السداد والرشاد والعفاف  
والغنى، وان يجعلنا هداة مهتدين.

# إهداء

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء

الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

الى والدتي العزيزة نوره

الى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي

لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح

الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الى والدي العزيز محمود

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى اخوتي عزيز، شيما، محمد، عبد

الله

الى مميّزتي ورفيقة دربي لبنى

الى من سرنا سويا نحن نشق الطريق معا نحو النجاح

والابداع الى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف

زهرة تعلمنا الى ليلى، ناديل، اسماء الى صديقاتي سناء، رميسة، سكيّنة.....

الى كل اقربائي ومعاريفي

الى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من اسمى واجلى عبارات في العلم الى

من صاغوا لي علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح الى اساتذتي

الكرام

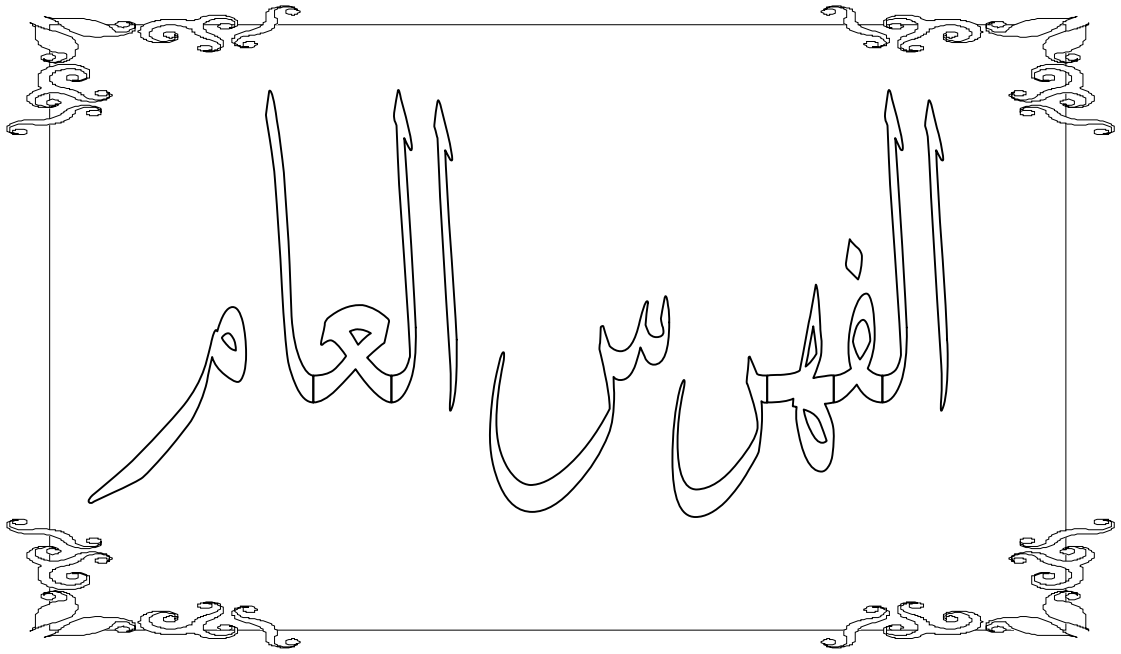
اهدي لكم هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل ان يجد القبول والنجاح.

وسام

# إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى اعز الناس علي قلبي  
الى أروع مخلوق علي وجه الأرض الى من مدنتني بالسعادة  
و كانت لي عوناً طيلة حياتي، الى أجمل ما نطق به لساني  
أمي الغالية "سامية" حفظها الله الى من رأيتُه صابر يكابد  
و يتعدي مصاعب الحياة الى من كان سندي  
في كل صغيرة و كبيرة الى من كان له الفضل في مواصلة دراستي،  
الى أبي الغالي "علي" أقول رب اجمعهما كما ربياني صغيراً.  
الى رفيقتي. الخطوة الأولى و الخطوة الأخيرة ،  
في أيام الدراسة لن أقول صديقتي بل أختي "وسام" دمتي لي سنداً  
الى من تقاسمت معهم الأبوة و الأمومة إخوتي رمزي و العبيد حفظهم الله  
الى الأخت العزيزة "أحلام" من الأشياء الجميلة التي قد يضعك القدر أمامها  
هو العيش بقرب ابن أخيك  
و لأن محبتي له كبيرة فإن الحديث عنه يتطلب  
شيئاً مختلفاً عن جميع البشر الى ابن أخي "أصيل الغالي"  
العفيد الأول لعائلتنا أجمل الأولاد و أذكاهم.  
الى كل من جمعني بهم المشوار حتى اليوم صديقاتي ، ناديل ، ليلي ، أسماء  
والى قريبتني ورفيقتي لغالية صنية أطل الله لكم سعادة الدارين.  
الى كل ذي فضل أمسك بيدي و كل عزيز لم يذكر اسمه .... في القلب مملو.

لبنتي



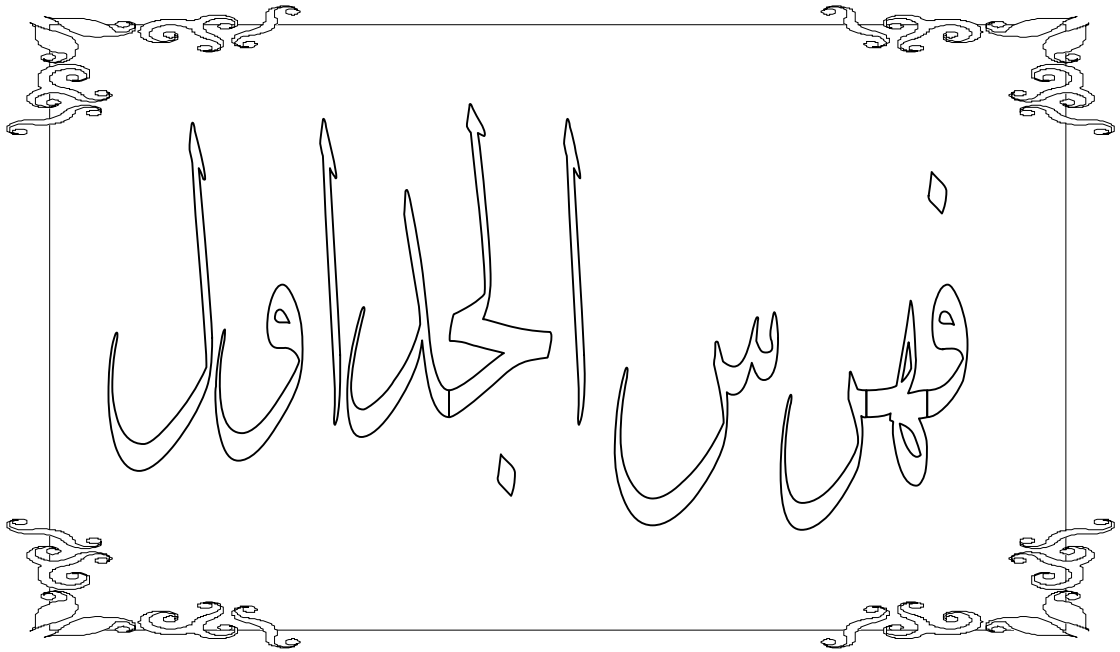
الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
VII	فهرس الجداول
X	فهرس الاشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة</b>	
	1- الاشكالية
	2- أسباب اختيار الموضوع
	3- أهمية الدراسة
	4- أهداف الدراسة
	5- تحديد المفاهيم
	6- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التطوير التنظيمي</b>	
	تمهيد
	اولا: ماهية التطوير التنظيمي
	1- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
	2- خصائص التطوير التنظيمي
	3- أهداف وأهمية التطوير التنظيمي
	4- أنواع التطوير التنظيمي
	ثانيا: أساسيات حول التطوير التنظيمي
	1- مبادئ التطوير التنظيمي

	2- عناصر التطوير التنظيمي
	3- محاور ومجالات التطوير التنظيمي
	4- أسباب ومبررات اللجوء للتطوير التنظيمي
	5- أساليب التطوير التنظيمي
	<b>ثالثا: تطبيق التطوير التنظيمي</b>
	1- إستراتيجيات التطوير التنظيمي
	2- مراحل التطوير التنظيمي
	3- معوقات التطوير التنظيمي
	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: عموميات حول المؤسسة الصحية</b>	
	<b>تمهيد</b>
	<b>أولا: ماهية المؤسسة الصحية وخدماتها</b>
	1- التطور التاريخي للمؤسسة الصحية
	2- مفهوم الخدمات الصحية
	3- خصائص الخدمات الصحية
	4- أقسام الخدمة الصحية
	5- أبعاد جودة الخدمة الصحية
	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية</b>	
	<b>تمهيد:</b>
	<b>أولا: الإجراءات المنهجية</b>
	1- مجالات الدراسة
	2- مجتمع البحث وعينة الدراسة



## الفهرس العام

	3- منهج الدراسة
	4- أدوات جمع البيانات
	<b>ثانيا: الدراسة الميدانية</b>
	1- تفرغ وتحليل البيانات
	2- النتائج العامة
	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>خاتمة</b>
	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

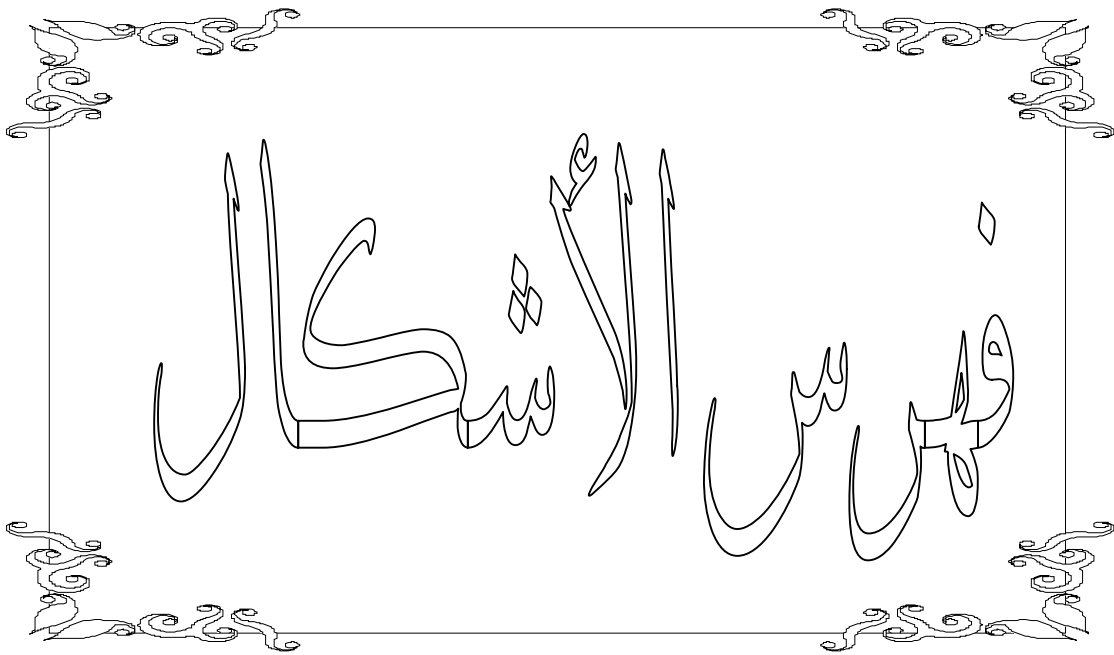


## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب متغير الجنس	
02	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	
03	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	
04	توزيع العينة حسب متغير حسب متغير الخبرة المهنية	
05	توزيع العينة حسب متغير حسب متغير طبيعة العمل	
06	هل يتوافق تصميم هياكل المؤسسة (قاعات استقبال وعلاج) وفقا لمعايير الصحة والسلامة؟	
07	هل توفر المؤسسة أجهزة وأدوات تسهل العمل في ظل جائحة كورونا؟	
08	هل توفر المؤسسة وسائل وقاية من كمادات وألبسة وقائية ومعقمات ؟	
09	هل تخصص المؤسسة أماكن لاستراحة وإقامة العمال في ظل الجائحة؟	
10	هل تقوم المؤسسة بالتعقيم اليومي للمستشفى حفاظا على صحة وسلامة عمالها ومرتبديها	
11	هل تقوم المؤسسة باطلاع العمال باستمرار بمختلف التعليمات التنظيمية خاصة في ظل جائحة كورونا؟	
12	هل توفر المؤسسة وسائل اتصال متنوعة لعمالها في ظل الجائحة ؟	
13	هل موقع المؤسسة الالكتروني يساهم في سرعة انجاز المهام وتوفير الجهد على العمال في ظل الجائحة؟	
14	هل تهتم المؤسسة بالتدريب المستمر لعمالها وفقا لمستجدات الجائحة؟؟	
15	هل تسدي المؤسسة لعمالها إرشادات ونصائح يومية حسب مستجدات الجائحة؟	
16	هل توفر المؤسسة برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات والعمل بها باستمرار؟	
17	هل تعقد المؤسسة اجتماعات افتراضية للعمال للتعامل مع مستجدات أزمة كورونا ؟	
18	هل خصصت المؤسسة فريقا لإدارة أزمة كورونا والتعامل معه؟	
19	هل تقوم المؤسسة بإجراء تدابير وقائية صارمة للحد من انتشار الجائحة؟	
20	هل تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الإدارات الأخرى؟	
21	هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بمراجعة كافة الإجراءات المتخذة وتقييم وفعاليتها؟	

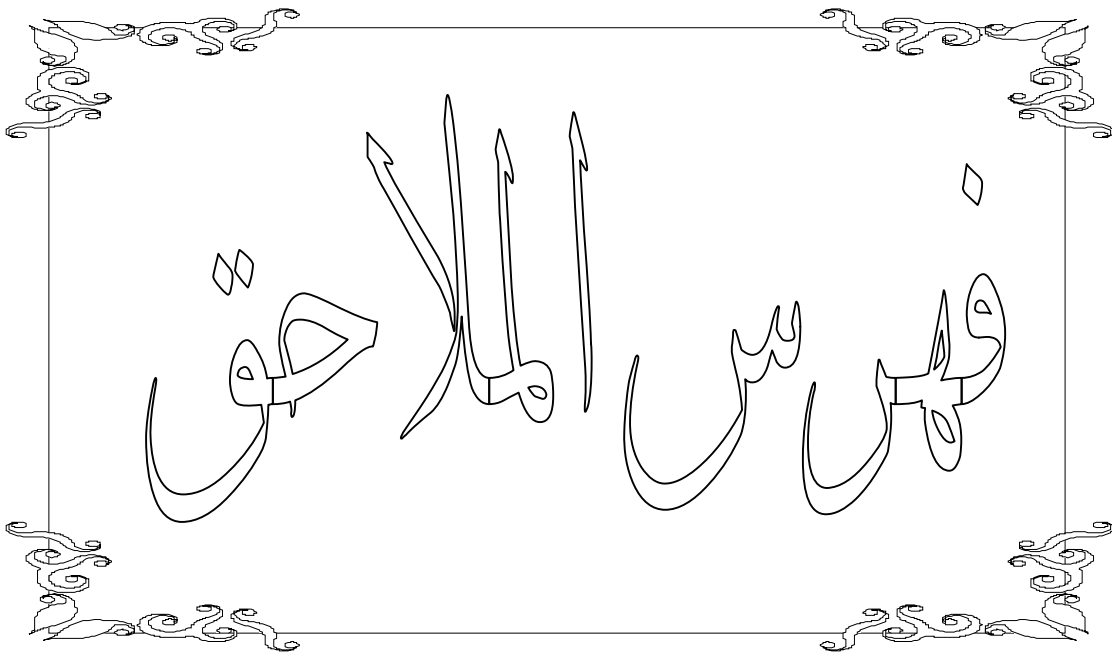
## فهرس الجداول

	هل تغيرت طرق الاتصال بين العاملين في المؤسسة أثناء الجائحة؟	22
	ما هي المشاكل التي واجهتكم مع التغيير الحاصل في المؤسسة الاستشفائية في ظل الجائحة؟	23
	ما هي الحلول التي تستخدمها المؤسسة للحد من هذه المشاكل في ظل الجائحة؟	24



## فهرس الأشكال

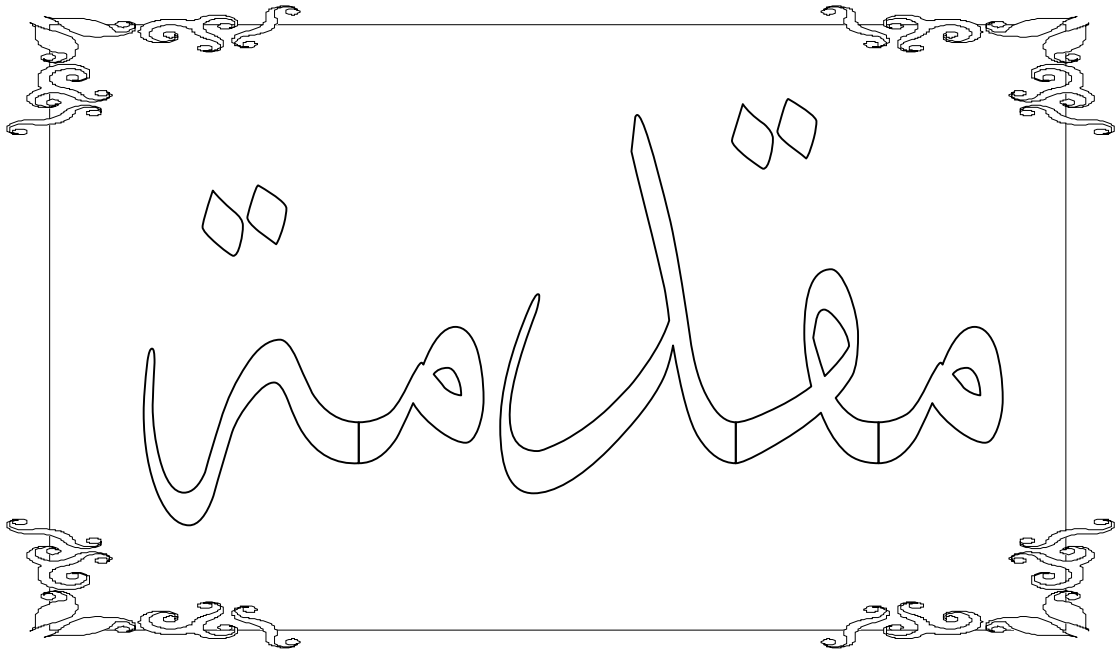
رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطبيق الشبكة الإدارية	
02	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس	
03	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الفئة العمرية	
04	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	
05	التوزيع البياني للعينة الخبرة المهنية	
06	التوزيع البياني للعي طبيعة العمل	
07	التمثيل البياني للعبارة الأولى	
08	التمثيل البياني للعبارة الثانية	
09	التمثيل البياني للعبارة الثالثة	
10	التمثيل البياني للعبارة الثالثة	
11	التمثيل البياني للعبارة الخامسة	
12	التمثيل البياني للعبارة الأولى	
13	التمثيل البياني للعبارة الثانية	
14	التمثيل البياني للعبارة الثالثة	
15	التمثيل البياني للعبارة الرابعة	
16	التمثيل البياني للعبارة الخامسة	
17	التمثيل البياني للعبارة الأولى	
18	التمثيل البياني للعبارة الثانية	
19	التمثيل البياني للعبارة الثالثة	
20	التمثيل البياني للعبارة الرابعة	
21	التمثيل البياني للعبارة الخامسة	
22	التمثيل البياني للعبارة السادسة	
23	التمثيل البياني للعبارة السابعة	
24	التمثيل البياني للعبارة السابعة	
25	التمثيل البياني للعبارة التاسعة	
26	التمثيل البياني للعبارة التاسعة	



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي بالشريعة - تبسة-	01
	الإستمارة	02
	مخرجات برنامج SPSS	03
	إذن بالدخول	04





تعد ظاهرة التطوير من أهم القضايا في عالمنا المعاصر، وقد ظهرت في صور متعددة، كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وفي أنماط العمل الإداري، فالتطوير التنظيمي واحد من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن من أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاستقرار والنمو والتطور، فأهداف الاستقرار تتمثل بقدرة المؤسسة على البقاء والتوازن والتكيف مع كل من مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، وما يحدث فيها من تطورات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة، فقد أصبح التطوير التنظيمي الأسلوب الأمثل لجميع المنظمات والمؤسسات، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة الصحية التي تستخدم وتعتمد التطوير التنظيمي للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، خاصة في ظل جائحة كورونا، وطريقة تكيفها معها وبناء استراتيجيات وخطط تتماشى وتتناسب مع هذه الجائحة لتقديم خدماتها لمرضاهما ومرتبديها بشكل أفضل وبصورة جيدة.

وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة، حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** تم فيه تحديد موضوع الدراسة بدءا بإشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الموضوع، الإطار المفاهيمي للدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة .
- **الفصل الثاني:** فهو خاص بالتطوير التنظيمي واحتوى على التطور التاريخي للتطوير التنظيمي، خصائصه، أهدافه، وأهميته، أنواعه، مبادئه، عناصره، محاوره ومجالاته، أسبابه ومبررات اللجوء له، أساليبه، استراتيجياته، مراحلها، وأخيرا معوقاته.
- **الفصل الثالث:** الذي تعلق بعموميات حول المؤسسة الصحية وتضم الآتي: التطور التاريخي للمؤسسة الصحية، مفهوم الخدمات الصحية، خصائص وأقسام الخدمات الصحية، أبعاد جودة الخدمات الصحية.
- **الفصل الرابع:** الذي هو الدراسة الميدانية حيث يحوي مجالات الدراسة (المكاني، الزماني)، مجتمع البحث وعينة الدراسة، المنهج وأدوات جميع البيانات، تفرغ وتحليل البيانات وأخيرا نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أحياناً أو عطاء، تأثراً وتأثيراً، هذه البيئة التي أصبحت في ظل القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيداً وأشد اضطراباً لما تشهده من تغير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدتها المحلية والإقليمية وحتى العالمية، لذا فإن المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث، حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية واستئصال جوانب الضعف والتعامل الفعال مع التهديدات.

لذا أصبح موضوع التطوير التنظيمي الذي هو عملية منظمة وهو جهة تهدف إلى إحداث تغيير فعال وإيجابي في مختلف المنظمات والمؤسسات من أجل تحقيق تطور مستمر في الأداء، ويمكن القول أيضاً أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة للتطوير والتغيير والقضية الأولى في حقل الإدارة وبات يشكل قضية محورية متصلة بجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها، وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته.

فجميع المؤسسات والمنظمات تعتمد على عملية التطوير التنظيمي منها المنظمة الصحية والتي هي كل مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر من المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والمراكز التخصصية أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة والصيانة الطبية وباعتبار المؤسسة الصحية كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية، الأمر الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات المتوقعة، كما تتلاءم مع جميع المستجدات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، الصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة وهذا بإتباع إستراتيجية تغيير وتطوير فعال.

