

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

أثر تسيير العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوادي ارهيو لولاية غليزان

تحت إشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبة:

د. قصاص زكية

صحيح غانية

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	د. دباحي يمينة	أستاذ حاضر-ب-	جامعة مستغانم
مقررا	د. قصاص زكية	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	د. مقداد نادية	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر و تقدير

الحمد لله و الشكر لله أولا و أخيرا و الحمد لله على توفيقه لنا و أن جعلنا
من طلبة العلم، نتوجه بالشكر و التقدير الخاص للأستاذة المشرفة "قصاص زكية"
التي لم تتوانى في تقديم النصح لنا و الأخذ بيدنا و الصبر معنا و علينا، نتقدم
بالشكر لجميع أسادتنا الكرام.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال و إدارات المؤسسة العمومية الاستشفائية
بوادي ارهيو و لا أنسى كل من مد لي يد العون سواء من قريب أو بعيد.

فلكم مني كل الشكر و التقدير

الطالبة غانية

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك في الوجود "أبي" و "أمي"
حفظهما الله و أدام عليهما الصحة و العافية،

إلى سندي "زوجي" حفظه الله و أنعم عليه بالسعادة و الهناء

إلى أختي و إخوتي

إلى صديقاتي

إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية

و إلى كل من أكن لهم الحب و الاحترام

غانية

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة العامة
24-10	الفصل الأول: العلاقات المهنية داخل المؤسسة المبحث الأول: المدارس التي تبنت مفهوم للعلاقات المهنية. المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للعلاقات المهنية داخل المؤسسة.
39-24	الفصل الثاني: آليات تسيير العلاقات المهنية في المؤسسة المبحث الأول: عموميات حول الإتصال الداخلي في المؤسسة المبحث الثاني: آليات تسيير العلاقات داخل المؤسسة
70-40	الفصل الثالث: أثر العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوادي ارهيو المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية
73-72	الخاتمة العامة
74	المراجع
77-75	الملاحق
79-78	قائمة المحتويات
80	الملخص

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-II	دائرة الاتصال الفعال	29
01-III	الميكمل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بوادي ارهيو-غليزان	44
02-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	50
03-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن	50
04-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة	51
05-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للفئة المهنية	51
06-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 01	52
07-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 02	53
08-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 03	53
09-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 04	54
10-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 05	54
11-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 06	55
12-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 07	55
13-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 08	56
14-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 09	56
15-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 10	57
16-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 11	57
17-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 12	58
18-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 13	59
19-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 14	59
20-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 15	60
21-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 16	60
22-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 17	61
23-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 18	61
24-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 19	62
25-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 20	62
26-III	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 21	63

64	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 22	27-III
64	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 23	28-III
65	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 24	29-III
65	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 25	30-III
66	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 26	31-III
66	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 27	32-III
67	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 28	33-III
67	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 29	34-III
68	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 30	35-III
68	التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 31	36-III

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01،I	أهم الخصائص الثقافية للمدرسة الكلاسيكية	15
02،I	أهم الخصائص الثقافية للمدرسة الإنسانية	17-16
01،III	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
02،III	توزيع أفراد العينة حسب السن	50
03،III	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	51
04،III	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	51
05،III	إجابات أفراد العينة على محور علاقة الموظفين فيما بينهم	52
06،III	إجابات أفراد العينة على محور علاقات الموظفين بالإدارة	58
07،III	إجابات أفراد العينة على محور الأداء الجماعي للعاملين	63

بدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنص على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي مجموعها تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم.

وقد إتضح للباحثين من خلال تطبيق تلك الأسس العلمية الجديدة أنها ذات قصور وتتركز على الجوانب المادية البحتة وتحمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءة البشرية للفرد مما يولد مشاعر الاستغلال الذي بدوره يدفع العاملين للأخذ بمظاهر حديده عرفت باسم التنظيم غير الرسمي، أي قيام القوى البشرية داخل التنظيم أو داخل الجهاز بتحديد إطار التعامل فيما بينها، لقد كانت مثل هذه التصرفات وغيرها دافعا لإعادة النظر في أركان التنظيم وإعطاء الجانب الإنساني والعلاقات المهنية اهتماما أكبر، وأن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل إن له تأثيرا ربما يكون أكثر من تأثير الحافز المادي في دفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العاملين فيما بينهم، حيث أظهرت الدراسات أن أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير بالعوامل الاجتماعية والنفسية داخل العمل وكلما تميزت الأجواء بالمرح والتواصل وتبادل الأحاديث كلما دفع ذلك إلى مقدار أكبر من الكفاءة والفعالية والإنتاجية والنشاط.

و مع استمرار هذه التغيرات و التطورات الجديدة و المتنامية، انصب اهتمام المؤسسة على تبنيها لأساليب التسيير الحديثة، و الوظائف الإدارية المستحدثة في إطار البحث عن الإستراتيجيات التنافسية لتحقيق أحسن الأداء، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و التي من أهمها تكوين علاقات مهنية تمتاز بالدعم و الاستمرار، فكانت وظيفة تسيير العلاقات إحدى هذه الوظائف الحيوية و المهمة من الوجهة التنظيمية، و من هنا أدركت المؤسسة مدى أهمية و فائدة العلاقات المهنية من خلال ما تؤديه من إنسجام بين الموظفين و كذا رسم و تكوين صورة ذهنية جيّدة عن المؤسسة كونها مؤسسة خدمية تعتمد على العنصر البشري و ذلك لضمان تحقيق الأهداف و إشباع الحاجات المشتركة.

ويرى الباحثون أن العمل ليس مجرد تعليمات تطبق طوال دوام معين، وإنما داخل هذه المنظومة يوجد تنظيم معنوي غير رسمي يشمل العلاقات المهنية بين الموظفين، فلا يوجد تعارض مطلقا بين أداء الموظفين أعمالهم على أكمل وجه وبين وجود علاقات بينهم أيا كانت مواقعهم و مستوياتهم الوظيفية.

ولإظهار الدور المهم للعلاقات المهنية في المؤسسة الخدمية، المرتكز على كفاءة العنصر البشري و أدائه، والذي يظهر من خلال إدارة و تسيير المؤسسة بطريقة إستراتيجية، و من أجل إثراء الموضوع أكثر يمكن التطرق إلى الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير العلاقات المهنية على العمل الجماعي للموظفين بمستشفى "أحمد فرانسيس"؟

و للإلمام بجميع جوانب هذه الاشكالية يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مستويات و تصنيفات العلاقات المهنية؟
2. ما هي طرق و آليات تسيير العلاقات المهنية في المؤسسة؟
3. ما هي العلاقة بين العلاقات المهنية و العمل الجماعي؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة يمكننا طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تعتبر العلاقات الأفقية (الموظفين فيما بينهم) أهم تصنيفات العلاقات المهنية.
- الفرضية الثانية: تلعب الإدارة دورا مهما في إنشاء و توطيد العلاقات المهنية مع موظفيها .

الفرضية الثالثة: تأثير العلاقات المهنية على العمل الجماعي للموظفين داخل المؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع:

- لقد تعددت أسباب إختيار الموضوع بين العوامل العلمية و العوامل الذاتية التالية:
- قلة الدراسات الميدانية فيما يخص موضوع العلاقات المهنية في المؤسسات الاستشفائية.
- أهمية الموضوع المعرفية و غايته العلمية.
- تقارب الموضوع مع إهتمامات الباحث و ميولاته.
- الشعور بأهمية العلاقات داخل المؤسسة الاستشفائية.

أهداف الدراسة:

لتكون الدراسة ذات قيمة علمية لا بد أن يكون لها أهداف أو أغراض تطمح الوصول إليها، فالغرض من الدراسة يفهم على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة، والبحث الجيد يتجه إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية وينقسم الحديث في هذا العنصر إلى أهداف وهي:

- دراسة العلاقة بين العلاقات المهنية و الأداء في المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على واقع العلاقات المهنية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد فرانسيس"
- محاولة كشف نوعية العلاقات و الاتصال في المؤسسة الاستشفائية كونها تتميز بالتعقيد و تحوي فئات عمالية متباينة.
- إبراز أهمية المجتمع المحلي (البيئة الداخلية) في التأثير على العلاقات داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تقدمه وتحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، كذلك ما يمكن أن يحققه الدراسة من نفع للعلم وللباحث ولقراء البحث من الناحية العلمية، وما يمكن أن تقدمه وتحققه من فائدة للمجتمع من الناحية العلمية التطبيقية. وفيما يخص أهداف دراستنا فقد قسمناها إلى قسمين:

1. **الأهمية العلمية:** تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة ما تتوصل إليه من نتائج تبرز طبيعة العلاقات السائدة لدى فئة الموظفين من أطباء و ممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية و مدى تأثيرها على عملهم الجماعي و بالتالي على أداء المؤسسة.
2. **الأهمية العملية:** توجه الدراسة إهتمامها على فئة الموظفين (الأطباء و شبه الطبيين) في المؤسسة الاستشفائية، فإن ما تتوصل إليه من نتائج يبرز أهم العوامل المؤثرة على العلاقات المهنية التي تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي للموظفين، و بالتالي رفع كفاءة المؤسسة الاستشفائية.

منهج و أدوات الدراسة:

اعتمدنا في الفصلين الأول و الثاني على المنهج الوصفي، وذلك بغية استيعاب الجانب النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده، أما في الفصل الثالث اعتمدنا على المنهج التجريبي ، و ذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع ، فاستعملنا بعض الطرق الإحصائية و توزيع الاستبيان و كذا المقابلات الشخصية.

تقسيم الدراسة:

سيتم عرض الدراسة من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي على النحو الآتي:

جاء الفصل الأول بعنوان "العلاقات المهنية داخل المؤسسة" حيث تناولنا المدارس التي تبنت مفهوم العلاقات المهنية، كما تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان "آليات تسيير العلاقات المهنية في المؤسسة" فقد تطرقنا فيه إلى عموميات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة، و آليات تثير العلاقات داخل المؤسسة.

و في الفصل الثالث و الأخير و المسمى ب "أثر العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لوادي ارهيو بغليزان، قمنا أولاً بتعريف و سرد عموميات حول المؤسسة محل الدراسة، ثم خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

لقد حددت الدراسة في المجالات التالية:

الحدود المكانية: تدرس الدراسة الميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد فرانسيس" بوادي ارهيو ولاية غليزان.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية مارس - جوان 2018.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض المشاكل و الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو الدراسة الميدانية، و يمكن حصرها في ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل كاف.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة.
- عدم تطابق بعض عناوين الكتب بمضمونها.
- عدم إجابة بعض الموظفين على الاستبيان.

الفصل الأول

العلاقات المهنية داخل المؤسسة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة (بشرية، مادية، فنية،.....)، تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة لذلك تعد مجالاً لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، وتعتبر العلاقات كشكل من أشكال التنظيم داخل المؤسسة، فهي تتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها البعد الاجتماعي و الإنساني للعاملين بها.

وعلاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه، ومنذ أول تجمع بشري، وتحلى الإهتمام بقدسية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التعامل بينهم، وخير دليل على حسن المعشر ما حثنا عليه الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: {فبما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمته فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين} {أل عمران, 159}

و هناك حكمة صينية رائعة تقول: (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يتسم، لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

و من خلال هذا الفصل سنحاول دراسة مفاهيم عامة و أسس نظرية عن العلاقات المهنية بصفة عامة و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المدارس التي تبنت مفهوم للعلاقات المهنية.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للعلاقات المهنية داخل المؤسسة

المبحث الأول: المدارس التي تبنت مفهوم العلاقات المهنية¹:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بفضل أعمال «التون مايو ELTON MAYO» الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهرت بإجرائها في مصانع وسترن الكترليك Western Electric في هاوثورن Hawthorne (1924-1933) وكانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، و جرت كلها على بعض العاملات المتطوعات، و في نهاية هذه التجارب اتضح أن كل التغيرات الطارئة توصلت إلى نتائج مماثلة مفادها بأن الزيادة في إنتاجية العاملات لم تكن أسبابها في الظروف المادية للعمل. ومن ذلك استخلص مايو و زملائه بأن الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة و إنما نتيجة التجربة المقترحة و يقصد بذلك العلاقات بين الأفراد. وكانت هذه النتائج تناقض نتائج تايلور F.Taylor التي تبعد كل الإعتبارات السوسيونفسية، و تعتبر أن العمل لا يتمثل إلا في أبعاده التقنية البحتة.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية الميكانيكية:

يرجع ظهور هذه المدرسة إلى مطلع القرن السابق، و هي تعتبر الإطار الفكري الأول الجامع لمساهمات مفكري التسيير، و لقد عرفت في كثير من الأحيان باسم المدرسة العلمية باعتبارها أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على التسيير، تمثلت مداخل المدرسة الكلاسيكية في الرأي التي جاء بها مجموعة من المفكرين و التي تشابهت في كثير من النقاط المشتركة ، و شملت هذه المداخل: التنظيم العلمي للعمل، التنظيم العلمي للإدارة و التنظيم البيروقراطي. أ. التنظيم العلمي للعمل:

اقترح تايلور Taylor (1856-1915) مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون ب"مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المؤسسات الأمريكية آنذاك و التي تميزت بنمو حجمها و زيادة إنتاجها، مما أدى إلى زيادة كفاءة العمال، لتحقيق أقصى عائد إقتصادي ممكن لأصحاب المؤسسات. و قد انطلق تايلور من مجموعة من الافتراضات و المعتقدات حول العمال أهمها²:

- أن العامل كسول بطبعه، و يعمل أقل قدر ممكن، و يضع الكثير من الوقت.
- أنه كائن مادي لا يهتم إلا الزيادة في الأجر.
- أنه أناني بطبعه، و لا تحميه حاجات المؤسسة.
- أنه بطبيعته مقاوم للتغيير.

¹ سلاطينة بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية- العدد الخامس، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2004، ص 21

شاكر بلخضر، حمزة مرادسي، قمرى حياة، بحث حول "المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التaylorية الحديثة"، مقياس نظريات المنظمات، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 8

² صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير موارد بشرية، 2008-2009، ص 43.

في المقابل يصرح أن الحل لهذه المشاكل يكمن في التنظيم العلمي للعمل، و الذي يقوم على مبادئ و قيم أهمها عقلنة العمل و التي تقوم على: تقسيم العمل، تخصيص و تكوين العمال، دراسة الوقت المطلوب لكل مهمة، تأسيس مكاتب التخطيط و أخيراً تحديد المسؤوليات بين الإدارة و العمال حتى لا يكون تداخل في المصالح. و هذه العناصر تمثل العناصر الأساسية المكونة لثقافة جديدة من طرف تاييلور، و التي تعتبر بالنسبة إليه ثورة على القيم القديمة.

ب. التنظيم العلمي للإدارة:³

إقترح العالم الفرنسي **هانري فايول Henry Fayol (1841-1925)** مدخل مبادئ الإدارة العلمية بمعنى عقلنة النشاطات الإدارية، هذا المدخل يهتم بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية les pratiques administratives، و إهتمام فايول في نظريته الإدارية لم يتركز حول المهام كما فعل تاييلور، و لكن اهتم ببنية المؤسسة و مكوناتها، فهو يرى أن المؤسسة تتكون من ستة وظائف أساسية و هي:⁴

- ✓ الوظيفة التقنية: تتعلق بالإنتاج و تحويل المنتج.
 - ✓ الوظيفة التجارية: تتعلق ببيع المنتج و شراء المواد الأولية.
 - ✓ الوظيفة المالية: تتعلق بتسيير رؤوس الأموال.
 - ✓ الوظيفة الأمنية: تتعلق بحماية و صيانة الأجهزة و الأيدي العاملة.
 - ✓ وظيفة المحاسبة: تتعلق بمجرد حصيلة النشاطات و حساب كلفة الإنتاج.
 - ✓ الوظيفة الإدارية: حيث أعطى فايول أهمية كبرى لهذه الوظيفة، و أنها هي التي تجمع بين الوظائف الأخرى و تنسق فيما بينها.
- و إقترح أيضاً خمسة مبادئ أساسية تساعد على فعالية المؤسسات:

- **التنبؤ Prévoir**: حسب فايول أن كل نشاط إلا و يجب أن يخضع لمخطط عمل أو برنامج عمل، يتحقق عنصر التنبؤ عن طريق القيام ببرنامج عمل الذي يعد أداة فعالة في التسيير، فهو يهدف إلى توضيح الأهداف الواجب تحقيقها، و المراحل المختلفة الواجب اتباعها، و الوسائل اللازمة لها، خلال فترة زمنية معينة.
- **التنظيم الهيرمي Arrangement vertical**: أول خطوة يجب أن نقوم بها صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة كشرط أساسي لعقلنة النشاطات الإدارية، مناصب العمل يجب أن تكون مهيكلية هرمياً، هذا التنظيم من الأعلى إلى الأسفل بتحديد مناطق السلطة و مسؤوليات أعضاء المؤسسة.
- **وحدة القيادة Unité de Commandement**: أن كل عضو داخل المؤسسة لا يتلقى الأوامر إلا من مسؤله المباشر، هذا المبدأ يعمل على ترسيخ السلطة الرسمية و لا يقبل أي سلطة غير رسمية.

³ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، (2008-2009)، ص46.
⁴ بودراع فوزي، "ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة وهران، 2013_2014، ص16.

- المراقبة **Contrôle** : مراقبة سير العمليات و مراحل تنفيذ سير العمل، و للتدخل و التصحيح في الوقت المناسب، و المراقبة الفعالة هي تتم في الوقت المناسب و المتبوعة بالعقوبات.

- التنسيق **Coordination**: يعني خلق الإنسجام و التكامل بين مختلف النشاطات و الوظائف الستة.

ج. التنظيم البيروقراطي:⁵

M. Weber (1864-1920) عالم إجتماع ألماني، في بداية القرن العشرين طور نظرية حول النشاط التنظيمي يقوم على أساس السلطة، تصور

نموذج نظري للتنظيم يسمى النموذج المثالي البيروقراطي، و يقوم على المبادئ التالية:

✓ تقسيم العمل **la division du travail**: العمل مقسم إلى مجموعة من المهام الثانوية، مكررة و معرفة بشكل واضح.

✓ هرمية السلطة **Hiérarchisation du pouvoir**: الوظائف و المناصب منظمة هرميا، و كل تابع يجد نفسه تحت سلطة مسئول.

✓ الاختيار الرسمي **La sélection formelle**: كل أعضاء الهيكل التنظيمي يتم إختيارهم من خلال القدرات التقنية، معرفة تكوينهم، المسار الدراسي، أو نتائج تقييم رسمي.

✓ اللاشخصية **Impersonnalité**: النظام و المراقبة يجب تفعيلهما بشكل منظم، بطريقة تسمح بالإبتعاد عن كل أمر شخصي.

✓ التطور المهني **Evolution professionnelle**: المسيرين هم أعوان مهنيين.

أما خصائص المدرسة الكلاسيكية فهي مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم 01: أهم الخصائص الثقافية للمدرسة الكلاسيكية

الأبعاد	الخصائص
السلطة	- نظام بيروقراطي يتميز بالمركزية المفرطة.
	- تطبيق القوانين و اللوائح بشكل حرفي.
	- إتخاذ القرار مركزي في يد شخص واحد.
	- تسلسل هرمي من الأعلى إلى الأسفل.
	- نظام المراقبة صارم و عدم الثقة في العمال.
	- البطء في أداء المهام و تعطيل العمل.
	- الإتصال مقتصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الهرمي.
	- غياب الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

⁵ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، (2008-2009)، ص48.

الإتصال	- إتصال خطي من الأعلى للأسفل. - البطء و عدم إيصال المعلومة, و عدم المرونة.
المشاركة و المبادرة من طرف العامل	- التخطيط و تحديد الأهداف من قبل الإدارة و العمال ينفذون. - التدخل و المراقبة أثناء العمل, و المعاقبة على الخطأ. - عدم السماح بالمبادرة و المساهمة في إعطاء إقتراحات. - العامل ليس حرا في عمله.
طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت	- الزيادة في الأجر. - تقوم على مبدأ الأقدمية و ليس الأداء و الكفاءة. - لا تعترف بالإستحقاق و إنما يتم توزيع العلاوات على الجميع بشكل متساو.

المصدر: بودراع فوزي، "ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الإجتماعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة وهران، 2013_2014، ص 19.

و قد واجهت المدرسة الكلاسيكية عدة انتقادات و المبنية أساسا على أن المداخل الكلاسيكية الثلاثة تشترك فيما بينها من حيث الهدف و هو عقلنة النشاطات داخل المؤسسة، و قد تعرض هذا الإتجاه إلى العديد من الإنتقادات من جانب الباحثين، و يمكن استخلاصها فيما يلي: الإنسان ليس آلة، حيث أن تايلور ينطلق من إفتراض مفاده أن الإنسان كائن مادي عقلاني يسعى فقط إلى زيادة العائد المادي، و يرى العديد من الباحثين أن هذا الإفتراض غير دقيق عن طبيعة الإنسان، لأنه كائن إجتماعي في المقام الأول.

