وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قســـــم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على فعالية آداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

دراسة ميدانية: بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالب:
- فاتن رمضاني
- بسمة هوام

اشراف الاستاذة :
د. رابح توايحية

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	رئيســـــا
رابح توايحية	أستاذ مساعد أ	مشرفـا ومقررا
منصر عز الدين	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنـا

السنة الجامعية:



إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد المصطفى الأمين والحمد لله حمدا جزيلا الذي وفقني في مشوار دراستنا أما بعد :

أهدي بحثي هذا :

إلى أبي الألماس الذي لا ينكسر, نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي .

إلى أمي من كانت سندا في ضعفي , وفرحتي وفي قوتي ,

إلى أبي صدى خطواتك رافقتني في كل طريق , فكنت النور حين تعثرت , والفخر حين نجحت .

إلى الزهرة التي لا تذبل نبع الحنان .

إلى من كانت نبع عطائي , ودفئ أيامي ورفيقة دعائي لك كل حرف في هذا الإنجاز.

إلى أخي وأخواتي أنتم النور الذي زاحم العتمة والضحكة التي خففت كل تعب .

إلى صديقاتي الغاليات : هند – بسمة – ألفة .

إلى كل من زرعوا التفاؤل في دربي ومسيرتي ورافقني ولو بكلمة طيبة في مسيرتي .

ونسأل الله أن يوفقنا في تحقيق الأماني .

فاتن رمضاني

إهداء

إلى من كانت دعواتها سر توفيقي , وحنانها ملاذي في كل حين إلى أمي الغالية نبع العطاء الذي لا ينحني أهديك هذا الإنجاز عربون وفاء وتقديرا لتعب لا يحصى ولا ينسى

إلى أبي العزيز القدوة والملهم , من علمني أن الصبر يصنع المستحيل دمت في القلب نورا لا يخبو, ودعاءا لا ينقطع

إلى أخي الحبيب الرفيق في الدرب والسند في كل حين شكرا لوجودك الدائم , وابتسامتك التي تخفف وطأة الأيام

إلى أخواتي الحبيبات قطرات الضوء التي أنارت لي دروبا كثيرة ضحكاتكن ودعمكن ووجودكن كان لقلبي وطنا في لحظات التعب

إلى صديقاتي العزيزات عائشة, هديل , حواء , شيماء , ضحى , اسراء , بثينة , فاتن , اسراء , يا من كنتنبلسما لكل لحظة شك , وسندا في كل تحد أشكر قلوبكن البيضاء , ووقوفكن إلى جانبي دون تردد

وإلى كريم لصوتك الذي كان طمأنينة ولحضورك الذي كان فارقا شكرا لأنك كنت النور حين أظلمت المسافات .

إلى كل من ترك في روحي أثرا جميلا

أهدي هذا العمل , فهو ثمرة حبكم قبل جهدي وأسأل الله أن يجزيكم عني خير جزاء

بسمة هوام

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز العمل وأسبغ علي من نعمه ظاهرة وباطنة وأصلي على سيدنا محمد خير من تعلم وعلم .

يشهدني في ختام هذا العمل أن أتقدم بإسمي بعبارات الشكر والتقدير والإمتنان إلى أستاذي المشرف توايحية رابح الذي كان لخبرته وتوجيهاته العلمية الأثر البالغ في انجاز هذه المذكرة فله مني كل التقدير والعرفان على ما بذله من جهد ومرافقة أكاديمية طيلة البحث, كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة دريد عبد المجيد تبسة على ما قدموه لنا من دعم علمي ومعرفي طيلة سنوات التكوين الجامعي .

وأخص بالشكر إدارة وموظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة لتعاونهم وتسهيلهم مهام البحث الميداني وتوفيرهم المعلومات والبيانات الضرورية التي أسهمت في اثراء الجانب التطبيقي للدراسة ولا يقوتني من امتناني العميق لعائلتنا التي كانت الداعم الأول والسند الحقيقي ماديا ومعنويا خلال كل مراحل الدراسة والبحث وختاما لكل من قدم لي دعما أو نصحا أو كلمة طيبة أقول : جزاكم الله عنا خير الجزاء,ووفقكم لما فيه الخير والصلاح .

فهرس المحتويات

إهداء ..... /

شكر وعرفان ..... /

فهرس المحتويات..... /

فهرس الجداول ..... /

فهرس الأشكال ..... /

مقدمة:..... أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا: الإشكالية:..... 4

ثانيا: فرضيات الدراسة 6

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع..... 7

رابعا: أهداف الدراسة 8

خامسا: أهمية الدراسة 8

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة 8

سابعا: الدراسات السابقة 15

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية..... 22

الفصل الثاني: تكامل المراكز الوظيفية

تمهيد:..... 25

أولا : خصائص التكامل :..... 26

ثانيا : أهمية التكامل..... 26

ثالثا - أبعاد استراتيجية التكامل : 28

رابعا - المفاهيم المرتبطة بالمراكز الوظيفية : 29
خامسا - العلاقة بين الوظيفة والمركز : 35
سادسا - العلاقة بين الدور والمركز : 36
سابعا - مفهوم التنسيق : 37
ثامنا - التنسيق كضرورة تنظيمية : 37
تاسعا - المراكز الوظيفية في المؤسسات الإستشفائية : 39

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد: 42
أولا: أهمية الأداء الوظيفي 43
ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي: 44
ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي: 45
رابعا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي : 46
خامسا: محددات الأداء الوظيفي: 48
سادسا: مفهوم تقييم أداء العاملين: 50
سابعا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي : 51
خلاصة: 52

الفصل الرابع: البعد النظري للمراكز الوظيفية والأداء الوظيفي

تمهيد: 54
أولا: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر : 55
ثانيا: نظرية الأنظمة الاجتماعية والتقنية : 56
ثالثا: نظرية التفاعلية الرمزية : 57
رابعا: نظرية الهوية الاجتماعية : 59

خامسا: نظرية التوقع:.....60
سادسا: نظرية الدور :.....61
خلاصة:.....63

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:.....65
أولا: مجالات الدراسة.....66
ثانيا: عينة البحث:.....69
ثالثا: المنهج المستخدم:.....70
رابعا: أدوات جمع البيانات:.....70
خامسا: عملية التحكيم :.....72
سادسا- الخصائص السيكومترية للدراسة.....73
سابعا : أساليب تحليل البيانات :.....74
خلاصة:.....76

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا: عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية:.....78
ثانيا: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى:.....87
ثالثا: عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.....97
رابعا: عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة:.....107
خامسا: النتائج العامة.....121
سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:.....125
سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:.....128

سابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم: 129

خاتمة : 134

قائمة المراجع: 137

الملاحق

...../

الملخص ...../

الجدول رقم (01) يبين شبكة الملاحظة :

.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.7

الجدول رقم (02) يبين حساب معامل الثبات(ألفا كرومباخ) :.....73

الجدول رقم (03): يبين حساب معامل الصدق حسب المحكمين خاص بالبنود 74

الجدول رقم "04": يبين مجتمع الدراسة حسب الجنس 78

الجدول رقم "05": يبين مجتمع الدراسة حسب السن.....79

الجدول رقم "06": يبين عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 81

الجدول رقم "07": يبين عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية 83

الجدول رقم "08": يبين عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 84

الجدول رقم "09": يبين عينة الدراسة حسب القسم أو الوحدة التي تعمل بها 86

الجدول رقم 10: يبين توضيح التسلسل الهرمي في المؤسسة 87

الجدول رقم 11: يبين تحديد السلطات والمسؤوليات في الوظيفة 89

الجدول رقم 12: يبين التعامل مع القوانين الداخلية عند الحاجة إليها 90

الجدول رقم 13: يبين التغيير في الهيكل التنظيمي 91

الجدول رقم 14: يبين القيام بالمهام اليومية المطلوبة 92

الجدول رقم 15: يبين التعامل مع المهام تقع خارج نطاق المسؤوليات 93

الجدول رقم 16: يبين تقييم فهمك لدورك في المؤسسة 94

الجدول رقم 17: يبين علاقة توضيح التسلسل الهرمي في المؤسسة مع الوظيفة الحالية 95

الجدول رقم 18: يبين كيفية تعامل البرامج التقنية مع كم البيانات اليومية(مثل : تسجيل المرضى, الملفات الطبية) 97

الجدول رقم 19: يبين تنفيذ المهام اليومية باستخدام البرامج التقنية 98

الجدول رقم 20: يبين الحصول على الدعم عند مواجهة مشكلة تقنية 99

الجدول رقم 21: يبين تحديث الأجهزة التقنية في المؤسسة 99

الجدول رقم 22: يبين تأثير الأجهزة التقنية على العمليات الإدارية 101

الجدول رقم 23: يبين تغير وقت انجاز المهام بعد استخدام الأجهزة التقنية 102

الجدول رقم 24: يبين كيفية التعامل مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام 103

الجدول رقم 25: يبين كيفية تنفيذ الأهداف اليومية 104

الجدول رقم 26: يبين تأثير الأجهزة التقنية على الأداء تحت الضغط(مثل : زيادة عدد المرضى) 105

الجدول رقم 27: يبين علاقة التعامل بالبرامج التقنية مع الوظيفة الحالية 106

الجدول رقم 28: يبين كيفية تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة 107

الجدول رقم 29: يبين كيفية حل المشكلات التي تتطلب تواصلا بين أقسام مختلفة 109

الجدول رقم 30: يبين كيفية ارسال التوجيهات أو القرارات الإدارية إلى العاملين 110

الجدول رقم 31: يبين كيفية التعامل مع المعلومات التي تحتاجها من قسم آخر 112

الجدول رقم 32: يبين كيفية مشاركة المعلومات الحساسة (مثل حالات طوارئ صحية) 114

الجدول رقم 33: يبين كيفية تنسيق المهام بين الفرق المختلفة(مثل: الأطباء والممرضين) 115

الجدول رقم 34: يبين كيفية ادارة الاجتماعات الجماعية لتحسين الأداء 116

الجدول رقم 35: يبين كيفية حل المشكلات التي تواجه الفريق 117

الجدول رقم 36: يبين كيفية تنفيذ المشاريع التي تتطلب تعاونا بين أقسام متعددة 118

الجدول رقم 37: يبين كيفية مساهمة كل فرد في نجاح العمل الجماعي 119

الجدول رقم 38: يبين علاقة تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة مع الوظيفة الحالية 120

الشكل رقم "01": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 78

الشكل رقم "02": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 80

الشكل رقم "03": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 81

الشكل رقم "04": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية 83

الشكل رقم "05": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة 85

الشكل رقم "06": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم أو الوحدة التي تعمل بها 86

مقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسات اليوم مجموعة من التحديات والتحولات التنظيمية و الإدارية، حيث تحتاج أي مؤسسة إلى نظام خاص بها من أجل مواجهة المشاكل والصعوبات التي تتلقاها، حيث أصبح من الضروري البحث عن مصطلحات متطورة للتعامل مع التغيرات في بيئة العمل من العناصر والأهداف الأساسية لكل مؤسسة تبحث عن الأداء الفعال والمستمر والناجح، ولكي تستطيع مواجهة تلك التحديات يتوجب عليها اهتمام كبير بالاعتماد على مجموعة من المفاهيم والتي من بينها تكامل المراكز الوظيفية، إذ تلعب دورا أساسيا في سير العمل وتوزيع المهام بدقة، مما يضمن تحقيق التكامل داخل المؤسسة، وإن غياب التكامل بين المراكز الوظيفية داخل المؤسسة قد ينعكس سلبا على تنفيذ المهام وأداء العاملين، مما يؤدي إلى تراجع رضا الموظفين، إضافة إلى تداخل وتضارب المهام وغياب الأدوار والمسؤوليات، كما يسبب ضغوطا تنظيمية وعدم التوافق المهني وانخفاض مستويات الإنتاجية , حيث يشكل الأداء الوظيفي احدى العناصر الأساسية في نجاح المؤسسات باعتباره المحور الأساسي, حيث يعكس مدى كفاءة وفعالية العنصر البشري , فالمراكز الوظيفية تعني التنسيق والترابط بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة, بحيث تعمل كمنظومة واحدة متماسكة بدلا من وحدات منعزلة, فعندما تتكامل المراكز الوظيفية يصبح التواصل أكثر سلاسة بين الأقسام المختلفة, مما يقلل من سوء الفهم ويزيد من كفاءة العمل الجماعي , الموظفون يحصلون على المعلومات المطلوبة بشكل أسرع دقة , حيث تساعد المراكز الوظيفية في توضيح حدود المسؤوليات وتجنب التداخل أو الفجوات في العمل , مما يقلل من الإحباط ويزيد من الشعور بالانجاز لدى الموظفين .

إن العلاقة بين تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي هي علاقة تفاعلية , حيث أن التنسيق والتواصل بين الموظفين يؤدي إلى ضمان تبادل المعلومات ووضوح الأدوار, واتخاذ القرارات بشكل جيد , ما يمكن الموظف من العمل داخل المؤسسة بشكل ايجابي, بالمقابل يؤدي غياب التكامل إلى ضعف المسؤوليات وتضارب في الصلاحيات والمهام , البطئفي اتخاذ القرارات , تراجع مستوى التحفيز.

ونظرا للأهمية الكبرى التي تحظى بها المراكز الوظيفية فهي تساهم في تقسيم العمل والانسجام والتنسيق بين الأنشطة المختلفة, وسنتطرق إلى بعض المفاهيم والعناصر التي لها علاقة بالمراكز الوظيفية وماهي الصورة التي تشكل في أذهاننا حول هذا الموضوع , حيث أن هذه الدراسة واجهت مجموعة من الصعوبات أثناء مراحل انجازها والتي من بينها صعوبات اجتماعية والتي ظهرت من خلال

ضعف تجاوب بعض الموظفين عند توزيع الاستبيانات نتيجة لانشغالاتهم أو تخوفهم من الأغراض الحقيقية للدراسة

أما فيما يخص الصعوبات المعرفية فتمثلت في قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت موضوع تكامل المراكز الوظيفية بعمق .

بينما الصعوبات المنهجية فتمثلت في اختيار الأدوات المناسبة لقياس أبعاد التكامل وصياغة مؤشرات تمكن من دراسة العلاقة بين تكامل المراكز لوظيفية وفعالية الأداء الوظيفي .

وعليه جاءت هذه الدراسة لمدى معرفة تأثير تكامل المراكز الوظيفية على الأداء الوظيفي أو العكس، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى 4 فصول نظرية وفصلين تطبيقي .

وفي ضوء ما تم عرضه تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تكامل المراكز الوظيفية على فعالية أداء الموظفين , وهو ما ستبينه نتائج التحليل .

الفصل الأول: اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، مع ذكر بعض الفرضيات، إضافة إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه، كما شمل على أهم المفاهيم المتداولة في البحث وبعض الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

الفصل الثاني: عنوانه تكامل المراكز الوظيفية تطرقنا إلى مفهوم التكامل وأهميته وخصائصه , ومفهوم المراكز الوظيفية وأهم المفاهيم المتعلقة بالمراكز الوظيفية، والمراكز الوظيفية في المؤسسات الاستشفائية .

الفصل الثالث: عنوانه الأداء الوظيفي تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه , عناصره، محدداته، أبعاده، مفهوم تقييم أداء العاملين، خطوات تقييم أداء العاملين.

الفصل الرابع: تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة للدراسة

الفصل الخامس: تضمن الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة المجال لمكاني ولزماني والبشري، والتعريف بمكان إجراء الدراسة، مع بيان الأدوات المستعملة.

الفصل السادس: قمنا بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج من فرضيات الدراسة وبعد عرض النتائج المتحصل عليه، توصلنا إلى استنتاج عام ثم خاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا : الاشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية

2- أسباب موضوعية

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية

2- الأهمية العملية

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : المقاربة النظرية

أولا: الإشكالية:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي , أصبحت المؤسسات تواجه مجموعة من التغييرات والتحديات الصعبة في السعي نحو تحقيق غاياتها وتحسين استمراريتها وتطوير أدائها، الأمر الذي قد يتسبب في فقدان المؤسسة ميزتها التنافسية وخوفها من مواجهة المصير عند اتخاذ المبادرة بسبب أساليب التسيير المتبعة، والذي قد يترتب عليه ظهور بعض الجوانب السلبية كالإهمال، تراجع الأداء،غياب التواصل، فالمؤسسة قد تسعى إلى رفع فعالية موظفيها و توفير خدمات ذات جودة عالية وإلى تهيئة ظروف عمل مريحة، الأمر الذي قد يدفع بالمؤسسات إلى التلائم مع التغييرات الموجودة في وسط العمل, فوضع إجراءات معينة تتميز بالفعالية تمنع المؤسسات من الاصطدام بالمخاطر والتهديدات المحيطة بها، وبالرجوع إلى **جورج ريترز وجيفري ستيبنسكي** في كتابه النظريات الحديثة في علم الاجتماع، حيث يعرض العديد من المفاهيم والتي من بينها **الاندماج والتكامل**، حيث يشير الاندماج إلى انضمام الأفراد داخل نظام معين، أما التكامل يقصد به تكامل الوحدات المختلفة مع بعضها البعض، أي يؤكد أن أي نظام اجتماعي أو المؤسسات يتكون من وحدات مترابطة وأن الفعالية التنظيمية تعتمد على التكامل والتنسيق بين هذه الوحدات، لذا يمكن فهم أن المؤسسات التي لا تملك رؤية واضحة في تنسيق المهام والوظائف داخلها ستواجه مشاكل مثل غياب التكامل وهو ما ينعكس سلبا على أدائها، حيث تشهد ولاية تبسة كغيرها من الولايات ظروفا تنظيمية تتمثل في ضعف التنسيق وغياب منظومات اتصال وتحديات في توزيع المهام بين المصالح الصحية ونقص في الموارد البشرية , اذ تتأثر الإدارة بشكل مباشر بالسياق الاجتماعي المحيط وهو ما يستدعي فهما دقيق لآليات التكامل داخل المؤسسة , هذه الظروف تخلق بيئة تنظيمية تتطلب مقاربات جديدة على مبدأ التكامل , فقد يعتبر التكامل بين المراكز الوظيفية أمر لا بد منه لضمان أداء وظيفي متميز يتمتع بأقصى درجات الكفاءة والفعالية، إذ تساهم في تعزيز النظام الداخلي وتقسيم المهام والأدوار والمسؤوليات وفقا للقدرات والخبرات المتاحة، وهذه ما دفع بالمؤسسات إعادة النظر لمراجعة مراكزها الوظيفية على نحو منتظم لضمان توافقها مع الأهداف المطلوبة ، وأن تزايد الاهتمام برفع كفاءة أداء الموظفين يستلزم تسليط الضوء على الطرق الكفيلة لتحقيق هذه الفعالية من خلال التركيز على ضرورة التنسيق بين المراكز الوظيفية .

يعد موضوع المراكز الوظيفية من المواضيع الهامة فتعرف بأنها الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف، ويمكن أن تندرج هذه المراكز من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، ويمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها،فالمراكز الوظيفية تعد من العناصر

الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستوى العمل، حيث تؤدي هذه الأخيرة بدور محوري في المؤسسات، مما قد يساهم انسجامها في تعزيز التنسيق وإدارة المسؤوليات والسلطة بطريقة متوازنة، الأمر الذي قد ينعكس إيجابا على أداء الموظفين، غير أن بعض المؤسسات قد تصطدم بعراقيل تمنع تحقيق هذا التكامل نتيجة لعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة وغياب التواصل بين الموظفين الآخرين ولكي تحقق هذه المؤسسات الكفاءة تحتاج إلى وضوح الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يكون واضحا ودقيقا، بحيث تكون مهام ومسؤوليات كل موظف واضحة ، إضافة إلى سرعة التفاعل بين الموظفين الآخرين يعتبر العنصر الجوهري لضمان أداء متميز وفعال في بيئة العمل، كما قد يساهم في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل .

كما أن استخدام الأنظمة التقنية في المؤسسات أصبح ضرورة حتمية فمثلا " يتيح التحول الرقمي من الوصول السهل إلى المعلومات المطلوبة ، فالأنظمة التقنية تعزز في تقوية التواصل بين أعضاء الفريق بسهولة، فكل هذه العوامل الأساسية قد تؤدي إلى تحقيق تكامل وتنسيق المراكز الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين .

إضافة إلى قنوات الاتصال فالاتصال يعتبر الركيزة الأساسية فهو قد يساهم في تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات، فالاتصال الفعال يقلل من معدل الأخطاء وقد يضمن توصيل المعلومات بشكل أوضح، مما قد يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

ونظرا للدور الأساسي الذي يلعبه أداء الموظفين في نجاح المؤسسات،أصبح الأداء الوظيفي يعد مفهوما واسعا شاملا ومتجددا باستمرار يرتبط بكل من سلوك الفرد وأداء المؤسسة، ويحتل مكانة بارزة داخل المؤسسة، باعتبارها الناتج النهائي لمختلف الأنشطة التي تتم داخلها، حيث يعبر عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ,حيث قد تساهم الخبرات السابقة للموظفين في انشاء أفكار جديدة، و الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي قد يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ما قد يحسن الأداء, ولكي يكون الأداء الوظيفي فعالا ومتوازنا، لابد من فهم الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل موظف في المؤسسة، إذ أن عدم تحديد المهام بوضوح يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، ولكن عند وضوح المسؤوليات لكل موظف يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وإنجاز المهام بكفاءة ونجاعة، مما قد يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية .

بينما يشكل إنجاز المهام بسرعة أحد العناصر الأساسية في قياس الأداء الوظيفي، حيث قد يساعد في زيادة مستوى الإنتاجية، والتقيد بالمواعيد والانضباط وحسن إدارة الوقت، حيث أن وضوح الأهداف يساعد الموظفين على إنجاز المهام بسرعة دون إضاعة الوقت .

كما أن العمل الجماعي يعد عاملا رئيسيا لبلوغ النجاح، حيث قد يؤدي إلى انجاز الأهداف بسرعة،ويتحقق ذلك من خلال مشاركة الموظفين في معارفهم وخبراتهم والثقة المشتركة بينهم والعمل بروح الفريق ولا يمكن الوصول إلى هذا الهدف إلا من خلال التنسيق والتكامل بين المراكز الوظيفية .

إن العلاقة بين تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي ضرورة أساسية بحيث قد يؤثر كل منهما بشكل مباشر على الآخر، حيث كلما تحقق تكامل فعال بين المراكز الوظيفية داخل المؤسسة تحسنتكفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم، مما ينعكس بشكل مباشرعلى زيادة الإنتاجية،وأن التكامل بين المراكز قد يساعد في تسهيل تبادل المعلومات، مما يعزز التركيز والكفاءة لذلك فإن التفاعل بينهما قد يساهم في تحسين أحد الجانبين وتعزيز تطور الآخر، حيث أشارت **نظرية البنائية الوظيفية** إلى تكامل المراكز الوظيفية التي ترى أن كل جزء من أجزاء التنظيم يتولى وظيفة محددة لاستمرار النظام, فإن تكامل المراكز الوظيفية لا تعمل لوحدها بل تكون في حالة تفاعل , مما يقوي في زيادة كفاءة المؤسسة ككل، فقد تساهم المراكز الوظيفية في الأداء الوظيفي من خلال وضوح الهيكل التنظيمي الذي قد يشارك في فهم الأدوار والمسؤوليات المهمة من خلال الكفاءة، والاعتماد على الأنظمة التقنية قد يساهم في إتمام المهام بسرعة ونجاعة، وتعزيز قنوات الاتصال قد يساهم في تحسين العمل الجماعي .

ويتجلى هذا التكامل من خلال التنسيق بين الأقسام المختلفة خصوصا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية , ولهذا أخذنا المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كنموذج .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية حول تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي ومن خلاله تبلور التساؤل الرئيسي التالي :

- ✓ **ما تأثير تكامل المراكز الوظيفية على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة - ؟**

ثانيا: فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية قمنا ب 3 فرضيات :

الفرضية 1 : يؤدي وجود هيكل تنظيمي واضح وفعال إلى تعزيزفهم الأدوار والمسؤوليات لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -

الفرضية 2 : استخدام الأنظمة التقنية الحديثة يساهم في انجاز المهام بسرعة وكفاءة لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -

الفرضية 3 : توفر قنوات اتصال فعالة وشفافة يعزز العمل الجماعي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة –

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يعد إنجاز أسباب اختيار موضوع الدراسة من أهم المراحل الضرورية، وهي من أهم خطوات البحث العلمي، وذلك لاعتبار أن موضوع الدراسة هو الذي يضع عليه الباحث فرضياته، ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع بما يلي:

3 – 1 أسباب ذاتية:

- انجاز عنوان مذكرة لنهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع: تخصص تنظيم وعمل.
- وجود وميول ورغبة شخصية لدراسة هذا الموضوع عن تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء الموظفين.
- القناعة الذاتية بأهمية الموضوع .
- والسبب في اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى معرفة سير العمل داخل المؤسسات في تحقيق التكامل أو غياب التكامل، بحيث توجد مؤسسات تحقق التكامل عكس بعض المؤسسات الأخرى تعاني من ضعف الأداء الفعال والتكامل رغم توفر نفس الوسائل والإمكانيات وكيف يمكن لهذا التكامل أن يؤثر في أداء الموظفين .

3 – 2 أسباب موضوعية:

- ✓ التركيز على أهمية تكامل المراكز الوظيفية كمكون حاسم لتحسين فعالية أداء موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ودراسة العلاقة بين هذا التكامل.
- ✓ عرض نظرة شاملة حول تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مع الاهتمام بعملية تقييم الأداء في تحسين هذا الأداء .
- ✓ علاقة موضوع الدراسة بمجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ نقص الدراسات المطابقة والمشابهة حول موضوع الدراسة بين تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- ✓ التعرف على العقبات التي تواجه تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة تأثير وضوح الهيكل التنظيمي على فهم الأدوار والمسؤوليات لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -.
- ✓ الكشف على انعكاس استخدام الأنظمة التقنية على انجاز المهام لأداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -.
- ✓ قياس مستوى تأثير قنوات الاتصال على العمل الجماعي بكفاءة لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -.
- ✓ بناء إطار نظري لكل من المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي.
- ✓ عرض العديد من النتائج تعمل على تحسين العلاقة بين المراكز لوظيفية والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة –.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

5 – 1 الأهمية العلمية:

- غلق الثغرة البحثية المتجلية في محدودية الدراسات العربية عموما والجزائرية خصوصا المتعلقة بكل من المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي كل بمفرده.
- السعي إلى تفسير العلاقة التفاعلية بين المراكز والأداء.
- التوقف على أهم المفاهيم المقترنة بالمراكز الوظيفية والأداء الوظيفي.

5 – 2 الأهمية العملية:

يستنبط موضوع الدراسة أهمية عملية انطلاقا من أهمية قطاع الصحة العمومية وبالأخص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فإنها تتميز عن باقي المؤسسات بأداء مهامها دون توقف أو انقطاع وخاصة الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطنين عن قريب، و التكفل بعلاج المرضى وتوجيههم ومرافقتهم، وهذه المؤسسات تستحوذ على 14 عيادة متعددة الخدمات، و 41 غرفة علاج، وتغطي إجمالي عدد السكان البالغ حوالي 301.533 نسمة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعد تحديد المفاهيم مرحلة أساسية في كتابة مذكرة، حيث تساعدنا على فهم الموضوع بسرعة كبيرة ومن خلالها سنعالج موضوع دراستنا:

1 - الهيكل التنظيمي:

يعرفه robert appleby أن الهيكل التنظيمي هو: إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي.

كما يعرف أيضا أنه: الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.

كما عرفه robbins: يعتبر الهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد، بحيث يحد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها . وحسب stonar يعبر الهيكل التنظيمي عن : الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.[1]

التعريف الإجرائي: هو نظام يتم من خلاله تحديد المهام والصلاحيات داخل المؤسسات وتسهيل المعلومات بين الأفراد لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية بسرعة و بسلاسة، ويكون هذا الهيكل على شكل مخططات تنظيمية ولوائح تحدد الأدوار والمسؤوليات ويخضع للتغيير في أي وقت بناءا على مصالح العمل .

2 - الأنظمة التقنية:

هي تطبيق المعرفة على الأشياء ذات الأغراض الصالحة، وتعبر عن قدرتنا على تسخير مصادرنا للمنفعة الإنسانية، لذا فالأنظمة لتقنية هي تعني إيجاد طرق أفضل وجديدة لحل المشكلات وسد الاحتياجات.

كما يعرف بأنه استخدام المعارف والمهارات والآلات لزيادة قدرة الإنسان على التحكم في إمكانيات بيئته والاستفادة منها، ولجعل عمل الإنسان أسهل وأكثر إنتاجية.[2]

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الأجهزة والآلات والأدوات التي تعمل معا لتحقيق هدف معين لتسهيل عملية تحليل المعطيات والبيانات المطلوبة وتوفير الخدمات داخل المؤسسة.

3 - قنوات الاتصال:

يعرف بأنه العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال (مثيرات) رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة.

---

[1]. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ، ص 205 .

[2]. خضر إ حيدر، **مفهوم التقنية دلالة المصطلح**، معانيه، وطرق استخدامه ، لبنان، ص 3 .

يرى البعض الآخر أن الاتصال يعني: انتقال المعلومات والمشاعر والآراء والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال، والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء. [1]

كما عرفه البعض بأنه العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين المرسلون والمستقبلون للرسائل في إطار اجتماعي معين. [2]

التعريف الإجرائي : هو عملية نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة وبيئتها الخارجية، أوهي الوسائل التي تستخدم لتبادل المعلومات التي يتواصل العاملون في المؤسسة ويتفاعلون من خلالها مع بعضهم البعض، ويتم قياسها من خلال سرعة الاستجابة بين الأفراد والجماعات ودرجة تحقيق الأهداف التنظيمية نتيجة لهذا الاتصال .

4 - المركز:

يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل.[3]

التعريف الإجرائي: هو الموقع أو المكان الذي يشغله الفرد في المؤسسة ويتم تحديده وفقا للعوامل المختلفة، مثل المهام الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية مع المراكز الأخرى.

5 - الوظيفة:

جاء في لسان العرب في المعجم الوسيط "الوظيفة" بمعنى المهمة والواجب المطلوب أو الدور في الحياة بصفة عامة، وتأتي أيضا بمعنى الخدمة المعينة.[4]

وعرفت على أنها مجموعة من الأنشطة المجتمعية مع بعضها البعض، في الشكل والمضمون تكون وحدة من وحدات العمل يقوم بها موظف أو أكثر أيضا. [5]

تعرف على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب ممن يقوم بها مؤهلات معينة لتحقيق هدف محدد. [6]

التعريف الإجرائي: مجموعة من الأعمال والواجبات الموكلة إلى الموظف والمكلف بها داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية مقابل أجر مادي متفق عليه قد يتطلب جهدا فكريا أو جسديا.**6 6 6 - المركز الوظيفي:**

---

[1]. محمود فتحي عكاشة، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، مطبعة بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، 1997، ص 257.

[2]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 277 .

[3]. محمد القدومي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ص 126 .

[4]. المعجم الوسيط، ط 2، ص 1042.

[5]. البرعي، موالتويحري،م (1414)، **معجم المصطلحات الإدارية** مكتب العيبكان ، ص 185 .

[6]. عبد زهرة. أ.(2018)، **الوظيفة العامة والموظف العام**، محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

يقصد به الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف من حيث كونه عامل عادي أو موظف إداري أو رئيس قسم من الأقسام أو مدير إدارة أو مدير عام أو وكيل. [1]

المركز الوظيفي للموظف هو درجته الوظيفية في الهيكل الإداري للجهة التي يعمل بها.

هو مجموعة الواجبات والمسؤوليات الواجب على الموظف القيام بها. [2]

التعريف الإجرائي : هو الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف داخل مؤسسة أو منظمة، وهي المناصب أو الموقع التي يشغلها الأفراد داخل الهيكل التنظيمي، وتعتبر المراكز الوظيفية عنصرا مهما وأساسا في تنظيم العمل، وتساهم في هيكلة المهام بوضوح وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية وبكفاءة.

7 - الدور: هو مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ماهو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويمثل الدور نوعا من الممارسات السلوكية المتميزة التي ترتبط بموقع اجتماعي معين، والتي تتسم نسبيا بالاستمرار والثبات. [3]

التعريف الإجرائي: مجموعة من الأنشطة والمهام أو الواجبات التي يؤديها شخص أو موظف في إطار معين لتحقيق ما هو متوقع في مواقف معينة، لتنسيق المسؤوليات وضمان سير العمل بفعالية ومراقبة أداء المؤسسة وتنفيذ الخطط والإجراءات التصحيحية.

8 - المسؤولية :

تعني تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الأعمال والأنشطة المعهودة إليه بأقصى قدراته، لذا فالالتزام هو أساس المسؤولية، بحيث يملك الرئيس السلطة والمرؤوس مسؤول، أما رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بطريقة سليمة وبأقصى قدراته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته، ونستكشف مما سبق أن الفرد حين التحاقه بوظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يقبل ويوافق على الالتزام والتعهد بأداء مسؤوليات وواجبات وظيفته، باعتباره ذلك جزءا الذي يربطه بالمؤسسة من مزايا وحوافز. [4]

التعريف الإجرائي : هو مجموعة من المهام المتوقعة من الفرد أدائها وفقا لقوانين محددة و التزام الفرد بتحمل مسؤولية نتائج جميع قراراته سواء كانت إيجابية أو سلبية في وظيفته والمسؤولية صفة تصاحب صاحبها لفترة طويلة لكي يحقق الأهداف المطلوبة في أي مجال يمارس فيه دوره.

---

[1]. المركز الوظيفي للموظف العام في مادة القانون الإداري، quora، على الساعة 18:31، بتاريخ 20 فيفري 2025، Quora.com

[2]. نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 205.

[3]. بن عروس محمد لمين، **الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 4، جامعة زيان عاشور، الجلفة – الجزائر، ديسمبر2021، ص 556 .

[4]. رضا صاحب أبو حمدان علي، سنان كاظم الموسى، **الإدارة لمحات معاصرة**، الوراق، عمان، 2001، ص 428 .

9 - الكفاءة:

تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات كما في الأداء، الكفاءة هي معرفة معمقة والتي تعطي الحق بالحكم في هذا المجال.

وعرفتها حركة المؤسسات الفرنسية medef: تلك التركيبة التي تجمع بين المعارف والمهارة والسلوكيات التي تمارس في سياق محدد والتي يمن ملاحظتها أثناء العمل، وتقوم المؤسسة بتحديدها، تقييمها، تثبيتها، وتطويرها .

كما يعرفها gean marie peretti: في قاموس الموارد البشرية هي مجموعة من ثلاثة معارف: معارف نظرية، نظرية (المعلومات) ومعارف علمية (الخبرات) ومعارف التحلي (البعد السلوكي) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.[1]

التعريف الإجرائي : هي المعارف والخبرات والقدرات المكتسبة التي يمكن ملاحظتها في العمل وهي فاعلية الفرد أو المؤسسة في الوصول إلى الغايات المطلوبة بأقصى توفير في الجهد والوقت والتكاليف في الميادين المختلفة.

10 - العمل الجماعي:

هو أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملها نحو تحقيق هدف مشترك.

كما يعرف أيضا: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وأن تشكيل فريق العمل في الاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.[2]

التعريف الإجرائي:هو الجهد التعاوني لتحقيق غاية مشتركة ويتعاونون برغبتهم في اتخاذ القرارات، أو هي قدرة الموظف على التعاون مع زملائه في العمل بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

11 - الأداء الوظيفي:

عرفته راوية حسين: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

---

[1]. نجاة نحلة، سوسيولوجيا الكفاءات: **من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة**، مجلة المعارف الأكاديمية، العدد 21، جامعة الجزائر، ديسمبر 2016، ص 108، 109 .

[2]. عبير الحاج صالح التكروري، **الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل**، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2017- 2018، ص 40 .

وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

عرفه علي السلمي: بأنه النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة .

ويعرف أيضا بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني.[2]

عرفه محمد موسى:أنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون خدمة لأهداف المنظمة، وتتمثل تلك المحصلة في تحقيق النتائج التي تضيف قيمة للمنظمة.[3]

عرفه fred : الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك والسلوك هو نشاط وفعالية فردية .

كما عرفه توماس :الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معا، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا. [4]

عرفه بدوي ومحمد مصطفى: بأنه عبارة عن نتاج جهد معين قام ببطله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين[5]

التعريف الإجرائي:الأداء الوظيفي هو مدى قدرة الموظف على أداء مهامه والقيام بها على أكمل وجه بكل كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

12- التكامل :

يعد مفهوم التكامل من المفاهيم المحورية في علم الاجتماع, ويحظى باهتمام كبير لدى الباحثين وصانعي السياسات على حد سواء, خاصة في سياقات التنوع الثقافي والهجرة والعولمة, تتعدد تعريفات التكامل وتتنوع بتنوع المدارس النظرية والمجالات التطبيقية .

---

[1]. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 209 .

[2]. بلخير عمومن ومحمد الحافظ عيشوش، **الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة حالة جامعة قالمة"**، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (الجزائر)، جوان 2022، ص 216.

[3]. بن جلول دليلة وآخرون، **دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي بولاية تيارت**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، 2023، ص 106 .

[4].جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، شهر 4، 2022، ص 8،9 .

[5]. بدوي محمد زكي ومحمد كمال مصطفى، **مجتمع مصطلحات القوة العاملة**، دار الكتاب المصري، الإسكندرية، 1984، ص 84 .

لغة : يشتق مصطلح التكامل من الجذر " كمل " الذي يفيد التمام والكمال, ففي اللغة العربية " كمل الشيء " يعني تمت أجزاؤه وصفاته, وأكمله أي أتمه وتكامل الشيء أي كمل شيئا فشيئا وتكاملت الأشياء أي كفل بعضها بعضا لتصبح كلا واحدا أو تاما, يحمل هذا المعنى اللغوي دلالة الوحدة والانسجام والترابط بين الأجزاء لتكوين كل متماسك ومكتمل,

اصطلاحا : في المنظور السوسيولجي يتجاوز التكامل معناه اللغوي ليشير إلى عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتعلق باندماج الأفراد والجماعات في بنية المجتمع , ينظر إليه كعملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق درجة من الوحدة والتماسك الاجتماعي بين مكونات المجتمع المختلفة , سواءاك انو أفرادا أم جماعات ذات خلفيات متنوعة,

عرف علماء الاجتماع الكلاسيكيون والمعاصرون التكامل بطرق مختلفة, لكن يجمع بينها التركيز على تقوية الروابط الاجتماعية , وتعزيز الشعور بالانتماء المشترك , وتقليل الصراع والتهميش والإقصاء, أحد أبرز المنظرين الذين تناولوا التكامل هو ايميل دوركايم, الذي ربطه بمفهوم التضامن الاجتماعي, فالتكامل يتحقق حسب دوركايم من خلال آليات التضامن المختلفة (الآلي والعضوي) التي تربط الأفراد بالمجتمع وتضمن استقراره ,كما أشارت دراسة ميلودي (2024) فهو لا يقتصر على جانب واحد, بل يشمل أبعادا اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية ونفسية

إنه عملية تهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف أجزاء النسق الاجتماعي للوصول إلى مجتمع متماسك ومتضامن, وهو نقيض لحالات " الأنوميا " (اللامعيارية) والتفكك الاجتماعي .

