

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل



العنوان

فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

دراسة ميدانية لمستشفى بلطرش العجال دائرة عين تادلس -مستغانم-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

اعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا الاستاذ الدكتور بلهوارى الحاج

مناقشا الاستاذ الدكتور سيرات فتحي

مشرفا و مقررا الاستاذ الدكتور راجعي مصطفى

إشراف الأستاذ :

د. راجعي مصطفى



من إعداد الطالبة:

كسار خيرة.

(Handwritten signature)

السنة الجامعية 2019/2018.

شكر و تقدير

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك تباركت يارب
وتعاليت في البداية نشكر ونحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
المتواضع، أشكر أمي الحبيبة وأبي الغالي حفظهما الله على كل الدعم المادي
المعنوي.

كما أتقدم بأعز شكري وخالص تقديري الأستاذ المشرف مصطفى راجعي
وأشكر جزيل الشكر كل من أستاذة فريدة مشري ومناد سميرة لما قدمته لي
من نصائح وتوجيهات مفيدة طيلة فترة إعداد البحث.
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى نوال وسعاد اللتان ساعدتاني كثيرا في إعداد
هذا البحث.

أشكر كل من أستاذة علم إجتماع تنظيم وعمل وكل زملائي وزميلاتي
وأشكر كل من وضع بصمته في هذا العمل سواءا من قريب أو بعيد.

وأرجو من الله التوفيق

إهداء

إلى من يعجز اللسان عن حمل معاني إسمها ويخفق القلب وجوبا
عند حضورها إليك يا من سقيتني طيب الحب والمودة ورافقتني
بدعاء الخير والرحمة إلى أمي الغالية.

إلى من صنع من عظامي الطرية امرأة قوية ومسح بعطفه الدائم
نقائص الحياة الظالمة إلى الشمعة التي احترقت لتضيء دربي
إليك يا سيد الرجال

أبي الغالي.

الصفحة	العنصر
ا	شكر و تقدير
ب	اهداء
ج	الفهرس
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الاول :الاطار المنهجي	
04	الاشكالية
05	الفرضيات
06	اهداف الدراسة
07	اهمية الدراسة
08	تحيد المفاهيم
10	الدراسات السابقة
14	المقاربة السوسولوجية
الفصل الثاني :الاطار النظري	
21	المبحث الاول :الادارة و التنظيم

21	تمهيد
22	مفهوم الادارة
23	طبيعة الادارة
24	وظائف و الادارة
27	مفهوم التنظيم
29	التنظيم عند تالكوت بارسنز
31	اهمية وظيفة التنظيم
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمستشفيات	
33	ماهية الهيكل التنظيمي
34	ابعاد الهيكل التنظيمي
35	انواع الهياكل التنظيمية
37	تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفيات
38	اهمية الهيكل التنظيمي
المبحث الثالث: التنظيم الاداري في الجزائر	
39	مفهوم التنظيم الاداري
39	اهداف التنظيم الاداري
40	مؤشرات التنظيم الاداري غير الفعال
41	مؤشرات التنظيم الاداري الفعال

43	اهمية التنظيم الاداري
	المبحث الرابع: التنظيم الاداري للمستشفيات في الجزائر
44	الاطار التنظيمي للمؤسسات العمومية الاستشفائية
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الاستشفائية
46	التنظيم الداخلي للمستشفى
47	مبادرات الجزائر في التنظيم الداخلي للمستشفيات
48	خلاصة
	الفصل الثالث: الاطار الميداني
50	التعريف بمؤسسة البحث
64	مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني)
64	عينة الدراسة
65	ادوات جمع البيانات
67	عرض و تحليل النتائج
79	النتائج العامة للدراسة
80	الخاتمة
82	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	خطوات عملية التخطيط	01
31	الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي	02
36	المقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الاتلي و العضوي	03
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
68	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
68	توزيع افراد العين حسب الوظيفة الحالية	06
67	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	07
70	رأي افراد العينة حول الهيكل التنظيمي حول دقة تحديده للوظائف	08
71	رأي افراد العينة حول توافق المنصب و القدرات	09
71	رأي افراد العينة حول هل الهيكل التنظيمي يوضح جميع المهام	10
73	رأي افراد العينة حول استشارة الادارة للمستخدمين لعملية التخطيط	11
73	رأي افراد العينة حول مساهمة ادارة المشفى من اجل التحسين المستمر	12
74	رأي افراد العينة حول اخذ ادارة المستشفى بعين الاعتبار ردود افعال المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الادارية	13
75	رأي افراد العينة حول التعدي على صلاحيتهم	14
76	رأي افراد العينة حول توفير المستشفى المعدات و التسهيلات	15
76	رأي افراد العينة حول الرضى عن القرارات الادارية	16
77	رأي افراد العينة حول متابعة ادارة المستشفى شكاوى المرضى	17
78	رأي افراد العينة حول تحقيق ادارة المستشفى رضى وولاء المرضى	18

تعتبر البيروقراطية كمفهوم إجتماعي وسياسي وإداري ذو وجهين، وجه يعبر عن الكفاية والموضوعية والدقة وتحقيق الأهداف التنظيمية والوجه الآخر يعبر عن الروتين وبطء الإجراءات الإدارية وسيطرة العلاقات الشخصية.

ولقد شاع كثيرا مصطلح البيروقراطية بمنظور سلبي في مختلف الادارات العمومية من طرف الصحافة و الاجهزة المختلفة في كثير من الدول العالم، فمازال المدلول العام للبيروقراطية في الأوساط الشعبية ينظر إليها بنظرة سلبية ونقدية ويصفها بالروتين والجمود والبطء الإداري الذي يصب الجهاز الإداري، وأنها مصدر لتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل وإساءة إستعمال السلطة، كما أنها كثيرا ما تستعمل كنوع من أنواع الشتم السياسي وبالتالي تصبح البيروقراطية مقرونة بمدلول العجز الإداري.

ومن هنا أصبح إسم البيروقراطية مقترن بعيوب الإدارة والجمود في الوصول إلى الغاية والأهداف وكذلك أصبح إسم البيروقراطية هو المقابل للروتين المصلحي في جميع إدارات الدولة.

إلا أن البيروقراطية الحققة والفعالة التي جاء بها ماكس فيبر هي عكس ما تم تطبيق عنها في الواقع فالبيروقراطية عند فيبر تركز على تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي وتحديد المهام ووجود هرم واضح للسلطة وإعتماد مبدأ الرسمية في جميع العمليات الإدارية .

فأهمية البيروقراطية تكمن في جوهرها وفعاليتها وهذا ما تعاني منه المؤسسات الجزائرية اليوم هو إنعدام فعالية البيروقراطية الحققة في المؤسسة، مما يترتب عنه سوء في التسيير وبالتالي فشل في التنظيم الإداري وهذا ما تزامن مع الحراك الذي تشهده الجزائر اليوم الذي تتجلى أهم مطالبهم بتغيير جذري للنظام الفاسد بكل أنواعه والدعوة للنهوض بالمؤسسات الجزائرية وتطويرها وتطبيق البيروقراطية الفعالة بمعناها الحقيقي ومحاربة الفساد الإداري وإضفاء المزيد من الفعالية للتنظيمات الإدارية.

ولما كان من الضروري الإهتمام بالجانب المؤسساتي في الجزائر إرتتبت في هذه الدراسة المتواضعة بتسليط الضوء على فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسات الإستشفائية العمومية كونه القطاع المهم الذي يجب أن نولي له أهمية كبيرة .

إذ يعتبر التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة بالعناصر البشرية للوصول إلى أهداف مرسومة تم تسطيرها من قبل، تعد عملية التنظيم أهم وظيفة إدارية في المؤسسة لأنها طريقة ترتيب وإسناد العمل للأفراد مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن خلال هذا الطرح حاولت تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية وسوف منعرض محتواها كالآتي:

الفصل الأول يتناول الإطار المنهجي للدراسة ولقد تم طرح الإشكالية وأهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها وفي الأخير المقاربة السوسولوجية تحتوي على علاقة موضوع الدراسة في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

أما الفصل الثاني يحتوي على أربع مباحث الأول شمل الإدارة والتنظيم وفيه تم التطرق إلى مفهوم الإدارة وطبيعتها ووظائفها ومفهوم التنظيم والفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأهميته ووظائفه والمبحث الثاني تناول ماهية الهيكل التنظيمي، أبعاده، أنواعه، تصميم هيكل المستشفيات وأخيرا أهميته.

بالإضافة إلى المبحث الثالث والذي تطرقت فيه إلى التنظيم الإداري في الجزائر الذي إحتوى على مفهوم التنظيم الإداري وأهدافه وأهميته وخصائص التنظيم الإداري الفعال وغير الفعال.

والفصل الرابع والأخير المعنون بالتنظيم الإداري للمستشفيات في الجزائر وشمل هذا الإطار التنظيمي للمؤسسات الإستشفائية، التنظيم الداخلي للمستشفيات وخلاصة الفصل.

1. الإشكالية :

تواجه المنظمات الحالية الكثير من الضغوط و التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقاءها و نموها و قدرتها على الإستمرار ، حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات و التحولات و تتصاعد فيها قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم .

و تبدل الاوضاع بسرعة متناهية و هو ما يحتاج من الحكومات و إدارة المنظمات إتخاذ الترتيبات اللازمة، وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات ، بل وتعديل ثقافة هذه المنظمات بكامها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات و من تدعيم قدرتها على البقاء و النمو .

إن الحاجة الى البقاء و النمو و القدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤسسات يتحدد طبقا لها مستوى فعالية التنظيم بمعناه الواسع ، و هي مايمكن النظر إليها باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية سواء كانت نتيجة سلعة أو تقدم خدمة ، ويمكن النظر إلى فعالية التنظيم الإداري باعتباره المحرك الأساسي لطاقة التطوير و التحديث و التحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة .

و قد احتلت المنظمات التي تقدم الخدمات المتنوعة للمجتمع و غيرها من المنظمات الغير الصناعية أهمية كبيرة في وقت الحاضر ، باعتبارها نظم تظيف الكثير الى الناتج القومي للمجتمعات .

و يعتبر المستشفى أحد أشكال المنظمات التي تهدف الى إنتاج الخدمات الصحية للأفراد المجتمع ، كما تنظر إليها على أنها منظمة منتجة ، حيث تقدم مايمكن أن يطلق عليه في لغة إدارة الإنتاج بالصيانة البشرية للموارد البشرية المتاحة والمتوقعة في المجتمع .

و في هذا الصدد يجب التفكير في طرق جديدة للتنظيم و القيادة تسمح بتحقيق فعالية أكبر لأهداف المؤسسة ، و تحقيق نجاعة أفضل في استغلالها لمواردها ، فجميع الإختلالات التي نلاحظها يوميا في اطار أنشطتنا المهنية تكون ناتجة من المسؤوليات الغير الواضحة ، و غير معرفة ، و سوء التفاهم ، و صعوبة التعامل مع الأطراف ، فالتنظيم أمر حتمي لكي يتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بأفضل المخرجات التنظيمية ، فالتنظيم الإداري من شأنه أن ينظم و يحدد الوظائف من خلال الهيكل التنظيمي .

و لا شك أن التنظيم الإداري الذي يمارس من خلاله المدير وظيفته الإدارية في إطار مهاراته و قدراته الإدارية و التي تظهرها و تفجرها الحبة العلمية ، أي أن التنظيم الجيد هو الذي يوفر إمكانية الإتصال و السيطرة و إكتساب المعلومات بين وحداته فضلا عن الوظائف الأخرى التي تتكامل نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة العمومية الإستشفائية .

و على ضوء أهمية التنظيم الإداري في رفع من أداء المؤسسات و دعم إستمراريتها نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى فعالية التنظيم الإداري في سير الجيد للمؤسسات العمومية الإستشفائية ؟

1. التساؤلات الفرعية :

- هل يسمح الهيكل التنظيمي الفعال بتوضيح جميع المهام الوظيفية ؟
- هل يسمح التخطيط الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- كيف يتم تنفيذ المهام الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية؟
- كيف تتم عملية مراقبة التسيير؟

2. فرضيات البحث :

- الفرضية العامة : التنظيم الإداري الفعال يساهم بشكل كبير في السير الجيد للمؤسسات العمومية الإستشفائية .
- الفرضيات الفرعية :

✓ يسمح الهيكل التنظيمي الفعال بتوضيح جميع المهام الوظيفية وتوزيعها بشكل مناسب و فعال .

✓ يسمح التخطيط الفعال بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.

✓ يتم تنفيذ المهام الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال الاعداد الجيد للموارد المادية والبشرية واستغلالها أحسن استغلال. تتم عملية مراقبة التسيير من خلال الرقابة وهي مراقبة أداء المنظمة و تحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا .

3. أهمية البحث :

تتحلى أهمية الموضوع العملية والعلمية في الإهتمام العالمي بالصحة و المطالبة بإيجاد حلول للحد من المشاكل الصحية باعتبار أن سلامة و استمرار الحياة البشرية مرهونة بالسلامة الصحية و انطلاقا من هذا الإهتمام المتزايد أصبحت المؤسسة الصحية ملزمة بالمساهمة و التوجه نحو إدارة الغير الفعالة من الناحية التحسينية ، وذلك من خلال تبني المؤسسة التنظيم الإداري الفعال ، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الإستشفائية العمومية " بلطرش العجال بعين تادلس " .

4. أهداف البحث :

الغرض من هذه الدراسة هو التوصل الى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي :

- معرفة التنظيم الإداري في المؤسسات الإستشفائية .
- التعرف على منظور المستشفيات اتجاه التنظيم الإداري .
- إبراز مفاهيم فعالية التنظيم الإداري و الفائدة من تطبيقه .
- توضيح دور التنظيم الإداري الإستشفائي في ضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة .
- محاولة التعرف على واقع التنظيم الإداري في المؤسسات العمومية الإستشفائية .

5. تحديد المفاهيم

1- **التنظيم الإداري** : إن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة لم تفعل وظيفة التنظيم أو تدججها مع غيرها ، كما هو الحال مع بعض الوظائف الإدارية الأخرى ، فعلى الرغم من التعريفات الواردة من جهابذة الفكر الإداري التي تحمل من المفاهيم ما تعدد منها و ما اختلف فيما يتعلق بوظائف الإدارة ، إلا أنها تكاد تجمع على أن التنظيم هو وظيفة أساسية و وسيلة فعالة تسهم في إنجاز الأهداف المنشودة ، هذا وقد حملت معظم التعريفات الكثير من النقاط التي تجمع على أن التنظيم الإداري هو النشاط الذي يحدد المهام الواجب القيام بها و تجميعها في وحدات عمل يمكن أدائها من قبل أفراد مختارين تحدد لهم المسؤوليات و السلطات و طرق أداء هذه الأعمال كما تحدد الإجراءات التي تتضمن تدفق هذه النشاطات و ترسم خطوط الإتصال بينها و بعث روح العمل الجماعي بين

هؤلاء الأفراد من خلال علاقات ايجابية تحقق إنجاز أهداف محددة . و أن التنظيم هو الوسيلة لتنسيق الجهود المشتركة التي يمكن استخدامها و استغلالها من خلال مرحلتين هما¹ :

✓ مرحلة ميكانيكية تعرف ب(تصميم الهيكل التنظيمي) : وهي تستهدف تشكيل المناصب الإدارية و تحديد العلاقات بينهما .

✓ مرحلة ديناميكية : تستهدف تحديد الأفراد الملائمين لشغل المناصب الإدارية التي يشملها الهيكل التنظيمي .