أما بالنسبة لفايول و ويبير فنظريتهما عرفت هي كذلك نقدا و عجزا كبير نسبة إلى مجموعة من الإختلالات التي عرفها التنظيم، و من أهم هذه الإختلالات نجد:

- ✓ المركزية المفرطة عن طريق التوسع في تطبيق القوانين مما أدى إلى البطء في أداء المهام و تعطيل العمل.
- ✓ قتل روح الإبداع و المشاركة عن طريق عدم تشجيع العاملين على التجديد و الابتكار و الخضوع لمرووسيههم،
- ✓ نظام المراقبة الداخلي الشديد الذي يحد من حريات الأفراد و ثقل الإجراءات.
- ✓ مركزية القرار في يد شخص واحد أين تصبح السلطة دكتاتورية.
- ✓ كما يمكن أن تخلق مشاكل على مستوى نظام الإتصال الداخلي لأن القرار يأتي من الأعلى للأسفل، بالإضافة إلى إهتمام ضعيف بالنتائج و الخصائص الفردية.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية:⁶

تعتبر المدرسة الإنسانية كرد فعل على تجاوزات المدرسة الكلاسيكية، فهي تنطلق في دراستها للمؤسسة من الفرد، و أنه يعتبر كأحد العناصر الأساسية المؤثرة في أداء و فعالية المؤسسة، و الافتراض الرئيسي لهذا المدخل هو أن "الإنسان كائن إجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل"، فهي تنطلق من رؤية جديدة تركز على الرضا النفسي و تحقيق حاجات الفرد النفسية و الإجتماعية، و على المؤسسة أن تسهر لتحقيق هذه الحاجات لأعضائها لتكون فعالة.

و من بين رواد هذه المدرسة، نجد علماء كثر الذين أقروا بأهمية العامل الإنساني، و من بينهم:

Elton Mayo و Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, Chester Bernard.

أما أهم المبادئ التي جاء بها مايو و زملائه تمثلت في:

- ✓ أهمية ثقل الجماعة على السلوك الفردي، بمعنى أن المعايير و المراجع الإجتماعية للجماعة تشكل المحددات الأساسية لسلوك الفرد داخل الجو المهني.
- ✓ بناء علاقة الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و ضرورة الاستماع لانشغالات العمال، و إيجاد نمط إشراف تعاوني بين الإدارة و العمال.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الشخصية داخل المؤسسة.
- ✓ الاعتراف و تقدير العناصر الجيدة.
- ✓ ضرورة العمل الجماعي.
- ✓ تعزيز التنظيمات غير الرسمية.

أما خصائص التي تميزت بها المدرسة الإنسانية فهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أهم الخصائص الثقافية للمدرسة الإنسانية:

الأبعاد	الخصائص
السلطة	- نظام أبوي يركز على الخدمات الإجتماعية و التدخل في الحياة الشخصية للعامل. - التعاون بين الإدارة و العمال. - تعزيز العلاقات الأفقية بين الأفراد و الجماعات. - خلق مراكز وظيفية تهتم بمشاكل العمال. - السماح بالتنظيمات غير رسمية و الرؤساء غير الرسميين. - إتخاذ القرار يتم فيه مراعاة ردود الأفعال و الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية.

⁶ سلاطينة بلقاسم، مرجع سبق ذكره، (2004)، ص22

- نظام المراقبة يعتمد على مفهوم جديد و هو الإشراف, و الثقة في العمال.	
- الحرص على السرعة في إيصال المعلومة. - الإستماع و الإنتباه لحاجات و مساهمات المرؤوسين في العمل - تعزيز الحوار و التواصل بين الإدارة و الأفراد و الجماعات. - خلق جريدة المؤسسة. - خلق أماكن للنقاش غير الرسمي. - تنظيم إجتماعات للتواصل.	الإتصال
- إعطاء العامل الحرية في أداء عمله. - السماح للعمال بإعطاء إقتراحات و آراء حول كيفية إنجاز العمل. - إثراء و توسعة العمل لتعزيز روح الإبداع و المبادرة. - إنشاء فرق عمل جماعية مستقلة. - الاعتراف بالكفاءات و تثمينها.	المشاركة و المبادرة من طرف العمال
- تعزيز الروح المعنوية للعاملين. - تحقيق الرضا الوظيفي. - الاهتمام بإنجازات و دوافع العمال. - التكوين لرفع كفاءة العمال. - السهر على خلق جو اجتماعي جيد. - تطوير الخدمات الاجتماعية (وضع خبراء نفسانيين و مساعدين اجتماعيين...)	طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت

المصدر: بودراع فوزي، "ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الإجتماعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم

الإجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة وهران، 2013_2014، ص16. ص 25

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للعلاقات المهنية في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية العلاقات المهنية:

العلاقات المهنية أو علاقات العمل, يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه, ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم, كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسئول للعمل الذي يقوم به الموظف. وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص, وهما العلاقة بين الموظف و زملاء العمل. من جهة والعلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه من جهة أخرى.

1. تعريف و أهمية العلاقات المهنية:

العلاقات المهنية في معناها العام هي حالة من الارتباط بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين و تعد من أهم العلاقات الإنسانية التي تربط الفرد بالآخرين.

و العلاقة المهنية لها مفهوم و أساس مهني في خدمة الفرد, و قد أصبحت القدرة على تكوين هذه العلاقة المهارة لمن يمارس خدمة الفرد أو يقدم خدمة. و تتجسد في عدة أشكال منها:

- العلاقة النفعية: و هي علاقة تبادل فيها مصلحة بين طرفين.
 - علاقة صداقة: و هي التي يجمعها الارتباط العاطفي و الإلتقاء الوجداني بين أصدقاء العمل.
 - علاقة لها صفة الدوام و الإستقرار, و في هذه العلاقة يمكن لأحد أطرافها السلطة على الآخرين كما يملك حق القيادة أيضاً.⁷
- العلاقات الإنسانية هي " مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس والغاية من وراء استخدامها هو جعل الأفراد العاملين في المؤسسة راضين عن العمل فيها, ومرتبطين بها ويساهمون إسهاماً فعالاً في تحقيق أهدافها"⁸.
- وقد ورد تعريف العلاقات الإنسانية في معجم العلوم الاجتماعية كما يلي:
- العلاقات الإنسانية هي التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج".
- وجاء في معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين تعريف العلاقات الإنسانية بأنها:
- "العلاقات التي تهتم بتنمية التفاعلات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهوداً من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم البعض، والمدراء والعاملين والمنظمة الرسمية ككل. وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضاهم الوظيفي"⁹.

2-أهمية العلاقات المهنية:

تتجلى أهمية العلاقات المهنية داخل المؤسسة فيما يلي:

➤ بالنسبة للموظفين:

✓ نقل إنجازاتهم وانشغالهم إلى رؤسائهم.

⁷ منتدى الجلفة, "مهارة العلاقات المهنية في الخدمة الاجتماعية", 22 ديسمبر 2009,

⁸ عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2005, ص269.

⁹ بلباش وداد, "دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية", مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية, جامعة قسنطينة, 2007-2008, ص141.

- ✓ مساهمتهم في عملية إتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم
 - ✓ إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.
 - ✓ تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤوليهم و التقرب أكثر منهم.
 - بالنسبة للإدارة:
 - ✓ معرفة الواقع و وضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
 - ✓ التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليهم و محاولة التقرب منهم.
 - ✓ تسمح استطلاعات الرأي لما يعيشه ويجسه الموظفون ولهذا السبب فإنه على الإدارة أن لا تُظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين التي تحملها استطلاعات الرأي لذلك فهي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل.
 - يثار تساؤل مهم عن سبب اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية و لقد أجاب على هذا التساؤل " MARVEIN " " مارفن " عندما ارجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك و قد ذكرها " مارفن " على سبيل الهدف¹⁰:
 - ✓ **الجزء الذاتي :** حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تتسبب في إشباع مظاهر النفس.
 - ✓ **الإهتمامات العامة :** لأن العلاقات تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الإهتمامات المشتركة بين الجماعات.
 - ✓ **المعتقدات :** فالدين يطالب الفرد بالتعاون، و كذا تشجيع العمليات الاجتماعية الإيجابية كالتوافق و الإنسجام و التناسق و المؤازرة و الإفتخار....
 - ✓ **القوة :** إذا العلاقات داخل المؤسسة في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر و ذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد و الجماعات من اجل سيادة علاقات سوية.
- 3- أهداف العلاقات المهنية داخل المؤسسة:**¹¹
- يمكن تحديد أهداف العلاقات المهنية في النقاط التالية:
- ✓ أنها تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
 - ✓ إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة.
 - ✓ تهدف العلاقات المهنية إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم.
 - ✓ تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ✓ بواسطة العلاقات الإنسانية تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها.
 - ✓ تشكيل مناخ اجتماعي منسجم من حيث النشاط والأهداف.

¹⁰ سامية معاوي، "الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير - جامعة عنابة- 2008-2009، ص91.

¹¹ بلحاجي وهيب، "الاتصال المؤسسي و علاقته بتفعيل عملية التشريع"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص47.

كما أدى ارتفاع مستوى المعيشة إلى ضرورة التركيز على العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة إذ لا يكفي الأفراد في هذه الحالة مقابلة مطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجات الفسيولوجية وإنما يتطلعون باهتمام أكبر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقات المهنية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارة فهناك جوانب أخرى في الإدارة يجب الاهتمام بها مثل : النظرة التحليلية، والقيم العلمية للإدارة، كما أن توافر العلاقات الإنسانية لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل، فالإدارة الناجحة هي التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية و بهما معا تتحقق أهداف المنظمة.

كما ان الاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات المهنية الفعالة لكي تحقق أهدافها هي زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وهو ما يدعى في الإدارة الحديثة بإستراتيجية دمج العاملين وذلك بتفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في إدارة العمل، حيث عموده الفقري، يعني أن العاملين يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره، وتقدم المقترحات من اجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد ، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلا من التركيز على سعادة الأفراد، كما أن التوجه السيئ للقائد يمكن أن يساهم في تدمير المؤسسة.

المطلب الثاني: تصنيفات العلاقات المهنية و العوامل المؤدية الى تلاشيها:

أولا: تصنيفات العلاقات المهنية

هناك عدة أسس تصنف من خلالها العلاقات المهنية و نذكر منها

➤ التصنيف حسب المركز الاجتماعي الوظيفي:¹² يمكن أن نصنف العلاقات المهنية إلى:

- العلاقات المهنية العمودية: هي الإتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة و المركز و الدور، و طبيعة المهام أو الخدمة كالعلاقة بين مدير المؤسسة و رئيس القسم، فمدير المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من رئيس القسم.
- العلاقات المهنية الأفقية: و هي الإتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية متساوية كإتصال مدير الإنتاج بمدير الأبحاث و الدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة إنخفاض إنتاجية العمال، و العلاقة الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة، أو أقسام و مصالح مختلفة.

¹²بودراع فوزي، مرجع سبق ذكره، (2013-2014)، ص55.

➤ التصنيف حسب رسمية أو عدم رسمية العلاقة المهنية¹³:

- العلاقات المهنية الرسمية: و هي العلاقة التي يحدد أسسها و مفاهيمها القانون و النظام الداخلي للمؤسسة، و يهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل و تحقيق أهداف الأفراد و استمرارية المؤسسة في أنشطتها، و القانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها.

العلاقات المهنية غير الرسمية: و هي الإتصالات و التفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، و التي لا تحددها القوانين و الإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف و ميول و اتجاهات اجتماعية و ثقافية و مصالح الأفراد، الذين يكونونها و يدخلون في إطارها، و يمثلون لقيمها و معاييرها، و غالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال، و تنشأ إما لأسباب دينية أو إيديولوجية أو ثقافية ...

➤ حسب المدة (طويلة الأجل و قصيرة الأجل)¹⁴:

- العلاقات المهنية طويلة الأجل : هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن، تؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثابتة.
- العلاقات المهنية قصيرة الأجل : هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر إلى فترة قصيرة من الزمن.

➤ التصنيف حسب الشكل (المباشرة و غير المباشرة):

إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سوية ، و إنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة بشكل المؤسسات التنظيمية العامة التي تشمل المجتمع ككل ، و بالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الإحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الآخر و أيضا بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة و إنما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة.

➤ التصنيف حسب المحيط (الداخلي و الخارجي)¹⁵:

- و تتمثل العلاقات الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة و العواطف التي بينهم.
- و تتمثل العلاقات الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة المحيطة بها. و لقد تناول هذين النوعين من العلاقات بالتفصيل العالم الأمريكي "جورج هومانز" عند تحليله للتفاعل في الجماعات الصغيرة، و هو من الرواد المؤسسين لنظرية التفاعل.

¹³ نفس المرجع السابق، ص 55.

¹⁴ سامية معاوي، مرجع سبق ذكره، (2008-2009)، ص 81.

¹⁵ قادري محمد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة تلمسان، 2009-2010 ص 57.

➤ حسب الفاعلية (الإيجابية و السلبية)¹⁶:

العلاقات المهنية الإيجابية تؤدي إلى الإتفاق أو التناسق ، و هذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك و وحدة و تكامل المؤسسة، بينما العلاقات المهنية السلبية هي التي تؤدي إلى عدم الإتفاق. و عدم التناسق و هذا النوع من العلاقات يساهم في عدم التماسك و التفكك داخل المؤسسة.

➤ التصنيف حسب اتجاه العلاقة المهنية:

- **العلاقات المهنية اللاتبادلية:** في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن وجود الأطراف المتفاعلة و لا يؤثر أي طرف على الآخر و معنى هذا أنه يوجد كل منهم و لا يوجد بينهم تفاعل حقيقي، مثل: ما يحدث في عملية التوظيف، العامل المكلف بالتشغيل يملك بيانات عن المترشحين و لكن لا يوجد بينهم تفاعل حقيقي و لا يؤثر كل منهم على الآخر.
- **العلاقات المهنية ذات الاتجاه الواحد :** في هذا المستوى لا يتزامن وجود الأطراف المتفاعلة و يكون التأثير في إتجاه واحد فقط لا يحدث بينهم تفاعل حقيقي، مثل: مدير المؤسسة ← رؤساء الأقسام ← الموظفون، فهناك تأثير من مدير المؤسسة على الموظفين و لا يوجد تفاعل حقيقي بينهم.
- **العلاقات شبه التبادلية :** تتم العلاقة في هذا المستوى بين شخصين أو مجموعة أشخاص وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، فهنا يبدو أن هناك تفاعل بينهم و لكن في الحقيقة ما هو إلا قيام الأفراد بأدوارهم الموكلة إليهم تبعا لتوجيهات الإدارة أو المسؤول عنهم.
- **العلاقات التبادلية:** يعتبر هذا المستوى أصح صور العلاقات المهنية حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل و يعني التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر، فكما يؤثر فرد ما في غيره فانه أيضا يتأثر بهم ، فيصبح بذلك مؤثرا و مستجيبا معا. و يوجد ثلاث أنواع: العلاقات المتبادلة بين فردين، العلاقات المتبادلة بين فرد و جماعة و العلاقات المتبادلة بين جماعتين.¹⁷

ثانيا: **عوامل تفكك العلاقات المهنية:** ان استمرار العلاقات المهنية مهم جدا بالنسبة للمؤسسة و لكن توجد بعض الظروف التي تتسبب في تفكك هذه العلاقات و منها

➤ خلافا على مستوى المجموعة:

- تتعرض أي مجموعة مهما كان عدد أعضائها إلى سوء تفاهم بسبب الحساسيات التي قد تؤثر على طبيعة الإتصالات التي تحدث فيما بينهم والتي يمكن رصدها فيما يلي:¹⁸
- أ - جهود المجموعة بسبب الحالة النفسية الإجتماعية وهذا بسبب:
- ✓ الرفض الجماعي لأي نوع من السيطرة و الهيمنة التي قد يمارسها رئيس المجموعة على الموظفين، وذلك لعدم إعطائهم الفرصة للحوار، مما يجعل الإتصال يتم وفق إتجاه واحد.

¹⁶ سامية معاوي، مرجع سبق ذكره، (2008-2009)، ص 83

¹⁷ سامية معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

¹⁸ بلحاجي و هيبية، مرجع سبق ذكره، (2002-2003)، ص 49، 50.

- ✓ قد يتعرض أعضاء المجموعة إلى بعض الضغوطات التي قد يمارسها رئيسهم، الذي من المفروض واجباً أن ينظم تدخلاتهم ويوفر لهم المناخ المناسب للإحتكاك وتبادل الآراء ويوجههم نحو هدف المجموعة والمؤسسة.
- ✓ هناك من الرؤساء الذين يمارسون الإحتكار على باقي أعضاء المجموعة بمجرد وصولهم إلى القمة هذه الوضعية تولد لدى أفراد المجموعة نوعاً من الكآبة و الخمول في ظل مناخ يسوده الضغط والكبت لحريات التعبير.
- ✓ الاختلافات الفكرية الإيديولوجية العميقة لكل فرد في المجموعة حيث لا يتقاسم كل أعضاء المجموعة نفس الأفكار وهذا ما يُحدث اصطدامات في الرؤى وحتى في أهداف المجموعة، قد تؤدي إلى انشقاقات على مستوى هذه المجموعة. أضف إلى ذلك، فقد يرفض بعض أعضاء المجموعة الإيديولوجية المفروضة عليهم لأنها لا تتناسب مع توجهاتهم الفكرية.
- ✓ الضغوطات الداخلية والخارجية و محاولة أحد أعضاء المجموعة التأثير والضغط على باقي الأعضاء من أجل تحقيق هدف معين، وكذا فقد
- ✓ تعرض المجموعة نفسها إلى ضغوطات خارجية يكون لها تأثير على توجهات أعضائها. وعليه، تعد الاختلافات الإيديولوجية العميقة التي قد يقع فيها أفراد المجموعة من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر بصفة سلبية على مستوى احتكاكهم وقد تحدث اضطرابات واصطدامات في أهداف المجموعة وهذا لا يخدم المجموعة ولا نشاط المؤسسة

ب- **الجمود الفردي:** ويظهر ذلك من خلال رفض بعض الموظفين المشاركة في أية مجموعة عمل، بسبب:

- ✓ طبيعة الموظف التي تتميز بعدم الميل للعمل الجماعي وبالتالي يفضل بعض الموظفين العمل بصفة فردية.
 - ✓ الخصوصية الفكرية لكل موظف، فقد لا تتوافق مع وجهات النظر الأخرى وبالتالي يجد صعوبة في التعامل مع الموظفين الآخرين.
 - ✓ تفضيل بعض الموظفين البقاء كملاحظين دون التدخل أو المشاركة مع باقي الموظفين.
 - ✓ إشباع بعض الموظفين لحاجاتهم الشخصية و خدمتها على حساب حاجات المجموعة.
- وعليه، قد يكون مصدر المشاكل داخل المجموعة سببه فردي متعلق بطبيعة الشخصية وما تتميز به من خصائص قد لا تتناسب مع العمل الجماعي القائم على الإحتكاك ولا مع الصالح العام للمجموعة مثل أنانية بعض الموظفين وتفضيلهم لقضاء حاجاتهم الشخصية على حساب حاجات المجموعة.

➤ **خلافات بين مجموعات العمل¹⁹:**

- علاوة على الخلافات التي تحدث بين أعضاء المجموعة، هناك خلافات قد تنشأ فيما بين المجموعات (الأقسام) على مستوى المؤسسة أهمها:
- ✓ الاختلاف في أهداف كل مجموعة قد يؤدي إلى حدوث اصطدامات في العمل.
 - ✓ كلما تعددت مصادر المعلومات خاصة المصادر غير الرسمية كلما إرتفعت درجة الاختلاف في وجهات النظر لدى الموظفين. هذه النقطة مهمة تبين لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه الإشاعات والمعلومات المجهولة المصدر في خلق تقسيمات فيما بين الموظفين وفيما بين مجموعات العمل بحيث تتحرك كل مجموعة عمل انطلاقاً من مصادرها الخاصة، هذه الوضعية تؤدي إلى حدوث فوضى في العمل واضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث بين المجموعات.
 - ✓ إرتفاع درجة الكراهية بين المجموعات، الأمر الذي من شأنه تأزيم العلاقات فيما بينهم وهذا ما يؤثر على مستوى إتصالاتهم فالأحكام المسبقة التي تؤمن بها كل مجموعة عن المجموعة الأخرى سيكون لها تأثيراً كبيراً على مستوى تفاعلاتها.
- إذن، مهما تعددت أسباب الخلافات التي قد تؤثر على العلاقات المهنية، فإنه يمكن تلخيصها في أهم عاملين وهما:
- طبيعة الموظف ومدى قابليته للعمل الجماعي القائم على الحماس والإحتكاك من أجل تحقيق أهداف المجموعة وليس الهدف الشخصي.
 - الاختلافات الإيديولوجية والفكرية العميقة التي لها تأثير كبير على مستوى الاتصالات التي تحدث بين الموظفين، خاصة تلك المتعلقة بما تؤمن به كل مجموعة من أفكار تجعلها لا تقبل آراء وأفكار مناقضة لتوجهاتها لهذا تتجه إلى تبني سياسة اتصالية معادية للأطراف الأخرى ولتجاوز هذه الحساسيات لا بد من أن تكون الاتصالات قائمة على الإحتكاك الحوار والتعاون الجماعي مع احتفاظ كل فرد بخصوصياته الشخصية والفكرية مع توجيه كل طاقاته نحو خدمة المصلحة العامة.