يمكن القول أن التعريف الاصطلاحي السوسيولوجي للتكامل يركز على حالة أو عملية يصبح فيها الأفراد والجماعات جزءا فاعلا ومشاركا في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمع , مع الحفاظ على درجة من التمايز الثقافي في بعض الأحيان (في نماذج التكامل التعددي) أو الانصهار في الثقافة المهيمنة (في نماذج الاستيعاب) إنه يشير إلى مجموعة العلاقات التي تربط بين الأفراد والجماعات وتسمح بتحقيق الوحدة الكلية للمجتمع .[1]

التكامل هو عملية توحيد وتنسيق ودمج مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المتعلقة بعمل معين في اطار وظيفة واحدة أو نظام واحد, يهدف التكامل الوظيفي إلى تحسين كفاءة وفعالية العمل وتنظيمه

[1] أطروحة التكامل , **تيار الوفاء الإسلامي** , 21 يونيو 2020 .تم الاطلاع على الموقع على الساعة 13:54 بتاريخ 17 ماي 2025 .

بشكل أفضل, ويمكن أن يشمل تقليل التكرار والتكلفة وتحسين العمليات وتحسين تواصل الفرق المختلفة المعنية بالعمل .[1]

التعريف الإجرائي: التكامل: هو مدى التنسيق بين مختلف المصالح والوحدات داخل المؤسسة لضمان انسجام الادوار وتكامل الموارد والمعلومات بهدف تحسين جودة الأداء العام.

13- الفعالية

تعرف بأنها مدى تحقق الأهداف سواء كانت عامة أو تشغيلية، هدف واحد أو مجموعة من الأهداف، فهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .[2]

كما يعرفها (عبد الرزاق حبيب): بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، إن الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.[3]

التعريف الإجرائي: هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة في إطار زمني معين، بصرف النظر عن الإمكانيات أو الوسائل المستخدمة، ويتم قياسها من خلال درجة تحقق النتائج المتوقعة مقارنة بالأهداف المسطرة مسبقًا.

سابعا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي فهي النواة التي تساعد في بناء خلفية نظرية عن موضوع البحث، وقد تناولت بعض الدراسات لموضوع البحث، وعلى هذا النطاق سنستعرض بعض الدراسات منها:

1 - الدراسة الأولى: دراسة عربية:

[1] التكامل الوظيفي, تم الإطلاع على الموقع على الساعة 15:03 , بتاريخ 19 ماي 2025, http://www.ejaba.com/questionhttp://www.ejaba.com/ .

[2] . عبد الرحمان بن عنتر، **نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية**، أطروحة دكتوراه، دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 05 .

[3] . عبد الرزاق بن حبيب، **الإقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 126 .

دراسة الباحث عبد الكريم سلامة عواد، المعنونة ب: أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور، أجريت الدراسة على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية، سبتمبر 2004م.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟
- ما اثر العوامل الديمغرافية على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟ ماهي الأهمية النسبية لكل من خصائص تصميم المركز الوظيفي في التأثير على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟
- ماهي الأهمية النسبية لكل من خصائص تصميم المركز الوظيفي في التأثير على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية، ومعرفة الأهمية النسبية لتأثير كل من خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية.

وقد اعتمد على أدوات جمع البيانات وهي الاستبانة، واستخدم بعض أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي منها التكرارات، اختبار Z،K، أسلوب الانحدار المتدرج، ارتباط بيرسون .

وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في دراسته،

وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- تأثير مستوى الأجور بعامل الخبرة والمهارة الوظيفية لما لهذا العامل من أثر واضح في تحقيق الكفاءة و الإنتاجية.
- إثبات العلاقة بين متغير التغذية العكسية وبين مستوى الأجور.
- بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص تصميم المراكز الوظيفي التالية: الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، وبين مستوى الأجور.
- عدم إثبات العلاقة بين الضغوط الوظيفية وبين مستوى الأجور يشير إلى تدني أهمية الضغوط الوظيفية في تحديد مستوى الأجور.
- تأثير المركز الوظيفي على مستوى الأجور لأنه بتغير المركز الوظيفي تتغير المهام والواجبات الوظيفية.

أوجه الاستفادة :

- ساعدتني على تطوير أسئلة البحث وأهداف البحث .

- تحديد المنهج المستخدم.
- تساعد في كيفية تطبيق النتائج.
- صياغة الإشكالية.

2 - الدراسة الثانية: دراسة محلية:

دراسة الباحث قورين سعادالمعنونة ب : تأثير الصحة والسلامة المهنية على الرضا الوظيفي في المراكز الاستشفائية، أجريت الدراسة بالمركز الاستشفائي الجامعي بولاية سطيف، الجزائر، 2019.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

- مامدى تأثير الصحة والسلامة المهنية على الرضا الوظيفي للموظفين بالمركز الاستشفائي الجامعي سطيف؟

وقد صاغت الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يؤثر نظام الصحة البدنية على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة في المركز الاستشفائي الجامعي سطيف ؟
- هل يؤثر نظام الصحة النفسية على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة في المركز الاستشفائي الجامعي سطيف ؟
- هل يؤثر نظام السلامة المهنية على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة في المركز الاستشفائي الجامعي سطيف ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الصحة والسلامة المهنية بالمنظمة في المركز الاستشفائي، والتعرف على طبيعة ودرجة تأثير الصحة والسلامة المهنية بأبعادها بالمركز الاستشفائي لدى الموظفين .

أما فيما يخص المجال المكاني أجريت هذه الدراسة بالمركز الاستشفائي الجامعي سعادنة محمد عبد النور بسطيف .

أما المجال الزماني : تم إنجاز هذه الدراسة من خلال الفترة مابين 10 فبراير 2017 إلى غاية 10 ماي 2017 .

المجال البشري : يتمثل في الموظفين من مختلف الفئات بالمركز الاستشفائي الجامعي سعادنة محمد عبد النور بسطيف .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظر التوافق مع طبيعة الموضوع، كما اعتمد على أدوات جمع البيانات وهي الاستبانة .

كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والتي شملت 200 موظف من المجتمع المبحوث، كما أن مجتمع الدراسة يتكون من 2397 موظف.

وقد صاغت الفرضيات الفرعية التالية :

1. هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة البدنية المطبق في المنظمة على الرضا الوظيفي بالمركز الاستشفائي للموظفين بها .
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة النفسية المطبق في المنظمة على الرضا الوظيفي بالمركز الاستشفائي للموظفين بها .
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام السلامة المهنية المطبق في المنظمة على الرضا الوظيفي بالمركز الاستشفائي للموظفين بها .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- بينت الدراسة وجود بعض الممارسات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، حيث يتبين وجود حالة من الالتزام الجزئي بوجود بعض معايير الصحة والسلامة المهنية بالمركز الاستشفائي سطيف .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا لدى أفراد الدراسة بالمركز الاستشفائي الجامعي بسطيف منخفض
- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الرئيسية بما يسمح باستنتاج علاقة ارتباط معنوية بين الصحة والسلامة المهنية والرضا لدى الموظفين في المنظمة بالمركز الاستشفائي للموظفين .
- وجود برامج تدريب لرفع الوعي لدى الموظفين والمسؤولين حول أهمية وضرورة تبني سياسية للصحة والسلامة المهنية لتجنب المخاطر وكيفية الوقاية منها .

أوجه الاستفادة :

- المنهج الوصفي التحليلي .
- أفادتني في تأسيس إطار نظري .
- التعرف على أهمية البحث .
- تحديد الفجوات البحثية.

3 - الدراسة الثالثة: دراسة محلية:

دراسة عربية :دراسة الباحث مراد سامي عاطف قنديل المعنونة ب : غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، أجريت الدراسة بوزارة الاقتصاد الوطني، قطاع غزة، الجامعة الإسلامية- غزة- سبتمبر2016، ذي الحجة 1437 هـ .

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي :

- هل هناك غموض وصراع دور وظيفي لدى موظفين وزارة الاقتصاد الوطني؟ ومادرجته؟ وما درجة تأثيره على الأداء الوظيفي ؟

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد هذا الباحث على المنهج الوصفي كونه الملائم للموضوع، كما استعمل الاستبانة كطرق لجمع البيانات، فقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات.

أما المجال المكاني كانت في مدينة غزة بوزارة الاقتصاد الوطني قطاع غزة .

القسم الثاني: تناول غموض وصراع الدور الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية SPSS

تم اختيار عينة طبقية عشوائية حجمها 160 موظف وموظفة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية .

وقد صاغت الفرضيات الرئيسية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a ≤0،05) بين غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a ≤ 0،05) بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى معنوية (a ≤0،05) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل) [1]
4. يوجد أثر للمتغيرات المستقلة غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) وصراع الدور الوظيفي (حاجات الفرد، مطالب العمل، قيم الفرد، على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .

[1]. مراد سامي عاطف قنديل، **غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سبتمبر2016 ذي الحجة 1437 هـ ، ص 42 - 60،

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يتم تلخيصها فيمايلي:

- بينت الدراسة وجود وضوح في الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
- بينت الدراسة أنه لا يوجد صراع في الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني .
- بينت الدراسة أن الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني مرتفع، مع الإشارة إلى بعض الملاحظات التالية :
- يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة .
- بينت الدراسة أنه يوجد علاقة عكسية بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد).
- بينت أنه لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي .
- بينت الدراسة أيضا أن المبحوثين اختلفوا في مكان العمل، حيث كان الفرق بين إجاباتهم بين موقع العمل"غزة" ومكتب "الوسطى" .

أوجه الاستفادة من الدراسة الثالثة :

- أفادتنا الدراسة في معرفة العلاقة بين الدور الوظيفي والأداء الوظيفي .
- أفادتنا في بناء الإشكالية.
- ساعدتني في تصميم استمارة استبيان .
- المنهج المستخدم "المنهج الوصفي" .[1]

الدراسة الرابعة :

دراسة محلية:دراسة الباحث الطاهر الوافي المعنونة ب : التحفيز وأداء الممرضين، أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح بمدينة تبسة، 2012-2013

وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي :

– ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

وقد صاغت التساؤلات الفرعية الآتية :

[1]. مراد سامي عاطف قنديل، نفس المرجع السابق، ص 63، 69، 106 .

1. ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الإجتماعية) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟

2. ماعلاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب) بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية، كما هدفت إلى معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية والتعرف على مشكلات التحفيز.[1]

أما المجال المكاني فتمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "عاليا صالح " تبسة .

أما في المجال الزماني بدأت الدراسة الميدانية مع بداية الباحث لدراسته النظرية في شهر سبتمبر من سنة 2011، وامتدت إلى 03 ديسمبر 2012.

فيما يتعلق بالمجال البشري فقد اعتمد الباحث على فئة الممرضين والتي يبلغ عددهم 259 ممرضا.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة (مقابلة موجهة، مقابلة غير موجهة،الإستمارة، الوثائق، السجلات) .

وبعد عرض وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- أجوبة المبحوثين في الإستمارة والمقابلة أن الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بالرضا لدى الممرضين .[2]
- للترقية أهمية بالغة لدى الممرضين باعتبارها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم وكفاءتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية
- الأداء الوظيفي للممرضين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير بنسبة 84،61 ٪.

أوجه الإستفادة من الدراسة الرابعة :

- استخدام المنهج الوصفي
- المساعدة في كيفية صياغة الإشكالية .
- أفادتنا في بناء الجانب النظري .

[1]. الطاهر الوافي، **التحفيز وأداء الممرضين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012- 2013 ، ص 2- 159 .

[2]. الطاهر الوافي، المرجع نفسه ، ص 160 .

- ساعدتني في إعطاء تعريف واضح للأداء الوظيفي .[1]

أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

- اختلاف الغايات والأسئلة البحثية بين الدراسات السابقة
- اختلاف المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة وهذا من خلال: العينة، أدوات جمع البيانات
- اختلاف النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية :

انطلاقا من أن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة معرفة تأثير المراكز الوظيفية على الأداء الوظيفي فإن المقاربة المناسبة لهذه الدراسة هي النظرية الوظيفية , لكونها تتيح فهما عميقا لكيفية عمل المؤسسات من خلال ترابط مكوناتها وتحليل كيفية بناء المراكز الوظيفية وتفاعلها في المؤسسة، حيث تنظر إلى كل مركز وظيفي على أنه يؤدي دورا محددا يسهم في استمرارية واستقرار النظام المؤسساتي ككل, وأساليب تأثير انسجام الهيكل الوظيفي لتحقيق أفضل النتائج والأهداف، عبر التنسيق والتفاعل والتعاون بين أفراد المؤسسة من أجل تكامل المراكز الوظيفية، وبذل الجهود لتحقيق الغايات الإستراتيجية، ومن هنا يمكن أن نلخص المقاربة النظرية التي تهتم بموضوع دراستنا في النظرية الوظيفية :

فالنظرية الوظيفية تتناول دراسة التنظيمات الاجتماعية بوصفها مجموعة أنساق اجتماعية رئيسية, وأخرى فرعية تضم الجماعات والأقسام, وتستمد التنظيمات الاجتماعية شرعيتها من القيم المعيارية المحددة لنظم الحقوق والواجبات والأدوار الاجتماعية والمهام المنوطة بكل عضو من أعضاء التنظيم الاجتماعي, هذه المعايير تسهم في الحفاظ على استقرار التنظيم الاجتماعي وتوازنه وتحقيق أهدافه, وقد تعددت المعاني التي ينطوي عليها مفهوم الوظيفية, فقد اختلفت وأخذت عدة مناحي منها ما يشير إلى مدى ما يقدمه كل عضو في جماعته, أو ما تقدمه جماعة من الجماعات لأعضائها, كما أن لمفهوم الوظيفة دلالة واضحة في ترابط الظواهر الاجتماعية بعضها ببعض في نسق وظيفي يحدد المهام والواجبات والحقوق وطبيعة التفاعلات والنشاطات الداخلية وكيفيتها وطرائق توجيهها وغاياتها المتعددة, وتصف النظرية الوظيفية البناء الاجتماعي في ضوء فكرة النسق الاجتماعي, والعناصر التي يعتمد بعضها على بعض وتتعاون وتتساند من أجل تحقيق أهداف التنظيم الاجتماعي, وقد تمثل في

[1]. الطاهر الوافي، نفس المرجع نفسه ، ص 202 .

دراسات بارسونز وسملر, فجميع الأنساق عليها العمل والتعاضد من أجل حل كل المشاكل التي تعترضها, وذلك لكي يكتب لها البقاء والاستقرار والاستمرار في تنفيذ خططها وانجاز أهدافها وهذه المشكلات تتعلق بالتوافق وتحديد الهدف, التكامل, كما أن لكل مستوى من مستويات التنظيم الاجتماعي مشكلاته الخاصة به ,والنسق عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبة ترتيبا معينا ومنظما ويتصل بعضها مع بعض اتصالا فيه دقة وتنسيق من أجل تحقيق هدف ما أو وظيفة خاصة, حيث تستخدم الوظيفية بعض المفاهيم الخاصة بها إلى حد بعيد كمفهوم البنية الاجتماعية (social structure) والمنظومة الاجتماعية (social system) , والمكافأة (rewards) .

وبذلك يكون النسق الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية أساس تماسكها وسر متانتها, ولا يمكننا فهم البناء الاجتماعي, والظواهر الاجتماعية المتعددة بمعزل عن النسق الاجتماعي الذي يعد المحور الرئيسي والعمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي, ومن الضروري توفر التضامن والاستقرار والتوازن والثبات في التنظيمات الاجتماعية, فالنظرة الوظيفية هي نظرة تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل المنظمات , ولا تكترث بضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات, فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي .[1]

[1] حسين صديق, الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية , مجلة دمشق, المجلد 27, العدد 3-4, 2011, ص 336-340

الفصل الثاني:

تكامل المراكز الوظيفية

تمهيد :

أولا : خصائص التكامل

ثانيا : أهمية التكامل

ثالثا : أبعاد استراتيجية التكامل

رابعا : المفاهيم المرتبطة بالمراكز الوظيفية

خامسا : العلاقة بين الوظيفة والمركز

سادسا : العلاقة بين الدور والمركز

سابعا : مفهوم التنسيق

ثامنا : التنسيق كضرورة تنظيمية

تاسعا : المراكز الوظيفية في المؤسسات الاستشفائية

خلاصة:

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المراكز الوظيفية, حيث يعد من أهم العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة ، إذ تساعد في توزيع المسؤوليات وتحديد المهام والصلاحيات إلى جانب تنظيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، فالمراكز الوظيفية تعد العمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسة،حيث تضمن استقراريتها ونجاحها وتعزز التواصل والتعاون والتنسيق بين مختلف الأنشطة مع المساهمة في تحديد الهيكل التنظيمي ..

أولا : خصائص التكامل :

يتميز مفهوم التكامل في علم الاجتماع بمجموعة من الخصائص المترابطة التي تحدد طبيعته المعقدة, وتتطلب الاضافة الموسعة هنا مزيدا من التفصيل لهذه الخصائص وربطها بأمثلة ونظريات سوسيولوجية خاصية تعدد الابعاد تظل هي السمة الأبرز , فالتكامل ليس ظاهرة أحادية بل عملية تشمل جوانب متعددة لحياة الفرد والجماعة

البعد الاجتماعي يتعلق بمدى كثافة ونوعية العلاقات الاجتماعية التي يقيمها الفرد أو الجماعة مع أعضاء مجتمع الآخرين , ومستوى مشاركتهم في الأنشطة الاجتماعية المدنية,

البعد الثقافي يشير إلى درجة تبني أو التكيف مع القيم والمعايير واللغة السائدة في المجتمع مع امكانية الحفاظ على الهوية الثقافية الأصلية في نماذج التكامل التعددي .

البعد الاقتصادي : يقاس بمدى المشاركة في سوق العمل , والحصول على فرص اقتصادية متكافئة وتحقيق الاستقلال المادي .

أما البعد السياسي : يتعلق بالحقوق والواجبات المرتبطة بالمواطنة , والمشاركة في العملية السياسية والشعوربالانتماء للدولة .

البعد النفسي أو الذاتي : الذي يعكس شعور الفرد بالانتماء والقبول والراحة داخل المجتمع

إن إغفال أي من هذه الأبعاد يقدم صورة منقوصة عن عملية التكامل

كون التكامل هدفا ووظيفة أساسية للمجتمع يرتبط بالنظريات الوظيفية في علم الاجتماع , التي ترى أن لكل جزء من أجزاء المجتمع وظيفة تساهم في الحفاظ على استقرار الكل , التكامل يؤدي وظيفة حيوية تتمثل في ضمان التضامن والتعاون اللازمين لبقاء المجتمع واستمراره , فهو آلية لتقليل الصراع , وتعزيز القيم المشتركة , إن فشل آليات التكامل يعني زيادة التوترات والصراعات الاجتماعية وتهديد النظام الاجتماعي .[1]

ثانيا : أهمية التكامل

تتجلى أهمية التكامل في كونه حجر الزاوية لاستقرار المجتمعات وازدهارها , فضلا عن تأثيره العميق على رفاهية الأفراد , فمن المنظور السوسيولوجي لا يمكن فهم المجتمع أو الحفاظ على تماسكه دون درجة كافية من التكامل بين مكوناته, لقد أولى علماء الاجتماع وعلى رأسهم إميل دوركايم أهمية قصوى لهذا المفهوم , معتبرين إياه شرطا أساسيا للحياة الاجتماعية السليمة, تكمن الأهمية الأولى في تحقيق التماسك

[1] بن شعبة سالم: **البحث النهائي لنظرية سوسيولوجيا الرابط الاجتماعي عندايميل دوركايم**, 2023 , متوفر في : http://fr.wikipedia.orgتم الاطلاع على الموقع على الساعة 14:05 بتاريخ 17 أفريل 2025 .

والاستقرار , فالمجتمع المتكامل هو مجتمع تقل فيه الانقسامات والصراعات الداخلية وتزداد فيه قدرة الأفراد والجماعات على العيش المشترك والتعاون على تحقيق الأهداف العامة , يربط دوركايم بشكل مباشر بين التكامل والتضامن الاجتماعي , مؤكدا أن المجتمعات الحديثة التي تتسم بتقسيم العمل المعقد تحتاج إلى التضامن العضوي القائم على الاعتماد المتبادل لضمان وحدتها واستمرارها وبدون هذا التكامل يصبح المجتمع عرضة للتفكك والاضطراب .

إن التكامل يعمل كقوة ضابطة ومنظمة, تضمن التنسيق بين مختلف أجزاء النسق وتوجهها نحو الصالح العام .

يلعب التكامل دورا حاسما في تعزيز الرفاهية الفردية والصحة النفسية , فالأفراد المندمجون في مجتمعاتهم يتمتعون بشبكات دعم اجتماعي أقوى, ويشعرون بالانتماء والقبول, مما ينعكس ايجابا على صحتهم النفسية والعقلية .

إن العزلة الاجتماعية ونقص التكامل يرتبطان بمشاكل نفسية واجتماعية متعددة , وهذا ما أوضحه ايميل دوركايم في دراسته الشهيرة عن " الانتحار", حيث وجد أن معدلات الانتحار تكون أعلى بين الفئات الأقل اندماجا في الجماعات الاجتماعية والدينية ,

يعد التكامل ضروريا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية , فالمجتمعات التي تنجح في دمج جميع أفرادها, بغض الندر عن خلفياتهم, تستفيد من طاقاتهم ومهاراتهم المتنوعة , يتيح التكامل للأفراد بمن فيهم المهاجرون والأقليات , فرصا متكافئة للمشاركة في سوق العمل والتعليم والحياة العامة , مما يساهم في تقليل الفقر وتعزيز الحراك الاجتماعي , كما أن بيئة العمل والمجتمع المتكامل تعزز الابتكار والانتاجية من خلال تشجيع التفاعل وتبادل الأفكار بين الأفراد من خلفيات متنوعة

يساهم التكامل في ادارة التنوع الثقفي وتعزيز التفاهم المتبادل في عالم يتسم بالعولمة وزيادة الهجرات, أصبح التعايش بين ثقافات مختلفة ضرورة حتمية , يوفر التكامل اطارا يمكن من خلاله الأفراد والجماعات ذات الخلفيات الثقافية المتباينة التفاعل بشكل ايجابي , وتبادل الخبرات, وبناء جسور من التفاهم والاحترام المتبادل .[1]

تتجاوز أهمية التكامل مجرد كونه مفهوما نظريا في علم الاجتماع , لتصبح ضرورة عملية لبناء مجتمعات قوية ومستقرة ومزدهرة , تضمن الرفاهية والكرامة لجميع أفرادها .[2]

[1] بن شعبة سالم: مرجع سابق .

[2] نفس المرجع.

ثالثا - أبعاد استراتيجية التكامل :

تعتبر استراتيجية التكامل احدى الخيارات التي تتم من أجل تحقيق تطوير المنظمات, ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجيات من خلال ربط العمليات أو الإمكانات التي تعمل بشكل متصل, أو بشكل منفصل, وعادة ما يتم انجاز هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تحتل مكانة تنافسية قوية جدا, مع مراعاة اتجاهها, فقد تكون استراتيجية تكاملها عمودية أو أفقية بالمقابل فإن استراتيجية التكامل العمودي تتكون من تكامل عمودي أمامي وتكامل عمودي خلفي, أما التكامل الخلفي فيتكون من تكامل أفقي داخلي وتكامل أفقي خارجي والتكامل الرأسي الأفقي هي استراتيجيات الأعمال التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز مكانتها داخل المؤسسات

والتكامل الأمامي هو استراتيجية تنافسية من خلالها تأخذ المؤسسة السيطرة الكاملة على واحد أو أكثر من مراحل الخدمة المقدمة للمواطنين, وقد تستخدم أيضا لتولي زمام ايصال خدماتها .

أما التكامل الخلفي هو استراتيجية تنافسية أخرى تستخدمها المؤسسة, وثمة تعريف أكاديمي يتمثل في أنه اقتناء أنشطة تكون على نفس مستوى الخدمات إما مماثلة أو مختلفة .

1 - مفهوم التكامل الخلفي :

يتمثل التكامل الخلفي في قيام مؤسسة ما بعملية انتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض, وذلك بغرض الحصول على خدمة ما من الخدمات لغرض ايصالها لطالبي الخدمة .

ويتطلب التكامل الخلفي أنواعا مختلفة من القرارات التي تتعلق بالدمج والتطابق والتنسيق من خلال وحدات أعلالها, من أجل تقديم خدمات معينة سواء مكاتب عن طريق الحصول عليها من أقسام معينة أو تتم في الداخل بتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة .

2 - مفهوم التكامل الأمامي : إن هذا المفهوم يقر بوضوح بإمكانية أن تقوم المؤسسات ب :

التحكم في العلاقات التنظيمية مع وحدات الأعمال المجاورة لها بالنسبة لوحدات الأعمال التي تنتهج التكامل الأمامي يفترض عادة أن تكون هذه الوحدات مملوكة بشكل مباشر للمؤسسة .

قد تحقق المؤسسة منافع عديدة من خلال التكامل الأمامي باعتباره خطوة نحو البيئة الخارجية بهدف تسليم مخرجاتها بفعالية .

قد تقوم أولا بأداء أنواع من الأنشطة التكاملية في مرحلة خاصة من مراحل العمليات [1]

[1] عبد الناصر علك حافظ وآخرون, **دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**, مجلة الدنانير, العدد 16, 2019, ص 207, 208 .

قد تشترك عدد كبير (أو صغير) من المراحل في سلسلة الأعمال من مرحلة بداية تقديم الخدمة وحتى وصولها إلى المستفيد الأخير .[1]

رابعا - المفاهيم المرتبطة بالمراكز الوظيفية :

1 - مفهوم السلطة :

تعرف السلطة من خلال استعمال مواردها, فهي بمثابة علاقة لا متوازية بين الفاعلين على الأقل "تابع, متبوع", حيث ينفرد التابع بتعليمات وإيحاءات للمتبوع .

وتعرف أيضا بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير, والقدرة على فرض الطاعة للمرؤوسين, لحملهم على الخضوع لإدارته, والامتثال لأوامره وتعليماته, ويفسر ذلك على أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صيغة قانونية لمرؤوسيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .

وهناك من يعرف السلطة بأنها الحق القانوني والرسمي في التأثير في الآخرين من خلال القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات بما فيها الأوامر والجزاء والعقاب, بينما يتم التعامل مع السلطة بناءا على الطاعة الاختيارية, فهي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يعتقدون بضرورة الامتثال لها رؤساء ومرؤوسين .[2]

وتعرف أيضا بأنها الحق في إصدار الأمر, أو القدرة الشرعية والتي تناط بشخص ما, أو بوظيفة ما, والتي يجري من قبل ممارسها, و الذين تمارس عليهم السلطة والمتأثرين .

ويقول سايمون أن السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين .[3]

2 - مفهوم القوة :

لقد تعددت التعريفات التي قدمها العلماء بصدد هذا المفهوم منها :

---

[1] عبد الناصر علك حافظ وآخرون, **دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**, مجلة الدنانير, العدد 16, 2019, ص 207, 208 .

[2] زواولة نوال, **المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة**, مجلة مدرات للعلوم الإجتماعية والإنسانية, العدد 03, المركز الجامعي غليزان, الجزائر, جانفي 2021, ص 574 .

[3] سنان الموسوي, **الإدارة المعاصرة للأصول والتطبيقات**, ط1, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, عمان, ص 171, 172 .

عرفه ROSSI : اعتبر أن القوة تكون علاقة بين الشخص A بحيث يؤثر في سلوك الشخص B لأن هذا الأخير يريد أن يتجنب الأضرار التي يلحقها به الشخص A لو أنه لم يخضع لإرادته .

ويشير أحد الباحثين المصريين أن القوة تمارس إما في شكل سلطة أو نفوذ, فقد تمارس القوة من خلال الإرتباط بمنصب معين يعطي لشاغله الحق في إصدار القرارات لها صفة الإلزام, وقد تمارس في شكل نفوذ, أي استخدام طاقات الآخرين لتحقيق أهداف مرغوب فيها دون الإستناد إلى حق دخول مخول لذلك من قواعد أو قوانين .

أما ماكس فيبر فيعرف القوة بأنها إمكانية تحقيق شخص أو عدد من الأشخاص لرغبتهم أو إرادتهم الخاصة في نطاق علاقة معينة .

ويقدم **NELSON POLSBY** يقول أن القوة هي المقدرة على التحكم في عملية صنع القرار وأن هناك جانبين لظاهرة القوة هما السلطة والنفوذ[1]

3- أهمية وأنواع السلطة :

كثيرا ما نمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل التنظيم, وفي حياتنا العادية اليومية نقبل من الأطباء علاجا معينا أو نقبل رأي المحامي, أو قد يتضمنالعقد القانوني شرطا معينا فنقبله.... إلخ, وطالما كان الإنسان العادي بعيدا عن الثقافة الطبية أو القانونية, فإنه يتحتم علينا أن نقبلمقترحات المتخصصين أو ذوي الخبرة, ولا نتوقع أن نتفهم كل الأسباب التي تنطوي عليها المقترحات, إذ لا نملك القدرة على الحكم على صحة هذه المقترحات, ويمكن أن نطبق هذا الكلام الذي يحدث في حياتنا اليومية على ما يحدث داخل التنظيمات, وسوف نرى أن الدوافع النفسية لقبول المقترحات مهما كانت طبيعتها هي نفسها في كلتا الحالتين, إلا أن الإختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل التنظيم وخارج التنظيم, هي أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر مما يحدث خارج التنظيم . [2]

ويستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم وخاصة من نطلق عليهم المشرفين, الإداريين, القياديين, إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون, علاوة على ما تقدم فإن

[1] هشام محمود الأقداحي, **علم اجتماع السلطة باحث في العلوم السياسية والدبلوماسية وسياسات الشرق الأوسط**, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2010, ص 65, 66, 67, 68 .

[2] عرابة الحاج, **ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية**, مجلة الباحث, العدد 07, جامعة ورقلة, 2009- 2010, ص 230

أغلب القرارات التي يتخذها أعضاء التنظيم, تتم عن طريق العمل الجماعي أي أنها عملية جماعية, بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم, ولكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة, المناقشة والإتصال .[1]

4- أنواع السلطة :بعدما تحدثنا عن مفهوم السلطة وأهميتها سنتطرق إلى أنواع السلطة وهي كالآتي :

4-1- السلطة التنفيذية :

تشير إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في المؤسسة, فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين, وأصحاب هذه السلطة هم الذين لديهم الحق في التوجيه, الرقابة على أعمال مرؤوسيهم, وبموجب السلطة التنفيذية يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية, وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة, ومن أمثلة تلك الوظائف وظائف الإنتاج السلعي أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق.

4-2- السلطة الإستشارية :

إن السلطة الإستشارية تتمثل أساسا في تقديم النصح, بمعنى آخر فإن الإستشاري هو أحد أعضاء الفريق الإداري, ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين, فأصحاب هذه السلطة (السلطة الإستشارية) يمكنهم القيام بتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية, فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذيفي المنظمة, فهم في موضع خدمة الأفرادأصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم, وتقديم أفكار تتعلق بالخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبية والتنبؤ[2]

4-3- السلطة الوظيفية :

تعرف بأنها الصلاحيات المخولة لأحد المدرين على عمليات معينة, أو طرق عمل, أو سياسات متعلقة بأوجه النشاط, يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته, فإن كان لمبدأ توحيد مصدر الأمر أن يتبع وبدون أي استثناءات, فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه, من اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين, ولكن هناك أسباب متعددة منها : النقص في المعرفة والخبرة في نواح متخصصة, وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة, وخطر التفسيرات المختلفة لسياسات وطرق

[1] عرابة الحاج, نفس المرجع السابق , ص 230 .
[2] عرابة الحاج,نفس المرجع السابق , ص 231 .

العمل, مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريين بالقيام بأعمال معينة في مثل هذه الحالات تسحب السلطة من الرئيس الإداري, وتفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفية .[1]

5- مصادر القوة والسلطة :

يعتمد الفاعلون في المؤسسة بمختلف درجاتهم الوظيفية في تحقيق استراتيجياتهم التنظيمية والذاتية على علاقات القوة والسلطة التي تستند على عدة مصادر ترتبط بالشرعية التنظيمية, وكذا الصفات الشخصية للفرد, وبالتالي نسوق مجموعة من المصادر الأساسية لامتلاك القوة والسلطة داخل المؤسسة :

5-1- القوة القانونية (الهيكلية) :

هي القوة التي يوفرها المركز القيادي في الهيكل التنظيمي, أي السلطة الشرعية التي تستمد من موقع الفرد في المؤسسة الذي يعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وعليهم الإلتزام بالطاعة, وتستند على الاعتراف والقبول القانوني لمجموعة الأفراد المكونة للمؤسسة, وللقوة القانونية حدود ونطاق واضح ومحدد لا يتجاوز حدود المسؤولية الوظيفية, من خلال القوانين والمواثيق الإدارية, هذه القوة تسمح للقائد أو الرئيس بإدارة الغموض بواسطة السيطرة, وتكريس السلطة القانونية وتسمح له إلى درجة معينة على تحديد الأهداف التنظيمية, وتسمى أيضا القوة المشروعة لأنها تستمد من المناصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمؤسسة .[2]

5 -2- القوة الشخصية:

تستمد هذه السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزا معينا بين مجموعة من الأفراد, تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم نتيجة لصفات قيادية تتوفر في شخصيته, فالأفراد الذين يتمتعون بصفات وسمات قيادية يحتلون مواقع مهمة في المؤسسة بفعل إدراكهم الخاص لنقاط استخدام القوة, فهم بطريقة أو بأخرى يستخدمون سماتهم الخاصة في رسممعالم مركزهم الوظيفي, وبذلك تشكل تلك الخصائص الفردية أهم مصادر امتلاك القوة داخل المؤسسة .

5-3- الخبرة :

[1] عرابة الحاج, نفس المرجع السابق, ص 232 .

[2] عبد الوهاب بلعباس, **السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد)**, مجلة العلوم الإنسانية, العدد 06, جامعة بسكرة, الجزائر,ديسمبر 2016, ص 143

فوجود الفرد داخل المؤسسة وممارسة عمله يراكم لديه خبرات متعددة عن سيرورة العمل الإداري ويتفاعل تلك التراكمية مع كفاءته ومواهبه الشخصية يمنح الفرد قوة تنظيمية, خاصة تتحدد أبعادها وفق خبرته الطويلة داخل المركز الوظيفي المشغول, وبالتالي يتحدد موقعه الإستراتيجي وفقا لتفاعلاته الشخصية والوظيفية انطلاقا من خبرته بآليات التسيير ونقاط التحكم والقوة وعلاقات التأثير. [1]

6 : نظريات القوة : تتعدد النظريات التي تناولت القوة أهمها :

6-1نظرية المجال : FIELD THEORY : تكمن القوة(من وجهة نظر أنصار هذه النظرية) في قدرة A (فرد أو جماعة) في التأثير (أو الإجبار) نظرا للموارد التي يملكها (أو يملك الحق أو السلطة في التصرف بها) وحاجة B الطرف الآخر لها (فرد أو جماعة)

وتعتمد درجة التأثير على :

ادراك متبادل بين A, B .

ادراك A لما يملكه (تحت سلطته) من موارد وقدرته على استخدامها في التأثير على B .

ادراك (B) لأهمية مابيد(A) من موارد وحاجته لها .

مثال 1 : يؤثر المدير العام على مرؤوسيه (أفرادا أو جماعات) نظرا لقدرته وأحقيته في توزيع وإعادة توزيع الموارد والمهام والحوافز, وترشيح الأفراد للتدريب , الترقية . [2]

2-6 نظرية التبادل العقلاني: exchange theory :تفترض هذه النظرية بأن خضوع (B) فردا أو جماعة واستجابته لتأثير (A) هو ناتج لتحليل عقلاني للتكلفة والعائد من ذلك الخضوع .

مثال 2 : قدرة (A) على منح المكافأة ل (B), هو الذي يجعل B يخضع ويطيع A, إلى أن ذلك يعتمد على قيمة وأهمية تلك المكافأة ل B وإدراكه لها .

1. تنجم القوة عن حالة عدم التوازن بين طرفين (اعتماد أحدهم على الآخر) فقوة A على B مدى إعتماديةB على A, وقد لا يستسلم B ويخضع بسهولة لقوة A مما يدفعه إلى المقاومة إلا أن تلك المقاومة تجاهه من قبل A. [3]

7 : السبيل إلى القوة :

كيف يمكن للفرد أو المجموعة اكتساب القوة في المنظمة؟ للإجابة لا بد أن نضع في أذهاننا أن القوة هي أولا وقبل أي شيء آخر ظاهرة هيكلية تخلق عن طريق تقسيم العمل وتحديدالأقسام, فالتمايز

---

[1] عبد الوهاب بلعباس, المرجع نفسه , ص144 .

[2] سنان غالب المرهضي, **نظرية المنظمة**, مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا, الكتاب الجامعي, ط 1 , صنعاء, 2013, ص 187- 188

[3] سنان غالب المرهضي, المرجع نفسه , ص 187,188

الأفقي يخلقبعض المهام ذات الأهمية الأكبر من غيرها, وهؤلاء الأفراد(أو الأقسام) الذين ينجزون مهاما على درجة عالية من الأهمية, أو الذين يقدرون على إقناع الآخرين داخل المنظمة بأن أعمالهم مهمة جدا, سيمتلكون ميزة طبيعية في لعبة اكتساب القوة, وتشير الدلائل إلى وجود ثلاثة طرق لاكتساب القوة وهي: السلطة الهرمية, السيطرة على الموارد, تمركز شبكة العمل وإليك بيان ذلك :

كلما تحرك الفرد إلى أعلى المنظمة(زيادة في السلطة), كلما أصبح أكثر قربا من مركز القوة. [1]

لا يشترط امتلاك السلطة لممارسة القوة, لأن بإمكان الفرد التحرك أفقيا نحو مركز القوة بدون التحركنحو الأعلى .