فالتنظيم الإداري هو الوسيلة أو الأداة التي تستخدم لتحقيق غاية محدد و في المرحلة الأولى التي تخلق الإدارة فيها التنظيم و تحديدا عند تصميم الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا ، فإن التنظيم يكون أداة من أدواتها ، إلا أن استخدام هذه الأداة من قبل الإدارات التنفيذية تجعل من التنظيم أحد الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف معينة² .

هذا بالإضافة إلى أن التنظيم يستخدم لمصطلح الإداري يكون مرتبطا بالجهود الجماعي المنظم خصوصا عندما يكون عبء العمل المطلوب تنفيذه متجاوز لقدرة الشخص الواحد .

و من الجدير بالذكر أن نشير إلى أن كلمة "التنظيم" تستعمل للدلالة عن معنيين هما : اسم وفعل ، فالإسم في العادة يكون اسما معنويا يقصد به منشأة و مؤسسة أو جهاز يضم مجموعة من الأفراد و هي تتشكل في إدارات الأقسام كما يتم تقسيمها الى وحدات وظيفية تقيم فيها علاقات السلطة و تتضح فيها خطوط الإتصال ، و ذلك لبلوغ الأهداف³ .

إن التنظيم الإداري هو نشاط ابداعي شمولي لعمل تصميمي مسؤول ذو تأثير فعال و اقتصادي على أداء المستويات التنفيذية في المنظمة و أدواتها ، كما يمكن تشكيله حسب نوعية نشاط المنظمة و ظروفها ، لتوظيف مواردها المتاحة لتوظيف سليما بالإضافة إلى اتسامه بالحركية و التحديث التي تفرضها بيئتها من مستجدات شريطة أن تتمشى مع واقعها و يعبر عنها .

2- مفهوم الحديث للإدارة : نجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه فريدريك تايلور

مؤسس الإدارة العملية في أوائل القرن العشرين فقد عرف تايلور الإدارة بأنها " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بافضل و أكفء الطرق" .

¹ طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار الغريب للطباعة و النشر ، القاهرة دن ط

² سيد محمد الهواري ، الإدارة أصول و أسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بط ، 1973 ، ص 262.

³ عبد الباري الدرة و آخرون ، الإدارة الحديثة : مفاهيم و العمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، بط ، 1994 ، ص 167.

و يعرف "أرنست ديل" الإدارة بأنها : تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط و تنظيم و رقابة و غير ذلك من وظائف المديرين "

و يرى "روبرت باتون" أن كلمة إدارة ترجمة لمصطلح Management ، وقد تشير الى جماعة الأفراد الذين يؤيدون مختلف أنشطة الإدارة و يعملون على توجيه الأعمال ، و التأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية .

و يمكن تعريف الإدارة بشكل كبير مبسط بأنها " عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالإستعانة بالموارد المادية والمتاحة"¹.

3- **مفهوم الإدارة :** الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان و قد ما تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، فنلمسها عندما يحتاج الإنسان ترتيب حياته و شؤون أسرته ، وكذلك في المنشآت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة ، يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها الى التحقيق أهدافها و المجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته و ترتيب سير العلاقات و شؤون أفرادها و متطلباتهم ، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة و هي الإدارة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف التي يطمح المجتمع و الأفراد و التنظيمات الأخرى².

و تعرف أيضا " علمية ذهنية و سلوكية تسعى الى استخدام الامثل للموارد البشرية و المادية لبلوغ أهداف المنظمة و العاملين بها أقل تكلفة و أعلى جودة ، وهي أيضا " النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف و تجميع الموارد المطلوبة و استخدامها بكفاءة لتحقيق نمو المنظمة و استقرارها عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التقييم ".
و تم التأكيد على أن الإدارة³ " مجموعة متكاملة من الخبرات و المهارات و القدرات أغلبهم مكتسب بالتعليم و التدريب العلمي ، و قليل منه فطري موروث وهي الى جانب ذلك علم و تقنية .

4- **تعريف التنظيم :** يعرف التنظيم بصورة مبسطة بأنه اجتماعي (رسمي و غير رسمي) ، يضم مجموعة من الأفراد موجهين بصورة منظمة و واعية نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف بعينها ، و له خصائص بنائية تمثل في :

¹ عبد الكريم درويش و ليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، بط ، 1978 ، ص 49.
² احمد نافع المدادحة ، مبادئ التخطيط و التنظيم في الادارة و المكتبات دار صفاء الطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، دس ص6
³ احمد نافع المدادحة مرجع سبق ذكره، 10ص

- وجود لوائح منظمة للعمل و تقسيم العمل و توزيع الأدوار الرسمية على أعضائه و تدرج هرمي للسلطة و نسق الإتصالات يحدد مسار الأواصر و التعليمات و تدفق المعلومات على المستويات الرأسية و الأفقية ، وله معايير حاكمة للتعين و الترقية و الجزاءات ، و يتفاعل مع البيئة المحلية و العالمية ، مثل المستشفيات و الجامعات ، و المؤسسات العسكرية و أيضا مؤسسات المجتمع المدني ، يطلق على مثل هذه التنظيمات مسميات مختلفة : التنظيمات الرسمية ، و التنظيمات المركبة ، و التنظيمات كبيرة الحجم¹ .

✓ تعريف التنظيم عند تالكوت بارسونز : رغم أن بارسونز لم يقدم نظرية عن التنظيم إلا أن اسهاماته الرائعة في دراسة الأنساق الإجتماعية ، أضافت الكثير من الأبعاد الى التعريفات الكلاسيكية للتنظيم ، و قد عرض بارسونز رؤيته للتنظيمات في مقالته الشعريتين ، و أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي له اتجاه اساسي هو تحقيق الهدف العام للتنظيم ، و أن هذا الهدف يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم كما يشمل في الوقت ذاته بجانبين ، أولها العلاقات الخارجية التي تشير الى علاقة التنظيم بالمجتمع ، و ثانيهما البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي يتشكل من ثلاثة أنساق فرعية :

❖ النسق الإداري .

❖ النسق التقني .

❖ النسق المؤسسي .

التنظيم من ناحية كونه نسقا اجتماعيا يواجه أربعة متطلبات أساسية² : تحقيق الهدف ، التكامل ، التكيف ، و المحافظة على النمط ، و من ثم بعد التنظيم نسقا غير مستقل بل يعتمد على بيئة خارجية في ضمان حيويته و نجاحه لأنه يستمد موارده المادية و البشرية منها .

و يقوم التعريف الحديث للتنظيم على أربعة عناصر تتمثل في : التكنولوجيا و الفرد ، الجماعة و استجابة التنظيم للتحديات الداخلية و الخارجية³ .

¹ اعتماد محمد علام و إجلال حلمي ، علم اجتماع التنظيم : مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مكتبة أنجلو المصرية ، مصر ، ط1 ، 1994 ، ص 12.

² عبد الكريم مصطفى، الإدارة و التنظيم (المفاهيم ، الوظائف العملية) ، الجامعة الحديثة للنشر ، مصر ، 2001

³ المرجع نفسه ، ص 19

5- **المؤسسات العمومية الإستشفائية** : يتم انشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات الصحة الجوارية بموجب مرسوم تنفيذي ، و توضح تحت و صاية الوالي و تتمثل مهام المؤسسات العمومية الإستشفائية أساسا في تنظيم و برمجة و توزيع خدمات التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي و الإستشفاء الى جانب نشاط الوقاية والنظافة و مكافحة الأضرار ، وكذا المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية ، و يغطي ذلك النشاط سكان بلدية أو مجموعة من البلديات ، على غرار المرفق العام ، فإن المرافق الإستشفائية تخضع لثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمله ، هي مبدأ الإستمرارية ، المساواة و نوعية الخدمة تكييفها ، مبدأ الإستمرارية متولد من هدفه المرفق ذاته الذي أنشئ أساسا للإستجابة للمنفعة العامة ، فيتجنب على المرافق الإستشفائية أن يعمل دون انقطاع ليلا و نهارا و في حال الإستعجال حتى لا تتعرض حياة و صحة الأفراد للخطر ، و تستمر الخدمة حتى بعد خروج المريض خصوصا من خلال نظام المناوبة الليلية و تسخير الممارس و قته للمرفق الذي يستطيع دعوته للحضور على الفور حتى خارج أوقات العمل و في العطل ، يفرض مبدأ المساواة ضمانة للجميع لحق الدخول ، وتلقي العلاج المناسب دون أي تمييز أي أن الجميع في وضعية تنظيمية و احدة بالنسبة للمرفق¹ .

6- الدراسات السابقة

1- **الدراسة الأولى** : رسالة ماجستير بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية و الإستشفائية لولاية عين الدفلى ، من إعداد محمد خيثر و محمد زبير ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، الجزائر ، 2017 .

إشكالية الدراسة : ماهو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية عين الدفلى ؟

فرضيات الدراسة :

¹ - فريدة لعمريري، مسؤولية المستشفيات في مجال الطب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع قانون المسؤولية المهنية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011 ص 13، 12.

- مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يقطع الصحة لا يرتقي الى المستوى المطلوب و يتجلى ذلك من خلال استفحال مظاهر التسبب والتسرب الوظيفي و تدني مستويات الخدمات الصحية المقدمة .
- أكثر أبعاد الثقافة تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم و التشجيع ، يليه بعد الإنضباط ، ثم بعد جماعة العمل تم بعد الابتكار و الإبداع .
- وجود علاقة للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد العينة بمستوى و لائهم التنظيمي .

المنهج المتبع : تم إختيار نوعان من أنواع البحث الوصفي هما :

- ✓ منهج البحث الوصفي المسحي : لوصف واقع الظاهرة محل الدراسة و تشخيصه و إمكانية اجراء المقارنات و إصدار الأحكام التقييمية على الواقع القائم .
- ✓ منهج البحث الوصفي التحليلي : لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر و معرفة نوع تلك العلاقة و اتجاهها و قوتها .

عينة الدراسة :

- أ. مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التمريض ، (الأطباء ، و الأخصائون ، العاملون ، و الشبه الطبي و أعوان الإنعاش و التخدير و القابلات) .
- ب. عينة الدراسة : تم تحديد حجم عينة الدراسة ب 50% من مجتمع الدراسة أي 805 مفردة ، كما تم توزيع مفردات العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية التطبيقية توزيعاً متناسباً في جميع المستشفيات .
- ت. فقد بلغ عائد من الإستييان 561 إستبانة ، إستبعد و منها 32 إستبانة لكونها تحتوي على نقائص أو عيوب في تعبئتها و بالتالي فإن عينة الدراسة بلغت 529 من أصل 805 مفردة ، أي مانسبته 64.71% من عينة الدراسة المستهدفة ، و ما نسبته 32.86% من مجتمعها .

نتائج الدراسة :

أوضحت الدراسة أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم و التشجيع ، تليها بعد الإنضباط تم الابتكار و الإبداع ، فبعد اهداف المؤسسة

الإستشفائية و أخير بعد احترام و تقدير الأفراد في حين بعد جماعة العمل لم يكن ذو دلالة إحصائية وقد يكون سبب عدم تأثير هذا البعد على الولاء التنظيمي هو وجوب سيادة ثقافة روح الفريق بين أعضاء هيئة التمريض حتى تستطيع تقديم خدمات صحية نوعية المرضى ، بعض النظر عن مستوى ولاء أفرادها .

و بينت الدراسة على وجود علاقة للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى و لائهم .

2- الدراسة الثانية : رسالة ماجستير بعنوان النظام القانوني للمؤسسات العمومية

الإستشفائية في الجزائر ، للباحث سعودي علي ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 ، 2016-2017 .

إشكالية الدراسة : كيف نظم المشروع الجزائري المؤسسات العمومية الإستشفائية ؟

المنهج المتبع : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ذلك لرصد الطبيعة القانونية للمؤسسات العمومية الإستشفائية ، بهدف معرفة كيفية انشائها و تسيرها ، وكذا المهام المنوطة بها ، بالإضافة الى معرفة كيفية تمويلها و ذلك من الإستعانة بالنصوص التشريعية و التنظيمية التي تحكم قطاع الصحة العمومية .

✓ المنهج التحليلي : فقد اعتمد عليه من أجل تحليل و شرح اجراءات رفع دعوى قضائية ضد

المؤسسات العمومية ، و كذا كيفية إثبات مسؤولية هذه المؤسسات و كيفية الحصول على التعويض لجزر الضرر الحاصل فيها .

3- الدراسة الثالثة : رسالة ماجستير بعنوان " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء

للمؤسسة الإقتصادية - دراس حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة - ، من إعداد الطالب مؤمن شرف الدين ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر .

إشكالية البحث : كيف يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؟

التساؤلات الفرعية :

✓ أين تكمن المجالات التي تساهم بها الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء ؟

✓ هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة ، الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء ؟.

الفرضيات :

✓ تركز الإدارة بالعمليات على الجانب التنظيمي في تحسين الأداء .

✓ لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء .

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري و الذي يهدف الى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها للوصول إلى ابداء التوصيات و الإقتراحات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة ، أما الجزء التطبيقي تم محاولة إسقاط الدراسة النظرية على و اقع من البيئة الجزائرية و ذلك بإستخدام منهج دراسة حالة .

نتائج الدراسة : بالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها ليست الوحيدة ، حيث عرفت المؤسسة عدة تغيرات في محيطها القانوني ، و تحلوها الى مؤسسة خاصة و إدخال تجديرات على مستوى و سائلها الإنتاجية و هياكلها التنظيمية سمحت بالرفع من أدائها العام .

4- الدراسة الرابعة : أطروحة دكتوراه بعنوان " المسؤولية الإدارية للمستشفيات العمومية للباحث سليمان حاج عزام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010-2011 "

تتمثل إشكالية البحث في مدى التوفيق بين مصلحتين متباينتين ، الأولى تتمثل في حق نرتفقي المستشفيات العمومية في الرعاية الصحية في ظل الحفاظ على السلامة المعنوية و البدنية و الحصول على التعويض المناسب في حالة المساس بهذه السلامة ، و الثانية تتمثل في حق المرفق العام الإستشفائي في الحفاظ على ميزانته ، من أن تتقل بعبء هذه التعويضات و كذا حق الأطباء هذا المرفق في أداء مهنتهم النبيلة في إطمئنان دون الخوف من أن يشهر في وجوههم سيف المسؤولية في حالة إتباعهم لأخطاء غير عمدية و دون أن تكون بسبب الإهمال .

7. المقاربة السوسولوجية :

1. النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية كلمة إغريقية تعني إدارة المكتب أما النظرية البيروقراطية فهي نموذج لإدارة و تنظيم العمل المكتبي و الإداري داخل المؤسسات الإدارية و يعتبر (Max weber) المنظر الرئيسي لهذه النظرية إهتم بدراسة المؤسسات .

و الإدارات الحكومية الكبيرة و التي كانت تتصف بعدم الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات التنظيمية و الإدارية فاقترح نمودجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه إسم النموذج البيروقراطي و إعتبره من النماذج الاكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة لكونه يعتمد على الرشد و العقلانية في إتخاذ القرارات

وتتلخص خصائص النموذج البيروقراطي فيما يلي¹:

*تقسيم واضح للعمل حيث يتم تحديد العمل وتعريف و إجابته بشكل دقيق ويتم توزيعه على المراكز الوظيفية حسب درجة التخصص

*تنظيم هرمي للوظائف مما ينتج عنه تسلسل و وضوح السلطة و الاوامر

*مبدأ الكفاءة حيث يتم إتخاذ القرارات من طرف الاكثر كفاءة في المؤسسة

*إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات وتعليمات تتميز بالشمولية و العمومية تكفل إستمرار العمل بغض النظر عن شاغله

*الرسمية و التدوين الكتابي اي وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل بعيدا عن العلاقات الشخصية

*السرية فعلى البيرواطي ان يراعي السرية ما امكن ذلك وتتفاوت اهمية السرية من عمل لآخر

¹ سعيد يس عامر علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ط 1 (القاهرة مركز وايد سريفس للاستشارات و التطوير الاداري 1998) ص 11.12

*وجود نظام خدمة خاص بالافراد يؤسس على القوانين و التشريعات النافذة ينظم حياتهم الوظيفية من حيث التعيين الخدمة الطويلة سلم الرواتب و الاجور الترقية التقاعد التدريب وهو ما يوفر حالة من الإستقرار الإقتصادي و الإجتماعي للعمال.