¹⁹ نزيهة بن الشارف، "معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 57

خلاصة الفصل:

تحتاج المؤسسة في مزاولة أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية ، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الإتصالات على مستويين ، يتمثل المستوى الأول في الإتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والإنضباطية و الإقناعية ، حيث تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة واجباته ومسؤولياته ، أما المستوى الثاني من الإتصال فيتم بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية وبين كل فئة مهنية لتبادل المعلومات و المعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة.

إن العلاقات المهنية عصب حياة المؤسسة فهي دولا ب حركيتها وديناميكيته، إنها العملية الإدارية التنظيمية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها وإنها أيضا العملية التي تساهم في تحقيق الانسجام بين أفرادها واحتكاكهم في ما يخدم نشاطها فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى نشأة العلاقات المهنية داخل المؤسسة و كذا أهمية العنصر البشري في رفع مستوى جودة الخدمات.

الفصل الثاني

آليات تسير العلاقات المهنية في المؤسسة

تمهيد:

ترتبط طبيعة الإتصال كظاهرة اجتماعية بمحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها و تنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع ، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة ، وفي كل مرة نجد الفرد يزاوّل عملية الإتصال ، و تتفق طبيعة هذا الأخير مع طبيعة أي منظمة فيمثل الإتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

إن العنصر البشري يشكل عصب الحياة و شريان التنظيم، حيث يتعذر عمل أي شيء بدون اللمسات الراقية و الإنسانية للعنصر البشري في العمل، فالتنظيم يضم عدة موارد مادية، مالية و بشرية، و هذه الأخيرة تعتبر أهم هذه الموارد و أعقدها من حيث التسيير و التنظيم، فإن فهم الطبيعة النفسية و الاجتماعية للأفراد العاملين و معرفة دوافع سلوكياتهم و تأثيراتهم على أداء الوظيفة و غيرها من الوظائف الأخرى في المنظمة أمر مهم و حيوي لإدارة المنظمة.

و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية و كذا طرق تسيير العلاقات داخل المنظمة، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول الإتصال الداخلي في المؤسسة

- المبحث الثاني: آليات تسيير العلاقات داخل المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها، و أهدافها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة. تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر و التعقيد.

المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي في المؤسسة:

الإتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرون بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي، إذا هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها و أفرادها و تجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطاتها.

1. تعريف الاتصال:

يرجع أصل كلمة إتصال المترجمة عن الإنجليزية Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis و معناها Commun التي تعني المشترك و فعلها Communicare يذيع أو يشيع و بالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.

و يعرف شيري C Cherry: الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث. و لدى ميلر G Miller: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.²⁰

و يعرفه الطنوبي بأنه: ظاهرة إجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية، و في اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية إتصالية.²¹ تتكون عملية الإتصال من: المرسل أو المصدر، الرسالة، قناة الاتصال أو الوسيلة، المستقبل، و أخيرا التغذية الرجعية أو رد الفعل.

➤ **المرسل:** يتحدد مصدر الإتصال أو مرسل المعلومات في المنظمة بعضو من الأعضاء العاملين فيها.

➤ **الرسالة:** هي الناتج الحقيقي لما يمكن ترجمته من أفكار و معلومات في شكل لغة يمكن فهمها لتحقيق الإتصال الفعّال بين الجهات المعنية أو الأفراد داخل المؤسسة. ولا بد أن تتميز الرسالة بعدة خصائص بحيث يجب أن تكون صريحة غير متحيزة، صحيحة أو مضبوطة، واضحة، تامة أو كاملة، موجزة و مختصرة، لطيفة أو دمثة، و أخيرا محسوسة أو ملموسة.

²⁰قادري محمد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2009-2010 ص 30.

²¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 205

➤ **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد

أنواع الاتصال وأشكاله، ومنها:

✓ الإتصال المباشر بين المرسل و المرسل إليه (وجها لوجه)

✓ الإتصال بواسطة التلفون،

✓ الإتصالات غير الرسمية،

✓ الإتصال من خلال الاجتماعات،

✓ الإتصال عن طريق الوسائل المكتوبة،

✓ تبادل الكلمات و العبارات عن طريق الأشخاص بين المرسل و المرسل إليه

➤ **المستقبل:** وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة،

➤ **التغذية العكسية:** وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، حيث تلعب عملية إسترجاع

الأثر الدور الأساسي في معرفة أثر الرسالة الذي نتج عنها لدى مستقبلها و مدى أستجابته لها و مدى اتفاق ذلك مع الهدف للذي حدده

المرسل، و تتم عملية التغذية العكسية في المنظمة باستخدام الطرق التالية:

- الإسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الإتصال المباشر الذي يتم بين الرئيس و الرؤوسين أو بين الموظفين في المؤسسة، و عادة يكون

ذلك عن طريق التبادل الشفوي بين مرسل الرسالة و مستقبلها. و قد يتمكن المرسل إسترجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل

التعبير عن عدم الرضا من محتوى الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من مستقبلها.

إسترجاع غير مباشر للمعلومات مثل: الإنخفاض الملحوظ في مستوى الإنتاجية، التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، تغير

سلوك العاملين، الزيادة في معدلات غياب العاملين، إضافة الى الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.

أما الإتصال الفعال فهو جذور العلاقات الطيبة و تبادل الآراء و الأفكار وفتح مجالات التعاون؛ مما يؤدي إلى استغلال الفرص و زيادة الإنتاج و أيضا

زيادة الأرباح؛ و أنّ ضعف الإتصال الفعال يؤدي إلى ضعف العلاقات و الضغوط النفسية و فتح المجال للنقاشات الحادة و الغير مجدية و الخلافات التي

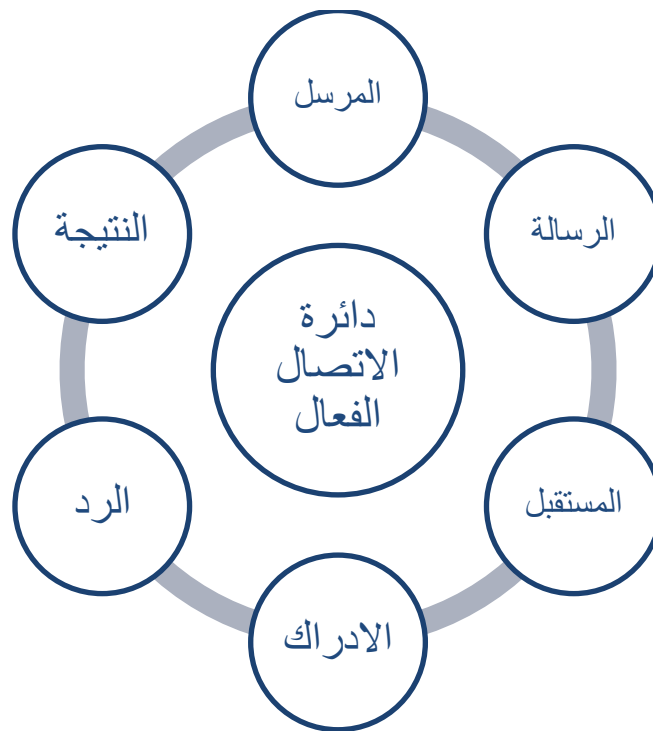
تؤدي إلى ضياع الثقة و ضعف التعاون بين الأطراف و ذلك يؤثر تأثيرا مباشرا في النتائج و الأرباح.

فالإتصال الفعال هو الوسيلة التي من خلالها يتم بناء العلاقات و التوافق مع الآخرين و نقل الأفكار من ذهن لآخر بهدف إقناعهم و التأثير الإيجابي

عليهم فيصل كل منهم إلى توسيع آفاقه للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.²²

²²ابراهيم الفقّي، أسرار الشخصية الناجحة، الراية للنشر و التوزيع، مصر، 2011، ص132

الشكل رقم 01: دائرة الاتصال الفعال



المصدر: ابراهيم الفقي، أسرار الشخصية الناجحة، الراية للنشر و التوزيع، مصر، 2011 ص 138

و تتمثل الفوائد الأساسية للاتصال الفعال في:

- ✓ **الإحترام المتبادل:** أي أنه يجب علينا احترام و تقبل الآخرين كما هم بدون شروط و بدون حكم. نتقبل قيمهم و مبادئهم و أفكارهم و خبراتهم و تجاربهم في الحياة و نتعامل معهم كما نريدهم أن يتعاملوا معنا و لكي يحدث ذلك يجب علينا أولاً أن ندرك و نعرف معنى الإحترام و التقبل و ندمج مع هذا المعنى حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ منا و بذلك نستطيع أن نعطيه للآخرين.
- ✓ **التعاون المشترك:** الإحترام المتبادل بين الطرفين يولد الشعور بالألفة و التوافق و يجعل كل منهما يشعر بأحاسيس إيجابية تجاه الآخر فيكون مرناً أكثر في التعامل معه بما لديه من خبرات و أفكار فتكون نتيجة هذا التعاون المثمر علاقة طيبة و نتائج إيجابية.
- ✓ **العلاقات الإيجابية:** عندما يشعر الإنسان أن هناك من يحترمه و يقدره يشعر بالألفة و التوافق تجاهه فيتعاون معه بإخلاص فتتكون بينهما علاقة إيجابية تجعله يحب العمل و يستمتع بصحبة أشخاص من هذا القبيل في العمل و المؤسسات الناجحة تعلم تماماً أن العلاقات الإيجابية تساعد على زيادة إنتاجها و توسيع أعمالها.
- ✓ **الراحة النفسية:** الراحة النفسية هي أساس الفعل الإيجابي و النتائج الإيجابية فكل ما يفكر فيه الإنسان يؤثر في ذهنه و حواسه و جسده و أحاسيسه و سلوكياته وبالتالي نتائجه فلو فكر في شخص ما بطريقة سلبية ستتأثر حالته النفسية فلا يشعر بالراحة و يفضل الابتعاد عنه و تفاديه؛ أمّا عندما يفكر إيجابياً يؤثر ذلك عليه و على أحاسيسه فيشعر بالرغبة بالاتصال به و التعامل معه.

- ✓ الثقة في اتخاذ القرارات: القرار هو الدافع للفعل و قد يجد البعض صعوبات كثيرة في اتخاذ القرارات و خاصة المصيرية منها؛ أما في الإتصال الفعّال تشعر الشخصية الناجحة أو القائد الجيد بالثقة التامة بإشراك الشخص الآخر بأفكاره و خبراته و تجاربه لمساعدته على النظر إلى الأشياء بطرق مختلفة فيستطيع بذلك أن يتخذ القرارات الصائبة التي تساعد على تنفيذ خطته لكي يحقق أهدافه.
- ✓ استغلال الوقت: فريق العمل الجيد الذي يحافظ على علاقاته الإيجابية و يحرص على بناء أصول التعاون بين أعضائه يعلم تماماً أنّ استغلال الوقت لصالحه هو الفارق الوحيد الذي يميّز مؤسسته من باقي المؤسسات.
- ✓ زيادة الإنتاج: كل مؤسسة مهما كان حجمها سواء كانت صغيرة أو كبيرة و مهما كان نوع خدماتها فإنّ سبب وجودها هو تحقيق النتائج التي من أجلها أنشأت.²³

المطلب الثاني: وظائف الإتصال:

يمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الإتصال في المنظمة في الوظائف التالية:

- الوظيفة الإعلامية و الإخبارية: و تتمثل في جمع و تخزين و معالجة و نشر الأنباء و الرسائل، و البيانات و الصور و الحقائق و الآراء و التعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية و البيئية و القومية و الدولية، و التصرف تجاهها من علم و معرفة، و الوصول إلى وضع يمكن من إتخاذ القرارات الصائبة.
- وظيفة التشيئة الإجتماعية: و تنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في النظام الذي ينتمون إليه.
- وظيفة خلق الدوافع: و يقصد بذلك أن الإتصال يساهم في دعم الأهداف المباشرة و النهائية لكل نظام، و تشجيع الإختيارات الشخصية و التطلعات و دعم الأنشطة الخاصة بالأفراد و الجماعات، و التي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- وظيفة الحوار و النقاش: يساهم الإتصال في توفير و تبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر و توفير الأدلة الملائمة لدعم الإهتمام و المشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تمّ الجميع محلياً و إقليمياً و عالمياً.
- وظيفة التربية: و تتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، و اكتساب مهارات جديدة.
- الوظيفة الترفيهية: خلق أنشطة ترفيهية و تخصيص أماكن للراحة كالنادي داخل المؤسسة بهدف الإمتاع و الترفيه للتخفيف عن العاملين صعوبات العمل و تغيير الجو الذي يسببه الروتين اليومي.
- وظيفة التكامل: توفير الفرص لكل الأعضاء و المجموعات للتعارف و التفاهم و التعرّف على وجهات نظر الآخرين و تطلعاتهم.²⁴

²³ إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، (2011)، ص 133، 134، 135
²⁴ خنيفر وفاء، دور الإتصال الداخلي في تسخير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات-جامعة ورقلة- 2013-2014، ص4

المبحث الثاني: آليات تسيير العلاقات في المؤسسة:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على العلاقات المهنية:

تحتاج المؤسسة، لتحقيق البناء الحقيقي والبناء المتكامل المؤسس على قواعد وأسس حقيقية وقوية، إلى تضافر الجهود وتنوع الأفكار والإبداع والبحث عن الحلول الخلاقة والبناء غير التقليدي، والتي تتغير وتبدل وتشكل وفق المستجدات الهائلة من تكنولوجيا وعلوم وثقافات عصرية تتسارع بشكل هائل والحظي، ويحتاج لعقول مبدعة؛ لملاحقته واستثماره بما يعود بأفضل نفع ممكن على المؤسسة والمجتمع.

1. العلاقات المهنية و العمل الجماعي:

تمثل جماعة العمل عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجا لآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل. وتساهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل. إن المهام التي تقوم بها أي منظمة للعمل، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المنظمة، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقا للمهام المنوطة بها.

المهام والآليات والعمل الجماعي على أهميته، يثير إشكاليتين رئيسيتين، تتصل أولاهما بطبيعة المهمة المنوطة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين إتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة. وعلى الرغم من أن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتا وجهدا كبيرا، إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث ان التشكيل الجيد للجماعات هو الخطوة الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة. و بالتالي يتعين على المنظمة أن توالي هذا المورد مثل غيره من الموارد الأخرى المتاحة لديها بالاعتناء والرعاية، لأنها هي إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على المنظمات القيام بها بحيث تصير من المهام المعتادة التي تؤديها المنظمات.²⁵

تعريف جماعة العمل:

إن تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل. وبذلك فإن توافرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعما مكمل لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.

الحاجة إلى العمل الجماعي:²⁶

إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تساهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، بفضل التمكين لمهارات وخبرات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل.

فضلا عن ذلك، فإنه يمكن النظر إلى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتيا، فكلما كانت مهارات أفراد الجماعة رفيعة، زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها، وكان من السهل تفويض المسؤولية إلى مثل هذه الجماعات، وهو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال وسرعة في

²⁵ ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2016، ص 233

²⁶ طلال مشعل، فوائد و أهمية العمل الجماعي، منتدى المنهل، نشر ماي 2017، <https://www.annajah.net/>، أهمية-وفوائد-العمل-

الاستجابة للتغيرات والمواقف الفجائية التي يمكن أن تحدث أثناء العمل.

ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد، بل إن تطوير هذا العمل الجماعي في أي منظمة لا بد أن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف على نحو إيجابي وبما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ. بما يجعل الفرد نفسه متلقياً جيداً لتفويض المسؤولية.

مراحل تطوير العمل الجماعي:

تمر عملية تطوير العمل الجماعي (وليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل أساسية، تبدأ بتشكيل الجماعات وتنتهي بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل وتوزيع الأعباء والمهام والواجبات بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة وتمثل المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الاجتماعات الأولى، حيث يكون كل فرد حريصاً على التعرف على الآخرين، وتعريفهم بنفسه على نحو إيجابي، ولذا فتكون الأصوات هادئة والاختلافات محدودة. في المرحلة الثانية: مرحلة العصف الذهني، يبدأ كل فرد في التعبير عن رأيه بصوت مرتفع، حيث تبدأ تتضح ملامح شخصية وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلو الأصوات خلال الاجتماعات، لا أحد ينصت للآخر، الاتصال مفتقد بين أعضاء الجماعة. ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق: حيث تبرز روح التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كل منهم عن رأيه بكل حرية، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الإنصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الجماعة. وأخيراً تأتي مرحلة الاتفاق: وهي المرحلة التي ينتهي فيها أفراد الجماعة إلى الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل داخل منظومتهم، وعلى الآليات التي سيتم بها تبادل الرأي بين أفراد الجماعة.

مهارات العمل الجماعي:²⁷

لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة، يتطلب الأمر توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين الأولى تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات، توزيع المهام، تقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي)، والمجموعة الثانية تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة).

موجهات العمل الجماعي:

وتعتمد عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي:

التركيز:

أعضاء الجماعة في حاجة دائمة أثناء مرحلة التشكيل لأن يضعوا نصب أعينهم الجماعة والمهمة التي تشكلت من أجلها، فإن كان هناك قرار لا بد من اتخاذه، فإن الجماعة هي التي تتخذه.

الوضوح:

منذ بدء العمل الجماعي لا بد أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة. هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم، ومن الممكن أن تطرأ عليها أية تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات. المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار: لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعين على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات وفي اتخاذ القرار، كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض واستحواذه على جانب كبير من المناقشات. توثيق القرارات: إن أي أمر تتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا ما لم يتم تعريف كل أفراد الجماعة وتذكيرهم به، ولذا من الممكن أن يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل أعضاء الجماعة تسجل عليها القرارات التي تم اتخاذها.

التقييم الإيجابي: إن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر هام للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أو بالإيجاب لا بد أن يأخذ التقييم نفسه شكلا إيجابيا بحيث يساهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه. لذا يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.

التعامل مع الفشل: من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمرور عليه مرور الكرام كأن شيئاً لم يكن.

²⁷ أمجد الجباس، العمل الجماعي و نجاح المؤسسات، موقع التوظيف بيت.كوم bait.com، نشر جوان 2013،

<https://hrdiscussion.com>، تاريخ الإطلاع 2018-05-25.

المعالم الرئيسية: في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع. **تفادي الحلول الفردية:** عند مواجهة أي مشكلة لا بد أن يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل أفراد الجماعة، بحيث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المطارة.

التواصل الجيد: حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد،، يضمن تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أو سبل تنفيذ هذه المهمة.

2. العلاقات المهنية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

تشهد المؤسسات حاليا محيط متقلب و غير ثابت مما دفعها للبحث عن تكنولوجيايات مرنة و حديثة للإعلام و الاتصال تجعلها في اتصال دائم مع هذه التغيرات من فتح أسواق جديدة، مواكبة المنافسين، علاقات مع الزبائن لتلبية احتياجاتهم المتجددة. **تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال²⁸:**

- و نعني بتكنولوجيا الإعلام والمعلومات: هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها : المكتوب والمسموع والمرئي.
- و نعني بتكنولوجيا الاتصال أو الاتصالات: هي مجموع الأدوات التقنية التي تمكن من تمرير رمز بين منتج هذا الرمز ومتلقيه، معناه أن تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكن أدواتها من ربط وتواصل مرسل الرسالة بمتلقيها .وهي البنية التحتية التي تمكن التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي.

استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة²⁹:

- يستعمل بغرض الاستفادة منه في إنجاز مهام المؤسسة، فهو الوسيلة التي تقدم للفرد سواء كان داخلها أو خارجها صورة المؤسسة، وخدمة العملاء والمبيعات وكذا الاتصال الدائم بين الموظفين، لأنه ليس من الضروري تواجد جميع الموظفين في نفس المبنى.
- يستعمل كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها : التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج...الخ
- وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفة، الترتيبات، العقوبات...الخ.
- يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى، ومهما تباعدت جغرافيا، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.
- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي لحضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات و الاستفادة منها و سرعة الوصول إليها.
- تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة (طلب عطلة).
- يستعمل لتوصيف الوظائف و تحديد مهامها و مسؤولياتها.
- وضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.
- الحصول على معلومات عن المنتجات المنافسة و مميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.
- الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة.
- النقل السريع و الاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستهلك.