يشهد العالم منذ أوائل ديسمبر 2019 إلى حد اليوم، جائحة كورونا التي هي فيروس خطير يستهدف الجهاز التنفسي، مما يؤدي بالإنسان لهلاكه، خاصة الأشخاص الذين يعانون من الأمراض المزمنة، ولقد خلق هذا الفيروس حالة من التغيير في كل المجالات وذلك للحد من انتشاره، بإتباع مجموعة من الإجراءات الوقائية والبروتوكول الصحي الذي وضعته منظمة الصحة العالمية، ولقد فرضت هذه الإجراءات على المؤسسة الصحية اللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير الفعال لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة، خاصة أنها المؤسسة الأهم في هذه الفترة، حيث وجب عليها اتخاذ جميع الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللازمة بالتنسيق مع مختلف الأطراف المتداخلة قصد ضمان استمرارية إسداء الخدمات الصحية في أفضل الظروف وفقاً لبرنامج يتم إعداده على مستوى كل مؤسسة.

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشوكي بالشريعة في ظل

جائحة كورونا؟

ومن التساؤل الرئيسي تتبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الوسائل والأساليب التي استخدمتها المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشريعة في تقديم خدمات صحية لمرضاها في ظل جائحة كورونا؟
2. كيف غيرت وطورت المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي من منظومة التسيير في ظل الجائحة؟
3. ما هي الإجراءات المصاحبة للتغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل الجائحة؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

دفعتنا العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:

### أ- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع والرغبة في دراسته ميدانيا ومحاولة تطبيقه واقعا.
- حب الاستطلاع والمعرفة وكذا فضولنا لمثل هذه المواضيع التي ستواجهنا خلال مسيرتنا العلمية والعملية.
- المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضع إفادة للطلبة في المستقبل.

### ب- أسباب موضوعية:

- أهمية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الصحية الذي يعمل على حل المشاكل وتحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- إن التطوير التنظيمي من المواضيع التي تركز عليها مختلف المؤسسات التي تسعى للرفق وجودة الأداء، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات وأهداف المؤسسة.

## 3- أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز عدة جوانب حول التطوير التنظيمي إذ حاولنا في دراستنا وبصفة خاصة التطرق إلى دور وواقع التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الصحية وكيفية التعامل وكذا مدى قابلية الموظفين لهاته العملية الإدارية كما ركزنا على هذا النوع من المؤسسات كونها مؤسسة لها اتصال مباشر مع المواطن وتقديم الخدمة له وتم الإشارة إلى واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشريعة، لما له من إسهام في رفع مستوى العاملين بالمؤسسة وتحسين أدائهم العمليتي داخلها وذلك لإحداث التغيير المرغوب فيه والحرص على تقديم ما هو أفضل دائما.

## 4- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى ما يلي:

- الكشف على واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي.
- إبراز دور وأهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي.

- الكشف عن اساليب ووسائل التطوير التنظيمي المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل الجائحة.
- زيادة التحكم والتعرف على الإجراءات المنهجية بصفة مضبوطة ودقيقة.
- التعود والتدرب على الدراسات الميدانية من خلال تقنيات البحث.
- التعرف على مختلف طرق عرض وتحليل النتائج.

## 5- تحديد المفاهيم

### أ-التطوير:

لغة:

يعني التغيير أو التحويل من طور إلى طور. وتعني كلمة تطور تحول من طوره ، تعني كلمة التطور التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. ويطلق أيضا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.

### اصطلاحا:

هو التحسين وصولا الى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.<sup>1</sup>

### ب-مفهوم التطوير التنظيمي

يعرفه بيتش: بأنه عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وانظمتها باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقية.<sup>2</sup> ويعرف ايضا: بأنه عبارة عن مقدار الجهود البشرية التي تبدل داخل المنشأة بغية الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من تشجيعها وانطلاق في وضع استراتيجيات المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها المستهدفة.<sup>3</sup>

### إجراءات

يمكن ان نعرف التطوير التنظيمي إجرائيا بأنه عبارة عن عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف تقنيات علوم السلوك التطبيقي.

<sup>1</sup> - محمد بوزاهير، معنى تطور، معاجم الوجيز، 26 ديسمبر 2012، 9.09، مأخوذ من موقع <https://w.w.w.maajim.com> تاريخ التصفح 18 فيفري 2022 على سا 01.30

2 - القحطاني محمد بن دليم: تطوير ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2008، ص 200.

3 - ابو الحسن عبد الموجود ابراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 40.

## ج- مفهوم المؤسسة

تعرف بأنها: عبارة عن جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول الى هدف اقتصادي واجتماعي.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل السلع او خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطها.<sup>2</sup>

## مفهوم المؤسسة الصحية

تعتبر المؤسسات العمومية للصحة مؤسسات ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتخضع في تسييرها الى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتوضع تحت وصاية الوالي وهي على أربعة 04 مستويات: بدءاً بالمؤسسات الجوارية، ثم الاستشفائية، ثم المتخصصة، فالمراكز الاستشفائية الجامعية.<sup>3</sup>

## د-جائحة كورونا

الفيروسات التاجية هي عائلة من الفيروسات التي من الممكن أن تسبب نزلات البرد الشائعة، وفي بعض الأحيان قد تسبب أمراض تنفسية أكثر خطورة مثل متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد SARS ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية MERS.

كورونا كوفيد 19: هو مرض مرتبط بفيروس بيتا كورونا الجديد المسمى متلازمة الجهاز التنفسي الحادة للكبار sars - cov 2، تم الإبلاغ عنه لأول مرة في الصين في كانون الأول 2019، وهو فيروس يحتوى على الحمض النووي الريبي RNA فقط، وهو شديد العدوى، ينتج مستويات فتك أعلى من الأنفلونزا وفيروسات أنفلونزا الخنازير 1H1N.

وقد أعلن المدير العام لمنظمة الصحة العالمية كورونا كوفيد 19 جائحة عالمية في 11 آذار 2020. من عام 2019 الى غاية الآن: جائحة فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 المسبب - CORONAVIRUS - SARS-COV 2 ، الذي ظهر في ووهان - الصين في ديسمبر 2019، وانتشر الى بقية دول العالم ومازالت رحلة البحث على علاج ولقاح للسلالة الجديدة من فيروس كورونا مستمرة. وحسب المؤشر العالمي لكورونا world meter corona حسب تاريخ 4 جوان 2020 بلغ عدد الإصابات 6.610.723 إصابة، وعدد الوفيات 388.643 وفاة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 25

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26

<sup>3</sup> بن محمود بوعلام، تسيير المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر بين تحديات الواقع ومقاربات التحديث، الملتقى الوطني حول التسيير الصحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، د.ص

وحسب مصدر الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-الإسكوا، وحسب تاريخ 31 ماي 2020، بلغ عدد الإصابات ما يقارب 6.514.372 إصابة، وعدد الوفيات 384.643 وفاة، حيث سمات الدول التالية: السعودية، قطر، الإمارات، الكويت، مصر، البحرين، الجزائر، المغرب، عمان، العراق، السودان....<sup>1</sup>

## 6- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التطوير التنظيمي من عدة جوانب، ولذلك سنستعرض بعض هذه الدراسات موظفين أهم أهدافها والنتائج المتوصل إليها:

1- جوزيف موسى: تحليل واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري (دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه.

- حيث طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية: تحتاج المنظمات عامة كانت أم خاصة الى التطوير التنظيمي بالدرجة نفسها، سواء كانت المنظمة سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لكي يزداد توافقها مع بيئتها وتستطيع تقديم منتج أفضل، والفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير الأخرى هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاما متكاملًا تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة التبادلية، حيث لا بد أن يكون التطوير شاملا التطوير الهيكلي والبشري والتكنولوجيا وهنا نطرح التساؤل التالي:<sup>2</sup>

حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات العامة في سوريا؟

وهنا التعبير عن إشكالية البحث بالسؤال الآتي:

- ما واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري من ناحية:

- الهياكل التنظيمية

-التدريب والتحميس

- التقنيات المستخدمة في العمل المصرفي

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري في دمشق

- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة الزمانية الواقعة بين 15-09-2019 لغاية 15-06-2020.

منهج الدراسة:

اتبع البحث المنهج الوصفي (دراسة حالة)، حيث تم الاعتماد على الأدبيات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، كما تم الاعتماد على المقابلة الملاحظة وتحليل الوثائق كأدوات بحثية للحصول على البيانات الأولية.

<sup>1</sup> طارق الدريدي، جائحة كورونا، كوفيد 19 وتداعياتها على أهداف التنمية المستدامة 2030، نشرية الالكسو العالمية، نشرية متخصصة، العدد 02، يونيو 2020، ص 15

<sup>2</sup> - جوزيف موسى: تحليل واقع التطبيق التنظيمي في المصرف التجاري السوري (دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، سوريا، 2019، ص ص 105-107.



العينة: يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري، اما عينة البحث فقد تم إجراء المقابلات مع المسؤولين في الإدارة العامة للمصرف ممن ترتبط أعمالهم بمحاور التطوير التنظيمي المدروسة.

الاستنتاجات: خلصت هذه الدراسة الى مجموعة استنتاجات كالتالي:

- يعتبر الهيكل التنظيمي للمصرف هيكلا وظيفيا طويلا من الناحية الرئيسية متعددة المستويات الإدارية ويتصف بالرسمية، حيث يتم انجاز الأعمال وفق إجراءات روتينية وأساليب محددة تتصف بالثبات النسبي، كما يتصف بالتعقيد الشديد وهذا يعود الى تقسيماته المختلفة وتعدد مستوياته الإدارية والإشرافية والتخصص الشديد في العمل بالإضافة الى تعدد وتنوع أنشطة.

- يعاني المصرف من مركزية شديدة، فقرارات كافة الخاصة بمديريات الإدارة العامة تصدر من الإدارة العليا وتمر بسلسلة من المراحل حتى يتم اتخاذها، حيث لا يوجد أي تفويض للسلطات بالمستويات الإشرافية (رؤساء الدوائر، رؤساء الشعب) ولا يمكن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا بدون أن يأخذ موافقة مدير المصرف. كما تتركز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العامة، حيث تتطلب أغلبية القرارات الخاصة بفروع المصرف الإدارة العامة بينما تنحصر صلاحيات مدير الفرع في اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة، وهذا الشكل من الأشكال المركزية المطلقة يحمل الإدارة العامة أعباء كبيرة من جهة ويلغي دور الفروع في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية من جهة أخرى.

- الانتقال من مرحلة التدريب العام المنصب على اللغات ومهارات الكمبيوتر الى التدريب التخصصي المنصب على تقنيات العمل المصرفي.

- يركز المصرف على تنمية مهارات العاملين فيه في المجالات الإدارية وخدمة العملاء والمنتجات المصرفية لكنه لا يولي الاهتمام الكافي للجانب التقني، حيث اقتصرت الدورات التدريبية على إدارة امن المعلومات واختبارات الاختراق في الوقت الذي يعتبر من الضروري إعداد كوادر مؤهلة في المجال التقني.

- يقصر التدريب في المصرف على المستويات الإدارية العليا والوسطى وموظفي خدمة العملاء، مع عدم الاهتمام بتطوير مهارات المستويات التشغيلية.

- لا يقدم المصرف أي نوع من أنواع الحوافز المعنوية للعاملين فيه على الرغم من أهمية هذا النوع من الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى أدائهم.

- قام المصرف بتنمية عملياته بشكل كامل منذ عام 2014 فيما يتعلق بجميع العمليات المحاسبية، عمليات الحسابات الجارية والودائع، وعمليات تمويل التجارة ومراقبة الائتمان، وتصنيف الفئات النقدية، ومنظفة الأرشفة الالكترونية، بالإضافة الى العمل بنظام البريد الالكتروني.

- تتصف الخدمات الالكترونية وخدمات الدفع الالكتروني التي يقدمها المصرف بالمحدودية مقارنة بالمصارف الأخرى، بالإضافة الى عدم تطبيق الأرشفة الالكترونية بشكل كامل في الدوائر والشعب كافة في الإدارة العامة للمصرف، وهذا ما يتعارض مع سياسة الأتمتة وأهدافها في تحسين مخرجات العمل.<sup>1</sup>  
مناقشة الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على تحليل واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري بينما دراستنا على واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية تتوافق دراستي مع هذه الدراسة في كون كلاهما يدرس واقع التطوير التنظيمي فقط لاختلاف يكمن في مكان وإجراء الدراسة.

2- سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات (دراسة مقارنة) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

- تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي على الجامعات.

كما تقوم على اربعة فرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية

- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس الجامعة الإسلامية تتعلق بنوع الثقافة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس جامعة الأزهر تتعلق بنوع الثقافة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس جامعة الأقصى تتعلق بنوع الثقافة.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التطور التنظيمي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جوزيف موسى، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> - سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2006، ص ص 3-6.

- 1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات.
  - 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالهيكل التنظيمي.
  - 3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتبسيط الإجراءات.
  - 4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتشريعات والأنظمة والقواعد.
  - 5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتنمية الموارد البشرية.
  - 6-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- 1-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الأهداف والاستراتيجيات.
  - 2-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الهيكل التنظيمي.
  - 3-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تبسيط الإجراءات.
  - 4-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين التشريعات والأنظمة والقواعد.
  - 5-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تنمية الموارد البشرية.
  - 6-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الاستخدام التكنولوجي.

## حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2006/2005

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على الإداريين الأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وقد استبعد الباحث العاملين في خدمات الحرم لاعتقاد الباحث بأنه يصعب عليه تعبئة الاستبانة بطريقة صحيحة.

الحدود المؤسساتية: طبقت الدراسة على الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وقد استبعدت جامعة القدس المفتوحة لأنها تقدم الخدمات التعليمية لطلابها من خلال التعليم عن بعد distance learning خلافا لنظام التعليم المتبع في الجامعات المبحوثة، كما أن الموجود في قطاع غزة فروع للجامعات وليس المقر الرئيسي حيث الغدرة العليا للجامعة موجودة في القدس وهي إحدى طبقات عينة الدراسة الأمر الذي يتعذر معه إجراء الدراسة عليه.

المنهج المتبع في هذه الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي

العينة ومجتمع البحث: قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة (نسبة 20 %) تتكون من 340 موظفا وتم توزيع الاستبانة عليهم وقد استرجاع 271 استبانة.

## النتائج

- أظهرت الدراسة أن 84% من المبحوثين في الإسلامية 71% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة، أظهرت انخفاض مستوى مشاركة موظفي الجامعات الثلاثة في وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية.

- بينت الدراسة أن 92%، 62%، 65%، من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يعتقدون أن الهيكل التنظيمي لدى جامعاتهم مناسب، وان 79% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على وجود وصف وظيفي بينما في الأزهر والأقصى فأرائهم محايدة.<sup>1</sup>

- أشارت الدراسة الى أن 90%، 76%، 77% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على وجود تبسيط لإجراءات، كما أن 90%، 66% من المبحوثين في الإسلامية والأقصى على التوالي يوافقون على وجود تشريعات وأنظمة وقوانين واضحة بينما في الأزهر فمحايدون.

- أظهرت الدراسة أن 96%، 68%، من المبحوثين في الإسلامية والأزهر يوافقون على الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بينما في الأقصى فمحايدون، كما 86% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تختار موظفيها حسب معايير واضحة بينما في الأزهر والأقصى محايدون، وأما 83% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تعين الموظفين الأكفاء، بينما 75% من المبحوثين في الأقصى لا يوافقون على ذلك أما في الأزهر فمحايدون.

<sup>1</sup> - سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سابق، ص ص 20-114.

وبينت الدراسة أن 75 % من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تدعم عملية تدري الموظفين بينما في الأزهر والأقصى فمحايدون، كما أن 71% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تسعى باستمرار لتنمية مهارات الإداريين، بينما رفض 66 % من المبحوثين في الأقصى ذلك أما في الأزهر فمحايدون.<sup>1</sup>

### مناقشة الدراسة

ركزت هذه الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، تتفق هذه الدراسة مع دراسة في كون هناك مستويات للتطوير التنظيمي مختلفة في كل مؤسسة. سواء كانت مؤسسة صحية، تعليمية، خدمية، تجارية...

3- بوعويش عبد الله: **التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. حيث طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

في ظل ما تعانيه المؤسسات الجزائرية من تغيرات متشابهة و متسارعة في مختلف المجالات خاصة على الصعيد البيئية الخارجية، أصبحت كل المؤسسات الاقتصادية مطالبة بمراعاة التغيرات الحاصلة في محيطها، أما على الصعيد الداخلي فمن الضروري معرفة درجة مقاومة أفراد المؤسسة لعملية التطوير لأن التخطيط وإعداد ميزانية خاصة بعملية التطوير لا تكفي في ظل عدم استجابة أفراد المؤسسة لعملية التطوير.<sup>2</sup>

و انطلاقاً مما سبق برزت إشكالية هذا البحث وتتمثل في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين تطبيق خطة التطوير التنظيمي وتحسين مستوى أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية؟ و يندرج ضمن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إسهام التطوير التنظيمي في حل مشكلات الموظفين في المؤسسة؟
- ما هو مستوى كفاءة الآراء، نتيجة التطوير التنظيمي الذي حصل في المؤسسة؟
- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسة؟
- ما مدى قدرة المؤسسة على استغلال أساليب التطوير التنظيمي في المؤسسة؟

### فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل إشكالية البحث، والإلمام بجوانب المشكلة، اعتمادنا على فرضية عامة، وقصد البرهنة على الفرضية العامة تم صياغة فرضيتين جزئيتين:

<sup>1</sup> - سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سابق، ص ص 20-114.

<sup>2</sup> - بوعويش عبد الله، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري، دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكة، 2013، ص ص 2-4.

## الفرضية العامة

- التطوير التنظيمي يؤثر في مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

## الفرضيات الفرعية

- هناك علاقة دالة إحصائياً بين تحسن مستوى أداء الأفراد واستعمال أسلوب التطوير على مستوى الأفراد.
- تؤثر مقاومة التطوير من طرف العاملين على أداء الأفراد في المؤسسة.

## مجالات الدراسة

تمت هذه الدراسة على مستوى ثلاثة مجالات وهي: المجال البشري، المجال المكاني، والمجال الزمني وسوف نوضحها كما يلي:

## المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة في المؤسسة المينائية لسكيكدة وبالتحديد في الميناء المزدوج - الميناء القديم-، وهو ميناء تجاري، هيدروكربون ونقل المسافرين وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب 3.500.000.000.00 دج، وبمقتضى المرسوم رقم 394 الصادر بتاريخ 08/14 تم تأسيس المؤسسة المينائية لسكيكدة حيث يقد عدد عمالها ب 1699 عامل موزعون على مختلف هياكلها.

## المجال البشري

أجريت الدراسة الراهنة على عدد من العاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة على اختلاف مستوياتهم الإدارية على اعتبار أن خطة التطوير التنظيمي تعتبر خطة شاملة لجميع أفراد المؤسسة دون استثناء، من إطارات ، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، وذلك باختلاف الأقسام والدوائر والمصالح الموجودة في المؤسسة، وقدر مجتمع الدراسة ب 148 فرد.

## المجال الزمني

أجرى الطالب الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق اعتماد مختلف أدوات الدراسة، خاصة تصميم الاستمارة، وتوزيعها على العمال واسترجاعها والذي أخذ مدة من : 15 مارس 2012 الى 31 ماي 2012.

## منهج الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف ونتائج البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول الى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف او الظاهرة محل الدراسة.

إضافة الى منهج دراسة حالة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم الرجوع في الجانب النظري الى الكتب العلمية، مذكرات تخرج ماجستير، مجلات، أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الاستبيان بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة المينائية لسكيكدة حول موضوع التطوير التنظيمي، حيث تم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

## عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة المينائية لسكيدة، وقد تم توزيع الاستبيان بغرض الدراسة على عينة من العمال، حيث تم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية، وتم التركيز على فئة الإطارات لأنهم يشغلون مراكز وظيفية قيادية وإدارية عليا مختلفة، ولهم الاضطلاع الواسع بواقع التطوير في المؤسسة، كما يعتبرون فاعلين في عملية التطوير.

وتم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.<sup>1</sup>

## نتائج الدراسة

**تنقص الفرضية الرئيسية:** التطوير التنظيمي يؤثر في مستوى أداء العاملين في المؤسسة فمن النتائج المتحصل عليها أن نسبة 93.2% على أن تحسن أداء الأفراد العاملين في المؤسسة المينائية يؤدي الى تحسن جودة الخدمات المقدمة للزبائن، كما أن نسبة 94.6% من المبحوثين أكدوا أن برنامج التطوير التنظيمي يساعد على زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة والتي تنعكس على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح وارتفاع الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة أجور العاملين، وارتفاع الروح المعنوية.

- كما أن نسبة 95.9% أكدوا أن التطوير التنظيمي يساعد على تطوير كفاءة الأداء، و نسبة 89.2% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة المينائية وفرت وسائل ومعدات حديثة للمساعدة في إنجاز الأعمال وهذا يساعد على رفع الإنتاجية بسبب السرعة في إنجاز الأعمال.

ونسبة 13.58% من المبحوثين أكدوا أنهم يتدربون على أساليب التطوير التنظيمي بمعنى أن التطوير التنظيمي يزيد من معارف الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية.

## مناقشة الدراسة

ركزت هذه الدراسة على التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري حيث تتفق مع دراستي في كون التطوير التنظيمي يؤثر على العديد من الجوانب في المؤسسة وعلى العنصر البشري بصفة عامة.

## 4- دراسة (Teng-chuchium2003)

دراسة حالة بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي لشركة لإنتاج شبه الموصلات في تايوان".  
هدفت هذه الرسالة إلى تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل، وركزت الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت البيئة الإستراتيجية لهذه الشركة.  
ومن إجراءات هذه الدراسة استخدام أسلوب المقابلة ومراجعة المراجع والمستندات المناسبة التي تعود للهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية وفي الوقت ذاته لتحسين فهم تطور إعادة الجماعة في الشركة

<sup>1</sup> - بوعيش عبد الله، مرجع سابق، ص ص 90-122.

للتحليل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة ويصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة، ولتطبيقه في الخطة وتكون هذه الخطة مرجع للهيئة الإدارية، وركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور رئيسية هي: التغيير التنظيمي، إعادة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية.

## 7- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة فلقد انحصرت بين عامي 2005-2020 أما الدراسة الحالية فهي تجرى في عام 2022.