ومن الأمثلة على الأشخاص الذين يمتلكون القوة ولكن سلطتهم قليلة سكرتيرة المدير صحيح أن مركزها الوظيفي صغير بالقياس إلى المراكز الوظيفية الأخرى في الشركة, إلا أنها قريبة من مركز اتخاذ القرار, وكذلك المهندس الذي لديه خدمة طويلة في المعمل, فإذا تعطلت إحدى المكائن القديمة قد لا يوجد في المعمل من هم أقدر منه على إصلاحها وذلك لخبرته, إن هذا المهندس هو ذو قوة بالرغم من أن سلطته قليلة, أي سيكون ذا تأثير مهم في المعمل

إن السلطة تقترن بالعمل(المركز الوظيفي) وحينما يترك الفرد عمله الإداري يتخلى عن السلطة الملازمة لذلك العمل, إن السلطة هي جزء من القوة أو نقل أنها أحد مصادر القوة, فالإنسان قد لا يحتاج للسلطة في الآخرين, كما أن بالإمكان تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى.[2]

8 - المسؤولية :

تعني تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الأعمال والأنشطة المعهودة إليه بأقصى قدراته, لذا فالإلتزام هو أساس المسؤولية, بحيث يملك الرئيس السلطة والمرؤوس مسؤول, أما رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بطريقة سليمة وبأقصى قدراته, وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته, ونستكشف مما سبق أن الفرد حين التحاقه بوظيفة معينة في المؤسسة, فإنه يقبل ويوافق على الإلتزام والتعهد بأداء مسؤوليات وواجبات وظيفته, باعتبار ذلك جزءا التي تربطه بالمؤسسة مقابل ما تمنحه المؤسسة من مزايا وحوافز . [3]

9 - الدور : بالرغم من الأهمية الكبيرة لمفهوم الدور إلا أننا نجد محدودية الدراسات العربية التي تناولته بحيث اقتصرت فقط في تعريفه بمعنى دورة الشيء, وارتبط بالأساس بمهمة أو وظيفة يقوم بها فرد ما من قبيل دور الممثل على المسرح, وبالتالي أخذ الدور معنى الوظيفة the function أو الصلاحيات attributions ,

[1] مؤيد سعيد سالم, **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, 2008, ص 131 .

[2] مؤيد سعيد سالم, نفس المرجع السابق, ص 129 .

[3] رضا صاحب أبو حمدان علي وسنان كاظم الموسى, نفس المرجع السابق, ص 428 .

فيما نجد هذا المصطلح لعالم الأنثروبولوجيا والثقافة رالف لينتون, حيث تعرف الأدوار بصفتها أنظمة الزامات معيارية يفترض من الفاعلين الذين يقومون بها والخضوع لها وحقوق مرتبطة بهذه الالتزامات, وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات والزامات, وبالتالي فالدور عندما يقترن بكلمة الإجتماعي يصبح هو ذلك الفعل الفردي أو الجماعي الذي تتخلله علاقة تفاعلية مع الآخر, هذا التعريف الإصطلاحي الأساس النظري الذي بنى عليه تالكوتبارسونز نموذج التنظيم المعياري للسلوك الإجتماعي, فعرف بارسونز الدور بأنه كل ما يقوم به الفاعل الإجتماعي فردا في علاقته مع الآخر أو جماعة في علاقتهامع الأخرى أو تنظيم في علاقته وآليات اشتغال مكوناته مع الأفراد والتنظيمات الإجتماعية الأخرى, ويشير الدور وظيفيا إلى العملية التي تحدد فيها جماعة اجتماعيةأعرافا وقواعد محددة

تحدد من خلالها الضوابط لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بغية أهدافها من جهة, والحفاظ على الإستقرارالإجتماعي وتجنب الأنيميا والصراع داخل البنيات الإجتماعية من جهة أخرى[1]

خامسا - العلاقة بين الوظيفة والمركز:

1 - **المركز:**يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل [2]

2 - **أما الوظيفة:**

جاء في لسان العرب في المعجم الوسيط "الوظيفة" بمعنى المهمة والواجب المطلوب أو الدور في الحياة بصفة عامل, وتأتي أيضا بمعنى الخدمة المعينة . [3]

وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المجتمعية مع بعضها البعض, في الشكل والمضمون تكون وحدة من وحدات العمل يقوم بها موظف أو أكثر . [4]

وأيضا تعرف على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة, وتتطلب ممن يقوم بها مؤهلات معينة لتحقيق هدف محدد . [5]

[1] عبد الله أحمد علي محمد, **العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية- دراسة نظرية سوسيولوجية**, مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, مجلة علمية محكمة , تاريخ نشر01- 05- 2021, 2025, ص 207- 208 .

[2] محمد القدومي وآخرون , نفس المرجع السابق, ص 126 .

[3] المعجم الوسيط, نفس المرجع السابق, ص 1042 .

[4] البرعي. م والتويحري.م نفس المرجع السابق, ص 185 .

[5] عبد زهرة.أ. نفس المرجع السابق, ص 01 .

كما تعرف بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات وعلاقة التوظيف ببعضها بغض النظر عن شاغر الوظيفة .

الوظيفة هي فريق أو مجموعة من الناس والأدوات التي يستخدمها لتنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات أو الأنشطة .

الوظيفة هي مساهمة أو دور الفرد في المجتمع من خلال شغل أو نشاط .[1]

هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات .[2]

ومعنى هذا ان الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.[3]

" **وبالتالي** : العلاقة بينهما علاقة تكاملية , فالمركز بدوره يعمل كمحدد رئيسي للفرد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة , في حين تعبر الوظيفة عن الجانب العملي المرتبط بالمركز , وبالمقابل كلما كان المركز أكثر وضوحا كلما كانت الوظيفة أكثر دقة وانسجاما من حيث توزيع المهام والعمل المطلوب . "

سادسا - العلاقة بين الدور والمركز:

هناك علاقة كبيرة بين المركز والدور , فالمركز في الهيكل التنظيمي يرتبط بدور محدد في المؤسسة ولهذا سنبين العلاقة بين المركز والدور فيما يأتي :

- المركز هو المكان الذي يشغله الفرد في بناء الجماعة باعتباره لبنة فيها, وبالتالي فهو وضع الفرد ومكانته في التنظيم الاجتماعي مثل مركز الأب, الأم, الأستاذ..... إلخ وتبدو العلاقة بين المركز والدور فيمايلي :
- المركز والدور متلازمان .
- يتم توزيع المركز والأدوار على أفراد الجماعة وفي توزيعها تحقيق لوظائف وحاجات نفسية واجتماعية.

[1] جيلالي فاطمة الزهراء, مطبوعة بعنوان التوظيف وادارة المسار الوظيفي جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي, 2023- 2024,ص 18.
[2] عقيل جاسم عبد الله وطارق عبد الله الحسين العكيلي, تخطيط الموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2001, ص 23 .
[3] عقيل جاسم عبد الله, طارق عبد الله العكيلي, المرجع نفسه , ص 23 .

- تختلف الأدوار باختلاف المراكز والثقافة الاجتماعية هي التي تحدد الأدوار والمراكز .
- تتعدد المراكز والأدوار للفرد الواحد .
- تتفاعل المراكز والأدوار في نفسية الإنسان .
- قد تتصارع المراكز والأدوار, وهذا نتيجة تلقائية فأحيانا يتصادم دور مركز الفرد مع دور آخر لنفس الفرد(حالة الشرطي مثلا الذي يلقي القبض على شقيقه اللص) .
- الدور يشير إلى سلوك الشخص وإلى الأسلوب المنظم الدافع للمشاركة في الحياة الاجتماعية
- المركز يدل على المكانة أو الوضع الذي يحتله الشخص في النسق الاجتماعي, ويتضمن المركز مجموعة من الوظائف التي يؤديها الفرد, وتفرض عليه مسؤوليات محددة اتجاه بعض المراكز الأخرى, وتمنحه سلطة واضحة على مراكز أخرى . [1]

سابعا - مفهوم التنسيق :

هو تحقيق التوافق ومنع وقوع التضارب أو التعارض بين الأنشطة المختلفة في المنظمة الإدارية, بحيث تسير في تجانس تأمين, وانسجامالتنسيق يعد من أهم واجبات الرئيس الإداري, يرمي إلى منع التعارض والتنازع والمنافسة في العمل, وبالتالي يهدف إلى تحقيق التوافق والإنسجام ضمن المؤسسة الواحدة أو الوحدة المتخصصة ويضمن التنسيق تحقيق أهداف الإدارة داخل الإدارة أو المؤسسة بل تتعداه إلى علاقة الإدارة بغيرها من الإدارات ضمن الوزارات الواحدة, وفي علاقتها بالوزارات والمؤسسات الأخرى . [2]

التنسيق بأنه العملية الهادفة إلى توفيق وتوحيد عمل الجماعة في سبيل الغاية المشتركة[3]

ثامنا - التنسيق كضرورة تنظيمية :

يعد التنسيق في المؤسسة وحدة أساسية لتحقيق الأهداف بفعالية, فهو العملية التي يتم من خلالها تكامل الجهود وتبادل الموارد بين مختلف الأقسام, الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الإنتاج وتقليل التباينات يعتمد التنسيق الفعال على التواصل الإيجابي, والتخطيط المتكامل, توزيع المهام بشكل متناسق,

[1] أحمد جلول,**الأدوار الإجتماعية**- مدخل نظري , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , المجلد 10, العدد 01, تاريخ النشر 16 – 40 – 2022, ص 56 .

[2] طارق المجزوب, **الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**, ط1, منشورات الحلبي الحقوقية,ط1, بيروت , 2025, ص 648

[3] طارق المجزوب, المرجع نفسه , ص 649

مما يضمن انسجام العمل بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة, ومن خلال استخدام تقنيات حديثة, تحقق المؤسسات مستوى عال من الأداء والقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل .

فبدون التنسيق قد يحدث خلل في إنجاز المهام المطلوبة, لذلك يعتبر عامل ترابط واندماج وضرورة كلما زاد تعقد, أو نمو المؤسسة ومنه بناءها التنظيمي, وحسب MINTZBERG[1] توجد ثلاث ميكانيزمات تستخدمها المؤسسة للتنسيق بين المهام المختلفة .

التسوية المشتركة : باعتبار أن القرارات جماعية, فإن التنسيق يتم من خلال تبادل المعلومات والاتصال المباشر عبر قنوات غير رسمية بين الوحدات التنظيمية المختلفة, حيث يتم تبادل المعارف والخبرات تحت رقابة السلطة الهرمية .

الإشراف المباشر:يمارس التنسيق في ظل علاقات سليمة من خلال قيام الرئيس بالتوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين الذين يشاركون في تنفيذ عمل معين والتنسيق بين أجزائه المختلفة, وهنا يتم الوقوف على الإطار الذي تمارس فيه الرقابة ويمكن له التطور في حالة تقاسم السلطة بين الإدارة العامة والمرؤوسين.

نمطية العمل :يتم التنسيق من خلال تنميط مختلف الأعمال التي تمارس في الوحدات التنظيمية, حيث يتطلب ذلك ترشيد عملية تنظيم العمل, ويمكن ملاحظة أربعة نماذج للتنميط تساعد على التنسيق :

تنميط الإجراءات:من خلال ضبط وتدقيق وبرمجة مستوى المهام .

تنميط النتائج:من خلال تحديد مواصفات معينة لمختلف المخرجات ومستوى الأداء المقبول والأهداف المسطرة في مختلف الوحدات التنظيمية .

تنميط الكفاءات والمهارات : من خلال توحيد مستويات المهارة والمعرفة الفنية التي يجب توافرها في العامل في الوحدات التنظيمية المختلفة .

نمطية القيم والأعراف :من خلال الإلتزام بمعتقدات معينة في أداء أجزاء العمل, وعادة ما يتم نشر هذه الأعراف على مستوى المؤسسة ككل, ما يعرف بثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقا لنفس المفاهيم والمعتقدات .

[1]MINTZBERG,H LE management ed organisation, 1990, P 200

بناءا على ما سبقيظهر الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي كانعكاس أو خلل التنسيق, وذلك باعتبار أن المؤسسة كمنظمة اجتماعية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال التعاون بين الأفراد في شكل تفاعل مستمر ومتبادل[1].

تاسعا - المراكز الوظيفية في المؤسسات الإستشفائية :

تعد المراكز الوظيفية في المستشفيات من الركائز الأساسية التي تساهم في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية يعتمد نجاح المستشفى على كفاءة وفعالية الموظفين ولذلك فان المراكز الوظيفية تلعب دورا حيويا في استقطاب وتطوير وتحفيز العاملين لضمان تحقيق اهداف المستشفيات ويمكن تصنيف المراكز الوظيفية الى مايلي :

" **قسم الاطباء** : المهام : تشخيص وعلاج المرضى , واجراء العمليات الجراحية , وتقديم الاستشارات الطبية

الاحتياجات : تدريب مستمر على احدث التطورات الطبية , بيئة عمل تدعم البحث العلمي , فرص للتعلم والتدريب المتخصص

كيفية التعامل : توفير فرص للتطوير المهني المستمر , دعم برامج البحث والتطوير , وضمان توازن بين العمل والحياة

قسم الأمراض : المهام: رعاية المرضى , تقديم الادوية , متابعة حالات المرضى, وتقديم الدعم العاطفي

الاحتياجات :تدريبعلى المهارات العملية, دعم نفسي ومعنوي, ظروف عمل ملائمة**كيفية التعامل** :تقديم برامج تدريبية مستمرة , تحسين ظروف العمل , ودعم التواصل الفعال بين اعضاء الفريق

قسم الاداريون : المهام :ادارة العمليات اليومية , تنسيق الانشطة بين الاقسام المختلفة , ادارة السجلات والتقارير

الاحتياجات : تدريب على المهارات الادارية , فرص للتطوير القيادي , بيئة العمل المنظمة

كيفية التعامل :تقديم برامج تدريب اداري , دعم التطوير الوظيفي , وضمان سير العمل بكفاءة[2]"

[1] حسين محمود حريم , **تصميم المنظمة, الهيكل التنظيمي في اجراء العمل**, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط2, عمان, 2000, ص 2000

[2] ادارة الموارد البشرية في المستشفيات, أبرمدك, على الساعة 18:29, بتاريخ 20 فيفري 2025, uppermedic .

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل المراكز الوظيفية عبر التطرق إلى مجموعة من الجوانب، إذ تم تعريف المراكز الوظيفية وتحديد وظيفيتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم ذات الصلة بالمراكز الوظيفية كالسلطة والتي تمثل الحق القانوني في اتخاذ القرار، والقوة التي تجسد القدرة على التأثير في بيئة العمل بالإضافة إلى الدور الذي يحدد المهام والواجبات الخاصة بكل مركز وظيفي، والتنسيق الذي يضمن الترابط بين الأنشطة المتنوعة بهدف رفع كفاءة الأداء وبلوغ الأهداف المؤسسية .

يتضح من هذا الفصل أن المراكز الوظيفية تشكل عاملا رئيسيا في نجاح المؤسسة، إذ تلعب دورا في ترتيب العمل وضبط توزيع المهام وتعزيز واستقرار المؤسسة ورفع مستوى أدائها وفعاليتها، كما أن وضوح العلاقات الوظيفية والتنسيق بين الأنشطة يلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الموسومة بكفاءة .

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد :

أولا : أهمية الأداء الوظيفي

ثانيا : أهداف الأداء الوظيفي

ثالثا : عناصر الأداء الوظيفي

رابعا : عوامل الأداء الوظيفي

خامسا : محددات الأداء الوظيفي

سادسا : أبعاد الأداء الوظيفي

سابعا : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

ثامنا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة:

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى أحد مفهوم الأداء الوظيفي , حيث تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتمكن من تقييم أدائهم ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر ، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

أولا: أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائيلمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإذا كان هذا الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها , فالمؤسسة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى مؤسساتي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[1]

يعتبر أيضا الأداء الوظيفي هاما للحكم على الجهد المبذول من قبل العمال للمؤسسة ويعكس حقيقة قيام الأفراد بإنجاز مهامهم ومتطلبات الوظيفة، ومن هذا يلزم على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، كما يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والذي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية ولهذا يخضع العاملون داخل المؤسسة إلى الرقابة المستمرة .(بتصرف)

اضافة إلى تدعيم عمليات الإتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسات أيضا، تخطيط القوة العاملة وتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية في المؤسسات.

كما تشجع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة . الكشف عن الطاقات والقدرات الغير مستغلة لدى الأفراد بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب وإشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء .

[1]. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، تخصص تسيير المنظمات، سنة 2009-2010، ص 64، (بتصرف) .

الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليه وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد .

تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإبراز التقدم في أدائهم .[1]

ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الأهداف للأداء الوظيفي تتمثل في :

حركية الإستعداد : يكمن الهدف من الأداء هنا في إضافة طابع الحركية والمرونة للمنظمة من أجل كسر روتين العمل، فالأداء هو ترياق الروتين وهذا ما يفسر أن الأداء يكسر الروتين والملل، إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطوير لوضع المنظمة، فوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقق النجاح مالم تحسن الأداء فإذا حسنت أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصا في ظل التنافس ولتسابق الذي يحيط ببيئة العمل .

تطوير المورد البشري : يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال ويعتبر الأداء بذلك من المتطلبات الأساسية لأي فرصة عمل لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغييرات قد تصادفه في عمله.[2]

التحفيز : إذ يهدف الأداء الوظيفي لتحفيز الأفراد للإبتكار والإبداع، بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية، فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمل وإيقاظ روح الإبداع فيهم ويقتل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعملهم ويمكن القول بأن التحفيز له دور المنبه الذي يوقظ ويشجع العمال على تقديم أفضل ما لديهم ويبرز طاقاتهم،ولذلك فإن المنظمات الذكية هي القادرة على استغلال هذه النقطة لصالحها من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم ومن ثم تركهم يؤدون أعمالهم بحرية وثقة كبيرين .

التمكين :يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي، وعليه فالتمكين يساهم في إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات للذات ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة إحساسه بالمسؤولية تجاهها وبذلك تقل نسب التغيب، فالعامل الذي يبرهن على قدرته في تحمل الصعاب

[1]. شامي صليحة، نفس المرجع السابق، ص 64 بتصرف.

[2]. عدنان نبيلة، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ط1، ص 55- 56 .

والمسؤوليات يفتح المجال للتمكين للقيام بمهام أكثر تعقيدا وأكثر مسؤولية نظرا لثقة المسؤولين فيه من خلال مستواه الذي أثبته .[1]

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العناصر الهامة والأساسية للأداء الوظيفي لذا لا يمكن التحدث عن الأداء دون وجود هذه العناصر فهي تجعل منه أداء فعال ومتوازن وذلك لأهميتها في تحديد مستوى الموظفين، وتشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون، ويتضح من ذلك أن العناصر على نوعين :

عناصر شخصية: وهي التي تتعلق بشخصية العامل (كالقابلية،الإستعداد، المهارات، القيم،القدرات،الإهتمامات.... إلخ) حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة .

عناصر أدائية : وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العمل أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات واحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية والإتصالات الشفوية

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف، والتي يهتم بها ما يعرف بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة .

وبالتالي فالأداء مطلوب للقيام بمهمات الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى ووصولا لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك الصحيح في العمل، ومن هنا فإن العناصر تعتبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة، وبالتالي تقييم أداءه .[2]

---

[1]. عدنان نبيلة، نفس المرجع السابق، ص 56 .

[2]. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ط1، ص 128 .

رابعا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عدة عوامل رئيسية تؤثر على تحسين وتطوير أداء الموظفين، ومن بين هذه العوامل نجد:

نظام المكافآت والحوافز: يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الإستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافآت للموظفين مقابل أدائهم والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصل العمل لصالح المؤسسة، وتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الإمتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم . وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما أن المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء تهدف إلى مكافأة أفضل للموظفين من حيث الأداء بهدف جعلهم رمزا يحقق ترغيب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإعطاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا وإستراتيجية من خلال المكافآت الإجمالية، حيث يؤدي مختصين إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحديد أنظمة المكافآت، كما تعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية .

غياب الأهداف المحددة : حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج .[1]

عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في لتخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا مايؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة .

[1]. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022، ص 14- 15 .

اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة .

التسيب الإداري : فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .[1]

العمليات التنظيمية للمؤسسة : لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط في سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، ولكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله يؤثر على أداء الموظف، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر، حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل .

الموارد المادية للمؤسسة : تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتسبة المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.[2]

وقد ذكر درة والصباغ مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي أهمها :

عوامل إدارية وتنظيمية :

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة؛
- الصراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه؛

[1]. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، نفس المرجع السابق، ص 16 .

[2]. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، نفس المرجع السابق، ص 17 .

- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا ؛
- الإشراف السيئ؛
- النقص في التدريب؛
- عدم تحديد واجبات الموظف.

عوامل بيئية خارجية، مثل:

- صراع بين القيم والإتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والإتجاهات السائدة في المجتمع؛
- الأحوال الإقتصادية وظروف سوق العمل؛
- تشريعات حكومية؛
- سياسات النقابات؛
- الإضطراب السياسي .[1]

***عوامل تتعلق بالموظف** مثل :

- نقص رغبته ودافعيته .
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل .
- مشكلات عائلية.[2]

خامسا: محددات الأداء الوظيفي:

تسعى جميع المنظمات إلى تطوير مستوى الأداء فيها ، ولكن ذلك يأتي حصيلة عدد من المحددات منها ما يتصل بالأفراد كالقدرات والمهارات ، ومنها ما يتصل بالتنظيم كالمهام والأهداف والتدريب ، ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من محددات الأداء تنتج من تفاعل خصائص الفرد (العوامل الذهنية والاجتماعية ، والخبرة العملية ، والتعليم والتدريب) مع خصائص الموقف التي تتعلق بجوانب العمل الأخرى (كالمشرفين والزملاء في العمل ، وتقييم العمل ، والهيكل التنظيمي وغيرها) .

[1]. المعتصم بالله هاني علي، **أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة، غزة، 2015، ص 50، 51 .

[2]. المعتصم بالله هاني علي، المرجع نفسه، ص 50-51 .

ويشير **النصر** إلى أن محددات الأداء تتمثل في الموظف بما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبة واهتمام وقيم ودوافع ، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي ، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة .[1]

ويشير **الياسري** إلى أن محددات الأداء تستند إلى الجهد المبذول في العمل وهو ما يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته ، والقدرات والخصائص الفردية وهي قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي وسلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة .[2]

ويضيف **الدحلة** على ذلك بأن من أهم محددات الأداء عدم توفر شروط مناسبة في الأداء أي أنه لم يصمم بالشكل الجيد وعدم وضع معايير مناسبة للأداء ، وعدم قدرة عدد كبير من المسؤولين في المنظمات على تعريف الأداء وتحديده والتفريق بينه وبين السلوك والإنجاز.

ويمكن القول إن الأداء نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام ، فالجهد هو الناتج من حصول الفرد على تدعيم (حوافز) مقابل الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته ، أما القدرات فهي خصائصه الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمانية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه بتحديد إدراك الدور .[3]

إضافة إلى أنه يرى البعض أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية :

الدافعية الفردية : تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه .

مناخ العمل : يعبر عن الإشباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل .

القدرة لدى الفرد على أداء العمل : وهي القدرة التي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب والتعليم .[4]

ثامنا: أبعاد الأداء الوظيفي

---

[1]. محمد بن عبد الله الثبيتي ، إدارة المعرفة ، دار الخليج للنشر، ص 56 .

[2]. محمد بن عبد الله الثبيتي، المرجع نفسه، ص56.

[3]. محمد بن عبد الله الثبيتي ، المرجع نفسه ، ص 57.

[4]. منصور التجاني ، **الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية** ، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 04 ، جامعة الجلفة (الجزائر) ، 2020 ، ص 62.

هناك أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل هي البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، البيئي:

***البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تحل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ، ويختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية للتنظيم .

اذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

***البعد الاجتماعي للأداء** : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر أعلى وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، كما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية..[1]

لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات ...إلخ)

*البعد البيئي : والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها[2]

سادسا: مفهوم تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت مفاهيم تقييم أداء العاملين لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى ، ويمكن تصنيف الأداء وفقا لمعايير متعددة تشمل الكفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه ولذا لا بد من معرفة مفهوم الكفاءة **EFFICIENCY**، وتعني تحقيق المطلوب بأقل تكلفة وجهد واستخدام

[1]. مؤمن شرف، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، 10 صباحا، التاريخ 06.06.2016، ص 51-52 .

[2]. مؤمن شرف، نفس المرجع السابق، ص 52

أقل قدر من الموارد والوقت ، أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة - أي الوسائل وليس الغايات - أما الفعالية **EFFECTIVENESS** فتهتم بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بغض النظر على الموارد المستخدمة فهذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطا عضويا يجعل من أحدهما يعتمد على الآخر ولو لا تفاعلهما لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وإيجابي ، ومن الضروري أن يؤدي العامل مهامه بالشكل الصحيح منذ البداية ، والمصطلح الثالث الذي يرتبط بهما هو الإنتاجية **productivity** والتي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العمليات الإنتاجية أو الخدمية ، وغالبا ما تستخدم الإنتاجية كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين حيث أنها تمثل الإنتاجية تمثل (المخرجات / المدخلات)

ويمكن أن يطلق عليها الإنتاجية الكلية **TOTAL PRODUCTIVITY** أي نسبة المخرجات جميعها إلى المدخلات جميعها من (عمل ، مواد أولية ، مكائن ومعدات ، معلومات مالية ...إلخ)[1]

سابعا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

لا بد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية أن تتم وفق خطة محددة تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي :

1-التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه .

2-تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن :

الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون : والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة، والحماس للعمل وغير ذلك .

من يقيم ، فهناك أيضا تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين .[2]

السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل : كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الطالب أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها موظف استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول ما وما إلى ذلك من وحدات عمل .

---

[1]. خيضر كاظم حمود و ياسين كاسي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ط1، عمان، ص149 .

[2]. محمد قاسم القريوتي، **ادارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، شارع الجامعة الأردنية الإستشاري رقم 2، ص 188-189 .

النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل : كنسبة الربح أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه ، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف ، ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوس [1]

خلاصة

يتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة وبالغة، فالأداء الوظيفي الناجح والقوي والفعال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أو أي منظمة كانت ويعمل على تحسين كفاءة وجودة العمل ، ومن خلال ما تطرقنا إليه من عناصر ومحددات وأبعاد وأهمية الأداء لاحظنا أن عملية تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها ، ويهدف تقييم الأداء إلى قياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف التنظيمية ، مما يساهم في تحسين الإنتاجية واتخاذ قرارات .

[1]. محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه ، ص 189 .

الفصل الرابع:

البعد النظري للمراكز الوظيفية

تمهيد:

أولا : النظرية البيروقراطية

ثانيا : نظرية الأنظمة التقنية والاجتماعية

ثالثا : نظرية التفاعلية الرمزية

رابعا : نظرية التوقع

خامسا : نظرية الهوية الاجتماعية

سادسا : نظرية الدور

خلاصة:

تمهيد:

يعد موضوع تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي من المواضيع التي أولتها الدراسات السوسيولوجية، لذلك فقد تغيرت النظريات التي تناولت هذين المتغيرين تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي .

وبالنظر إلى هذا التعدد النظري نحاول في هذا الفصل التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع تكامل المراكز الوظيفية و تأثيرها على الأداء الوظيفي، وهذا ما سنحاول عرضه في هذه النظريات.

أولا: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي .

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة.

كذلك يرى أن حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تندرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية .[1]

وقد تناول ماكس فيبر خصائص التنظيم البيروقراطي وهي كالآتي :

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد، وهذا من شأنه أن يعمل على توفير الجهد بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة فردية.

نطاق اختصاص معين لكل مكتب ويتطلب هذا ما يأتي:

- التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل؛
- سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم أدائها؛
- تحديد واضح لوسائل الالتزام الضرورية، بحيث لا يكون استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها ؛

[1]- منير بن أحمد بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، ط1، الإصدار الثاني، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 55، 56 .

- تنظيم المكاتب قائم على أساس تسلسل السلطة، فكل وظيفة تخضع لحكم وإشراف وظيفة أخرى أعلى منها وكل موظف في الهرم الإداري مسؤول أمام رئيسه من قرارات مرؤوسيه وأعمالهم، كما أنه أيضا مسؤول عن قراراته وأعماله .
- قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وعن العواطف وعدم المحاباة لزيادة الفاعلية الإنتاجية.

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة، لهذا يتم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لانجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد او الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف[1].

ملاحظة :

تفسر النظرية البيروقراطية الهيكل التنظيمي من خلال : التسلسل الهرمي وتقسيم المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق، أيضا تقسيم العمل أي أن لكل موظف مهام محددة له، كما أن مستوى كفاءتهم وخبراتهم أي اختيار الأفراد وفقا لكفاءتهم وخبراتهم .

كما تعتبر النظرية البيروقراطية تفسيرا للهيكل التنظيمي من خلال تنظيم العمل وتوفير الطابع الرسمي، القواعد والإجراءات المتبعة، التخصص , مما يعزز من كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية."بتصرف"

ثانيا: نظرية الأنظمة الاجتماعية والتقنية :

في منظور الأنظمة الاجتماعية والتقنية تتكون أي منظمة أو جزء منها من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة، فإن أي منظمة توظف أشخاصا يتمتعون بالقدرات، والذين يعملون لتحقيق الأهداف، ويتبعون العمليات، ويستخدمون التكنولوجيا، ويعملون ضمن البنية التحتية المادية، ويتشاركون في افتراضات ومعايير ثقافية معينة.

[1]- أحمد الأصفر، أديب عقيل، **علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، 2002-2003، ص 57، 58 .

تتضمن النظرية الاجتماعية التقنية في جوهرها فكرة مفادها أن تصميم وأداء أي نظام تنظيمي لا يمكن فهمه وتحسينه إلا إذا تم الجمع بين الجوانب الاجتماعية والتقنية ومعالجتها كأجزاء مترابطة في نظام معقد.

غالبا ما تفشل برامج التغيير التنظيمي لأنها تركز بشكل كبير على جانب واحد من النظام، وهو عادة التكنولوجيا، وتفشل في تحليل وفهم الترابطات المعقدة الموجودة.[1]

وهذا يشبه بشكل مباشر تصميم منتج هندسي معقد مثل محرك توربيني غازي، كما أن أي تغيير في هذا النظام الهندسي المعقد يتعين عليه أن يعالج التأثيرات المتتالية في بقية المحرك، فإن أي تغيير داخل النظام التنظيمي يتعين عليه أن يعالج التأثيرات المتتالية أيضا.

لن يكون هناك سوى عدد قليل إن وجد من الأفراد الذين يفهمون جميع الجوانب المترابطة لكيفية عمل الأنظمة المعقدة، وهذا ينطبق على المنتجات الهندسية المعقدة، كما ينطبق على الأنظمة لتنظيمية بنفس القدر، والنتيجة المترتبة على ذلك هي أن الفهم والتحسين يتطلبان مساهمة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك أولئك الذين يعملون في أجزاء مختلفة من النظام، ومن ثم فإن مشاركة المستخدم تشك شرطا مسبقا للفهم والتغيير النظاميين .[2]

ملاحظة :

تعتبر نظرية الأنظمة التقنية الاجتماعية مفسرة لاستخدام الأنظمة التقنية من خلال أن أي مؤسسة تتكون من أنظمة تقنية من أنترنت، أجهزة ومعدات وآلات، ذكاء اصطناعي،رقمنة، وغيرها من التكنولوجيا . كما أن الأنظمة لتقنية حين تكون مرتبطة ببعضها البعض تسهل معالجة المعطيات والمعلومات بين الأفراد.

ثالثا: نظرية التفاعلية الرمزية :

التفاعلية الرمزية ترى أن الفرد يمثل محور العلاقة الأساسية بين الجماعة والمجتمع، فهي ترتكز على الفرد والذات وأيضا التفاعل بين الفرد وأفكاره وعواطفه وسلوكه الاجتماعي.[3]

---

[1]. SOCIO ،Technical systems theory،leeds، university Business school ،http: business leeds،ac ،uk،research،stc; doc، socio، technical،systems، theory

[2]. SOCIO،technical systems theory، Meme reference precedente

[3]- أحمد فلاح العموش، **مستقبل الإرهاب في هذا القرن**، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007م، ص 47.

نظرية التفاعل الرمزي تؤدي دورا مهما في محاولات فهم الذات، من خلال التبادل الرمزي للرسائل والرموز، يمكن للأفراد بناء صورة لأنفسهم وتحديد هوياتهم الاجتماعية.

ومن بين روادها جورج هربرت ميد: أسهم في إرساء المبادئ والأفكار الأساسية للنظرية التفاعلية الرمزية من خلال دراسته للذات في المجتمع، ودراسته للأصول الاجتماعية للذات كما يقيمها الفرد، ويعتقد **ميد** بأن الذات في المجتمع هي نتاج تفاعل سببين هما: السبب النفسي الداخلي الذي يعبر عن سمات وخصوصية الفرد الشخصية والسبب الاجتماعي الذي يعكس مؤثرات البناء الاجتماعي، أما الأصول الاجتماعية للذات فهي التصاعد التدريجي لمؤهلات الفرد منذ الطفولة، والتي تؤدي إلى أشغال الأدوار الوظيفية، وتقييم هذه الأدوار يصدر عن طريق الآخرين أي تقييم الفرد لذاته من خلال الآخرين، وهنا تكون اللغة هي وسيلة الاتصال بين الأفراد رمزا، لأنها تؤثر في الفرد الواحد كما تؤثر في الآخرين.[1]

ويتضح وعي ميد من خلال تحرير القيود المفروضة على التفاعل الاجتماعي والإبداع فيه بواسطة تحليله للغة، واللغة عنده هي المحرك الأساسي للاتصال، والتي تهدف للتعبير عن المعنى.

أما **هربرتبلومر** : تأثر بأفكار التفاعلية الرمزية ولا سيما ما يتعلق بالذات وأصل الذات وتفسير أن كما أفهم نفسي وكما يفهمني الآخرون.[2]

ويوضح بلومر أن المرتكزات المعرفية الأساسية للتفاعلية الرمزية تتمثل في أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم، أي من خلال المعاني المتصلة بها وهذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

هي نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تعدل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.[3]

ويعطينا هربرتبلومر مجموعة من الفرضيات للتفاعلية الرمزية وهي كالآتي:

- إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ماتعنيه تلك الأشياء لهم؛
- هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الإجتماعي في لمجتمع الإنساني؛

[1]-نجاح موسى مولى، **نظرية التفاعلية الرمزية**، كلية الآداب، جامعة بغداد، سبتمبر 2024، ص 444.

[2]- نجاح موسى مولى، المرجع نفسه، ص 444.

[3]- محمد عبد الكريم الحوراني، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع**، مجدلاوي جامعة اليرموك أربد، الأردن، ص 28.

- هذه المعاني تعدل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات[1]

وهكذا هم أنصار التفاعلية الرمزية يتفقون على أن المجتمع يؤسس من قبل الناس، ووفقا لهذا المنظور هناك تأكيد واضح لأهمية المعاني الرمزية للإتصال بما يتضمنه من لغة وإيماءات وإشارات. [2]

ملاحظة :

تفسر نظرية التفاعل الرمزي قنوات الاتصال من خلال جملة من الإشارات والإيماءات والتبادل الرمزي والتفاعل بين الأفراد، حيث أن قنوات الاتصال تعتمد على الرموز من كلمات وإشارات لنقل المعلومات بين الأفراد، كما تساهم نظرية التفاعل الرمزي في فهم قنوات الاتصال من خلال التفاعلات الاجتماعية، مما يحسن من فعالية قنوات الاتصال.

رابعا: نظرية الهوية الاجتماعية :

هي نظرية تطورت من قبل هنري تاجفل وجون ترنر في عام 1979، ولقد ميزت هذه النظرية نفسها من مدرسة علم النفس الاجتماعي الأمريكية (التي اهتمت بالمجموعات الأولية الصغيرة) بتركيزها على انتماء الأفراد للمجموعات الاجتماعية الكبرى وعلاقة القوة والصراع بينهما، ومفهوم المجموعة هنا يختلف عن مفهوم الفئات الاجتماعية بميزة العلاقة النفسية المشتركة بين أعضاء المجموعة والوعي لدى أفرادها بأن لهم هوية جماعية مشتركة، بكلمات أخرى فإن الوعي الجماعي والشعور المشترك بالانتماء للمجموعة هو الذي يشكل العامل النفسي الأهم في تعريف أي تكتل بشري أو فئة اجتماعية كمجموعة لها هوية مشتركة بالمعنى النفسي لمفهوم الهوية الاجتماعية .

يقول تاجفل إن أي مجتمع يحتوي على تمايزات في القوة والمكانة والهيبة الاجتماعية كلها هكذا،ويتموضع كل منا في فئات اجتماعية تتحول إلى جزء غير منفصل بناء على ذلك تعرف الهوية الاجتماعية على أنها " ذلك الجزء من المفهوم الذاتي للفرد النابع من وعيه، لكونه عضوا في جماعة(أو جماعات) مضافة إليه الاعتبارات القيمية والعاطفية التي تحال إلى تلك العلاقة وتشخيص نظرية الهوية الاجتماعية مركبين في المفهوم الذاتي للفرد: الهوية الفردية والهوية الجماعية، تشمل الهوية

[1]- إيان كريب، **النظرية الاجتماعية**، سلسلة كتب ثقافية شهرية يجبرها، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، زبريل، عالم المعرفة، يناير 1978، ص 119.

[2]- نجاح موسى مولى، نفس المرجع السابق، ص 444.

الفردية والقيم الشخصية، أما الهوية الجماعية فهي نتاج معرفة الفرد ومشاعره إزاء عضوين في الجماعة التي ينتمي إليها.[1]

الهوية الاجتماعية حسب هنري تاجفل مرتبطة بمعرفة (الفرد) لانتمائه إلى بعض المجموعات، أي كلما انتمى الفرد إلى المجموعة لا يضمن وجود هوية اجتماعية موجبة (الدلالة الشعورية)، حيث إن كانت صفات المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لا تتميز بمقارنة جيدة (الدلالة التقييمية) أين تكون الناتجة سالبة، وجدير بالذكر حسب هنري تاجفل أن المجموعة الاجتماعية تحافظ على الإسهامات التي تقدمها من أجل مراعات الهوية الاجتماعية للفرد، تكون ذو تقييم ايجابي بالنسبة لهذا الفرد، شريطة أن المجموعة التي ينتمي لها تحظى بتقييم ايجابي وأفضل من المجموعات الأخرى .[2]

ملاحظة :

تعتبر الهوية الاجتماعية من العناصر الأساسية للتفاعلات في العمل الجماعي من خلال انتماء الأفراد مثلا تؤدي الانتماءات مثل الدين والعادات والتقاليد إلى إنشاء هوية اجتماعية هذا ما يؤدي إلى الشعور بالتعاون والتواصل بين أفراد المجموعة .

خامسا: نظرية التوقع:

تفترض هذه النظرية أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة أو غرضا هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه، وقامت هذه النظرية على أساس العلاقات المدركة بين الجهد والحافز المستلم مقابل الأداء، حيث طور فروم هذه النظرية التي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، ويرى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين يتحدد باعتقاده أنه لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه الأخيرة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته .[3]

التوقع الأول : أن الجهد المبذول يؤدي إلى الأداء المطلوب .

---

[1]- حميد الهاشمي، **نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة إلى البلدان الغربية**، مجلة فصلية محكمة بالمقاربات الاجتماعية والإنسانية، اتحاد كتاب وأدبيات (الإمارات)، العدد 22، 23، سبتمبر أيلول/ ديسمبر كانون الأول 2008، ص 8،11.

[2]- أمير بوسبتة، نبيلة باوية، **التحليل التعاملي لمقياس الهوية الإجتماعية**، مجلة روافد الدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 7، ديسمبر 2023، ص 326.

[3]- فوزية براح، **التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 4، جوان 2014، ص 558.

التوقع الثاني : أن الأداء المطلوب سيحقق الكفاءة المرغوبة أي أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته تكون منخفضة وكذلك أن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد القيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع .

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها.

وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بأداء الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد، أي دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، بمعنى أن السلوك الذي يقوم به فرد في أي موقف يمر به هو محصلة عملية اختيار بين بدائل سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف ومن خصائص نظرية التوقع أن الفرد يصل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وإن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده

إن دافعية الفرد لأداء عملي معين هي محصلة كالآتي :

- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها .
- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء .
- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء .[1]

ملاحظة :

تفسر نظرية التوقع انجاز المهام من خلال سلوك الأفراد وأدائهم في انجاز المهام، حيث اذا كان الفرد يعتقد أن الجهد المبذول يؤدي إلى الأداء المطلوب يترتب عليه نجاحه فسيكون أكثر حماسا للعمل داخل المؤسسة . " بتصرف "

سادسا: نظرية الدور :

تعتبر نظرية الدور من بين النظريات الاجتماعية التي استخدمت في كثير من التخصصات العلمية فهي غير مقصورة على تخصص واحد دون غيره بل يمكن أن يستخدمها الباحثون في عديد مجالات

[1]-فوزية براح، نفس المرجع السابق، ص 558.

العلم يعد الدور مفهوما اجتماعيا ونفسها بالأساس، ترافق ظهوره مع التطورات المعرفية والمنهجية التي شهد عدد من العلوم الاجتماعية التي أوضحت أن كل فرد في المجتمع له دور يقوم به أي عمل مخصص له بالإضافة عليه القيام به، ويرتبط الدور في العلوم الاجتماعية (خاصة علم النفس وعلم الاجتماع) بمصطلحين مرادفين له هما المركز والمكانة أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد باعتباره عضوا في جماعة ما، بحيث يشير المركز إلى الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنه أو جنسه أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته وتحصيله، أما المكانة الاجتماعية فهي مجموعة الامتيازات والواجبات الاجتماعية، أما الدور الاجتماعي فهو القيام بأعباء هذه الواجبات وتلك الامتيازات .[1]

ويصف بروس بيدل نظرية الدور بالعلم الذي يهتم بدراسات السلوكيات التي تميز الأشخاص ضمن ظروف معينة ومع عمليات متنوعة يفترض أن تنتج السلوكيات وتفسرها وتؤثر عليها، وقد اهتمت نظرية الدور وبعض منظري نظرية الدور بالطريقة التي يدرك بها الأشخاص توقعات الآخرين وأثر ذلك الإدراك على سلوك الأشخاص والمعتقدات والتصورات التي يحملها الآخرون حول ما تتطلبه المكانة التي يحتلها ذلك الشخص .

وتؤكد نظرية الدور أنه دون مفهوم معين للدور يستحيل على الفرد أن ينظم سلوكه الاجتماعي أو يتعامل أصلا مع المجتمع، كما أنه إذ لم يقم بالسلوك المرتبط بالدور المنوط فإنه يمكن أن يتعرض لعقوبات اجتماعية، كما أنه حينما يقوم بمكافأة اجتماعية .[2]

ملاحظة :

تفسر نظرية الدور الاجتماعي لفهم الأدوار والمسؤوليات من خلال أن كل فرد داخل المؤسسة أو المجتمع له دور اجتماعي معين، حيث توجد مجموعة من القواعد والأهداف، هذه القواعد والأهداف تحدد كيف يتصرف الفرد وتفاعلاته داخل المؤسسة أو المجتمع .

[1]- حبيبة زلاقي، **نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي، 2018، 771-772

[2]- حبيبة زلاقي، نفس المرجع السابق ،ص 772 .

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى أهم المداخل النظرية التي لها علاقة بموضوع تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي، ومن بين أهم النظريات التي تطرقنا إليها النظرية البيروقراطية والتي فسرت أهمية الهيكل التنظيمي والسلطة في المنظمات، ونظرية الأنظمة التقنية والاجتماعية والتي فسرت تأثير الأنظمة داخل المنظمات، ونظرية التفاعلية الرمزية والتي شرحت كيفية تفاعل الأفراد من خلال الإتصال بالرموز واللغة، نظرية الهوية الإجتماعية والتي فسرت كيفية التفاعل مع الجماعات، ونظرية التوقع والتي فسرت كيفية انجاز المهام من خلال الأداء، ونظرية الدور تشير إلى المكانة التي يشغلها الفرد أو الوظيفة ، كل هذه النظريات لها ارتباط وثيق بموضوع تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي.

الفصل الخامس:

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد :

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : عينة البحث

ثالثا : المنهج المستخدم

رابعا : أدوات جمع البيانات

خامسا : عملية التحكيم

سادسا : معامل كرونباخ

سابعا : معامل الصدق

ثامنا : أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

بعد إتمام الفصل النظري والمفاهيمي للدراسة والحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة، وتحديد المتغيرات الأساسية للدراسة، سنتعرض في هذا الفصل والذي يمثل الدراسة الميدانية التي تعد نقطة بداية في أي تحقيق ميداني، أن نتناول مجالات الدراسة الثلاث: المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري، والعينة وكيفية اختيارها ونوع المنهج مع توضيح أدوات جمع البيانات التي تم الإعتماد عليها من أجل الحصول على البيانات وتحليلها وصدق وثبات فرضيات الدراسة .

أولا: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تبسة – مع التركيز على مؤسسة سكانسكا والتي تعتبر مديرية مشرفة على كافة مصالح جوارية، حيث تم اختيارها بكونها مجالا ميدانيا، نظرا لقدرتها على المساهمة في البناء الاقتصادي والاجتماعي وتوسع نشاطاتها .

تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تبسة -:

تشكل المؤسسة الصحية أهمية بالغة نظرا لدورها الكبير في الحفاظ على صحة المواطنين وإيجاد حلول للمشاكل المرضية باعتبار أن سلامة وصحة الإنسان متوقفة على سلامة صحته، حيث أصبحت المؤسسات الصحية ملزمة بتحسين الخدمات لتجنب إلحاق الضرر بالمرضى، وقد تم اختيار المؤسسة العمومية لصحة الجوارية كنموذج .

التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تبسة -:

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سكانسكا منسل خديجة إحدى المؤسسات الصحية الهامة في ولاية تبسة، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، فهي توفر الرعاية الصحية والوقاية، كما تسعى دوما لتقريب الصحة من المواطن وتسخير كل الوسائل لتطبيق البرامج الصحية خاصة الوقائية منها، كما تجري العديد من الفحوصات الطبية الخاصة بالطب العام والطب المتخصص، كما تلعب دورا في حماية البيئة ومحاربة الأضرار والآفات الاجتماعية، كما تقوم بالخروج إلى حملات تحسيسية ومكافحة الأمراض المعدية .

ويتمثل ميدان الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على الوحدات الصحية التالية : عيادة متعددة الخدمات 10 عيادات، وقاعات علاج 11 قاعة، و 07 وحدات كشف ومتابعة، بالإضافة إلى مخبرين ومديريات فرعية، والتي من بينها : سكانسكا (منسل خديجة)، محمد صالح حفيان، دار مرضى السكري، الزيتون، حملة رشيد، حي جبل الجرف، العقيد محمد الشريف .

مهامها:

تمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة في ما يأتي:

- الوقاية والرعاية الأساسية.
- تشخيص الأمراض.
- العلاج الجواري.

- الرعاية المحلية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص .
- تنفيذ برامج للصحة والسكان .
- وتتكفل بالخصوص ب :
- المساهمة في حماية البيئة في مجالات النظافة والصرف الصحي ومكافحة الآفات الاجتماعية .
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

نشأتها :

في ظل التطور التاريخي شرعت الدولة الجزائرية منذ الثمانينات في وضع مؤسسات صحية، حيث كان القانون المتبع آنذاك والمسمى بالقطاع الصحي وهو تنظيم اداري يشمل مجموعة من الوحدات التنظيمية، وفي التسعينات لاحظ هذا القطاع مجموعة من التعديلات نتيجة للتغييرات الاجتماعية والاقتصادية .

في سنة 1997 قاموا بإنشاء مراكز صحية مثل مؤسسة خالدي عبد العزيز، لكن وقع بما يسمى بالتقسيم الصحي، فقاموا بإنشاء المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية .

والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سكانسكا– تبسة – مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تأسست هذه المؤسسة وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، ثم تم فتحها في 1 أكتوبر 2009، تهدف إلى تقديم خدمات صحية للمواطنين، وتضم عددا من العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج ووحدات كشف ومتابعة .

هياكلها: تحت سلطة المدير الذي يتبعه المكتب العام ومكتب الاتصالات يتضمن :

مكتب الصفقات العمومية

مكتب الوسائل العامة والهياكل

المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تتضمن 3 مكاتب :

مكتب الوقاية ونظافة المحيط

مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف

مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

المديرية الفرعية للموارد البشرية : تتضمن مكتبين :

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

مكتب التكوين

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة : تتضمن مكتبين :

مكتب صيانة التجهيزات الطبية

مكتب التجهيزات المرافقة

نشاطاتها:

- الرعاية الصحية
- متابعة الأمراض المعدية وتشخيص الأمراض
- العلاج الجواري
- الاستعجالات الطبية
- الفحوصات الطبية والجراحة العامة ومتابعة الأمهات الحوامل وتلقيح الأطفال.

أهدافها:

تبعا لتوصيات الوزارة الوصية في شأن قطاع الصحة ولتحسين احتياجات العلاج وانعدام التسلسل في العلاج، ولأجل الموازاة بين طلب العلاج والعلاج المقدم في كل المناطق، ثم تثمين النشاطات المقدمة من طرف الهياكل الاستشفائية الخارجية وهذا لتقريب الصحة من المريض والعمل التسلسلي للتكفل الصحي، حيث يتم التقرب من المريض لا العكس وفي هذا المسار استحدثت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.

2-المجال الزماني: يقصد بالمجال الزماني المدة التي استغرقتها في انجاز دراستنا، حيث مرت هذه الدراسة بالعديد من المراحل نذكرها على النحو الآتي :

1- بعد اختيار موضوع الدراسة ومناقشته مع الأستاذ المشرف، تم الموافقة عليه من طرف اللجنة، بدأنا في الجانب النظري والذي يتكون من عدة فصول وهذا بتاريخ 3 ديسمبر 2024 إلى غاية 15 فيفري 2025 .

2- تمت الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 01 أفريل 2025 وذلك من أجل التعرف على الميدان ومدى ملائمته مع موضوع الدراسة .

3- بتاريخ 13 أفريل تم مقابلة مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أجل إذن بالدخول، وتم الموافقة عليه وشملت أيضا مقابلة لرئيسة مصلحة الموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومات وهذا بتاريخ 15 أفريل 2025

4- من 17 أفريل 2025 إلى غاية 25 أفريل 2025 تمثل في إعداد الإستبيان وتحكيمه من قبل 8 محكمين مختصين في المجال بهدف تقديم ملاحظاتهم وتعديلاتهم .

5- بتاريخ 4 ماي 2025 تم فيها توزيع الإستبيان على مستوى الميدان .

6- من 6 ماي 2025 إلى غاية 15 ماي 2025 قمت بتفريغ بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss بغرض تحليل النتائج .

3 -المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في مجمل عمال موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والذي يقدر ب 211 موظف موزعون على 3 عيادات (حفيان محمد الصالح، منسل خديجة، دار السكري) وقاعتي علاج (الزيتون، الجرف) ووحدتي كشف ومتابعة (العقيد محمد الشريف، وحملة رشيد) وهي العناقيد التي اختيارها أثناء المعاينة.

ثانيا: عينة البحث:

بما أن مجتمع البحث في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كبير، حيث تم الاعتماد على العينة عنقودية وتم تقسيم المجتمع إلى مجموعات من عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج ووحدات كشف ومتابعة حيث أن هذه الأخيرة متواجدة بكل حي من أحياء مدينة تبسة حسب الأقسام والوحدات، وتم الاختيار عن طريق القرعة 3 عيادات (حفيان محمد الصالح، منسل خديجة، دار السكري) وقاعتي علاج (الزيتون، الجرف) ووحدتي كشف ومتابعة (العقيد محمد الشريف، وحملة رشيد)، تتكون من 211 موظف وعامل، وللتعمق في الدراسة أكثر وباعتبار المجتمع المستهدف في الدراسة يتكون من أطباء وإداريون، ممرضون، وعاملو أمن ووقاية ومخبريين وتقنيين،

قمنا باختيار عينة طبقية بتوزيع متناسب حيث تم تقسيم العينة إلى طبقات ومن كل طبقة تم اختيار عدد من الأفراد ليصل عدد الموظفين إلى 75 موظف مقسمة كالتالي:

6 أطباء

27 ممرض

20 إداريين

11 عامل أمن ووقاية

2 تقني

9 مخبريين

ثالثا: المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي , باعتباره الأنسب لتحليل واقع التكامل الوظيفي دخل المؤسسة لعمومية للصحة الجوارية بتبسة , ولربط مظاهر هذا التكامل بمستوى أداء الموظفين , وقد تم ذلك من خلال الإعتماد على استبيان موجه لعينة من الموظفين ,والملاحظة المباشرة , وتحليل البيانات احصائيا باستخدام أدوات وصفية مناسبة لطبيعة البيانات .

حيث يعرف بأنه المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات " ميدانيا" بوسائل متعددة ولا يقتصر على إجراءات جمع البيانات بل يتعداها إلى الفهم والتفسير والتحليل والتنبؤ، وإجراء المقارنات، بهدف استخلاص العلاقات بين الظواهر المتنوعة للوصول إلى نتائج أو مقترحات أو حلول موضوعية لمشكلة البحث وهو يتضمن الدراسة الكشفية أو المسحية والتحليلية .[1]

رابعا: أدوات جمع البيانات:

الملاحظة: في اطار هذه الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة مساندة لجمع البيانات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة , وقد تم من خلالها ملاحظة السلوكات والتفاعلات اليومية بين الموظفين والإدارة , وأتاحت هذه الأداة امكانية ملاحظة عدد من الجوانب التي قد لا تنعكس بوضوح في اجابات الاستبيان , خاصة فيما يتعلق بأساليب الاتصال وآليات التنسيق بين الأقسام .

حيث تعتبر الملاحظة من أقدم طرائق البحث الاجتماعي، استخدمها أولا علماء الأنثروبولجياوالإثنولوجيا .

تقتضي الملاحظة جمع بيانات عن طريق المشاهدة بشكل رئيسي، ويمكن أن تستخدم تقنية الملاحظة وحدها لجمع البيانات أو بالتعاون مع غيرها من التقنيات كالمقابلة الجماعية والدراسة الوثائقية ودراسة الحالة.[2]

حيث تعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، أو تعني رصد الظاهرة الاجتماعية، أو الحدث الاجتماعي بشكل منتظم

[1]. منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص 40

[2]- سوتيريوس سارانتاكوس، ترجمة شحدة فارع، البحث الاجتماعي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، بيروت، 2017، ص 361.

ومتسلسل على أن يكون الباحث أمينا ومحايدا(موضوعيا) في تسجيل ملاحظاته بدون إقحام أفكاره أو عواطفه التي يلاحظها[1]

جدول رقم (01) : يبين شبكة الملاحظة

التاريخ : 01 /04 / 2025	السلوكيات الملاحظة :
المكان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سكانسكا (منسل خديجة) تبسة .	-استعمال الأنظمة التقنية بكثرة خاصة الكمبيوتر . -انقطاع شبكة الأنترنت أحيانا . -وجود تعاون وتنسيق واتصال بين الأطباء والممرضين وأعوان الإدارة داخل كل مصلحة أثناء تقديم الخدمات اليومية . - الإعتماد على الوثائق الورقية مزال سائدا . -تعامل محترم من طرف الطاقم . -اعتماد بعض الموظفين على الاتصال الشخصي (الهاتف, المحادثة المباشرة) لتسريع وتسهيل معالجة بعض الملفات . -القيام بتلبية حاجيات الزبائن . -القيام بلبس الزي العملي . -وجود رعاية صحية عالية الجودة للمرضى, مع وجود فريق طبي مؤهل ومتخصص . -المؤسسة نظيفة جدا من حيث الممرات, الغرف, والمرافق الصحية, -حضور ملحوظ للأطباءوالممرضين في أماكن عملهم . موقع المؤسسة سهل الوصول إليه من طرف مواطنين في الجوار, مع توفر مداخل مهيأة .

[1]- طاهر حسو الزيباري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011، ص 132

	الموقف الذي ظهر فيه السلوك : ظهر أثناء القيام بأداء المهام الموكلة,وفي ساعات العمل اليومية .
	ما نتج عن السلوك الملاحظ : تنسيق وتفاعل بين الموظفين في مختلف الأقسام وتقديم أفضل الخدمات للأفراد وتلبية احتياجاتهم .

الإستبيان: يعد جمع البيانات خطوة أساسية لكل باحث لضمان نتائج دقيقة وموضوعية لدراسته، واختيار الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه ومن هذا المنطلق وقع اختيارنا على أداة الاستبيان باعتبارها الأنسب لدراسة موضوع " تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة "

حيث يعرف GOOD كود الاستبيان بأنه قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء واتجاهات الآخرين نحو موضوع معين .

أما بيست يعرفها بأنه مجموعة من الأسئلة يمكن أن ترسل إلى عدد من الأفراد للإجابة عنها وإعادتها بعد استكمالها .[1]

وعليه تم تصميم الاستبيانكمايلي :

المحور الأول : البيانات السوسيو ديموغرافية ويشمل هذا المحور : الجنس، السن ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة في المؤسسة ، القسم أو الوحدة التي تعمل بها .

المحور الثاني : الخاص بالفرضية الأولى للدراسة والمتمثلة في 7 بند .

المحور الثالث : الخاص بالفرضية الثانية للدراسة والمتمثلة في 9 بند .

المحور الرابع: الخاص بالفرضية الثالثة للدراسة والمتمثلة في 10 بند.

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 75 استمارة .

خامسا: عملية التحكيم :

[1]-علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، دار الكتب الوطنية،ط1، ليبيا،2008،ص 201

بعد عرض الاستبيان من قبل 8 محكمين من قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل تضمنت بعض الملاحظات والتعديلات البسيطة على بعض الأسئلة، وبعد الملاحظات التي تمت من قبل الأساتذة المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة ليتم إعداد النسخة النهائية للإستبيان .

عدد الأساتذة المحكمين 08 : مالك محمد, عبد اللطيف عبد الحي , جبلي فاتح, بورزق نوار, سنوسي سمية, قايدي مختار, بن زاوي ابراهيم, براي توفيق .

سادسا- الخصائص السيكومترية للدراسة

1- معامل كرونباخ:

تم الاستعانة ببرنامج spss في حساب معامل الثبات وجاءت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) يبين حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) :

العينة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الثاني:الهيكل التنظيمي وفهم الأدوار والمسؤوليات	**07**	**0،651**
المحور الثالث:الأنظمة التقنية وانجاز المهام	**09**	**0،634**
المحور الرابع : قنوات الاتصال والعمل الجماعي	**10**	**0،594**
الاستبيان ككل	**32**	**0،808**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإستبيانمقبول عندما يبلغ معامل ألفا كرونباخ من 0،500 إلى 0،600، وتفسيرا للنتائج نجد أن الإستبيانككل قابل للدراسة والذي يفوق 0،808 كما نجد محور الهيكل التنظيمي وفهم الأدوار والمسؤوليات قدر معامل ثباته 0،651 ، أما محور الأنظمة التقنية وانجاز المهام قدر ب 0،634 وهي نتائج جيدة، بينما محور قنوات الاتصال والعمل الجماعي قدر ب 0،594 وهي نتائج مقبولة مما يدل أن جميع محاور الاستبيان مرتفعة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان .

2- معامل الصدق:

بعد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين في مجال الدراسة، بهدف مدى وضوح البنود وانتماءها مع المحور، حيث قام المحكمين بوضع بعض ملاحظاتهم وتعديلاتهم للتبديل في محتوى الأسئلة لتصبح أكثر ملائمة، وقد تم حساب صدق الاستمارة بالاستعانة بصدق المحتوى CVRاحصائيا من خلال معادلة لاوشي:

الجدول رقم (03): يبين حساب معامل الصدق حسب المحكمين خاص بالبنود:

رقم البند	Ne	N	CVR
07	08	0	1
08	08	0	1
09	07	1	0،75
10	08	0	1
11	08	0	1
12	08	0	1
13	07	1	0،75
14	07	1	0،75
15	08	0	1
16	08	0	1
17	08	0	1
18	08	0	1
19	08	0	1
20	08	0	1
21	05	3	0،25
22	07	1	0،75
23	08	0	1
24	08	0	1
25	08	0	1
26	08	0	1
27	08	0	1
28	08	0	1
29	08	0	1
30	07	1	0،75
31	08	0	1
32	07	1	0،75

صدق الأداة (مجموع CVR / عدد العبارات) **74,21875** =32 ÷100×23،75٪

بعد حساب صدق الأداة نجد أن مستوى صدق الاستبيان يمثل **74,21875** وهو قوي حسب خبرة المحكمين وهو يقيس ما عد لقياسه (يقيس المؤشرات والفرضيات) وهو قابل للتطبيق التجريبي.

- تم استرجاع 75 استمارة.

سابعا : أساليب تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية التأثير الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss v27 .

1 - الأدوات الإحصائية :

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيمايلي:[1]

1- 1 التكرارات والنسب المئوية :

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

2- **معامل ألفا كرونباخ :**

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث: **α**: معامل ألفا كرونباخ؛

n :عدد الأسئلة؛

Vt:معامل التباين لأسئلة المحور؛

Vi:التباين لأسئلة المحور.

3 - الأساليب الكيفية :

تم الإعتماد على الملاحظة في التحليل , كذلك تم تحليل الأرقام والنسب والبيانات الإحصاءية الخاصة بكل جدول لاستخلاص النتائج .

[1]- عبد الله إبراهيم الفقي، **الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.، ص 95-142.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الخطوات المنهجية المعتمدة في الدراسة، بدءًا من تحديد المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث، حيث تم اعتماد المنهج (الوصفـ) نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع. كما تم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل (عمال المؤسسة العمومية الجوارية للصحة لبلدية تبسة)، واختيار عينة ممثلة باستخدام (عينة عشوائية طبقية).

وقد تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والتأكد من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة.

كما تم توضيح الإجراءات التي اتبعت في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها.

الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا : عرض وتحليل بيانات جداول البيانات الشخصية

ثانيا : عرض وتحليل بيانات جداول الفرضية الأولى

ثالثا : عرض وتحليل بيانات جداول الفرضية الثانية

رابعا : عرض وتحليل بيانات جداول الفرضية الثالثة

خامسا : النتائج العامة للدراسة .

سادسا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

سابعا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثامنا : مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم

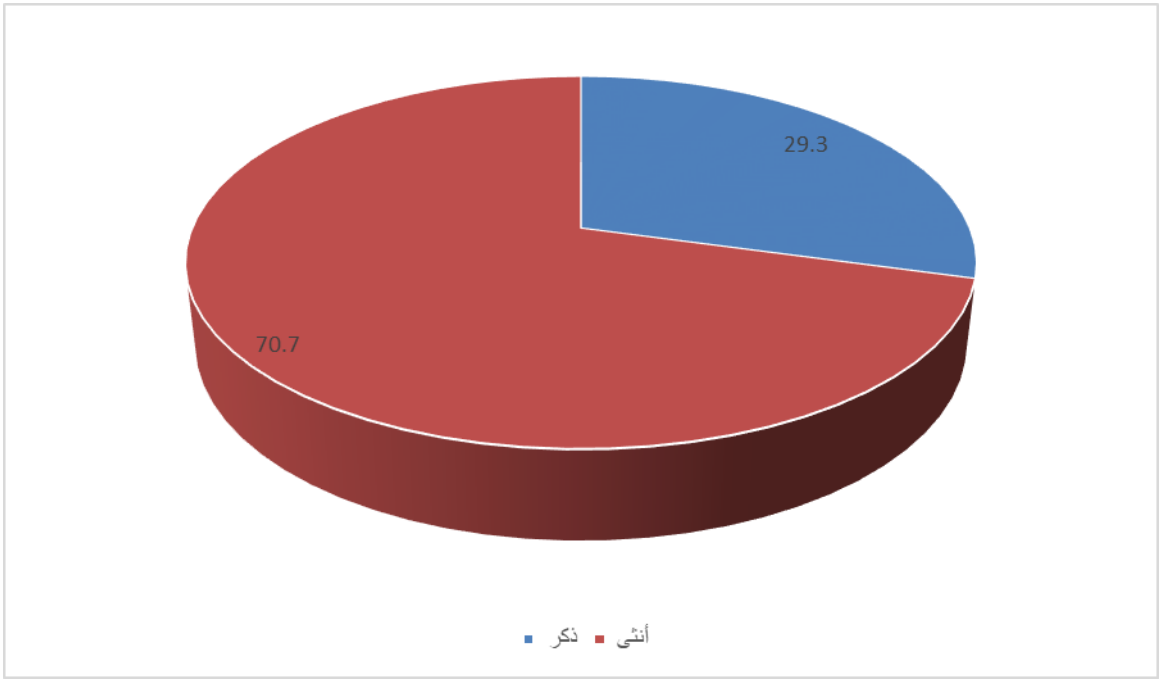
أولا: عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية:

سيتم الآن عرض نتائج وتحليل البيانات وذلك عن طريق مجموعة من الجداول:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم "04": يبين مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب ٪
ذكر	22	29،3
أنثى	53	70،7
المجموع	75	٪ 100



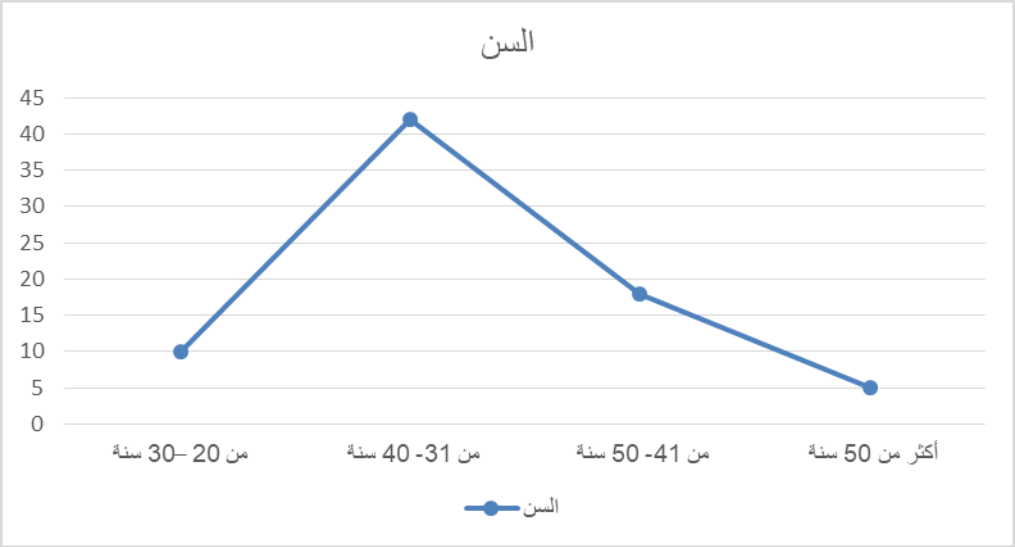
الشكل رقم "01": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإناث في مجتمع الدراسة بلغت 70،7 ٪ مقابل 29،3٪ للذكور، ويظهر هذا التوزيع إلى وجود تفاوت واضح بين الجنسين، ومنه نستنتج سيطرة واضحة للإناث على سوق العمل في المؤسسة الصحية في ولاية تبسة، حيث تفوقهن العددي يعد دالا إحصائيا على نمط توظيفي

يغلب عليه الطابع النسوي خصوصا في بعض التخصصات كالتمريض، والإدارة... هذه المهن غالبا ما تكون كوجهة للنساء سواء بفعل الأعراف المهنية أو بسبب السياسات القطاعية في التوظيف، أما نسبة الذكور فهي تمثل الفئات الأقل عددا ويحتمل أن تتركز في تخصصات معينة مثل الأمن، التقنيين، أو في بعض المهام الإدارية والفنية ذات الطابع التنفيذي ولذلك توضح نظرية النوع الاجتماعي GenderRolesTheory – Talcott Parsons & Ann Oakley أن الأدوار الاجتماعية للجنسين تشكلها عوامل ثقافية ومجتمعية، وفي السياق الصحي غالبا ما ينظر إلى المهن التمريضية والمرتبطة بالعناية والرعاية على أنها امتداد طبيعي للأدوار التقليدية للنساء، وهذا يفسر تفوق الإناث عددا في مثل هذه المؤسسات لا سيما في مجتمعات محافظة مثل ولاية تبسة حيث تلعب الأنماط الثقافية التقليدية دورا في توجيه الخيارات المهنية، ويدعم تقرير الصحة العالمية WHO)،(2022 هذا الاتجاه عالميا إذ يشير إلى أن 70%من العاملين في قطاع الصحة عالميا هم من النساء، ولكنهن ما زلن ممثلات بشكل اقل في المناصب القيادية العليا.

الجدول رقم "05": يبين عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	النسب ٪
من 20 –30 سنة	10	13،3
من 31- 40 سنة	42	56،0
من 41- 50 سنة	18	24،0
أكثر من 50 سنة	5	6،7
المجموع	75	٪ 100



الشكل رقم "02": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

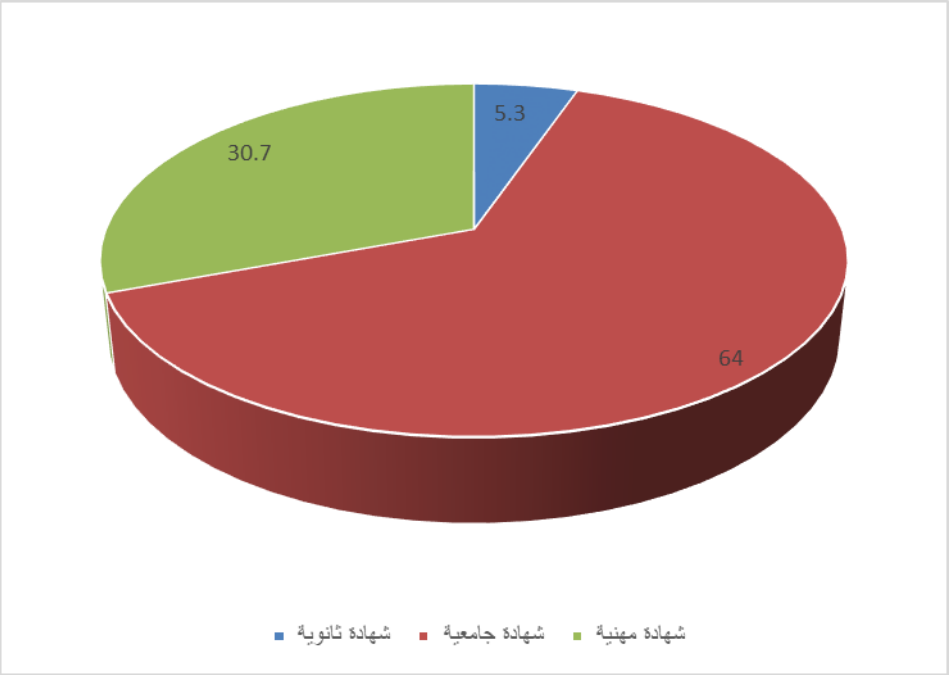
يبين الجدول أعلاه إلى أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تعد الأكثر تمثيلا داخل المؤسسة الصحية حيث قدرت النسبة بـ 56،0 ٪ وهي النسبة المرتفعة، بينما تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50سنة بنسبة 24،0 ٪، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة وهي الفئة الأصغر سنا، وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة فما فوق بنسبة 6،7 ٪، ومنه نستنتج أن الفئة العمرية المتوسطة هي فئة يمكن اعتبارها في ذروة عطائها المهني، حيث يجتمع فيها عنصرا التكوين الأكاديمي والخبرة الميدانية، وتشكل هذه الفئة الحجر الأساس في تسيير الخدمات الصحية وذلك نظرا لكفاءتها وقدرتها على التكيف مع متطلبات العمل وضغوطاته، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50سنة فهي أكثر نضجا وخبرة،

وتلعب أدوارا إشرافية أو توجيهية في المقابل يلاحظ انخفاض نسبي في نسبة الموظفين الشباب وهو ما قد يعزو إلى محدودية التوظيف أو ضعف الإقبال على المهن الصحية من قبل الشباب في ظل صعوبات المهنة وضعف التحفيزات، أما الفئة التي تتجاوز 51سنة فتمثل النسبة الأدنى، وهو أمر يفسر بالاقتراب من سن التقاعد أو الانسحاب التدريجي من المهام الميدانية لصالح المهام الإدارية أو التقاعد الفعلي، وهذا ما أكدته نظرية دورة الحياة المهنية (1957) التي تظهر أن الأفراد يمرون بمراحل تطور مهني (الاستكشاف، التثبيت، النضج، التراجع) وفقا لذلك فان اغلب العاملين في الفئة العمرية 31الى 40سنة ينتمون إلى مرحلة التثبيت والتقدم المهني حيث يستقرون وظيفيا ويصبحون أكثر إنتاجية،

أما الفئة من 20 إلى 30سنة فهي في مرحلة الاستكشاف المهني ما يفسر محدودية تمثيلها داخل المؤسسة، كما أوضح تقرير منظمة الصحة العالمية أن النظم الصحية المستدامة هي التي تحقق توازنا في البنية العمرية للموظفين لضمان نقل المعارف والتجديد الوظيفي معا.

الجدول رقم "06": يبين عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب ٪
شهادة ثانوية	4	5،3
شهادة جامعية	48	64،0
شهادة مهنية	23	30،7
المجموع	75	٪ 100



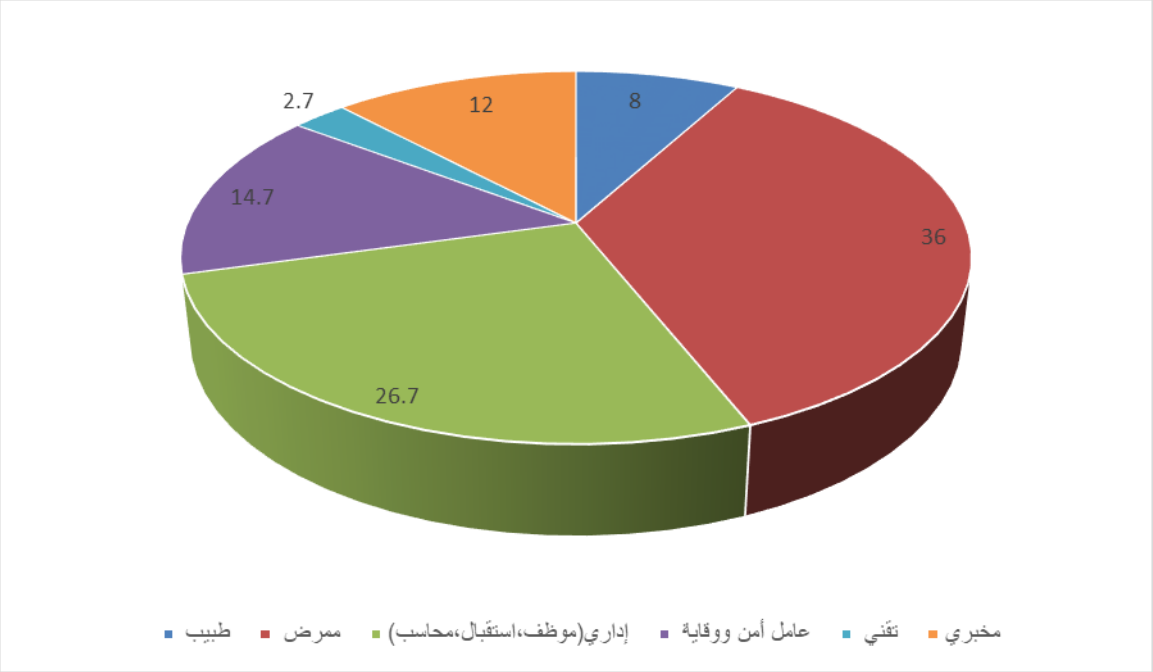
الشكل رقم "03": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من العاملين بالمؤسسة الصحية يحملون شهادات جامعية بنسبة 64،0٪، تليهم فئة أصحاب الشهادات المهنية بنسبة 30،7٪، في حين تمثل فئة أصحاب الشهادات الثانوية النسبة الأقل ب 5،3٪، ومنه نستنتج هيمنة الكفاءات الجامعية على الهيكل المهني داخل المؤسسة، مما يشير إلى أن التوظيف في المؤسسة الصحية يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التكوين الأكاديمي العالي، ومنه يمكن تفسير ذلك بطبيعة المهام المعقدة التي تتطلب مستوى معرفيا وتقنيا متقدما، خصوصا في بيئة عمل صحية تتطلب دقة واحترافية ومعايير مهنية واضحة، كما أن النسبة المرتفعة لحاملي الشهادات المهنية تظهر توجها نحو التكوين التطبيقي والمهني، خصوصا في الوظائف المساعدة أو الفنية مثل التمريض والمخابر، والتي لا تستدعي دائما شهادات أكاديمية عليا بقدر ما تتطلب تكوينا ميدانيا متخصصا، أما انخفاض نسبة أصحاب الشهادات الثانوية فيشير إلى أن اغلب وظائف المؤسسة لا تناسب سوى من يمتلك تكوينا أكاديميا أو مهنيا متخصصا.

مما يعكس المستوى المرتفع لمتطلبات التوظيف، ولذلك يشير بارسونز إلى أن المؤسسات ومنها الصحية تعتمد على نظام تعليمي يفرز الأفراد ويوجههم نحو الوظائف المختلفة حسب قدراتهم، ويعكس التوزيع الحالي انسجاما بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات الأكاديمية مما يعزز مفهوم الجدارة كأساس للتشغيل والتوزيع المهني، ومن منظور بورديو يمكن تفسير تمركز الفئة الجامعية في مواقع العمل الصحية على أنها تجسيد ل"رأس المال الثقافي" الذي يكسب الأفراد مكانة مهنية واجتماعية أعلى داخل المؤسسة، هذا التوزيع قد يؤدي إلى تمييز ضمني بين الفئات المهنية بناء على مستوى التعليم ما يعيد إنتاج الفوارق الطبقية داخل التنظيم ذاته، ووفقا لتقرير منظمة الصحة العالمية فان الاستثمار في الكفاءات التعليمية للعاملين الصحيين يعد من المؤشرات الأساسية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التنمية الصحية المستدامة.