²⁸ ابراهيم بختي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة، مقياس تكنولوجيايات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2004-2005، ص48).

²⁹ نفس المرجع أعلاه ، ص 48.

3. العلاقات المهنية و الاتصال الشخصي للعمال:³⁰

يعتبر الاتصال الشخصي في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكاله عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته وأحياناً فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وأراء ، وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات ، وطبقاً لهذا فإن الاتصال الشخصي يمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك علمي على سلوك البشر واتجاهاتهم ، والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة .

و لعملية الاتصال الشخصي الجيد دوراً هاماً في أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل نشاط وهمية وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى، لذلك له دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضراً ومستقبلاً الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مستحقة، وهذا ما يجعل نوع من الرضا لدى العاملين لأهمية أداء عملهم داخل المنظمة كذلك هذا يجعلهم يحتاجون إلى عناية فائقة عن طريق استغلال القدرات البشرية وتحريكها وتطويرها وإشباع حاجتهم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، وإيجاد برامج وسياسات خاصة بنمط تسيير وتحفيز وتنمية العنصر البشري باستمرار وخلق بيئة ملائمة للعمل والمعاملة الجيدة والعدالة والمساواة كلها تؤدي إلى تحقيق أداء ومستوى أفضل وإنتاجية أعلى.

ومن خلال هذا المنطلق يعمل الاتصال الشخصي دوماً على توفير كل الشروط المشجعة على تحسين الأداء ويحتل مكانة بالغة لدى أصحاب المنظمات من خلال تشجيع العمال على التفاعل وتبادل الأفكار والتشارك في المعلومات.

إن الاتصال الشخصي يساعد العاملين بالمؤسسة في تحقيق النجاح في حياتهم الشخصية والعملية حيث يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر سراً وإقناعاً، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع، من زاوية أخرى أنه يقوي الروابط بين العاملين ويهيئ الرؤوس لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة و أمانة.

و رغم هذا لا ننفي دور تقنيات الاتصال الحديثة البالغ الأهمية في تسهيل و تيسير انتقال المعلومات بين مختلف هيئات المنظمة.

4. العلاقات المهنية و الجانب الاقتصادي للعمل:³¹

يعتبر الاهتمام بالجانب الاقتصادي بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على استقرار الجو التنظيمي داخل المؤسسة لما له من تأثيرات على العملية التفاعلية للعمال داخل المؤسسة باعتبارها وسط اجتماعي تفاعلي يركز على أداء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى تحقيق طموحات العمال من المهنة التي يزاولونها ، فاستقرار العلاقات المهنية دليل على نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسات و بالتالي نجاح العمل و تحقيق الأهداف المرجوة لكلا الطرفين.

و نخص بالذكر عدداً من السياسات التي يمكن إبرازها كمايلي:

• وضع سياسات محددة بالنسبة للجانب المادي:

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد و بالتالي تتواجد علاقة أخذ و عطاء بين الموظفين و المؤسسة و لا تتم هذه العلاقة دون اتصال، كما يمكن أن تشكل أهم المشاكل التي تعيق سير عمل المؤسسة.

– **الأجور:** الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل.

و بالمعنى الاقتصادي الواسع، تطلق الأجور "wages" على جميع أنواع و أشكال المكافآت التي تتحصل عليها الموارد البشرية ، و في معناها الاقتصادي الضيق تستخدم الأجور للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفرادهم الآخرين،

³⁰ صندوق محمد، مزارى أحمد، الاتصال الشخصي في المؤسسات و دوره في تحسين الأداء،،نشر 16-07-2017، أنظر الموقع

http://dspace.univ-djelfa.dz تاريخ الاطلاع 27-05-2018

³¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، المنهل للنشر، 2018، الأردن، ص 163

ويحدد "BELCKER" الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور بأنها اعتبارات اقتصادية من حيث كون الأجور ثمنا يدفع مقابل عمل³²، كما أن للأجور جوانب اجتماعية ونفسية وسياسية وأخلاقية، وسنتناول بالتوضيح هذه الاعتبارات كالاتي:³³

1- **الاعتبارات الاقتصادية:** يرى "BELCKER" أن الأجر كالعملة المعدنية له وجهان، الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، أما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، يكون المدفوع مقابل خدمات العامل عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء، حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وبهذا المعنى أيضا يبيع العامل خدماته للحصول على أعلى سعر ممكن، وبهذه الطريقة يفترض أن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتري وعرض البائع، مما ينتج عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية وهو العمل والذي من خصائصه أنه ليس كأى سلعة يمكن شراؤها .

2- **الاعتبارات الاجتماعية:** ينظر كل فرد منا إلى الأجر الذي يتحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يحتله كل منا بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاتنا، وفي هذا تفسير لما يعلقه الأفراد من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع وعلى تكرار الدفع باعتبارها تنطوي على قيمة رمزية، وبصرف النظر عن مقدار المبالغ المدفوعة، وتبدو الرغبة في حماية المركز الأدبي الحالي من جانب كل فرد والرغبة أيضا في تحسين هذا المركز كقيم إنسانية عامة³⁴.

3- **الاعتبارات النفسية:** تعتبر المكافآت وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة في حفز الأفراد العاملين كما يتصل بالاعتبارات النفسية إيجاد التوازن بين المكافآت المالية وغير المالية، فيمكن توليد الحافز لدى الأفراد عن طريق عوامل أخرى غير الأجور مثل المشاركة في الإدارة.

4- **الاعتبارات السياسية:** ينطوي تحديد المكافأة على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات المكافأة المتفق عليها ولكن أيضا فيما يتعلق ببنود العقد الأخرى المؤثرة على الأجور، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم في نفس المواقف، بالإضافة إلى ذلك فإن أصحاب العمل يقومون بدور قيادي في الأجور.

5- **الاعتبارات الأخلاقية:** تتفق أغلب الناس في الرأي على أن المكافأة يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها، ولهذا تنطوي المسائل المتعلقة بالمكافآت على اعتبارات أخلاقية، فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة وتصحيح حالات عدم المساواة³⁵.

• وضع سياسة واضحة للعلاوات (الحوافز):³⁶

يعد الحافز من النقاط الهامة التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها لما له من قوة محركة لرغبات وحاجات الأفراد ، وكونه من العناصر المهمة في زيادة فاعلية الأفراد داخل المنظمة بصفته تشجيعا له دور في تغيير منحنى الإنتاجية لدى الأفراد العاملين.

- العلاوة هي منخ فوق الأجر العادي للعامل نتيجة تحقيقه فائدة أكبر من التي طلبت منه في العمل، أما الحافز فهو قوة ديناميكية تضع الإنسان يتحرك أو يعمل، و يُعرّف الحافز بأنه شكل نشط من الرغبة، أو الحاجات التي يجب إشباعها . أي أن الحوافز هي تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين، حيث أنه وبقدر ما كانت هذه الحوافز متماشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر

³² عواريب الزهرة ، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015-2016، ص 9،

³³ عواريب الزهرة، نفس المرجع أعلاه، ص 10

³⁴ منتدى الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية > الأجور والرواتب والتعويضات والبدلات ، نشر 26-08-2015، تاريخ الاطلاع 05-06-2018

³⁵ نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، (2013-2014)، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

³⁶ نزيهة بن الشارف، (2014-2015)، مرجع سبق ذكره، ص 47.

بما الأفراد كلما كان الإشباع أكثر؛ وبالتالي يرتفع مستوى رضا الأفراد في أعمالهم ، و من ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل وخاصة إذا كانت هذه الحوافز مرتبطة بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية والمكافآت الإنتاجية ، لذلك إن وظيفة إدارة الأفراد هي دراسة حاجات هؤلاء و تصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:³⁷

1-أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السيئ ما يناله صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

2-أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لديهم الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : استخدام الحوافز الجماعية وتشجيع ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3 - أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

³⁷ رزان صلاح، طرق إدارة الموظفين، منتدى موضوع، نشر 16-05-2017، تاريخ الإطلاع 21-04-2018. > <https://mawdoo3.com> مهارات إدارية

- تهئية المناخ التنظيمي المناسب: تعمل الحوافز على تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة

والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية فهي " هيكل نظامي " إذا صح التعبير مؤثر على إنتاجية الفرد العامل ، وغياب أسس منظمة لها تجعل من الصعب التنبؤ بأداء العاملين في ظل التراكمات السلوكية السلبية للرؤساء اتجاه رؤوسهم ، من خلال تحفيز عامل على حساب الآخر أو ترقية في غير محلها كإدخال العامل الشخصي في التعاملات الإدارية في المؤسسة و منح مناصب لغير مستحقها خاصة من ناحية إهمال جانب الخبرة لدى العمال فكل هذه العوامل السلبية ستخلق بالضرورة مناخ اتصالي غير مستقر داخل التنظيم و بالتالي فشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وذلك لتعارضها مع أهداف طموحا العمال³⁸.

• تقييم الوظائف أو قياس الإنتاجية:³⁹

تقييم الوظائف: العملية التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف الشركة مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام والمواصفات وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل الرواتب والأجور على مستوى الشركة ككل.

وهناك مجموعة من النقاط يجب أخذها في الحسبان عند اجراء التقييم:

-ليس هناك علاقة لتقييم الوظائف بالفرد شاغل الوظيفة.

-عملية التقييم تتم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.

- عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام التي يعتمدها المقوم.

- يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية التقييم أي بعد التقييم وليس قبله.

وعلى الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر على اختيار المورد البشري للعمل داخل المؤسسات ، إلا أنه يضل العنصر المركزي الذي تتفق كل المؤسسات على وجوب توفره على بعض المعايير التي تحوله لتحقيق أداء تهدف المؤسسة للوصول إليه وذلك في إطار تفاعلي متكامل بين عناصرها المتواجدة داخل التنظيم.

5. العلاقات المهنية و الجانب الاجتماعي للعمل:

تعتبر الحاجة إلى الانتماء التي يحسها العامل كونه جزء من الهيكل الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها داخل المنظمة من البنى الأساسية في الحياة المهنية للفرد العامل و ذلك بتحقيق اشباعات و حاجات لدى العاملين عن طريق بناء علاقات جيدة خالية من المعوقات المثبطة .

و يمكن إدراج مجموعة من النقاط التي تساعد على سير العلاقات:

• وضع الشخص المناسب في المكان المناسب⁴⁰:

يتمثل قرار اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين ، إذ يعد التحليل الوظيفي و تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار ، ومن ثم كل خطأ في هذه العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار و تتبع عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد و تجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة وهناك بعض العوامل التي تؤثر على طبيعة عملية الاختيار في المنظمة من بينها حجم المنظمة ، و نوعية الوظائف المطلوبة شغلها و عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم ، و الضغوط الخارجية خاصة من النقابات العمالية ، وتستخدم معظم المنظمات أسلوب متعدد المراحل الفاصلة في الاختيار و وفقا لهذا الأسلوب فإن المتقدم للوظيفة يمر

³⁸ نزيهة بن الشارف، (2014-2015)، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³⁹ محمد علي بن ظافر الشهري ، تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة للطباعة والنشر الرياض، 2000، ص

⁴⁰ نزيهة بن الشارف، (2014-2015)، مرجع سبق ذكره، ص 56).

بمجموعة من مراحل التقييم و التقدير الشخصي و الاختبارات ، واستبعاد المتقدم للوظيفة و لا يؤخذ في الاعتبار لشغل الوظيفة، إذا أظهر أي من هذه الوسائل السابقة تقدير غير مرضي للفرد، و لابد أن تتميز كل من الأساليب السابقة للحكم على الفرد بصدق.

• تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة و المهارات:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين ذوي مهارات مؤهلين لتأدية الأنشطة التي يجب القيام بها، لكن إذا غابت هذه المهارات وجب رفع مستوى هؤلاء العاملين مع زيادة قدراتهم لتلائم الأعمال المطلوبة منهم ، ومن الملاحظ أن تعقد الوظائف في العصر الحديث زاد من الحاجة لتنمية قدرات العاملين.

المطلب الثاني: نماذج نظرية حول أثر العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي في المؤسسة
الدراسة الأولى:

قام الباحث ناصر بن محمد بن عقيل (1427-2006) بدراسة تحت عنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض"، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) بمدينة الرياض السعودية، و قد أجريت على عينة عشوائية عددها 279 ضابطا.

وهدف الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة و تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة .، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية ، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة و أنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل، العمل بالأنظمة و تنفيذ الواجبات و التعليمات ،وحب العمل والتفاني فيه، و أنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم. كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لقوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية ،وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي بإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية⁴¹.

الدراسة الثانية:

قام الباحث حسان الجليلاني بدراسة بعنوان "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية" ضمن مجموعة من الدراسات في الملتقى الوطني للتسيير الاستراتيجي للمؤسسة الجزائرية ،والأهداف التي رسمها الباحث لدراسته هي الكشف عن أهم المعوقات التنظيمية والمتمثلة في نظام الاتصالات وصور الإشراف وانعكاساتها على الوضع الإعلامي داخل المؤسسة كذلك إضافة لمحاولة إضاءة الطريق للمسؤولين في المجال لمعالجة المشاكل المطروحة داخل المؤسسات المختلفة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج المهمة و التي تمثلت في أن التنظيم غير الرسمي يقوم بدوره الإيجابي إذا توفرت له شروط و

⁴¹ ناصر بن محمد بن عقيل، " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006

ظروف إيجابيته كالاتصالات الجيدة والإشراف الديمقراطي وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية ، كما توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي تدعيم أواصر العلاقات بين العمال وتشجيعهم ليشكلوا جماعات عمل مستقرة⁴².

الدراسة الثالثة:

و هي عبارة عن مبادرات من أساتذة وباحثين من جامعة الجزائر رغم أنها قليلة جدا لإجراء بعض الدراسات الهادفة، من بينها هذه الدراسة بعنوان الاتصال في المؤسسة

أما الأهداف التي توختها هذه الأيام الدراسية فهي التأكيد على كون الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين صورة المؤسسة بل تفعيل الإدراك بكونه عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المختلفة إضافة إلى محاولة استدراك النقص في هذا المجال على المستوى الأكاديمي ورغبة في تلبية حاجة الأشخاص القائمين على الاتصال والمعلومة في مختلف الشركات والمؤسسات التجارية والخدماتية، أما أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فهي أن الاتصال ومبادئه العلمية لم تعد موجهة فقط وحصرها للجمهور الخارجي للمؤسسة بل أصبح يوجه أيضا نحو المحور الداخلي من خلال كونه مهمة الجميع واعتبارا بتأثيره المزدوج (خارجيا وداخليا قبل ذلك)، إضافة إلى التأكيد على كون هذا الاتصال وبالتحديد الداخلي يحتاج إلى خبراء ومتخصصين قادرين على إحداث تغييرات وتحسينات على مستوى المنشأة وانطلاقا منها إلى العالم الخارجي إضافة إلى أهم النتائج المتمثلة في كون أن هنالك علاقة وظيفية بين الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث يؤدي هذا الأخير إلى محاصرة الإشاعة وإزالة سوء الفهم والحد من الحواجز السيكلوجية من خلال بناء نظام إعلامي ناجح إضافة إلى نتيجة أخرى أسقطت على المؤسسة الجزائرية وهي كون الوشاية المتفشية على هذا المستوى تعتبر بديلا ونتيجة طبيعية لغياب نمط الاتصال الصاعد المؤثر على سريان المعلومة داخل المنشأة⁴³.

⁴²حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1985،

⁴³فضيل دليو و آخرون، "الاتصال في المؤسسة"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الجزائرية ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003،

خلاصة الفصل:

مما يتقدم يتبين لنا أن أية مؤسسة تسعى للنجاح و الاستمرار في أداء عملها ، تجد نفسها مضطرة لكي تخدم موظفيها ، و تؤمن حسن سيرهم لتحقيق الاهداف، بصفتهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج، لذا انصب اهتمام المؤسسة على تبنيتها لأساليب التسيير الحديثة، و الوظائف الإدارية المستحدثة في إطار البحث عن الإستراتيجيات التنافسية لتحقيق أحسن الأداء، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و التي من أهمها تكوين علاقات مهنية تمتاز بالديمومة و الاستمرار، فكانت وظيفة تسيير العلاقات إحدى هذه الوظائف الحيوية و المهمة من الوجهة التنظيمية، و من هنا أدركت المؤسسة مدى أهمية و فائدة العلاقات المهنية من خلال ما تؤديه من إنسجام بين الموظفين و كذا رسم و تكوين صورة ذهنية جيّدة عن المؤسسة كونها مؤسسة خدمتية تعتمد على العنصر البشري وذلك لضمان تحقيق الأهداف و إشباع الحاجات المشتركة.

الفصل الثالث

أثر العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي

تمهيد:

العمل الجماعي وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، والأهداف تحتاج إلى تكاثف وتضافر الجهود؛ فسنة الحياة والكون قائمة على تكامل الأدوار وتسخير البشر لبعضهم البعض، قال تعالى: (أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعيشتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ سُلْحِيًّا وَرَحِمَتْ رَبُّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ)[الزخرف: 32]؛

يقدم كل إنسان جهده وعمله وفي النهاية تؤتي الأعمال المجتمعة أكلها وثمارها، وإن الإنسان إذا نظر حوله وتفكر في أمور الحياة يدرك أن كثيراً من الأهداف الفردية والجماعية لا تتحقق بدون الاجتماع والتعاون بين الناس، فصاحب العمل ينشئ مؤسسته وتجارته وهو يعتمد على فريق من العاملين المؤهلين الذين يقدمون جهدهم وفق اختصاصاتهم المختلفة والمتكاملة مع بعضها البعض.

بعد حديثنا في الفصلين الأول والثاني وإسهابنا في مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالعلاقات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية، قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، و قد حاولنا من خلاله رصد وتقصي وضع العلاقات المهنية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس بوادي ارهيو لولاية غليزان، و هذا باعتمادنا على استمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة وجهت للجمهور الداخلي للمؤسسة (أطباء وممرضين).

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مبحثين:

- عموميات حول المؤسسة محل الدراسة
- خطوات إجراء الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية و الأساسية في الجزائر، حيث عرف عدة حقبات تاريخية متباعدة امتدت عبر سنوات طويلة، من خلالها استطاع هذا القطاع توجيه كل الجهود و الامكانيات المادية و البشرية من أجل الرقي بالمؤسسة الصحية.

و تعد المؤسسات الصحية في كل مجتمع مكون أساسي، له طبيعته البنائية والوظيفية التي تنعكس على منظومة العلاقات التي تنشأ داخلها و على علاقتها بالمجتمع ككل. وينظر إلى المؤسسات الصحية على أساس أنها تمثل بناء اجتماعيا و عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تربط بشكل نسبي بين المهنيين الطبيين من أطباء وممرضين وغيرهم من أعضاء الهيئة الطبية.

و في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة، تاريخها و التعرف على نظامها الداخلي و مصالحها المختلفة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس بوادي ارهيو - غليزان-

يعود تاريخ إنشاء مستشفى أحمد فرانسيس بوادي ارهيو إلى مخطط قسنطينة سنة 1958، و قد تم إنفتاحه 1962، ، انبثقت المؤسسة العمومية الاستشفائية عن القطاع الصحي سابقا الذي كان يعتبر هيكل صحي قاعدي يقدم خدمات استشفائية، علاجية و وقائية.

نشأت بموجب المرسوم التنفيذي 104/07 حيث تم الفصل بين ماهو علاج و ما هو وقاية ابتداء من 2008/01/01، و على هذا الأساس يمكن تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية على أنها عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير و التنظيم.⁴⁴

1. بطاقة فنية للمؤسسة:

الإسم الكامل للمؤسسة: المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس بوادي ارهيو ولاية غليزان.

الإسم المختصر: (م.ع.إ.و) (O.H.P.E).

طابع نشاطها: خدماتية.

رأس مال المؤسسة: ليس للمؤسسة رأس مال لكنها تتمتع بالاستقلال المالي تحت وصاية الوالي و تحدد المستلزمات المادية و المالية للمؤسسة بأمر من الوزير المكلف بالصحة.

الإطار القانوني للمؤسسة: فهي تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و تنظيمها و تسييرها.

يقع مستشفى وادي ارهيو في الجهة الشرقية لولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04، حيث تقدر مساحته الكلية حوالي 38000م مربع، و يحتل المرتبة الثالثة بولاية غليزان من حيث السعة بعد مستشفى محمد بوضياف و مستشفى مازونة، إذ يتسع إلى 210 سرير، و يسهر 398 عامل و موظف على السير الحسن لنشاطات المستشفى من مختلف الفئات المهنية حسب الشهادات العلمية منها:

- الطاقم الطبي (شهادات دكتوراه في الطب العام، شهادات دكتوراه في الطب الخاص).