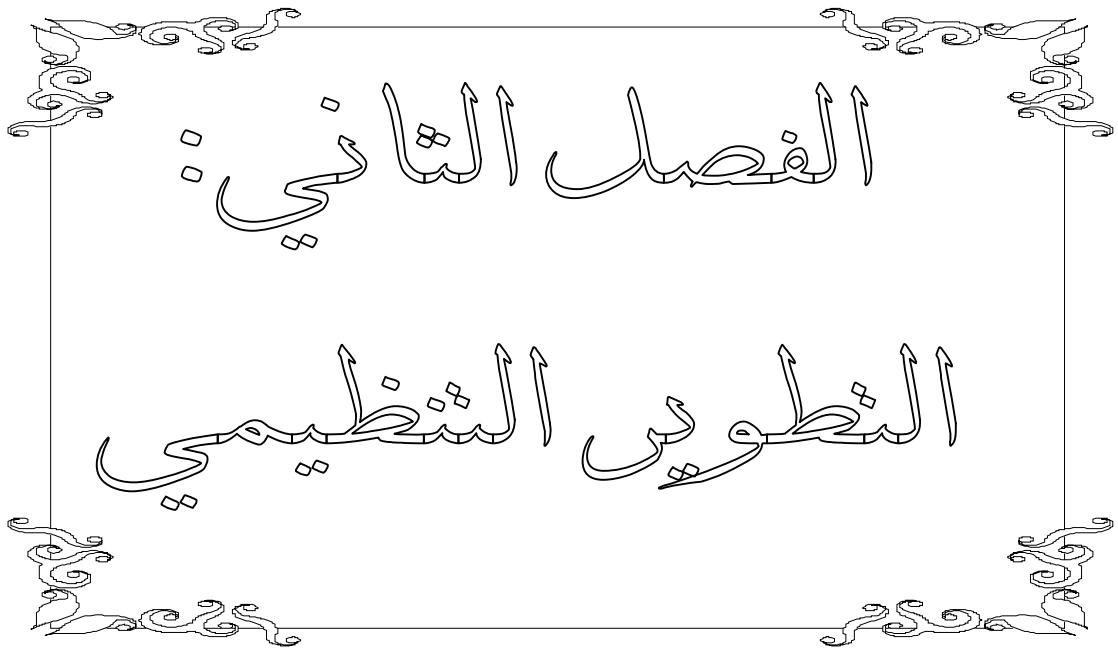
تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال المكاني والموضوعي، أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث التطوير التنظيمي.

كما أنه من حيث النتائج فقد توصلت الدراسات السابقة الى نتائج متباينة في موضوع التطوير التنظيمي وذلك للأهداف والفروض التي تبنتها.

أما عن جوانب الاستفادة فتمثلت في:

- تدعيم البناء النظري للموضوع قيد الدراسة وإثرائه بالمعلومات.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، أسباب القيام بها مع توضيح أهميتها وأهدافها.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها الدراسات.
- التوجه الى بعض الجوانب التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج موضوع الدراسة.





الفصل الثاني:  
التطوير التنظيمي

## تمهيد

لقد أصبحنا نعيش في مجتمع المنظمات organizational society التي تشكل عنصر أساسي في رفاهية المجتمع الحديث، وفي نفس الوقت أصبحت المنظمات احد عوامل التغيير في المحيط تؤثر وتتأثر به، لذا كان على المنظمات الإدارية ان تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط سريع التطوير والتغيير، وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم. حيث تعتبر المنظمة كيان اجتماعي متفاعل مع بيئته الخارجية بصفة مستمرة ودائمة، لكن مع التغييرات التي يشهدها العالم أصبحت ابعد ما تكون من الثبات والاستقرار، فأصبحت بحاجة ماسة لتبني التجديد والتطوير لضمان واستمراريتها وبقائها.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى التطوير التنظيمي، خصائصه، أنواعه، مبادئه، محاوره ومجالاته. بات التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لكل منظمة ومستمر باستمرارها من تنفيذ لخطتها وأهدافها، حيث هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتغيير وتطوير خطتها بما يتناسب مع تحقيق أهدافها، كما يسعى لتحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف، وإجراءاته وأساليبه، كما يساهم في الحفاظ على جوهر وكيان المنظمة لضمان بقائها واستمراريتها.

## أولاً: ماهية التطوير التنظيمي

### 1- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

ليس الهدف هنا هو إعطاء تفصيلات دقيقة عن تاريخ هذا الحقل، لكن إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم أعمق ولاسيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم. فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي بالانتشار مع نهاية عام 1940م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MIT) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كير تلافين Kurt Levin) والعالم (كارل روجرز Carl Rogers) و(إبراهام ماسلو Abraham Maslow)، كما ساهم كل من (بلاك وموتون R.Blake & J.Mouton) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية the Managerial crrid) ودراسات (هيربرت شيبيرد Herbert Shepard) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و(ريشارد بيكهارد Richard Bickhard) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1957م.

وبغض النظر عن ادعاء السبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب Laboratory training method وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني المعروفة اختصاراً باسم NIL والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي Survey Research وكلا الطريقتين كان رائدها كير تلافين في عام 1945م.

#### 1-1- التدريب المعملية:

لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940م وبداية عام 1950م<sup>1</sup>.

بدأ كل من (دوجلاس مكروجر D. Macragor) و(ريشارد بيكهارد Richard Bickhard) في تطبيق أسلوب التدريب المعملية على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1956م. وكون (مكروجر وجونز) أول مجموعة استشارية للتطوير التنظيمي، في نفس الوقت كان كل من (شيبيرد وبلاك) يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب المعملية أول ما يسمى بتدريب الحساسية (Sensitivity training) على شركة (أسو Esso) العالمية للبتترول بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات، ونتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية: أن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات التطويرية في المنظمات عن طريق استخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات معا والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات)، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009، ص ص (66، 67).

## 1-2- البحث المسحي والمعلومات الراجعة:

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في الجامعة قد بدؤوا في تطبيق نموذج (البحث العلمي Action Research) للعالم كيرت ليفين لرفع كفاءة عدد من المنظمات، ولقد استخدم كل من (ليكرت Likert) وآخرون مسحا عاما عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات Feedback بين المشاركين وبين الإدارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح.

إذا يمكن القول أن (التدريب المعلمي) و(البحث المسحي والمعلومات الراجعة) هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية.<sup>1</sup>

## 2- خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1-2- ذو طابع عملي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، إذا فبرامج التطوير فعلية وعملية.

2-2- برنامج مخطط وطويل الأجل: برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل، كما قد تستغرق عدة سنوات.

2-3- موجهة لحل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية.

2-4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم: يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.

2-5- الحاجة لخبير التغيير: تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

2-6- قيم إنسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

## 3- أهداف وأهمية التطوير التنظيمي

### 3-1- أهداف التطوير التنظيمي

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، المرجع السابق، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الأسس)، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص ص (70-71).

- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
- إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي، أمر أساسي لنجاح تلك الجهود ومن هنا يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.<sup>1</sup>
- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتمييزها نظرة شمولية كلية، تنبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثمة فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.
- ومجمل القول، فإن ما يثار من جدل وما يدور من خلاف حول سلامة قصر التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية في التنظيم من عدمها، وحول العودة به إلى التنظيم غير الرسمي، ومقولات إيلتون مايو بشأن العلاقات الإنسانية كلها دعوات تقتضي وتتطلب تحديد موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر ومن تطوره ومسيرته.<sup>2</sup>

### 3-2- أهمية التطوير التنظيمي

- إن حدوث التطوير التنظيمي في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.
- تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 27.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 28.

وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامدا وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوقع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات وإستراتيجيات التغيير والتنظيم وإلا ستلاشى.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد أستعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية وهنا يأتي التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.<sup>1</sup>

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات وهما:

\* **منظمات البقاء:** وهي التي تتبنى برامج التطوير باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة.

\* **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فنائها.

<sup>1</sup> - أحمد ضيف، التطوير التنظيمي (ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير لمنظمات الأعمال)، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 2، 2018، الجزائر، 12-12-2018، ص ص 351-352.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية.<sup>1</sup>

#### 4- أنواع التطوير التنظيمي

- حسب مدى التغطية: ونجد منه:

أ- تطوير كلي: وهو يشمل نظاماً بأكمله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع وهو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي أن اللجوء إلى الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

ب- تطوير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في إحدى الأنظمة أو بعضها وهو بهذا الشكل يمثل التغيير التنظيمي فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التطوير الجزئي.

- حسب ما يتم تغطيته: ونجد منه:

• كل المنظمة: مثل الاندماج وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

• إدارة قسم: عندما تعاني إحدى الإدارات فشلاً يعاد النظر إليها كلياً فيعيد تنظيمها أو دمجها أو تنشيط فريق العمل فيها.

• أفراد: كتطوير المهارات الشخصية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعه مثلاً هاماً في المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

- حسب درجة الهيكلة: ونجد منه:

• تطور هيكلية: أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد التدخلات وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤوليتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

• تطور عفوي: هو تطور بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بأنه يحدث داخل المنظمة لوجود رغبة لبعض المسؤولين بشكل غير رسمي تقريباً.<sup>2</sup>

- حسب سرعة التطور: ونجد منه:

• تطور تدريجي: وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

• تطور فجائي وثورى: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي.

<sup>1</sup>- أحمد ضيف، المرجع السابق، ص 352.

<sup>2</sup>- بركاني مريم، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص ص 55-56.

- حسب الشكل والمضمون:

- **تطور شكلي:** ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم المنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلياً أو إجرائياً ويبقى الحال هو عليه.
- **تطوير في المضمون:** ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والمهارات الإنسانية ووضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحولها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون.<sup>1</sup>

## ثانياً: أساسيات حول التطوير التنظيمي

### 1- مبادئ التطوير التنظيمي

تتمثل مبادئ التطوير التنظيمي في:

- **السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي في الإدارة العليا، وهي التي تحركه بصفة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
- **المسؤولية:** مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة هيكلًا ومجموعات والأفراد بشكل نسبي ومتفاوت.
- **الاستمرارية:** استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.
- **المرونة:** مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركته ثنائية القطب (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي) وما بين تلك إليها يمكن تأسيس مناطق وتوليفات تطويرية بأشكال مختلفة.
- **التكاملية:** تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير رسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية.<sup>2</sup>

### 2- عناصر التطوير التنظيمي

يرى عبد العزيز أبو نبعه، 2001 أن التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة هي:

- التغيير المخطط
  - الاستشارة
  - التنقيف التنظيمي.
- أ- **التغيير المخطط:** بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به، وتشمل هذه المقدرّة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة.
- ب- **الاستشارة:** حيث تساهم الاستشارة في عملية التنقيف والتغيير وهناك عدة أساليب للاستشارة:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 56.

<sup>2</sup> - طه حسين الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار النشر، الأردن، 2010، ص 67.



- الأسلوب الأول: موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني.  
 - الأسلوب الثاني: موجه نحو أداء العمل يستخدم غالباً كأشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل.

ج- **التثقيف التنظيمي:** حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك.<sup>1</sup>

### 3- محاور ومجالات التطوير التنظيمي

#### 3-1- محاور التطوير التنظيمي

يشمل التطوير التنظيمي ثلاث محاور رئيسية وهي: الأفراد، الجماعة والتنظيم نفسه، وسوف نتناول بالتفصيل كل واحد من هذه المجالات.

أ- **الأفراد:** وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلاءم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنمية شخصياتهم وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>  
 ب- **الجماعة:** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة.<sup>3</sup>

ج- **التنظيم:** ويتمثل في بعدين أساسيين هما:

- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وقد تكون أقساماً أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها.

#### 3-2- مجالات التطوير التنظيمي

بناءً على المحاور الثلاث السابقة، يمكننا تحديد مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:

أ- **الأهداف والإستراتيجيات:** حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية وإستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.

<sup>1</sup> - يونسى مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة (خصائصه، مفهومه وأنواعه)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، 2019، بسكرة، 30-06-2019، ص ص 78-79.

<sup>2</sup> - العدلي ناصر، الرضى الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 543.

<sup>3</sup> - أسعد محمد، قياس أثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية على المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 1992، ص 295.

ب- سياسات وقواعد العمل: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ج- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

د- الهيكل التنظيمي: تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتتظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

هـ- التقنيات المستخدمة: يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات المساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

و- نظم العمل: وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة والتقييم ونظام التحفيز وغيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة.<sup>1</sup>

#### 4- أسباب ومبررات اللجوء للتطوير التنظيمي

##### 4-1- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

عملية التطوير التنظيمي لا تحدث تلقائيا وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها والتعامل معها إلا بالتطوير، وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين خارجية وداخلية وهي كالتالي:

أ- التغييرات الخارجية:

وهي ما يحصل من تغييرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي:

- زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة.<sup>2</sup>
- التغييرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية.

<sup>1</sup>- العديلي ناصر، المرجع السابق، ص 544.

<sup>2</sup>- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وآثارها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 44.

ب- التغييرات الداخلية:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.<sup>1</sup>

- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثمة يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
  - عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل.
  - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.
- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.

- زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف والفاقد والتالف والضائع... الخ معالجتها.
- معرفة نقاط القوة وتأكيداها مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي على العاملين.<sup>2</sup>

4-2- مبررات اللجوء للتطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل:

- انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة، بانتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العمال وفرض الرقابة ما تشكل نوعا من الاضطرابات في العلاقة البيئية.
- عدم القدرة على المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دط، دار الحرية، د ب، 2012، ص ص 92-93.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 93.

- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة والإعمال لديهم فيخف إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل.  
 - زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.

- أسباب بيئية خارجية، كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة.<sup>1</sup>

### 5- أساليب التطوير التنظيمي

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الأساليب والطرق نتطرق إلى ما يلي:

#### - تدريب الحساسية (Sensitivity training): (سير لا جيو والاس)

يبدأ تدريب الحساسية في إعطاء مجال لأفراد قيد التدريب بحرية الفعل والتصرف لمدة ساعتين، حيث لا يزود الأفراد بأي معلومات في هذه الفترة، ويحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، ومحاولة معرفة نوعية هذا السلوك القسدي، بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره اتجاه الجماعة، ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، حيث يتم إعطاء كل فرد رأيه في المجموعة ولكن كل فرد على حدى، والهدف من ذلك هو إعطاء للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ترسيخ الثقة بالنفس والتعرف على مهاراته وقدراته ومكانته من خلال مجموعته.

- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

- زيادة قدرة المشاركة على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية البرنامج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة، ومن ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك، ويعاب على هذه الطريقة أن المتدربين لا يملكون نفس الوعي أو نفس الاستعدادات التي تؤهلهم لمعرفة نقاط الضعف

<sup>1</sup>- أحمد ضيف، المرجع السابق، ص 354.

<sup>2</sup>- سيرلاجي أندرو ديو والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، تر، جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 07.

والقوة لديهم، زد على ذلك أن تغيير اتجاهات الأفراد ليست من السهولة بمكان، الأمر الذي يجعل من هذا الأسلوب يأخذ وقت طويل من أجل تحقيق أغراضه.

### - بناء الفريق "Team Building"

بناء الفريق هو الأسلوب البديل للأسلوب التقليدي، حيث يقوم بتدريب المديرين من خلال عملية تعليم المهارات وتطوير المعلومات في شكل واعي جماعي<sup>1</sup> وينطلق هذا الأسلوب من "تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل"<sup>2</sup>، وتقدم هذه الفرضية على افتراضين أساسيين:

**الافتراض الأول:** لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

**الافتراض الثاني:** لزيادة إنتاجية الجماعة لا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام الخبير الاجتماعي بتهيئة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.<sup>3</sup>

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية.<sup>4</sup>

ويعتبر النموذج الذي قدمه Baker ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق، ويمكن تلخيص نموده في الخطوات التالية:<sup>5</sup>

- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة.

- أثناء التحضير للمقابلة يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> - فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص 18.

<sup>2</sup> - القربوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 336.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، مصر، 2000، ص 336.

<sup>4</sup> - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

<sup>5</sup> - عبد الوهاب أحمد جاد، المرجع السابق، ص 276.

- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي جمعها.
- يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها، وتمهيد لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.
- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.
- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل، فإن الفرد يكون منظما لفريقيين: فريق مع رئيسه وفريق مع مرؤوسيه، إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات وبعضها.
- إلا أن هذا الأسلوب يفتقر إلى خصوصية كل فرد، لأن الإفراط في تقدير الضمير الجماعي تقتل روح المبادرة الفردية ويصبح التعامل مع الجماعة بمثابة التعامل مع الفرد أي خلق نسخ مشابهة واعتبار أن الأفراد لهم كيان واحد، وهذا الأمر خطير بالنسبة للمنظمة المعاصرة، إذ يتطلب الأمر تشخيص كل فرد وجعله عضو من الفريق بما يمتلكه من مؤهلات، بمعنى عضو له دور ومعنى وليس مجرد نسخة عن نموذج يضعه التنظيم.

#### - الإثراء الوظيفي " Job enrichment "

- يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها، ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.
- ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم وتقييم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودوافعهم اتجاه العمل، والتجاوب مع التغييرات الواجب إحداثها.<sup>1</sup>

#### - الدراسات الميدانية وبحوث العمل " Action Research "

- تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة حالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.
- وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل

<sup>1</sup> - الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة، ج4، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998، ص 43.

المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان.<sup>1</sup>

ويعد أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب المتميزة والإيجابية التي تسلكها معظم المنظمات التي تشكل نجاحا في هذا العصر، لأنها تجعل من الفرد محط العطاء والتمركز والاهتمام سواء من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو التقنية ويمنح هذا الأسلوب روح المشاركة في حمل مسؤولية تطوير المؤسسة والرفي بها كهدف ومطلب لكل فرد في المنظمة، وهذه النظرة الإنسانية تجعل منه فردا فاعلا، ويحتاج التطوير، إلا أن قضية أقسام التطوير في الإدارات الجزائرية تعاني من ضعف كبير نتيجة لإهمال الدور المهم التي تقدمه في سبيل تطوير العمل.

### - شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية) "GRODOD"

لقد وُضع هذا الأسلوب من قبل "روبرت بليك" وزميله "جين موتون" سنة 1985م<sup>2</sup> ويركز أسلوب الشبكة الإدارية على مبدأ إمكانية أن يزواج المشرفين بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من جهة أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، وهي قائمة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل أو الاهتمام بالعاملين، ويخضع هذا الأسلوب إلى جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي محاولة الوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات من خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.<sup>3</sup>

وقد طور أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءته، ويختاروا لأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوافق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

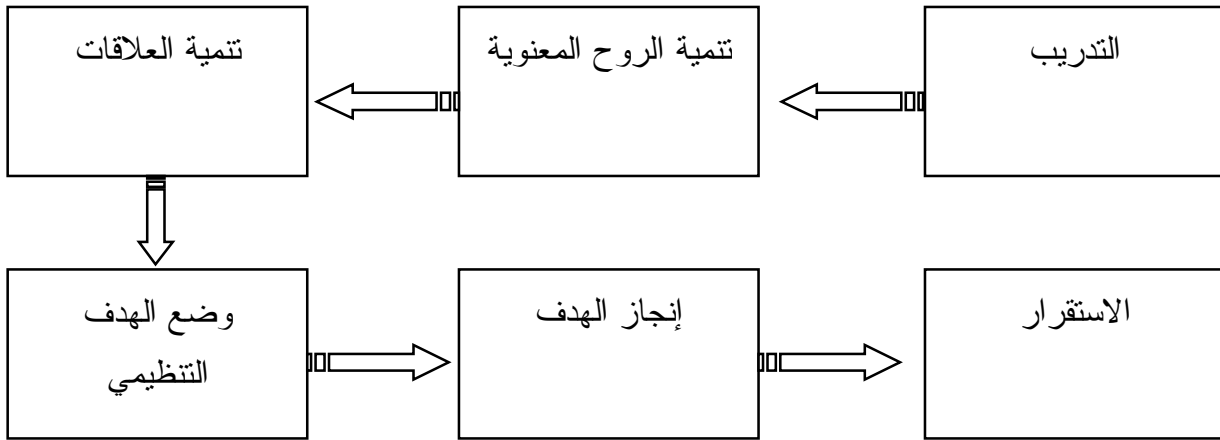
- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.
- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.

<sup>1</sup>- الكبيسي عامر، المرجع نفسه، ص 43.

<sup>2</sup>- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 327.

<sup>3</sup>- حمور ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998، ص 27-28.

- نمط المدير المفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.  
ويمكن توضيح مراحل الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي:  
شكل رقم (1): مراحل تطبيق الشبكة الإدارية



المصدر: ميزغني عبد العال حمور: التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص 29.

من خلال هذه الشبكة يتضح دور التدريب كعنصر ابتدائي نظرا لأهميته في تشكيل الثقافة والسلوك بالإضافة إلى ضرورة تحسيس الإنسان بإنسانيته كونه فرد متميز وهذا من شأنه خلق العلاقات التعاونية بين أفراد المؤسسة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق معنى الانتماء للمؤسسة، ويتجلى هذا الانتماء في شكل تحقيق استقرار داخلي وتجنب الصراع الذي يضر بالمؤسسة ويحول دون تحقيق أهدافها، وهذه الخطوات قد تأتي بشكل ترتيب مختلف نظرا لتغيير بيئة المنظمة، وقد تتداخل المراحل مع بعضها البعض مثل إنجاز الهدف ووضع الهدف التنظيمي، أو تنمية الروح وتنمية العلاقات، فكل مرحلة لها علاقة بالأخرى مما يجعل ترتيب المراحل خاضع لنوع التسيير ونوع المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

#### - الإدارة بالأهداف "Management by objectives"

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولي الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- حمور ميرغني عبد العال، المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup>- الكبيسي عامر، المرجع السابق، ص 44.



وأثبت هذا الأسلوب جدارته في الكثير من المؤسسات الحديثة لأنه يركز بشكل كبير على الهدف، ولا يركز على الأسلوب إلا بدرجة بسيطة، الأمر الذي جعله يصل لأهداف التنظيم وتحقيق الأهداف، إلا أنه يعاب عليه بشأن التطوير فهو يحقق النتائج ولكن تلك النتائج لا تعني بالضرورة تحقيق التطوير.

#### - التدريب المخبري

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعاليات جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند انتهاء التدريب.<sup>1</sup>

#### - إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (T.Q.U) التي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم "إدوارد دمينج"، وهي منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً ساهم في تغيير تفكير ممارسي الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط. وقد كان لهذا الأسلوب الفضل الكبير في تحقيق العديد من المنظمات لفكرة التطوير والتجديد واستخلاص مفهوم المنافسة، ولم يعد يهتم بتحقيق الهدف بل جودة الهدف، حيث ظهرت منظمة إدارة الجودة التي تعنى بقياس جودة المنتج وفقاً للمعايير العالمية، هذا بالنسبة لمجال السلع، أما بالنسبة للخدمات فهي تقيس أداء المنظمة الكلي وفقاً لمعايير خاصة مدروسة تجعلها مؤهلة للحكم عليها بمدى جودة خدماتها، ومن عيوب هذا الأسلوب هو جمود المعايير فبعض المؤسسات تفوقت بشكل واضح وجلي على تلك المعايير مما أدى بالمنظمة العالمية إلى وضع العديد من التصنيفات للجودة، وأصبحت الجودة تعني العديد من المعايير والدرجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - القريوتي محمد القاسم، المرجع السابق، ص 345.

<sup>2</sup> - خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2011، ص 33.

## ثالثاً: تطبيق التطوير التنظيمي

### 1- إستراتيجيات التطوير التنظيمي

هناك عدة إستراتيجيات للتطوير التنظيمي الموجه، ومن أهمها ما ذكره:

#### أ- إستراتيجية العقلانية الميدانية "Empirical-Rational"

وتقوم الإستراتيجية على فرضية أن الجهل وعدم الوعي والخرافات هي العدو الرئيسي للتغيير، وبالتالي فإن البحوث العلمية والدراسات هي العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم هو وسيلة نشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية لتزويد المتدربين بالمعلومات، وتشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

#### ب- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة "Normative-Reductive"

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه وخوفهم منه، إذ قد يحتمل التغيير تهديداً لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فهم يقاومونه ولا يقبلونه. وهنا يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف، وإزالة المخاوف أو تنمية الولاء للتغيير الواجب إحداثه، بحيث يصبح الأشخاص راغبين فيه بدلاً من أن يكونوا مقاومين له. وبعد التدريب من أحد الأساليب المستخدمة في تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

#### ج- إستراتيجية القوة القسرية "Coercive power"

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وبالإمكان القول أن هذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة في بعض الظروف والحالات الطارئة ولكنها غير فاعلة في المدى البعيد إذ لا تعتمد على ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.<sup>1</sup>

ويضيف أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التطوير بفاعلية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ويرى أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (العقلانية الميدانية) والثانية (التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون الأمثل، وقد تستدعي الظروف استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.<sup>2</sup>

### 2- مراحل التطوير التنظيمي

تمر عملية التطوير التنظيمي بعدة مراحل أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - دودين أحمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 335.