*فصل الإدارة عن الملكية لضمان أداء أفضل فالموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها و إنما يستمد سلطته من وظيفته.¹

كما أخذت هذه الكلمة مدلولاً بمعنى تنظيم عمل الدولة عن طريق المكاتب اي تقسيم العمل في الدولة عن طريق تخصيص وظائف متعددة يقوم بها افراد هم الموظفون الذين يعلو بعضهم فوق بعض بشكل هرمي تكون قمته هو الرئيس الإداري الاعلى وقاعدته عامة موظفي الدولة كلا في تخصص يتبع إدارة معينة وكل إدارة من هذه الإدارات لها رئيس مباشر يتم التنظيم داخل هذه الإدارات وفقاً لقواعد عامة محددة منصوص عليها مسبقاً وهذه القواعد تسمى اللوائح ويثبت عمل هذه الإدارة في وثائق ومستندات مكتوبة²

ولقد وضع العالم ماكس فيبر نظرية البيروقراطية على عكس ما تم التطبيق فيها في الواقع حيث أراد ان يحدد التنظيم الامثل للأجهزة الإدارية في الدولة الحديثة غير ان شدة التمسك الاعمى بقواعد و إجراءات

العمل الإداري و النظر إليها على انها مقسمة و لا يجوز المساس بها كما لو كانت كتاب مقدس جعل من المستحيل التكيف مع الواقع بعين مجردة بل جعل أعمال الإدارة تتصف بالجمود وعدم القدرة على الوصول إلى الغاية المرجوة.

ومن هنا اصبح إسم البيروقراطية مقترن بعيوب الإدارة و الجمود في الوصول إلى الغاية و الاهداف وكذلك اصبح اسم البيروقراطية هو المقابل للروتين المصلحي في جميع إدارات الدولة وهو إخضاع العامل في الإدارة للقواعد و الإجراءات و اللوائح وعدم إهتمامها بمقدرة العامل على التصرف في المواقف غير المناسبة و معالجتها وفقاً لمقتضيات الموقف في حد ذاته³

¹ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 14

² محمد محمد عبد الوهاب "البيروقراطية في الإدارة المحلية"، دار الجامعة الجديدة 2004 ص 2

³ محمد محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ص 4

وتعتبر النظرية البيروقراطية من اهم مدارس الفكر الإداري لأن البيروقراطيين هم عبارة عن أفراد يقومون بتنفيذ سياسات السلطة التنفيذية في كل دولة وسلوكهم الفردي و الجماعي يؤثر في حياة المواطنين وخاصة ان عملهم يقوم على اساس الإلتزام بالقوانين و الإجراءات الإدارية التي تحظى بموافقة القيادة.¹ كما انه هناك عدة فواعل سياسية تؤثر في النظام البيروقراطي كالجماعات الضاغطة و الاحزاب السياسية التي اصبح لديها تأثير قوي على الاجهزة الإدارية.

ومن خلال هذه التعاريف نرى ان الكثير يعتقد ان البيروقراطية نظام فاسد وغير مرغوب فيه او انها ملازمة للتعقيدات وكثرة الاوراق الإدارية إلا ان البيروقراطية سلاح ذو حدين فهي ليست مرضا من امراض الإدارة إلا إذا اساء الإداريون و الموظفون إستخدام أركانها فهي لا تتعارض مع مفاهيم الديمقراطية و المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار لكن التصورات السلبية التي تحيط بمفهوم البيروقراطية فهي في حقيقة الامر تتعلق بالبيروقراطيين انفسهم²

ولدت البيروقراطية مع نشوء الدولة الحديثة المعززة بعدد كبير من الموظفين و الإداريين ذوي الإختصاص بالمهام الموكلة إليهم ، او سياسيين، كانوا شريحة مؤثرة ذات نفوذ في الدولة و قراراتها السياسية، معبرين بذلك عن تحقيق مكاسب خاصة، او توجيه السياسة العامة، وتلك السلطة و القوة تمارس على المواطنين. لكن البيروقراطية أصبحت مشكلة ، واهم موضوعات علم الاجتماع السياسي عندما طرحت التساؤلات حولها في المجتمع الذي يكون فيه الشعب هو صاحب القرار لذلك لا نجد غرابة في ان يكون كارل ماركس من اوائل من وجه النقد للبيروقراطية مبينا انه تعبير وتجسيد للدولة الرجوانية، وهو يشدد الذكر على هيجل الذي يرى ان الدولة تمثل التعبير النهائي عن المصالح العامة، و يرى ماركس ان هناك إنفصالا بين الدولة و المجتمع، و إن اجهزة الدولة البيروقراطية لا تمثل المجتمع، كما ان البيروقراطية كتجسيد للمصلحة العامة تقابل المصلحة الشخصية للأفراد هو تعارض وهمي يستخدمه البيروقراطيون لخدمة أوضاعهم الشخصية³

¹ عمار بوحوش " نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين " الجزائر دار الغرب الاسلامي ط1 2006 ،ص18.

² عمار بوحوش نفس المرجع ،ص 200

³ سمية خلاف ، البيروقراطية و اشكالية الاصلاح الاداري في الجزائر ،مذكرة ماجستير اصلاحيات البلدية نموذجاً 2013/2014.

واعتبر (جون ستيوارت مل) ان البيروقراطية اخذت دلالات متعددة لا تقتصر على الجهاز الإداري في الدولة اي على شكل من اشكال التنظيم الحكومي بل أخذت معاني مختلفة فهي شكل من اشكال الحكم او صفة تطلق على نظام حكم تميز له عن الانظمة الاخرى كالديمقراطية و الارستقراطية اما ماكس فيبر (المع منطري علم الاجتماع السياسي) فيعد اهم من وضع نظرية حول البيروقراطية وقد عرفها من خلال خصائصها معتبرا إياها تعبيرا عن العقلانية في النظام الراسمالي فهي ميكانيزم عمل الراسمالية و الخاصة الجوهرية لها.

وقد حدد تلك الخصائص بما يلي:

تقاضي افرادها للرواتب اعتمادا على جدول مرتبات معين وتتطلب الوظيفة في الجهاز البيروقراطي إخلاصا موضوعيا و إلتزامات مفروضة على القائم بها وخصوصا ان هناك إستقلالا نسبيا عن الدولة من خلال النظام المؤسساتي فضلا عن وجود درجة معينة من التخصيص الوظيفي وتقسيم للعمل على اساس فردي كما ان إرتباط البيروقراطية بالتكنولوجيا تساعد على تطوير وسائل فنية تيسر التبادل كالمال و التسليف والبنوك و اخيرا و ليس اخر فإن البيروقراطية تشكل الظاهرة المحورية في النسق و اساس التفاعل الاجتماعي.¹

لقد حثت دراسة ماكس فيبر الباحثين الإجتماعيين و السياسين على الإهتمام بالتأثير الذي يلعبه الجهاز البيروقراطي في النسق الإجتماعي و على النسق السياسي بوجه خاص في المجتمعات الحديثة ومن ابرز من درس البيروقراطية بعد فيبر و اهم من كتب فيها (ميشيل كروزية)

يعد ميشيل كروزيه من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني حيث ربط بين تطورها وتضائل الحرية الفردية فهي بالنسبة له مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معينون ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة.²

¹ - عمار بوحوش الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، دار البصائر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 196.

² - محمد محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره 06.

وربما عبر كروزيه عن شعور بالاسى لواقع البيروقراطية في اوربا على عكس فيبر الذي اضفى صفات إيجابية عليها لانه نظر إليها في سياق الدفاع عن النظام الراسمالي في مواجهة النظم الاخرى وخصوصا الشيوعية

ومن ثم يرى كروزيه (ان البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة إذ ان القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الافراد لتحقيق أغراضها الشخصية

و يأتي موريس دفرجييه بعد كروزيه من حيث الاهمية، وقد اعتبر دفرجييه البيروقراطية جماعة من الموظفين المهنيين يقومون بمهنة ذات مظهر خاص ويتم الدخول و التدرجو الإنضباط و التعويضات و المخالفات تنظيما دقيقا وتكون المنافسات ذات صفة شخصية محدودة كما تكون الكفاءات محدودة في كل الدرجات بمعايير موضوعية بواسطة الشهادات و الإمتحانات و المباراة وبصورة عامة يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقا لقواعد محدودة بدقة وتكون موضوعية سواء تعلق الامر بالعلاقات السلطوية الداخلية او بالعلاقات مع الموظفين او الصلات مع المتعاملين¹

وجاءت نظرية "ماكس فيبر" المثالية التي تهدف إلى خلق الإنضباط في العمل و استعمال القوانين الهادفة إلى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة لترتكز على مجموعة من المبادئ الاساسية²:

- 1-التخصص وتقسيم العمل بحيث ان كل فرد يتقن عمله
- 2 تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل
- 3-تسلسل هرمي في مستويات السلطة وكل واحد يتحمل مسؤولياته حسب توزيع المهام
- 4-وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين و اللوائح سواء على مستوى إتخاذ القرارات او حماية المرؤوس من تعسف الرئيس

5-الفصل بين الاعمال الرسمية للموظفين وبين نشاطاته الخاصة

¹ معن حمدان علي ، "مفهوم البيروقراطية" المتاح في : annabaa.org/nbahome/nba80/07/htm تصفح في 2014/04/12.

² عمار بوحوش ، مرجع سبق ذكره ، 20 .

6-الإعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة تحفظ في وثائق ويمكن الرجوع اليها عند الضرورة

7 -نظام لإختيار وترقية العاملين وفقا للكفاءة و الاداء في العمل

اما الخصائص التي تتميز بها البيروقراطية المختلفة في الدول المعاصرة فتتمثل فيما يلي:

1-ضخامة وتطور الاجهزة الخدمة المدنية بهدف تنفيذ القرار السياسي و يغلب عليها خصائص ماكس فيبر المثالية هيكلية وسلوكية.

2-جهاز البيروقراطية متطور وعالي التخصص وفيه كوادر بشرية مهنية فنية ضرورية للنجاح.

3-البيروقراطية مهنية تعتبر الخدمة العامة مهنة كالمحاماة، بسبب إعتماد معايير الكفاءة في التعيين و التدريب و التعليم وتصاحبها سلبيات و امراض البيروقراطية العملية.

4-دور البيروقراطية واضح نظرا للإستقرار و النضوج السياسي.

5-تخضع البيروقراطية لرقابة سياسية فعالة تمارسها مؤسسات سياسية محددة.

المبحث الأول : الإدارة و التنظيم .

تمهيد

تحتل دراسة التنظيم باهتمام كبير و متزايد من الباحثين والمهتمين بقضايا الإدارة وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية. وتبدو أهمية التنظيم بشكل جلي و واضح في نطاق الإدارة المعاصرة، فقد وجد فيه علماء الإدارة المعاصرة الأداة التي يستطيعون بها تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال القيام بمجموعة من أنشطة تتطافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها. فتماما مثل جسم الإنسان الذي لا يمكنه العمل جيدا إذا كانت هناك أطراف مفقودة أو مريضة فإنه لا يمكن أن تؤدي المؤسسات عملها جيدا إذا لم يتم تحديد جميع عناصرها بوضوح والربط بينها في سبيل تحقيق المهمة المفروضة عليها. و لهذا يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح للمؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها. كونه العملية التي بما تم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام و تحديد السلطات والصلاحيات و مختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة و خارجها.

مفهوم الإدارة :

إذا كان الإنسان يعمل بمفدرة أو يشترك مع زميله في عمل مشترك و يعملان على قدم المساواة فيما بينهما ، ففي هذه الحالة لا يتطلب الأمر وجود إدارة أو وجود مديرين ، و قدما لم تكن هناك حاجة ماسة إلى الإدارة نظرا لقيام الأفراد بالأعمال الخاصة الصغيرة أو العمل في المزارع الصغيرة دون حاجة إلى إجراء التخطيط الدقيق لكيفية توجيه هذا العمل أو إدارة هذه المزرعة .

و في المجتمع الحديث ، تزايدت الحاجة إلى الإدارة و إلى وجود مدراء بعد أن كبرت المؤسسات في الحجم و أصبحت الأعمال أكثر تعقيدا فقد أصبحت المؤسسات تستخدم **الآلاف** من العاملين ، و تتطلب استخدام المعدات الضخمة ، و تتكلف كثيرا من الاموال و تصدر منتجاتها إلى مختلف دول العالم ، و بذلك أصبح من المهم جدا سلامة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في حاجة تامة إلى الإدارة بعد أن كبر حجمها و تعدد القائمون بعمل معين ، و اختلفت مستوياتهم ، و أصبح البعض يصدر القرارات و البعض الآخر يتلقى هذه القرارات و يقوم بتنفيذها ، أي أصبح بعض العاملين يعملون تحت رئاسة البعض الآخر ، و بذلك يصبح من يصدر القرارات مديرا و يصبح ما يقوم به إدارة ¹ .

و من الناحية اللغوية يرجع كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة ، و من تعني كلمة الإدارة الخدمة المقدمة ، أو مساعدة الغير و ذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة ، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل كلمة الإدارة .

أما عن المفهوم الحديث للإدارة ، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي يقدمه "فريدريك تايلور" مؤسس الإدارة العملية في أوائل القرن العشرين، فقد عرف تايلور الإدارة بأنها ² "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل و بأكفا الطرق" .

و يعرف "أرنست ديل" الإدارة بأنها " تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط و تنظيم و رقابة و غير ذلك .

¹ طلعت ابراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار الغريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، دط ، دس ، ص 42 .
² طلعت ابراهيم ، المرجع سبق ذكره ص 45

و يرى "روبرت مارتون" أن كلمة الإدارة ترجمة للمصطلح Management ، وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة و يعملون على توجيه الأعمال ، و التأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم إختياره بعناية .

و يمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط بأنها " عملية تحقيق أهداف محددة بإستخدام الجهد البشري و بالإستعانة بالموارد المادية المتاحة .

و نلاحظ أن جميع التعريفات التي يقدمها رجال الإدارة حول مفهوم عملية الإدارة تتركز حول معنى واحد و هو التنظيم و إدارة القوى البشرية و المادية لتحقيق أهداف معينة ، فالإدارة عملية خلاقية تتطلب فترات و مهارات قيادية بتجميع الجهود و الموارد المتاحة تجاه إستغلال الأمثل لتحقيق أهداف معينة ، و تتضمن عملية الإدارة بعض العناصر مثل وجود أهداف أو نتائج لتحقيقها ، أو أنشطة و إجراءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف و النتائج و أخيرا مجهود بشري يعتمد على عدد من الموارد و الإمكانيات المادية في أداء الأنشطة المحققة الأهداف و النتائج¹ .