⁴⁴ وثائق المؤسسة، المديرية الفرعية للموارد البشرية، جوان 2018.

- الطاقم الشبه طبي (شهادات دراسات عليا للشبه طبي).
- الصيادلة (شهادات دكتوراه في الصيدلة)
- أخصائيون في علم النفس (شهادات ليسانس في علم النفس).
- العمال المهنيين و الفنيين (شهادات التقني السامي، مساعد رئيس مصلحة).
- أعوان الأمن (شهادات متوسط و ثانوي).

و يتكون المستشفى من 06 مصالح طبية مختلفة و المتمثلة في:

- مصلحة الجراحة العامة,
- مصلحة الطب الداخلي,
- مصلحة الأمراض المعدية,
- مصلحة طب الأطفال,
- مصلحة الأمومة,
- مصلحة الإستعجالات الطبية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس و مصالحها:

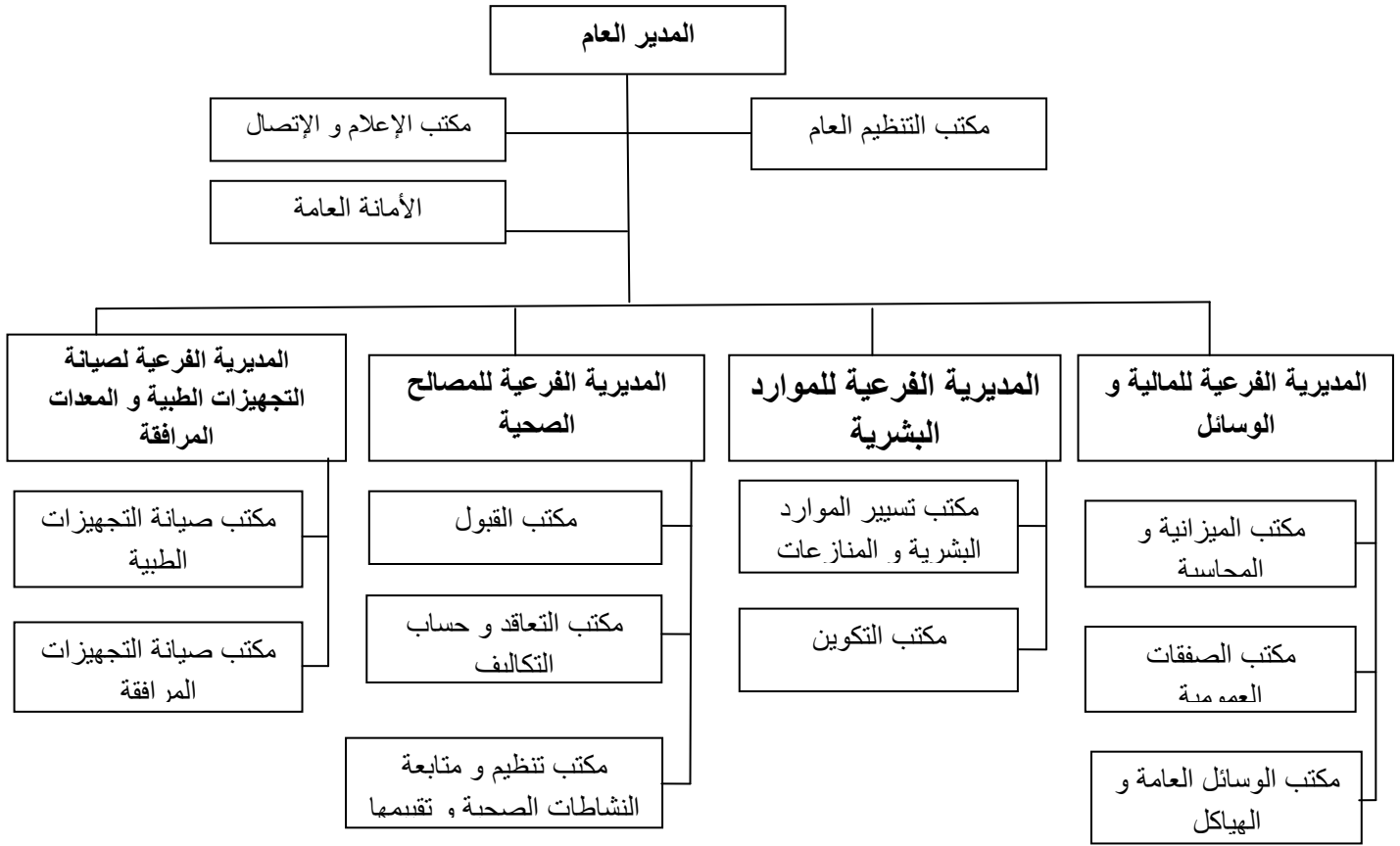
1. الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي التنظيم الداخلي للمؤسسة و تسلسل القيادة، فهو يوضح سير العلاقات و تحديد المسؤوليات.

و الشكل التالي يوضح المخطط الخاص بمستشفى "أحمد فرانسيس"⁴⁵:

⁴⁵ المديرية الفرعية للمالية و الوسائل، جوان 2018.

الشكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بوادي ارهيو ولاية غليزان



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

و تنقسم المناصب في مستشفى وادي ارهيو إلى قسمين: التقني الإستشفائي و الإداري:

أ. التقني الإستشفائي:

رئيس الوحدة: مهامه:

- السهر على السير الحسن للوحدة المكلف بها,
- إقتراح المناهج التي من شأنها تحسين نشاطات العلاج و البحث و التأطير على مستوى الوحدة,
- السهر على الانضباط داخل الوحدة.⁴⁶

رئيس المصلحة: مهامه:

- ضمان السير الجيد للمصلحة المكلف بها,
- إعداد و إرسال تقرير سداسي حول تنفيذ برنامج النشاطات إلى الطة السلمية,
- السهر على الإنضباط داخل المصلحة.

⁴⁶ وثائق المؤسسة، المديرية الفرعية للموارد البشرية، جوان 2018.

إطار شبه طبي: مهامه:

- تنظيم الخدمات العلاجية,
- إستقبال المرضى و توفير الراحة التامة لهم,
- مراقبة عمل الفرق الشبه طبية,
- تحرير تقرير نشاط المصلحة.

النشاطات الشبه طبية:

- تنظيم نشاطات المستخدمين شبه طبيينو تنسيقها و تقسيمها,
- المشاركة في دراسة المسائل المتعلقة بتكيف التقنيات الجديدة بالتعاون مع إطارات شبه طبية,
- إحداد تقرير نشاط الهيكل.

ب. المصالح الإدارية:

المدير:

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته,
- تعيين جميع مستخدمي المؤسسة,
- يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية و المؤسسة العمومية المجاورة بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

مدير فرعي:

- تأطير الأعوان,
- إعداد مخطط الحركة السنوي و تقديمه,
- إعداد التقارير للمسؤول المباشر,
- مراقبة الأعمال المنجزة من طرف رؤساء المكاتب.

رئيس مكتب:

- معرفة و جمع و ترتيب جميع النصوص القانونية الخاصة بالمكتب,
- الإتصال الداخلي و التنسيق مع الأعوان,
- تقييم و تنظيم المهام لأعوان التنفيذ.

2. وظائف المؤسسة:

وظائف كل قسم من أقسام المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي:

1.2. المجلس الإداري:

- و يسمى كذلك الهيئة التداولية، و هو مشكل من منتخبين مجلس الأطباء و شبه طبيين ممارسين و رؤساء المصالح و غالبا الجمعيات المعتمدة في المنطقة و التي لها علاقة بعمل المؤسسة و تمثل عن مصالح المالية، مهامه:
- القيام بإجتماع الدورة العادية كل 06 أشهر و كلما دعت الضرورة إلى القيام بدورات إستثنائية.
- إتخاذ قرارات في شكل مداولات و التي تشمل العديد من المسائل التي لها علاقة بسير نشاط المؤسسة لاسيما برامج التكوين، النظام الداخلي للمؤسسة و غيرها.
- المصادقة على المشاريع الإستثمارية في مجال الصحة و مخطط تنظيم المصالح الطبية.
- إرسال مشروع ميزانية المؤسسة.

2.2. المدير:

مسؤول عن حسن تسيير المؤسسة و بمذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع الحياة المدنية، مهامه:

- تحفيز مشاريع الميزانيات التقديرية و بعض حسابات المؤسسة.
- يعد التقارير للسلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليها.
- يرم كل العقود و الصفقات و الإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة.⁴⁷

3.2. المجلس الطبي:

- يهتم بالتنظيم و العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مكلف بالمشاريع و البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها.
- برامج الصحة و السكان.
- برامج التظاهرات العلمية و التقنية.
- يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي مني شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و تسييرها خاصة مصالح العلاج و الوقاية.

4.2. مكتب التنظيم:

- تحضير إجتماعات المدير خاصة مع الهيئة التداولية.
- يقوم بجمع كل الجرائد الرسمية التي تصل إلى المؤسسة و ترتيبها حسب التسلسل الزمني.
- تقرير مداولات مجلس الإدارة و الإحتفاظ بنسخة منها.
- الإحتفاظ بنسخة من محاضر إجتماع المجلس الطبي.

5.2. الأمانة العامة:

يحتوي الهيكل الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية على أمانة عامة، و التي تعمل على:

⁴⁷ وثائق المؤسسة، المديرية الفرعية للمالية و الوسائل، جوان 2018.

- التكفل بكل المراسلات الصادرة أو الواردة و الإحتفاظ بها في الأرشيف بغرض إستعمالها في حالة الضرورة.
- تنظيم إجتماعات المدير مع مساعديه و تحضير كل الوثائق اللازمة لذلك.
- تنظيم إستقبال المواطنين و الرد على إنشغالاتهم و تساؤلاتهم.

6.2. مكتب الإعلام و الإتصال:

- توزيع و تعليق مختلف جداول المداولة في لوحات الإشهار الخاصة؛
- توزيع المذكرات على مختلف المصالح؛
- تحضير الإعلانات؛
- إعداد بطاقات التهاني بمناسبة الأعياد؛
- تحرير الشهادات التقديرية؛
- تحرير الدعوات لمختلف اللقاءات الدورية و الإجتماعات؛
- التحضير للأيام الوطنية و العالمية.⁴⁸

7.2. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

- مسؤولة عن تسيير المخازن و أخذ حسابات التسيير (سجل الدخول للمواد و خروجها و بطاقة التخزين).
- المسؤول عن تسيير المديرية يباشر مهامه تحت مراقبة المدير و عليه القيام بإعداد حساب سنوي لتسيير المواد قبل 31 ماي من كل سنة.
- إعداد توقعات الميزانية و تقديم تقرير في هذا الخصوص.
- متابعة تنفيذ مشروع الميزانية.
- إعداد جميع الوثائق الخاصة بالمحاسبة.
- إعداد الحالة المالية لكل ثلاثي من كل سنة.
- يقدم حالة شهرية لاستعمال إتمادات المالية (الميزانية).
- مسؤول عن الجرد (سجل الجرد لكل مصلحة).

8.2. المديرية الفرعية للموارد البشرية:

و يقوم بتسيير جميع المستخدمين و يضع تحت تصرف جميع المصالح الوسائل البشرية الضرورية لتسييرها عبر مكتبين:

- أ. مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات؛
 - ب. مكتب التكوين.
- إعداد جداول تعداد المستخدمين، التوظيف و إعداد اللوائح.
 - إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه.
 - تحديد الأجر و العلاوات المختلفة.
 - متابعة النزاعات المختلفة.
 - إعداد الحصيلة السنوية للمستخدمين و تقييمها.⁴⁹

⁴⁸ وثائق المؤسسة، مديريةية الموارد المالية و الوسائل، جوان 2018.

9.2. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

مسؤول عن السير الحسن للمصالح الإستشفائية و الطبية و ذلك عبر 03 مكاتب:

- أ. مكتب القبول؛
- ب. مكتب التعاقد و حساب التكاليف؛
- ت. مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

10.2. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة:

- صيانة الأجهزة و المعدات الطبية قبل العطب و مراقبتها بصفة دورية.
- تصليح العطب.

المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة و ذلك بالتطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات و أدوات الإحصائية بالإضافة إلى تحليل بيانات الإستبيان الموجهة إلى أفراد العينة و اخيرا استنتاج النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

شملت دراستنا الميدانية الوقوف على واقع العلاقات المهنية في مستشفى "أحمد فرانسيس" بوادي ارهيو ولاية غليزان، لكونه يلائم طبيعة الدراسة ، حيث قمنا بدراسة الموضوع من جميع جوانبه، و يقدم لنا البيانات اللازمة و تفسيرها و من ثم تحليلها و مناقشتها ويتم ذلك عبر عدّة مراحل:

1. جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع؛
2. عرض هذه البيانات؛
3. تحليل البيانات؛
4. تفسير البيانات و استخلاص النتائج.

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو كافة الموظفين (أطباء و شبه طبيين) بالمستشفى و المقدر عددهم ب 240 موظف، أما عينة الدراسة فقد اخترنا عينة عشوائية تكونت من 50 موظف (أطباء و ممرضين) و تمثل نسبة 20% من مجموع الموظفين و قد تم استرجاع 47 استمارة من 50 الموزعة القابلة للتحليل. و ذلك في الفترة الممتدة بين مارس-جوان 2018.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

لتيسير جمع البيانات من المؤسسة العمومية الاستشفائية استعنا ببعض الأدوات التقنية التالية:

⁴⁹ وثائق المؤسسة ، مديرية الموارد المالية و الوسائل، جوان 2018.

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته فيلاحظ ما حوله، فقد تم الإستعانة بكأداة فعالة تسمح لنا برؤية المواقف بصورة واقعية، حيث ساعدتنا على الوصول إلى تفسيرات و تحليلات حول تشخيص طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة.

2. الإستبيان:

و يعتبر من بين تقنيات الإستقصاء و جمع المعطيات حول ميدان الدراسة، و لقد تم إعداد إستمارة إستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مؤشرات، و بناءا عليه فقد ضمت الإستمارة 31 سؤالا مغلقا وفق سلم قياس ليكرت بخمس درجات (غير موافق بشدة،... موافق يشدة)، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية محددة في 03 محاور:

المحور الأول: تضمن 11 عبارة متعلقة بعلاقة الموظفين فيما بينهم (أطباء، شبه طبيين).

المحور الثاني: تضمن 10 عبارات متعلقة بعلاقات الموظفين بالإدارة.

المحور الثالث: تضمن 10 عبارات متعلقة بالأداء الجماعي للعاملين.

3. الوثائق و السجلات:

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تحصلنا عليها من المديرية الفرعية للموارد البشرية و المديرية الفرعية للمالية و الوسائل حيث تمت دراسة هذه الوثائق و استخراج المعلومات التي من شأنها المساهمة في إثراء موضوع البحث، و كان أهم المعلومات ما يلي:

- النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- إحصائيات حول عدد العمال و عدد المصالح بالمؤسسة؛
- طبيعة الإتصال داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة النتائج

بعد عملية جمع البيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، سنحاول عرض البيانات المحصل عليها و تحليلها و مناقشتها.

و قد اعتمدنا على ما يلي:

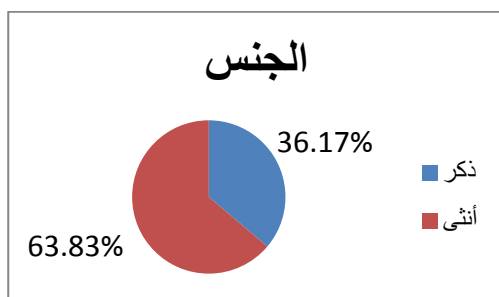
- عرض الجداول الإحصائية؛
- تمثيل النسب المئوية بدوائر بيانية، و أعمدة بيانية؛
- استعمال برنامج Excel.

أولاً: المعلومات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (III،02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

حسب متغير الجنس



جدول رقم (III،01): توزيع أفراد العينة

حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	36.17 %
أنثى	30	63.83 %
المجموع	47	100 %

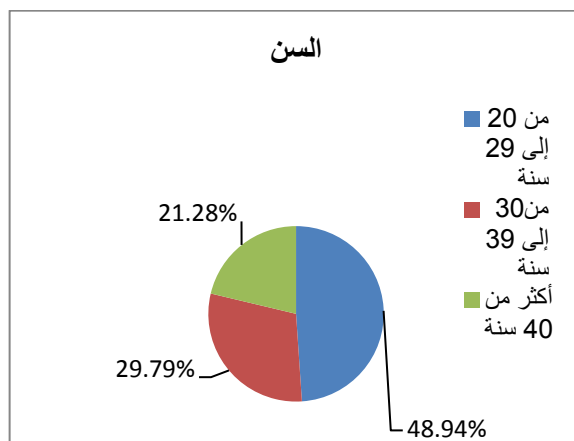
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (III،01) أن نسبة الذكور تمثل 36.17% ، أما نسبة الإناث فتمثل 63.83%، أي أن الفئة الغالبة فئة الإناث حيث تمثل حوالي ثلثي العينة وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع وكذا سيكولوجية المرأة الملائمة لهته المهنة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الشكل رقم (III،03): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب

متغير السن



الجدول رقم (III،02): توزيع أفراد العينة حسب

متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	23	48.94%
من 30 إلى 39 سنة	14	29.79%
أكثر من 40 سنة	10	21.28%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (III،02) أن معظم الموظفين هم من فئة الشباب تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة و بين 30 إلى 39 سنة بنسبتي 48.94% و 29.79% على التوالي و هي الفئة الغالبة على موظفي المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الوزارة الوصية و السلطات المعنية

تسعى إلى توظيف الشباب كونهم يمتازون بالحيوية و النشاط و كذلك الإبداع و التجديد في العمل و كما انه يعكس مدى مساهمة الوزارة في استقطاب خرجي الجامعات و المعاهد.

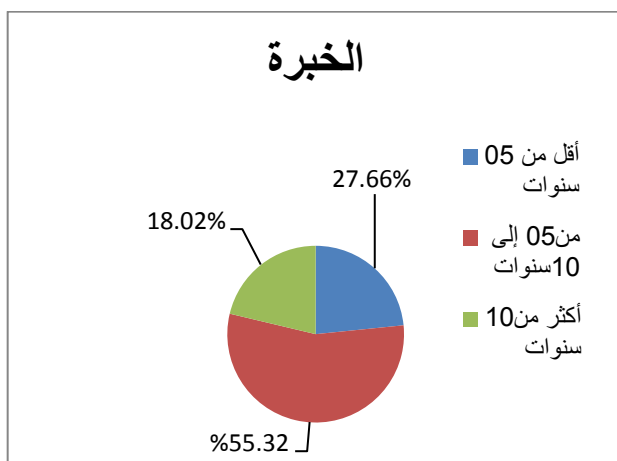
3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الشكل رقم(III،04): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

الجدول رقم(III،03): توزيع أفراد العينة

حسب الخبرة

حسب الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	13	27.66%
من 05 إلى 10 سنوات	26	55.32%
أكثر من 10 سنوات	8	18.02%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الإستبيان

يتضح من الجدول رقم(III،03) تقارب بين النسبتين بين الفترة أقل من 05 سنوات و الفترة أكثر من 10 سنوات بنسبة 27.66% و 18.08% على التوالي، بينما ارتفاع بنسبة 55.32% بنسبة للفترة من 05 إلى 10 سنوات و هذا يدل على أن المؤسسة الإستشفائية لها تنوع في الخبرة المهنية لعمالها مما يخلق جوا من التوازن، فالعمال ذو الأقدمية لديهم القدرة على تسيير المواقف الصعبة أما فئة الشباب قليلة الخبرة لديها القدرة على تحمل ضغوطات العمل.

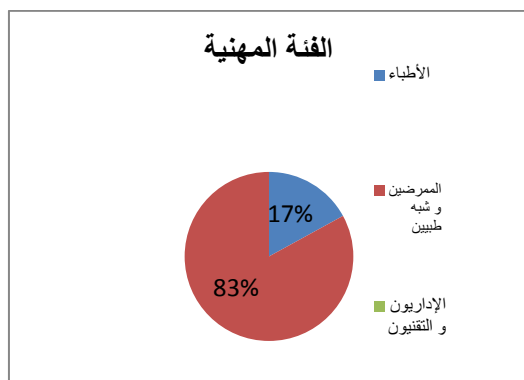
4. توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:

الشكل رقم(III،05): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

الجدول رقم(III،04): توزيع أفراد العينة

حسب الفئة المهنية

حسب الفئة المهنية



الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أطباء	08	17.02%
ممرضين و شبه طبيين	39	82.98%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (III،04) أنّ الفئة الغالبة على موظفي المؤسسة الإستشفائية هي فئة الممرضين و شبه الطبيين بنسبة 82.98% و تليها فئة الأطباء بنسبة 17.02% و هذا راجع إلى طبيعة العمل و النظام المتبع داخل المؤسسات العمومية الإستشفائية، حيث يحتاج المستشفى إلى عدد محدود من الأطباء لكل تخصص مقارنة بالممرضين، إذ في كل مصلحة نجد من 04 إلى 06 ممرضين يعملون بالتناوب و بعض المصالح تتعدى هذا العدد كمصلحة الجراحة و مصلحة التوليد و غيرها.