## أ- مرحلة التشخيص:

وهي أهم خطوات التطوير التنظيمي لأن التشخيص الخاطئ يقود إلى نتائج خاطئة، حيث تنطلق من ضرورة معرفة الأفراد والجماعات والمنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكيد في هذه المرحلة على الوعي الفردي والجماعي من خلال سلسلة تحليل لجوانب عديدة ويتم التأكيد في هذه المرحلة على الوعي الفردي والجماعي من خلال سلسلة تحليل لجوانب عديدة في المنظمة لمعرفة أدوات ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء، حيث يتم معرفة الإستراتيجيات والمراحل والهيكل، كما يتم فحص أنشطة الإتصال والتحفيز وغيرها من الأنظمة الفرعية في المنظمة.

## ب- وضع خطة التطوير:

توضع في هذه المرحلة الخطة التي سوف يسير عليها التطوير التنظيمي، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير والأساليب التي تتبع والإدارات والأقسام والأفراد التي سيجري عليها برنامج التطوير، والقيم والسياسات التي سيشملها التطوير، والتوقيت الذي سيبدأ البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي ينتظره أن تحقق منه، والتكاليف التي ستحملها المنظمة والأماكن التي سيتم فيها التطوير داخل المنظمة وخارجها، ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين تستعين بهم المنظمة في تخطيط برامج التطوير ومتابعته والجهاز الإداري الذي سيتابع التنفيذ إلى غير ذلك من المسائل ذات العلاقة.<sup>1</sup>

## ج- التمهيدي للتدخل:

التدخل هو عبارة عن تصرف يتم بواسطة خبير التطوير لغرض تسهيل هذه العملية كما ينطوي على الاختيار بين البدائل للتدخل إنما يعتمد على طبيعة المشكلة التي أمكن تشخيصها، إذ يتم اختيار المنهج التطويري الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المرغوبة من التطوير، كما تستدعي عملية التدخل التغلب على الظروف المقيدة حيث أن اختيار أي نوع من التدخل بغرض تحقيق أهداف التطوير قد تعوقه ظروف وصعوبات تشمل المناخ القيادي والتنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها.

## د- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي:

يتجدد التدخل للتطوير التنظيمي من خلال بعدين أساسيين هما: الوقت والمدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء التنفيذ لبرنامج التطوير والمدى يتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه، وغالبا ما يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة قصد اختيار مصداقية البرنامج وزيادة فعاليته، كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ تنطوي على تحديد الفجوة والاختلافات بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الاحتياجات

<sup>1</sup> - فتح الله خالصة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 81.

ويتم تلقين الأفراد الأساليب والممارسات الجديدة التي تؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي حددتها المنظمة.<sup>1</sup>

#### هـ- التقييم والمتابعة:

تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جديّة ولضمان استمرارية نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا من الجهود المخططة.<sup>2</sup> وتعتبر هذه المرحلة آخر المراحل في عملية التطوير، وهي مرحلة تمد الباحثين والقادة بمعلومات عن مدى نجاح عملية التدخل، وذلك لتحسين فعالية ومردودية التدخلات المستقبلية عن طريق تعزيز العمليات والإجراءات الإيجابية وتجنب العمليات الفاشلة والعمل على تعديلها من خلال الانتفاع من التجارب السابقة والرفع من فعاليتها، وبفضل أن يشارك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من:

- التنفيذ السليم لعملية التطوير.
- استقرار الوضع المستهدف.
- تفهم وتجاوب الأفراد مع الوضع المستهدف.
- مدى تأثير الوضع المستهدف في أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

#### 3- معوقات التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، لكن تظهر بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية المؤسسة، ولإنجاح عملية التطوير يتطلب الأمر معرفة معوقات التطوير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها.

ولقد صنف دودين معوقات التطوير التنظيمي إلى خمسة معوقات وهي:

أ- **المعوقات البشرية:** ويندرج ضمنها مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير نتيجة ارتياحهم للمألوف والخوف من المجهول، بالإضافة إلى نقص القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية عليا.

ب- **المعوقات البيئية:** وتتعلق بالبيئة القانونية والأوضاع السياسية والأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمؤسسة وتعرقل عملية التطوير.

<sup>1</sup> - ليندة بن قرقورة، الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ص ص 126-127.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 88.

<sup>3</sup> - بن العايب بلقاسم، دور التطوير في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010، ص 60.

- ج- المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التطوير التنظيمي، فعلى سبيل المثال قلة الوسائل التكنولوجية وعدم الاهتمام بتهيئة العاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة له أثر بالغ في عملية التطوير.
- د- المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً في تقبل الأفراد للتطوير التنظيمي، أضف إلى ذلك ضعف التعامل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يضعف التطوير.
- هـ- المعوقات التقنية: وتشمل عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة، وتراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.<sup>1</sup>
- ومع أنه ينظر إلى معوقات التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواح إيجابية كما ذكرت فتح الله وهي:
- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها بجدية وعمق للتأكد من مناسبتها وبالتالي جعل القائمين على التطوير أكثر استعداداً وتهيئة له، وأكثر مرونة.
- معرفة نقاط الضعف في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
- إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التطوير بصورة أكبر حتى يفهموه ويتقبلوه بشكل أفضل.
- مساعدة الإدارة على اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل ازدياد المشكلة، ومن ثم بذل المزيد من الجهد والاهتمام في إحاطة العاملين بالتطوير مما يؤدي إلى تقبله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- دودين أحمد، المرجع السابق، ص 58-59.

<sup>2</sup>- فتح الله خالصة، المرجع السابق، ص 87، 97.

### خلاصة الفصل:

بات التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لكل منظمة ومستمر بإستمرارها من تنفيذ لخططها واهدافها حيث هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتغيير وتطوير خططها بما يتناسب مع تحقيق اهدافها، كما يسعى لتحسين الانشطة ومهام العمل والوظائف واجراءاته واساليبه، كما يساهم في الحفاظ على جوهر وكيان المنظمة لضمان بقاءها واستمراريتها.

## الفصل الثالث:

عموميات حول المؤسسة الصحية

## تمهيد

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، ونظرا للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية، الاقتصادية، الصحية الى غير ذلك، يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل فيها ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة.

من بين هذه المؤسسات المؤسسة الصحية، التي تقدم خدمات للمرضى الذين ينشدون العافية والأصحاء الذين يطلبون الوقاية، بحيث أن الخدمة الصحية تحتل مكانة بارزة نظرا لأهميتها في الحفاظ على سلامة الإنسان وزيادة قدرته على البناء والتنمية.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى تحديد إطار مفاهيمي للمؤسسة الصحية، خصائصها، أقسامها، مع التطرق الى جودة الخدمات الصحية.



## أولاً: ماهية المؤسسة الصحية وخدماتها

## 1- التطور التاريخي للمؤسسة الصحية

إن المؤسسات الصحية لم تصل إلى هذا المستوى من التقدم إلا نتيجة للتطورات التاريخية التي طرأت عليها على مر العصور بدءاً من الحضارات القديمة وحتى الوصول إلى العصر الحديث وبالتالي يمكن التمييز بين ثلاثة مراحل أساسية لتطور المؤسسة الصحية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## أ- المؤسسات الصحية في الحضارات القديمة:

إن تاريخ المؤسسات الصحية يرجع إلى ما يقارب 1200 سنة قبل الميلاد، وذلك في المعابد الإغريقية ويعتبر أبوقراط من أول من وضع أساسيات معالجة المرضى في هذه المعابد، كما استخدم فراعنة مصر من حوالي 600 سنة قبل الميلاد معابدهم لإيواء وعلاج المرضى، وسميت "بمعابد الشفاء"، وأنشأ الفارسيون مستشفيات في المدن الرئيسية وأطلق عليها اسم "بمارستانات"، وهي كلمة فارسية تعني دار المرضى، أما الحضارة الهندية خلال الفترة (273-232 قبل الميلاد) فقد شهدت بناء مستشفيات عرفت باسم "سكيسنا" قيل أنها كانت على درجة عالية من النظافة وقد خصص الرومان خلال الفترة (350-500 ميلادية) أماكن ملحقة بالكنائس المسيحية لإيواء وعلاج المرضى، كما أنشئوا أيضاً مستشفيات صغيرة لعلاج الجنود. تميزت المؤسسات الصحية في الحضارات القديمة بعدد من الخصائص لعل من أهمها:

- استخدام المؤسسة الصحية كمكان لإيواء المرضى وتقديم العلاج مع التركيز على صحة الفرد الشخصية من حيث الاهتمام بتغذيته ونظافته.

- استخدام المؤسسة كمركز للتدريب.

- دراسة تأثير العوامل البيئية المختلفة على المرضى.<sup>2</sup>

- الاهتمام بنظافة بيئة المؤسسة الداخلية.

## ب- المؤسسة الصحية في العصر الإسلامي:

شهدت المؤسسات الصحية في العصر الإسلامي تطورا ملحوظا، وكانت "خيمة رفيده" التي تم إنشاؤها في مسجد رسول الله صل الله عليه وسلم أول مستشفى ثابت في هذا العصر، وأقام الوليد بن عبد الملك (882هـ-706م) مستشفى متكامل في دمشق حشد له مجموعة من الأطباء.

أما في العصر العباسي فقد تم تشييد عدد من المؤسسات الصحية في بغداد ودمشق والقاهرة وقد تم تصنيف هذه المؤسسات إلى مؤسسات صحية ثابتة مثل (المستشفيات التي أقيمت على نهر دجلة)، مؤسسات صحية متنقلة مثل (مستشفى السبيل التي ترافق الحجاج)

من أبرز الخصائص التي تميزت بها المؤسسة الصحية في العصر الإسلامي ما يلي:

<sup>1</sup>- أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 14.

<sup>2</sup>- سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص

- عدم السماح للمرضى المصابين بأمراض معدية بمخالطة المرضى الآخرين.
- اختيار موقع بيئي مناسب لإقامة المؤسسة الصحية.
- وجود مؤسسات متنقلة يتم إرسالها إلى المناطق النائية بصفة دورية.
- إنشاء مؤسسات صحية عامة ومتخصصة.
- الاهتمام بنظافة البيئة الداخلية للمؤسسة.
- التركيز على جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى.<sup>1</sup>

### ج- المؤسسة الصحية في العصر الحديث:

يمثل العصر الحديث ثورة هائلة بالنسبة للمؤسسات الصحية وأعمالها، فقد حملت الثورة الصناعية الكثير من التغيرات الاجتماعية التي أثرت بدورها على الخدمات الصحية وبالتالي تأسيس مستشفيات جديدة وفي أعقاب الحربين العالميتين الأولى والثانية، وبعد بناء صرح اقتصادي واجتماعي ضخم، ظهرت المؤسسات الصحية بكثرة لخدمة ما يتعرض له العمال من حوادث في العمل والتنقل، وخدمة لأمراض تلوث الجو وأمراض البيئة الصناعية بشكل عام، ولقد زاد عدد وحجم هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة تلك المؤسسات بفعالية وكفاءة، أما في وقتنا الحاضر فقد اتخذت المؤسسة الصحية بمفهومها المعاصر أشكالاً متعددة وأطلق عليها مسميات متنوعة، وأصبح ينظر إليها على أنها نظام مفتوح لاعتمادها على أفراد المجتمع وتأثرها بالبيئة.

وقد تم وصفها بأنها نظام الإنسان الاجتماعي، وذلك لأن الإنسان هو أساس النظام ولا يعمل إلا بوجوده، وهو صانع الخدمة وفي نفس الوقت المنتفع بها.<sup>3</sup>

أهم ما يميز المؤسسات الصحية في العصر الحديث ما يلي:

- التركيز على العيادات الخارجية وتقديم الخدمات الصحية في منازل المرضى.
- التركيز على استخدام التقنيات الطبية الحديثة بشكل واسع.
- التركيز على معايير الجودة ومدى تحقيقها في المجالات الطبية.<sup>4</sup>

### 2- مفهوم الخدمات الصحية

هي عبارة عن جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة سواء كانت علاجية موجهة للفرد، أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة، أو إنتاجية مثل: إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية

<sup>1</sup>- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات "المفاهيم والتطبيقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 05.

<sup>2</sup>- ثامر ياسر بكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 21.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 21.

<sup>4</sup>- أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 20.

والأجهزة التعويضية وغيرها، بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض المعدية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "العلاج المقدم للمرضى سواء كان تشخيصا أو إرشادا أو تدخل طبيا ينتج عنه رضا أو قبول وانتفاع من قبل المرضى وبما يؤول لأن يكون بحالة صحية أفضل".<sup>2</sup>

### 3- خصائص الخدمات الصحية

يمكن أن تحدد الخصائص الأساسية للخدمات الصحية، فيما يلي:

- **قلة التنميط والتوحيد للخدمة الصحية:** تعتبر صناعة الخدمة الصحية نتيجة حيث يتواجد الأفراد، ونظرا لاختلاف الوضعية الصحية والاجتماعية والنفسية فإن الخدمة تتنوع من فرد لآخر، حتى للفرد الواحد فإنه يحصل على خدمة الجراحة والعيون والقلب والصدر... الخ ونفس الشيء بالنسبة للوحدات التي تنتج الخدمة فإنها تتنوع باختلاف الأمراض والتخصصات وهذا الأمر يتطلب تقدير الطالب على الخدمة الصحية.

- **التنبؤ بالطلب على الخدمات الصحية:** يؤدي عدم تجانس الخدمة وتباينهم، من فرد لآخر طبقا لحاجاته الشخصية، إلى تفاوت مخرجات المؤسسة الخدمية الواحدة، وكذلك تباين الخدمات التي يقدمها العاملون بمؤسسة الخدمة من وقت لآخر إلى صعوبة التنبؤ بالطلب على المؤسسات الخدمية بالإضافة إلى ذلك فإن صعوبة التنبؤ بالطلب على الخدمات تكون نتيجة لما يتميز به هذا الطلب من عدم ثبات وعدم استقرار فقد يحدث الطلب مرة واحدة في العام أو لفترة زمنية قصيرة خلال العام أو في مواسم معينة كما قد يتنوع الطلب خلال الشهر أو الأسبوع الواحد أو حتى في اليوم الواحد.

- **الخدمة الصحية منتج غير ملموس:** نظرا لطبيعة المنتج الصحي الذي يستوجب ضرورة وجوب اتصال مباشر وقوي وفعال بين مقدم الخدمة (المؤسسة الصحية) والمستفيد منها حتى تتحقق الاستفادة الكاملة من هذه الخدمات، فإنها تملئ على مقدم الخدمة ضرورة التأكد بصفة مستمرة عن طريق أساليبها الخاصة من تحقيق هذا الاتصال لتضمن تحقيق خدمة فعالة للمستفيدين من خدماتها حيث لا يمكن فصل مقدم الخدمة الصحية عن المستفيد منها.

- **الخدمات الصحية غير قابلة للتأجيل:** تتطلب الخدمات الصحية في غالبيتها السرعة في تقديمها فالإصابة بمرض معين على سبيل المثال يقتضي سرعة علاجه للقضاء عليه عند ظهور الأعراض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ملال ربيعة، هواري مغنية، فعالية استخدام صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسعيدة الشمال (صراي عبد الكريم نموذجا)، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2017، سعيدة، ص 39.

<sup>2</sup> - دريدي أحلام، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 16.

<sup>3</sup> - دبون عبد القادر، دور التحسين المستمر مفي تفعيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 11، ورقلة، 2012، ص ص 216-217.

## 4- أقسام الخدمة الصحية

يمكن تقسيم الخدمات الصحية إلى قسمين رئيسيين:

أ- **الخدمات الصحية العلاجية:** والتي تشمل على الخدمات المرتبطة بصحة الفرد بصورة مباشرة والتي تشمل خدمات التشخيص وخدمات العلاج، سواء ثم ذلك بالعلاج المباشر داخل المنزل، أو تم من خلال خدمات صحية مساندة تحتاج لرعاية سريرية داخل المستشفى، أو ذلك بالتدخل الجراحي التقليدي أو المعاصر، بالإضافة إلى خدمات الرعاية الصحية حتى يتم الشفاء وتهدف هذه الخدمات إلى تخليص الفرد من مرض أصابه أو تخفيف المعاناة من آلام الظهر.

بينما يهتم القسم الثاني بـ:

ب- **الخدمات الصحية الوقائية:** وهي الخدمات الصحية المرتبطة بصحة المجتمع أو كما يطلق عليها البعض (خدمات الصحة العامة)، أو ما يمكن أن نطلق عليه بالخدمات الصحية البيئية، حيث ترتبط تلك الخدمات بالحماية من الأعراض المعدية والأوبئة والحماية من التدهور الصحي الناتج عن سلوك الأفراد والمشروعات التي تمارس أنشطة ملوثة للبيئة، ويرتبط هذا النوع من الخدمات الصحية بصحة الفرد بصورة غير مباشرة، فهي بذلك تمثل خدمات صحية مانعة تهدف إلى وقاية الفرد من التعرض للمرض، وهي تشمل على خدمات التطعيم ضد الأمراض الوبائية، وخدمات رعاية الأمومة والطفولة وخدمات مكافحة الحشرات والحيوانات الناقلة للمرض مثل: البعوض والفئران...وكذا خدمات الرقابة الصحية على متاجر تقديم الغذاء والمشروبات وخدمات الرقابة البيئية على وحدات الإنتاج الصناعي والزراعي، إضافة إلى خدمات الإعلام ونشر الوعي الصحي.<sup>1</sup>

## 5- أبعاد جودة الخدمة الصحية:

لقد حدد (Berry and Parasuraman) خمسة أبعاد أساسية من بين العشرة المتمثلة في (الاعتمادية، الملموسية، المصادقية (الثقة)، فهم ومعرفة حاجات الزبون، الاتصال، الأمان (الضمان)، التمكين، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة والتعاطف) التي اعتمدت بمقياس جودة الخدمات التي أطلق عليه اسم مقياس "Servquap"، حيث أثبتت كفاءة عالية في المجال العملي، ولذلك سوف يتم الاعتماد على تلك الأبعاد الخمسة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وهذه الأبعاد هي: الاعتمادية، الملموسة الاستجابة، الأمان والتعاطف، والتي يمكن تفصيلها وفقاً ما يلي:

## - الاعتمادية:

• دقة السجلات المعتمدة في إدارة المستشفى.

• صحة القوائم المالية.

• المواعيد الدقيقة في الإجراءات الطبية

مثال: ثقة عالية لدى المريض بأن حساباته صحيحة لدى مغادرته المستشفى، له ثقة بأن حياته في أيدي أمينة.

<sup>1</sup>- إبراهيم طلعت الدمرداش، اقتصاديات الخدمات الصحية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، 2015، ص ص 25-26.

– الاستجابة:

- تقديم خدمات علاجية فورية.
  - استجابة لنداءات الطوارئ الخارجية.
  - العمل على مدار ساعات اليوم.
- مثال: وصول سيارات الإسعاف خلال دقائق محدودة، صالة العمليات جاهزة كلياً ولكل الحالات..

– الأمان:

- سمعة ومكانة المستشفى عالية.
  - المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء والملاك، والتمريض
  - الصفة الشخصية الجيدة للعاملين.
- مثال: المعاملة الطيبة للمرضى لدى الأطباء، تدريب ومهارة عالية في الأداء.

– التعاطف:

- اهتمام شخصي بالمريض.
  - الإصغاء الكامل لشكوى المريض.
  - تلبية حاجات المريض بروح من الود واللفظ.
- مثال: الممرضة بمثابة الأم الحنونة للمريض، النظر للمريض بأنه دائماً على حق.

– الملموسة:

- الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج.
  - المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة.
  - أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة.
- مثال: نظافة العيادة الطبية كونها ذات مظهر تخصصي، نوعية الطعام المقدم للراقيدين في المستشفى.

### خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسات الصحية من المنشآت الهامة في المجتمع، سواء كانت مستشفيات، عيادات، مراكز صحية، باعتبارها تقدم مزيج من الخدمات الصحية للمرضى ومرتاديهها، وتساهم في التنمية، وتقديم الخدمات بجودة وكفاءة عالية لضمان راحة مرضاها، واستمرار المؤسسة وبقائها.

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

### تمهيد:

نتطرق في الفصل الاخير من الدراسة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها، وتعد هذه المرحلة من اساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لاهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث واهدافه .

وقد حاولنا في دراستنا هه التحصل على بيانات كمية واخرى كيفية، اما الكمية فكانت في شكل جداول تضمنت نسبا مئوية منها البسيطة المتعلقة بالبيانات الخاصة بأسئلة الاستمارة، اما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها ومحاولة ربطها مع بعضها البعض وبما جاء في الاطار النظري للدراسة ثم استخلاص النتائج.



## أولاً: الإجراءات المنهجية

### 1- مجالات الدراسة

#### أ- المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشرية،. تعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشرية على أنها منشأة من منشآت الدولة، دورها استشفائي لإيواء المرضى وتقديم خدمات صحية لهم على مستوى كل المصالح الداخلية، وتم إنشاؤه كمستشفى سنة 1981، وكان آنذاك كقاعة ولادة تتسع لـ 12 سرير، وفي سنة 1987 تم تسليم هيكل من هيئة الضمان الاجتماعي وأجريت عليه عدة توسيعات وترميمات، وأصبح يتسع لـ 90 سرير ، وفي سنة 2005 تم إنجاز جناح آخر، وبهذا الإنجاز أصبح مستشفى الشرية يتسع لـ 150 سرير.

#### ب- المجال الزماني:

تمت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021 ودامت قرابة شهر وتحديدا من أواخر شهر فيفري إلى غاية شهر مارس 2022، والتي يمكن تقسيمها كالاتي:

- **المرحلة الأولى:** بعد اختيار موضوع الدراسة ووضعه ليصادق عليه رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال قمنا بزيارة أولية للمستشفى في الأسبوع الثالث من شهر فيفري وذلك بنية الحصول على إذن القيام بالدراسة، وبعد مقابلة مدير المشفى، تم تحديد وقت للدراسة الميدانية، وتعرفنا على العاملين والطاقم الإداري للمشفى ومعرفة أعمالهم وطبيعتها وكيفية تأدية وظائفهم.
- **المرحلة الثانية:** وانطلقت من بداية أسبوع شهر مارس وقد قمنا فيها بتوزيع الاستبيان على المبحوثين بعد تعديلها وحكها وفقا للجنة الأساتذة المشرفين والمحكمين.
- **المرحلة الثالثة:** وقد تمت في أواخر شهر مارس وفيها تم تفريغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج ومناقشتها.