الجدول رقم "07": يبين عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرارات	النسب ٪
طبيب	06	8،0
ممرض	27	36،0
إداري(موظف،استقبال،محاسب)	20	26،7
عامل أمن ووقاية	11	14،7
تقني	02	2،7
مخبري	09	12،0
المجموع	75	٪ 100



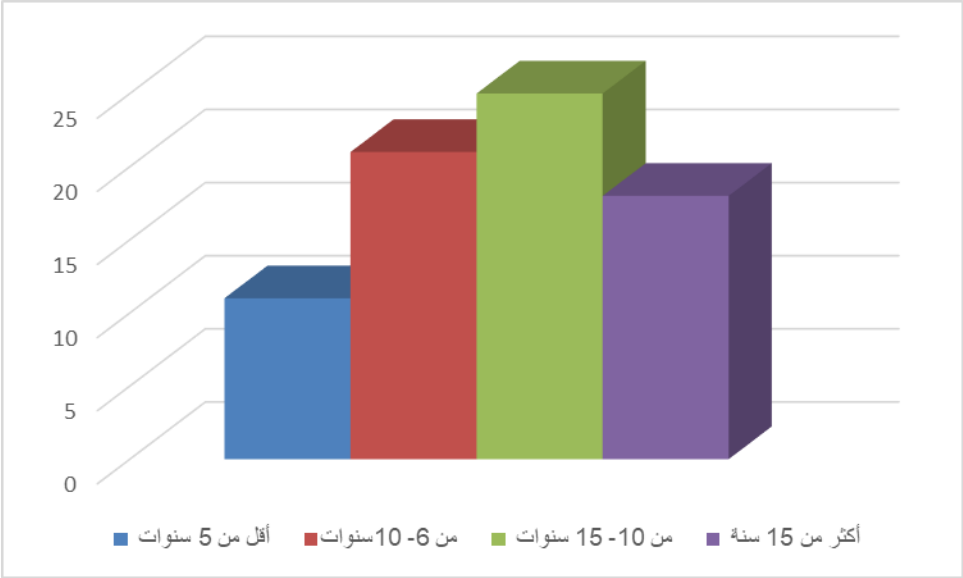
الشكل رقم "04": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

يبين الجدول أعلاه إلى أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هم من فئة الممرضون بنسبة 36،0 ٪، تليها فئة الإداريون بنسبة 26،7 ٪، ثم عمال الأمن والوقاية بنسبة 14،7 ٪، ثم تلهم فئة المخبريين بنسبة 12،0٪، بينما تمثل فئة الأطباء نسبة 8،0٪، وأخيرا نجد التقنيين بنسبة 2،7 ٪، تعكس هذه

النتائج تركزا وظيفيا واضحا حول فئة الممرضين الذين يشكلون أكثر من ثلث القوة العاملة داخل المؤسسة وهذا يعكس الطبيعة العلية والميدانية للخدمات المقدمة والتي تتطلب تواجدا دائما للمرضين في الخطوط الأمامية للرعاية الصحية الأولية، من جهة أخرى تظهر النسب انخفاضا ملحوظا في فئات مثل الأطباء والتقنيين، ما قد يشير إلى نقص في الكوادر المتخصصة داخل المؤسسة وهو عامل قد يؤثر على جودة ودقة بعض الخدمات الصحية المقدمة، أما الإداريون وعمال الأمن فنسبهم تعكس أهمية الأدوار الداعمة واللوجستية والتي تعد ضرورية لضمان سيرورة العمل وتنظيمه داخل المؤسسة الصحية، وهذا ما أكدته دراسة بن عامر (2019) إلى أن المؤسسات الصحية في الجزائر تظهر اعتمادا مفرطا على فئة الممرضين في تقديم الرعاية الأساسية نتيجة نقص الأطباء والتقنيين في بعض المناطق مما يخلق خللا في التوازن المهني يؤثر على جودة التكفل الصحي، ويفسر ماكس فيبير إلى أن التنظيم الفعال بوجود تسلسل هرمي وظيفي وتوزيع واضح للمهام، وتظهر هذه البيانات أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية الوسطى (الممرضين والإداريون) أكثر من الفئات العليا الأطباء، ما قد يعكس تركيزا على الكفاءة التشغيلية أكثر من التخصص الطبي، وحسب نظرية الدور يشير التوزيع إلى أن لكل وظيفية دورا اجتماعيا متوقعا داخل المؤسسة، فالممرضون نظرا لعددهم الكبير لا يقدمون فقط الرعاية بل يشكلون أيضا مركز التفاعل اليومي مع المرضى ما يجعلهم فاعلين أساسيين في نقل ثقافة المؤسسة وقيمها.

الجدول رقم "08": يبين عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب ٪
أقل من 5 سنوات	11	14،7
من 6- 10سنوات	21	28،0
من 10- 15 سنوات	25	33،3
أكثر من 15 سنة	18	0،24
المجموع	75	٪ 100



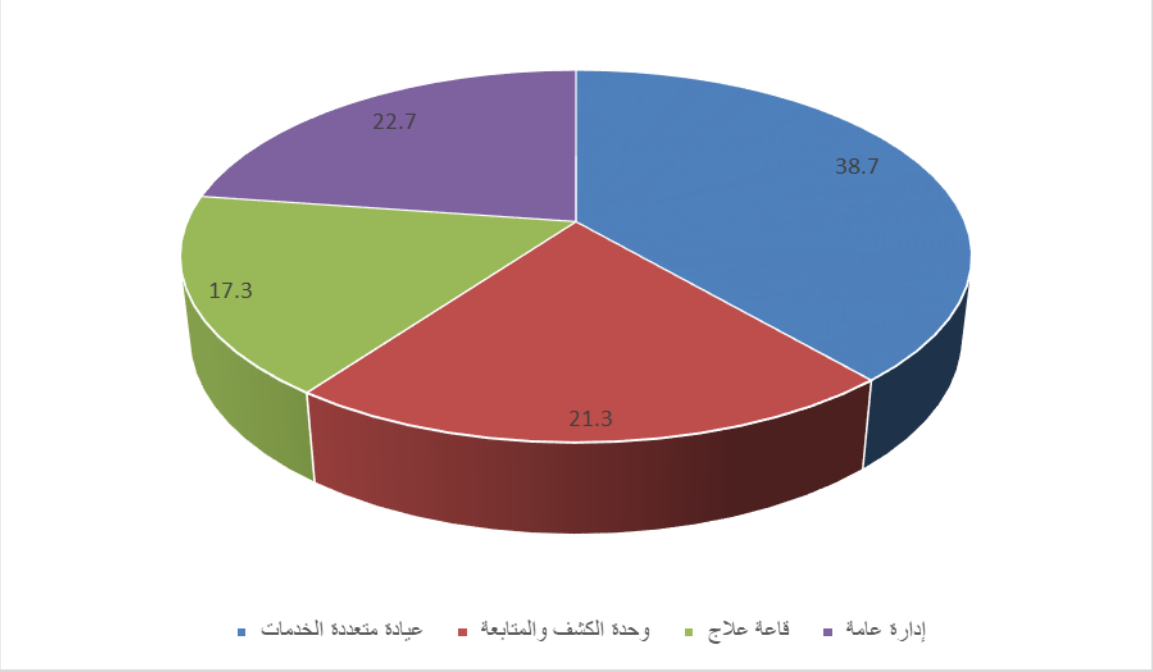
الشكل رقم "05": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يبين الجدول أعلاه إلى أن الفئة الغالبة من أفراد العينة تمتلك خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 33،3 ٪، تليها فئة من لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 28،0 ٪، ثم تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 24،0 ٪، وأخيرا نجد أقل من 5 سنوات خبرتهم تقدر بنسبة 14،7 ٪، ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أكثر من 85 ٪ من الموظفين يمتلكون خبرة تفوق خمس سنوات وهو مؤشر ايجابي يدل على الاستقرار المهني والاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تشهد نسبة عالية من الخبرات المتوسطة إلى الطويلة وهو أمر يمكن اعتباره دليلا على نجاح الإدارة في تحقيق استقرار وظيفي، ويعد ذلك عنصرا مهما في رفع كفاءة الخدمات خصوصا في قطاع الصحي الذي يتطلب تراكما معرفيا ومهاريا كبيرا لضمان جودة الأداء، كما أن انخفاض نسبة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات قد يشير إلى انخفاض معدل دوران الموظفين أو ضعف التوظيف الحديث، وهذا ما فسرته نظرية رأس المال البشري ل(Gary Becker) أهمية التراكم الخبرة في رفع كفاءة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فكل سنة عمل تمثل استثمارا في رأس المال البشري وفقا لذلك فان النسب المرتفعة لفئات الموظفين ذوي الخبرة الطويلة تشير إلى أن المؤسسة تمتلك مخزونا معرفيا متراكما يعزز من إنتاجيتها ووفقا لدراسة عبد العزيز (2016) الكفاءة والخبرة وتأثيرهما على

جودة الأداء المهني إلى أن المؤسسات التي تمتلك نسبة كبيرة من ذوي الخبرات الطويلة أكثر قدرة على الصمود في وجه الأزمات،لكن هذه الميزة تتحول إلى عبء تنظيمي إذا لم ترافقها برامج تجديد معرفي وتدريب مستمر.

الجدول رقم "09": يبين عينة الدراسة حسب القسم أو الوحدة التي تعمل بها

القسم أو الوحدة التي تعمل بها	التكرارات	النسب ٪
عيادة متعددة الخدمات	29	38،7
وحدة الكشف والمتابعة	16	21،3
قاعة علاج	13	17،3
إدارة عامة	17	22،7
المجموع	75	٪ 100



الشكل رقم "06": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم أو الوحدة التي تعمل بها

يبين الجدول إلى أن نسبة 38،7 ٪ من الموظفين يعملون ضمن العيادة متعددة الخدمات ما يجعلها الوحدة الأكبر من حيث عدد الموظفين والتي تمثل الفئة الكبرى، ثم تليها الإدارة العامة بنسبة 22،7 ٪، ثم وحدة الكشف والمتابعة والتي تقدر النسبة ب 21،3٪، وأخيرا قاعة العلاج بنسبة 17،3 ٪، ولذلك يمكن تفسير هذا التوزيع بأن العيادة متعددة الخدمات تعد الوحدة المحورية في تقديم الرعاية الصحية الأولية، نظرا لتعدد أنشطتها وتنوع الخدمات التي تقدمها، ما يستدعي وجود عدد أكبر من الموظفين مقارنة بالوحدات الأخرى التي تؤدي مهاما أكثر تخصصا، ويعكس هذا التفاوت في توزيع القوى العاملة مجموعة من الديناميكيات الاجتماعية والتنظيمية التي يمكن تفسيرها وفقا لنظرية تقسيم العمل لإميل دوركايم(Durkheim) أن التخصص الوظيفي يعد عاملا ضروريا لتحقيق التكامل الاجتماعي داخل المؤسسة ويمثل هذا التفاوت صورة من صور التضامن العضوي حيث تعتمد كل وحدة على الأخرى، رغم التفاوت في عدد العاملين بها إلا أن هذا التفاوت يجب أن يكون مدروسا ومبنيا على الكفاءة والاحتياج وليس على محدودية الموارد فقط، وهذا ما أكدته دراسة عبد الله (2020) توزيع الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الجزائرية إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي في توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية يؤدي إلى تفاوتات واضحة بين الوحدات ويسهم في إنهاك البعض وتهميش الآخر، ولذلك توصي منظمة الصحة العالمية بضرورة إعادة النظر في توزيع الكوادر الصحية وفق مبادئ العدالة والكفاءة وليس فقط بناء على المركزية الإدارية أو الأولوية المالية.

ثانيا: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى:

✓ يؤدي وجود هيكل تنظيمي واضح وفعال إلى تعزيزفهم الأدوار والمسؤوليات لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -

الجدول رقم 10: يبين توضيح التسلسل الهرمي من خلال

يتم توضيح التسلسل الهرمي في المؤسسة من خلال:	التكرارات	النسب
مخطط تنظيمي معلق في أماكن العمل	29	7،38
اجتماعات تشرح فيها الأدوار الإدارية	26	7،34
عدم توضيحه بشكل رسمي	11	7،14
تجاهل وجود تسلسل هرمي واضح	9	0،12
المجموع	75	100%

يبين الجدول إلى أن نسبة 38،7 ٪ أن الوسيلة الأكثر شيوعا لتوضيح التسلسل الهرمي هي المخططات التنظيمية المعلقة في أماكن العمل، ثم تليها اجتماعات تشرح فيها الأدوار الإدارية بنسبة 34،7 ٪، ثم عدم توضيح التسلسل الهرمي بشكل رسمي والتي تقدر النسبة ب 14،7٪، وأخيرا تجاهل وجود تسلسل هرمي واضح بنسبة 12 ٪، ولذلك يمكن تفسير هذا التوزيع بأن مسالة توضيح التسلسل الهرمي من الجوانب الأساسية في التنظيم المؤسسي لما لها من تأثير مباشر على فاعلية الأداء الإداري ووضوح الأدوار وسلاسة اتخاذ القرار، حيث تعكس مدى البنية البيروقراطية ومستوى المركزية ودرجة الشفافية، ولهذا يتبين أن اغلب المؤسسات تعتمد على رسائل رسمية لتوضيح التسلسل الهرمي خاصة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة، ولذلك تمثل المخططات التنظيمية أسلوبا بيروقراطيا كلاسيكيا يعكس تنظيما رسميا حسب ما طرحه فيبير في نموذجه عن البيروقراطية، وتمثل الاجتماعات التوضيحية بعدا أكثر ديناميكية وتشاركية في العمل وتشير إلى سعي المؤسسة لتقليل الغموض الإداري من خلال التواصل، في حين تشير نسبة 27% في المؤسسة بأنها لا تقوم بتوضيح التسلسل الهرمي بشكل رسمي أو تتجاهل وجوده تماما وهذه النسبة تعكس خللا بنيويا قد يؤثر على الانضباط التنظيمي والتناسق في تنفيذ المهام كما يشير إلى نوع من الفوضى الإدارية أو ما يمكن تسميته ب اللانظام المؤسسي (Organizational Anomie)، وهو مصطلح سوسيولوجي يرتبط بضعف البنية التنظيمية وغموض القواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لماكس فيبير والتي ترى أن المخطط التنظيمي هو أداة تعكس السلطة الشرعية القائمة على العقلانية وتقسيم العمل، أما الاعتماد على الاجتماعات لتوضيح الأدوار الإدارية فيدل على نمط أكثر تشاركية وتواصليا يشير إلى نوع من الانفتاح الإداري وتقليل من المركزية، وهو ما يتقاطع مع مفاهيم نظرية النظم التي تركز على ضرورة وضوح تدفق المعلومات والسلطة داخل المؤسسة كجزء من تكيفها مع البيئة المحيطة، كما أن هذا التباين في وسائل توضيح التسلسل الهرمي يعكس اختلافات في الثقافة التنظيمية كما وصفها Edgar Schein حيث تميل المؤسسات التي تعتمد على المخططات إلى ثقافة تنظيمية رسمية ذات طابع هرمي بينما تميل المؤسسات التي تستخدم الاجتماعات إلى ثقافة أكثر مرونة وتشاركية أما المؤسسات التي تتجاهل أو لا توضح التسلسل الهرمي فهي غالبا مؤسسات تعاني من ضعف في الهوية المؤسسية أو تغيب عنها الرؤية التنظيمية الواضحة، ومنه نستنتج أن وجود وسائل واضحة لتحديد التسلسل الهرمي سواء كانت رسمية او تفاعلية أمر

ضروري لضمان فعالية الأداء الإداري بينما يشكل غياب ذلك مؤشرا على خلل تنظيمي قد يتطلب مراجعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمؤسسة

الجدول رقم 11: يبين تحديد السلطات والمسؤوليات في الوظيفة

تحدد السلطات والمسؤوليات في وظيفتك عبر:	التكرارات	النسب
وصف وظيفي مكتوب	43	3،57
شفهيا من قبل المدير المباشر	12	0،16
الممارسة اليومية دون توضيح رسمي	15	0،20
غير محددة بوضوح	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول إلى أن نسبة 57 ٪ من الموظفين يحصلون على تحديد واضح لمسؤولياتهم من خلال وصف وظيفي مكتوب وهي النسبة الأكبر، ثم تليها نسبة 20 ٪ ممن تستمد مسؤولياتهم من الممارسة اليومية دون توضيح رسمي، ثم نسبة 16٪ ممن تحدد لهم المهام شفهيا من قبل المدير المباشر، بينما أفاد 6.7 ٪ من الموظفين بان مسؤولياتهم غير محددة بوضوح، ولذلك يمكن تفسير هذا التوزيع بأن تحديد السلطات يعد احد المؤشرات الأساسية لمدى نضج البنية التنظيمية للمؤسسة، كما انه عامل رئيسي في تحقيق الانسجام الإداري والكفاءة الوظيفية، ووفقا للنظرية البيروقراطية لماكس فيبير (Max Weber) فان وجود وصف وظيفي مكتوب يدل على هيكل تنظيمي رسمي يعتمد على قواعد عقلانية وقانونية لتوزيع السلطة، ويؤمن الوضوح المطلوب للعاملين لتأدية مهامهم دون تضارب أو

تداخل، وفي المقابل فان تحديد المهام شفهيا أو عبر الممارسة اليومية دون توثيق يعكس نمطا تنظيميا غير رسمي (informal structure) وهو ما قد يؤدي إلى غموض الأدوار وتضارب المسؤوليات كما أشار إلى ذلك Herbert Simonهربرت سيمون في نظريته حول اتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث أكد أن غياب المعايير الرسمية يضعف القدرة على التقييم والمتابعة ويزيد من الاعتماد على التقديرات الفردية، من جهتها أوصت منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية في عدة تقارير بضرورة اعتماد بطاقات وصف وظيفي رسمية ومحدثة تضمن توزيعا عادلا وشفافا للمهام والصلاحيات لما لذلك من دور محوري في تعزيز الحوكمة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات، ومنه نستنتج أن أكثر من نصف الموظفين يحظون بتوصيف وظيفي مكتوب لا يزال جزء كبير يعتمد على أشكال غير رسمية أو غير واضحة في تحديد المسؤوليات مما يهدد بتفاقم الغموض الإداري وضعف الأداء المهني، ويبرز هذا الوضع الحاجة الملحة إلى تعزيز الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الصحية من خلال إرساء أسس واضحة للتوصيف والتوثيق الإداري بما يضمن وضوح الصلاحيات وفعالية اتخاذ القرار وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين.

الجدول رقم 12: يبين التعامل مع القوانين الداخلية عند الحاجة إليها

تتعامل مع القوانين الداخلية عند الحاجة إليها من خلال:	التكرارات	النسب
البحث عنها في دليل إداري محدد	41	7،54
استشارة زميل أو مشرف	21	0،28
إتباع التعليمات الشفهية فقط	6	0،8
عدم معرفة مكانها أو كيفية الوصول إليها	7	3،9
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن غالبية الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة يعتمدون على دليل إداري محدد عند التعامل مع القوانين الداخلية بنسبة 45،7 ٪، تليها فئة تلجأ إلى استشارة زميل أو مشرف بنسبة 28،0٪، بينما يعتمد 8 ٪ من الموظفين على التعليمات الشفهية فقط، في حين أن 9.3 ٪ من الموظفين لا يعرفون مكان وجود القوانين أو كيفية الوصول إليها، وهذا ما يفسر وجود دليل إداري مكتوب يعتبر من احد مظاهر التنظيم العقلاني البيروقراطي كما حدده ماكس فيبير حيث تمثل القوانين والإجراءات المكتوبة أساسا لتسيير المؤسسات وفق معايير موضوعية تحكمها

القواعد لا الأشخاص، الاعتماد على هذه الأدلة يعزز من الشفافية والعدالة ويقلل من التفسير الشخصي للتعليمات، ومع ذلك فان استمرارية نسبة معتبرة من الموظفين في اللجوء إلى الخبرات الشخصية أو التعليمات الشفهية يدل على أن البنية التنظيمية لا تزال تحمل خصائص "البنية التقليدية" حيث تلعب العلاقات الشخصية دورا في تفسير الإجراءات، وهو ما يتقاطع مع تحليل Edgar Schein للثقافة التنظيمية حيث قد تكون الثقافة غير رسمية أكثر من كونها قائمة على أنظمة وقواعد مؤسسية واضحة، أما الفئة التي تجهل كيفية الوصول إلى القوانين فتمثل مؤشرا خطيرا على ضعف النظام الاتصالي الداخلي داخل المؤسسة وربما ضعف في التنشئة التنظيمية أي أن الموظف لم يدمج بشكل كاف في ثقافة المؤسسة ولم يزود بالموارد والمعلومات الأساسية منذ التحاقه بالعمل، هذه الظاهرة تتفق مع ما طرحته نظرية النظم التي تؤكد أن كفاءة أي نظام تعتمد على فعالية تدفق المعلومات داخله، ولذلك لا بد من الاستثمار في التكوين الإداري وتفعيل برامج توجيه الداخلي وتعزيز الوصول إلى المعلومات التنظيمية لضمان بناء مؤسسة صحية فعالة وعادلة تعتمد على قواعد لا على اجتهادات شخصية.

الجدول رقم 13: يبين التغيير في الهيكل التنظيمي :

يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عبر :	التكرارات	النسب
إعلانات رسمية مسبقة	42	0،56
فجأة دون توضيح الأسباب	23	7،30
عدم حدوث تغيرات إلا نادرا	5	7،6
عدم ملاحظة أي تغيرات خلال فترة عملي	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن غالبية الموظفين أفادوا بان التغيير في الهيكل التنظيمي يتم من خلال إعلانات رسمية مسبقة وذلك بنسبة 56٪ ما يشير إلى وجود توجه نحو اعتماد الإجراءات الرسمية في إدارة التغيير، بينما أفاد 30.7٪ من الموظفين بان التغييرات تحدث فجأة ودون توضيح الأسباب ما يعكس وجود مشكلات على مستوى التواصل المؤسسي وغياب آليات الشفافية، في حين أشار 6.7 ٪ إلى

أن التغييرات نادرة الحدوث أو أنهم لم يلاحوا أي تغييرات خلال فترة عملهم، مما قد يدل على حالة من الركود التنظيمي آو ضعف الوعي التنظيمي لدى بعض الفئات، تعكس هذه النتائج تعددية في أنماط التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، وتبرز مجموعة من الإشكاليات ذات الطابع البنيوي والثقافي، لذلك يشير لجوء المؤسسة إلى الإعلانات الرسمية المسبقة في معظم الحالات إلى التقيد بالنموذج البيروقراطي المثالي القائم على الشرعية القانونية والعقلانية في اتخاذ القرار إلا أن نسبة التغييرات المرتفعة نسبيا تعد مؤشرا على وجود انحراف عن هذا النموذج وتدل على طغيان الطابع الفوقي أو الفرداني في اتخاذ القرار داخل التنظيم، وحسب كورت لوين يتطلب التغيير الفعال المرور بثلاث مراحل: إذابة السلوك القديم، التغيير، إعادة التجميد، يشير غياب التمهيد أو التوضيح إلى تخطي المرحلة الأولى مما يؤدي إلى مقاومة داخلية للتغيير وفشل في تجذيره ضمن الثقافة التنظيمية، وهذا ما توافق مع دراسة مينترزبرغ(Mintzberg) حول الهياكل التنظيمية، حيث أشار إلى أن المؤسسات العمومية غاليا ما تتبنى نمطا بيروقراطيا ميكانيزميا يفتقر إلى المرونة ويدار بشكل مركزي وأكدت على غياب الشفافية وضعف قنوات الاتصال الداخلي وغياب ثقافة إشراك الموظف في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية، أما فيما يتعلق بقطاع الصحة تحديدا فقد بينت العديد من الأبحاث أن إدارة التغيير التنظيمي في هذا القطاع تتطلب مقاربة تشاركية وتواصلا مستمرا مع الفاعلين الداخلين وذلك لضمان فاعلية التغيير وتقليل المقاومة التنظيمية.

الجدول رقم 14: يبين القيام بالمهام اليومية المطلوبة

تقوم بالمهام اليومية المطلوبة منك من خلال:	التكرارات	النسب
الرجوع إلي وصف وظيفي أو دليل إرشادي	29	7،38
الاستناد إلي تعليمات المدير المباشر	37	3،49
تلقي توجيهات يومية من الزملاء	4	3،5
مواجهة صعوبة في تحديد المهام المطلوبة	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن غالبية الموظفين أفادوا بان المهام اليومية المطلوبة منهم تعتمد على تعليمات المدير المباشر بنسبة 49.3٪ وهو ما مؤشر على مركزية اتخاذ القرار وغياب الاستقلالية في أداء

المهام، بينما أفاد 38.7٪ من الموظفين يعتمدون على الوصف الوظيفي أو دليل إرشادي ما يشير إلى وجود بعض الضوابط الرسمية أو المرجعيات التنظيمية، في حين أشار 6.7 ٪ من الموظفين إلى مواجهة صعوبة في تحديد المهام، وأشار 5.3٪ من الموظفين إلى تلقي توجيهات يومية من الزملاء، ومنه نستنتج هيمنة النمط الإداري التقليدي حيث يشكل المدير المباشر المصدر الأساسي لتوجيه العمل ممل يعكس مركزية اتخاذ القرار وضعف تفويض الصلاحيات، هذه السمة تنسجم مع خصائص البيروقراطية الكلاسيكية التي تهيمن على كثير من المؤسسات العمومية في العالم العربي وخصوصا في قطاع الصحة، والنسبة المحدودة التي تعتمد على الوصف الوظيفي تعكس ضعفا في نشر وتفعيل الوثائق المرجعية كأدلة العمل والمناشير التنظيمية ما قد يؤدي إلى تفاوت في فهم المهام وتضارب الأدوار بين الموظفين وهي ظاهرة معروفة في التنظيمات ذات الهياكل غير المرنة، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لماكس فيبير بأن المؤسسة التي تعتمد على المدير المباشر تسير وفق منطق بيروقراطي كلاسيكي يتميز بسلطة مركزية واضحة وتسلسل هرمي صارم مع تركيز الصلاحيات في يد القادة الإداريين، وفسرت نظرية الثقافة التنظيمية ضعف اللجوء إلى الزملاء أو الأدلة التنظيمية يشير إلى ثقافة تنظيمية تتسم بقلة التعاون وضعف التمكين الوظيفي وهي من سمات المؤسسات ذات الثقافة السلطوية أو البيروقراطية الصلبة.

الجدول رقم15: يبين التعامل مع المهام تقع خارج نطاق المسؤوليات

تتعامل مع مهام تقع خارج نطاق مسؤولياتك عبر :	التكرارات	النسب
رفضها وإحالتها إلي الجهة المختصة	24	0،32
محاولة حلها بناءا علي خبرتك	18	0،24
استشارة المسؤول المباشر قبل اتخاذ أي إجراء	22	3،29
تتجاهلها لأنها ليست من مسؤولياتك	11	7،14
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن غالبية الموظفين أفادوا بأنهم يفضلون رفض المهام المنوطة بهم والتي تقع خارج نطاق مسؤولياتهم وتحويلها إلى الجهة المختصة مما يعكس احتراما واضحا للحدود الوظيفية والصلاحيات بنسبة 32٪ ، وفي المقابل 23.9٪ من الموظفين يعتمدون على استشارة المدير المباشر وهو ما يشير إلى ثقافة تنظيمية هرمية تتطلب الرجوع للسلطة قبل اتخاذ القرار، في حين أفاد 24 ٪ من الموظفين إلى أنهم يتعاملون مع هذه المهام اعتمادا على الخبرة الذاتية ما يدل على نوع من المرونة أو المبادرة الفردية، وأشار 14.7٪ من الموظفين أنهم يلجأون إلى تجاهل المهام غير الرسمية وهو مؤشر مقلق على إمكانية وجود سلوك انسحابي أو لا مبالاة نتيجة غياب إطار واضح للمسؤوليات، ومنه نستنتج تنوعا في أنماط السلوك التنظيمي تجاه المهام لخارجة عن المسؤوليات ما يكشف عن مزيج من الثقافات التنظيمية المتعددة داخل المؤسسة، ولذلك فاغلب الموظفين يفضلون تحويل المهام إلى الجهات المختصة آو استشارة المسؤول ما يدل على ثقافة تنظيمية قانونية أو بيروقراطية حيث يتم التقيد بالهيكل الرسمي وتعريفات الوظيفة بدقة، في المقابل البعض من الموظفين يتعاملون مع المهام بناءا على الخبرة إلى ثقافة مرنة أو مهنية تركز على المبادرة وحل المشكلات ولجوء بعض الأفراد إلى تجاهل المهام الخارجة عن نطاقهم يعد مظهرا من مظاهر الانسحاب التنظيمي ويمكن ربطه بضعف الانتماء أو الإرهاق الوظيفي أو غياب التحفيز، وهذا ما أكدته نظرية الدور (RoleTheory) إلى أن بعض الموظفين لديهم إدراك دقيق لأدوارهم الوظيفية (كما في حالة الرفض والإحالة) بينما يظهر لدى البعض الأخر غموض في حدود الدور الوظيفي (كما في حالات المعالجة الذاتية أو التجاهل) هذا التباين في الإدراك يتسبب غالبا في صراعات تنظيمية ويؤثر على التنسيق الوظيفي، وحسب نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون يعتبر اللجوء إلى المدير أو التصرف حسب الخبرة يكشف عن تباين في مراكز اتخاذ القرار داخل التنظيم هناك من يلتزم ب"الشرعية الرسمية" وآخرون يقررون بناءا على "الكفاءة أو التجربة" مما قد يؤدي إلى اختلال في سير العمل وانعدام الاتساق.

الجدول رقم 16: تقيم فهمك لدورك في المؤسسة

تقيم فهمك لدورك في المؤسسة من خلال:	التكرارات	النسب
فهم كامل وواضح	45	0،60
فهم عام لكن هناك نقاط غامضة	19	3،25
فهم محدود بسبب عدم الوضوح	5	7،6

عدم وضوحه	6	0،8
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 60٪ من الموظفين صرحوا بان لديهم فهما كاملا وواضحا لدورهم في المؤسسة وهي نسبة ايجابية نسبيا وتشير إلى مستوى جيد من التنظيم الإداري والتوصيف الوظيفي، وفي المقابل 25.3٪ من الموظفين لديهم فهم عام مصحوب ببعض النقاط الغامضة، في حين أفاد 8 ٪ من الموظفين بعدم وضوح أدوارهم، و6.7٪ من الموظفين بفهم محدود يسبب عدم وضوح أدوارهم مما يمثل خطرا على جودة الأداء وتحديد المسؤوليات، ومنه نستنتج وجود تفاوت في الوعي التنظيمي داخل المؤسسة فبينما يشعر معظم الموظفين بان أدوارهم واضحة فان الفئة غير قليلة تعاني من غموض إداري أو معلوماتي حول مسؤولياتهم، ولهذا تشير إجابات معظم الموظفين إلى غموض الدور (RoleAmbiguity) وهو عامل سوسيولوجي معروف بتأثيره السلبي على الرضا المهني والأداء والإنتاجية كما يؤدي إلى التوتر المهني وضعف الانتماء المؤسسي، ولذلك تؤكد نظرية الثقافة التنظيمية Edgar Schein الفهم الواضح للدور يعكس وجود ثقافة مؤسسية مستقرة ومبنية على أسس واضحة (قيم، رموز، قواعد مكتوبة) لكن النسبة التي تعاني الغموض تشير إلى ضعف في التنشئة التنظيمية أي أن المؤسسة لا تنجح كليا في إدماج الموظفين الجدد أو اطلاعهم على أدوارهم بوضوح.

الجدول رقم 17: يبين علاقة توضيح التسلسل الهرمي في المؤسسة مع الوظيفة الحالية

		الوظيفة الحالية						Total
		طبيب	ممرض	إداري	عامل أمن وقاية	تقني	أخرى	
مخطط تنظيمي معلق في أماكن	التكرارات	0	13	6	4	1	5	29

العمل								
	النسب	0,0%	17,3%	8,0%	5,3%	1,3%	6,7%	38,7%
اجتماعات تشرح فيها الادوار الادارية	التكرارات	3	7	6	6	1	3	26
	النسب	4,0%	9,3%	8,0%	8,0%	1,3%	4,0%	34,7%
عدم توضيحه بشكل رسمي	التكرارات	1	4	6	0	0	0	11
	النسب	1,3%	5,3%	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,7%
تجاهل وجود تسلسل هرمي واضح	التكرارات	3	3	2	1	0	0	9
	النسب	4,0%	4,0%	2,7%	1,3%	0,0%	0,0%	12,0%
Total	التكرارات	7	27	20	11	2	8	75
	النسب	9,3%	36,0%	26,7%	14,7%	2,7%	10,7%	100,0%

يتضح من تحليل الجدول الخاص بتوضيح التسلسل الهرمي في المؤسسة وفقًا للوظيفة الحالية أن الممرضين يشكلون النسبة الأكبر من العينة (36.0%)، يليهم الإداريون (26.7%) ثم عمال الأمن والوقاية (14.7%). كما تبين أن نسبة وجود مخطط تنظيمي معلق في أماكن العمل كانت الأعلى بين الممرضين بنسبة 17.3%، ما يشير إلى وضوح نسبي في هيكل العمل لديهم، بينما لم يذكر الأطباء وجود مثل هذا المخطط إطلاقًا، وهو ما قد يعكس غيابًا للوضوح التنظيمي بينهم. أما فيما يتعلق بحضور الاجتماعات التي تشرح الأدوار الإدارية، فقد كانت نسبتها مرتفعة أيضًا عند الممرضين (9.3%) والإداريين (8.0%)، مما قد يشير إلى محاولات لتوضيح المهام بينهم، لكنها لا تكفي وحدها. في المقابل، ظهر غياب التوضيح الرسمي للتسلسل الهرمي بشكل ملحوظ لدى الإداريين (8.0%) والممرضين (5.3%)، مما يبرز وجود فجوات في وضوح الأدوار والمسؤوليات الرسمية. علاوة على ذلك، تبين أن فئة الأطباء أظهرت تجاهلاً واضحًا للتسلسل الهرمي بنسبة 4.0%، وهو ما قد يعكس نوعًا من الاستقلالية المبالغ فيها أو ضعف الالتزام بالهيكل الإداري، بينما كان هذا التجاهل محدودًا أو معدومًا عند التقنيين والفئات الأخرى. بشكل عام، يعكس الجدول وجود تفاوتات واضحة بين الفئات الوظيفية في مدى

وضوح وتطبيق التسلسل الهرمي داخل المؤسسة، مما قد يؤثر سلبًا على التنسيق والأداء العام ويستدعي تعزيز الهيكل التنظيمي والتوعية بالأدوار والمسؤوليات لضمان فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية

- ✓ استخدام الأنظمة التقنية الحديثة يساهم في انجاز المهام بسرعة وكفاءة لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة –

الجدول رقم 18: يبين كيفية تعامل البرامج التقنية مع كم البيانات اليومية (مثل: تسجيل المرضى، الملفات الطبية)

تتعامل البرامج التقنية مع كم البيانات اليومية (مثل: تسجيل المرضى، الملفات الطبية) من خلال:	التكرارات	النسب
معالجة البيانات بسرعة دون أخطاء	46	3،61
معالجة البيانات ببطئ أحيانا	14	7،18
مواجهة صعوبة في التعامل مع البيانات الكبيرة	4	3،5
وجود سبب في تأخير الأعمال بسبب أعطاب متكررة	11	7،14
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 61.3٪ من الموظفين يعتبرون أن البرامج التقنية تعالج البيانات بسرعة ودون أخطاء وهي نتيجة ايجابية تدل على فعالية نسبية للأنظمة الرقمية المعتمدة، وفي المقابل أفاد 18.7٪ من الموظفين بوجود بطئ عرضي، و14.7 ٪ من الموظفين بوجود أعطاب متكررة تؤدي لتأخير في العمل، بينما أشار5.3 ٪ من الموظفين فقط إلى صعوبة في التعامل مع البيانات الكبيرة مما يدل على أن هذه المشكلة ليست معممة لكنها تبقى قائمة في بعض الأقسام أو الحالات، ومنه نستنتج أن النسبة المرتفعة للرضا عن سرعة وكفاءة البرامج إلى أن المؤسسة قد قطعت شوطا في رقمنة المعطيات الصحيحة وهو أمر أساسي في تحسين الجودة وسرعة الخدمة في القطاع الصحي، وكذلك تشير نسب الاعطاب والبطء إلى وجود خلل بنيوي في البنية التحتية الرقمية أو في الصيانة والدعم التقني وهذا ينعكس سلبا على الأداء اليومي ويزيد من الضغط المهني على الموظفين خصوصا في مصالح

الاستقبال والتسجيل والمتابعة الطبية، وكذلك نسبة الصعوبة في التعامل بين البيانات الكبيرة قد تعكس تفاوت الكفاءة الرقمية بين الموظفين أو محدودية التدريب على استخدام الأنظمة المعلوماتية خاصة لدى الفئات التي لم تتلق تكوينا كافيا في هذا المجال، وهذا ما أكدته نظرية الكفاءة التنظيمية (OrganizationalEffectiveness) بأن الاستخدام السريع والدقيق للبرامج يشير إلى فعالية تنظيمية في جانب إدارة البيانات وهو شرط أساسي لتحسين جودة الخدمات الصحية لكن استمرار الاعطاب والبطء يشير إلى وجود هوة في الاستدامة التكنولوجي والدعم التقني.

الجدول رقم 19: يبين تنفيذ المهام اليومية باستخدام البرامج التقنية

تُنَفّذْ المهام اليومية باستخدام البرامج التقنية ب:	التكرارات	النسب
انجاز المهام بضغطة زر واحدة مثل (إصدار تقارير تلقائية)	31	3،41
تحتاج خطوات معقدة لإكمال المهام	17	7،22
استغراق وقت طويل لفهم آلية النظام	14	7،18
تجنب استخدام النظام والاعتماد على طرق يدوية	13	3،17
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 41.3٪ من الموظفين يتمكنون من انجاز المهام بسهولة عبر ضغطات بسيطة ما يدل على وجود أنظمة تقنية فعالة وسهلة الاستخدام في بعض جوانب العمل، وفي المقابل أفاد 22.7٪ من الموظفين إلى أن البرامج تتطلب خطوات معقدة مما يبرز وجود تقنية أو تصميم نظام غير ملائم ، بينما أشار 18.7 ٪ من الموظفين يستغرقون وقتا طويلا لفهم النظام ما يشير إلى نقص التكوين أو ضعف التفاعل البشري -التقني، أما 17.3٪ فيتجنبون استخدام النظام كليا ويفضلون الطرق اليدوية وهو مؤشر على رفض ضمني للتحول الرقمي أو عدم ملائمة النظام لطبيعة العمل الواقعي، وتشير البيانات إلى أن المؤسسة تضم فئات متعددة من حيث القدرة على استخدام البرامج مما يبرز فجوة رقمية داخلية بين الموظفين، رغم توفر أنظمة تقنية متقدمة إلا أن بقية النتائج تشير إلى أن التحول الرقمي لم يشمل المؤسسة ككل وأن عملية الرقمنة لا تزال جزئية أو سطحية، وهذا ما أكدته نظرية النظم الاجتماعية التقنية (SociotechnicalSystemsTheory) وهو ما يشير إلى أن تصميم النظام التقني لا يتكامل بالشكل الكافي مع الجانب البشري والتنظيمي، نجاح التكنولوجيا لا يتوقف على فاعليتها التقنية فقط، بل على مدى توافقها مع قدرات العاملين وحاجاتهم وظروف العمل.