طبيعة الإدارة :

كثرت المناقشات حول طبيعة الإدارة و هي علم أم فن ؟ و هل يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة ؟ . و يذهب "تايلور" مؤسس الإدارة العلمية إلى أن الإدارة (علم وضعي) ، و أن الأسلوب العملي هو أساس كل إصلاح إداري ، كما أن الإدارة العلمية هي الإدارة التي تستخدم النهج العملي في ح المشكلات الإدارية .

أما "فايول" فيرى بأن الإدارة هي فن معاملة الناس ، و الإداري هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العملي من جهة ، و فن معاملة الناس من جهة أخرى . كما تعد الإدارة بمثابة مقدرة فائقة على إنجاز الأعمال ، و مهنة الإدارة هي تنسيق أوجه النشاط المختلفة ، أي أن الإدارة تعتمد على الممارسة والخبرة مما يجعلنا نهتم بالإدارة في النهاية على إعتبرها مهنة ، و العمل على تعميق الخبرة الإدارية ، و إعداد الإداري الناجح ، و تدريب طبقة الإداريين يجيدون فن التعامل مع الناس و حسن إستخدام الطرق و الأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية .

¹ -طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره ص 47

وظائف الإدارة :

يتضح من تعريف "أرنست ديل" للإدارة ، أن هناك بعض الوظائف التي تقوم بها الإدارة مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة ، إلا أن هناك وظائف أخرى متعددة للإدارة .

و قد جمع "لوثر جوليك" هو من علماء الإدارة الامريكيين المعاصرين وظائف الإدارة الرئيسية في كلمة واحدة هي كلمة POSDCORB وهذه الكلمة تضم مجموعة من الحروف التي يعبر كل منها عن وظيفة رئيسية من الإدارة على النحو التالي¹ :

1) التخطيط : planning

بمعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة التي يجب تنفيذها و الأسلوب و الوسائل اللازمة لتنفيذها .

2) التنظيم : Organisation

و يشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة الذي يتم من خلاله تحديد و ترتيب و تنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

3) التوظيف : Steffen

و يتضمن كافة المسائل التي تتعلق بإختيار القوى العاملة و تعيينهم و تدريبهم و تهيئة الظروف الملائمة للعمل .

4) التوجيه : Directing

و هو عملية مستمرة تتضمن إتخاذ القرارات في صورة أوامر و تعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج و الخدمات .

5) التنسيق : Cordination

و يعني الربط بين وحدات و أجزاء العمل بحيث تؤدي كل واحدة منها إختصاصها على الوجه الأكمل .

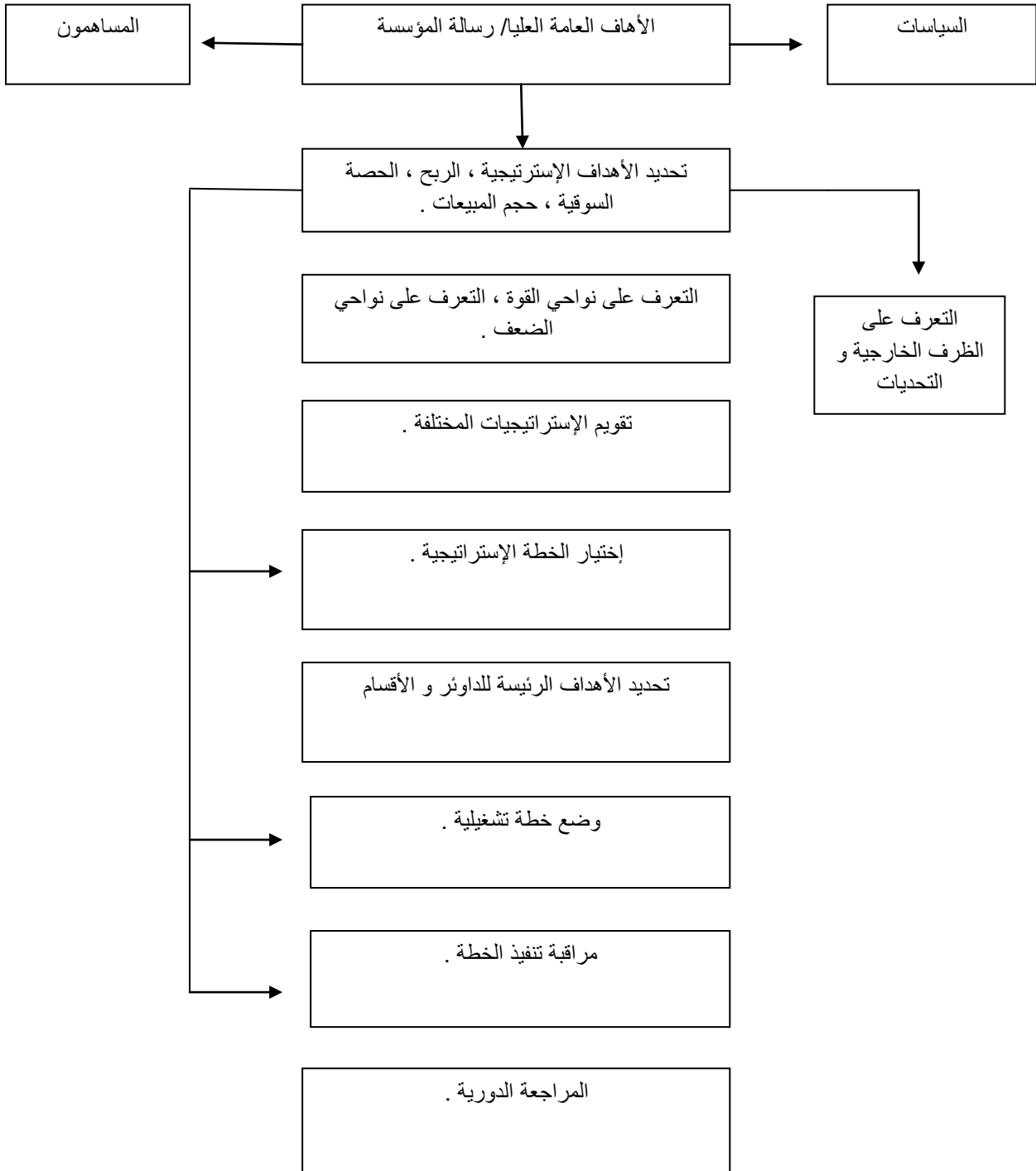
6) إعداد التقارير : Reporting

¹اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل علم اجتماع التنظيم، مكتبة انجلو المصرية، دط، 2013.ص34.

و تتضمن هذه الوظيفة إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو تنظيم مما يتطلب الإحتفاظ بالوثائق والسجلات و إجراء الدراسات و البحوث المختلفة .

7) الموازنة : Budgeting و تتضمن التخطيط المالي و المحاسبة و الرقابة .

الشكل رقم 01 : خطوات عملية التخطيط



و يتضح مما سبق ن التنظيم يعد احدى الوظائف او العمليات الاساسية التي تقوم بها الادارة و هذا ما اجمع عليه علماء الإدارة في مختلف العصور و في مختلف الدول ، إلا أنه من حيث الممارسة الفعلية و الواقع العملي و الترتيب المنطقي تأتي عملية أولا تتلوها عملية الإدارة ، إذ انه من الواضح أن العملية التنظيمية إنما هي ضرورة تنسيق عملية الإدارة و خطوة أساسية في سبيل فاعليتها و يؤكد ذلك ما ذهب إليه "جيمس موي" من حيث أن أية عملية تنظيمية سليمة لا بد من أن تسبق الإدارة ذات الفاعلة نظرا لان الإدارة تفترض دائما وجود شيء ملموس تقوم على إدارته ، وهذا الشيء لا يمكن توافره بدون تنظيم .¹

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

مفهوم التنظيم :

يعرف التنظيم بصورة مبسطة على أنه بناء اجتماعي (رسمي و غير رسمي) ، يضم مجموعة من الأفراد بصورة منظمة و واعية نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف بعينها ، و له خصائص بنائية تمثل في وجود لوائح منظمة للعمل و تقسيم العمل و توزيع الأدوار الرسمية على أعضائه و تدرج هرمي للسلطة و نسق الإتصالات تحدد مسار الأوامر و التعليمات و تدفق المعلومات على المستويات الرأسية و الأفقية و له معايير حاكمة و الترقية و الجزاءات و يتفاعل مع البيئة المحلية والعالمية مثل المستشفيات و الجامعات و المؤسسات العسكرية و مؤسسات المجتمع المدني ، يطلق على مثل هذه المنظمات مسميات مختلفة مثل التنظيمات الرسمية و التنظيمات المركبة و التنظيمات كبيرة الحجم .

تعريف التنظيم في إطار الجودة¹ :

يعتبر التنظيم نسقا فرعيا في إطار نسق أكبر منه ، وهو كذلك نسق مفتوح على الأنساق الأخرى ، يتفاعل معها، كما يتفاعل مع بيئته الخارجية و له رؤية و رسالة أهداف و استراتيجية و غايات يحاول أن يحققها .

و هو يتكون من وحدات و أقسام و إدارات توضحه جميعا الخريطة التنظيمية الخاصة به ، كما توضح هذه الخريطة خطوط نسق الإتصال و مساراته بين هذه الإدارات بأقسامها و وحداتها المختلفة ، و تتسم هذه الخريطة بالمرونة لمواكبة المستجدات و متطلبات سوق العمل ، و ذلك من خلال إستحداث بعض الإدارات مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات و تنمية الموارد البشرية أو دمج بعض الإدارات أو إلغاء بعضها الأخر .

كما توجد بالتنظيم منظومة من القيم و الأخلاقيات و المعايير الحاكمة لسلوك الأعضاء و توجههم في نفس الوقت لتحقيق أهدافه² .

و يتسم التنظيم في إطار الجودة بالخصائص الآتية :

- و جود خطة إستراتيجية تهدف إلى تطوير المستمر و التنافسية لتحقيق الجودة الشاملة من خلال آليات تتمثل في تقرير نقاط القوة التي يتميز بها التنظيم مع إقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية و محاولة التغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها التنظيم ، مستغلا ذلك في تقاطق القوة و الفرص المتاحة ، كما

¹ طلعت ابراهيم لطفي مرجع سبق ذكره، ص12.

² اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، مرجع سبق ذكره ص 13 14 .

- يجاول جاهدا التكيف مع التهديدات الخارجية أو الحد من التأثير السلبي عليه بهدف المحافظة على تحقيق أهدافه الإستراتيجية للتنظيم و الخطط البرامج لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و الغايات .
- وجود منظومة من اللوائح و القوانين لتحديد معايير التعيين و الإلتحاق أو الترقية و كذلك لتنظيم سير العمل و متابعته و تفعيل المحاسبة كما يتم من خلالها تقسيم أداء العاملين من خلال تقارير دورية لتحقيق الشفافية و العدالة الإجتماعية .
 - توصيف دقيق و واضح للوظائف و المناصب و المهام التنظيمية .
 - تعظيم إستخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام التنظيمية و عملية الإلتصال ، سواء على مستوى وحدات و أعضائه ، أو بينه و بين المؤسسات الخارجية محليا و عالميا .

و في أدبيات علم الإجتماع التنظيمي تعدد التعريفات لمفهوم التنظيم بإختلاف المدارس الفكرية لأصحاب هذه التعريفات إبتداء من التعريفات المبكرة لأصحاب النظريات الكلاسيكية إلى التعريفات الحديثة و رؤية التنظيم كعملية مع مطلع الألفية الثالثة ، كما تتنوع تعريفات التنظيم و فقا لمعطيات عديدة منها مجال التخصص العملي و تطور نظرة على إجتماع التنظيم و تقنية المعلومات¹ ، وظهر حاليا ما يعرف بالتنظيمات الافتراضية ، و فيما يلي عرض لنماذج من التعريفات التنظيم وفق الأطر النظرية لأصحابها مع مراعاة التسلسل الزمني في عرضنا لهذه النماذج و كيف أن هذه التعريفات تطورات من المحدودية إلى الشمولية .

التنظيم بإعتباره نسقا اقتصاديا² :

تركز المجموعة الأولى من التعريفات على الجوانب الرسمية للتنظيم ، كما تحمل في مضمونها الجوانب غير الرسمية والعلاقات المتبادلة بينه و بين البيئة المحيطة به ، و اقتصرت هذه التعريفات على الرؤية المجردة للتنظيم كنسق مغلق لا يتعرض لضغوط و مؤثرات خارجية ، و من تعريفات هذه المجموعة تعريف كل من فردريك و ماكس فيبر و يأتي ماكس فيبر كنموذج لتعريفات هذه المجموعة :

1- تعريف ماكس فيبر للتنظيم :

يعرف التنظيم بالجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية ، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف رئاسية و قيادية

¹ اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .
² طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ص 20

ويجمع هؤلاء جهاز يطلق عليه " الجهاز الإداري " الذي يتضمن تعريف التنظيم عدد من العناصر الأساسية التي ضمنها فيبر ما يعرف بالنمط المثالي للبيروقراطية ، و تعتبر ركائز قامت عليها غالبية التعريفات التي تناولت التنظيم بعد ذلك و تتمثل هذه العناصر في الأتي¹ :

- توجد ضوابط حاكمة لتفاعل الفرد مع التنظيم و العلاقات بين الأفراد كما تضع هذه الضوابط شروط الإلتحاق بالجماعة المتضامنة .
 - تحدد عضوية الجماعة المتضامنة عدد من القواعد و يخضع أفرادها لعملية إختيار وفق معايير معينة لخدمة أهداف التنظيم .
 - و جود حدود واضحة للجماعة المتضامنة .
 - و جود نظام ملزم يمكن على أساسه التمييز بين الشكل التنظيمي و غيره من الأشكال الإجتماعية الأخرى .
 - إتصاف التنظيم بتدرج هرمي للسلطة و تقسيم تخصصي للعمل و تأثير الإثنين في طرق أداء الوظائف والمهام التنظيمية .
 - قيام أفراد معينين بإصدار الأوامر و التعليمات من خلال مناصبهم الرئاسية داخل التنظيم مع إستخدامهم للسلطة التي تلزم قيام باقي الأفراد المرؤوسين بإتباع و تنفيذ الأوامر بما تحدد أهداف التنظيم
- تعريف التنظيم عند تالكوت بارسونز :**

رغم أن بارسونز لم يقدم نظرية عن التنظيم إلا أن إسهاماته الرائعة في دراسة الأنساق الإجتماعية أضافت الكثير من الأبعاد إلى التعريفات الكلاسيكية للتنظيم ، وقد عرض بارسونز رؤيته للتنظيمات في مقالتيه الشهيرتين أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق إجتماعي له إتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف و مكون من أقسام و إدارات بمثابة أنساق فرعية لكل منها هدف معين أو محدد إلا أنها تتساند و تتكامل وظيفيا لتحقيق الهدف العام للتنظيم ، و أن هذا الهدف يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم كما يشمل في الوقت ذاته جانبيين ، أولها العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع ، و ثانيهما البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي يتشكل من ثلاثة أنساق فرعية : النسق الإداري ، و النسق التقني ، و النسق المؤسسي² .

¹ طلعت ابراهيم لطفي ،مرجع سبق ذكره ص 22.

² اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28 30 .

التنظيم من ناحية كونه نسقا اجتماعيا يواجه أربعة متطلبات أساسية : تحقيق الهدف و التكامل و التكيف و المحافظة على النمط ، ومن ثم يعد التنظيم نسقا غير مستقل بل يعتمد على بيئته الخارجية في ضمان حيويته و نجاحه لانه يستمد موارده البشرية و المادية منها¹ .

و قد تختلف مسميات التنظيم لكن جوهرها واحد لا يتغير ، فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح (التنظيم) ، وقد يميل البعض الآخر إلى إستخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة و كلها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلح التنظيم .