**ج- المجال البشري:** تتمثل في تعداد العمال والموظفين بمختلف رتبهم أسلاكهم وهخي إمكانيات متوسطة حيث تتوفر على التعداد كالاتي:

- الأطباء 37.
- الأسلاك شبه الطبيين 295.
- القابلات 14.
- الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش 13.
- البيولوجيين 07.
- النفسانيين العياديين 05.
- الإداريين 65.
- العمال المهنيين 108.

## 2-مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ- مجتمع البحث: هو المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث، وتعمم نتائجها عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات.<sup>1</sup>

وقد تمثل مجتمع بحثنا في موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي -الشرية-، والبالغ عدده 397 موظفا موزعين على مختلف مصالح المؤسسة.

ب- عينة الدراسة: يعرف موريس أنجرس العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.<sup>2</sup> وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية، كون مجتمع الدراسة غير متجانس، والعينة الطبقية العشوائية هي التي فيها مجتمع البحث إلى طبقات ويقدر حجم العينة الكلي اللازم والحصول على درجة الدقة المطلوبة، ثم توزع العينة على الطبقات المتجانسة اعتمادا على الوظيفة أو مجال العمل، فكانت للآتي:

- فئة الإداريين: وهم الأشخاص الذين يعملون داخل الإدارة في مكاتب ومصالح وفروع وقد بلغ عددهم الكلي 65 فرد.

- فئة الطاقم الطبي: وهم الممارسون في مهنة الطب المتكونين من اطباء حيث بلغ عددهم 37 فرد.

- فئة الطاقم الشبه الطبي: والذي بلغ عددهم 295 فرد.

وبذلك فقد تشكلت ثلاث طبقات، كل طبقة تضم أفرادا لهم اهتمامات متشابهة تختلف عن اهتمامات الفئات الأخرى، وبالتحديد حجم العينة على أساس نسبة اختيار 20% كان الحجم المحدد هو 397 فرد، ثم توزيعهم على الطبقات توزيعا تناسيبيا كما يلي:

فئة الإداريين:

$$13 \text{ فردا} = \frac{65 \times 20}{100}$$

- فئة الطاقم الطبي:

$$07 \text{ فردا} = \frac{37 \times 20}{100}$$

- فئة الطاقم الشبه الطبي: ذ

$$59 \text{ فردا} = \frac{295 \times 20}{100}$$

<sup>1</sup> - شفيق العدوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص 22.  
<sup>2</sup> - محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جانفي 2017، الجزائر، ص 313.

## 3- منهج الدراسة

المنهج هو طريقة يصل بها إنسان إلى حقيقة أو معرفة<sup>1</sup> وهو علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق، للوصول الى المعلومة مع توفير الجهد والوقت وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة<sup>2</sup> ويختلف اختيار الباحث للمنهج الدراسة، أي بمعنى آخر طبيعة ونوع الدراسة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لها.

وانطلاقاً من الموضوع المدروسة والمتمحور حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية في ظل جائحة كورونا، فإنه اقتضى أن نستخدم المنهج الوصفي الذي هو الطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة. حيث في دراستنا قمنا بجمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

## 4- أدوات جمع البيانات

يعتمد أي بحث علمي إلى حد كبير على دقة واختيار أنسب وأحسن الأدوات المنهجية التي تتماشى مع طبيعة الدراسة، ومن الوسائل التي اعتمدها كالتالي:

أ- الوثائق الرسمية: هي أحد المصادر لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع البحث وتعتبر مكملة للأدوات المستخدمة، ولقد ساعدتنا في توضيح الهيكل التنظيمي للمشفى وأهم المكاتب والأقسام التي يحويها.

ب- الملاحظة: هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما، أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة<sup>3</sup> حيث اعتمدنا على الملاحظة في جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة وكانت ملاحظة غير مشاركة، حيث قمنا بمراقبة سيرورة طريقة العمل داخل إدارة المش في عن بعد وبصورة مباشرة.

ج- الاستبانة: والتي هي من أكثر الأدوات المنهجية شيوعاً واستخداماً وهي عبارة عن أسئلة حول موضوع الدراسة يصيغها الباحث بطريقة علمية ومنهجية منظمة تكون على شكل أسئلة تستدعي على المبحوث الإجابة عليها.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان وفقاً لإشكالية الدراسة وتضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة بالاعتماد على الجانب النظرية والدراسات السابقة، احتوت أسئلة بسيطة وواضحة ومفهومة لكي يسهل على المبحوثين الإجابة عليها.

- مرحلة التحكيم العلمي للاستمارة: بعد إعداد الاستمارة في شكلها الأولي قمنا:

<sup>1</sup> - علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، ط3، مكتبة اللغة العربية، بغداد، 1974، ص 19.

<sup>2</sup> - محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998، ص 09.

<sup>3</sup> - إيكاب سمية، أدوات البحث العلمي، محاضرات في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، لسنة أولى ماستر، جامعة حسيبة بن بوعلي، معهد التربية البدنية والرياضية، الشلف، 2

- عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه وإعطاء الملاحظات الهامة.
- تم تحكيمها من طرف لجنة الأساتذة المحكمين بجامعة العربي التبسي، وعلى أساس ذلك تم إعداد الاستبيان بحيث يحوي على 25 سؤال موزع كالتالي:
- **المحور الأول:** البيانات الشخصية للمبحوثين ضمت 05 أسئلة تمثلت في النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المشفى وأخيرا طبيعة العمل.
- **المحور الثاني:** بيانات خاصة بالوسائل والأساليب المستخدمة من طرف المشفى في تقديم خدماته أثناء ا لجائحة و قد ضمت 05 أسئلة.
- **المحور الثالث:** بيانات تخص تغيير منظومة التسيير للمشفى في ظل الجائحة وقد ضمت 05 أسئلة.
- **المحور الرابع:** بيانات تتحدث عن إجراءات التغيير على مستوى المشفى في ظل الجائحة وضمت 10 أسئلة.

## ثانياً: الدراسة الميدانية

### 1- تفرغ وتحليل البيانات

#### - محور البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

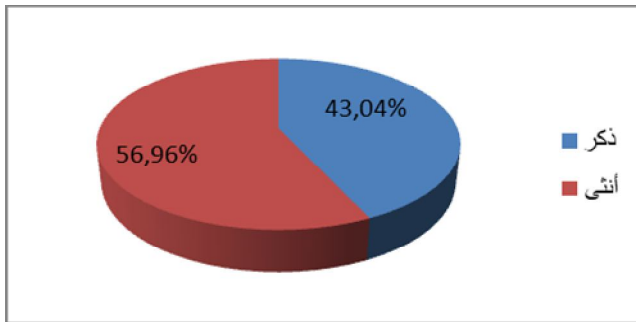
يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة

حسب متغير الجنس

جدول رقم(01): توزيع العينة

حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	34	43.0
أنثى	45	57.0
المجموع	79	100

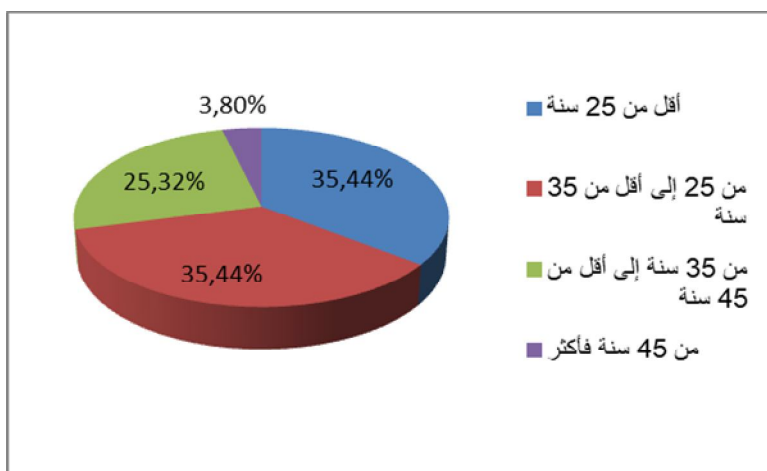
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث أن ما نسبته 57% هم من فئة الإناث، في حين قدرت نسبة الذكور بـ: 43%. وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة الإستشفائية محمد الشوكي الشريعة كانوا من فئة الإناث وهذا يرجع بالأساس لتوافق نوع الإناث مع الوظائف المتاحة بالمؤسسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (02): توزيع العينة حسب شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير الفئة العمرية



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	28	35.4
من 25 إلى أقل من 35 سنة	28	35.4
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	20	25.3
من 45 سنة فأكثر	3	3.8
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

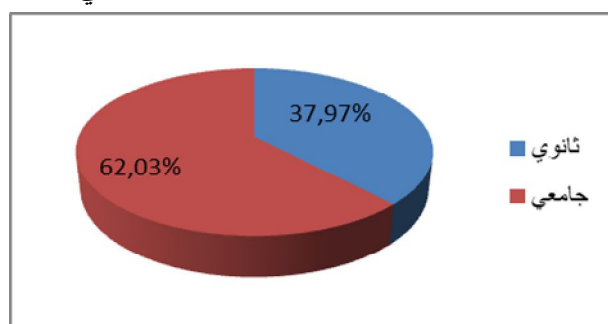
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانوا من ضمن فئتي (مأقل من 25 سنة) و(من 25 إلى أقل من 35 سنة)، حيث قدرت نسبتهما بـ35.4 لكل منهما، واحتلت الفئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 25.3%، واحتلت الفئة ( 45 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 3.8%، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تمتلك فئات شابة، نظرا لحاجتها لهذه الفئة لأنها تمتاز بالنشاط والحيوية أكثر من الفئات الأخرى مما يساهم بشكل فعال في تعزيز أداء المؤسسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير المستوى التعليمي



متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	30	38.0
جامعي	49	62.0
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .spss

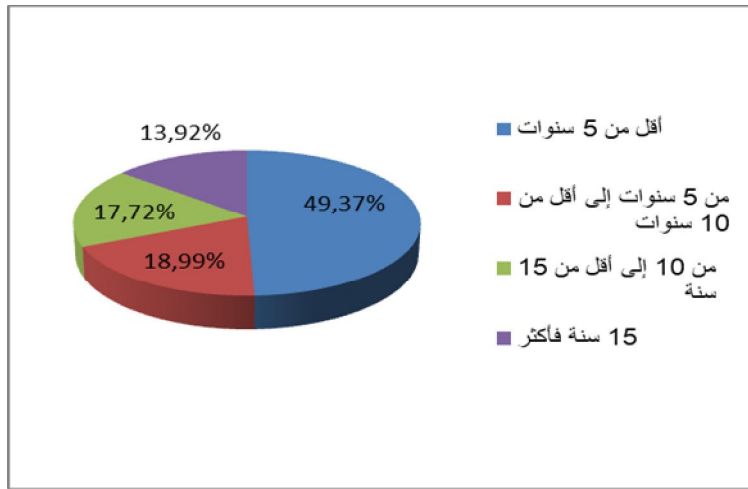
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة (الجامعي)، بنسبة قدرت بـ: 62%، وجاءت فئة (ثانوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 38%، وذلك يعود لكون الوظائف التي تتوفر بالمؤسسة تتطلب من الموظفين ان يكونوا ذوي كفاءات علمية مهمة تتطابق ومختلف هذه الوظائف .

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المستشفى

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة

حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	39	49.4
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	19.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	17.7
15 سنة فأكثر	11	13.9
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

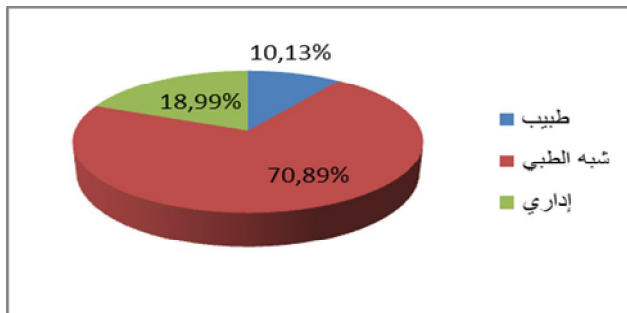
يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، كانت من ضمن فئة (أقل من 05 سنوات)، بنسبة قدرت بـ: 49.4%، واحتلت الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 19%، واحتلت الفئة (أقل من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 17.7%، لتحل في الأخير فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 13.9%، حيث وجدنا تباين في النسب فكانت الخبرة المهنية لمعظم موظفي المؤسسة الصحية محمد الشوكي أقل من خمس سنوات وهذا بفضل التوظيف المستمر للموظفين، لكون طبيعة الكثير من الوظائف تحتاج إلى الفئات الشبابية لتشغلها وبالتالي نجد سنوات الخبرة أقل.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة

حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل



طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
طبيب	8	10.1
شبه الطبي	56	70.9
إداري	15	19.0
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير طبيعة العمل ، كانت من ضمن فئة (شبه طبي)، بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 70.9%، واحتلت فئة (الإداريين ) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 19%، لتحل في الأخير فئة ( الأطباء) المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10.1%، ويعود ذلك لطبيعة العمل حيث نجد ان المؤسسة تحتاج الى شبه الطبيين وكذلك الاداريين لتسيير وادارة المؤسسة نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يرجع ذلك لأهمية هذه الوظيفة خاصة في المؤسسات الإستشفائية العمومية.

- عرض نتائج عبارات المحور الثاني: الوسائل والأساليب المستخدمة من طرف المستشفى في تقديم خدماتها خلال جائحة كورونا

الجدول رقم (06): هل يتوافق تصميم هياكل المؤسسة (قاعات استقبال وعلاج) وفقا لمعايير الصحة والسلامة؟

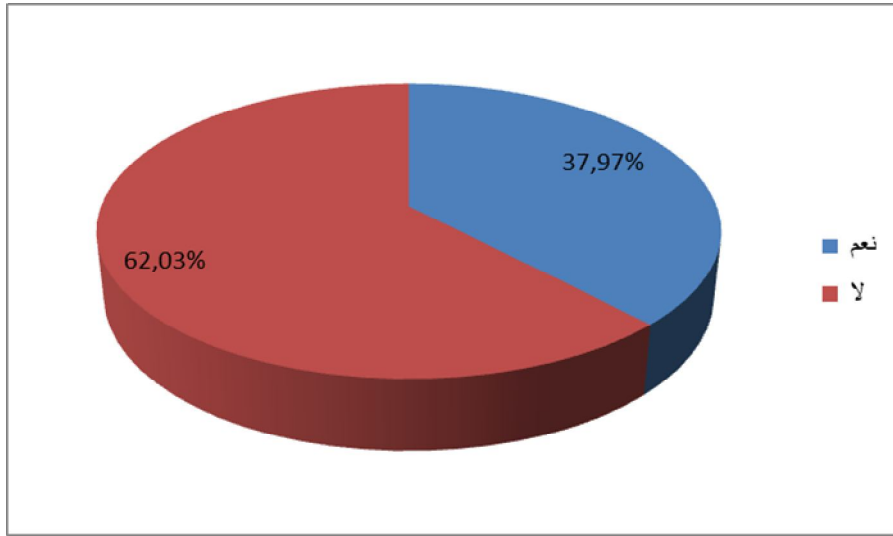
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30	38.0
لا	49	62.0
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن تصميم هياكل المؤسسة (قاعات استقبال وعلاج) يتوافق مع معايير الصحة والسلامة ، بنسبة قدرت بـ: 62%، ونجد أن ما نسبتهم 38% يرون عكس ذلك، ومن خلال ذلك نرى ان المؤسسة الاستشفائية لم تبذل جهد كبير من ناحية الهياكل وتغييرها حسب ما تستدعيه تداعيات الجائحة، وهذا قد يعود الى عدة اسباب كون المؤسسة لا تملك الامكانيات اللازمة لذلك التغيير كعدم توفر قاعات، وايضا تهاون الجهات المعنية.



الشكل رقم (07): التمثيل البياني للعبارة الأولى



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 06 )

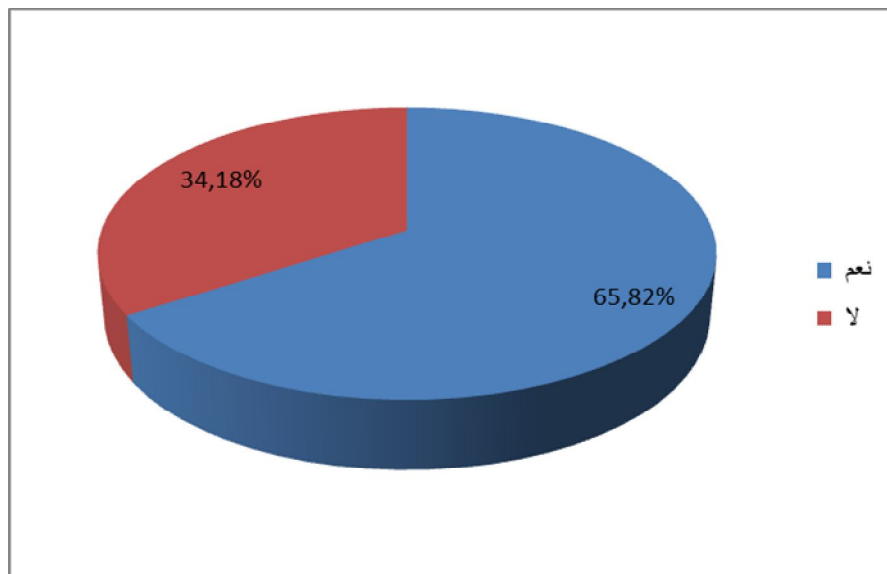
الجدول رقم (07): هل توفر المؤسسة أجهزة وأدوات تسهل العمل في ظل جائحة كورونا؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	52	65.8
لا	27	34.2
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي وفرت فعلا أجهزة وأدوات تسهل العمل في ظل جائحة كورونا ، بنسبة قدرت بـ: 65.8%، ونجد أن ما نسبتهم 34.2% يرون عكس ذلك، ويعود ذلك الى الإمكانيات التي سخرتها الدولة لمواجهة الجائحة وكذا الهبة التضامنية للمواطنين وفعاليات المجتمع المدني الذين تبرعوا بعدة أجهزة ومعدات للمؤسسة.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للعبرة الثانية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 07 )

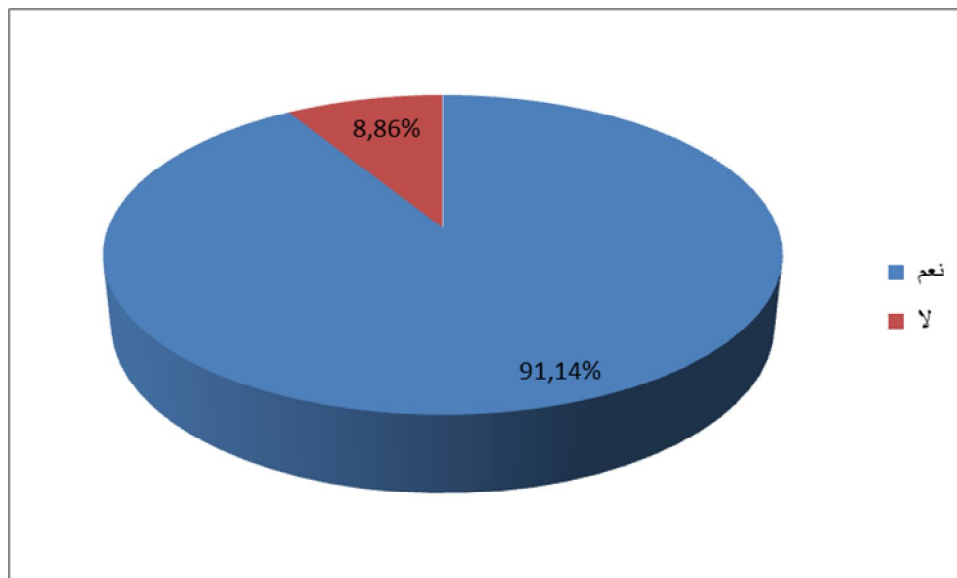
الجدول رقم (08): هل توفر المؤسسة وسائل وقاية من كامات وألبسة وقائية ومعقمات ؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	72	91.1
لا	7	8.9
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي توفر وسائل وقاية من كامات وألبسة وقائية ومعقمات، بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 91.1%، ونجد أن ما نسبتهم 8.9% يرون عكس ذلك، اذن فالمؤسسة الاستشفائية قامت بتطبيق مختلف التدابير والإجراءات الوقائية لحماية الموظفين والعمال من العدوى التي رافقت انتشار الفيروس داخل المؤسسة. وهو ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للعبارة الثالثة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08)

الجدول رقم (09): هل تخصص المؤسسة أماكن لاستراحة وإقامة العمال في ظل الجائحة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	46.8
لا	42	53.2
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

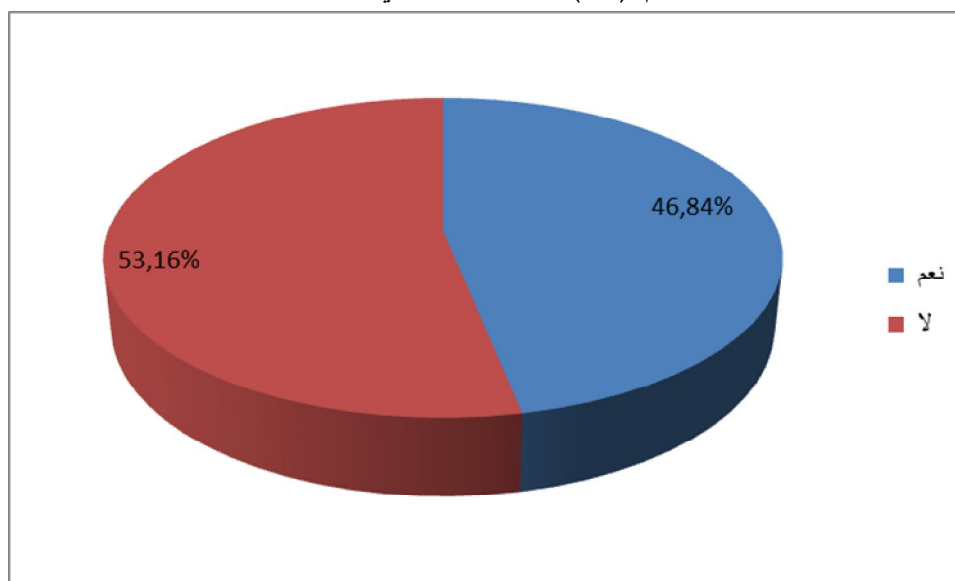
إعداد

المصدر : من

الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية محمد الشبوكي تخصص أماكن لاستراحة وإقامة العمال في ظل الجائحة، بنسبة 53.2%، ونجد أن ما نسبتهم 46.8% يرون عكس ذلك، وذلك راجع لعدم قدرتها على توفير أماكن خاصة لراحتهم نظرا لقلّة الهياكل بالمؤسسة في ظل الضغط الذي تشهده من كثرة حالات المرضى، وكذلك عدم كفاية ميزانيتها. وهو ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم (10): التمثيل البياني للعبارة الثالثة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 09 )