ثانيا: أثر العلاقات المهنية في تحسين العمل الجماعي:

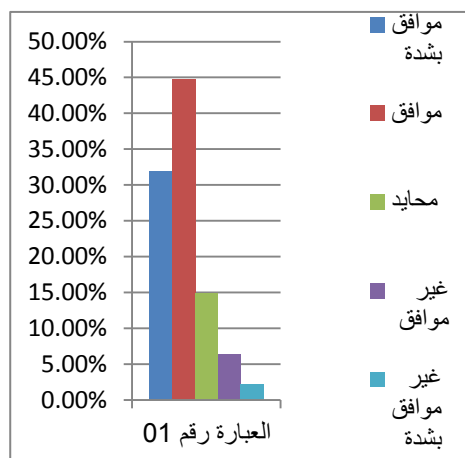
1. علاقة الموظفين فيما بينهم (أطباء، شبه طبيين و ممرضين):

الجدول رقم(III،05): إجابات أفراد العينة على محور علاقة الموظفين فيما بينهم

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
رقم 01	15	31.91	21	44.68	7	14.89	3	06.38	1	02.12
رقم 02	13	27.66	60	12.76	19	40.42	4	08.51	5	10.63
رقم 03	20	42.55	14	29.78	00	00	11	23.40	00	00
رقم 04	23	48.93	13	27.66	00	00	7	14.89	4	08.51
رقم 05	11	23.40	21	44.68	11	23.40	3	06.38	1	02.12
رقم 06	20	42.55	19	40.42	8	17.02	00	00	00	00
رقم 07	20	42.55	24	51.06	00	00	3	06.38	1	02.12
رقم 08	20	42.55	14	29.78	00	00	11	23.40	00	00
رقم 09	13	27.66	19	40.42	6	12.76	4	08.51	5	10.63
رقم 10	17	36.17	19	40.42	7	14.89	1	02.12	3	06.38
رقم 11	24	51.06	20	42.55	4	08.51	00	00	00	00

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الإستبيان

العبارة 01: وجود علاقة حسنة بين الزملاء في العمل



الشكل

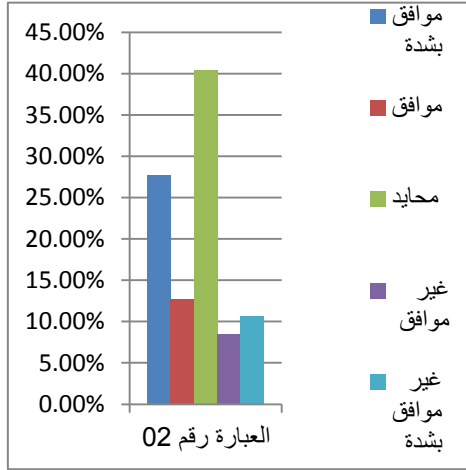
رقم(III،06): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 01

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني المقابل (III،06) يتبين لنا أن هناك علاقة حسنة بين الموظفين فيما بينهم (أطباء، ممرضين و شبه طبيين) داخل المؤسسة الإستشفائية و بنسب عالية جدا تقدر ب 31.91% للموافقين بشدة و 44.68% للموافقين، حيث يعتبرون أن العلاقات بين الموظفين جيّدة و ذات تأثير إيجابي على الأداء، في حين اختار أفراد من العينة الحياد بنسبة 14.89%، و غير الموافقين بنسبة 6.38% و غير الموافقين بشدة بنسبة 2.11%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الإستبيان

العبارة 02: السعي الدائم للموظف لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين

الشكل رقم (III،7): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 02

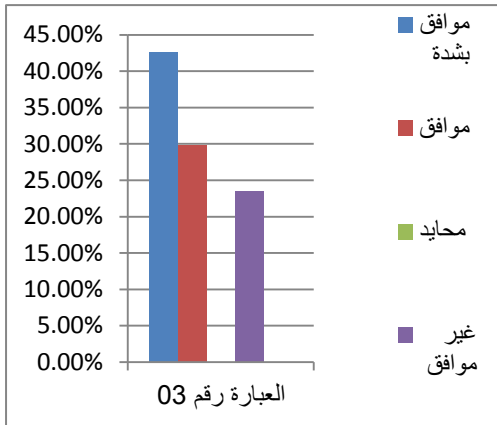


يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،7) المرفق أن نسبة 27.66% للموافقين بشدة و نسبة 12.76% للموافقين من الموظفين في المؤسسة الذين يسعون لإقامة علاقات مع الآخرين أو زملائهم في العمل مما يدل على وجود جو عائلي يشتركون فيه حاجاتهم و انشغالاتهم اليومية و كذا أفراحهم و أحزانهم، بينما قدرت النسبة الغير الموافقة ب 8.51% لغير الموافقين و 10.63% لغير الموافقين بشدة، في حين الأغلبية اختاروا الحياد بنسبة قدرت ب 40.42%.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 03: شعور الموظف بالرضا عن مكانته بين زملائه

الشكل رقم (III،8): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 03

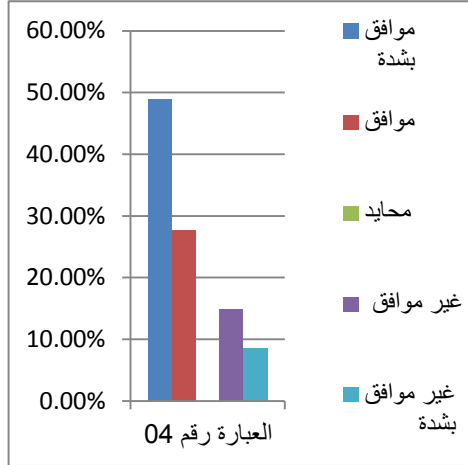


من خلال بيانات الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،8) المقابل نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الموظفين (أطباء و ممرضين) يشعرون بالرضا عن مكانتهم بين زملائهم و ذلك بنسبة 42.55% للموافقين بشدة و بنسبة 29.78% للموافقين دلالة على وجود علاقات جيدة بينهم، في حين أدلى آخرون بنسبة 23.40% عن عدم رضاهم عن مكانتهم.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 04: عدم اتفاق نوعية العمل مع الخبرة المهنية يعيق عملية التفاعل

الشكل رقم (III،09): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 04

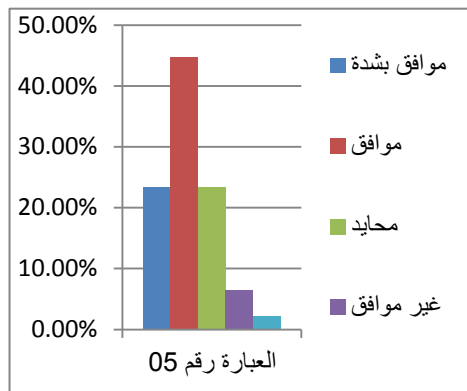


من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،09) المرفق أجمع معظم أفراد العينة محل الدراسة أن عدم اتفاق نوعية العمل مع الخبرة المهنية يعيق عملية التفاعل و ذلك بنسبة 48.93% للموافقين بشدة و نسبة 27.66% للموافقين، مبررين ذلك أن تطابق الخبرة المهنية مع نوعية العمل يحقق قدرا كبيرا من سعي الموظف إلى رفع مستوى أدائه و كذا يساهم في ولائه للمؤسسة، في حين نسبة الموظفين غير الموافقين لا تتعدى 15% أما غير الموافقين بشدة فقدرت نسبتهم ب 8.5% .

المصدر : من إعداد الطالبة إيمانا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 05: مساهمة مناخ العمل على بذل الجهد في إنجاز الأعمال الموكلة للموظف

الشكل رقم (III،10): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 05

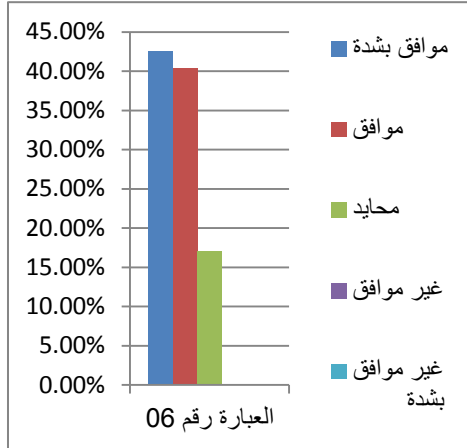


تشير نتائج الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،10) المقابل إلى أن نسبة 44.68% و 23.40% يساعدهم مناخ العمل على بذل أقصى جهد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، و نسبة 6.38% و 2.12% لا يساعدهم مناخ العمل، في حين تقر نسبة 23.40% بالحياد، ويمكن تفسير ذلك بتظافر كل الجهود و السهر الدائم من طرف الإدارة في توفير كل الشروط الضرورية للعمل (نظافة المكان، توفير السلامة، الأمن الوظيفي ...) و توفير المعدات و التجهيزات اللازمة التي من شأنها تسهيل سير العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة إيمانا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 06: المواظبة و الاستمرارية إلى آخر ساعة و احترام وقت الدوام تساهم في المحافظة على علاقاتك بالآخرين

الشكل رقم (III،11): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 06

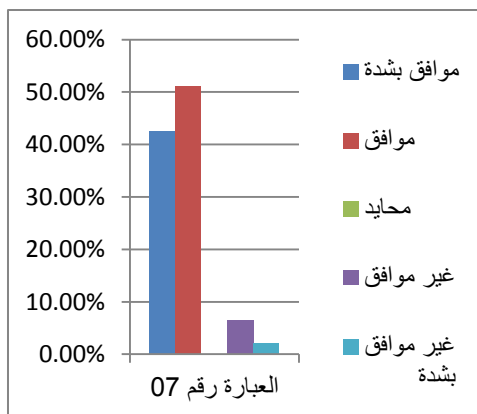


من خلال الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،11) المرفق يتضح أن أغلبية أفراد العينة موافقين على ضرورة و أهمية هذه العوامل الثلاثة في المحافظة على علاقاتهم في العمل و بنسبة فاقت 80 %، حيث نجد نسبة 42.55% للموافقين بشدة و نسبة 40.42% للموافقين، مؤكدين بذلك على أن المواظبة و الاستمرارية و احترام الوقت تحد من ضغوطات العمل و تساهم في تنظيم العمل و تحديد المسؤوليات و بالتالي علاقات جيدة.

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 07: مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل مع الزملاء خطوة فعالة في تحسين العلاقات

الشكل رقم (III،12): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 07.

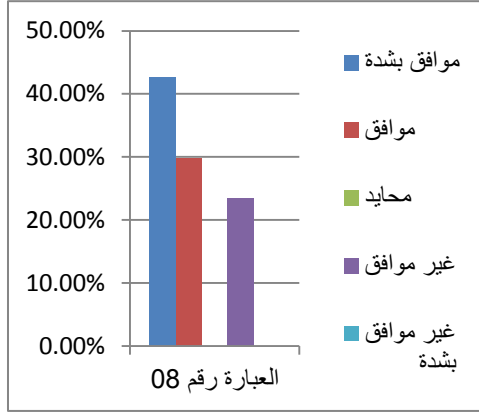


حسب نتائج الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،12) المقابل فإن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة محل الدراسة أجمعوا على أن مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل خطوة فعالة في تحسين العلاقات بينهم، إذ كانت نسب الموافقين بشدة 42.55% و الموافقون 51.06% وهم يعتبرونها أداة لتبادل الآراء و الاقتراحات و النصائح و تجاوز الأخطاء ان وجدت و دعم أصول الترابط و التماسك، في حين هناك نسبة ضئيلة معارضة بنسبة 6.38% اغير الموافقين و نسبة 2.12% لغير الموافقين بشدة.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 08: امتلاك الموظف الرغبة في إنجاز العمل دون مراقبة متواصلة

الشكل رقم (III،13): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 08.

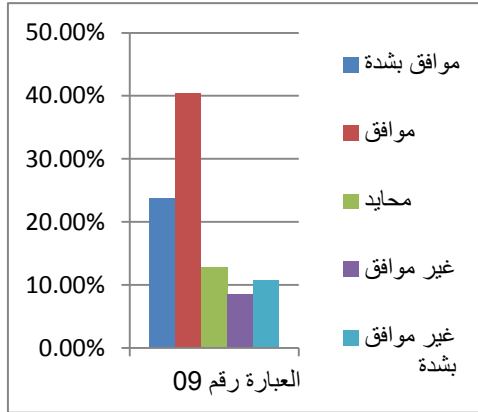


المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

يتضح حسب الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،13) المقابل أنّ أغلبية أفراد العينة (أطباء و ممرضين) بنسبة 42.55% و 29.78% لا يحتاجون إلى مراقبة متواصلة لإنجاز أعمالهم بطريقة سليمة لأن العمل بالمستشفى ذو طبيعة إنسانية بحيث يتولد الشعور بالمسؤولية لدى الطبيب أو الممرض تجاه المريض و كذا التحلي بالاخلاق المهنية و الضمير المهني، في حين أن نسبة 23.40% يوافقون على أن الموظف يحتاج إلى مراقبة لإنجاز أعماله.

العبارة رقم 09: حدود العلاقاتك مع زملاء داخل المؤسسة

الشكل رقم (III،14): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 09.

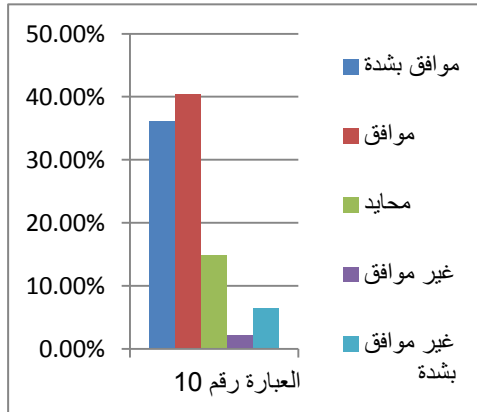


المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،14) المقابل يتضح أن معظم الموظفين من أطباء و ممرضين تتعدى علاقاتهم حدود العمل بنسبة 27.66% للموافقين بشدة و 40.42% و بذلك يخففون عن أنفسهم أعباء العمل، كما يعززون الثقة بينهم و كذا يخلقون جو الانتماء الى نفس المؤسسة في اطار يتعدى الجانب المهني و الذي يمكن ان يكون لديهم جو عائليا، و نسبة 8.51% و 10.63% يرفضون ذلك و يفضلون أن تبقى العلاقات في سياق العمل، بينما يفضل آخرون الحياد بنسبة 12.76%.

العبارة رقم 10: كثرة الضغوط في العمل تؤثر العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين

الشكل رقم (III،15): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 10.

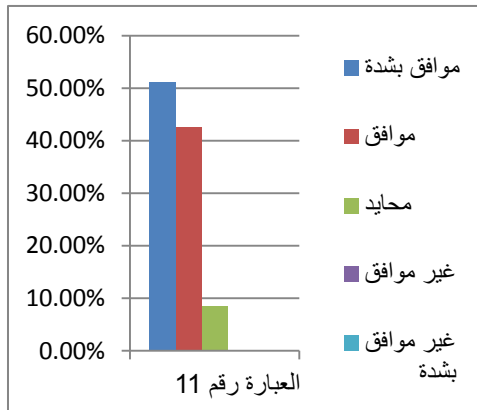


من الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،15) المقابل أن نسبة 36.17% و 40.42% أي الأغلبية الساحقة للموظفين (أطباء و ممرضين) تؤكد على أن كثرة الضغوط في العمل تؤثر العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، و يمكن تفسير ذلك بشعور الموظف بأنه آلة تتلقى التعليمات و تنفذ الأعمال، مما يولد لديه ضغوطات نفسية تجعله لا يتسامح مع بعض الأخطاء و بالتالي تصادم و نزاعات بين الموظفين، أما غير الموافقين فقد درت نسبتهم ب 8.51% و 10.63% لغير الموافقين بشدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 11: مساهمة التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين الأداء في العمل

الشكل رقم (III،16): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 11.



سمحت نتائج الجدول رقم (III،05) و التمثيل البياني (III،16) المقابل في معرفة مدى مساهمة التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 51.06% ونسبة الموافقين 42.55% و يعود ذلك إلى التحكم في الوسائل والبرامج الالكترونية المتوفرة في المستشفى حيث سمح بالانتقال السهل و السريع للمعلومات بين مصالح المؤسسة و الإدارة و توفير الوقت و الجهد لاستقبال عدد أكبر من المرضى.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتمادا على بيانات الاستبيان

2. علاقات الموظفين بالإدارة:

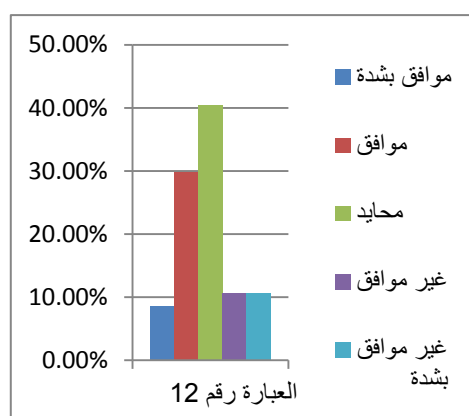
العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
رقم 12	8.51	4	29.78	14	40.42	19	10.63	5	10.63	5
رقم 13	21.27	10	53.19	25	10.63	5	8.51	4	6.38	3
رقم 14	27.66	13	40.42	19	00	00	27.66	13	4.25	2
رقم 15	23.40	11	21.27	10	14.89	7	21.27	10	19.14	9
رقم 16	29.78	14	44.68	21	6.38	3	17.02	8	2.12	1
رقم 17	29.78	14	21.27	10	17.02	8	29.78	14	2.12	1
رقم 18	10.63	5	23.40	11	12.76	6	34.04	16	19.14	9
رقم 19	55.31	26	27.66	13	12.76	6	2.12	1	2.12	1
رقم 20	23.40	11	31.91	15	19.14	9	21.27	10	4.25	2
رقم 21	19.14	9	23.40	11	42.55	20	12.76	6	2.12	1

الجدول رقم (06،III): إجابات أفراد العينة على محور علاقات الموظفين بالإدارة

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 12: الشعور بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين

الشكل رقم (17،III): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 12.