و قد تشير كثرة المسميات و المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم إلى غلبة الطابع التنظيمي الطي يعد من أبرز سمات العصر الحديث ، فقد إنتشرت التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة ، حتى ليخيل إلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات ، ونجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم ، وفي هذا الصدد يعرف أميتاي أتزيوني التنظيم بأنه " وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ، ويرى أتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف و احتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف و إحتياجات أعضاء هذا التنظيم .

و يتشابه التعريف السابق مع تعريف تالكوت بارسونز للتنظيمات على إعتبار أنها " وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة و محددة² .

¹ اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .
² طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 98 .

جدول رقم 01 : الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف و المهام الرسمية. - يهدف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. - يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف. - تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. - تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقتهم ببعض البعض. - يهدف التنظيم غير الرسمي إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية. - يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية من الالتحاق بالعمل. - تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. - تتم الاتصالات من خلال التأثيرات و النفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر : احمد عبد الرحمان و اخرون ، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات و الاتجاهات الحديثة ط1 مكتبة العبيكان ، 2004.

أهمية وظيفة التنظيم:

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي التجارية: " خذ كل منشاتنا الصناعية، وكل منشاتنا " وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا و اترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا. " كما إن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسبه للحرب: بالتنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم. أما في مجال المؤسسات فنجد أن أهمية التنظيم تظهر من خلال فوائده الكثيرة؛ والتي أهمها:

- تحقيق الوفورات الاقتصادية للمؤسسة باستخدام الطاقات البشرية و الإمكانيات المادية المتوفرة؛ □
- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية، وتعظيم الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل¹؛

¹ كامل برر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية (الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع 2000) ص26.

- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل؛
 - تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف عمل سلوكه وشخصيته ودوافعه؛
 - تصنيف العمل و توزيعه بحسب أهمية نشاطاته و أهدافه؛
 - تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، و بحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها؛
 - القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات؛
 - نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة و المسؤولية والاتصال؛
 - تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد؛
 - تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي ترضي المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة (قيادة التكلفة، التميز في المنتجات، الاستجابة لحاجة العميل، الكفاءة).
 - توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية؛
 - تيسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة¹¹.
- كما أن اهتمام العلماء في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

¹ عيد الله عزة بركات، علي عباس مدخل إلى علم الإدارة (عمان دار النظم للنشر 2000) ص126 127

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي في المستشفيات .

ماهية الهيكل التنظيمي :

لسيت هناك وجهة نظر محددة أو تعريف محدد للهيكل التنظيمي ، بل هناك زججات نظر مختلفة اختلفت باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الكاتب أو الباحث إلا أنها جميعا تلتقي في محور أساس مفاده أن الهيكل نتاج عملية التصميم و جزء منه .

تعريف الهيكل التنظيمي :

يرى لورانس أن هيكل التنظيم هو جسده ، حيث يصف هذا الجسد القواعد و العلاقات الرسمية للأفراد و الجماعات داخل التنظيم ، ويشمل الجماعات و الوحدات و الأنظمة الفرعية مثل الأقسام و الإدارات و الهيكل التنظيمي و هو محاولة لترتيب هذه القواعد و العلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف و إستمرار النظام ، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة ، و ما تضمنه من الاقسام و الفروع التي يتبعها ، و المحدد للمستويات التي تندرج عليها ، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها و للأنشطة التي تنهض بها ، و للمستويات و الصلاحيات التي يعطى لها .

يعرفه أيضا P.Stonar بأنه ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المؤسسة بتعريف كيفية تقسيم المهام و توزيع الموارد و تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها¹ .

يحظى موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي كما يسميه البعض ، باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات ، لذا وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها:

تعريف Henry Minzberg الذي يرى بأنه: "مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة، الذي يرى بأنه:² "كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة." وكذا Peter Drucker تعريف وزملاؤه فيعرفونه على أنه: "إطار مكون من الوظائف والوحدات، ويوجه سلوكه ، أما الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة." ويعرفه قاموس أوكسفورد بأنه: "نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط

¹ - صوارة الذهب احمد عيسى، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، جامعة إفريقيا العالمية: سنة 2012، ص69.

² - كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإستشفائية، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد مناجمت، تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008-2009، ص38.

أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض. " ويعرفه ربيحي مصطفى عليان بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية." ويعرفه عبد الباري درة بأنه: "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم. ويعرفه صالح مهدي محسن العامري على أنه: "نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها.

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ، ويقوم الإداريون و القيادات المسؤولة بإقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة ، وهو أبسط صورة بأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا ، ويمثل جسمه قاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذي يحدد مواقع إتخاذ و تنفيذ القرارات فيها ، و الهيكل التنظيمي صورة المؤسسة التي يتجسد فيها الكثير من العمليات الإدارية كإتخاذ القرار و الإتصال و عملية الرقابة .

أبعاد الهيكل التنظيمي :

إن التعريف بالتنظيم و الهيكل التنظيمي يتطلب منا ، أن نتعرض لأبعاد البناء التنظيمي للمؤسسة ، و التي تقوم في بنائها على ثلاثة عناصر رئيسية¹ :

1- التعقيد التنظيمي :

بمعنى درجة التخصص و تقسيم العمل و عدد المستويات الإدارية في المدرج التنظيمي ، درجة الإنتشار الجغرافي أو النطاق الجغرافي الذي تخدمه المؤسسة ، ويعتبر التعقيد التنظيمي سمة أساسية في مجتمعنا المعاصر حيث يضم المؤسسات المعاصرة المئات أو الألاف من العاملين كما يضم البناء التنظيمي العديد من المستويات الإدارية .

2- الرسمية :

هي مجموعة القواعد التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم ، ونجد أن هناك تنظيم يحكمه الحد الأدنى من التوجيهات بينما الأخر نكثر به هذه التوجيهات ، وهذا يتوقف على حجم المؤسسة و طبيعة الأعمال و المسؤوليات التي تقوم بها .

3- المركزية :

¹ - رحمانى محمد، رسالة دكتوراهن بناء السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لجامعة أحمد باي أدرار، 2018.

نعني بها أسلوب و سلطة إتخاذ القرارات ، ففي بعض المؤسسات نجد أن القرارات تتخذ بشكل مركزي و البعض الأخر تكون القرارات بطريقة لا مركزية و تعد اللامركزية و المركزية من محصلة التعقيد التنظيمي و القواعد التي تحكم المؤسسة الرسمية ، وبذلك فإن المركزية تلعب دورا حاسما في تحديد شكل البناء التنظيمي .

أنواع الهياكل التنظيمية :

يصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين أساسين هما النموذج الألى و النموذج العضوي .

الهيكال التنظيمي الألى :

يطلق عليه النموذج البيروقراطي و النموذج الكلاسيكي و النموذج الهرمي¹ ، وهو التنظيم الذي يركز على التخصص العمودي و الرقابة المركزية ، فالمؤسسات التي تتبع هذا التنظيم تطبق قواعد و سياسات ، إجراءات ، وأساليب محددة لإتخاذ القرارات و رقابة مشددة عند مستوى الإدارة الوسطى ، و تأخذ بشكل هدم طويل و ضي يتميز بتحقيق الكفاءة عن طريق تطبيق الروتين و يصلح للتطبيق في المؤسسات الكبيرة ذات النشاطات الواسعة المعقدة ، إلا أن هذا التنظيم يفتقر إلى المرونة و سرعة التكيف مع متغيرات البيئة و يفترض أن البيئة التي تعمل فيها التنظيم مستقرة لا تتطلب التغيير و التعديل في أسلوب التنظيم و شكله ، ومن بين ملامح و خصائص هذا النموذج² :

- * التخصص الضيق في العمل .
- * التوسع الكبير في تطبيق الأنظمة و القواعد و الإجراءات .
- * مركزية السلطة و إتخاذ القرارات .
- * تسلسل واضح للسلطة .
- * وحدة الأمر القيادة .
- * لا مكان لإعتبارات الشخصية في العمل .
- * يعتمد التوظيف على أساس الجدارة .
- حقوق العاملين و واجباتهم تحددتها منظومة من القواعد .

¹ حنا نصر الله ، عبد عفرج ، علي حسين ، مبادئ في العلوم الإدارية (الاصول و المفاهيم المعاصرة) ، دار الزهران للنشر ، عمان 1999، ص153.

² - رحمانى محمد، مرجع سبق ذكره، ص179.

و قد ساد الاعتقاد بين أنصار النموذج بأنه الأفضل القادر على تحقيق أعلى درجة من الرشد والكفاءة و الإنتاجية ، من خلال السيطرة و الرقابة المحكمة على مجريات الأمور و العمل في المؤسسة ، وقد إعتمدوا على عدة إفتراضات أهمها : أن نجاح المؤسسة يقاس بكفاءها و قدرتها و إنتاجياتها فقط ، و أن الفرد ساذج عقلائي و تحفزه للعمل الأمور الإقتصادية فقط ، كما أنهم نظروا إلى طبيعة أعمال المؤسسات على أنها روتينية و نمطية ، و أن المؤسسات لا تتفاعل مع البيئة تتسم بالإستقرار و الثبات .

الهيكل التنظيمي العضوي :

يتميز النوع من التنظيم بمرونة أكبر و بالتركيز على التخصص الأفقي و قلة الإجراءات و اعتماد الإدارة على حكمة الخبراء و التنسيق غير الرسمي و الرقابة المنطوية على توجيه النصح و المساعدة و التدريب و ربط وحدات المشورة في منتصف الهيكل التنظيمي ، كما يركز التنظيم العضوي على المستهلك و التكنولوجيا المستخدمة ، و يتطلب المراقبة المتواصلة للبيئة الخارجية و رصد المتغيرات في محاولة لتعديل و تطوير و التنظيم و الإستراتيجيات تبعاً لذلك ، و بالتفاعل بشكل سريع و يصلح هذا النوع من التنظيم لدى المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير ، حيث يتطلب الوضع التكامل و السريع و التجاوب مع المتطلبات المتغيرة في البيئة الخارجية .

جدول يوضح مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الآلي و العضوي¹ :

النوع	النموذج الآلي (البيروقراطي / الكلاسيكي)	النموذج العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكاً للثقة ، لا يشعر المرؤوسين بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم بإستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم .	تتضمن إدراكاً بين الرؤساء و المرؤوسين في جميع الأمور ، و شعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين و آرائهم .
التحفيز	توظف فقط الدوافع و الحوافز المالية و الأمنية و الحميمية من خلال إستخدام الخوف و العقوبات تسود بين العاملين و الإتجاهات السلبية للمنظمة .	توظف حوافز و دوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة تسوء العاملين إتجاهات إيجابية نحو المنظمة .
الإتصال	تتساب المعلومات من الأعلى إلى أسفل و تصل	تتساب المعلومات بحرية في جميع الإتجاهات من

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ص 220/219.

أعلى إلى أسفل و العكس أفقيا و المعلومات دقيقة و غير مشوهة.	إلى التشويه وعدم الدقة و ينظر إليها المرؤوسين بالشك و التريبة	
مفتوحة و مكثف ، الرؤوساء و المرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر و أساليبها و أنشطتها .	معلق و محدد ، المرؤوسين تأثيرا محدودا على أهداف دوائرهم و أساليبها و أنشطتها .	التفاعل
لا مركزية نسبيا ، تحدث عند جميع المستويات الإدارية من خلال الجماعة .	مركزية نسبيا ، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة .	إتخاذ القرار
موزعة في التنظيم ، تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات .	مركزية تركز على وضع اللوم و النقد بسبب .	الرقابة
عالية و يسعى المديرون لتحقيقها و يقرون بالحاجة و الإلتزام الكامل بتطوير و تدريب الموارد البشرية في المنظمة .	متدنية ، و يسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلزمون بتطوير الموارد البشرية المنظمة	أهداف

تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفيات:

• الهيكل التنظيمي الرسمي:

وهو أكثر الأنواع شيوعا وبساطة، إذ يتمثل المدير برأس الهيكل التنظيمي الذي تنحصر فيه السلطة والصلاحيات دون بقية المستويات الأدنى، ويبرز هذا النمط في المستشفيات الصغيرة أكثر مما هو عليه في المستشفيات الكبيرة ويتميز بما يلي:

- تقسيم العمل لضمان تحقيق كفاءة التشغيل
- تفويض السلطة
- محدودية نطاق الاشراف
- سياسة مبدأ وحدة الأمر أي أن لكل مرؤوس رئيس واحد.

• الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

وهو هيكل تنظيمي يعكس طبيعة العلاقات الغير الرسمية في المستشفى تعززها حقيقة التفاعلات الإنسانية الحاصلة داخل المستشفى وبالتالي فإن وجودها قد يعكس حالة السلب أو الايجاب مع مسار عمل المستشفى مما يستوجب من إدارة المستشفى التفاعل مع هذه العلاقات باتجاه تسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة بدلا من جعلها متعارضة معها¹.

أهمية الهيكل التنظيمي :

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب و المفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة؛ و تكمن هذه الأهمية في كونه²:

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة؛
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقديمهم بمتطلبات المؤسسة؛
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات؛
- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و الأعمال؛ يحدد قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة؛
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية؛
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية والعمل على التكيف معها و يمتص ردات الفعل ، لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، طبعة 03 (الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)ص47/48.

² حسين محمد حريم مرجع سبق ذكره ،ص50.

المبحث الثالث : التنظيم الإداري في الجزائر

مفهوم التنظيم الإداري : زردت تعاريف كثيرة عن مفهوم التنظيم الإداري منها مايلي :

- يمكن التعبير عن التنظيم الإداري بأنه بوتقة التفاعل بين العنصر البشري و العنصر المادي وفق بنود زمانية و مكانية للوصول إلى أهداف مرسومة سلفا و معلومة مسبقا .
- عرفه الكاتب الرائد في علم الإدارة "برنارد" التنظيم على أنه ذلك النوع القائم على الوعي و التدبير و العرض ، وعرفه "موثي" بأنه الشكل الذي تبدو فيه أي مجموعة من الأفراد و تشترك في هدف معين ، و عرفه " ادون إستييش " بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها .
- قد كتب براون منذ مدة طويلة أن التنظيم الإداري هو جزء الذي يتوقع من كل عضو أداة و العلاقة بين الأعضاء بشكل يحقق فاعلية جهودهم في إنجاز هدف المنظمة .
- هو أيضا الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتسيير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات و تحديد المستويات .
- هو الإطار الذي تحدد العلاقة بين الوظائف و الواجبات المختلفة مما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل به الإدارة باعتباره وظيفة من وظائف المدير و ترتبط بتحديد الأنشطة و الوظائف و تحديد الأفراد الذي يتولون هذه الوظائف و تحديد العلاقات و الإختصاص و الواجبات و تفويض السلطة للممارسة الأداء¹ .

أهداف التنظيم الإداري :

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف
- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها.
- تصنيف هذه الأنشطة و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة .

¹ عيد الرحمن بن عمر ، التنظيم الإداري ، دار النهضة ، 2010 ، ص 25.

- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم.
- تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف ، الموارد، النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتح و ويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

مؤشرات التنظيم الإداري غير الفعال¹:

من بين الظواهر التي تشير إلى عدم فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة مايلي :

- 1- تدني معنويات العاملين و حافزيتهم؛ و ذلك بسبب:
 - التناقض في القرارات و عدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد و معايير محددة.
 - محدودية مسؤولية الأفراد و ف رص ال تقدم و الاعت راف بانجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، و قد يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف.
 - عدم وضوح دور كل فرد و ما هو متوقع منه، و هذا ناشئ عن عدم تعريف و تحديد مهام الوظائف.
 - تعرض الأفراد لضغوط و متطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المؤسسة، نتيجة عدم وجود سلم أولويات أو قواعد لاتخاذ القرارات .
 - قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء و المسؤوليات الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة؛
 - التغيير الدائم في الأدوار و الأهداف و هو ما يؤدي إلى نقص الخبرة و ضعف الأداء؛ إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد دون منحهم سلطات كافية. إسناد مهام للعاملين لا توافق مستوى مهاراتهم مما يؤدي إلى ظهور فجوة بين العمل و المهارة.
- 2- بطء القرارات و اتخاذ قرارات غير سليمة؛ بسبب:
 - عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب بسبب طول السلم الهرمي.
 - عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المؤسسة.
 - الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرار بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم.
 - عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات السابقة المشابهة.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري" (الاردن دار اسامة للنشر 2008)ص192.

- إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد دون منحهم سلطات كافية.
- وجود فجوة في المعرفة و المهارة فالتنظيم غير الفعال لا يتيح للأفراد زيادة معارفهم و خبراتهم و تحضيرهم لتولي مناصب أعلى.
- 3- حدوث الاحتكاك و التراع و الافتقار للتنسيق بسبب:
 - وجود أهداف متضاربة؛
 - يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض دون توافر وسائل ارتباط و تنسيق فيما بينهم؛
 - الفصل بين التخطيط و التنفيذ.
- 4- قد لا تستجيب المؤسسة على نحو إبداعي للمستجدات؛ بسبب: عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف تعنى بالتنبؤ و الرصد و مراقبة التغيرات؛
 - عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاط الإبداع و تخطيط التغيير، و عدم دعمها؛
 - عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق الم تغيرة و الجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات.
- 5- تزايد النفقات و المصروفات و بخاصة في المجالات الإدارية؛ بسبب:
 - طول السلم الهرمي، و ينشأ عنه رؤساء كثيرين؛
 - المغالات في الإجراءات و العمل الكتابي؛
 - تعظيم الجوانب الرسمية على حساب الانجاز و تحقيق الأهداف؛
 - غموض العلاقات و عدم وضوح الأدوار مما يؤدي إلى الازدواجية و التكرار في العمل، و تتداخل المسؤوليات و الصلاحيات ، فينتج عنه تمييع المسؤولية وتأخر الانجاز و إهدار المواد و الإمكانيات و صعوبة المحاسبة والمساءلة عن ذلك.

ثالثا: خصائص التنظيم الإداري الفعال:

بعدها تعرفنا على المؤشرات الدالة على التنظيم غير الفعال، تظهر الحاجة لمعرفة خصائص التنظيم الفعال. ولكن كبدية يجب أن نذكر أن التنظيم عملية حيوية متغيرة تتجارب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المؤسسة، وأن مهمة التنظيم ليس الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المؤسسة، وإنما يجب على القائمين على التنظيم العمل على استباق

الأحداث ومراجعة أهداف المؤسسة لبناء التنظيم وإجراءاته بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية. وإجمالاً يمكن القول أن هناك عدد من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد منها¹ :

- استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية؛ تحقيق التميز من خلال وضع التكلفة دائماً تحت السيطرة بصفة مستمرة، فالتنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.
- خلق مناخ عمل صحي، فقدرة التنظيم الإداري على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي من جانب، والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر، وتعميق الاستعداد للتعاون والعمل كفريق متكامل من جانب ثالث، يعد مؤشراً على فعاليته.
- جعل السوق والعميل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية، ومركز اهتمام جميع المستويات الإدارية، حيث أصبح جوهر الفكر والتخطيط الاستراتيجي هو دوام التعرف على احتياجات العميل وتوقعاته والتفاعل معه لتطويرها، تميمها وتحقيقها؛ تحقيق التوازن بين المنافع، بوضع هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء و العاملين على قمة أولويات أهداف المؤسسة بدلاً من التركيز على زيادة أرباح أصحاب الأموال فقط، ويتم ذلك من خلال بناء تنظيمها وسياساتها الإدارية حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال.
- التنسيق بين كافة أعمال المؤسسة، إذ يعد ذلك دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة.
- التركيز على الإبداع أكثر من الاختراع، فتحقيق السبق على المنافسين لا يتم رد التوصل إلى منتج جديد، وإنما القضية الاستراتيجية اليوم هي أن تصبح القدرة على التفكير الابتكاري والرغبة في الابتكار طاقة فكرية إنتاجية مستمرة كجزء رئيسي من ثقافة المؤسسة والعاملين بها إلى درجة تجعل المؤسسة حريصة دائماً على دفع العميل إلى التخيل بل قد تدفعه إلى إثارة المشكلات حول المنتج أو الخدمة لتنظيم احتياجات العميل و توقعاته ثم العمل على إشباعها من خلال الابتكار والإبداع المتواصل.

¹ عيد الله عزة بركات، علي عباس، مرجع سبق ذكره ص 199-200.

- الاتصال الفعال ، فالتنظيم الإداري الأمثل يضمن شبكة اتصالات واضحة و فعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق أو تغيير في المضمون؛ التطبيق الفعال لسياسة تمكين العمال، إذ أن الكفاءة الإدارية لم تعد تتمثل في السيطرة على الآخرين ، وإنما في التحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين العمال من ممارستها، وتعميق الاتجاه بين المساءلة عن الانجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لأن المؤسسة تعمل على الدوام في بيئة متغيرة ، و التنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على توقع الأحداث ورسم الخطط لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل.

أهمية التنظيم الإداري :

- إن التنظيم الإداري وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول و تؤثر مباشرة في تكوينه و ديناميكياته¹ .
- يساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق و حسن إستغلال للموارد المتاحة .
- يؤدي إلى الإتصال بشكل مباشر و واضح و محدد بما يحقق استمرار و تفاهم العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة .
- تأكيد أولوية العمل و التنظيم الدقيق فيما بين الأفراد و الجماعات و وضع أسس موضوعية تستند إلى القوانين .
- توزيع و تحقيق موارد المنظمة وفق أسبقيات و أهمية الأهداف المطلوبة إنجازها .
- منح السلطات و الصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات و المهمات المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية و الأفراد و المستويات الإدارية المختلفة و تزداد أهمية التنظيم الإداري و تبدوا أكثر كلما تضخم حجم أعمال الإدارة و اتسع بالتالي إطار الجهاز الذي يتولى هذه الأعمال كما يعني هذا قدرة التنظيم بالنسبة لكل نشاط جماعي يهدف إلى تحقيق مشترك أي أن كان حجم الإدارة القائمة عليه.

¹ كامل بربر ، إدارة موترد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، ط2، الاسكندرية ، 2000، ص26.

المبحث الرابع : التنظيم الإداري للمستشفيات في الجزائر

يعد التنظيم الإداري للمؤسسات العمومية الإستشفائية الشغل الشاغل لدى الرؤساء و المسيرين لهذا النوع من المؤسسات الخاصة بالإستشفاء نظرا لصعوبة معرفة الطبيعة التنظيمية المكونة لإدارتها و التي تكمن مهمتها في تقديم الخدمات إستشفائية عالية الجودة .

الإطار التنظيمي للمؤسسات العمومية الإستشفائية :

لإدارة و تشغيل المستشفى يستعين المدير بمدير مساعد أو أكثر لإعفائه من جزء من واجباته الإدارية كما يقوم المدير بإختيار و توفير رؤساء مؤهلين للدوائر والأنشطة المختلفة في المستشفى ، وعناصر بشرية مؤهلة لتنفيذ الأنشطة و الأعمال اليومية و يمكن الدوائر في المستشفى العام أن تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين :

-1 الدوائر والمهنية :

هي الدوائر التي تقدم خدمات الرعاية المهنية للمرضى ، مصابي الحوادث و تشمل الدوائر الطبية و الجراحة الرئيسية و دوائر خدمات التشخيص و المعالجة الأخرى و خدمات الصيدلة و خدمات التمريض و خدمات الغداء الطبي للمرضى و خدمات الملفات و التوثيق الطبي و خدمات إدخال و تجريح المرضى .

-2 هي خدمات ذات الطبيعة غير الطبية و غير التمريضية و المساعدة للمجموعة الأولى و المتواجدة غالبا في أي تنظيم و تشمل إدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية و الشراء والتخزين و العلاقات العامة و خدمات الصيانة و المغسلة و التدبير المنزلي و النقل و الإتصالات إلى و للقيام بالمسؤولية ، تقدم خدمات الرعاية الطبية و تقييم جودة الخدمات يعتمد مجلس الإدارة على الهيئة الطبية و تحملها مسؤولية تقديم خدمات الرعاية الطبية و مسؤولية تقييم جودة هذه الخدمات و المحافظة على جودتها و مستواها ، وللقيام بهذه المسؤولية على أفضل تنظم الهيئة الطبية نفسها من خلال دوائر متخصصة ، تبعا لحجم الأنشطة و الخدمات التي يقدمها المستشفى من خلال لجانه ، و الجدير بالذكر أن

الهيئة الطبية ترتبط رسمياً بالهيكل الإداري للمستشفى ولا تملك السلطة على المدير بل تتعاون معه وتتصل بمجلس الإدارة من خلاله باعتباره وكيلاً للمجلس .

لذلك نجد أن الهيكل العامة للمستشفى تتكون من العناصر التالية :

- مجلس الإدارة .
- مدير مستشفى و مساعده .
- الهيئة الطبية .
- الدوائر و الأقسام المختلفة في المستشفى بما فيها من عناصر بشرية مؤهلة لإدارة و تنفيذ الأنشطة و الأعمال .

الهيكل التنظيمية للمؤسسات الإستشفائية :

تم وضع المخططات التنظيمية للمؤسسات الإستشفائية عن طريق قرارات وزارية و عليه تم وضع مديريات فرعية تنقسم بدورها إلى مكاتب :

1- المؤسسات الإستشفائية المتخصصة :

تحتوي على مديريات فرعية وهي :

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل .
- مديرية الموارد البشرية .
- المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات .
- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية . تنقسم من كل المديريات إلى عدة مكاتب مكتملة لمهامها¹ .

2- المؤسسات الإستشفائية الجامعية :

يشمل تنظيمها الإداري على المديريات التالية :

- مديرية الموارد البشرية .
- مديرية الوسائل المادية .

¹ عبد العزيز جميل مخيمر ، محمد محمود ، الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات ، جامعة المنصورة السعودية ، دط، دس

- مديرية النشاطات الطبية و الشبه الطبية .
- 3- المؤسسات العمومية الإستشفائية :

يشمل تنظيمها الإداري مايلي :

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل .
- مديرية الموارد البشرية .
- المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات .
- المديرية الفرعية للمصالح للنشاطات الصحية .
- 4- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية :

يشمل تنظيم الإداري مايلي :

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل .
- مديرية الفرعية الموارد البشرية .
- المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات .
- المديرية الفرعية للنشاطات الفرعية¹ .

التنظيم الداخلي للمستشفى :

إذا أخذنا تعقيد المستشفى كتنظيم و الخصائص المميزة لها عن غيره من التنظيمات و حقيقة اعتماد الرعاية الطبية الحديثة على فرق العمل و العمل الجماعي يتضح لنا أن الحاجة إلى التنظيم و التنسيق والتعاون في المستشفى هي على درجة أكبر بكثير منها أي تنظيم آخر ، فالمبادلة الصعبة التي توجه إدارة المستشفى و المتمثلة بتقديم أعلى مستوى ممكن من الرعاية الطبية ، و بأقل كلفة ممكنة ، وبالإضافة إلى ذلك خصوصية المستشفيات التي يجب أن تكون قادرة على إدارة و تنظيم الموارد المتاحة للمستشفى نحو تحقيق أهدافه المتعددة بإطار من الفاعلية و الكفاءة.

¹ كحيلة نبيلة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية ، ، إقتصاد مناجمات : تسيير الموارد البشرية لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 ، ص 38.

مبادرات الجزائر في التنظيم الداخلي للمستشفيات :

أهم ما يمكن التحدث عنه هو إنطلاق مشروع السداد الإلكتروني و مساهمة الجزائر الفعالة في مشروع الافتراضي الأرومتوسطي .

مشروع المستشفى الافتراضي الأرومتوسطي :

في مجال آخر فمساهمة الجزائر في مشروع المستشفى الافتراضي الأرومتوسطي تعتبر حرية و بناء و جد طموحه ،
فلهذا إنعقد الإجتماع الأول للهيئة العليا لقيادة مبادرة مستشفى الافتراضي الأرومي المتوسطي في الجزائر يوم
10.04.2015 ، تم من خلاله تقديم توضيحات و اقتراحات لتحقيق المشروع ، وللمشروع آفاق جد أيجابية في
تجسيد مجتمع في المجال الصحي¹ .

¹ عدمان مرزوق ، قاسم كريمة ، التكنولوجيا و الإتصال ونظام المعلومات الصحية ، إشارة إلى حالة الجزائر ، على الموقع :
RATOULBRACHECHE.GEEROM.COM 29.01.2017.

خلاصة الفصل:

إن التنظيم الإداري يتغير مع تغير المدراء المتتاليين على إدارة المشفيات العمومية ويكون ذلك إما للأحسن أو إلى الأسوء على حسب المرؤوس من الإدارة العليا وإستجابة العمال المسيريين للمستشفيات لذا يجب على المؤسسات العمومية الإستشفائية أن تكون مرنة من حيث تنظيمها الإداري وهذا لا يتحقق إلا بالتغيير التنظيمي فهو المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم، كما أكدت بعض الدراسات العلمية أن هناك أنواعا من المهارات التي يجب أن تتوفر في مدير المستشفى التي من شأنها تحقيق التغيير التنظيمي الفعال والإستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

عموميات حول المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلس - مستغانم

1-1 ملحة تاريخية حول المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلس - مستغانم

1. نشأتها :

المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين تادلس هي مؤسسة إدارية مستقلة بذاتها ذو طابع إستشفائي ، أنشأت في اليوم السابع والعشرين من شهر رجب سنة 1405 الموافق ليوم السادس من شهر أفريل 1986 م ، به 282 سرير من الدرجة -ب- و تشمل تنظيم داخلي محدد قانوني بالمرسوم التنفيذي رقم 07-14 المؤرخ في 19 ماي 2007 و يحدد هذا الأخير التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية .

2. مهماتها :

تتمثل مهام المؤسسة الإستشفائية بالتكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفاظ الصحة والنظافة و مكافحة الأضرار و الأفات الإجتماعية و الإعتناء بصحة المرضى .
- ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم و ذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال مايسمى بالمناجمت .

3. بطاقتها الفنية :

المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلس و المسماة بلطرش العجال من الدرجة -ب- دامت مدة إنجازها حوالي 29 شهر أي من 1983/12/06 إلى 1986/04/06 ، المساحة الإجمالية للمؤسسة 39600 متر سيرير و أسس لخدمة سكان 282 مربع ، منها 4832 مساحة مبنية و 34768 مساحة غير مبنية ، يتسع ل المنطقة الذي يقدر بحوالي 270000 ساكن ويخدم أربعة دوائر (عين تادلس ، خير الدين ، بوقيراط ، ماسرة) .