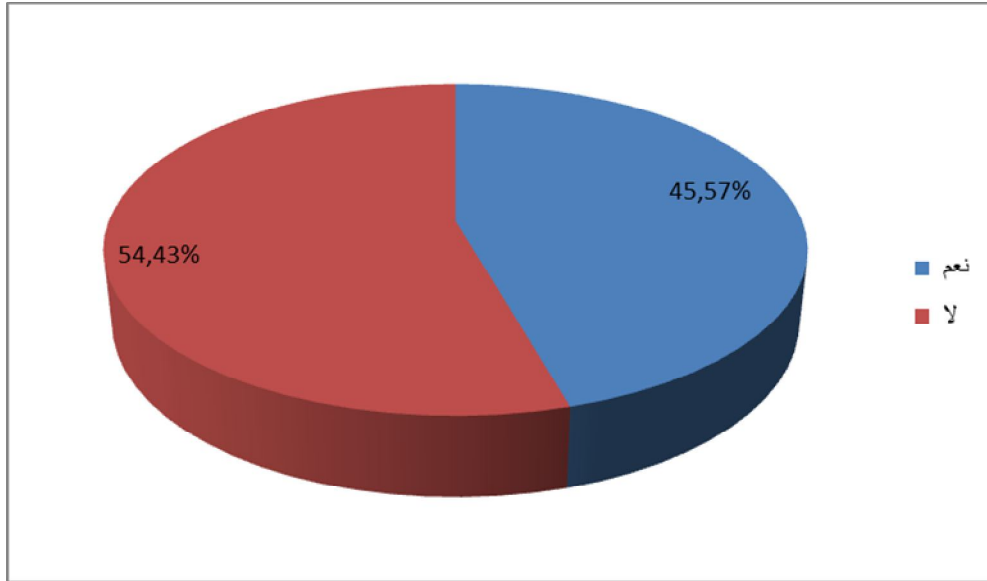
الجدول رقم (10): هل تقوم المؤسسة بالتعقيم اليومي للمستشفى حفاظا على صحة وسلامة عمالها ومرتبديها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	36	45.6
لا	43	54.4
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية محمد الشبوكي تقوم بالتعقيم اليومي للمستشفى حفاظا على صحة وسلامة عمالها ومرتبديها، حيث قدرت نسبته 54.4%، ونجد أن ما نسبتهم 45.6% يرون عكس ذلك، وهذا ما يعود لقلّة حالات التطوع فنجد أن التعقيم يتم أحيانا وتقوم به الجمعيات وفعاليات المجتمع المدني، حيث لا يستطيع موظفو المؤسسة التوفيق بين العمل والتعقيم اليومي الذي يعد عمل إضافي لا يستطيعون القيام به يوميا خاصة في ظل تزايد عدد المرضى وحالات الإصابة بالوباء.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني للعبارة الخامسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 10 )

- عرض نتائج عبارات المحور الثالث: تغيير منظومة التسيير للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل الجائحة

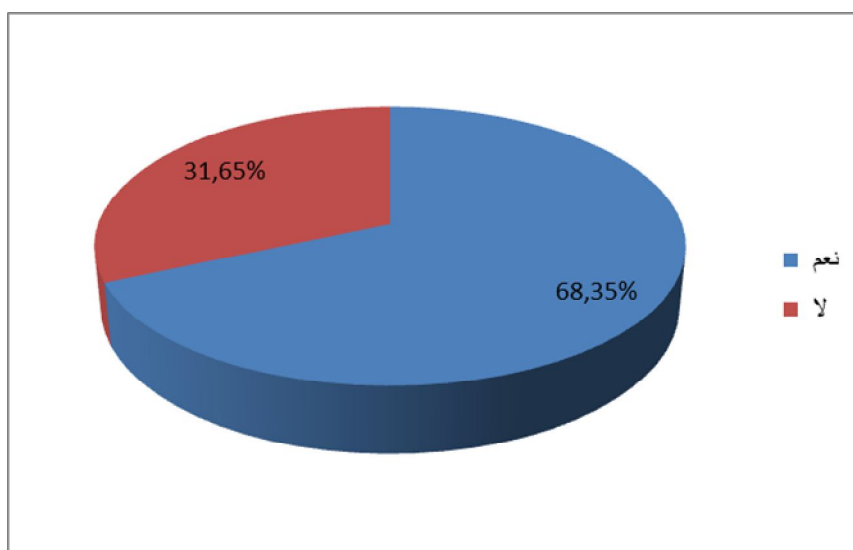
الجدول رقم (11): هل تقوم المؤسسة باطلاع العمال باستمرار بمختلف التعليمات التنظيمية خاصة في ظل جائحة كورونا؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	54	68.4
لا	25	31.6
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تقوم باطلاع العمال باستمرار بمختلف التعليمات التنظيمية خاصة في ظل جائحة كورونا، وذلك بنسبة قدرت بـ: 68.4%، ونجد أن ما نسبتهم 31.6% يرون عكس ذلك، و يرجع هذا الى ضرورة مسايرة أوضاع جائحة كورونا والتي تتطلب إصدار مختلف القرارات التنظيمية لما لها من أهمية في التصدي لهذا الفيروس وكذا إطلاع الموظفين بمختلف المستجدات والتعليمات الصادرة من الهيئات العليا.

الشكل رقم (12): التمثيل البياني للعبارة الأولى



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 11 )

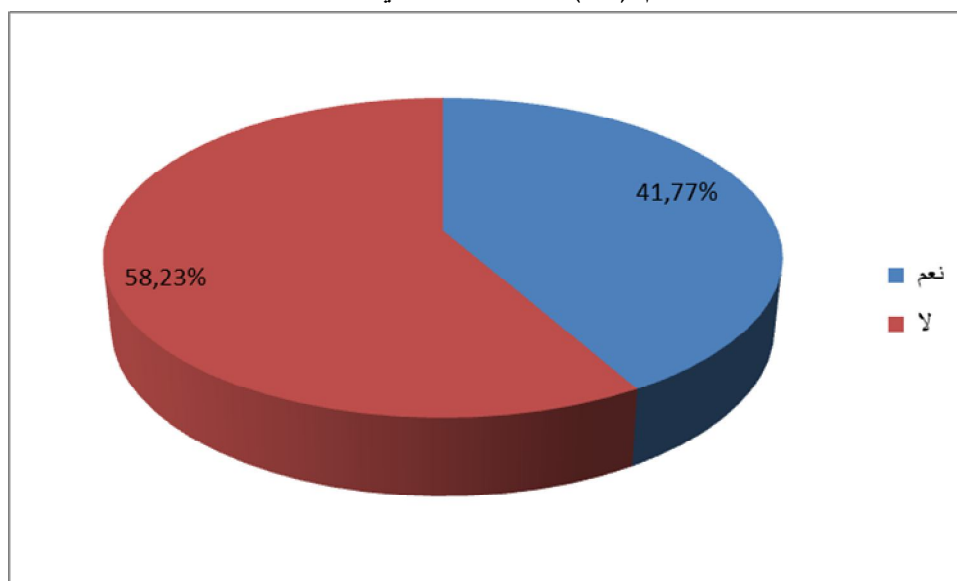
الجدول رقم (12): هل توفر المؤسسة وسائل اتصال متنوعة لعمالها في ظل الجائحة ؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	33	41.8
لا	46	58.2
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن المؤسسة توفر وسائل اتصال متنوعة لعمالها في ظل الجائحة، وهذا بنسبة قدرت بـ: 58.2%، ونجد أن ما نسبتهم 41.8% يرون عكس ذلك، وهذا يعود لتوفر الوسائل الشخصية للاتصال مثل الهواتف الذكية وشبكة الانترنت ومنه لم يعد لزاما على المؤسسة توفير وسائل أخرى غير التي تمتلكها مثل الهواتف الثابتة والشبكة الداخلية.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني للعبارة الثانية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 12 ).

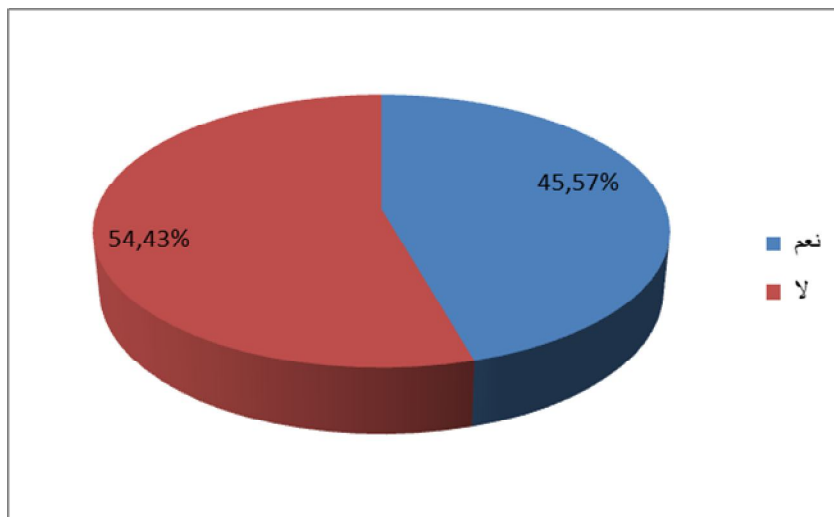
الجدول رقم (13): هل موقع المؤسسة الالكتروني يساهم في سرعة انجاز المهام وتوفير الجهد على العمال في ظل الجائحة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	36	45.6
لا	43	54.4
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن موقع المؤسسة الالكتروني يساهم في سرعة انجاز المهام وتوفير الجهد على العمال في ظل الجائحة، وهذا بنسبة قدرت بـ: 54.4%، ونجد أن ما نسبتهم 45.6% يرون عكس ذلك، نظرا لان معظم الموظفين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي حيث انها عوضت بامتياز المواقع الرسمية وأصبحت هذه الاخيرة تلعب دور هاما في عملية التواصل وهو ما يوفر الكثير من الجهد والوقت على العمال .

الشكل رقم (14): التمثيل البياني للعبارة الثالثة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 13 )

الجدول رقم (14): هل تهتم المؤسسة بالتدريب المستمر لعمالها وفقا لمستجدات الجائحة؟؟

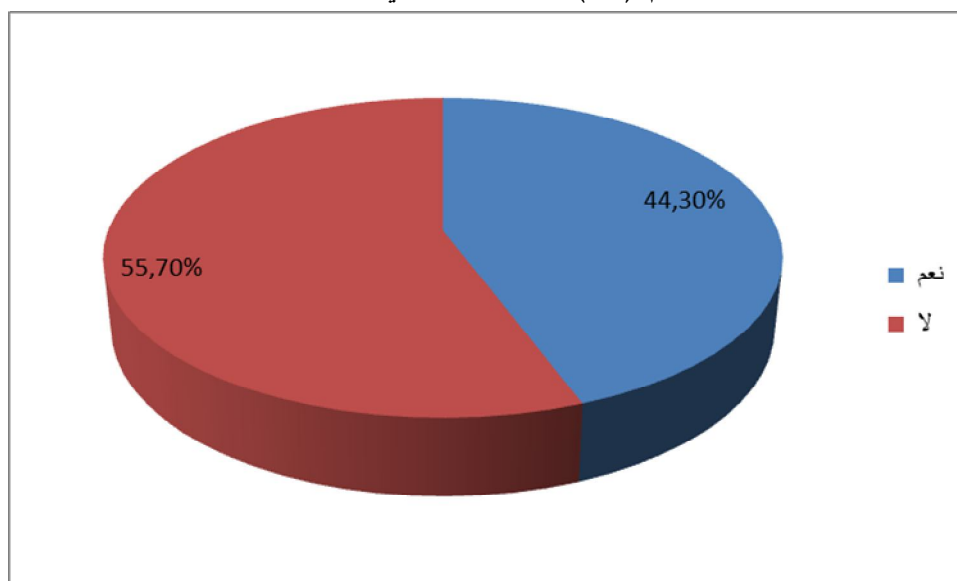
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	35	44.3
لا	44	55.7
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن المؤسسة تهتم بالتدريب المستمر لعمالها وفقا لمستجدات الجائحة، وهذا بنسبة قدرت بـ: 55.7%، ونجد أن ما نسبتهم 44.3% يرون عكس ذلك، حيث يعود ذلك لحدائثة الجائحة التي ظهرت فجأة ومن دون سابق انذار، وفي ظروف غامضة لم يسبق التدريب عليها، ومنه لم يكن متاحا للمؤسسة بان تقوم بإجراء تدريبات للعمال وفق هذه المستجدات.



الشكل رقم (15): التمثيل البياني للعبرة الرابعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 14 )

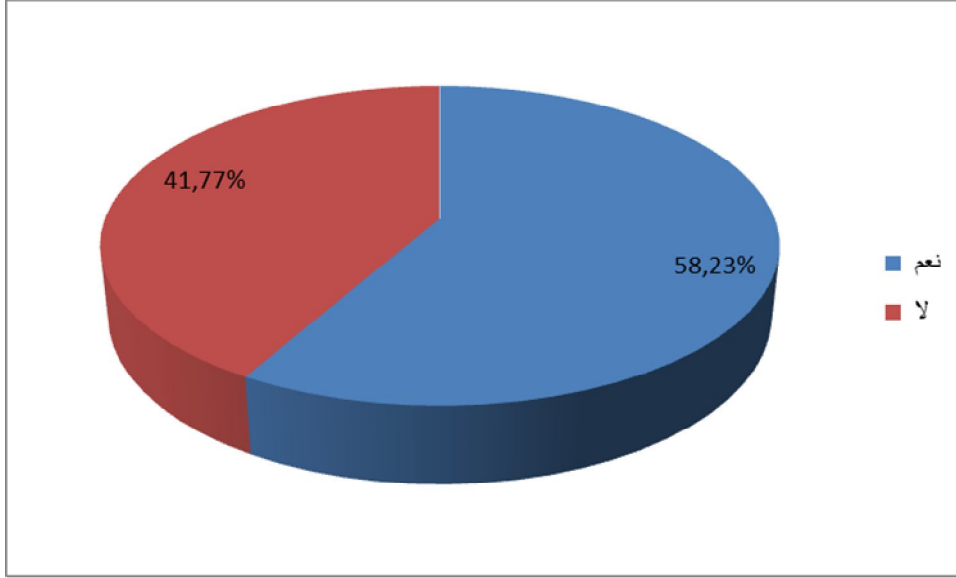
الجدول رقم (15): هل تسدي المؤسسة لعمالها إرشادات ونصائح يومية حسب مستجدات الجائحة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	46	58.2
لا	33	41.8
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين يوافقون على أن المؤسسة تسدي لعمالها إرشادات ونصائح يومية حسب مستجدات الجائحة، وهذا بنسبة قدرت بـ: 58.2%، ونجد أن ما نسبتهم 41.8% يرون عكس ذلك، نظرا لخطورة هذا الفيروس والزامية تقديم توجيهات ونصائح عديدة يوميا حول مستجدات هذه الازمة للحفاظ على سلامة الموظفين والعمال.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني للعبارة الخامسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 15 )

- عرض نتائج عبارات المحور الرابع: إجراءات التغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل الجائحة

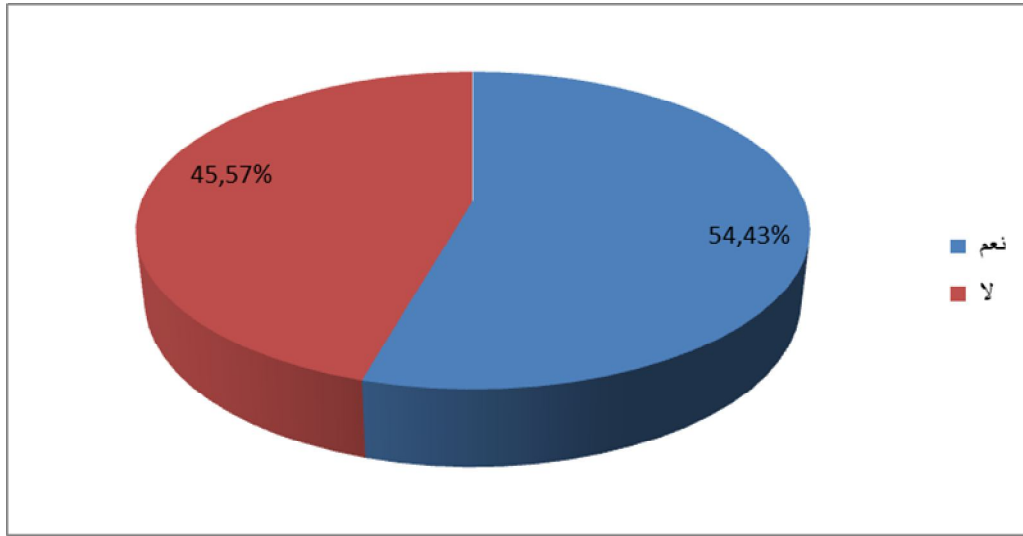
الجدول رقم (16): هل توفر المؤسسة برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات والعمل بها باستمرار؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	43	54.4
لا	36	45.6
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة توفر فعلا برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات والعمل بها باستمرار، وهذا بنسبة قدرت بـ: 54.4%، ونجد أن ما نسبتهم 45.6% يرون عكس ذلك، حيث يجب على المؤسسة الاستشفائية القيام باستراتيجيات وخطط تحسبا لاي طارئ او مشكل قد يحدث وذلك يعود الى عامل الاستشراف الذي تتبناه أي مؤسسة والذي يلزم بوضع برامج وإستراتيجيات لإدارة مختلف الأزمات التي قد تواجه المؤسسة.

الشكل رقم (17): التمثيل البياني للعبارة الأولى



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 16 )

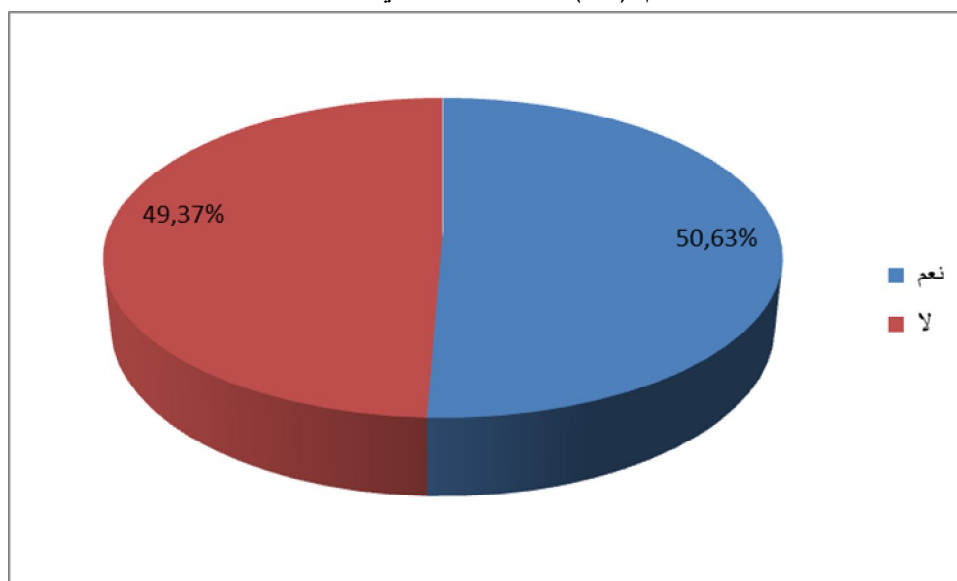
الجدول رقم (17): هل تعتقد المؤسسة اجتماعات افتراضية للعمال للتعامل مع مستجدات أزمة كورونا ؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	50.6
لا	39	49.4
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعقد اجتماعات افتراضية للعمال للتعامل مع مستجدات أزمة كورونا، وهذا بنسبة قدرت بـ: 50.6%، ونجد أن ما نسبتهم 49.4% يرون عكس ذلك، وهذا لتسهيل عملية اطلاع الموظفين عن مختلف المستجدات المتعلقة بجائحة كورونا، في ظرف قياسي وجيز عكس ما يكون فيه حضوريا، وهذا مما يساعد في ربح الجهد والوقت مما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات والتي من شأنها المساهمة في التصدي لاي طارئ يحدث في وقته.

الشكل رقم (18): التمثيل البياني للعبرة الثانية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 17 )

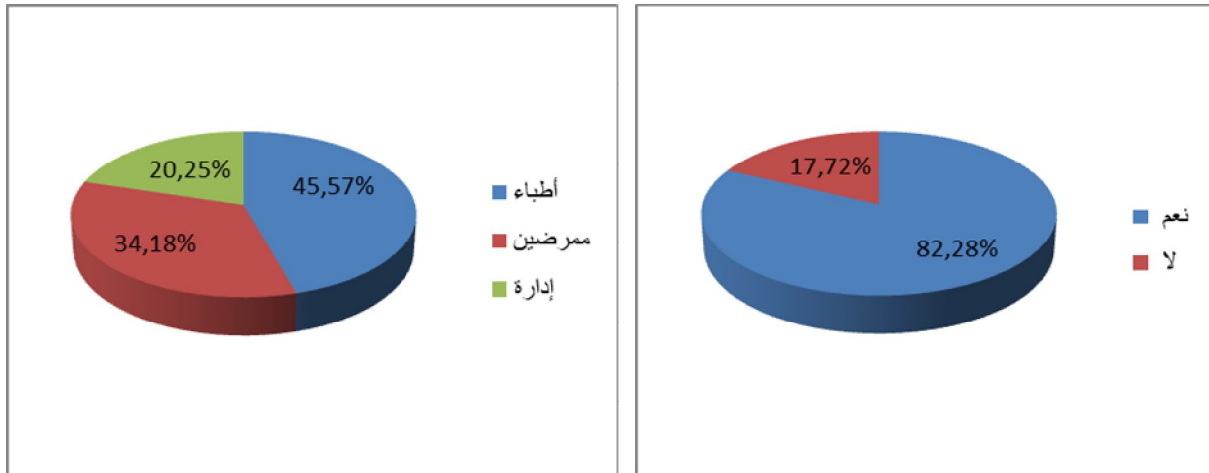
الجدول رقم (18): هل خصصت المؤسسة فريقا لإدارة أزمة كورونا والتعامل معه؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	65	82.3
لا	14	17.7
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة خصصت فريقا لإدارة أزمة كورونا والتعامل معه، وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 82.3%، ونجد أن ما نسبتهم 17.7% يرون عكس ذلك، ويرجع هذا الى مختلف الإجراءات التي اتخذتها جميع المؤسسات خاصة منها الصحية التي ألزمتها ظروف الجائحة على خلق فرق تقوم بإدارة والتعامل مع هذه الجائحة ويتكون هذا الفريق من نسبة مرتفعة من الأطباء والتي قدرت بـ: 45.6%، لتليها فئة الممرضين بنسبة قدرت بـ: 34.2%، ثم فئة الإداريين وهذا بالنظر لتنوع المهام التي تتطلب أكثر تواجد الأطباء والممرضين.