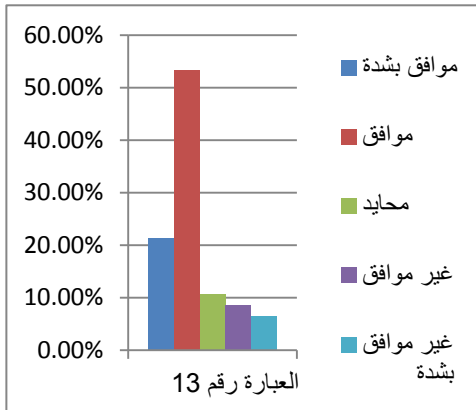


يبين لنا الجدول رقم (06،III) و التمثيل البياني (17،III) المقابل أن نسبة 8.51% من المستجوبين كانت إجاباتهم موافق بشدة و 29.78% موافق حول شعورهم برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين ، و أن نسبة 40.42% إمتنعوا عن إبداء آرائهم، في حين نسبة 21.26% من الموظفين لا يشعرون برضا عن طريقة التعامل بينهم و بين الإدارة. و هذا يعني أنّ الإدارة توفر المناخ المناسب و الراحة للموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 13: تأثير عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال

الشكل رقم (18،III): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 13

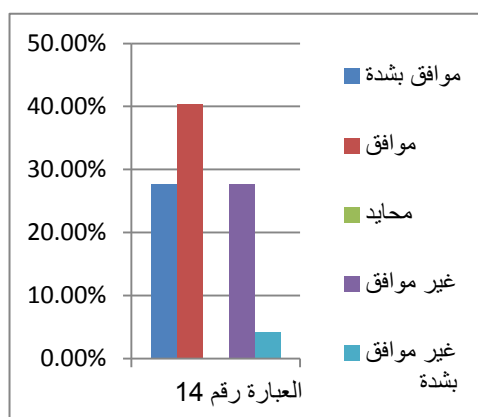


يتبين من الجدول رقم (06،III) و التمثيل البياني (18،III) المقابل أن أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) بنسبة 74.46% موافقين على أن عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤثر سلبا على سير العلاقات الاتصالية بين الموظفين و يمكن تفسير ذلك على أن عدم إتفاق نوعية العمل و الخبرة المهنية و العلمية يشوش على عملية التفاعل بين العمال من جهة و قد ينتج عنها عدم اتقان العمل من جهة أخرى، في حين نسبة 8.51% و 6.38% لا يرون مشكلة في ذلك.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 14: تأثير قلة التفاعل بين الإدارة و الموظفين على أداء المؤسسة

الشكل رقم (19،III): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 14

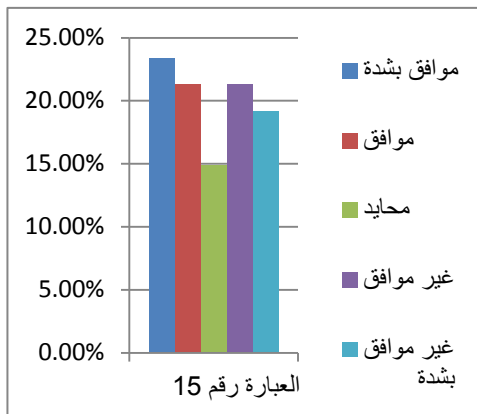


من نتائج الجدول (06،III) و التمثيل البياني (19،III) المقابل يتضح أن نسبة 27.66% موافقون بشدة و 40.42% موافقون على أن قلة التفاعل بين الإدارة و الموظفين يؤثر سلبا على أداء المؤسسة و يمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة الاستشفائية وحدة متكاملة و أي اختلال بين الأطراف الفاعلة داخلها أو تداخل في المهام يؤثر على مستوى أدائها، لذا يجب تقسيم المهام و الكل يؤدي دوره بكل مسؤولية، فمن جهة على الإدارة التنظيم و التنسيق و حفظ الحقوق و من جهة أخرى على الفريق الطبي و الشبه طبي السهر على راحة المرضى بينما نسبة 27.66% و 4.25%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 15: تأثير طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة

الشكل رقم (III، 20): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 15

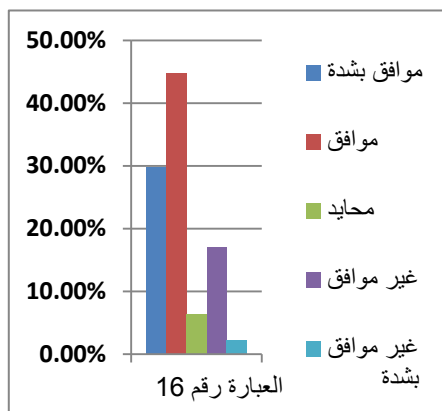


من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (III، 06) و التمثيل البياني (III، 20) المقابل و المتعلق بمدى تأثير طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الادارية داخل المؤسسة حيث أكدت نسبة 23.40% موافقين بشدة و 21.27% موافقين على ذلك، كما نجد نسبة 21.27% لغير الموافقين و 19.14% لغير الموافقين بشدة، كما نلاحظ أن النسب متقاربة نوعا ما وتعود في الغالب هذه الإجابة لعدم وجود ثقافة إتصالية واضحة و محددة في المؤسسة بين الموظفين و الإدارة.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 16: وجود ثقة في المعلومات و الوعود المقدمة من قبل الإدارة

الشكل رقم (III، 21): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 16

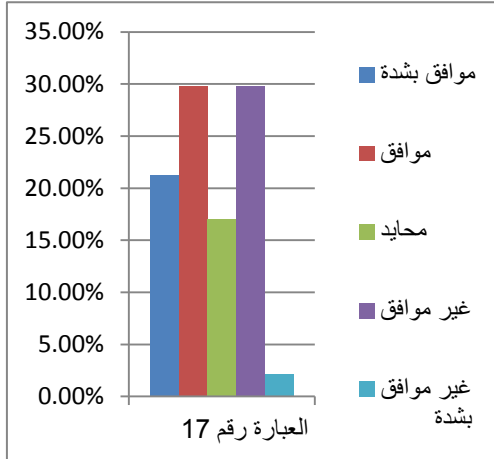


من خلال الجدول رقم (III، 06) و التمثيل البياني (III، 21) المقابل يتضح أن أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) لديهم ثقة بما يتم إخبارهم بهو وعدهم من قبل الإدارة بنسبة 29.78% موافقين بشدة و 44.68% موافقين، ويفسر ذلك بوجود علاقة جيدة بين الموظفين و الإدارة تسمح لكلا الطرفين بوضع الثقة في الآخر، في حين نسبة 19.14% ليس لديهم ثقة في الإدارة، فيما فضلت نسبة 6.38% الحياد.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 17: رضا الموظف عن إستقلاله في عمله

الشكل رقم (22،III): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 17.

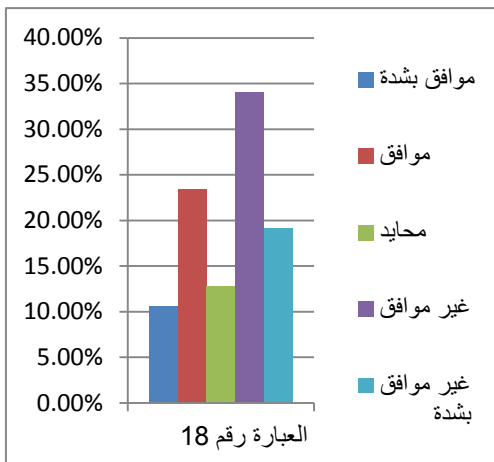


من خلال ما توصلنا إليه في الجدول رقم (06،III) و التمثيل البياني (22،III) المرفق أن أغلبية الموظفين راضون عن إستقلاليتهم في عملهم بنسبة 21.27% للموافقين بشدة و 29.78% للموافقين، و هذا يدل على أن مناخ العمل مناسب و سهر الإدارة على تخفيف ضغوط العمل قدر المستطاع، في حين نسبة الغير موافقين قدرت ب 29.78% بينما غير الموافقين بشدة ب 2.12%، و المحايد ب 17.02%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 18: تناسب أجر الموظف مع ما مجهوده المبذول

الشكل رقم (23،III): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 18

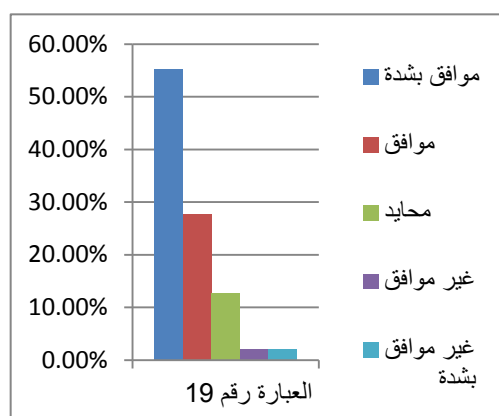


من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها الجدول رقم (06،III) و التمثيل البياني (23،III) المرفق يتضح أن أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يقدمونه داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بنسبة 34.04% لغير الموافقين و 19.14% لغير الموافقين بشدة، أما فيما يخص الفئة الموافقة و الموافقة بشدة عن تناسب الجهد المقدم مع الأجر فكانت نسبهم على التوالي 23.40% و 10.63% ، و يمكن تفسير ذلك باختلاف طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة ، في حين كانت نسبة المحايدبن 12.76% .

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 19: انتهاج الإدارة أسلوباً عادلاً في توزيع المهام بين الموظفين

الشكل رقم (III، 24): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 19.

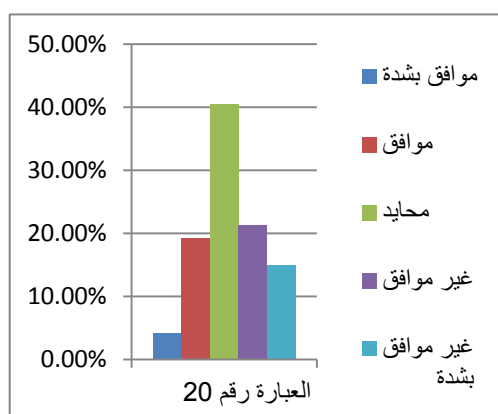


يتبين من الجدول رقم (III، 06) و التمثيل البياني (III، 24) المقابل أن أغلبية الموظفين بنسبة 55.31% و 27.66% يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام بينهم ، في حين نسبة 4.24% لا يوافقون ، و يمكن تفسير ذلك بعدم علمهم عن سياسة توزيع المهام داخل المؤسسة أو عدم رضاهم عن مناصبهم، فيما بلغت نسبة المحايدون ب 12.76%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاداً على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 20: اتباع الإدارة طرق موضوعية و علمية في تقييم أداء الموظفين

الشكل رقم (III، 25): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 20

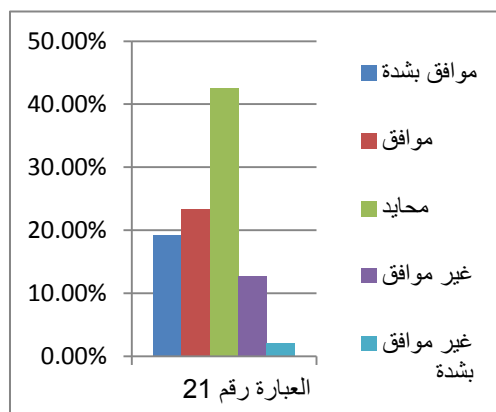


من خلال الجدول رقم (III، 06) و التمثيل البياني (III، 25) المرفق يبين لنا أن نسبة 40.42% من أفراد العينة لم يبدو آرائهم، فيمكن أنهم ليسوا علي دراية بطرق تقييم الأداء داخل المؤسسة، كما نجد نسبة 21.27% و 14.89% لا يقرون بوجود طرق موضوعية و علمية في تقييم أداء الموظفين ويمكن أن نستنتج من ذلك أن طرق تقييم الأداء غير واضحة داخل المؤسسة ، أما فيما يخص الفئة الموافقة و الموافقة بشدة فقدّرت نسبهم ب 19.14% و 4.25%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاداً على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 21: تعاون الموظف مع الإدارة لحل المشاكل

الشكل رقم (III، 26): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 21



يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (III، 06) و التمثيل البياني (III، 26) المقابل أن أغلبية أفراد العينة فضلوا الحياد بنسبة 42.55%، بينما أدلى 19.14% و 23.40% بتعاونهم مع الإدارة لحل المشاكل، في حين قدرت نسبة غير الموافقين و غير الموافقين بشدة ب 12.76% و 2.12% و هذا يعني وجود علاقات جيدة بين الإدارة و موظفيها.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

3. الأداء الجماعي للعاملين:

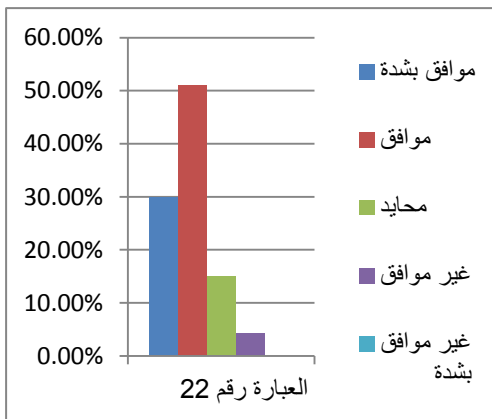
العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
رقم 22	14	29.78	24	51.06	07	14.89	02	4.25	00	00
رقم 23	14	29.78	24	51.06	07	14.89	02	4.25	00	00
رقم 24	14	29.78	20	42.55	11	23.40	01	2.12	01	2.12
رقم 25	25	53.19	16	34.04	05	10.63	00	00	00	2.12
رقم 26	23	48.93	16	34.04	08	6.38	00	00	00	00
رقم 27	25	53.19	16	34.04	01	2.12	04	8.51	01	2.12
رقم 28	26	55.31	21	44.68	00	00	00	00	00	00
رقم 29	19	40.42	18	38.29	05	10.63	05	10.63	00	00
رقم 30	16	34.04	15	31.91	10	21.27	03	6.38	04	8.51
رقم 31	09	19.14	21	44.68	02	4.25	05	10.63	10	21.27

الجدول رقم (III، 07): إجابات أفراد العينة على محور الأداء الجماعي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على نتائج الاستبيان

العبارة رقم 22: طبيعة العمل في المستشفى تقتضي تكوين فرق العمل

الشكل رقم (III، 27): التمثيل البياني بالأعمدة البياني للعبارة رقم 22

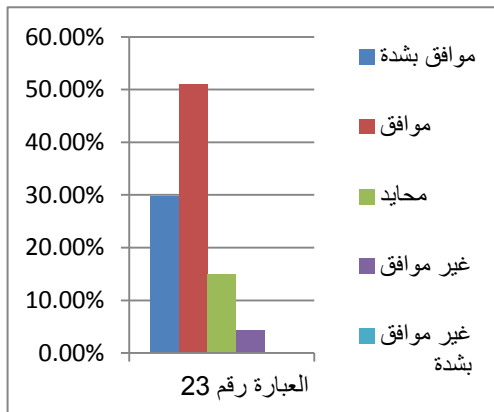


حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (III، 07) و التمثيل البياني (III، 27) المقابل يتضح أن أغلبية الموظفين بنسبة 80.84% أجمعوا على أن طبيعة العمل في المستشفى تقتضي التعاون بينهم و بين جميع العمال و هذا راجع إلى الشعور الإنساني تجاه المريض كما أن طبيعة العمل أيضا تفرض التنسيق بين مختلف الموظفين لتسهيل المهام و القيام بها في الوقت المناسب و على أكمل وجه، في حين هناك نسبة ضئيلة غير موافقة قدرت ب 4.25%، و المحايدة ب 14.89% .

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 23: وجود تعاون جماعي من طرف جميع العمال داخل فريق العمل

الشكل رقم (III، 28): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 23.

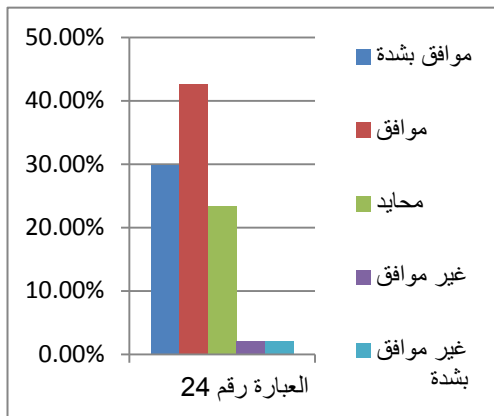


تبين نتائج الجدول رقم (III، 07) و التمثيل البياني (III، 28) المرفق أن نسبة 51.06% موافقون و نسبة 29.78% موافقون بشدة على وجود تعاون جماعي من طرف جميع العمال ويعود ذلك لطبيعة العمل الإنسانية التي تتطلب التعاطف و التكافل، بينما كانت نسبة المحايدين 14.89% و الفئة غير الموافقة بنسبة 4.25% .

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 24: وجود تفاهم و انسجام بين فريق العمل

الشكل رقم (III،29): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 24

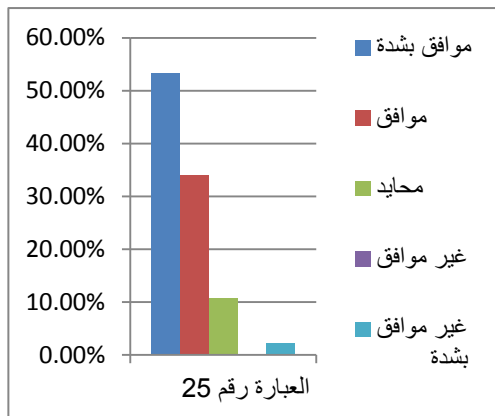


يتضح من الجدول رقم (III،07) أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على وجود تفاهم و انسجام بين فريق العمل بنسبة قدرت ب 42.55% بالنسبة للموظفين الموافقين و نسبة 29.78% بالنسبة للموافقين بشدة و هذا ما يدل على وجود ترابط و تعاون بين أعضاء الفريق الطبي أو الشبه الطبي، في حين هناك نسبة ضئيلة جدا لا تتعدى 5% لا توافق على ذلك.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 25: الإحساس بعدم الإلتزام إلى جماعة العمل يؤثر على فاعليتها

الشكل رقم (III،30): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 25.

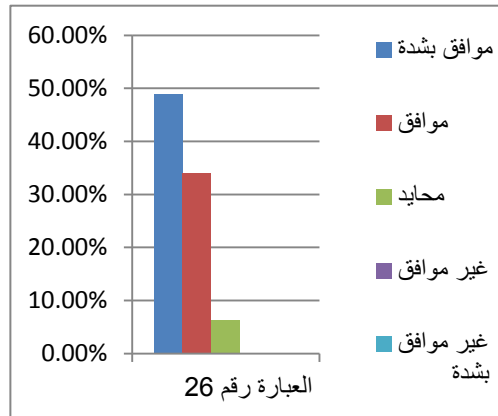


من خلال الجدول رقم (III،07) و التمثيل البياني (III،30) المقابل نلاحظ نسبة 53.19% موافقين بشدة و نسبة 34.04% موافقين على أن الإحساس بعدم الإلتزام الى أي مجموعة العمل يحد و ينقص من فاعليتها ويرون أن عدم الإلتزام يولد الشعور بعدم الإستقرار و بالتالي إنخفاض في التفاعل بين الموظفين و من شأن هذا الأخير التأثير على المجموعة ككل، بينما نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 2.12% تعارض بشدة.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 26: رضا الموظف عن مشواره المهني و انتمائه للمؤسسة

الشكل رقم (III، 31): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 26.

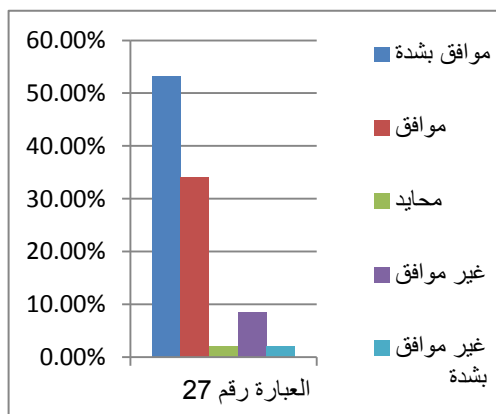


يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (III، 07) و التمثيل البياني (III، 31) أنّ جل الموظفين من أطباء و ممرضين راضون عن مشوارهم المهني و انتمائهم للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوادي ارهيو و ذلك بنسبة 48.93% بالنسبة للموافقين بشدة و نسبة 34.04% بالنسبة للموافقين، أما نسبة المحايدون فكانت 6.38%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 27: يساعد الاتصال الشخصي في خلق روح التعاون و تنمية روح الصداقة بين اعضاء فريق العمل في المؤسسة

الشكل رقم (III، 32): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 27

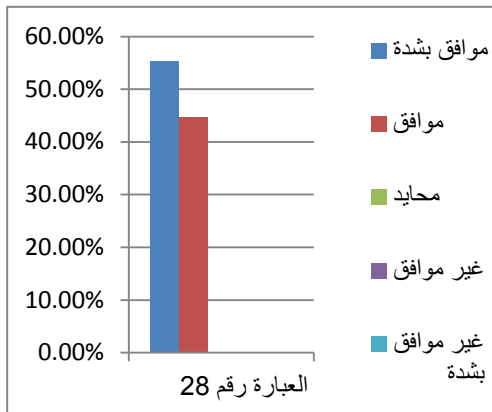


من خلال الجدول رقم (III، 07) و التمثيل البياني (III، 32) المرفق نلاحظ أن أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) يؤكدون على أهمية الإتصال الشخصي و مدى مساهمته في خلق روح التعاون و تنمية روح الصداقة بين العاملين داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على التوالي ب 53.19% و 34.04% مما نستنتج وجود اتصال شخصي فعال بين الموظفين داخل المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 28: النزاعات بين العمال تحد من مردودية الفريق

الشكل رقم (III،33): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 28

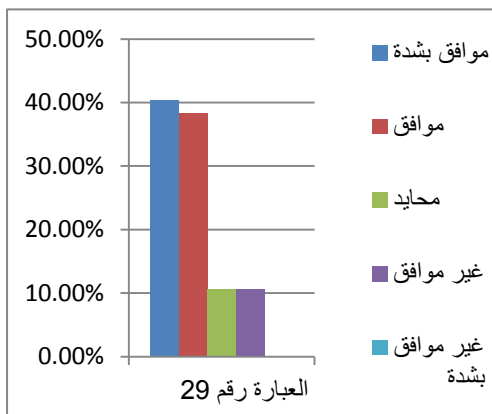


يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (III،07) و التمثيل البياني (III،33) المرفق أن كل الموظفين (أطباء و ممرضين) أجمعوا على أن النزاعات بين العمال تحد من مردودية الفريق حيث كانت النسبة 55.31% بالنسبة للموافقين بشدة و 44.68% بالنسبة للموافقين، ويمكن تفسير ذلك على أنه لا يجب الاستسلام للنزاعات و عدم التهاون في إيجاد الحلول المناسبة لأن الأمر يتعلق بحياة إنسان (المريض). كما انه يسهم في خلق صراعات داخلية لا تخدم لا مصلحة المؤسسة ككل و لا مصلحة الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 29: تدفع مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى زيادة المواظبة في العمل

الشكل رقم (III،34): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 29.