2-1- التنظيم الهيكلي الداخلي للمؤسسة مع مهام كل مديرية فرعية للإدارة

1. تنظيمها الداخلي :

تشمل مستشفى بطرش العجال لعين تادلس تنظيم داخلي موضوع تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الإتصال و يحتوي على مايلي :

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل .
- المديرية الفرعية للموارد البشرية .
- المديرية العامة للمصالح الصحية .
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاثة مكاتب و هي :

- مكتب الميزانية و المحاسبة .
- مكتب الصفقات العمومية .
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

✓ تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين و هما :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .
- مكتب التكوين .

✓ تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاثة مكاتب وهي :

- مكتب القبول .
- مكتب التقاعد و حساب التكاليف .
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها .

✓ تشمل المديرية الفرعية صيانة التجهيزات المرافقة على مكتبين هما :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية .
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

2. المصالح المؤسسة العمومية :
 - مصلحة طب الأطفال .
 - مصلحة الولادة .
 - مصلحة الجراحة العامة .
 - مصلحة أمراض المعدة .
 - مصلحة الطب الداخلي .
 - مصلحة جراحة العظام .
 - مصلحة قاعة الجبس .
 - مصلحة المخبر .
 - مصلحة مركز الحقن .
 - مصلحة الإستعجالات .
 - مصلحة تصفية الدم .
 - مصلحة جراحة الأسنان .
 - مصلحة الإنعاش .
 - مصلحة قاعة العمليات (الكبيرة).
 - مصلحة قاعة قاعة العمليات (الصغيرة) .
 - مصلحة الوقاية .
 - مصلحة الصيدلية .
 - مصلحة طب العمل .
 - مصلحة التنسيق (مراقبة عامة) .
 - مصلحة الأشعة .
 - مصلحة الأمن و الوقاية .
 - مصلحة الصيانة .
 - مصلحة المخزن .
 - مصلحة بياضة (المغسلة).

- مصلحة الرأب .
- مصلحة الباب .
- مصلحة المطبخ .
- 3. مكاتب المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلوس :
- مكاتب الإدارة :
- ✓ مكتب المدير .
- ✓ مكتب أمانة المدير .
- ✓ مكتبة التنسيق الطبي .
- ✓ مكتب مديرة إدارة الوسائل البشرية .
- ✓ مكتب المستخدمين 1.
- ✓ مكتب المستخدمين 2.
- ✓ مكتب الأجور .
- ✓ مكتب تسيير الحياة المهنية .
- ✓ مكتب الفرعي المكلف بمصالح الطبية .
- ✓ مكتب مدير الصيانة .
- ✓ مكتب المحاسبة .
- ✓ مكتب الفرعي المكلف بالمالية و الوسائل .
- ✓ مكتب الحساب والتكليف .
- ✓ مكتب المالية .

1-3- مهام مصالح الإدارية

تضمن تكوين طبي و منصب المدير الذي يقوم ب : A-B-C في القطاعات الصحية من الدرجة

- ضمان التسيير الحسن لجميع الهياكل و المديريات على مستوى القطاع .
- يقوم بتنفيذ مهامه تبعا للقوانين و التنظيمات السارية المفعول .
- يعد كمثل القطاع الصحي في جميع الأعمال الحياة المدنية .

- يمارس السلطة السليمة على مجموعة الأشخاص و الأعمال في القطاع الصحي و يمارس السلطة التأديبية.
- يقوم بإرسال جميع النشاطات المتعلقة بالقطاع الصحي إلى والي ، و إلى الوزير المكلف بالصحة بعد فحصها و الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة .

الأمانة : و من المهام التي تقوم بها :

- تهتم و تستقبل البريد الصادر و الوارد .
- تحضير الوثائق للإمضاء عليها .
- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة .
- إستقبال الزوار لمقابلة المدير .

و بالإضافة إلى هذه المهام فهو مكلف بتنسيق و مراقبة المديرية الفرعية التابعة له كالتالي :

المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل : و من بينها المهام الموكلة لها هي :

- متابعة القضايا القانونية و العامة .
- تسيير المصالح المكلفة بإعطاء المعلومات و أيضا الأرشيف .
- مركزنة و دراسة جميع النصوص و الوثائق المتعلقة بالتسيير الهياكل الصحية و إقتراح جميع المقاييس التنظيمية والقانونية .
- تسيير المستخدمين و مراقبتهم .
- دراسة الملفات .
- تطبيق القوانين سارية المفعول .
- دراسة مشروع الميزانية لسنة المالية و تحضير الوضعية المالية لكل سداسي .
- دراسة و وضعية المستخدمين .
- إستقبال طلبات العمل .

المديرية الفرعية للمنشأة القاعدية : و من بين المهام الموكلة لها هي :

- مركزة التوقعات الميزانية و تحضير المشروع .

- تحضير الحسابات المالية للقطاع الصحي من الواجهة العامة و التحضير كل الوثائق المتعلقة بمحاسبة العامة.
 - وضع ترتيب الهياكل الصحية و تثبيت أيضا التجهيزات و العتاد الطبي .
 - إعادة الهيكلة للتجهيزات ز التحضير المشاريع البرامج .
- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية :
- يقوم تقييم نشاطات المصالح الاستشفائية و الأقسام التقنية، من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية و سنوية حول نشاطات المصالح و الأقسام
 - الاشراف على تنظيم و سير المناوبة الطبية، الإدارية، و فرق شبه الطبي.
 - التنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية، الإدارية و التقنية.
 - متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية.
 - تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية (3) مكاتب:
 - مكتب القبول.
 - مكتب التعاقد و حساب التكاليف.
 - مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها .
- المديرية الفرعية للشؤون الإقتصادية ، هي الأخرى و كلت لها مهام التالية :
- و ضع في ترتيب جميع الهياكل الصحية و الوسائل العامة الضرورية في تكوينهم .
 - تطبيق البرامج المقترحة من طرف القانون و التنظيم .
 - مسؤولة على جرد و محاسبة المواد و تاسيسها في هذا العنوان حساب سنوي لسير المواد .
 - تحضير الميزانية المالية .
 - القيام بعملية الفوترة للمخزونات و المشروبات .
 - تنفيذ الميزانية .

2-1 تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلس بصفة متكاملة و مسلسلة بتغطية الحاجات الصحية للسكان ، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفاء .
تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية .

ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

كما يمكن أن تكون المؤسسة ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات ترم مع مؤسسات التكوين ، و يخضع المتربصون في هذه الحالة لنظامها الداخلي، و يمارسون تربصهم تحت إشراف مسؤولي المصالح

2-2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال .

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة.

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية 1

تتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية، و تتكون المديرية من المكاتب التالية::

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.
- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف.

أ- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحي

: يتكفل بمتابعة النشاطات الصحية ، جمع الإحصائيات و التأكد من صحتها و إرسال التقارير و المعلومات إلى مديرية الصحة و السهر على تطبيق كافة التعليمات كما يسهر على التنسيق بين كافة المصالح الصحية و تنظيم . طريقة العمل

ب- مكتب التعاقد و حساب التكاليف: من مهام هذا المكتب القيام بحساب التكلفة الفصلية لكل مصلحة على حدى و ذلك اعتمادا على تجميع البيانات المتعلقة بالمصاريف التي يتم توزيعها على المصالح بالنسبة إلى حجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس لكل مصلحة.

ج- مكتب القبول: يتم من خلال هذا المكتب تسجيل حركة المرضى من دخول و خروج ، كذلك القيام باستقبال و توجيه المرضى، كما يقوم بكافة التسجيلات سواء تلك المتعلقة بالمرضى أو الخاصة بالحالة المدنية (تسجيل المواليد و التنسيق مع مصالح الحالة المدنية بالبلدية).

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية

_ تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، حيث تضم المكاتب التالية :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين (الأجور، الترقية العزل،الإحالة على التقاعد...) ، : و متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها، يقوم ببعض النشاطات الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية ، اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء.

يتكفل هذا المكتب بتسيير و تنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن ، و السهر على السير الحسن لها .

مكتب التكوين:

3- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

:تضم المديرية ثلاث مكاتب:

من نشاطات هذا المكتب إعداد و تنفيذ الميزانية، استلام الفواتير و إعداد :مكتب الميزانية والمحاسبة- حوالات الدفع، التسجيل في سجل النفقات.

- مكتب الصفقات العمومية:

يتم فيه إبرام الصفقات من خلال الإشهار على المناقصة و إعداد دفتر الشروط .

- مكتب الوسائل العامة و الهياكل: يتم فيه الإشراف على مخزون المؤسسة من خلال بطاقة المخزون و إعداد بطاقات الجرد.

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات الصحية : تتولى هذه المديرية الإشراف على

استلام التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و الإمضاء على محاضر الاستلام و الإشراف على التشغيل الأولي لها ، إبرام اتفاقيات الصيانة و تدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات الطبية و المرافقة و تكوين ملف لكل جهاز طبي (بطاقة الجرد، محضر التشغيل، تقارير الصيانة، الفواتير و متابعة أعمال الصيانة...)، متابعة كل العمليات المتعلقة بإلغاء استعمال العتاد و التجهيزات بالتنسيق مع مفتشية أملاك الدولة ، تضم هذه المديرية مكتبين :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

3-1 أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال .

تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين تادلس بعض أدوات مراقبة التسيير، منها:

أولا/ استخدام نظام معلومات محاسبة التسيير :

هو نظام معلوماتي لمحاسبة التسيير يساعد على تسيير المؤسسات العمومية للصحة بصفة جيدة كما يساعد مؤرخ 14 على عملية اتخاذ القرار، فرضته وزارة الصحة و السكان على مؤسساتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم ، يسمح هذا النظام بمراقبة آنية 2014 أكتوبر 30، و قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014 مارس 12 في للعمل ومراقبة النفقات في الوقت الذي تدفع فيه و الإيرادات في الوقت الذي تحصل فيه، يقدم مؤشرات حول التسيير تخص عناصر مالية و غير مالية ، كما أنشأت الوزارة لجنة تكلف بمراقبة و متابعة الاستغلال الفعلي للنظام والسهر على تجانس المعطيات المعالجة بما يسمح بتعزيز المعطيات على مستوى الهياكل المعنية المكلفة

بالصحة ومقارنة النتائج المحصل عليها على المستوى الجهوي والوطني، كما ألزمت الوزارة هته المؤسسات بإرسال تقارير شهرية تخصّ نتائج مصادق عليها إلى الوزارة قصد استغلالها المحتمل.

وظائف نظام معلومات محاسبة التسيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

هو نظام يركز على تسيير آبي للمؤسسة و تداول المعلومة ، يتضمن ثلاث وظائف محاسبية :

- **محاسبة عامة:** تحترم قواعد محاسبة السنة المالية و تسمح بالحصول على معرفة دقيقة حول قيمة و تغير الذمة المالية للمؤسسة .

ينتج هذا النظام ثلاث كشوف مالية أساسية تطلع عليها الوزارة الوصية دوريا هي: الميزانية، حساب النتائج و جدول سيولة الخزينة ، إضافة إلى تسيير المخزونات والتثبيات والحسابات الدائنة والديون.

تنفيذ نفقات الموازنة في الوقت الذي تدفع فيه ، و تنفيذ الإيرادات في الوقت الذي - **محاسبة موازنة:** تقيّد تحصل فيه، يضمن المتابعة في الوقت الفعلي للمتاحات و الالتزامات الموازناتية و تحرير الحوالات للصحة، و كذا تسيير الخزينة، كما يسمح بعمليات المعاينة و التصفية في مجال الإيرادات ، و الالتزام و التصفية و تحرير الحوالات في مجال النفقات.

- **محاسبة تحليلية:** تسمح بحساب مختلف تكاليف الخدمات المقدمة و النشاطات المنجزة على مختلف المستويات في المؤسسة العمومية للصحة، و تنظيم مصالح و هياكل المؤسسة في مراكز تجمع محاسبي تحت سلطة مسؤول الصحة أو الهيكل المعني الذي يضمن الإدارة و التسيير.

كما يتضمن النظام وثائق تحتوي على :

- دفتر المستعمل يبين تنظيم و وظائف مختلف مواد النظام.

- دفتر المحاسبة الاستشفائية الذي يعرض قائمة حسابات المخطط الاستشفائي و سيرها.

يتوفر النظام المعلوماتي لمحاسبة التسيير على كل الوسائل المعلوماتية التي تسمح بالإضافات و التحيينات

للدبرجيات و الوثائق حيث يدعم التبادل بين مستعملي هذا النظام .

يحتوي هذا النظام على مؤشرات حول التسيير مالية و غير مالية تسمح بتسيير المؤسسة و الهياكل و المصالح التي تتشكل منها بصفة ناجعة مما يساعد في عملية اتخاذ القرار.

مركز معالجة المعطيات: يوضع على مستوى المؤسسة العمومية للصحة فضاء يسمى مركز معالجة معطيات يسير من طرف فريق مكون على الأقل من ثلاث أعضاء من بينهم :

- **رئيس فريق :** يتمتع بالمهارات و المعارف المطلوبة في مجال التسيير يتولى القيام بإجراءات الاتصال مع المصالح و الهياكل المستخدمة للنظام ، تنظيم حصة عمل مع الأعضاء الآخرين للفريق كلما اقتضى الأمر من اجل تقييم السير العام لمركز معالجة المعطيات، و إيجاد الحلول لتسوية المشاكل المحتملة ، كما يتولى القيام بتقديم المعلومات إلى رئيس المؤسسة و تحديد الاحتياجات الجديدة أو طلبات تطوير النظام المطلوبة من طرف المصالح المستعملة و إرسالها إلى الهياكل المختصة قصد تنفيذها والسهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول بها.

- **محاسب :** يقوم المحاسب بمراقبة يومية لتناسق المعطيات التي يسيرها النظام، و تسيير بطاقيات الزبائن و الموردين و الأجراء لفائدة المصالح المستعملة ، و التحقق من عدم تكرار المعطيات و كذا التأكد من مطابقة النتائج المحاسبية التي ينتجها النظام مع التشريع و التنظيم المعمول بهما مع ضمان توفر و سهولة الحصول كل وقت على الوثائق الثبوتية التي تم تقييدها في النظام ، كما يتكفل بإرسال وثيقة التلخيص لعمليات الشهر المصادق عليها من طرف مسؤول المصلحة أو الهيكل إلى رئيس المؤسسة و حفظ نسخة على مستوى المصالح الحاسبية.

- **مختص في الإعلام الآلي:** يتكفل بالمشاكل التقنية و ضمان السير الحسن للبرنامج و العتاد في الشروط القصوى لأمن و سرية المعلومات ، مع تحديد إجراءات العمل اليدوي في حالة عطب جسيم للنظام مع أعضاء الفريق الآخرين .

ثانيا/ استخدام برامج نظم المعلومات الالكترونية :

في إطار رقمنة قطاع الصحة، تستخدم المؤسسة العمومية قصد تسهيل و تفعيل عملية التسيير البرامج

التالية :

: و هو برنامج تسيير المنتوجات الصيدلانية، يقوم بتسيير مخزون المنتجات **EPIPHARM**- برنامج الصيدلانية .

: هو برنامج نظام معلومات الموارد البشرية ، يهتم بتسيير الحياة المهنية للموظف، بداية **SIRH**- برنامج بالتعيين، الترقية .

: برنامج تسيير ملفات المرضى، إدخال معطيات عن المرضى من اسم لقب تاريخ الازدياد **Patient** - برنامج مرافق المريض تسجيل حركة المرضى من دخول و خروج

(: هو نظام **3coh** (**triple comptabilité hospitalière** - برنامج المحاسبة الثلاثي معلومات محاسبة التسيير يقوم بمختلف العمليات الإدارية (تسجيلات ، متابعة المخزون ...)، المالية و المحاسبية) محاسبة التكاليف، تسجل الايرادات ...) ، مما يسمح بترقية قاعدة بيانات المؤسسة . يغني هذا البرامج عن استخدام كافة البرامج السابقة كونه نظام معلومات متكامل مصمم خصيصا لمتابعة كافة العمليات المالية و الإدارية ، و سنتناول بالتفصيل معلومات عن ماهية هذا البرنامج و أهميته في المؤسسة.