الجدول رقم 20: يبين الحصول على الدعم عند مواجهة مشكلة تقنية

تَحْصُلْ على الدعم عند مواجهة مشكلة تقنية ب:	التكرارات	النسب
وجود فريق دعم فني متاح على مدار الساعة	22	3،29
الاتصال بالمسؤول النظام ويحل المشكلة خلال مدة	29	7،38
الانتظار أياما حتى إصلاح العطب	16	3،21
عدم وجود دعم فني فعال	8	7،10
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 38.7٪ من الموظفين يحصلون على الدعم التقني من خلال التواصل مع المسؤول عن النظام مع حل مشكلة خلال مدة زمنية وهو مؤشر ايجابي نسبيا على وجود نسبة استجابة، وفي المقابل أفاد 29.3٪ من الموظفين بوجود دعم متاح على مدار الساعة مما يعكس توفر آلية دعم احترافية في بعض الوحدات أو الفترات الزمنية ، بينما أشار21.3٪ من الموظفين بأنهم ينتظرون أياما لإصلاح الاعطاب وهو مؤشر واضح على وجود اختناقات أو ضعف في موارد الدعم، أما 10.7٪ أقروا بعدم وجود دعم تقني فعال وهو أمر يشكل خطرا مباشرا على استمرارية العمل الرقمي وجودة الخدمات الصحية، وهو ما يفسر وجود دعم تقني فوري ومهني احد المؤشرات الرئيسية على نجاح التحول الرقمي واستقراره والنسبة التي أفادت بتوفر دعم جيد تعكس توجها نحو الاستقرار الرقمي، لكن في المقابل تشير نسبة ممن يعانون من التأخير أو الغياب التام للدعم إلى فجوة في العدالة التنظيمية الرقمية أي أن الدعم قد يكون متوازن بين المصالح أو مرتبط بالعلاقات الشخصية داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع نظرية العدالة الاجتماعية (Organizational Justice) إذا كان الدعم متوفرا لفئات أو أقسام دون أخرى أو يحصل عليه البعض بسرعة بينما ينتظرون الآخرون فان ذلك يؤدي إلى شعور الموظفين ب"التمييز التنظيمي" مما يؤثر على دافعيتهم وسلوكهم المهني.

الجدول رقم 21: يبين تحديث الأجهزة التقنية في المؤسسة

تُحَدّثْ الأجهزة التقنية في المؤسسة من خلال:	التكرارات	النسب
تحديثها شهريا لتحسين الأداء	19	3،25
تحديثها مرة واحدة سنويا	18	0،24
تحديثها نادرا إلا في حالات الطوارئ	17	7،22
عدم ملاحظة أي تحديثات منذ فترة طويلة	21	0،28
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 28٪ من الموظفين لم يلاحظوا أي تحديثات منذ فترة طويلة وهو ما يعكس قصورا واضحا في سياسة الصيانة والتطوير التقني بالمؤسسة، وفي المقابل أفاد 25.3٪ من الموظفين بأن الأجهزة تحدث شهريا وهي نسبة مشجعة نسبيا تعكس اهتماما دوريا بالأداء الرقمي في بعض الأقسام أو الوحدات، بينما أكد 24٪ من الموظفين بأن التحديث يتم سنويا فقط ما قد يكون كافيا في بعض الأنظمة لكنه لا يواكب متطلبات العمل السريع في قطاع حساس كالصحة، أما 22.7٪ من الموظفين يرون بان التحديثات نادرا إلا في حالات الطوارئ، ومنه نستنتج بأن وجود نسبة من الموظفين يلاحظون تحديثا شهريا مقابل نسبة تقر بعدم ملاحظته إطلاقا، يعكس عدم توازن في توزيع الموارد التقنية أو تفاوتا في التجهيزات على حسب المصلحة أو طبيعة المهمة، ووفقا لنظرية النظم (SystemsTheory) تعد الأجهزة التقنية جزءا أساسيا من النظام التنظيمي، غياب التحديث الدوري يعني أحد "عناصر النظام" لا يؤدي وظيفته بفعالية مما يعرقل باقي العناصر كالموظفين والبرامج والإجراءات، ووفقا لنظرية الصيانة الوقائية (Preventive Maintenance Theory) تفترض أن التحديث المنتظم يقلل الأعطال ويحسن الأداء ويطيل عمر الأجهزة، غياب هذا التحديث يعد مؤشرا على نهج تفاعلي بدلا من استباقي في إدارة الأجهزة، وهو ما يضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة.

الجدول رقم 22: يبين تأثير الأجهزة التقنية على العمليات الإدارية

تُؤَثِرُ الأجهزة التقنية على العمليات الإدارية من خلال:	التكرارات	النسب
تسهيل العمليات وتوفير الوقت	44	7،58
تخفيض الوقت ولكن مع بعض التعقيدات	20	7،26
عدم حدوث فرقا ملحوظا	8	7،10
زيادة التعقيدات بسبب النظام	3	0،4
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 58.7٪ من الموظفين يرون أن تأثير الأجهزة التقية تسهل العمل وتوفر الوقت ما يعد مؤشرا قويا على النجاعة العامة للأنظمة الرقمية في دعم الأداء الإداري، وفي المقابل أفاد 26.7٪ من الموظفين يرون بأن تأثير الأجهزة التقنية على العمليات الإدارية من خلال تخفيض الوقت ولكن مع بعض التعقيدات، بينما 10.7٪ من الموظفين لم يلاحظوا أثيرا فعليا وهو ما يعكس جمودا إداريا أو ضعف استخدام التكنولوجيا في بعض المصالح، أما 4٪ من الموظفين يرون بان الأجهزة زادت من تعقيد المهام وهو أقلية ولكنها تبرز احتمال وجود مشكلات في التصميم أو ضعف التكوين، وهذا ما يفسر بأن الأجهزة التقنية أداة تحسين فعالة للعمل الإداري حيث تؤدي إلى تسريع المهام الروتينية مثل الطباعة والتسجيل والأرشفة، وكذلك تقليص الإجراءات الورقية التقليدية، ورغم هذا إلا أن وجود فئة تشير إلى بعض التعقيدات يدل على تصميم غير بديهي لبعض البرامج، وعدم توافق النظام التقني مع بعض الإجراءات الإدارية المتغيرة باستمرار، ووفق نظرية التكيف التنظيمي (ContingencyTheory) يجب أن تتلاءم الأنظمة التقنية مع طبيعة المهام والسياق التنظيمي ولذلك إن فئة ترى التعقيد ناتجا عن نظام غير ملائم لخصوصية العمل ما يشير إلى ضع في موائمة التكنولوجيا مع بيئة الاستخدام.

الجدول رقم 23: يبين تغير وقت انجاز المهام بعد استخدام الأجهزة التقنية

تُغَيّرْ وقت انجاز المهام بعد استخدام الأجهزة التقنية ب:	التكرارات	النسب
انخفاض الوقت إلى النصف أو أكثر	34	3،45
انخفاض الوقت قليلا	27	0،36
بقاءه كما هو	10	3،13
زيادة الوقت بسبب أعطاب النظام	4	3،5
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 45.3٪ من الموظفين يرون أن تغير وقت انجاز المهام بعد استخدام الأجهزة التقنية ب:انخفاض الوقت إلى النصف أو أكثر، وفي المقابل أفاد 36٪ من الموظفين يرون بأن انخفاض الوقت قليلا، بينما 13.3٪ من الموظفين لم يلاحظوا أي تغيير، بينما أشار 5.3٪ من الموظفين فقط إلى زيادة الوقت بسبب أعطاب تقنية، تعكس هذه النتائج التفاعل الايجابي بين العنصر البشري والتكنولوجيا وهو ما تؤكده نظرية التكنولوجيا كعامل اجتماعي والتي ترى أن فعالية الأدوات التقنية لا تنبع فقط من خصائصها التقنية بل من الطريقة التي يتبناها الأفراد في سياقهم المهني، كما أن نسبة المقاومين للتغيير أو غير المتأقلمين بعد والتي تظهر في فئة من لم يلاحظوا تغييرا أو من عانوا من الأعطال، وتسلط الضوء على أهمية التكوين المستمر والدعم التقني داخل بيئة العمل، وفي هذا السياق تبرز أيضا أهمية البعد التنظيمي حيث تظهر النتائج أن التكنولوجيا ساعدت في إعادة تشكيل آليات التنسيق الإداري وتبسيط الإجراءات بما يتماشى مع نظرية ماكس فيبير حول البيروقراطية الحديثة والتي تدعو إلى عقلنة الأداء الإداري، كما أن نظرية الفعل التنظيمي تؤكد على أن العاملين لا يتعاملون مع التكنولوجيا كمجرد أدوات بل يعيدون من خلالها تشكيل أدوارهم وأساليب أدائهم، وهذا ما أكدته دراسة لبن غنيمة (2018) والتي خلصت إلى أن إدماج نظم المعلومات في المؤسسات الصحية ساهم في تقليص زمن معالجة الملفات وأكدت أن التكوين والدعم المؤسسي عنصران حاسمان في تحقيق التحول الرقمي الفعال، وبالتالي فان نجاح التكنولوجيا داخل المؤسسات الصحية لا يعتمد فقط على توفر الأدوات، بل على قدرتها على الاندماج في النسيج التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة ما يستدعي مواكبة تقنية وبشرية مستمرة لضمان استدامة التحسن في الأداء.

الجدول رقم 24: يبين كيفية التعامل مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام :

تتعامل مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام عن طريق:	التكرارات	النسب
حدوثها نادرا بسبب الأخطاء في النظام	24	0،32
إصلاح الأخطاء بسرعة عبر النظام ذاته	25	3،33
الاحتياج إلى مساعدة خارجية لإصلاح الأخطاء	13	3،17
أخطاء متكررة وتعطل العمل	13	3،17
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 33.3٪ من الموظفين يرون أن التعامل مع الأخطاء التقنية داخل المؤسسة للصحة الجوارية تبسة تتم عن طريق إصلاح الأخطاء بسرعة عبر النظام، وفي المقابل أفاد 32٪ من الموظفين بأن حدوثها نادرا بسبب الأخطاء في النظام، بينما أشار17.3٪ من الموظفين إلى الاحتياج إلى مساعدة خارجية لإصلاح الأخطاء و 17.3٪ من الموظفين كذلك يرون بان الأخطاء التي تحدث أثناء تنفيذ المهام عم طريق تكرار الأعطال وتعطيل العمل، تعكس هذه النتائج درجة من النجاعة في استخدام التكنولوجيا وقدرة المستخدمين على التفاعل الايجابي مع النظام، هذا التوجه الايجابي يعكس تطورا في رأس المال البشري التقني داخل المؤسسة ويدعم ما تشير إليه نظريات الفعل التنظيمي والتي ترى أن الموظفين لا يكتفون باستخدام التكنولوجيا بل يساهمون في تطوير أدائها من خلال التكيف والمبادرة الذاتية، غير أن النسبة التي أبلغت عن صعوبات سواء بسبب الحاجة إلى دعم خارجي أو نتيجة تكرار الأعطال وتعطيل العمل تبرز تحديات حقيقية مرتبطة بضعف البنية التحتية للدعم الفني أو بنقص التكوين وهو ما تؤكده نظرية النظم الاجتماعية التي تربط فعالية الأداء بتكامل كل عناصر النظام التنظيمي والتقني، تتوافق هذه النتائج مع ما أظهره الجدول رقم 22 حيث أفاد العديد من الموظفين بانخفاض ملحوظ في وقت انجاز المهام بعد استخدام الأجهزة التقنية، وهو ما يدل على دوري محوري للتكنولوجيا في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة، إلا أن الأعطال التي تعيق هذا التقدم لدى بعض المستخدمين تؤكد أن التكنولوجيا ليست حلا سحريا بحد ذاتها، بل تتطلب بيئة تنظيمية داعمة وتكوينا مستمرا ومنظومة صيانة فعالة، هذه المعطيات تعكس ما توصلت اله دراسة بوحميدة والتي شددت على أهمية التكوين والتأطير في انجاز التحول الرقمي في المؤسسات

الصحية الجزائرية، وبهذا فان التكنولوجيا داخل المؤسسة لا تعتبر فقط أداة تقنية بل مكونا بنيويا ضمن شبكة من العلاقات التنظيمية والاجتماعية يعيد تشكيل طرق العمل ويستلزم توافر شروط دعم متعددة لضمان فعاليتها واستمراريتها.

الجدول رقم 25 : يبين كيفية تنفيذ الأهداف اليومية

تُنَفّذْ الأهداف اليومية ب:	التكرارات	النسب
بنسبة عالية	36	0،48
بنسبة متوسطة	32	7،42
بنسبة منخفضة	5	7،6
تأخر تنفيذها بسبب عوائق تقنية	2	7،2
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 48٪ من الموظفين يرون أن تنفيذ الأهداف اليومية تتم بنسبة عالية، وفي المقابل أفاد 42.7٪ من الموظفين بأنهم ينجزون مهامهم اليومية بنسبة متوسطة ، بينما أشار6.7٪ من الموظفين إلى تنفيذ الأهداف اليومية بنسبة منخفضة في حين أبلغ 2.7٪ من الموظفين إلى تأخر تنفيذ المهام بسبب عوائق تقنية، تعكس هذه النتائج المستوى الجيد من التنظيم الوظيفي والانضباط في الأداء ويعزز من فعالية استخدام التكنولوجيا كأداة داعمة لتحقيق الأهداف التشغيلية، هذا التوجه الايجابي يعكس ما تبرزه نظرية النظم الاجتماعية والتي تؤكد أن تحقيق الأهداف يعتمد على تكامل المكونات البشرية والتنظيمية والتقنية داخل المؤسسة، مما يعني أن البيئة التنظيمية أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الرقمي وتحقيق النتائج المرجوة، في حين تشير نسبة إلى أن بعض العراقيل لا تزال قائمة خصوصا في الجانب التقني ما يؤكد ضرورة تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز الدعم الفني المستمر وهو ما يتقاطع مع نتائج الجدولين السابقين (22،23) اللذان أشارا إلى تأثير الأعطال التقنية على سير العمل، وتعزز هذه النتائج ما جاءت به دراسة الخليفي التي أشارت إلى أن الانتظام في تحقيق الأهداف اليومية داخل المؤسسات الصحية يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة النظام التكنولوجي على دعم سير المهام دون انقطاع، ولذلك فان قدرة معظم الموظفين على تنفيذ الأهداف اليومية بوتيرة مرتفعة تبرز وجود ثقافة مؤسسية ايجابية تحفز الالتزام وتدعم من خلال آليات عمل مرنة وفعالة، ويعد ذلك مؤشرا على تطور واضح في الأداء

المؤسسي يؤكده التفاعل الجيد بين العاملين والأنظمة التقنية كما توضحه نظرية الفعل التنظيمي التي ترى أن الأفراد عندما يمنحون أدوات فعالة ومجالا للمبادرة فإنهم يحققون مستويات أعلى من الانجاز، وبالتالي فان تنفيذ الأهداف اليومية بنسبة مرتفعة داخل المؤسسة لا يعكس فقط فعالية النظام، بل أيضا جاهزية الموارد البشرية وتكيفها مع متطلبات العمل في بيئة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا.

الجدول رقم 26 : يبين تأثير الأجهزة التقنية على الأداء تحت الضغط (مثل: زيادة عدد المرضى) :

تُؤَثّرْ الأجهزة التقنية على أدائك تحت الضغط (مثل: زيادة عدد المرضى) عن طريق:	التكرارات	النسب
تسهيل انجاز المهام بسرعة حتى تحت ضغط	27	0،36
المساعدة قليلا لكن مع بعض التأخير	33	0،44
عدم حدوث فرق	8	7،10
زيادة الضغط بسبب أعطاب النظام	7	3،9
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 44٪ من الموظفين يرون أن تأثير الأجهزة التقنية على الأداء المهني تحت الضغط مثل حالات زيادة عدد المرضى تتم عن طريق المساعدة قليلا لكن مع بعض التأخير، وفي المقابل أفاد 36٪ من الموظفين بأن هذه الأجهزة تساعدهم على انجاز المهام بسرعة حتى تحت الضغط، بينما أشار 10.7٪ من الموظفين عن عدم ملاحظتهم لأي فرق في الأداء نتيجة استخدام التكنولوجيا، في حين أبلغ 9.3٪ من الموظفين إلى أن الأعطاب التقنية زادت من ضغط العمل بدلا من لتخفيف منه، تعكس هذه النتائج دورا واضحا للتكنولوجيا في دعم قدرة العاملين على التكيف مع ضغط العمل، وتنسجم مع نظرية الكفاءة التنظيمية والتي ترى أن وجود أدوات تكنولوجية فعالة يساهم في امتصاص الضغوط وتحقيق مستوى مقبول من الإنتاجية حتى في ظروف استثنائية، وفي المقابل عبر البعض عن الاعطاب التقنية وهو ما يكشف عن جوانب قصور لا تزال موجودة خاصة على مستوى البنية التحتية الرقمية والصيانة الدورية، ويتقاطع ذلك مع نتائج الجدولين السابقين (23و24) اللذان أبرزا أن جزءا من الموظفين لا يزال يعاني من أعطال تقنية تؤثر على سير المهام خصوصا في حالات التي تتطلب استجابة سريعة، ولذلك تعكس هذه النتائج تباينا في مدى استيعاب وتكيف الموظفين مع الأنظمة التقنية ما قد يرتبط بعوامل تتعلق بالتكوين أو التخصص المهني أو حتى الثقافة الرقمية داخل

المؤسسة، وهي جوانب تؤكدها نظرية الفعل التنظيمي، والتي تشير إلى أن فعالية التكنولوجيا لا تعتمد فقط على توفرها بل على كيفية دمجها في الممارسات اليومية للمستخدمين، كما أن نسبة من أشاروا إلى وجود تأخر طفيف رغم المساعدة قد يدل على فجوة بين متطلبات العمل الفعلية وسرعة استجابة الأنظمة ما يستدعي تحسين الأداء التقني وتكييفه بشكل أدق مع واقع العمل الميداني خصوصا في ظل الضغوط التي تواجهها المؤسسات الصحية، وعليه يمكن القول أن الأجهزة التقنية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تسهم بدرجة معتبرة في تخفيف آثار ضغط العمل لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسينات على مستوى الأداء التقني والتكوين البشري لضمان استجابة كاملة وفعالة في كافة الظروف التشغيلية.

الجدول رقم 27: يبين علاقة التعامل بالبرامج التقنية مع الوظيفة الحالية :

		الوظيفة الحالية						المجموع
		طبيب	ممرض	إداري	عامل أمن وقاية	تقني	أخرى	
معالجة البيانات بسرعة دون أخطاء	التكرارات	5	15	12	6	1	7	46
	النسب	6,7%	20,0%	16,0%	8,0%	1,3%	9,3%	61,3%
معالجة البيانات ببطئ أحيانا	التكرارات	1	6	3	3	0	1	14
	النسب	1,3%	8,0%	4,0%	4,0%	0,0%	1,3%	18,7%
مواجهة صعوبة في التعامل مع البيانات الكبيرة	التكرارات	0	2	1	1	0	0	4
	النسب	0,0%	2,7%	1,3%	1,3%	0,0%	0,0%	5,3%
وجود سبب في تأخير الأعمال بسبب أعطاب متكررة	التكرارات	1	4	4	1	1	0	11
	النسب	1,3%	5,3%	5,3%	1,3%	1,3%	0,0%	14,7%

Total	التكرارات	7	27	20	11	2	8	75
	النسب	9,3%	36,0%	26,7%	14,7%	2,7%	10,7%	100,0%

تبين من تحليل الجدول المتعلق بكيفية تعامل البرامج التقنية مع كم البيانات اليومية (مثل: تسجيل المرضى والملفات الطبية) حسب الوظيفة الحالية، أن الممرضين يحتلون النسبة الأكبر (36.0%) من مجموع المشاركين، يليهم الإداريون (26.7%)، ما يعكس طبيعة المهام المرتبطة بالبرامج التقنية. أظهرت النتائج أن معالجة البيانات بسرعة ودون أخطاء كانت النسبة الأعلى بين جميع الفئات، حيث بلغت 61.3%، وتمثلت بشكل رئيسي لدى الممرضين بنسبة 20.0%، يليهم الإداريون (16.0%)، ما يدل على كفاءة البرامج التقنية في تسريع العمل وتقليل الأخطاء لدى هذه الفئات. بالمقابل، أشار 18.7% من المشاركين إلى أن معالجة البيانات تتم ببطء أحياناً، وهي مشكلة برزت أيضاً لدى الممرضين والإداريين، بينما أشار 5.3% فقط إلى مواجهة صعوبات في التعامل مع البيانات الكبيرة، وهو مؤشر محدود الانتشار. كما أشار 14.7% إلى أن هناك تأخيرًا في الأعمال بسبب الأعطاب المتكررة في الأنظمة التقنية، وهو ما برز أكثر لدى الممرضين والإداريين. تعكس هذه النتائج أن البرامج التقنية تلعب دورًا جوهريًا في تسريع العمل وتحسين الدقة، ولكنها تعاني من بعض الأعطاب والتحديات التي تؤثر على الأداء، مما يستدعي العمل على تحسين الصيانة والتحديثات التقنية بشكل دوري لضمان الكفاءة والاستمرارية في تقديم الخدمات.

رابعا: عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

✓ توفر قنوات اتصال فعالة وشفافة يعزز العمل الجماعي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة –.

الجدول رقم 28: يبين كيفية تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة :

يتم تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة عبر:	التكرارات	النسب
نظام الكتروني مركزي (مثل: منصة رقمية)	28	3،37
اجتماعات مباشرة دورية	24	0،32

رسائل نصية أو تطبيقات غير رسمية (مثل: واتساب)	15	0،20
عدم وجود قنوات محددة الاتصال العشوائي	8	7،10
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 37.3٪ من الموظفين يرون أن تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة يتم عبر نظام الكتروني مركزي (مثل: منصة رقمية)، وفي المقابل أفاد 32٪ من الموظفين بأن تبادل المعلومات تتم عبر الاجتماعات المباشرة الدورية، بينما أشار20٪ من الموظفين إلى تبادل المعلومات تتم عبر رسائل نصية أو تطبيقات غير رسمية (مثل: واتساب)، في حين أبلغ 10.7٪ من الموظفين إلى عدم وجود قنوات محددة الاتصال العشوائي ، تعكس هذه النتائج وجود توجه عام نحو الرقمنة والتنظيم الرسمي للمعلومة، مما يعزز فعالية التنسيق بين الفرق ويحسن من جودة اتخاذ القرار، وفقا لما تؤكده نظرية النظم الاجتماعية والتي تعتبر تدفق المعلومات بشكل منظم ومركزي شرطا أساسيا لتحقيق التكامل داخل المؤسسة، في المقابل ما تزال نسبة قليلة بعدم وجود قنوات واضحة مما يؤدي إلى تواصل عشوائي وهو ما يبرز جانبا من القصور في البنية التنظيمية للمعلومة داخل المؤسسة، هذا التباين يعكس اختلافا في ثقافة العمل وأساليب التفاعل المهني، كما يشير إلى غياب سياسة تواصل موحدة تشمل جميع العاملين، وهو ما قد يضعف من فعالية العمل الجماعي ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة خاصة في الحالات التي تتطلب سرعة في تبادل البيانات والمعلومات، وتعكس هذه النتائج واقعا انتقاليا تعيشه المؤسسة حيث يوجد تداخل بين الأساليب التقليدية والحديثة في التواصل وهي سمة شائعة في المؤسسات التي تمر بمرحلة تحول رقمي تدريجي، ومنه فان الاعتماد على المنصات الرسمية يعد مؤشرا على تطور ايجابي في اتجاه احترافية اكبر في إدارة المعلومات غير أن استمرار الاعتماد على أدوات غير رسمية أو غياب قنوات محددة لدى بعض الفئات يشير إلى فجوة في التكوين الرقمي والتوجيه الإداري، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الطاهر حول الاتصال الإداري في المؤسسات الصحية الجزائرية والتي أكدت غياب نظام موحد لتبادل المعلومات يؤدي إلى تضارب في المهام وتأخر في اتخاذ القرار، في حين أن استخدام الأنظمة المركزية يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل، وعليه فان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة تحقق خطوات معتبرة نحو تنظيم عملية الاتصال الداخلي إلا أنها بحاجة إلى

مزيد من التوحيد الرسمي للقنوات وتكوين العاملين على استخدام المنصات الرقمية بفعالية بما يعزز التعاون المهني ويحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم 29: يبين كيفية حل المشكلات التي تتطلب تواصلا بين أقسام مختلفة :

تُحَلْ المشكلات التي تتطلب تواصلا بين أقسام مختلفة عبر:	التكرارات	النسب
اجتماعات طارئة مع المعنيين	29	7،38
تواصل فردي مع المدير المباشر	35	7،46
تبادل رسائل الكترونية أو نصية	6	0،8
إبقاء المشكلات دون حل بسبب سوء تواصل	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 46.7٪ من الموظفين يرون أن حل المشكلات التي تتطلب تواصلا بين الأقسام تتم عبر تواصل فردي مع المدير المباشر، وفي المقابل أفاد 38.7٪ من الموظفين بأنهم يلجأون إلى اجتماعات طارئة مع المعنيين، بينما أشار8٪ من الموظفين إلى تبادل رسائل الكترونية أو نصية لحل المشكلات، في حين أبلغ 6.7٪ من الموظفين على إبقاء المشكلات دون حل بسبب سوء التواصل، تعكس هذه النتائج هيمنة الأسلوب الشفهي والمباشر في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وهو ما يعكس ثقافة تنظيمية تفضل التفاعل الفوري على الأدوات التقنية أو الكتابية ويتماشى هذا التوجه مع نظرية الفعل التنظيمي التي ترى أن الأفراد يعتمدون في المواقف المعقدة على العلاقات الشخصية ومسارات الاتصال غير الرسمية كوسيلة أسرع وأكثر فعالية للحل، وفي المقابل تبرز نسبة ضعيفة ممن يعتمدون على تبادل الرسائل الالكترونية أو النصية وهو ما يشير إلى ضعف توظيف التكنولوجيا كأداة رسمية للتواصل بين الأقسام في سياق حل المشكلات، الأمر الذي قد يعكس أما قلة الثقة في فعالية الوسائل الرقمية أو غياب ثقافة مؤسسية تشجع على التوثيق والتواصل الكتابي الرسمي، الأكثر إشكالية هو ما عبر عنه البعض من الموظفين الذين أفادوا بان المشكلات تبقى دون حل بسبب سوء التواصل مما يدل على وجود اختلالات في آليات التنسيق بين الأقسام قد تؤدي إلى تراكم الإشكالات وتعطيل سير العمل وهو ما تؤكده نظرية النظم التنظيمية التي تعتبر أن غياب قنوات التواصل بين وحدات المؤسسة يؤدي إلى ضعف التكامل وتعطيل الأهداف، ومنه نستنتج استمرار الاعتماد الكبير على السلطة الإدارية كوسيلة مركزية لحل الإشكالات حيث يعد التواصل مع المدير

المباشر الخيار الأكثر شيوعا، ما قد يعكس طبيعة تنظيمية هرمية يعتمد فيها على الأوامر من الأعلى لحل النزاعات والمشاكل بدلا من تشجيع الحلول التشاركية أو الأفقية بين الأقسام، كما أن اللجوء المتكرر إلى الاجتماعات الطارئة يعطي انطباعا بغياب آليات استباقية لحل المشكلات أو بنقص في التنسيق الدوري المنظم، وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تظهر اعتماد ملحوظا على الوسائل التقليدية في حل المشكلات العابرة للأقسام وهو ما يدعو إلى تعزيز ثقافة الاتصال المؤسسي عبر المنصات الرقمية وتفعيل قنوات تواصل أفقية ومنظمة بما يضمن استجابة أسرع وأكثر فاعلية ويقلل من الاعتماد المفرط على الحلول الفردية أو الطارئة.

الجدول رقم 30: يبين كيفية إرسال التوجيهات أو القرارات الإدارية إلى العاملين :

تُرْسِلُ التوجيهات أو القرارات الإدارية إلى العاملين عبر:	التكرارات	النسب
إشعارات رسمية على النظام الالكتروني	24	0،32
اجتماعات	26	7،34
لوحة الإعلانات	20	7،26
عدم وصول التوجيهات بوضوح	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 34.7٪ من الموظفين يرون أن إرسال التوجيهات أو القرارات الإدارية يتم عبر الاجتماعات، وفي المقابل أفاد 32٪ من الموظفين بأنهم يتلقون التوجيهات أو القرارات الإدارية عبر إشعارات رسمية على النظام الالكتروني، بينما أشار26.7٪ من الموظفين عبر لوحة الإعلانات، في حين أبلغ 6.7٪ من الموظفين عن عدم وصول التوجيهات بوضوح، ومنه تبرز تنوعا في وسائل الاتصال الإداري ما يدل من جهة على وجود قنوات متعددة لنقل المعلومات لكنه من جهة أخرى قد يعكس غياب توحيد واضح في آلية التواصل الرسمي داخل المؤسسة مما قد يؤدي في فهم أو تنفيذ التوجيهات بين الأقسام أو الموظفين، واعتماد الاجتماعات كوسيلة أولى للتواصل ينسجم مع الثقافة التقليدية التي تفضل الاتصال المباشر والشفهي لا سيما في السياقات التي تسودها البنى الهرمية حيث يعتبر اللقاء المباشر أكثر فاعلية لضمان الامتثال، ومع ذلك فان نسبة الذين أشاروا إلى تلقي التوجيهات من خلال النظام الالكتروني تعد دليلا على وجود توجه نحو الرقمنة والإدارة الذكية ما يعزز الشفافية وسرعة إيصال المعلومات ويتماشى مع ما تؤكده نظرية النظم التنظيمية التي تعتبر أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين تدفق القرارات داخل الهيكل الإداري للمؤسسات، من ناحية أخرى فان

استخدام لوحة الإعلانات يشير إلى أن بعض الجوانب التواصل لا تزال تعتمد على الوسائل الورقية أو المادية وهو ما قد يعرض المعلومات لخطر التهميش أو التأخر في الوصول خاصة في الحالات التي تتطلب استجابة سريعة الاكثر إثارة للقلق هو ما أشار إليه البعض من الموظفين حول عدم وصول التوجيهات إليهم بوضوح ما يعد مؤشرا على وجود خلل في آليات الاتصال الإداري، وقد يؤدي إلى سوء فهم أو تنفيذ غير دقيق للتعليمات وهو ما تؤكده نظرية الاتصال التنظيمي التي تعتبر وضوح القنوات وتوحيدها عنصرا أساسيا لضمان فعالية المؤسسة، تعكس هذه النتائج وجود مرحلة انتقالية في نمط الاتصال الإداري داخل المؤسسة حيث تتعايش الأساليب التقليدية والرقمية ما يتطلب مجهودا تنظيميا لتوحيد القنوات وتعزيز ثقافة التواصل الالكتروني، كما أن غياب الوضوح لدى بعض للقرارات لجميع الفئات دون استثناء خاصة في مؤسسة ذات طبيعة خدمية تعتمد على الانضباط والدقة في تنفيذ الأوامر، وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تحقق تقدما نسبيا في تحسين قنوات الاتصال الإداري لكنها تحتاج إلى مزيد من الجهد لتوحيد وتحديث الوسائل المعتمدة، وتفادي التعدد غير المنسق في قنوات إرسال التوجيهات بما يضمن مزيدا من الشفافية والفاعلية في العمل اليومي.

الجدول رقم 31: يبين كيفية التعامل مع المعلومات التي تحتاجها من قسم آخر:

تتعامل مع معلومات تحتاجها من قسم آخر من خلال:	التكرارات	النسب
الحصول عليها فورا عبر منصة رقمية مشتركة	20	7،26
التواصل مع القسم مباشرة عبر الهاتف	36	0،48
الانتظار أياما حتى ترسل المعلومات	15	0،20
عدم الحصول على المعلومات المطلوبة	4	3،5
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 48٪ من الموظفين يرون أن التعامل مع المعلومات التي يحتاجها من قسم آخر من خلال التواصل مع القسم مباشرة عبر الهاتف، وفي المقابل أفاد 26.7٪ من الموظفين بأنهم يحصلون على المعلومات فورا عبر منصة رقمية مشتركة، بينما أشار20٪ من الموظفين بأنهم يضطرون

إلى الانتظار لأيام قبل استلام المعلومات المطلوبة، في حين أبلغ 5.3٪ من الموظفين إلى أنهم لا يحصلون على المعلومات إطلاقا، تعكس هذه النتائج استمرار الأساليب التقليدية في التنسيق بين الأقسام ويظهر ضعف الاعتماد الكلي على الحلول الرقمية رغم توفرها لدى بعض الفئات، وهذا ما يشير إلى أن التحول الرقمي لا يزال جزئيا وغير معمم على جميع الأقسام أو المستخدمين داخل المؤسسة، ومن جانب أخر الموظفين الذين أفادوا بأنهم إلى الانتظار لأيام تعتبر مؤشرا مقلقا على وجود اختلال في التنسيق الأفقي بين الأقسام، مما قد ينعكس سلبا على سير العمل خصوصا في مؤسسة صحية تحتاج إلى دقة وسرعة في تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، هذه الفجوات في الاتصال تعد دليلا على غياب نظام موحد وفعال لتدفق المعلومات وهي إشكالية تنظيمية تؤكدها نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن ضعف الروابط بين وحدات المؤسسة يعيق الأداء الكلي ويزيد من احتمالية الوقوع في الأخطاء، ويشير الاعتماد الكبير على الهاتف كوسيلة للتواصل إلى استمرار ثقافة "الاتصال الشخصي" في بيئة العمل حيث يفضل الموظفون الطرق الفورية غير الرسمية على استخدام المنصات الرقمية التي قد يفتقرون إلى التدريب الكافي لاستخدامها، كما يعكس ذلك افتقار بعض الأقسام إلى أدوات رقمية موحدة أو عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية فيما بينها وهو ما ينسجم مع نتائج سابقة مثل الجدولين 26،27 اللذان بينا تباينا في أدوات الاتصال ووجود بعض العشوائية أو الضعف في قنوات الربط بين الوحدات التنظيمية، ولذلك لا بد من

تعزيز استراتيجية رقمية داخل المؤسسة تقوم على تعميم منصة الكترونية موحدة وتكوين الموظفين على استخدامها بما يضمن تبادلا سريعا وآمنا ودقيقا للمعلومات وتحسين فعالية الأداء المؤسسي بشكل عام.

الجدول رقم 32: يبين كيفية مشاركة المعلومات الحساسة (مثل حالات طوارئ صحية) :

تُشَارِكُ المعلومات الحساسة (مثل: حالات طوارئ صحية) عبر:	التكرارات	النسب
قنوات آمنة مخصصة(مثل: نظام طوارئ الكتروني)	22	3،29
اتصال هاتفي فوري	41	7،54
رسائل غير رسمية	7	3،9

عدم المشاركة بسبب عدم وجود آلية واضحة	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 54.7٪ من الموظفين يرون أن مشاركة المعلومات الحساسة (مثل حالات طوارئ صحية) يتم عبر اتصال هاتف فوري، وفي المقابل أفاد 29.3٪ من الموظفين بأنهم يستخدمون قنوات أمنة مخصصة مثل نظام طوارئ الكتروني، بينما أشار9.3٪ من الموظفين بأنهم يشاركون المعلومات الحساسة عبر رسائل غير رسمية، في حين أبلغ 6.7٪ من الموظفين على أنهم يشاركون المعلومات الحساسة عبر عدم المشاركة بسبب عدم وجود آلية واضحة، تعكس هذه النتائج اعتماد كبير على وسائل الاتصال السريعة وغير الرسمية في مواجهة الحالات العاجلة، ويعكس هذا الخيار ثقافة تنظيمية قائمة على رد الفعل السريع والبحث عن الاستجابة الفورية، وهو أمر مفهوم في سياق طبي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة غير أن هذا النمط من الاتصال رغم فعاليته اللحظية يفتقر إلى عنصر التوثيق والتنظيم، مما قد يؤدي إلى إرباك أو غموض في سلسلة القرار لاحقا خصوصا عند غياب سجل رسمي للمعلومات المنقولة، وهذا ما تؤكده نظرية النظم التنظيمية التي ترى أن كفاءة المؤسسات في التعامل مع الطوارئ ترتبط بوجود آليات مهيكلة وقنوات اتصال مؤمنة وموثقة تضمن انتقال المعلومات الحساسة بدقة وسرعة ووفق مسار واضح، ولذلك تعكس هذه النتائج وجود فجوة تنظيمية في التعامل مع المعلومات ذات الطابع الحرج، ما قد يؤدي إلى تباطؤ في الاستجابة أو حتى تعطل في سلسلة القرار الطبي والإداري، وهو ما يتناقض مع مبادئ الجاهزية المؤسسية التي تعد عنصرا محوريا في استمرارية الخدمة في قطاع الصحة، وتشير هذه النتائج إلى وجود تباين بين الأقسام أو بين مستويات الموظفين في الوعي بكيفية التعامل مع المعلومات الحساسة ما قد يعود إلى تفاوت في التكوين أو غياب إجراءات مكتوبة ومعلنة بوضوح أو ضعف التكامل بين الأنظمة التكنولوجية، كما يعيد هذا التباين إنتاج ما جاء في الجداول السابقة مثل (26و29) التي أظهرت اعتمادا جزئيا على الوسائل الرقمية مقابل استمرار حضور الوسائل التقليدية أو غير الرسمية، ومنه يتضح أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تبدي قدرة جيدة على التعامل السريع مع المعلومات الحساسة لكنها لا تزال بحاجة إلى تأطير هذا التعامل عبر قنوات رسمية وآمنة وموثقة مع ضرورة توحيد الإجراءات والتكوين على استخدام الأنظمة الرقمية بما يعزز الجاهزية المؤسسية ويضمن سلامة وسرية تبادل المعلومات الحساسة في الأوقات الحرجة.