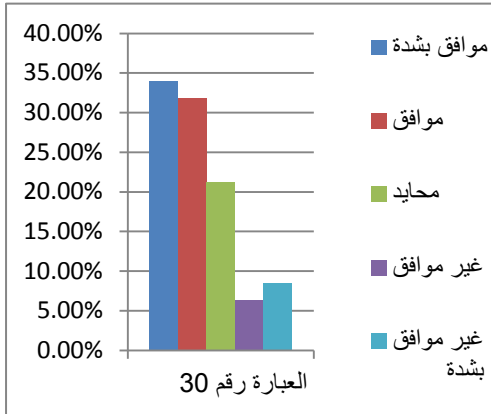


تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (III،07) و الأعمدة البيانية المقابلة على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة و بنسبة 40.42% للفئة الموافقة بشدة و 38.29% للفئة الموافقة على أن المشاركة في إتخاذ القرارات تدفعهم إلى زيادة مواظبتهم في العمل، مما يعني أن آرائهم تأخذ بعين الإعتبار، فاشراك العامل في اقتراح آرائه و حل المشاكل من شأنه أن يكسبه ثقة في المؤسسة ككل كما انه يشعر بأهميته فيها. في حين نسبة التوظفين غير الموافقين لا تتعدى 11%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 30: شعور الموظف بتحسين الأداء بفضل العمل الجماعي

الشكل رقم (III،35): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 30.

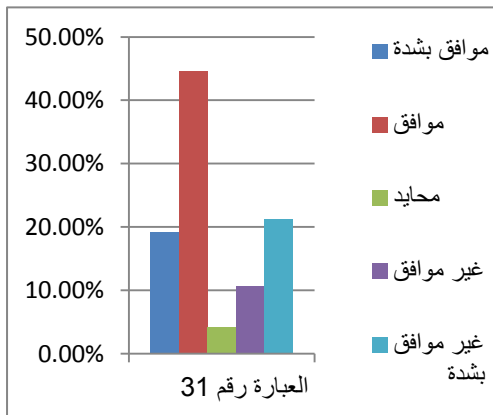


يتبين من خلال بيانات الجدول (III،07) و الأعمدة البيانية المرفقة أنّ أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) يشعرون أنّ أدائهم يتحسن بفضل العمل الجماعي بنسبة 34.04% للموافقين بشدة و نسبة 31.91% للموافقين، و يفسر ذلك على أن عمل كل فرد منهم يكون داعما و مكتملا لعمل الآخر، في حين لم تتعدى الفئة غير الموافقة 15% بينما كانت نسبة المحايدون 21.27%.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

العبارة رقم 31: سعي الموظف من خلال عمله إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافه الخاصة

الشكل رقم (III،36): التمثيل البياني بالأعمدة البيانية للعبارة رقم 31



من الجدول رقم (III،07) يتضح أنّ نسبة 44.68% موافقين و نسبة 31.73% لا يرون ذلك. موافقين بشدة على أنّهم يسعون من خلال عملهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الخاصة، بينما نسبة 19.14% لا يرون ذلك.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستبيان

اختبار صحة الفرضيات :

و من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تدرس أثر العلاقات المهنية في تحسين العمل الجماعي، و التي تدرس الموظفين (الأطباء و شبه الطبيين) العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس بغيلزان، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

بعد تحليل و مناقشة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلبية الموظفين (أطباء، ممرضين و شبه طبيين) راضون عن العلاقات فيما بينهم داخل المؤسسة الإستشفائية، حيث يعتبرونها جيدة و ذات تأثير إيجابي على الأداء، مبرزين أهمية الاتصال الشخصي و المباشر لإقامة علاقات تتعدى حدود العمل وهذا من شأنه خلق جو من الصداقة و الأخوة يخفف عنهم ضغوط العمل، و هذا ما عزز لديهم الشعور بالرضا عن مكانتهم بين زملائهم.
- كما توجد عوامل أخرى من شأنها مساعدة الموظفين على التأقلم و الانسجام و التي أكدها أفراد العينة، فتطابق الخبرة المهنية مع نوعية العمل يحقق قدرا كبيرا من السير الحسن للعمل مما يزيد من عملية التفاعل في الفريق، و كذلك مناخ العمل المناسب يساعدهم على بذل أقصى جهد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم و يزيد من إصرار الموظفين على ضرورة و أهمية المواظبة و الاستمرارية و احترام الوقت في المحافظة على علاقاتهم في العمل.

كل هذه النقاط تثبت صحة الفرضية الأولى و التي تفترض أن العلاقات الأفقية (الموظفين فيما بينهم) أهم تصنيفات العلاقات المهنية.

- أغلبية الموظفين يؤكدون على أن عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤثر سلبا على سير العلاقات الاتصالية بين الموظفين و يعود ذلك إلى عدم إتفاق نوعية العمل و الخبرة المهنية و العلمية حيث يشوش على عملية التفاعل بين العمال من جهة و قد ينتج عنها عدم اتقان العمل من جهة أخرى، كما اتضح أن قلة التفاعل بين الإدارة و الموظفين يؤثر سلبا على الأداء، فالمؤسسة الاستشفائية وحدة متكاملة و أي اختلال بين الأطراف الفاعلة داخلها أو تداخل في المهام يؤثر على مستوى أدائها، لذا يجب تقسيم المهام و الكل يؤدي دوره بكل مسؤولية، فعلى الإدارة التنظيم و التنسيق و حفظ الحقوق و على الفريق الطبي و الشبه طبي السهر على راحة المرضى، و يؤكد أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) أن لديهم ثقة بما يتم إخبارهم به و وعدهم من قبل الإدارة و أنهم يشعرون برضا تام عن طريقة التعامل بينهما و يقرون تعاونهما معها في حل المشاكل.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن الإدارة تلعب دورا مهما في إنشاء و توطيد العلاقات المهنية مع موظفيها.

- أغلبية الموظفين (أطباء و ممرضين) أجمعوا على أن طبيعة العمل في المستشفى تقتضي التعاون بينهم و بين جميع العمال و هذا راجع إلى الشعور الإنساني تجاه المريض، و أكدوا على وجود تفاهم و انسجام بين فريق العمل و يرون أن عدم الإلتزام يولد الشعور بعدم الإستقرار و بالتالي انخفاض في التفاعل بين الموظفين و من شأن هذا الأخير التأثير على المجموعة ككل، و يشعرون أن أدائهم يتحسن بفضل العمل الجماعي و أن عمل كل فرد منهم يكون داعما و مكمل لعمل الآخر، و بذلك يكونون راضين عن مشوارهم المهني و انتمائهم للمؤسسة العمومية الاستشفائية

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تفترض أن العلاقات المهنية تؤثر على العمل الجماعي للموظفين داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تهدف أساساً إلى إبراز أثر العلاقات المهنية في تحسين العمل الجماعي، و قد بينت بياناتنا آراء إيجابية و سلبية حول مختلف المحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة في العلاقات المهنية.

وتوصلنا من خلال دراستنا أن العنصر البشري يلعب دوراً جوهرياً و محورياً في وجود علاقات مهنية جيّدة داخل المؤسسة، تساعد الموظفين على العمل أكثر في راحة نفسية عالية و خلق جو يسوده الاستقرار و التعاون، كما أكدت لنا وجود علاقات جيدة بين الموظفين فيما بينهم و بين الموظفين و الإدارة و هذا ما يعزز العمل الجماعي في المؤسسات الاستشفائية.

خاتمة:

يعتبر موضوع العلاقات المهنية من المواضيع المهمة والضرورية التي تحتاجها أي مؤسسة وبالأخص المؤسسات العمومية الاستشفائية، حيث أن العلاقات المهنية تنشأ نتيجة الاتصال والتفاعل الذي يحصل بين الموظفين، حيث يساعد على زيادة التماسك بين العمال في المؤسسة و يقوي روح التعاون بينهم ويؤدي إلى ظهور علاقات تتعدى حدود العمل ويزرع الألفة بين العمال ، ويخلق جو يسوده الإحترام و التقدير والمحبة ويحفز العاملين على العمل ضمن جماعة ، مما يسمح لهم بتفجير طاقتهم و الإبداع و إبتكار طرق جديدة في العمل لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها المسطرة ويؤدي إلى ظهور التناسق و الانسجام و تضافر الجهود بين الموظفين و الإدارة في حل المشاكل التي تواجهها في مختلف الوحدات التنظيمية وأن الإدارة عندما تشارك العمال في إتخاذ قرارا تكسب عمالها و تشجعهم على البقاء و وبذل قصارى جهدهم في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإشباع رغباتهم الشخصية و يصبح العامل مخلصا للمؤسسة.

كلما كانت العلاقات المهنية جيّدة في المؤسسة فإن البيئة التنظيمية سوف تكون بيئة سليمة يسود فيها الانسجام وتقل فيها حدة الصراعات وسوء العلاقات و زيادة التماسك والتلاحم بين العمال. و من هذا المنطلق هدفنا من خلال هذه المذكرة الى دراسة مدى تأثير العلاقات المهنية على العمل الجماعي للموظفين (أطباء و ممرضين) في المؤسسة الاستشفائية لوادي ارهيو ولاية غليزان.

و لتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري للموضوع للوقوف على خلفيته النظرية و الإستفادة من الدراسات السابقة في معرفة حدود الموضوع بوضوح، ثم عرضنا الإطار الميداني، حيث تم تأكيد فرضيات الدراسة و تحصينا على مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيمايلي:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الوظائف التي تمارسها المؤسسة و هو العنصر الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الاستشفائية بصفة خاصة.
- تكتسي العلاقات المهنية أهمية كبيرة فهي تمثل أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في مزاوله كافة الأنظمة الإدارية والممارسات، ومختلف العمليات حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف.
- تظهر العلاقات المهنية في عدة أصناف و مستويات شأنها شأن العلاقات الأخرى المختلفة.
- تنجح المؤسسة الاستشفائية في تكوين علاقات جيدة بين موظفيها نتيجة لتضافر جهود كل الأطراف الفاعلة فيها.
- يلعب العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية خاصة دورين هامين، فهو من منظور عادي نتيجة لعلاقات مهنية فعالة و من منظور آخر يمثل اللبنة الأولى لبناء علاقات مهنية جيّدة، و هذا ما يميّز المؤسسات الصحية عن غيرها، حيث أن طبيعة العمل بالمستشفى تقتضي التعاون.
- للقيادة دور في بناء العلاقات المهنية داخل المؤسسة، من شأنها رفع مستوى العمل الجماعي و التعاون المتبادل بين كل الفرق.

الإقتراحات:

مما سبق يمكن تقديم جملة من التوصيات التي تساهم في التحسين المستمر للمؤسسات الصحية:

- تحديد المسؤوليات و التقسيم العادل للمهام.
- يجب الاهتمام بالعلاقات المهنية داخل المؤسسة من أجل خلق مناخ يسوده التعاون و التفاهم لرفع مستوى الأداء.
- تعزيز انتماء الموظف للمؤسسة من أجل ضمان الاستمرارية و الاستقرار.
- الحزم و عدم التساهل مع المشاكل و الاختلافات بين الموظفين و خاصة بين الادارة و الفريق الطبي و الشبه الطبي.
- محاولة اكتشاف أكثر وسائل الاتصال الفعالة من أجل تسهيل تبادل المعلومات .

آفاق مستقبلية:

إن موضوع العلاقات متشعب و واسع و مفتوح لمن أراد التعمق و البحث فيه و يقوم بدراسات مستقبلية، كما يبقى هذا العمل مساهمة بسيطة و التي يمكن أن نقدمها من أجل إثراء البحث في مجال المعرفة، و عليه فيمكن أن نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكون دراسات لاحقة:

1. واقع نظام الاتصال و العلاقات المهنية في المؤسسات الصحية.
2. تأثير الاتصال الشخصي على أداء الممرضين.
3. دور العلاقات المهنية في تحقيق جودة الخدمات و كسب ميزة تنافسية.

المراجع:

الكتب:

1. ابراهيم الفقي، أسرار الشخصية الناجحة، الراية للنشر و التوزيع، مصر، 2011.
2. الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، المنهل للنشر، 2018، الأردن.
3. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
4. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2016.
5. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

البحوث العلمية:

1. ابراهيم بختي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2004-2005
2. بلباش و داد، "دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007-2008.
3. بلحاجي و هيبية، "الاتصال المؤسسي و علاقته بتفعيل عملية التشريع"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2002-2003.
4. بودراع فوزي، "ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل و التنظيم، جامعة وهران، 2013-2014.
5. سامية معاوي، "الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير - جامعة عنابة، 2008-2009.
6. سلاطينة بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية - العدد الخامس، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2004.
7. شاكر بلخضر، حمزة مرادسي، قمري حياة، بحث حول "المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التaylorية الحديثة"، مقياس نظريات المنظمات، جامعة باتنة، 2007-2008.
8. صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير موارد بشرية، 2008-2009.
9. نزيهة بن الشارف، "معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 57
10. قادري محمد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة تلمسان، 2009-2010.

المنتديات و المواقع الإلكترونية:

11. أجمد الجباس، العمل الجماعي و نجاح المؤسسات، موقع التوظيف بيت.كوم bait.com، نشر جوان 2013، <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الإطلاع 2018-05-25.
12. صندوق محمد، مزاري أحمد، الاتصال الشخصي في المؤسسات و دوره في تحسين الأداء،، نشر 16-07-2017، أنظر الموقع <http://dspace.univ-djelfa.dz> . تاريخ الاطلاع 2018-05-27.
13. طلال مشعل، فوائد و أهمية العمل الجماعي، منتدى المنهل، نشر ماي 2017، <https://www.annajah.net/2017> أهمية-وفوائد-العمل-الجماعي-article-24074-، تاريخ الإطلاع 2018-05-25
14. منتدى الجلفة, "مهاراة العلاقات المهنية في الخدمة الإجتماعية", 22 ديسمبر 2009،

إستمارة إستبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، بعنوان تسيير العلاقات في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس بوادي اهيو (غليزان) ، نتوجه إليكم بهته الاستمارة راجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل موضوعية و صدق بوضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة.

نعلمكم أن هذا البحث يتم في إطار علمي محض، و نتعهد إليكم بالحفاظ على سرية المعلومات المصرح بها، شكرا مسبقا على تعاونكم و تفهمكم.

المعلومات الديمغرافية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- 3- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

4- الفئة المهنية:

- أطباء و صيادلة ☐ ممرضين و شبه طبيين ☐ إداريين و تقنيين ☐

محاور الدراسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

المحور I: علاقة الموظفين فيما بينهم (اطباء، شبه طبيين)

01	هناك علاقة حسنة بينك و بين زملائك في العمل				
02	تسعى دائما لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين				
03	تشعر بالرضا عن مكانتك بين زملائك				
04	ترى ان عدم اتفاق نوعية العمل مع الخبرة المهنية يعيق عملية التفاعل				
05	مناخ العمل يساعدك على بذل قصارى جهدك في إنجاز الأعمال الموكلة إليك				
06	المواظبة و الاستمرارية إلى آخر ساعة و احترام وقت دوامك تساهم في المحافظة على علاقاتك بالآخرين				
07	مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل مع زملائك خطوة فعالة في تحسين العلاقات				
08	تملك الرغبة في إنجاز العمل دون مراقبة متواصلة				
09	تتعدى علاقاتك مع زملائك حدود العمل				
10	كثرة الأعباء في العمل تؤثر العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين				
11	يساهم التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين الأداء في العمل				

المحور II: علاقات الموظفين بالإدارة

12	تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين				
13	يؤثر عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب سلبا على العلاقات الاتصالية بين العمال				
14	تؤثر قلة التفاعل بين الإدارة و الموظفين سلبا على أداء المؤسسة				
15	تؤثر طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الإدارية				

					داخل المؤسسة	
					لديك ثقة بما يتم إخبارك و وعدك به من قبل الإدارة	16
					أنت راضي عن استقلاليته في عملك	17
					يتناسب أجرك مع ما تقدمه من مجهود	18
					تنتهج الإدارة أسلوبا عادلا في توزيع المهام بين الموظفين	19
					تتبع الإدارة طرق موضوعية و علمية في تقييم أداء الموظفين	20
					1.1 تتعاون مع الإدارة في حل المشاكل	21

المحور III: الأداء الجماعي للعاملين

					طبيعة العمل في المستشفى تكوين فرق عمل	22
					هناك تعاون جماعي في العمل من طرف كل العمال	23
					هناك تفاهم و انسجام بين فريق العمل	24
					الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فاعليتها	25
					أنت راضي عن مشوارك المهني و إنتمائك إلى المؤسسة	26
					يساعد الاتصال الشخصي في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين أعضاء فريق العمل في المؤسسة	27
					النزاعات بين العمال تحد من مردودية الفريق	28
					تدفعك المشاركة في إتخاذ القرارات إلى زيادة مواظبتك في العمل	29
					تشعر أن أدائك يتحسن بفضل العمل الجماعي	30
					تسعى من خلال عملك إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافك الخاصة	31

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر و تقدير
II	الإهداء
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة العامة
24-10	الفصل الأول: العلاقات المهنية داخل المؤسسة
10	تمهيد
11	المبحث الأول: المدارس التي تبنت العلاقات المهنية
11	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية الميكانيكية
11	أ. التنظيم العلني للعمل
12	ب. التنظيم العلمي للإدارة
13	ج. التنظيم البيروقراطي
15-14	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للعلاقات المهنية
17	المطلب الأول: ماهية العلاقات المهنية
17	1. تعريف و أهمية العلاقات المهنية
18	2. أهداف العلاقات المهنية
19	المطلب الثاني: تصنيفات العلاقات المهنية و العوامل المؤدية إلى تلاشيها أولاً: تصنيفات العلاقات المهنية
20	- التصنيف حسب المركز الاجتماعي الوظيفي
	- التصنيف حسب رسمية أو عدم رسمية العلاقات المهنية
	- التصنيف حسب المدة
	- التصنيف حسب الشكل
	- التصنيف حسب المحيط
	- التصنيف حسب الفاعلية
	- التصنيف حسب إتجاه العلاقة المهنية
21	ثانياً: عوامل تفكك العلاقات المهنية
	- خلافاً على مستوى المجموعة
22	- خلافاً بين مجموعات العمل
23	خلاصة الفصل
39-24	الفصل الثاني: آليات تسيير العلاقات المهنية في المؤسسة
25	تمهيد
26	المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة
26	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
	- تعريف الاتصال الداخلي

27	- عناصر الاتصال الداخلي
28	- الاتصال الفعّال
29	المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي
30	المبحث الثاني: آليات تسيير العلاقات المهنية في المؤسسة
30	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على العلاقات المهنية
31-30	- العلاقات المهنية و العمل الجماعي
32	- العلاقات المهنية و تكنولوجيات المعلومات و الاتصال
33	- العلاقات المهنية و الاتصال الشخصي للعمال
35-34	- العلاقات المهنية و الجانب الاقتصادي للعمل
36	- العلاقات المهنية و الجانب الاجتماعي للعمل
38-37	المطلب الثاني: نماذج نظرية حول أثر العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي
39	خلاصة الفصل
70-40	الفصل الثالث: أثر العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي- دراسة ميدانية-
41	تمهيد
42	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الأول:نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس بواوي ارهيو- غليزان - بطاقة فنية للمؤسسة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرانسيس و مصالحها
45	- الهيكل التنظيمي
46	- مصالح المؤسسة
47	المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
48	- مجتمع و عينة الدراسة
	- أدوات جمع البيانات
69	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
70	خلاصة الفصل
72-71	الخاتمة العامة
74-73	المراجع
77-75	الملاحق
80	الملخص

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العلاقات المهنية على تحسين العمل الجماعي في المؤسسات الاستشفائية، وذلك بأثر كل من علاقة الموظفين فيما بينهم وعلاقة الموظفين بالإدارة على مستوى أداء فريق العمل ككل، وقد أجريت هذه الدراسة على 50 موظف (أطباء و شبه طبيين) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد فرانسيس بوادي ارهيو ولاية غليزان.

و قد سعت الدراسة إلى تقصي تأثير هذه العلاقات على عمل الفريق باستخدام البحث التجريبي الاستبيان لجمع المعلومات و البيانات اللازمة من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن هناك ارتباطا وثيقا بين العلاقات المهنية و العمل الجماعي، فالمؤسسة الاستشفائية وحدة متكاملة و أي اختلال بين الأطراف الفاعلة داخلها أو تداخل في المهام يؤثر على مستوى أدائها.

الكلمات المفتاحية: العلاقات المهنية ، العمل الجماعي ، الموظفين.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier dans quelle mesure les relations professionnelles affectent l'amélioration du travail d'équipe dans les établissements hospitaliers, en influençant la relation entre les employés et la relation entre les employés et la direction dans la performance de l'équipe dans son ensemble. Dr. Ahmed Francis à Oued Rhiau, Wilaya de Gelizane.

L'étude a cherché à étudier l'effet de ces relations sur le travail de l'équipe en utilisant le questionnaire de recherche empirique pour collecter les informations et les données nécessaires à la réalité de l'hôpital public. L'institution hospitalière est une unité intégrée et tout déséquilibre entre ses acteurs ou le chevauchement des tâches affecte le niveau de ses performances.

Mots-clés: relations professionnelles, travail d'équipe, personnel.