الشكل رقم (19): التمثيل البياني للعبارة الثالثة الشكل رقم (20): التمثيل البياني للعبارة الرابعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 18 )

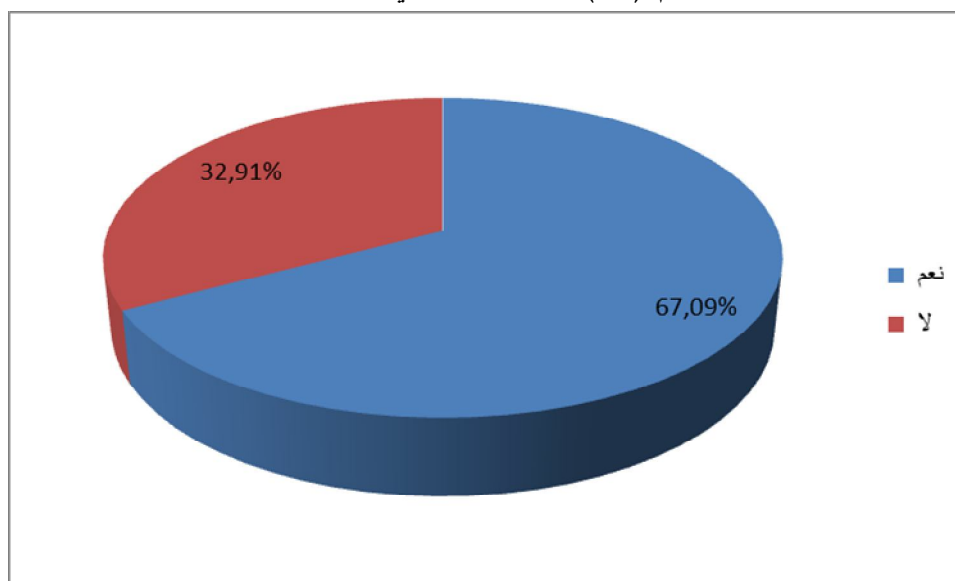
الجدول رقم (19): هل تقوم المؤسسة بإجراء تدابير وقائية صارمة للحد من انتشار الجائحة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	53	67.1
لا	26	32.9
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بإجراء تدابير وقائية صارمة للحد من انتشار الجائحة، وهذا بنسبة قدرت بـ: 67.1%، ونجد أن ما نسبتهم 32.9% يرون عكس ذلك، حيث ان المؤسسة تقوم ببرتوكولات صحية واحترام التباعد وتوفير الوسائل اللازمة والادوات وذلك يعود لما فرضه خطر انتشار فيروس كورونا من إلزامية اتخاذ إجراءات وقائية صارمة للحد من تفشي انتشار الجائحة ويرجع ذلك أيضا إلى حداثة هذا الفيروس وعدم العلم بنتائجه وآثاره.

الشكل رقم (21): التمثيل البياني للعبارة الخامسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 19 )

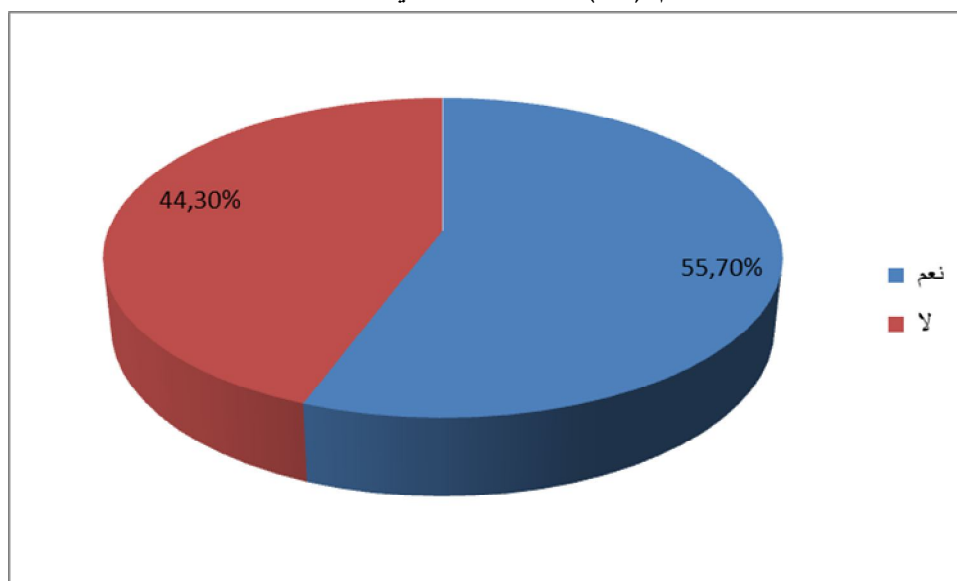
الجدول رقم (20): هل تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الإدارات الأخرى؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	44	55.7
لا	35	44.3
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تعمل على الاستفادة من تجارب الإدارات الأخرى، بنسبة قدرت بـ: 55.7%، ونجد أن ما نسبتهم 44.3% يرون عكس ذلك، لأنه يتوجب على كل مؤسسة ان تفتح على البيئة الخارجية وتتعاون مع باقي الادارات الاخرى وذلك يعود الى ضرورة تكاتف جميع الجهود بين مختلف الإدارات للتخلص والحد من انتشار الجائحة.

الشكل رقم (22): التمثيل البياني للعبارة السادسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 20 )

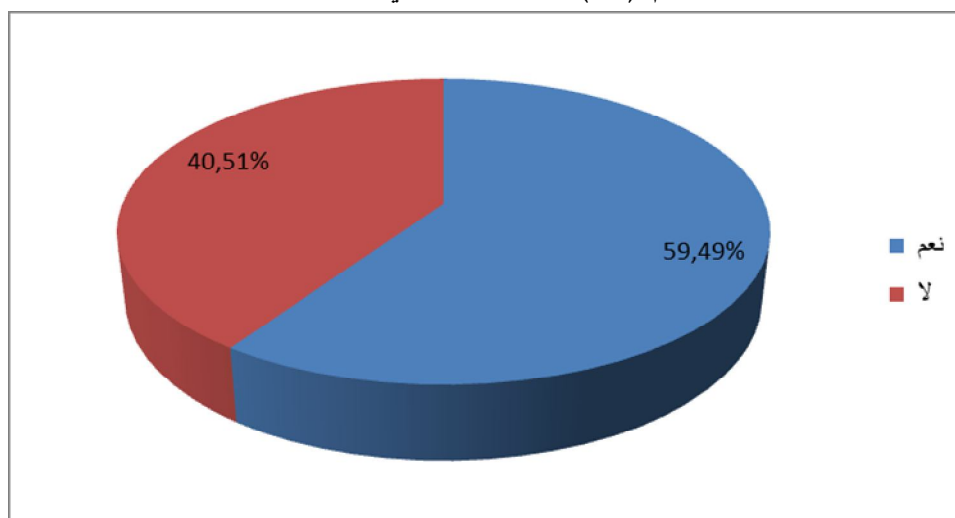
الجدول رقم (21): هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بمراجعة كافة الإجراءات المتخذة وتقييم وفعاليتها؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	47	59.5
لا	32	40.5
المجموع	79	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم فعلا وبشكل دوري بمراجعة كافة الإجراءات المتخذة وتقييم وفعاليتها، بنسبة قدرت بـ: 59.5%، ونجد أن ما نسبتهم 40.5% يرون عكس ذلك، لأنه من الراجح ان كل مؤسسة ملزمة بتقييم واختبار فعالية تلك الاجراءات التي قامت بها لتحسن من خدماتها وتطور منها وتستمر بالعمل بها ان كانت ناجعة، وتعديل تلك الإجراءات التي لم تعطي نتيجة تذكر.

الشكل رقم (23): التمثيل البياني للعبارة السابعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 21 )

الجدول رقم (22): هل تغيرت طرق الاتصال بين العاملين في المؤسسة أثناء الجائحة؟

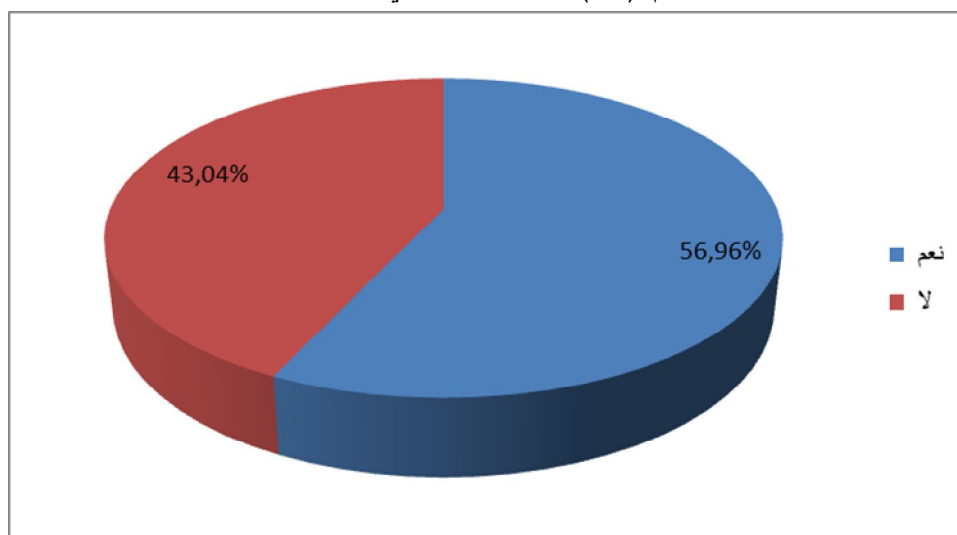
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	57.0
لا	34	43.0
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن طرق الاتصال بين العاملين في المؤسسة تغيرت أثناء الجائحة ، بنسبة قدرت بـ: 57%، ونجد أن ما نسبتهم 43% يرون عكس ذلك، حيث أصبح من الضروري ان يكون هناك تباعد بين كافة الموظفين والعمال نظرا لسرعة انتقال وانتشار الفيروس اثناء التلامس الجسدي او اي احتكاك مباشر مع الطرف الاخر، وبالتالي فان المؤسسة غيرت من طرق التواصل بين عاملها مع ما يتماشى وهذه الجائحة وقد أصبح التواصل افتراضيا اكثر منه واقعيا.



الشكل رقم (24): التمثيل البياني للعبارة السابعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 22 )

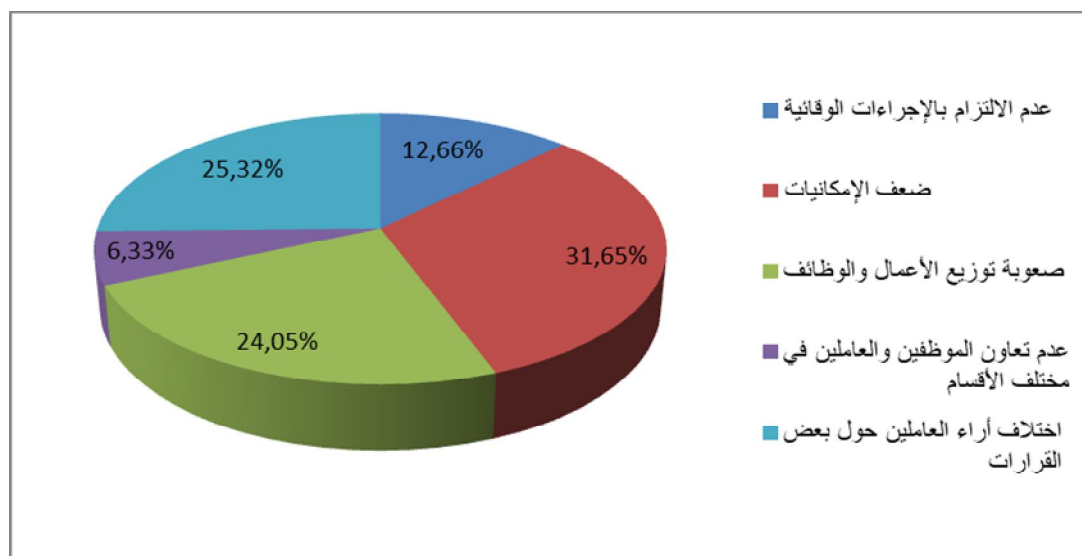
الجدول رقم (23): ما هي المشاكل التي واجهتكم مع التغيير الحاصل في المؤسسة الاستشفائية في ظل الجائحة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدم الالتزام بالإجراءات الوقائية	10	12.7
ضعف الإمكانيات	25	31.6
صعوبة توزيع الأعمال والوظائف	19	24.1
عدم تعاون الموظفين والعاملين في مختلف الأقسام	5	6.3
اختلاف آراء العاملين حول بعض القرارات	20	25.3
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن ضعف الإمكانيات يعد من أهم المشاكل التي واجهتهم مع التغيير الحاصل في المؤسسة الاستشفائية في ظل الجائحة وهذا بنسبة قدرت بـ: 31.6%، بعد ذلك نجد أن عينة الدراسة ترى بأن اختلاف آراء العاملين حول بعض القرارات يعد من المشاكل التي واجهتهم وهذا بنسبة قدرت بـ 25.3%، بعد ذلك نجد ان عينة الدراسة ترى بأن صعوبة توزيع الأعمال والوظائف وعدم الالتزام بالإجراءات الوقائية من المشاكل التي واجهتهم أيضا، في حين نجد نسبة ضعيفة جدا ترى بأن عدم تعاون الموظفين والعاملين في مختلف الأقسام من بين المشاكل أيضا، وهنا نلاحظ أن هناك تعاون بين الموظفين في مختلف أقسام المؤسسة، ومنه يمكن القول أن أغلب المشاكل التي واجهت العاملين في ظل انتشار الجائحة كانت عبارة عن نتيجة حتمية لمخلفات هذه الجائحة.

الشكل رقم (25): التمثيل البياني للعبارة التاسعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 23 )

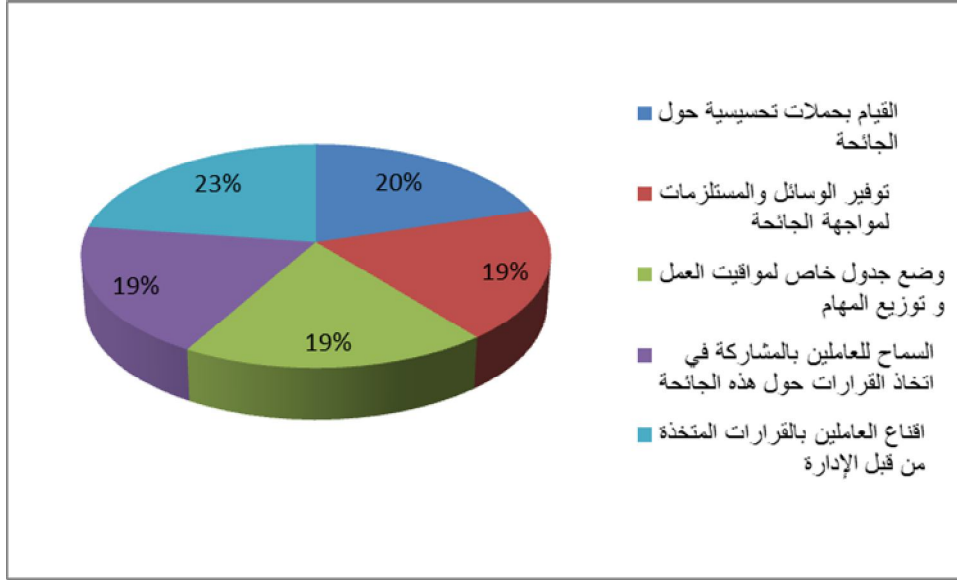
الجدول رقم (24): ما هي الحلول التي تستخدمها المؤسسة للحد من هذه المشاكل في ظل الجائحة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
القيام بحملات تحسيسية حول الجائحة	16	20.3
توفير الوسائل والمستلزمات لمواجهة الجائحة	15	19.0
وضع جدول خاص لمواقيت العمل و توزيع المهام	15	19.0
السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول هذه الجائحة	15	19.0
اقناع العاملين بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة	18	22.8
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن كل الخيارات كانت محققة وبنسب متقاربة ومنه ترى عينة الدراسة بأن أهم الحلول التي تستخدمها المؤسسة للحد من هذه المشاكل في ظل الجائحة تتمثل في إقناع العاملين بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة والقيام بحملات تحسيسية حول الجائحة وكذا توفير الوسائل والمستلزمات لمواجهة الجائحة من خلال وضع جدول خاص لمواقيت العمل وتوزيع المهام والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول هذه الجائحة وهي الحلول التي تراها عينة الدراسة مناسبة.

الشكل رقم (26): التمثيل البياني للعبارة التاسعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ( 24 )

## 2- النتائج العامة :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية حول التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي -الشرعية- والمعطيات الكمية التي تحصلنا عليها في دراستنا، نلاحظ بأن هناك تطوير في بعض جوانب المؤسسة الصحية على حساب اخرى، وهذا ما يمكن ان نلاحظه حسب النتائج الفرعية التالية:

-بالنسبة الى الوسائل والاساليب التي استخدمتها المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشرعية في تقديم خدماتها الصحية لمرضاها في ظل جائحة كورونا، فقد تعددت وتمثلت هذه الوسائل في الكمادات والالبسة الوقائية والمعقمات، اما بالنسبة للاساليب فلم تقم المؤسسة بإحداث تغيير عليها رغم الحاجة الى ذلك.

-اما بالنسبة الى التغييرات التي قامت بها المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في منظومة التسيير في ظل الجائحة، فأتضح انه لم يحدث تغيير كبير على مستواها الا من ناحية اطلاع العمال بمختلف التعليمات التنظيمية في ظل الجائحة، وغياب التغيير في جوانب اخرى كتوفير وسائل اتصال متنوعة في ظل الجائحة اضافة الى عدم اهتمام المؤسسة بالتدريب المستمر لعمالها وفقا لمستجدات الجائحة.

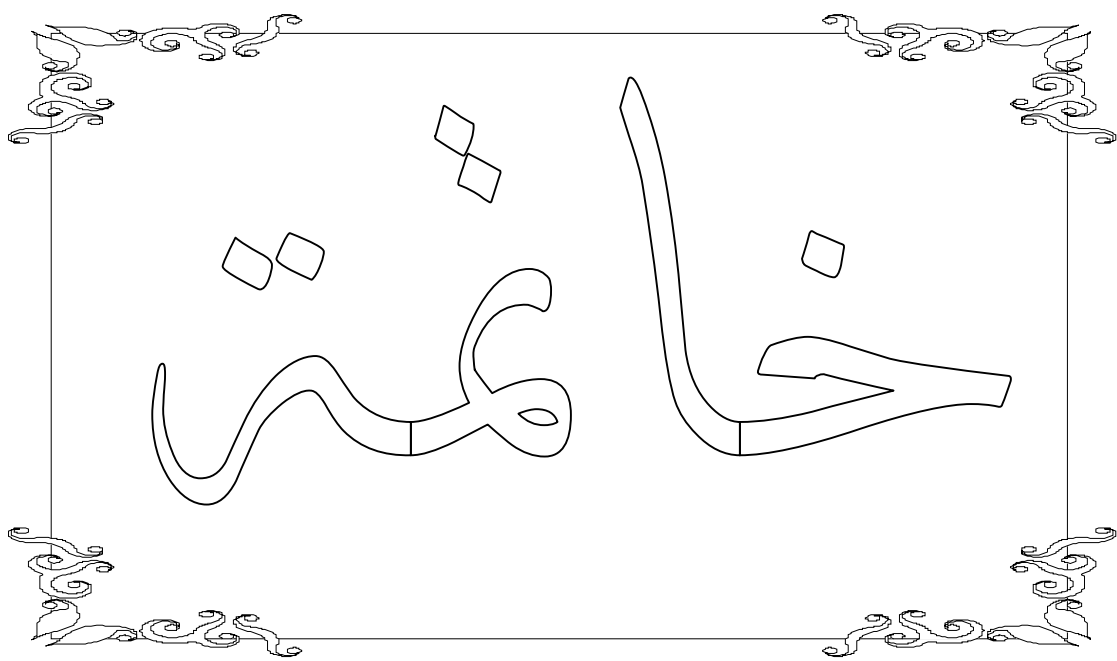
-وبالنسبة للاجراءات المصاحبة لتغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشرعية في ظل الجائحة، فقد تعددت منها توفير برامج وخطط لإدارة الازمات كما عمدت الى اللجوء الى الاجتماعات الافتراضية عوض الحضورية، وكذا تم تشكيل فريق ادارة ازمة كورونا واجراء تدابير وقائية للحد من انتشارها والقيام بمراجعة لهذه الاجراءات وتقييم فعاليتها.

ومن ابرز المشاكل التي واجهت الموظفين مع التغيير الحاصل في المؤسسة الاستشفائية في ظل الجائحة ضعف الامكانيات واختلاف آراء العاملين حول بعض القرارات التي تصدرها ادارة المؤسسة.

اما الحلول لهذه المشاكل عديدة منها توفير الوسائل والمستلزمات لمواجهة الجائحة، والسماح للعاملين بالمشاركة بمختلف القرارات التي تخص الجائحة، اضافة الى وضع جداول مواقيت العمل وتوزيع المهام.

### خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها توصلنا من خلال هذا الفصل الى ان هناك تغييرات احدثتها المؤسسة على مستوى الادارة ومصالحها ومكاتبها لما تستدعيه تداعيات ازمة كورونا، حيث غيرت وطورت من خططها واستراتيجياته، ووفرت جملة من كافة الوسائل اللازمة لمحاربة والحد من انتشار الفيروس والتعامل معه.

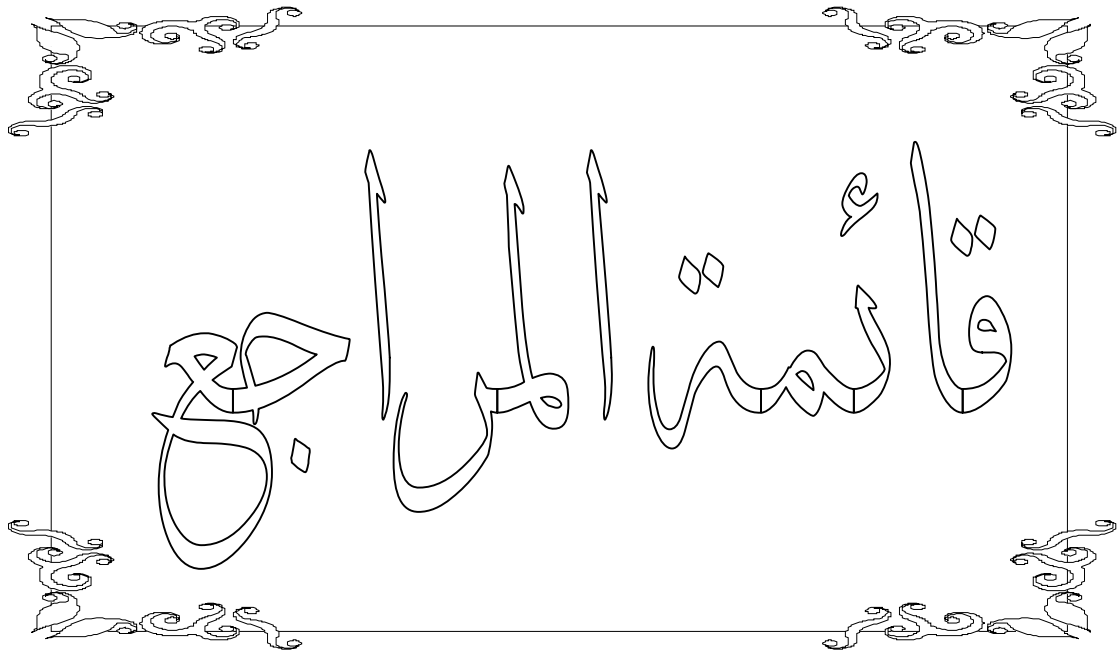


## الختامة

من خلال عرضنا الوجيز لبعض الجوانب الهامة في نظرنا والمتعلقة بالتطوير التنظيمي، والتي من خلالها نهدف الى إعطاء صورة مبسطة عن هذا الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة الصحية عامة والمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي بالشريعة خاصة، فالتطوير التنظيمي احد الأسس والمتطلبات الضرورية لأيّة مؤسسة من اجل مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او على مستوى البيئة الخارجية، ومن ثمة القدرة على تحقيق الهدف المخطط له بأجهزتها المادية والمعنوية لتترك بصمتها على المؤسسة وتكسيها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط أداء الأفراد بهذه المؤسسة.