الجدول رقم 33: يبين كيفية التنسيق المهام بين الفرق المختلفة (مثل: الأطباء والممرضين) :

يتم تنسيق المهام بين الفرق المختلفة (مثل: الأطباء والممرضين) من خلال:	التكرارات	النسب
خطة عمل موحدة تشرف عليها إدارة الفريق	30	0،40
تواصل فردي بين الأعضاء	35	7،46
شكل عشوائي دون تنسيق مسبق	5	7،6
عدم وجود تنسيق فعال	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 46.7٪ من الموظفين يرون أن تنسيق المهام بين الفرق المختلفة (مثل الأطباء والممرضين) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتم عبر التواصل الفردي بين الأعضاء ما يدل على اعتماد أسلوب غير رسمي وشخصي إلى حد كبير في توزيع المهام اليومية ورغم أن هذا النوع من التنسيق قد يسهم في سرعة تنفيذ القرارات على المستوى الميداني إلا انه يفتقر غالبا إلى التنظيم والتوثيق مما يضعف وضوح الأدوار ويعقد عملية المحاسبة أو التقييم، وفي المقابل أفاد 40٪ من الموظفين إلى وجود خطة عمل موحدة تشرف عليها إدارة الفريق وهو مؤشر ايجابي على وجود محاولات لتنظيم العمل بشكل مؤسسي ومنهجي هذا النوع من التنسيق يعزز التكامل المهني ويضمن وضوح المهام وتوزيعها بشكل عادل وهو ما تؤكده نظرية النظم التنظيمية التي ترى أن التنسيق الرسمي المبني على الخطط المحددة يقلل من التداخلات ويحسن الأداء الجماعي خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التعاون بين مهنيين من تخصصات مختلفة كما هو الحال في القطاع الصحي، بينما أشار6.7٪ من الموظفين عن وجود تنسيق عشوائي في حين أبلغ 6.7٪ من الموظفين عن عدم وجود التنسيق الفعال تماما وهي نسبة وان كانت منخفضة إلا أنها تثير القلق بالنظر إلى طبيعة العمل الصحي الذي يتطلب دقة عالية وانسجاما مستمرا بين أعضاء الفريق هذه الفريق هذه النتيجة تبرز وجود فجوة تنظيمية في بعض الوحدات أو الفرق قد تعود إلى ضعف في القيادة أو غياب دليل إجرائي واضح لتوزيع المهام بين أفراد الطاقم، وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تبدي جهودا ايجابية في تنظيم تنسيق المهام بين الفرق عبر الخطط الرسمية لكنها لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على المبادرات الفردية والتواصل غير الرسمي ما يستدعي وضع آليات موحدة

للتنسيق وتدريب على العمل الجماعي الممنهج بما يعزز الانسجام ويحسن من جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم 34: يبين كيفية إدارة الاجتماعات الجماعية لتحسين الأداء :

تُدَارُ الاجتماعات الجماعية لتحسين الأداء من خلال:	التكرارات	النسب
عقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة التحديات	25	3،33
عقد اجتماعات عند حدوث مشكلات طارئة	34	3،45
عدم عقد اجتماعات إلا نادرا	11	7،14
عقد اجتماعات جماعية	5	7،6
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن إدارة الاجتماعات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تتسم بطابع غير منتظم وموجه غالبا نخو رد الفعل أكثر من التخطيط الاستباقي، وفي المقابل أفاد 45.3٪ من الموظفين بأن الاجتماعات تعقد فقط عند حدوث مشكلات طارئة ما يعكس غلبة الطابع العلاجي على أسلوب إدارة الأداء أي أن الاجتماعات تستخدم كأداة لحل الأزمات بدلا من أن تكون وسيلة للوقاية منها أو تحسين العمليات بشكل منهجي، وفي المقابل أشار 33.3٪ من الموظفين إلى عقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة التحديات وهي نسبة مهمة تدل على وجود ثقافة تنظيمية لدى بعض الفرق أو الأقسام تسعى إلى تطوير الأداء من خلال آلية دورية للتقييم والمتابعة يتماشى هذا مع ما تبرزه نظرية التحسين المستمر في المؤسسات والتي تعتبر أن الاجتماعات المنتظمة مثل إحدى الأدوات الأساسية لتبادل الآراء وتحديد العقبات ووضع خطط التحسين، ولكن ما يدعو للقلق هو أن 14.7٪ من الموظفين أفادوا بان الاجتماعات نادرة في حين أبلغ 6.7٪ من الموظفين فقط إلى وجود اجتماعات جماعية موسعة، مما يبرز ضعفا في إشراك جميع الموظفين في آليات التحسين الجماعي ويظهر غيابا لتصور استراتيجي موحد يضمن التواصل المؤسسي المنتظم وهو ما قد يؤدي إلى تراكم المشكلات وضعف التنسيق الداخلي خاصة في بيئة تعتمد على العمل الجماعي المتكامل كالمؤسسة الصحية، وتعكس هذه النتائج وجود تفاوت في أساليب القيادة وإدارة الفرق داخل المؤسسة حيث يبدو أن بعض المسؤولين يعتمدون على أسلوب إداري تشاركي ومنهجي في حين يكتفون آخرون بردود الفعل

الظرفية أو يعرفون عن إشراك موفيهم في النقاش والتخطيط، ما قد يخلق نوعا من الانعزال أو ضعف الانتماء المهني لدى بعض الفئات كما تشير النسب إلى أن الاجتماعات حين تعقد تذل محدودة النطاق ولا تأخذ طابعا مؤسسيا شاملا، وعليه يمكن القول أن إدارة الاجتماعات الجماعية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة لا تزال في حاجة إلى نقلة نوعية من النمط التشاركي المنتظم وذلك من خلال تعميم عقد الاجتماعات الدورية وضمان إشراك جميع المعنيين بمختلف مستوياتهم ووضع جدول أعمال واضح يربط الاجتماعات بأهداف تحسين الأداء وجودة الخدمات.

الجدول رقم 35: يبين كيفية حل المشكلات التي تواجه الفريق :

تُحَلْ المشكلات التي تواجه الفريق عبر:	التكرارات	النسب
مناقشة جماعية لاتخاذ القرار	40	3،53
إقرار المدير الحل دون استشارة الفريق	16	3،21
ترك المشكلة دون حل	7	3،9
اعتماد الحل على آراء فردية دون تشاور	12	0،16
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 53.3٪ من الموظفين يرون أن حل المشكلات التي تواجه الفريق داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تحل عبر مناقشات جماعية لاتخاذ القرار ما يعد مؤشرا ايجابيا على وجود ثقافة تنظيمية تشاركية تتيح لأعضاء الفريق التعبير عن أرائهم والمساهمة في صياغة الحلول هذا النمط من إدارة الأزمات يتماشى مع مبادئ نظرية المشاركة في اتخاذ القرار التي ترى أن تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تحسين جودة الحلول وزيادة الالتزام بتطبيقها ورفع مستوى الرضا المهني، وفي المقابل أفاد 21.3٪ من الموظفين إلى أن المدير هو من يقرر الحل دون استشارة الفريق ما يعكس استمرار بعض مظاهر الإدارة المركزية والتسلطية في بعض الأقسام أو الوحدات وهو أسلوب قد يؤدي إلى قرارات غير واقعية أو غير مدعومة من قبل الفريق ويضعف الشعور بالانتماء والمشاركة في المسؤولية، أما النسب المتبقية فهي تبرز إلى جوانب من الخلل التنظيمي حيث أفاد 16٪ من الموظفين أن الحلول تتخذ بناءا على آراء فردية دون تشاور في حين أكد 9.3٪ من الموظفين أن المشكلات تترك دون حل، تعكس هذه النتائج إلى وجود ثغرات في آليات إدارة الأزمات ما

قد ينعكس سلبا على فعالية العمل الجماعي ويضعف من جودة الخدمة الصحية خاصة في بيئة عمل تتطلب التنسيق الدقيق والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، وهو ما يفسر تعدد في أنماط القيادة وأساليب اتخاذ القرار داخل المؤسسة بين فرق تعمل بأسلوب تشاركي منظم وأخرى تعتمد على قرارات فردية أو سلطوية مما قد يشير إلى غياب سياسة مؤسسية موحدة لإدارة المشكلات وترك كل فريق أو قسم يتصرف حسب اجتهاده او ثقافة قائده الإداري ويتماشى هذا التفاوت مع ما ورد في الجداول السابقة مثل الجدولين 31و32 اللذان أظهرا تباينا في ممارسات التنسيق والاتصال المؤسسي، ولذلك يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تظهر توجها عاما نحو حل المشكلات بطريقة جماعية وتشاركية وهو توجه ايجابي يجب تعزيزه لكن لا تزال هناك حاجة إلى وضع إطار تنظيمي واضح وملزم لإدارة الأزمات يضمن التشاور الجماعي في جميع الحالات ويقلل ممن الاعتماد على القرارات الفردية او المركزية ما يعزز ثقافة العمل الجماعي ويحسن من جودة الأداء المؤسسي.

الجدول رقم 36: يبين كيفية تنفيذ المشاريع التي تتطلب تعاونا بين أقسام متعددة :

تُنَفّذْ المشاريع التي تتطلب تعاونا بين أقسام متعددة من خلال:	التكرارات	النسب
تنفيذها بسلاسة عبر توزيع المهام بوضوح	44	7،58
مواجهة تأخير بسبب سوء التنسيق	18	0،24
تنفيذها جزئيا بسبب انعدام التعاون	7	3،9
فشل بسبب تضارب الصلاحيات	6	0،8
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 58.7٪ من الموظفين يرون أن تنفيذ المشاريع التي تتطلب تعاونا بين أقسام متعددة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة يتم تنفيذها بسلاسة عبر توزيع المهام بوضوح ما يشير إلى وجود درجة جدية من الاحترافية والتنظيم الداخلي عند التعامل مع المشاريع التشاركية، هذا المعطى يعكس تطبيقا فعليا لمبادئ إدارة المشاريع متعددة الفرق والتي تؤكد على أن وضوح المهام وتوزيع الأدوار يعدان عاملين حاسمين في إنجاح العمل الجماعي خاصة داخل بيئة خدمية كالمؤسسات الصحية حيث التداخل بين التخصصات أمر حتمي، رغم هذه النتيجة الايجابية تظهر باقي الأرقام جوانب القصور إذ أفاد 24٪ من الموظفين بوجود تأخيرات ناتجة عن سوء التنسيق بين

الأقسام وهي نسبة معتبرة تشير إلى أن هناك تحديات حقيقية في التواصل بين الفرق، وربما عدم وجود آليات واضحة لتنسيق الجهود أو تتبع مراحل الانجاز ،كما عبر 9.3٪ عن أن المشاريع تنفذ جزئيا فقط بسبب انعدام التعاون، بينما أكد 8٪ فشل تنفيذ المشاريع تماما بسبب تضارب الصلاحيات وهو ما يبرز وجود مشكلات تنظيمية وهيكلية في بعض الحالات مثل غموض في من يملك القرار أو تداخل في الأدوار الإدارية بين الوحدات، تعكس هذه النتائج تفاوتا في ثقافة التعاون والتكامل المهني داخل المؤسسة حيث تتسم جزء منها بفعالية تنظيمية وتعاون مؤسسي منظم في حين يعاني جزء آخر من ضعف التنسيق وتضارب المصالح ما قد يفسر بغياب سياسات واضحة لتسيير المشاريع المشتركة أو اختلاف أساليب القيادة من قسم إلى أخر وتتماشى هذه النتائج مع دراسة بن عيسى التي تناولت التحديات الإدارية في المؤسسات الصحية الجزائرية وأكدت أن أكثر العراقيل شيوعا في تنفيذ المشاريع متعددة الأقسام هي ضعف التنسيق غياب المساءلة المشتركة وتضارب الصلاحيات مما يؤدي إلى تأخيرات او فشل في بلوغ الأهداف، ولذلك يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تظهر أداء جيدا نسبيا في إدارة المشاريع التشاركية، لكنها لا تزال تواجه بعض المعوقات التنظيمية التي تبطئ من وتيرة الانجاز في حالات معينة ولتجاوز هذه التحديات ينصح بتعزيز إطار إداري موحد لإدارة المشاريع المشتركة وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات مع اعتماد آلية للتقييم الدوري لمراحل تنفيذ المشروع بما يعزز التعاون بين الأقسام ويقلل من حالات التأخير او الفشل الناتجة عن ضعف التنسيق او غياب القيادة المشتركة.

الجدول رقم 37: يبين كيفية مساهمة كل فرد في نجاح العمل الجماعي :

يساهم كل فرد في نجاح العمل الجماعي عبر:	التكرارات	النسب
أدوار محددة تسهم في الهدف المشترك	52	3،69
مبادرات فردية غير منظمة	7	3،9
عدم وجود تعاون واضح	7	3،9
تقصير الدور على المهام الفردية فقط	9	0،12
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه إلى أن 69.3٪ من الموظفين يرون أن مساهمة الأفراد في إنجاح العمل الجماعي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تتم من خلال أدوار محددة تسهم في الهدف المشترك ما يعد مؤشرا قويا على وجود تنظيم وظيفي واضح ووعي جماعي بأهمية تكامل الجهود داخل الفريق هذه النتيجة تبرز نضجا تنظيميا في بعض الأقسام حيث يتم توزيع المهام بشكل دقيق وفق الكفاءات والمسؤوليات ويعد هذا انسجاما مع مبادئ نظرية الفريق الفعال التي تؤكد أن وضوح الأدوار والتنسيق حول هدف مشترك يمثلان ركيزة أساسية لنجاح العمل الجماعي، وفي المقابل أشار 12٪ من الموظفين إلى أن مساهمتهم تنحصر في المهام الفردية فقط وهو ما يدل على وجود بعض الحالات التي يغيب فيها الانخراط في الرؤية الجماعية او التعاون بين الأفراد وهو أمر قد يضعف فعالية الفريق ككل خاصة في بيئة العمل الصحي التي تتطلب تكاملا مستمرا بين مختلف الوظائف، كما عبر كل من 9.3٪ عن أن مساهمتهم تأتي في شكل مبادرات فردية غير منظمة أو أن التعاون غير موجود بوضوح ما يشير إلى مستوى من العشوائية او غياب التنسيق في بعض الوحدات او الفرق ما قد يؤدي إلى تضارب الجهود او تكرارها او حتى ضعف الانتماء للفريق، تكشف هذه النتائج عن وجود فئتين داخل المؤسسة الأولى تتميز بتنظيم واضح وروح جماعية والثانية تسير بشكل فردية او فوضوية، وهو ما يعكس تفاوتا في الثقافة التنظيمية او في أساليب الإدارة بين الأقسام وقد يعود هذا التفاوت إلى غياب التكوين الجماعي او إلى ضعف في القيادة التحفيزية التي تعمل على ربط الموظفين بهدف مشترك، وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تحقق مستوى جيدا في إدارة العمل الجماعي وتنظيم الأدوار لكن لا تزال هناك حاجة لتعزيز الثقافة التشاركية في بعض الأقسام من خلال تنظيم دورات تكوينية في العمل الجماعي وتحفيز الموظفين على التعاون والمشاركة وتطوير آليات داخلية لربط كل دور فردي بالهدف المؤسسي المشترك بما يضمن استمرارية الجودة وفعالية الأداء الجماعي على المدى الطويل.

الجدول رقم 38: يبين علاقة تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة مع الوظيفة الحالية :

		الوظيفة الحالية						المجموع
		طبيب	ممرض	إداري	عامل أمن وقاية	تقني	أخرى	
نظام الكتروني مركزي (مثل: منصة رقمية)	التكرارات	2	10	5	5	1	5	28
	النسب	2,7%	13,3%	6,7%	6,7%	1,3%	6,7%	37,3%
اجتماعات مباشرة دورية	التكرارات	4	8	7	3	0	2	24
	النسب	5,3%	10,7%	9,3%	4,0%	0,0%	2,7%	32,0%
رسائل نصية أو تطبيقات غير رسمية (مثل: واتساب)	التكرارات	0	6	6	2	1	0	15
	النسب	0,0%	8,0%	8,0%	2,7%	1,3%	0,0%	20,0%
عدم وجود قنوات محددة الاتصال العشوائي	التكرارات	1	3	2	1	0	1	8
	النسب	1,3%	4,0%	2,7%	1,3%	0,0%	1,3%	10,7%
Total	التكرارات	7	27	20	11	2	8	75
	النسب	9,3%	36,0%	26,7%	14,7%	2,7%	10,7%	100,0%

يُظهر تحليل الجدول المتعلق بآليات تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة وفقًا للوظيفة الحالية، أن النسبة الأكبر من المشاركين هم الممرضون (36.0%) يليهم الإداريون (26.7%). ويتضح أن الوسيلة الأكثر شيوعًا لتبادل المعلومات هي استخدام النظام الإلكتروني المركزي (مثل منصة رقمية) بنسبة 37.3%، حيث يستخدمه الممرضون بنسبة 13.3%، يليهم الإداريون (6.7%) ثم الفئات الأخرى

بنسب متقاربة. أما الاجتماعات المباشرة الدورية فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 32.0%، ما يدل على استمرار أهمية التواصل المباشر رغم الاعتماد على الأنظمة الرقمية. في المقابل، أشار 20.0% من المشاركين إلى استخدام رسائل نصية أو تطبيقات غير رسمية مثل واتساب لتبادل المعلومات، وهو مؤشر على اعتماد قنوات غير رسمية للتواصل خاصة بين الممرضين والإداريين. كما برزت مشكلة عدم وجود قنوات محددة واللجوء إلى الاتصال العشوائي عند 10.7% من المشاركين، ما يعكس ضعفاً في بنية الاتصال الرسمية داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى وجود تنوع في أساليب تبادل المعلومات مع تركيز ملحوظ على الأنظمة الرقمية والاجتماعات، بينما لا تزال قنوات الاتصال غير الرسمية والاتصال العشوائي قائمة، مما قد يؤثر على وضوح وسرعة تبادل المعلومات ويستدعي تعزيز نظم الاتصال الرسمية والرقمية بشكل متكامل لضمان فعالية الأداء.

خامسا: النتائج العامة

بعد تحليل البيانات الخاصة بمحاور الفرضيات , توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة:

-وضوح التسلسل الهرمي سواء عبر مخططات أو اجتماعات يعزز الأداء بينما غيابه يعكس خللا تنظيميا يستدعي مراجعة الهيكل والثقافة المؤسسية.

-أغلب الموظفين يعتمدون على وصف وظيفي مكتوب لتحديد مسؤولياتهم مما يعكس تنظيما رسميا جيدا لكن استمرار الاعتماد على أساليب غير رسمية يشير إلى خلل تنظيمي يتطلب تعزيز التوثيق الإداري لضمان وضوح المهام وكفاءة الأداء.

-اعتماد الموظفين على دليل إداري مكتوب يعكس تنظيما عقلانيا فعالا، لكن استمرار اللجوء للتعليمات الشفهية أو الجهل بالقوانين يشير إلى ضعف الاتصال الداخلي والتنشئة التنظيمية مما يستدعي تعزيز التكوين وتيسير الوصول للمعلومات.

-اعتماد الإعلانات الرسمية في التغيير يعكس توجها نحو التنظيم العقلاني، ا لان حدوث تغييرات مفاجئة وغياب الشفافية يشير إلى ضعف في الاتصال والمشاركة مما يحد من فعالية التغيير ويبرز الحاجة إلى مقاربة أكثر تشاركية وتواصلا داخليا.

-الاعتماد الكبير على معلومات المدير المباشر يعكس مركزية القرار وضعف تفويض الصلاحيات، بينما يشير ضعف استخدام الأدلة التنظيمية إلى نقص في التمكين والمرجعية الرسمية ما يستدعي تعزيز الاستقلالية ونشر ثقافة تنظيمية أكثر مرونة وتشاركية.

-أغلب الموظفين يرون تنوعا في السلوك التنظيمي تجاه المهام خارج المسؤوليات حيث يغلب احترام الهيكل الرسمي مقابل وجود مرونة فردية أو سلوك انسحابي لدى البعض ما يعكس تباينا في الثقافة التنظيمية وضرورة توحيد المعايير وضبط الأدوار بوضوح.

-أغلب الموظفين يفهمون أدوارهم بوضوح لكن هناك نسبة غير قليلة تعاني غموض في مسؤولياتهم، مما يعكس ضعفا في التنشئة التنظيمية ويهدد جودة الأداء والرضا المهني.

-غالبية الموظفين راضون عن سرعة وكفاءة البرامج التقنية مما يعكس تقدم في رقمنة المعطيات، لكن وجود بعض الاعطاب والبطء يشير إلى خلل في البنية التحتية الرقمية والصيانة مما يؤثر على الأداء ويزيد الضغط المهني.

- يرى بعض الموظفين أن الأنظمة التقنية سهلة وفعالة بينما يعاني آخرون من تعقيدها أو نقص التكوين ما يبرز فجوة رقمية داخلية رغم وجود أنظمة متقدمة، فان التحول الرقمي لم يشمل جميع جوانب المؤسسة مما يستدعي تحسين الجانب التقني والإنساني لضمان نجاح الرقمنة.

-تشير النتائج إلى وجود دعم جيد في بعض الحالات، لكن تأخيرات أو غياب الدعم في حالات أخرى قد تؤدي إلى تباين في العدالة الرقمية مما يؤثر سلبا على دافعية الموظفين وجودة العمل الرقمي.

-كشفت الدراسة إلى تفاوت في سياسة التحديث التقني داخل المؤسسة حيث يعكس عدم التحديث المنتظم نقصا في الصيانة الاستباقية مما يؤثر سلبا على كفاءة الأداء الرقمي وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتطلبات السريعة في قطاع الصحة.

-توصلت الدراسة إلى أن الأجهزة التقنية تسهم بشكل ايجابي في تسريع العمل وتحسين الأداء الإداري، لكن هناك بعض التحديات المتعلقة بتصميم الأنظمة التي قد تؤدي إلى تعقيدات أو عدم توافق مع طبيعة العمل.

-توصلت الدراسة إلى أن الأجهزة التقنية ساهمت بشكل كبير في تقليص وقت انجاز المهام ما يعكس التفاعل الايجابي بين التكنولوجيا والعنصر البشري ومع ذلك فان بعض الفئات لم تلاحظ تحسنا أو واجهت مشاكل تقنية مما يبرز أهمية التكوين المستمر والدعم التقني لضمان تكامل التكنولوجيا في بيئة العمل.

-توصلت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين في المؤسسة يلاحظون تطورا ايجابيا في استخدام التكنولوجيا حيث يتم التعامل مع الأخطاء التقنية بشكل سريع مما يعكس قدرة عالية على التفاعل مع الأنظمة الرقمية ومع ذلك تظهر بعض التحديات المتعلقة بالأعطال المتكررة أو الحاجة إلى دعم خارجي مما يبرز ضرورة تحسين البنية التحتية للصيانة والدعم الفني، هذا يوضح أن التكنولوجيا رغم دورها المهم في تحسين الأداء تحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة وتكوين مستمر لضمان فعالية استدامتها.

-كشفت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين قادرون على تنفيذ الأهداف اليومية بكفاءة عالية مما يعكس تنظيما جيدا وانضباطا في الأداء ويعزز فعالية استخدام التكنولوجيا في دعم الأهداف التشغيلية، ورغم وجود بعض العراقيل التقنية التي تؤثر على تنفيذ المهام فان النتائج تدل على بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع متطلبات العمل الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تبرز أهمية تحسين البنية التحتية التقنية والدعم الفني المستمر لضمان استدامة هذا الأداء.

-تشير النتائج إلى أن الأجهزة التقنية تلعب دورا مهما في تخفيف ضغط العمل داخل المؤسسة حيث تساعد معظم الموظفين على انجاز المهام بشكل أسرع حتى في ظل الظروف الاستثنائية مثل زيادة عدد المرضى.

-تشير النتائج إلى أن الأجهزة التقنية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين تحت الضغط لكنها تعاني من بعض الأعطال والتأخير في الاستجابة مما يستدعي تحسين البنية التحتية الرقمية والتدريب المستمر لضمان فعالية اكبر في ظل الظروف الاستثنائية.

-توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تشهد تحسنا في تنظيم تبادل المعلومات عبر الأنظمة الرقمية ولكن لا يزال هناك اعتماد على طرق غير رسمية لدى بعض الموظفين مما يعكس حاجة لتوحيد قنوات الاتصال والتدريب المستمر لتعزيز التنسيق وجودة الخدمات.

-كشفت الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية لحل المشكلات بين الأقسام مثل التواصل المباشر مع المدير أو الاجتماعات الطارئة مما يعكس حاجة لتفعيل التواصل الرقمي والمنظم وتطوير آليات استباقية لتحسين التنسيق وتقليل الاعتماد على الحلول الفردية.

-تظهر نتائج الدراسة تنوعا في وسائل الاتصال الإداري بالمؤسسة مما يعكس تقدما نحو الرقمنة لكن هناك حاجة لتوحيد قنوات التواصل الرسمية وضمان وضوح التوجيهات للموظفين لتفادي سوء الفهم وتعزيز الفاعلية والشفافية في العمل.

-تظهر نتائج الدراسة استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في التواصل بين الأقسام مما يعكس ضعف التحول الرقمي وتنسيق المعلومات لان هناك حاجة لتوحيد الأدوات الرقمية وتدريب الموظفين لضمان تبادل سريع وآمن للمعلومات وتحسين الأداء المؤسسي.

-تظهر النتائج اعتمادا كبيرا على وسائل الاتصال السريعة وغير الرسمية في التعامل مع المعلومات الحساسة مما يعكس ثقافة رد الفعل السريع في الحالات الطارئة ومع ذلك هناك حاجة لتطوير قنوات اتصال رسمية وآمنة ومؤمنة لضمان توثيق المعلومات وسلامة تبادلها مما يعزز الجاهزية المؤسسية.

-توصلت الدراسة إلى وجود جهود لتنظيم تنسيق المهام بين الفرق من خلال خطط عمل موحدة لكن الاعتماد الكبير على التنسيق غير الرسمي والمبادرات الفردية يشير إلى الحاجة لتحسين التنظيم والتوثيق، مما يتطلب الأمر تعزيز آليات التنسيق الرسمية وتدريب الفريق على العمل الجماعي المنهجي لضمان تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

-تظهر النتائج أن إدارة الاجتماعات في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تقتصر غالبا على حل المشكلات الطارئة مع وجود فجوات في التنسيق والتخطيط الاستباقي رغم وجود الاجتماعات الدورية إلا أن هناك حاجة لتعزيز التشارك المنتظم وضمان إشراك جميع الموفين مع وضع أهداف واضحة لتحسين الأداء وجودة الخدمات.

-توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تتبنى ثقافة تشاركية في حل المشكلات بشكل عام مما يعزز التعاون والالتزام داخل الفرق ومع ذلك لا تزال هناك بعض الممارسات المركزية والفردية التي تحتاج إلى تنظيم أكثر وضوحا لضمان استمرارية اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

-تظهر النتائج أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تتمتع بتنظيم جيد في تنفيذ المشاريع التشاركية حيث يتم توزيع المهام بوضوح مما يساهم في نجاح العمل الجماعي ومع ذلك لا تزال هناك تحديات في التنسيق بين الأقسام مثل التأخيرات وتضارب الصلاحيات ما يتطلب تعزيز آليات التنسيق والإدارة الموحدة للمشاريع لضمان تنفيذها بشكل فعال.

-كشفت الدراسة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تحقق نجاحا نسبيا في تنظيم العمل الجماعي من خلال تحديد الأدوار بوضوح وتكامل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة ومع ذلك لا يزال هناك بعض التفاوت بين الأقسام حيث توجدي فرق تعمل بشكل فردي أو عشوائي ما يستدعي تعزيز الثقافة التشاركية عبر التدريب والتحفيز على التعاون الجماعي لتحسين فعالية الأداء المؤسسي.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى الفرضية الأولى والتي جاءت كالتالي:

- ✓ يؤدي وجود هيكل التنظيمي إلى تعزيز فهم الأدوار والمسؤوليات لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تبسة -

حسب النتائج المتوصل إليها في المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى فإن الفرضية محققة , فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تمتلك بدرجة معتبرة مقومات تنظيم رسمي واضح حيث يعتمد أغلب الموظفين على الوصف الوظيفي المكتوب لتحديد مسؤولياتهم كما يظهر اعتماد نسبي على الأدلة الإدارية في توجيه العمل ما يعكس توجها نحو التنظيم العقلاني وهيكل وظيفي يضمن وضوح الأدوار ويعزز من فعالية الأداء المؤسسي، إضافة إلى ذلك فان وضوح التسلسل الهرمي عبر المخططات والاجتماعات يسهم في تحسين التنسيق واتخاذ القرار، غير أن استمرار الاعتماد على التعليمات الشفهية والأساليب غير الرسمية وكذلك ضعف استخدام بعض الأدلة التنظيمية يكشف عن جوانب من القصور في التوثيق الإداري والتنشئة التنظيمية ما يؤدي أحيانا إلى غموض فهم المهام او تضارب في الأدوار، كما أن الاعتماد المفرط على المدير المباشر في الحصول على المعلومات يدل على مركزية القرار وضعف تفويض الصلاحيات وهو ما يتناقض مع متطلبات المرونة والتمكين داخل فرق العمل، من جهة أخرى تبرز الفجوة في السلوك التنظيمي تجاه المهام غير الرسمية حيث يحترم البعض الهيكل الرسمي بينما يميل آخرون إلى سلوك فردي أو انسحابي

مما يعكس تباينا في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وعليه فرغم أن المؤسسة تبدي مؤشرات ايجابية في وضوح الهيكل والأدوار إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة التوثيق وتوسيع المشاركة وتوحيد المعايير التنظيمية بما يضمن تكاملا أكبر بين الهيكل الرسمي والممارسات الفعلية ويعزز من كفاءة الأداء وجودة الخدمة الصحية المقدمة.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

- ✓ استخدام الأنظمة التقنية الحديثة يساهم في انجاز المهام بسرعة وكفاءة لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بناءا على النتائج المتحصل إليها في المحور الثاني يمكن القول إن الفرضية الثانية محققة , فقد توصلت دراستنا الراهنة عن وجود فجوات رقمية داخلية حيث يرى بعض الموظفين الأنظمة التقنية سهلة وفعالة بينما يعاني آخرون من تعقيدها أو نقص التكوين مما يشير إلى عدم شمول التحول الرقمي لجميع مكونات المؤسسة بشكل توازن ويتوافق ذلك مع نظرية التفاوت الرقمي التي تؤكد أن النجاح في استخدام التكنولوجيا لا يرتبط فقط بتوفير الأجهزة بل كذلك بتمكين العاملين معرفيا وتكوينيا لاستيعابها بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن الأجهزة التقنية تلعب دورا مهما في تخفيف ضغط العمل وتحقيق السرعة في الانجاز غير أن بعض الأعطال أو التأخيرات في الدعم الفني تخلق تباينا في العدالة الرقمية بين الأقسام وهو ما تؤكده نظرية العدالة التنظيمية التي تشير إلى أن الفروقات في الوصول إلى الموارد او الدعم قد تؤثر سلبا على دافعية الموظفين وشعورهم بالإنصاف ما ينعكس على جودة العمل، ويمكن تفسير مشكلات الصيانة والتأخير في التحديث من خلال نظرية الاستدامة التقنية التي تؤكد ضرورة وجود بيئة تنظيمية داعمة تضمن التحديث المستمر والصيانة الوقائية كشرط أساسي لاستمرارية الأداء الرقمي كما أن اعتماد البعض على الدعم الخارجي في معالجة الأعطال يبرز هشاشة البنية التحتية التقنية وغياب خطة داخلية متكاملة للصيانة مما يهدد استقرار النظام الرقمي خاصة في سياقات طارئة كقطاع الصحة، بناءا على ما سبق يتضح أن الأنظمة التقنية ساهمت بفعالية في تعزيز سرعة الانجاز وكفاءة الأداء داخل المؤسسة إلا أن نجاحها الكامل يتطلب تقوية البنية التحتية الرقمية وتعميم التكوين المستمر وضمان عدالة دعم الفني بما يعزز التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجي ويحقق أهداف الرقمنة بشكل مستدام وفعال.

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

- ✓ توفر قنوات اتصال فعالة وشفافة يعزز العمل الجماعي لدة الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة .

بناءا على النتائج المتحصل عليها في المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة , فقد توصلت دراستنا الراهنة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تحقق تقدما ملحوظا في تطوير قنوات الاتصال الإداري خاصة من خلال إدماج الأنظمة الرقمية في تبادل المعلومات مما أسهم في تحسين التنسيق وتنظيم العمل الجماعي داخل بعض الأقسام غير أن استمرار الاعتماد على وسائل الاتصال الرسمية والأساليب التقليدية مثل التواصل المباشر أو الاجتماعات الطارئة لحل المشكلات يعكس وجود فجوات في التحول الرقمي ويشير إلى ضعف في توحيد قنوات الاتصال والتوثيق ما قد يؤثر سلبا على فعالية التنسيق بين الفرق ويزيد من احتمالية سوء الفهم أو تضارب الأدوار، ويتوافق هذا التفاوت مع ما تطرحه نظرية الاتصال التنظيمي التي تؤكد أن فعالية العمل الجماعي ترتبط ارتباطا وثيقا بوضوح القنوات وتوحيدها باعتبارها أساسا لتبادل المعلومات بدقة وسرعة، مما يعزز الانسجام المؤسسي كما يظهر الاعتماد الكبير على الاتصال السريع غير الرسمي في نقل المعلومات الحساسة وجود ثقافة تنظيمية قائمة على رد الفعل، وهو ما يمكن تفسيره من خلال نظرية الطوارئ التنظيمية التي تشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد على ردود الفعل اللحظية دون أنظمة موثقة قد تواجه صعوبات في الاستجابة المستدامة وضمان جاهزية المؤسسية، ورغم أن نتائج الدراسة كشفت عن وجود جهود فعلية لتنظيم وتنسيق المهام وتنفيذ المشاريع التشاركية من خلال خطط عمل موحدة وتوزيع واضح للأدوار إلا أن استمرار بعض الممارسات الفردية والعشوائية إلى جانب تضارب الصلاحيات وتأخيرات في التنسيق، يعكس الحاجة إلى تعزيز آليات الاتصال الرسمي والتشاركي على المستوى الأفقي والعمودي كما أن محدودية الاجتماعات المنتظمة وميلها إلى معالجة الأزمات فقط دون أن تكون أداة لتخطيط والتحسين يبرز ضعف إشراك الموفين في العمليات التشاركية وهو ما تؤكده نظرية الفرق الفعالة التي تعتبر أن نجاح العمل الجماعي يعتمد على تواصل منتظم ومشاركة حقيقية في اتخاذ القرار ووضوح في الأهداف المشتركة، بناءا على ما سبق يمكن القول أن فعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة تعد عنصرا محوريا في دعم العمل الجماعي وتحسين الأداء وأن نجاح بعض الأقسام في تحقيق هذا التناغم يعود إلى وجود تنظيم اتصالي واضح، في حين أن التفاوت الحاصل بين الوحدات الأخرى يستدعي تدخلا تنظيميا يعزز التكوين ويوحد الأدوات الرقمية ويقنن الاجتماعات التشاركية بما يضمن تفعيل قنوات الاتصال الرسمية ويعزز ثقافة التعاون المؤسسي بشكل متكامل ومستدام.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد استخلاص النتائج السوسيو تنظيمية للدراسة الراهنة والتي أجابت بدورها على جملة التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة البحثية ومن ثمة محاولة البرهنة على صحة وثبات فرضياتها، والتي جاءت كالآتي:

- ✓ وضوح وفعالية الهيكل التنظيمي و تعزيز الأدوار والمسؤوليات.
- ✓ استخدام الأنظمة التقنية الحديثة وتأثيرها على انجاز المهام بسرعة وكفاءة.
- ✓ قنوات الإتصال الفعالة وتأثيرها على العمل الجماعي.

جاءت نتائج دراستنا متشابهة مع بعض النقاط مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة المعتمدة من خلال مسارنا البحثي، حيث نجد دراسة عبد الكريم سلامة عواد المعنونة ب: أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور والتي أجريت على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية في سبتمبر 2004 حيث تشير الدراسة الحالية إلى وجود تنظيم وظيفي نسبي واضح داخل بعض الأقسام وتوزيع جيد للأدوار ما يعزز انسجام في العمل الجماعي ويرتبط كما في دراسة عواد بتأثير المركز الوظيفي على الأداء والإنتاجية، حيث يؤكد الباحث أن تغير المركز يؤدي إلى تغير في المهام والواجبات، وهو ما انعكس أيضا في نتائج الدراسة الحالية التي أبرزت تباينا في ممارسات الاتصال وأساليب التنسيق بين الفرق داخل نفس المؤسسة مما يعكس تأثير المركز الوظيفي وموقعه ضمن الهيكل الإداري على آليات العمل الجماعي، كما أبرزت الدراسة الحالية أن وضوح الأدوار والمهام ساعد في تحسين الأداء الجماعي وهذا ما يتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة عواد حول أثر المهارة الوظيفية والخبرة في تحسين الكفاءة مما يوضح أهمية تفعيل دور المركز الوظيفي والتكوين المستمر لتطوير الأداء التنظيمي.

كذلك نجد دراسة قورين سعاد الموسومة ب: تأثير الصحة والسلامة المهنية على الرضا الوظيفي في المراكز الاستشفائية والتي أجريت بالمركز الاستشفائي الجامعي بولاية سطيف والتي أكدت وجود التزام جزئي بمعايير الصحة والسلامة المهنية وهو ما تتفق في نتائجها مع ما توصلت إليه دراستنا الراهنة والتي أظهرت وجود تنظيم وظيفي نسبي وتحسن في الأداء الرقمي، لكن مع استمرار بعض الأساليب التقليدية او غياب التوثيق والتنظيم في عدد من الأقسام، وهو ما يعكس بيئة تنظيمية غير متكاملة تماما قد تشكل خطرا على السلامة المهنية وتضعف الرضا المهني تماما كما خلصت إليه قورين، وأظهرت دراستها أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض وهو ما يمكن ربطه بنتائج الدراسة

الحالية التي أظهرت تباينا في وضوح الأدوار، التنسيق، والدعم التقني، حيث أن غياب الوضوح في المسؤوليات والأعطال التقنية المستمرة وغياب الدعم أحيانا يمكن أن تنتج شعورا بالإجهاد أو عدم التقدير، ما يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني رغم وجود بعض مظاهر التقدم.

كذلك نجد دراسة مراد سامي عاطف قنديل الموسومة ب: غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي والتي أجريت بوزارة الاقتصاد الوطني في قطاع غزة والتي أظهرت أن هناك وضوحا في الدور الوظيفي وغيابا لصراع الأدوار ما ساهم في تحقيق مستوى أداء وظيفي مرتفع لدى موظفي وزارة الاقتصاد الفلسطيني وفي المقابل توصلت الدراسة الحالية إلى أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتبسة تشهد نسبا متفاوتة في وضوح الأدوار حيث أشار معظم الموظفين إلى فهم أدوارهم بشكل جيد، في حين تؤكد دراسة قوجيل على أثر التنسيق بين المستويات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى أن وضوح المهام وتوزيع الأدوار في بعض الأقسام ساهم في نجاح المشاريع والعمل الجماعي حي حين تعاني أقسام أخرى من تنسيق عشوائي او تضارب صلاحيات مما يؤثر سلبا على الأداء.

أما عن دراسة مالك عبد اللطيف الموسومة ب: دور العلاقات العامة في تحسين الأداء فقد أبرزت أن قناة الشروق تولي أهمية أكبر للعلاقات العامة كمكون حيوي يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال الاهتمام المتوازن بكل من الجمهور الداخلي (الموظفين) والخارجي هذه النتيجة تتقاطع مع الدراسة الحالية التي اكتشفت عن أن فعالية الأداء في المؤسسة الصحية ترتبط بشكل وثيق بقنوات الاتصال، فدراسة عبد المالك تؤكد على ضعف العلاقات العامة في التلفزيون الجزائري أدى إلى انخفاض في الأداء في حين أكدت الدراسة الحالية أن غياب قنوات اتصال رسمية وتدريب كاف أدى إلى ضعف في التنسيق والأداء.

وأخيرا نجد دراسة الطاهر الوافي الموسومة ب: التحفيز وأداء الممرضين والتي أجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح بمدينة تبسة والتي تؤكد على أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز خاصة المعنوية منها والتي تساهم في رفع مستوى الرضا وتحقيق الاستقرار المهني لدى الممرضين هذه النتيجة تتقاطع ما الدراسة الحالية والتي كشفت عن وجود تفاوت في وضوح الأدوار وغموض في بعض المسؤوليات إلى جانب تأثير البنية التحتية الرقمية وضعف التنسيق على الأداء الوظيفي.

سابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم:

بعد التطرق لأهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة سوف نحاول مناقشة النتائج في ضوء هذه النظريات :

كانت البداية مع واحدة من أهم النظريات الكلاسيكية التي قامت بتغيير السلوك التنظيمي ومختلف الظواهر التنظيمية وهي النظرية البيروقراطية لماكس فيبير التي تقوم على أساس تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ووجود رسمي من خلال التسلسل الهرمي ووضع إجراءات وتطبيقها من قبل الموظفين، وتظهر نتائج الدراسة تقاطعا واضحا مع مبادئ النظرية البيروقراطية حيث برزت وجود تنظيم رسمي نسبي من خلال التسلسل الهرمي والوصف الوظيفي، وهو ما يعكس التزاما بمبدأ تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات ومع ذلك فان الاعتماد المستمر على التعليمات الشفهية ووسائل الاتصال غير الرسمية إلى جانب تفويض الصلاحيات يكشف عن قصور في تطبيق البيروقراطية الكاملة كما تصورها فيبير والتي تقوم على قواعد مكتوبة، تنظيم هرمي واضح، وحياد وظيفي، كما أن التفاوت في الكفاءة التقنية وفجوة التكوين يعيقان مبدأ اختيار الموفين على أساس الكفاءة والتخصص مما يؤثر على فعالية الأداء الإداري ومن ثم فان المؤسسة رغم تقدمها في بعض الجوانب ما تزال بحاجة إلى تعزيز الطابع الرسمي وتوحيد قنوات الاتصال وتحسين التكوين لضمان تطبيق النموذج البيروقراطي بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ومن جهة أخرى نظرية الأنظمة الاجتماعية والتقنية والتي تركز على التفاعل المعقد بين الجوانب الاجتماعية (الأفراد، الثقافة، التنظيم) والجوانب التقنية (الأدوات، التكنولوجيا، البنية التحتية) ، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة بأن المؤسسة تعاني من فجوة بين الجوانب الاجتماعية والتقنية وهو ما تفسره نظرية الأنظمة الاجتماعية والتقنية التي تؤكد أن أداء أي منظمة لا يمكن فهمه أو تحسينه دون النظر المتكامل إلى التفاعل بين الأفراد، الهياكل التنظيمية، والثقافة من جهة والتكنولوجيا والبنية التحتية من جهة أخرى، فقد بينت النتائج وجود تباين وضوح الأدوار وضعف في التنسيق الرسمي، واعتماد مفرط على الأساليب التقليدية مقابل تطور نسبي في استخدام التكنولوجيا تطور نسبي في استخدام التكنولوجيا إلا أن هذا التقني لم يشمل جميع الموفين بشكل متكافئ بسبب ضعف التكوين والدعم مما يبرز أهمية الدمج المتوازن بين التغير التقني والاجتماعي كما أن التحول الرقمي رغم أثره الايجابي في تسريع الادعاء لا يحقق أهدافه الكاملة دون إشراك الموفين وتوحيد قنوات الاتصال وتعزيز الثقافة التشاركية، ومن هذا المنظور فان تحسين أداء المؤسسة

يتطلب معالجة متزامنة للأنظمة التقنية والاجتماعية باعتبارها أجزاء مترابطة في نظام واحد يضمن التفاعل الفعال والاستجابة السريعة للمتغيرات التنظيمية.

أما نظرية التفاعلية الرمزية تؤكد أن فعالية العمل المؤسسي لا تعتمد فقط على البنية التنظيمية بل على التفاعلات الرمزية المستمرة بين الأفراد مما يستدعي تعزيز ثقافة تواصل تشاركية تقوم على وضوح الرموز والمعاني لضمان فهم مشترك وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل، حيث توصلت الدراسة إلى تباينا في سلوك الموظفين وفهمهم للأدوار والمسؤوليات مما يعكس اختلافا في إدراك المعاني المرتبطة بالوظائف والتفاعل داخل المؤسسة ووفقا لما قدمه جورج هربرت ميد وهربرتبلومر فإن الذات تتشكل من خلال التفاعل مع الآخرين وتقييم الأدوار الاجتماعية وهو ما يظهر جليا في اعتماد بعض الموظفين على التعليمات الشفهية والعلاقات غير الرسمية لتحديد مسؤولياتهم بدلا من التوجيهات المكتوبة، كما يبرز اعتماد قنوات الاتصال غير الرسمية مثل التوجيهات المباشرة والإشارات الرمزية ضعفا في التنظيم الرسمي ويظهر أن المعاني التنظيمية تبنى من خلال التفاعل اليومي وليس فقط من خلال الوثائق والهياكل.

في حين نظرية الهوية الاجتماعية التي طورها تاجفلوترنر تؤكد أن الهوية الاجتماعية تنبع من وعي الفرد بانتمائه إلى مجموعة ومشاعره تجاه هذا الانتماء، وهو ما يعكس في نتائج الدراسة من خلال تباين التفاعل بين الموفين حيث يظهر لدى البعض التزام قوي بأدوارهم الوظيفية وتعاون فعال بينما يتبنى آخرون سلوكا انسحابيا أو فرديا ما يشير إلى ضعف في الشعور بالهوية الجماعية، كما أن الاعتماد الكبير على التعليمات الشفهية والعلاقات الشخصية يعكس تفضيل بعض الموظفين للانتماء إلى شبكات غير رسمية على حساب الانتماء المؤسسي، وتظهر النتائج أيضا أن الأداء لجماعي يتأثر بجودة العلاقة النفسية بين الأفراد وشعورهم بالانتماء لمجموعة ذات مكانة ايجابية مما يستدعي تعزيز الشعور بالهوية التنظيمية من خلال بناء ثقافة مشتركة وتقدير الجهود الجماعية وتقوية الروابط بين الأقسام لضمان بيئة عمل قائمة على الولاء والانتماء الفعال.

توضح نظرية الدور تعزيز الأداء المؤسسي يتطلب توضيح الأدوار بشكل دقيق وتكوين الموفين حول التوقعات المرتبطة بمراكزهم لضمان انسجام السلوك الوظيفي مع الأهداف التنظيمية وتقليل فرص الفوضى أو العقوبات الاجتماعية غير المباشرة، وتؤكد النظرية أن لكل فرد دورا اجتماعيا محددا ينبثق من مكانته ومركزه داخل الجماعة وتحدد هذا الدور مجموعة من التوقعات والقواعد التي توجه سلوكه، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تفاوت في فهم الموظفين لأدوارهم إذ يشعر البعض

بالغموض في المهام الموكلة إليهم مما يؤدي إلى ضعف في الأداء وخلل في التنسيق وهو ما تؤكده نظرية الدور باعتبار أن غياب إدراك واضح للدور يؤدي إلى اضطراب في السلوك الاجتماعي داخل المؤسسة كما أن اعتماد بعض الموظفين على التعليمات الشفهية والعلاقات غير الرسمية بدلا من الأدلة التنظيمية يشير إلى ضعف في ضبط الأدوار بشكل رسمي مما يزيد من احتمالية تضارب المهام أو الانسحاب من المسؤولية.

خاتمة

خاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة حول تكامل المراكز الوظيفية وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لبلدية تبسة، يمكن القول إن التكامل الوظيفي يُعد من المقومات الجوهرية التي تسهم في تحسين جودة العمل ورفع كفاءة الأداء المهني داخل المؤسسات العمومية. فقد بيّنت نتائج الدراسة أن وضوح الأدوار، وتنسيق المهام، والانسيابية في الاتصال بين المراكز المختلفة داخل المؤسسة، لها تأثير مباشر وإيجابي على مدى التزام الموظفين، وتحقيقهم للأهداف المسطرة، فضلاً عن تعزيز روح التعاون والانتماء الوظيفي.

كما أظهرت الدراسة أن غياب التكامل أو ضعف التنسيق بين الوحدات الوظيفية قد يؤدي إلى تكرار المهام، أو حدوث تضارب في الصلاحيات، مما ينعكس سلبًا على فعالية الأداء الكلي. من هنا، تبرز ضرورة تبنّي إدارة استراتيجية شمولية تهدف إلى إعادة تنظيم الهيكل الوظيفي بشكل يضمن الانسجام بين مختلف المراكز، ويعزز من قدرات الموظفين على العمل ضمن بيئة داعمة ومحفّزة.

وفي ضوء هذه المعطيات، توصي الدراسة بضرورة ترسيخ مبدأ التكامل الوظيفي ضمن الخطط التنظيمية للمؤسسة، وتكثيف الجهود لتطوير قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي، إضافة إلى توفير برامج تدريبية تعزز من وعي الموظفين بأهمية التكامل في تحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي ختام هذا البحث الذي تم عرضه , وبالنظر إلى ما توصلنا إليه من نتائج لهذه الدراسة , بأن تكامل المراكز الوظيفية لها تأثير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية , حيث أن تكامل المراكز الوظيفية يعد من العناصر الأساسية في تحسين أداء الموظفين , فكلما كان هناك انسجام وتواصل وتنسيق مختلف كلما تحقق مستوى أعلى من الأداء، أي أن تكامل المراكز الوظيفية يعد عاملا حاسما في رفع كفاءة الموظفين , ولقد بينت الدراسة أن غياب التكامل يؤدي إلى تضارب في الصلاحيات وعدم وضوح الأدوار.

وفي ضوء نتائج الدراسة يتوجب اقتراح بعض التوصيات :

- ضرورة التكامل والتنسيق بين الوحدات المختلفة من خلال التعاون والتواصل بين المكاتب والمصالح المختلفة؛

- عقد لقاءات دورية تشاورية بين المسؤولين والموظفين لمناقشة المستجدات وتبادل الآراء حول تحسين الأداء داخل المؤسسة ؛
- تعزيز العمل الجماعي والتشجيع على المبادرات التشاركية التي تخدم أهداف المؤسسة؛
- تحديث الأدوار والأنظمة الإدارية والتقنية بما يسهم في تسهيل الإجراءات وتحسين بيئة العمل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا- المعاجم والقواميس

1. البرعي، موالتويحري،م (1414)، معجم المصطلحات الإدارية مكتب العيبكان .
2. المعجم الوسيط، ط 2.

ثانيا- الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ط1.
2. أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، 2002-2003.
3. أحمد فلاح العموش، مستقبل الإرهاب في هذا القرن، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007م.
4. إيان كريب، النظرية الاجتماعية، سلسلة كتب ثقافية شهرية يجبرها، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، زبريل، عالم المعرفة، يناير 1978.
5. بدوي محمد زكي ومحمد كمال مصطفى، مجتمع مصطلحات القوة العاملة، دار الكتاب المصري، الإسكندرية، 1984.
6. جيلالي فاطمة الزهراء, مطبوعة بعنوان التوظيف وادارة المسار الوظيفي جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي, 2023- 2024.
7. حسين محمود حريم , تصميم المنظمة, الهيكل التنظيمي في اجراء العمل, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط2, عمان, 2000.
8. خضر إ حيدر، مفهوم التقنية دلالة المصطلح، معانيه، وطرق استخدامه ، لبنان.
9. خيضر كاظم حمود و ياسين كاسي، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ط1، عمان.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
11. رضا صاحب أبو حمدان علي، سنان كاظم الموسى، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001.

12. سنان الموسوي, الإدارة المعاصرة للأصول والتطبيقات, ط1, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, عمان.
13. سنان غالب المرهضي, نظرية المنظمة, مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا, الكتاب الجامعي, ط 1 , صنعاء, 2013.
14. سوتيريوس سارانتاكوس، ترجمة شحدة فارع، البحث الاجتماعي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، بيروت، 2017.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
16. طارق المجزوب, الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري, ط1, منشورات الحلبي الحقوقية,ط1, بيروت , 2025.
17. طاهر حسو الزيباري، أساليب ابحث العلمي في علم الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011.
18. عبد الرزاق بن حبيب، الإقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
19. عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
20. عبد زهرة. أ.(2018)، الوظيفة العامة والموظف العام، محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ط1.
22. عقيل جاسم عبد الله وطارق عبد الله الحسين العكيلي, تخطيط الموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2001.
23. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، دار الكتب الوطنية،ط1، ليبيا،2008.
24. محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع.
25. محمد بن عبد الله الثبيتي ، إدارة المعرفة ، دار الخليج للنشر.
26. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، مجدلاوي جامعة اليرموك أربد، الأردن.

27. محمد قاسم القريوتي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، شارع الجامعة الأردنية الإستشاري رقم 2.
28. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
29. محمود فتحي عكاشة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مطبعة بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، 1997.
30. منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، كلية التربية، جامعة الفيوم.
31. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1، الإصدار الثاني، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
32. مؤيد سعيد سالم, نظرية المنظمة الهيكل والتصميم, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, 2008.
33. نجاح موسى مولى، نظرية التفاعلية الرمزية، كلية الآداب، جامعة بغداد، سبتمبر 2024.
34. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
35. هشام محمود الأقداحي, علم اجتماع السلطة باحث في العلوم السياسية والدبلوماسية وسياسات الشرق الأوسط, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2010.

ثالثا- الرسائل والأطروحات الجامعية

1. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، تخصص تسيير المنظمات، سنة 2009-2010 .
2. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012- 2013.
3. عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004.

4. عبير الحاج صالح التكروري، الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2017- 2018.
5. .مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سبتمبر2016 ذي الحجة 1437 هـ.
6. المعتصم بالله هاني علي، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة، غزة، 2015.

رابعا- المجلات:

1. أحمد جلول,الأدوار الإجتماعية- مدخل نظري , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , المجلد 10, العدد 01, تاريخ النشر 16 – 40 – 2022.
2. أمير بوسبتة، نبيلة باوية، التحليل التعاملي لمقياس الهوية الإجتماعية، مجلة روافد الدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 7، ديسمبر 2023.
3. بلخير عمومن ومحمد الحافظ عيشوش، الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة حالة جامعة قالمة"، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (الجزائر)، جوان 2022.
4. بن جلول دليلة وآخرون، دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي بولاية تيارت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، 2023.
5. بن عروس محمد لمين، الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 4، جامعة زيان عاشور، الجلفة – الجزائر، ديسمبر2021.
6. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، شهر 4، 2022.
7. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022.

8. حبيبة زلاقي، نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي، 2018.
9. حميد الهاشمي، نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة إلى البلدان الغربية، مجلة فصلية محكمة بالمقاربات الاجتماعية والإنسانية، اتحاد كتاب وأدبيات (الإمارات)، العدد 22، 23، سبتمبر أيلول/ ديسمبر كانون الأول 2008.
10. زواولة نوال, المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة, مجلة مدرات للعلوم الإجتماعية والإنسانية, العدد 03, المركز الجامعي غليزان, الجزائر, جانفي 2021.
11. عبد الله أحمد علي محمد, العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية- دراسة نظرية سوسيولوجية, مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, مجلة علمية محكمة , تاريخ نشر01- 05- 2021, 2025.
12. عبد الناصر علك حافظ وآخرون, دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير, مجلة الدنانير, العدد 16, 2019.
13. عبد الناصر علك حافظ وآخرون, دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير, مجلة الدنانير, العدد 16, 2019.
14. عبد الوهاب بلعباس, السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد), مجلة العلوم الإنسانية, العدد 06, جامعة بسكرة, الجزائر,ديسمبر 2016.
15. عرابة الحاج, ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية, مجلة الباحث, العدد 07, جامعة ورقلة, 2009- 2010.
16. حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق , المجلد 27 ، العدد 3-4 ، 2011 .
17. فوزية براح، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 4، جوان 2014.
18. منصور التجاني ، الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية ، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 04 ، جامعة الجلفة (الجزائر) ، 2020.
19. نجاة نحلة، سوسيولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة المعارف الأكاديمية، العدد 21، جامعة الجزائر، ديسمبر 2016.

خامسا- الملتقيات

1. مؤمن شرف، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، 10 صباحا، التاريخ 06.06.2016.

سادسا- المواقع الإلكترونية

1. المركز الوظيفي للموظف العام في مادة القانون الإداري، quora، على الساعة 18:31، بتاريخ 20 فيفري 2025، Quora.com
2. بن شعبة سالم: البحث النهائي لنظرية سوسيولوجيا الرابط الاجتماعي عندايميل دوركايم, 2023 , متوفر في : http:.//fr.wikipedia.orgتم الاطلاع على الموقع على الساعة 14:05 بتاريخ 17 أفريل 2025 .
3. أطروحة التكامل , تيار الوفاء الإسلامي , 21 يونيو 2020 .تم الاطلاع على الموقع على الساعة 13:54 بتاريخ 17 ماي 2025 .
4. التكامل الوظيفي, تم الإطلاع على الموقع على الساعة 15:03 , بتاريخ 19 ماي 2025, http://www.ejaba.com/questionhttp://www.ejaba.com/ .
5. ادارة الموارد البشرية في المستشفيات, أبرمدك, على الساعة 18:29, بتاريخ 20 فيفري 2025, uppermedic .

سابعا- المراجع الأجنبية

1. MINTZBERG,H LE management ed organisation, 1990.
2. SOCIO ،Technical systems theory،leeds، university Business school ،http: business leeds،ac ،uk،research،stc; doc، socio، technical،systems، theory
3. SOCIO،technical systems theory، Meme reference precedente

الملاحـــق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

استبيان حول موضوع :

تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -

من اعداد الطلبة :

تحت اشراف الأستاذ :

– رمضاني فاتن .

توايحية رابح

– هوام بسمة

تحية طيبة وبعد :

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والانسانية تخصص تنظيم وعمل , أضع بين أيديكم هذا الإستبيان لمساعدتي في اتمام هذه الدراسة حول موضوع :

تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تبسة-

وهذا عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تضمنها الإستبيان المرفق, علما أن اجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي, كما أنها ستحاط بالسرية التامة لذا أرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في اتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة, تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

السنة الجامعية :2024 /2025

المحور الأول : البينات السوسيو ديموغرافية :

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

20 - 30 سنة ☐ 31 – 40 ☐

41 – 50 ☐ 51- سنة فما فوق ☐

3 - المؤهل العلمي :

- شهادة ثانوية ☐ شهادة جامعية ☐
- شهادة مهنية في التمريض ☐

4- الوظيفة الحالية :

- طبيب (ة) ☐ ممرض ☐
- إداري (موظف استقبال, محاسب,.....إلخ) ☐ عامل أمن أو ☐
- تقني ☐ أخرى ☐

5- سنوات الخبرة في المؤسسة :

- أقل من 5 سنوات ☐ من 6- 10 سنوات ☐
- 10- 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐

6- القسم أو الوحدة التي تعمل بها :

- عيادة متعددة الخدمات ☐ وحدة الكشف والمتابعة ☐
- قاعة العلاج ☐ ادارة عامة ☐

المحور الثاني : وضوح وفعالية الهيكل التنظيمي و تعزيز الأدوار والمسؤوليات:

7 – يتم توضيح التسلسل الهرمي في المؤسسة من خلال :

- مخطط تنظيمي معلق في أماكن العمل ☐
- اجتماعات تشرح فيها الأدوار الإدارية ☐
- عدم توضيحه بشكل رسمي ☐
- تجاهل وجود تسلسل هرمي واضح ☐

8- تحدد السلطات والمسؤوليات في وظيفتك عبر:

- وصف وظيفي مكتوب ☐
- شفهيا من قبل المدير المباشر ☐
- الممارسة اليومية دون توضيح رسمي ☐
- غير محددة بوضوح ☐

9 - تتعامل مع القوانين الداخلية عند الحاجة إليها من خلال :

- البحث عنها في دليل اداري محدد ☐
- استشارة زميل أو مشرف ☐
- اتباع التعليمات الشفهية فقط ☐
- عدم معرفة مكانها أو كيفية الوصول إليها ☐

10- يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عبر:

- إعلانات رسمية مسبقة ☐
- فجأة دون توضيح الأسباب ☐
- عدم حدوث أي تغييرات إلا نادرا ☐
- عدم ملاحظة أي تغييرات خلال فترة عملي ☐

11- تقوم بالمهام اليومية المطلوبة منك من خلال :

☐

- الرجوع إلى وصف وظيفي أو دليل إرشادي
- الإستناد إلى تعليمات المدير المباشر ☐
- تلقي توجيهات يومية من الزملاء ☐
- مواجهة صعوبة في تحديد المهام المطلوبة ☐

12- تتعامل مع مهام تقع خارج نطاق مسؤولياتك عبر:

- رفضها وإحالتها إلى الجهة المختصة ☐
- محاولة حلها بناءا على خبرتك ☐
- استشارة المسؤول المباشر قبل اتخاذ أي اجراء ☐
- تتجاهلها لأنها ليست من مسؤولياتك ☐

13- تُقيّمُ فهمك لدورك في المؤسسة من خلال :

- فهم كامل وواضح ☐
- فهم عام لكن هناك نقاط غامضة ☐
- فهم محدود بسبب عدم الوضوح ☐
- عدم وضوحه ☐

المحور الثالث : استخدام الأنظمة التقنية الحديثة وتأثيرها على انجاز المهام بسرعة وكفاءة :

14- تتعامل البرامج التقنية مع كم البيانات اليومية (مثل: تسجيل المرضى, الملفات الطبية) من خلال :

- معالجة البيانات بسرعة دون أخطاء ☐
- معالجة البيانات ببطء أحيانا ☐
- مواجهة صعوبة في التعامل مع البيانات الكبيرة ☐
- وجود سبب في تأخير العمل بسبب أعطاب متكررة ☐

15- تُنَفّذْ المهام اليومية باستخدام البرامج التقنية ب :

- انجاز المهام بضغطة زر واحدة (مثل: اصدار تقارير تلقائية) ☐
- تحتاج خطوات معقدة لإكمال المهام ☐

- استغراق وقت طويل لفهم آلية النظام ☐
- تجنب استخدام النظام والإعتماد على الطرق اليدوية ☐

16- تَحْصُلْ على الدعم عند مواجهة مشكلة تقنية ب :

- وجود فريق دعم فني متاح على مدار الساعة ☐
- الإتصال بمسؤول النظام ويحل المشكل خلال مدة ☐
- الإنتظار أياما حتى يتم إصلاح العطل ☐
- عدم وجود دعم فني فعال ☐

17 – تُحَدّثْ الأجهزة التقنية في المؤسسة من خلال :

- تَحْدِيثُهَا شهريا لتحسين الأداء ☐
- تَحْدِيثُهَا مرة واحدة سنويا ☐
- تَحْدِيثُهَا نادرا إلا في حالات الطوارئ ☐
- عدم ملاحظة أي تَحْدِيثَاتْ منذ فترة طويلة ☐

18- تُؤَثِرْ الأجهزة التقنية على العمليات الإدارية من خلال :

- تسهيل العمليات وتوفير الوقت ☐
- تخفيض الوقت لكن مع بعض التعقيدات ☐
- عدم حدوث فَرْقاً مَلْحُوظًا ☐
- زيادة التعقيدات بسبب النظام ☐

19- تُغَيّرْ وقت انجاز المهام بعد استخدام الأجهزة التقنية ب :

- انخفاض الوقت إلى النصف أو أكثر ☐
- انخفاض الوقت قليلا ☐
- بَقَاءُه كما هو ☐
- زيادة الوقت بسبب أعطاب النظام ☐

20- تتعامل مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام عن طريق :

- حُدُوثِهَا نادرا بسبب أخطاء في النظام ☐
- اصلاح الأخطاء بسرعة عبر النظام ذاته ☐
- الإحْتِيَاجْ إلى مساعدة خارجية لإصلاح الأخطاء ☐
- أخطاء متكررة وتعطل العمل ☐

21- تُنَفّذْ الأهداف اليومية ب :

- بنسبة عالية ☐
- بنسبة متوسطة ☐
- بنسبة منخفضة ☐
- تأخر تَنْفِيذُهَا بسبب عوائق تقنية ☐

22- تُؤَثّرْ الأجهزة التقنية على أدائك تحت الضغط (مثل: زيادة عدد المرضى) عن طريق :

- تسهيل انجاز المهام بسرعة حتى تحت الضغط ☐
- المساعدة قليلا لكن مع بعض التأخير ☐
- عدم حدوث فَرْقْ ☐
- زيادة الضغط بسبب أعْطَابْ النظام ☐

المحور الرابع : قنوات الإتصال الفعالة وتأثيرها على العمل الجماعي :

23- يتم تبادل المعلومات بين الفرق في المؤسسة عبر:

- نظام الكتروني مركزي (مثل: منصة رقمية) ☐
- اجتماعات مباشرة دورية ☐
- رسائل نصية أو تطبيقات غير رسمية (مثل: وتساب) ☐
- عدم وجود قنوات محددة, الاتصال العشوائي ☐

24- تُحَلْ المشكلات التي تتطلب تواصلا بين أقسام مختلفة عبر:

- اجتماعات طارئة مع المعنيين ☐
- تواصل فردي مع المدير المباشر ☐

- تبادل رسائل إلكترونية أو نصية ☐
- إبقاء المشكلات دون حل بسبب سوء التواصل ☐

25- تُرْسِلُ التوجيهات أو القرارات الإدارية إلى العاملين عبر:

- اشعارات رسمية على النظام الإلكتروني ☐
- اجتماعات ☐
- لوحة الإعلانات ☐
- عدم وصول التوجيهات بوضوح ☐

26- تتعامل مع معلومات تحتاجها من قسم آخر من خلال :

- الحصول عليها فورا عبر منصة رقمية مشتركة ☐
- التواصل مع القسم مباشرة عبر الهاتف ☐
- الإنتظار أياما حتى ترسل المعلومات ☐
- عدم الحصول على المعلومات المطلوبة ☐

27 – تُشَارِكُ المعلومات الحساسة (مثل: حالات طوارئ صحية) عبر:

- قنوات آمنة مخصصة (مثل: نظام طوارئ إلكتروني ☐
- اتصال هاتفي فوري ☐
- رسائل غير رسمية ☐
- عدم المشاركة بسبب عدم وجود آلية واضحة ☐

28- يتم تنسيق المهام بين الفرق المختلفة (مثل: الأطباء والممرضين) من خلال :

- خطة عمل موحدة تشرف عليها ادارة الفريق ☐
- تواصل فردي بين الأعضاء ☐
- شكل عشوائي دون تنسيق مسبق ☐
- عدم وجود تنسيق فعال ☐

29- تُدَارُ الإجتماعات الجماعية لتحسين الأداء من خلال :

- عقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة التحديات ☐
- عقد اجتماعات عند حدوث مشكلات طارئة ☐
- عدم عقد اجتماعات إلا نادرا ☐
- عدم عقد اجتماعات جماعية ☐

30- تُحَلْ المشكلات التي تواجه الفريق عبر:

- مناقشة جماعية لاتخاذ القرار ☐
- اِقْرَارْ المدير الحل دون استشارة الفريق ☐
- تَرْكْ المشكلة دون حل ☐
- اعتماد الحل على آراء فردية دون تشاور ☐

31- تُنَفّذْ المشاريع التي تتطلب تعاونا بين أقسام متعددة من خلال :

- تَنْفِيذُهَا بسلاسة عبر توزيع المهام بوضوح ☐
- مواجهة تأخير بسبب سوء التنسيق ☐
- تَنْفِيذُهَا جزئيا بسبب انعدام التعاون ☐
- فشل بسبب تضارب الصلاحيات ☐

32- يساهم كل فرد في نجاح العمل الجماعي عبر:

- أدوار محددة تسهم في الهدف المشترك ☐
- مبادرات فردية غير منظمة ☐
- عدم وجود تعاون واضح ☐
- تَقْصِيرْ الدور على المهام الفردية فقط ☐

الملحق رقم 02: إذن بالدخول 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
رقم: 184/م.ع.ص.ج.ت/م ف م ب/25

إلى السيد: مسؤول العيادة المتعددة الخدمات حفيان محمد الصالح

الموضوع: ف/ي: إذن بالدخول

بناءا على المراسلة رقم:44 المؤرخة في :2025/02/19 الصادرة عن جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ،التي تتضمن إجراء تربص تطبيقي موجه للطالبة المتربصة سنة ثانية ماستر، تخصص: تنظيم و عمل.

نأذن نحن مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة بالدخول للعيادة المتعددة الخدمات حفيان محمد الصالح للطالبة: هوام بسمة.

إبتداءا من تاريخ:2025/02/23 إلى غاية تاريخ:2025/03/25 وذلك قصد دعم المعارف.

تبسة في: 23 فيفري 2025

المدير

سعودي توفيق

الملحق رقم 03: شهادة نهاية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

رقم: 402 /م. ص. س. ت/م. ع. ص. ج. ت/م. ف. م. ب/25

شهادة نهاية تربص

يشهد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

بأن المتربص(ة): رمضاني فاتن .

متربص: سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل .

قام (ت)بإجراء تربص تطبيقي على مستوى: المديرية الفرعية للموارد البشرية .

إبتداءا من تاريخ : 2025/04/01 الى غاية :2025/05/04.

سلمت هـذه الشهادة لاستعمالها في حـدود ما يسمـــح به القانـــون

تبســة في : 14 ماي 2025

المدير

المديرية العمومية للصحة الجوارية تبسة
المدير
02

أنجزت من طرف

الملحق رقم 04: الإلتزام بالأمانة العلمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث 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 علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): رمضاني خانة

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 41243.63

الصادرة بتاريخ: 2021/08/11 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: تعامل المراكز الوظيفية وعثرها على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة الدموية الصحة الجوارية تبسة.

إشراف الأستاذ(ة): بوايجية رابح

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 20 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

الموقع أسفله

مندوب الصرح الجامعي (LMD) سكن
السيد: ذيب لزهر

037 50 40 90 | www.univ-tebessa.dz/fssh | FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

Scanned with CamScanner

الملحق رقم 05: إذن بالدخول 2



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
رقم:.../م.ع.ص.ج.ت/م ف م ب/25

إلى السيد: مسؤول العيادة المتعددة الخدمات حفيان محمد الصالح

الموضوع: ف/ي: إذن بالدخول

بناءا على المراسلة رقم:44 المؤرخة في :2025/02/19 الصادرة عن جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ،التي تتضمن إجراء تربص تطبيقي موجه للطالبة المتربصة سنة ثانية ماستر، تخصص: تنظيم و عمل.

نأذن نحن مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة بالدخول للعيادة المتعددة الخدمات حفيان محمد الصالح للطالبة: رمضاني فاتن.

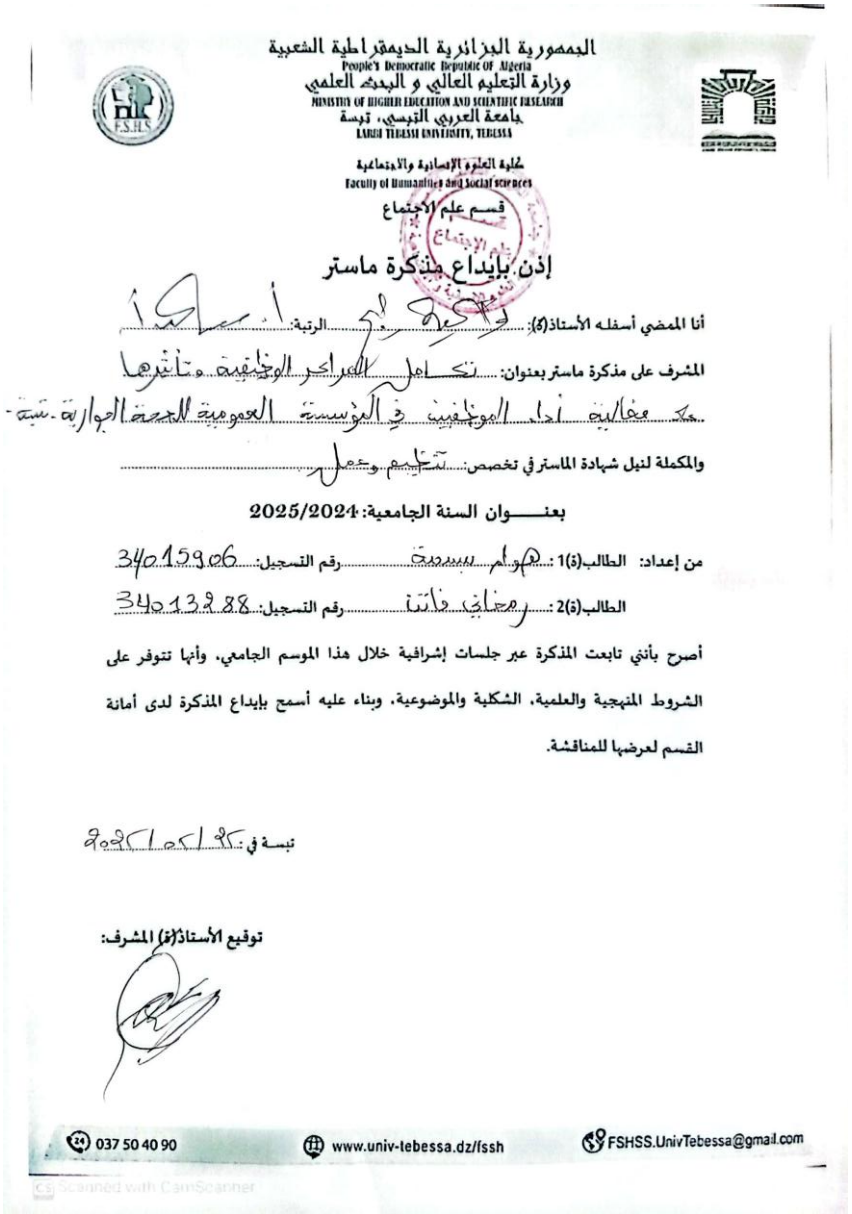
إبتداءا من تاريخ:2025/02/23 إلى غاية تاريخ:2025/03/25 وذلك قصد دعم المعارف.

تبسة في:23 فيفري 2025

المدير

المدير
سعودي توفيق

الملحق رقم 06: إذن بالإيداع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث 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 علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): ... الرتبة: ...

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: تكامل الممارسات الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -تبسة-

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

بعنـــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1: ... رقم التسجيل: 34015906

الطالب(ة)2: ... رقم التسجيل: 34013988

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

تبسة في: 29/05/2025

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

Scanned with CamScanner

الملحق رقم 07: شهادة نهاية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

رقم : 403 /م. ص. س. ت/م. ع. ص. ج. ت/م. ف. م. ب/25

شهادة نهاية تربص

يشهد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

بأن المتربص(ة): هوام بسمة .

متربص: سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل .

قام (ت)بإجراء تربص تطبيقي على مستوى: المديرية الفرعية للموارد البشرية .

إبتداءا من تاريخ : 2025/04/01 الى غاية :2025/05/04.

سلمت هـذه الشهادة لاستعمالها فـي حـدود ما يسمـــح به القانـــون

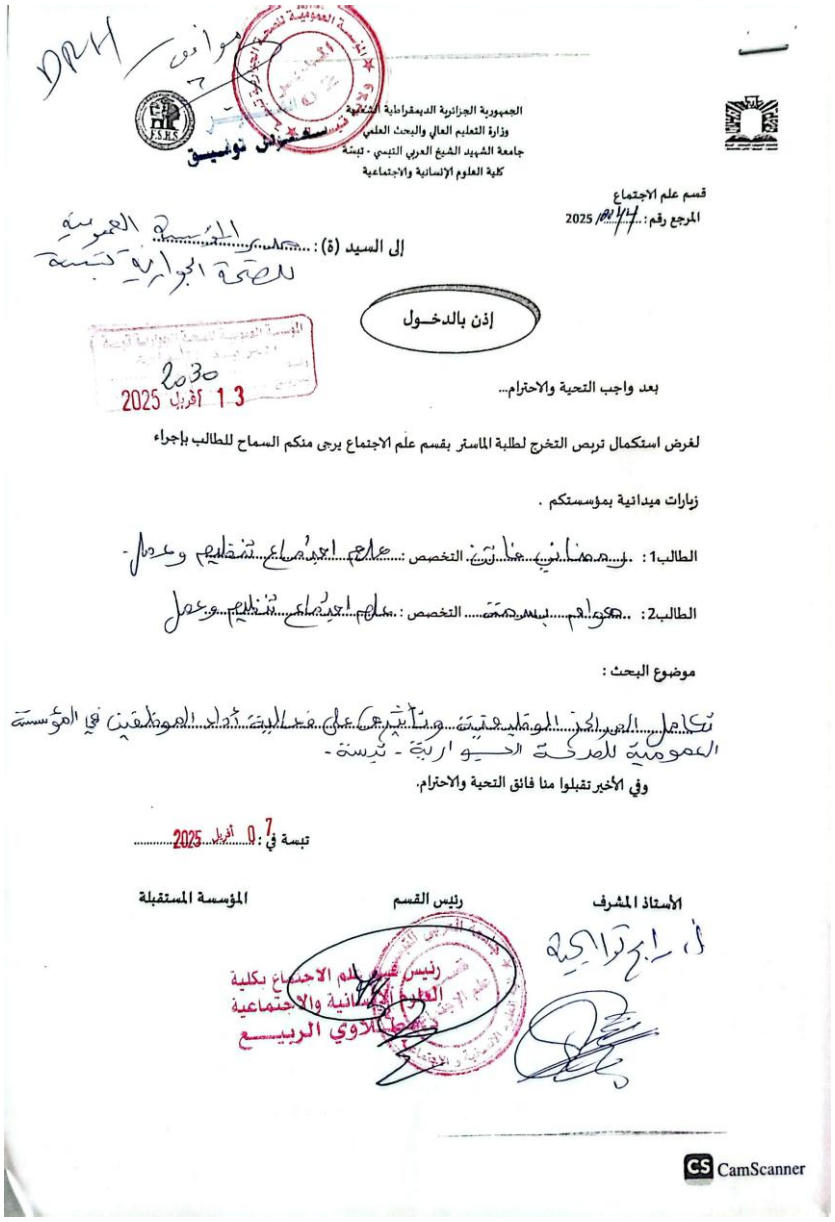
تبســة في : 14 ماي 2025

المديـر

الدكتور
عبد المالك بدل

أنجزت من طرف

الملحق رقم 08: إذن بالدخول 2



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 2025/04/

إلى السيد (ة): المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

إذن بالدخول

2025 أفريل 13

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1: ..... التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الطالب2: ..... التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث:

تكامل المراكز الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 07 أفريل 2025

الأستاذ المشرف | رئيس القسم | المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

CamScanner

الملحق رقم 09: تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث 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 علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): أسمة همام .....

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 113209950 .....

الصادرة بتاريخ: 28/ 10/ 2021 عن دائرة/بلدية: الونزة .....

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم وعمل .....

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: تحاليل المراجع الوظيفية وتأثيرها على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة العوارية - تبسة -

إشراف الأستاذ(ة): نوايصيبة رابح .....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 20 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

مندوب البلدي للحالة المدنية
السيد: ذيب لرهر

Scanned with CamScanner

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة التأثير بين تكامل المراكز الوظيفية والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تبسة -

ولاجراء هذه الدراسة انطلقنا من سؤال رئيسي ومجموعة من الفرضيات , بالإضافة غلى الإعتماد على المنهج الوصفي , وقد تم اجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة باستخدام استبيان صمم وفقا للأبعاد المحددة لكل من المتغيرين .

كما تم الإعتماد على برنامج SPSS، كما تم الإعتماد على الملاحظة والمقابلة في تحليل البيانات, وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تكامل المراكز الوظيفية ومستوى فعالية الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : تكامل المراكز الوظيفية , الأداء الوظيفي , المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – تبسة –

Summary :

The current study aimed to identify the extent of integration among the functional centers and employee in Algerian public Health institution in tebessa.

The study relied on the descriptive approche. A questionnaire was prepared and composed of several sections addressing the topic. The questionnaire was distributed to a sample of 80 employees, and the data was analyzed using the spss program. The most important of which was the existence of a correlation and an administrative relationship indicating integration between the functional centers and the level of performance of the employees .

Keywords : Integration of functional centers, employee performance ,Algerian public Health institution in tebessa .