ومن خلال هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول إبراز واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية، حيث أهميته تكمن في كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات والتطورات المستمرة ليس على مستوى البيئة العامة فحسب إنما على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، مما يجعل من المنظمة نظاما ديناميكي وفي غيابه تصبح جهاز إداري جامد.

وفي الأخير نأمل ان تكون دراستنا بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر شمولية تعنى بالبحث العلمي من جهة وتثري الاتصال التنظيمي بدراسات أكثر توسعا من جهة أخرى .





أولاً: الكتب

- إبراهيم طلعت الدمرداش، اقتصاديات الخدمات الصحية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، 2015.
- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- العديلي ناصر، الرضى الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- القحطاني محمد بن دليم: تطوير ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2008.
- القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة، ج4، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ثامر ياسر بكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- حمور ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998.
- خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم-، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2011.
- دودين أحمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دط، دار الحرية، دب، 2012.
- سيرلاجي أندرو ديو والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، تر، جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- شفيق العدم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007.
- طه حسين الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار النشر، الأردن، 2010.

## قائمة المراجع

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات "المفاهيم والتطبيقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات)، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الأسس)، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسية سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، مصر، 2000.
- علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، ط3، مكتبة اللغة العربية، بغداد، 1974، ص 19.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998.
- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007.

## ثانيا: المذكرات والرسائل

- 1- بركاني مريم، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
- 2- بن العايب بلقاسم، دور التطوير في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010.
- 3- بوعويش عبد الله، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري، دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.
- 4- جوزيف موسى: تحليل واقع التطبيق التنظيمي في المصرف التجاري السوري (دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، سوريا، 2019.
- 5- دريدي أحلام، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

## قائمة المراجع

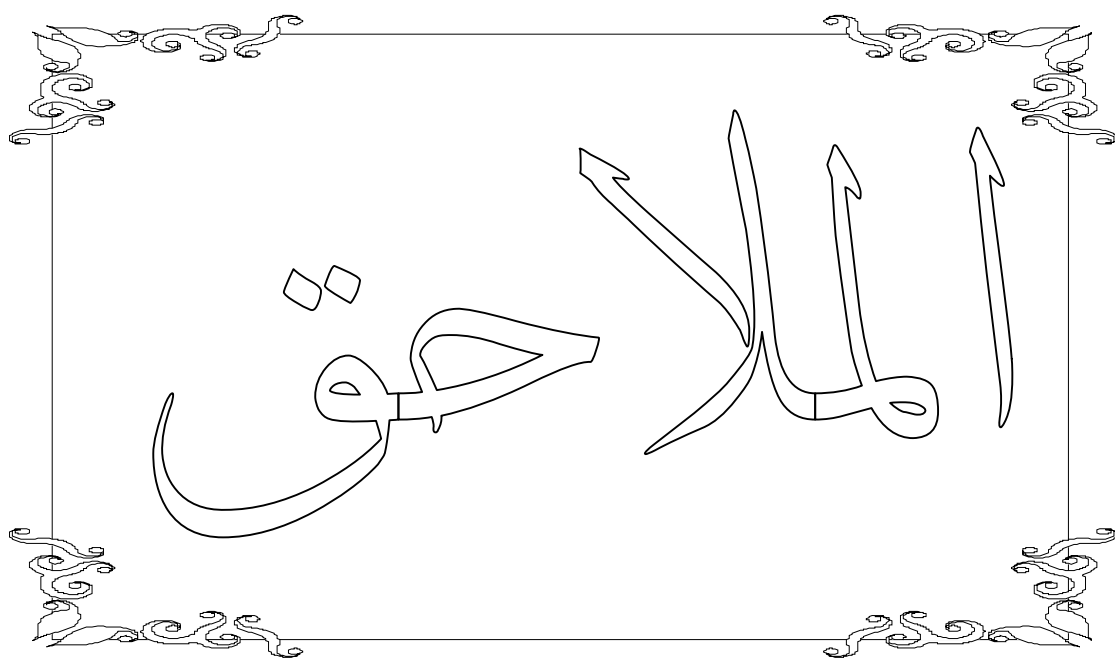
- 6- سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2006.
- 7- فتح الله خالصة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- 8- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وآثارها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 9- ليندة بن قرقورة، الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

## ثالثا: المجالات والمقالات

- 1- أحمد ضيف، التطوير التنظيمي (ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير لمنظمات الأعمال)، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 2، 2018، الجزائر، 12-12-2018.
- 2- أسعد محمد، قياس أثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية على المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 1992.
- 3- إيكابن سمية، أدوات البحث العلمي، محاضرات في مقياس تصميم وبناء ادوات البحث العلمي، لسنة اولى ماستر، جامعة حسيبة بن بو علي، معهد التربية البدنية والرياضية، الشلف، 2004.
- 4- بن محمود بوعلام، تسيير المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر بين تحديات الواقع ومقاربات التحديث، الملتقى الوطني حول التسيير الصحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- 5- دبون عبد القادر، دور التحسين المستمر مفي تفعيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 11، ورقلة، 2012.
- 6- طارق الدريدي، جائزة كورونا، كوفيد 19 وتداعياتها على أهداف التنمية المستدامة 2030، نشرية الالكسو العالمية، نشرية متخصصة، العدد 02، يونيو 2020.
- 7- محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جانفي 2017، الجزائر.
- 8- ملال ربيعة، هواري مغنية، فعالية استخدام صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسعيدة الشمال (صراي عبد الكريم نموذجاً)، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2017، سعيدة.

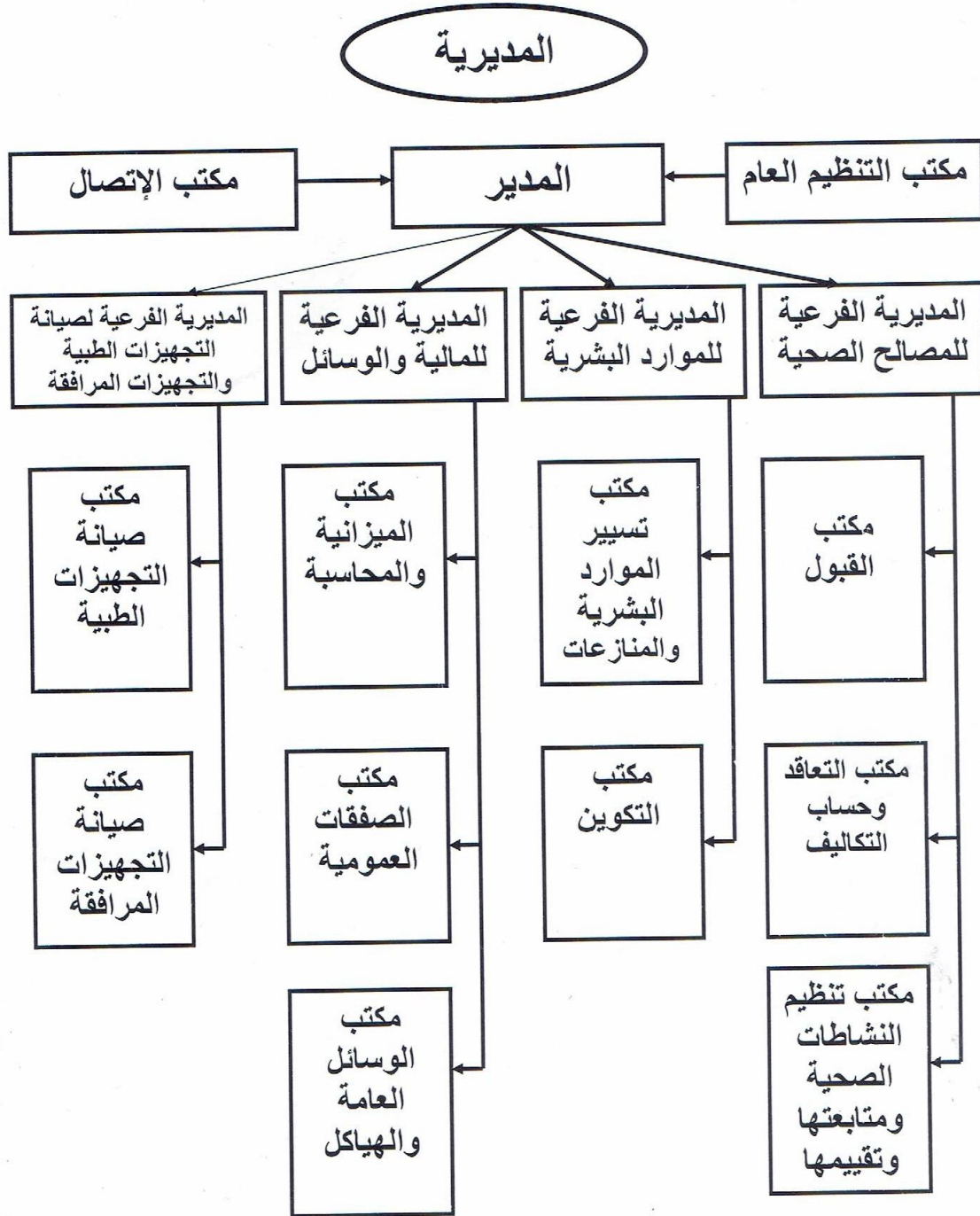
## قائمة المراجع

- 9- يونسي مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة (خصائصه، مفهومه وأنواعه)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد2، 2019، بسكرة، 30-06-2019.  
رابعاً: المواقع الإلكترونية
- 1- محمد بوزاهير، معنى تطور، معاجم الوجيز، 26 ديسمبر 2012، 9.09، مأخوذ من موقع [https // .w.w.w. maajim.com](https://www.maajim.com)



الملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي - الشريعة -





الملحق رقم (02)  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



قسم: علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول

## واقع التطوير التنظيمي للمؤسسة

### الصحية في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

بعد التحية والتقدير،

نجري هذا البحث للتعرف واقع التطوير التنظيمي للمؤسسة الصحية في ظل جائحة كورونا، فيرجى تفضلكم بقراءة الاستبيان والإجابة على فقراته المتعلقة بموضوع الدراسة راجين تعاونكم معنا من أجل مواصلة هذه الدراسة الخاصة بمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر مع وافر الشكر والتقدير.

إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبتين:

بوزيان عبد الغني

- فرحاتي وسام

- جدي لبنى

السنة الجامعية: 2022/2021.

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

#### 1- النوع

ذكر  أنثى

#### 2- العمر

أقل من 25 سنة  
 من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة  
 من 35 إلى أقل من 45 سنة  
 من 45 سنة فأكثر

#### 3- المستوى التعليمي

ثانوي  
 جامعي

#### 4- سنوات الخبرة في المستشفى

أقل من 05 سنوات  
 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  
 15 سنة فأكثر

#### 5- طبيعة العمل

طبيب  
 شبه طبي  
 إداري

### المحور الثاني: الوسائل والأساليب المستخدمة من طرف المستشفى في تقديم خدماتها خلال كورونا

1- هل يتوافق تصميم هياكل المؤسسة (قاعات الاستقبال والعلاج) وفقا لمعايير الصحة والسلامة؟

نعم  لا

2- هل توفر المؤسسة أجهزة وأدوات تسهل العمل في ظل جائحة كورونا؟

نعم  لا

3- هل توفر المؤسسة وسائل وقاية من كمادات وألبسة وقائية ومعقمات؟

نعم  لا



## الملاحق

4- هل تخصص المؤسسة أماكن لإستراحة وإقامة العمال في ظل الجائحة؟

نعم  لا

5- هل تقوم المؤسسة بالتعقيم اليومي للمستشفى حفاظا على صحة وسلامة عمالها ومرتبديها؟

نعم  لا

### المحور الثالث: تغيير منظومة التسيير لمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل الجائحة

1- هل تقوم المؤسسة بإطلاع العمال باستمرار بمختلف التعليمات التنظيمية خاصة في ظل جائحة كورونا؟

نعم  لا

2- هل توفر المؤسسة وسائل اتصال متنوعة لعمالها في ظل الجائحة؟

نعم  لا

3- هل موقع المؤسسة الإلكتروني يساهم في سرعة إنجاز المهام وتوفير الجهد على العمال في ظل الجائحة؟

نعم  لا

4- هل تهتم المؤسسة بالتدريب المستمر لعمالها وفقا لمستجدات الجائحة؟

نعم  لا

5- هل تسدي المؤسسة لعمالها إرشادات ونصائح يومية حسب مستجدات الجائحة؟

نعم  لا

### المحور الرابع: إجراءات التغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل

#### جائحة كورونا

1- هل توفر المؤسسة برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات والعمل بها باستمرار؟

نعم  لا

2- هل تعقد المؤسسة اجتماعات افتراضية للعمال للتعامل مع مستجدات أزمة كورونا؟

نعم  لا

3- هل خصصت المؤسسة فريقا لإدارة أزمة كورونا والتعامل معها؟

نعم  لا

4- مما يتكون هذا الفريق؟

أطباء ممرضين إدارة

إختر أكثر من إجابة .....

## الملاحق

5- هل تقوم المؤسسة بإجراء تدابير وقائية صارمة للحد من انتشار الجائحة؟

نعم  لا

فيما تتمثل هذه الإجراءات والتدابير؟

6- هل تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الإدارات الأخرى؟

نعم  لا

7- هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بمراجعة كافة الإجراءات المتخذة وتقييم فعاليتها؟

نعم  لا

8- هل تغيرت طرق الإتصال بين العاملين في المؤسسة أثناء الجائحة؟

نعم  لا

9- ما هي المشاكل التي واجهتكم مع التغيير الحاصل في المؤسسة الاستشفائية في ظل الجائحة؟

- عدم الإلتزام بالإجراءات الوقائية

- ضعف الإمكانيات

- صعوبة توزيع الأعمال والوظائف

- عدو تعاون الموظفين والعاملين في مختلف الأقسام

- اختلاف آراء العاملين حول بعض القرارات

10- ما هي الحلول التي تستخدمها المؤسسة للحد من هذه المشاكل في ظل الجائحة؟

- القيام بحملات تحسيسية حول الجائحة

- توفير الوسائل والمستلزمات لمواجهة الجائحة

- وضع جدول خاص لمواقيت العمل وتوزيع المهام

- السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول هذه الجائحة

- اقناع العاملين بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة

## الملاحق

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

تكرارات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	43.0	43.0	43.0
Valide أنثى	45	57.0	57.0	100.0
Total	79	100.0	100.0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	28	35.4	35.4	35.4
من 25 إلى أقل من 35 سنة	28	35.4	35.4	70.9
Valide من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	20	25.3	25.3	96.2
من 45 سنة فأكثر	3	3.8	3.8	100.0
Total	79	100.0	100.0	

### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	30	38.0	38.0	38.0
Valide جامعي	49	62.0	62.0	100.0
Total	79	100.0	100.0	

### سنوات الخبرة في المستشفى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	39	49.4	49.4	49.4
5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	19.0	19.0	68.4
Valide 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	17.7	17.7	86.1
15 سنة فأكثر	11	13.9	13.9	100.0
Total	79	100.0	100.0	

### طبيعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طبيب	8	10.1	10.1	10.1
Valide شبه الطبي	56	70.9	70.9	81.0
إداري	15	19.0	19.0	100.0

الملاحق

Total	79	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

## الملاحق

التكرارات والنسب المئوية لعبارات للمحور الثاني الوسائل والأساليب .....

هل يتوافق تصميم هياكل المؤسسة) قاعات استقبال وعلاج (وفقا لمعايير الصحة والسلامة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	30	38.0	38.0	38.0
لا	49	62.0	62.0	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل توفر المؤسسة أجهزة وأدوات تسهل العمل في ظل جائحة كورونا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	52	65.8	65.8	65.8
لا	27	34.2	34.2	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل توفر المؤسسة وسائل وقاية من كمامات والبسة وقائية ومعقمات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	72	91.1	91.1	91.1
لا	7	8.9	8.9	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تخصص المؤسسة أماكن لاستراحة وإقامة العمال في ظل الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	37	46.8	46.8	46.8
لا	42	53.2	53.2	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تقوم المؤسسة بالتعقيم اليومي للمستشفى حفاظا على صحة وسلامة عمالها ومرتيديها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	36	45.6	45.6	45.6
لا	43	54.4	54.4	100.0
Total	79	100.0	100.0	

## الملاحق

### التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الثالث تغيير منظومة التسيير

هل تقوم المؤسسة باطلاع العمال باستمرار بمختلف التعليمات التنظيمية خاصة في ظل جائحة كورونا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	54	68.4	68.4	68.4
لا	25	31.6	31.6	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل توفر المؤسسة وسائل اتصال متنوعة لعمالها في ظل الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	41.8	41.8	41.8
لا	46	58.2	58.2	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل موقع المؤسسة الالكتروني يساهم في سرعة انجاز المهام وتوفير الجهد على العمال في ظل الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	36	45.6	45.6	45.6
لا	43	54.4	54.4	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تهتم المؤسسة بالتدريب المستمر لعمالها وفقا لمستجدات الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	35	44.3	44.3	44.3
لا	44	55.7	55.7	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تسدي المؤسسة لعمالها إرشادات ونصائح يومية حسب مستجدات الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	46	58.2	58.2	58.2
لا	33	41.8	41.8	100.0
Total	79	100.0	100.0	

## الملاحق

### التكرارات والنسب المئوية لعبارات للمحور الرابع

هل توفر المؤسسة برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات والعمل بها باستمرار؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	43	54.4	54.4	54.4
لا	36	45.6	45.6	100.0
Valide				
Total	79	100.0	100.0	

هل تعقد المؤسسة اجتماعات افتراضية للعمال للتعامل مع مستجدات أزمة كورونا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	40	50.6	50.6	50.6
لا	39	49.4	49.4	100.0
Valide				
Total	79	100.0	100.0	

هل خصصت المؤسسة فريقا لإدارة أزمة كورونا والتعامل معه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	65	82.3	82.3	82.3
لا	14	17.7	17.7	100.0
Valide				
Total	79	100.0	100.0	

مما يتكون هذا الفريق؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أطباء	36	45.6	45.6	45.6
ممرضين	27	34.2	34.2	79.7
إدارة	16	20.3	20.3	100.0
Valide				
Total	79	100.0	100.0	

## الملاحق

هل تقوم المؤسسة بإجراء تدابير وقائية صارمة للحد من انتشار الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	53	67.1	67.1	67.1
لا	26	32.9	32.9	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من تجارب الإدارات الأخرى؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	44	55.7	55.7	55.7
لا	35	44.3	44.3	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بمراجعة كافة الإجراءات المتخذة وتقييم فعاليتها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	47	59.5	59.5	59.5
لا	32	40.5	40.5	100.0
Total	79	100.0	100.0	

هل تغيرت طرق الاتصال بين العاملين في المؤسسة أثناء الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	45	57.0	57.0	57.0
لا	34	43.0	43.0	100.0
Total	79	100.0	100.0	

ما هي المشاكل التي واجهتكم مع التغيير الحاصل في المؤسسة الاستشفائية في ظل الجائحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عدم الالتزام بالإجراءات الوقائية	10	12.7	12.7	12.7
ضعف الإمكانيات	25	31.6	31.6	44.3
صعوبة توزيع الأعمال والوظائف	19	24.1	24.1	68.4
عدم تعاون الموظفين والعاملين في مختلف الأقسام	5	6.3	6.3	74.7
اختلاف آراء العاملين حول بعض القرارات	20	25.3	25.3	100.0
Total	79	100.0	100.0	



## الملاحق

ما هي الحلول التي تستخدمها المؤسسة للحد من هذه المشاكل في ظل الجائحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
القيام بحملات تحسيسية حول الجائحة	16	20.3	20.3	20.3
توفير الوسائل والمستلزمات لمواجهة الجائحة	15	19.0	19.0	39.2
وضع جدول خاص لمواقيت العمل و توزيع المهام	15	19.0	19.0	58.2
السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول هذه الجائحة	15	19.0	19.0	77.2
اقناع العاملين بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة	18	22.8	22.8	100.0
Total	79	100.0	100.0	

الملحق رقم (04) إذن الدخول

جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
\*جامعة العربي التبسي تبسة\*



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
الرقم : ق.ع.إ.إ. / 2021

من السيد // رئيس قسم الإعلام والاتصال

إلى السيد // مدير المؤسسة الاستشفائية محمد الشوكي الشريعة- تبسة

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني متعلق بمذكرة التخرج لطلبة الماستر تخصص اتصال تنظيمي:

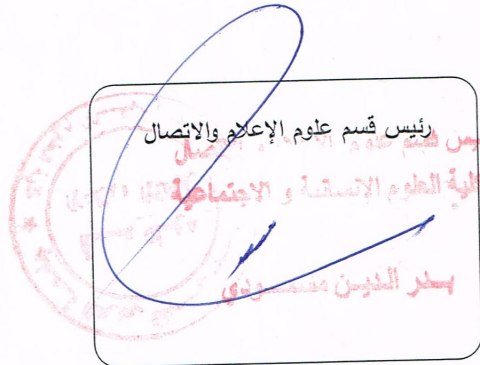
نرجو من سيادتكم الموافقة على إجراء بحث ميداني للطلبة الآتية أسماؤهم

فرحاني وسام

جداي لبنى

ضمن مؤسستكم.

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام





## ملخص:

تسعى دراستنا الى التعرف على واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة الصحية حيث تضمنت على التساؤل

التالي:

ما واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي في ظل الجائحة؟

وقد انبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

\_ ما هي الوسائل والأساليب التي استخدمتها المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي بالشرعية في

تقديم خدمات صحية لمرضاهها في ظل جائحة كورونا؟

\_ كيف غيرت وطورت المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي من منظومة التسيير في ظل الجائحة؟

\_ ما هي الإجراءات المصاحبة لتغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

الشبوكي في ظل الجائحة ؟

قد وظفنا في دراستنا المنهج الوصفي الذي من ضمن أدواته الاستمارة، اما بالنسبة للعينة فقد كانت

طبقيية عشوائية ضمت موظفي المستشفى وقد تكونت من 79 مفردة.

كما أوضحت نتائج دراستنا أن هناك تطوير تنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي حيث له دور

كبير وفعال بها، باعتباره قضية محورية وملحة لجميع المنظمات بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها

لضمان بقائها واستمراريتها.

## Abstract

Our study seeks to learn about the realities of organizational development in the health institution , including the following questions:

What is the reality of organizational in the public hospital institution , Mohamed el chboki , under the pandemic?

The main question oecose from the following sub-question:

-what are the means used by the public hospital institution, Mohamed el choboki , in providing health services to its patients under the corona pandemic?

-haw did the public hospital institution, Mohamed el chboki, change and develop the pandemic?

-what are the measures accompanyingthe change at the level of the public hospital organization, in the shadow of the pandemic?

In our study we employed the descriptive curriculum, whose tools included the form, and for the sample it was a random stratification of hospital staff consisting of 79 individuals.

The results of our study also showed that is an organizational devepment of the public hospital institution; Mohamed el chboki ,which has a significant and effective role to play,as it is a central and pressing issue for all organizations to implement their olans and objectives to ensure their survival and continuity.