الذي **Reseau intranet 3g++** كما تستخدم المؤسسة العمومية تطبيقات الجيل الثالث للانترنت من اجل إرسال الإحصائيات **MDO** يسمح باتصال آمن للشبكة مع مصالح الوزارة الوصية عن طريق تطبيق و إجراء بعض التسجيلات المتعلقة بالنشاط مباشرة على الخط مثل الأمراض ذات التصريح الإجباري و تلقيحات الأطفال .

في عملية مراقبة التسيير : . 3coh المطلب الثالث: أهمية برنامج محاسبة التسيير الثلاثي :

هو مشروع نظام معلومات متكامل في المستشفى، يعتمد هذا النظام على استخدام برمجيات الإدارة كما يدعم كل نظم معلومات التسيير في المؤسسة ، و يسمح للمسير القيام الكترونيا بالوظائف التالية :

- إدارة المشتريات و علاقات المورد.
- إدارة المخزون.
- إدارة أصول المؤسسة.
- نظام الفوترة (خدمة الاستعلام عن الفواتير) .
- إدارة الخصوم.
- متابعة الميزانية.
- تسيير الخزينة.
- محاسبة عامة.
- محاسبة تحليلية.
- تحليل مالي.

التقاط المعلومة في أوانها و لحظة ولادتها و في مكانها هو المبدأ الأساسي للتسيير الحديث المرتبط

باستخدام الأدوات الحديثة، في هذا الإطار كل فرد داخل المنظمة معني بتنفيذ هذا البرنامج:

- مدير المؤسسة يهتم بمؤشرات التسيير التي يقدمها البرنامج و لوحة القيادة التي توجه المنظمة.
 - المحاسب مسؤول على مراقبة اتساق و دقة البيانات .
 - المراقب يسهر على احترام القوانين و الإجراءات التنظيمية.
 - التقني (مسير نظام المعلومات) يضمن امن و سرية البيانات ، مع ضمان فعالية البرامج .
 - الصيدلي مكلف بمراقبة وضعية مخزون الأدوية و مراقبة تواريخ انتهاء صلاحيتها .
 - المسير مكلف بتسيير مختلف العناصر التي لها علاقة بتكلفة النشاطات.
- نستنتج أن برنامج محاسبة التسيير الثلاثي يساعد المسير على مراقبة كافة أنواع النشاط داخل المؤسسة سواء الأنشطة المالية أو غير مالية، من خلال المزايا التي يقدمها البرنامج (تسيير في الوقت الحقيقي ، العمل التشاركي، مرور المعلومات، شفافية العملية الإدارية) التي تعتبر من المبادئ الأساسية التي تضمن فعالية نظام مراقبة التسيير داخل المنظمة ، ناهيك عن إمكانية القيام بوظائف مالية عديدة (محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، موازنات، تحليل مالي، لوحة القيادة ...) و التي تعتبر من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، إلا أن النظام محدود الاستعمال في المؤسسة المدروسة حيث لا تعتمد كافة مصالح المؤسسة على هذا النظام حيث تعتمد عليه بعض المصالح فقط دون غيرها للقيام ببعض النشاطات المالية مثل: مكتب محاسبة التكاليف و الصيدلية

مهام و إدارة مكتب تسيير الموارد البشرية

وظائف الموارد البشرية هي :

- 1) التوظيف : وذلك بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة مسبقاً .
- 2) إدارة الأجور : بحيث تكون أنظمة الأجور ملائمة لاستراتيجية المنظمة إلى جانب كونها محفزة وعادلة .
- 3) تنمية وتطوير العاملين : إيجاد برامج لتنمية قدرات العاملين لمقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، هذا إضافة إلى الوظائف الخاصة بعلاقات العمل(كالمساومة الجماعية والنقابات..). أما
- 4) مسح معنويات العاملين : وذلك بالاتصال بصفة دورية ومنتظمة بهم لتوفير معلومات مرتدة تعتبر أساساً لصياغة سياسات الموارد البشرية في المنظمة .

- (5) تغيير يوم العمل وحياء العمل : إن نظام ساعات العمل المرن يوفر للموظف قدراً أكبر من الحرية في تخطيط وقته .
- (6) تصميم العمل : أكدت الدراسات أن ملائمة وتكيف الأعمال بما يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين يحقق إنتاجية أكبر للمنظمة ، لأن التوافق الأمثل للعامل في عمله يؤدي إلى إثارة وزيادة إنتاجيته .
- (7) تخطيط التطور الوظيفي والتنمية : وضع برامج تدريب تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء العاملين وتطور مستقبلهم الوظيفي مع وجود نظام جيد للمعلومات .
- (8) الأجور الإضافية والميزات : عن طريق وضع سياسات جديدة ومتطورة لتحديد الأجور تساعد الموظف على تطوير نفسه والعمل بروح الفريق من خلال المكافآت الجماعية . مما سبق نستطيع أن نحدد وظائف الموارد البشرية في المنظمة بما يلي :
- 1- تخطيط الموارد البشرية : تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة وطريقة شغلها .
 - 2- تحليل الوظائف أو الأعمال : وذلك بتحديد وظائف ومسؤوليات ومتطلبات كل وظيفة في المنظمة .
 - 3- التوظيف : الترشيح للوظائف واختيار الأفضل سواءً من داخل المنظمة أو خارجها .
 - 4- تقييم أداء العاملين : تحديد آلية التقييم ومن ثم احتياجات الموظف التدريبية .
 - 5- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة .
 - 6- تدريب الموارد البشرية : وذلك بوضع برنامج شامل يلبي احتياجات الموظفين الحالية والطارئة .
 - 7- تخطيط التطور الوظيفي : من خلال توجيه الموظف للمكان المناسب لقدراته ومساعدته على تخطيط حياته الوظيفية .
 - 8- تحديد تعويضات العاملين : وذلك بإيجاد آلية أكثر عدالة للأجور والأجور الإضافية .
 - 9- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية : وذلك بتحسين بيئة العمل من جميع الجوانب .
 - 10- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية : التنسيق بين جميع قطاعات إدارة الموارد البشرية .
 - 11- البناء والمحافظة على علاقات العمل : بتنمية العلاقات التعاونية بين الأفراد والنقابات الداخلية .
 - 12- توفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية : بتوفير أساليب القيادة الفعالة وتحفيزهم لرفع الكفاءة والفعالية .
 - 13- إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية : بالتعرف على مشاكل العاملين والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف وإيجاد الوسائل لعلاجها .

مدخل

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بخصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في هذا البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة او نفيها، حيث أن الهدف من بحثنا الميداني لفعالية التنظيم الإداري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بلطرش العجال بعين تادلس هو معرفة فعالية التنظيم الإداري ومعرفة مؤشرات داخل هذه المستشفى .

I. مجال الدراسة :

المجال الزمني : استغرقت الدراسة قرابة 5 اشهر حيث استغرق الجانب النظري 3 اشهر من مارس 2019/ ماي 2019 اما الجانب الميداني خلال شهري جانفي و فيفري 2019

المجال المكاني : وفقا لبناء الاشكالية و كذا عنوان البحث فان المجال المكاني للدراسة يقتصر على مستشفى بلطرش العجال .

حيث تمت الدراسة القبلية الاولية بتوزيع الاستمارات على بعض موظفي مستشفى بلطرش العجال التي تم من خلالها التقرب اكثر من افراد العينة و من خلال ذلك تم تبني و تحديد التقنية التي تتلائم مع موضوع البحث .

II. عينة الدراسة :

ان موضوع دراستنا لا يشمل كل موظفي في المستشفى محل الدراسة انما يخص فقط الاداريون و الاطباء و الشبه الطبي، و عليه تم الاعتماد على العينة القصدية .

العينة القصدية وهي العينة التي يتعمد الباحث فيها ان تكون من وحدات معينة اعتقادا منه انها تمثل المجتمع الاصلي خير تمثيل فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص و مزايا احصائية تمثيلية للمجتمع و هذه تعطي نتائج اقرب ماتكون التي يمكن ان يصل اليها الباحث بمسح المجتمع كله ، و تقترب هذه العينة من

العينة الطبقيّة أيضاً حيث يكون حجم المفردات المختارة متناسباً مع العدد الكلي الذي له نفس الصفات في المجتمع الكلي¹.

III. منهج المستخدم في الدراسة:

و لقد تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الانسانية و الاجتماعية و ذلك من اجل الوصول الى الحقائق بطريقة علمية و دقيقة و موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق و المنهج الذي يسلكه لمعالجة اشكاليته على ارض الواقع .

ويعرف المنهج في اللغة: هو بمعنى الطريق و سلوك و هو مشتق من الفعل نهج او سلك او اتبع او حاول او اكتشف².

اما اصطلاحا: فيعرف على انه طريقة الباحث التي يعتمد عليها الباحث فيجمع المعلومات و البيانات المكتبية او الحقلية و تحليلها و تصنيفها و نظريتها³.

اجرائيا: المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الكمي الوصفي الذي يعرف على "انه طريقة من طرق التحليل و التفسير، بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة اجتماعية"⁴

IV. أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة جمع البيانات من اهم مراحل البحث العلمي و تم اختيار ادوات جمع البيانات حسب مشكلة البحث و المتعلقة بفعالية التنظيم الاداري للمؤسسات الاستشفائية العمومية و انطلاقا من هذا فان الدراسة الميدانية لموضوع البحث تطلبت الاعتماد على مجموعة من الادوات و هي :

- الملاحظة: الملاحظة هي من بين التقنيات لجمع البيانات وهي " عملية مقصودة تسير وفق خطة المرسومة للبحث في اطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة من خلال مراقبة التصرفات والتفاعلات المبحوثين¹.

¹فاطمة عوض صابر، ميقرت خفاجة اسس البحث و مبادئ البحث العلمي الاسكندرية، 2002، ص196

²محمد نعسان، منهج البحث العلمي: تعريف، اهداف و اهمية (مقال الكتروني)، <http://www.landicivi.com/new-page-136.htm>.

³احسان محمد حسن مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الاردن 2005 ص125

⁴عمار بوحوش و محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005، ص129

- الاستمارة: تعد أداة مهمة من أدوات جمع البيانات وهي أكثر شيوعا في البحوث الاجتماعية ويرجع هذا لميزاتها من اختصار الجهد والتكلفة وهي عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تقوم فيها باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة بغرض الحصول على بيانات معينة.²
- الأساليب الإحصائية:
- قد اعتمدنا في عرض هذه النتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالجداول البسيطة والتكرارات.
- فرز المعطيات:

بعد القيام بعملية جمع البيانات تأتي عملية فرز المعطيات وتحضيرها حتى تكون جاهزة للمعالجة والتحليل وقد استعملت في عملية الفرز للنظام الإحصائي SPSS عن طريق برنامج الحاسوب الخاص بالمعالجة الإحصائية SPSS وهي اختصار للأحرف الآتية الأولى من اسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها وتستخدم عادة في جميع العملية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث العلمية فقط بالرقم من أنها أنشئت لهذا الغرض ولكن إشتغالها على معظم الإختبارات الإحصائية وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية³

V. محتوى الاستمارة:

لتوضيح فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات ويمكن توضيح محتوى الإستمارة على النحو الآتي :

أ- محتوى الإستمارة : احتوت الإستمارة على 19 سؤال مقسمة إلى فرعين البيانات الشخصية والمحاور الأساسية كما يلي:

الفرع 1: العوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين وتحتوي على:

(الجنس- المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الأقدمية (الخبرة))

الفرع 2: ويشمل أربع محاور أساسية :

¹بن مرسلني احمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال و الاعلام ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003، ص 203.
²عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي ، ط.1، الاردن ، دار الشروق ، 2004، ص،99.
³بتال (احمد حسين) مقدمة في البرنامج الاحصائي spss11، جامعة الانبار 2005، ص04.

- المحور الأول " فعالية الهيكل التنظيمي " واحتوى على 5 أسئلة.
- المحور الثاني " فعالية التخطيط " واحتوى على 6 أسئلة.
- المحور الثالث " فعالية التنفيذ " واحتوى على 6 أسئلة.
- المحور الرابع والأخير " فعالية المراقبة " واحتوى على 5 أسئلة.

VI. عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المحور الأول : وصف العينة

جدول رقم 01 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
26	09	ذكر
74	26	أنثى
% 100	35	المجموع

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه 35 فردا، نلاحظ أن 26 فرد يمثلون حجم الإناث والنسبة بلغت ب 74 % أما حجم الذكور فقد بلغ 09 ذكور وقدرت النسبة المؤوية 26 % . نلاحظ أن أغلبية الموظفين إناثا في مجال العمل الإداري مقارنة مع فئة الذكور بحيث أن معظم الذكور يتوجهون للعمل في مجالات مختلفة أخرى عكس الإناث يملون أكثر إلى العمل الإداري بمختلف مجالاته. ويتركزون في عملهم على النشاط الإداري. حسب طبيعته المجتمع الجزائري.

جدول رقم 02: توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
34	12	ثانوي
66	23	جامعي
% 100	35	المجموع

يبين لنا الجدول ثلاث مستويات التي تمثل عينة الدراسة، بحيث حظي المستوى الجامعي أكبر نسبة والتي تقدر ب 66 % ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 34 %.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين في المؤسسة الإستشفائية العمومية هم خرجي الجامعات وذو مستوى عالي مقارنة بالفئة الأخرى ذو مستوى ثانوي ويشكلون الأقلية مع غياب مستوى المتوسط وتوحي هذه المعطيات أن الموظفين ذو كفاءة عالية

جدول رقم 03 : توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
14	05	طبيب
69	24	اداري
11	04	شبه طبي
06	02	ممرض
00	00	أخرى

المجموع	35	% 100
---------	----	-------

يبين الجدول 03 مستويات من الوظائف التي يزاولونها أفراد عينة البحث والوظيفة الأكثر تزاولا هم الإداريون على حسب طبيعة موضوع الدراسة فعالية التنظيم الإداري فالإداريون هم المعنيون بالدرجة الأولى وتقدر النسبة 69 % إداريا وتليها الأطباء بنسبة 14 % والسبب الطبي ب 11 % وأخيرا المرضين بنسبة 06 %.

جدول رقم 04: توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

مدة العمل (الخبرة)	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	40
أقل من 10 سنوات	11	31
من 10 إلى 20 سنة	08	23
أكثر من 20	02	06
المجموع	35	100

يبين الجدول لنا الجدول أربع مستويات التي تمثل عينة الدراسة بحيث كانت أكبر نسبة خبرة لديهم في المنصب من أقل من 05 سنوات حيث تقدر النسبة المئوية ب 40% ثم يليه ذوي الخبرة من أقل 10 سنوات و تقدر النسبة المئوية ب 31% و من ثم يأتي ذوي الخبرة المهنية من 10 الى 20 سنة و تقدر النسبة المئوية ب 23% ثم أخيرا يأتي الموظفين اللذين لديهم خبرة تفوق 20 سنة و تقدر 06 % .

-نلاحظ أن معظم الموظفين هم أقل خبرة و كفاءة بحيث تقدر نسبة مدة العمل بأقل من 100 سنوات و هذا راجع الى عدة أسباب ذلك لأن المستشفى حديث النشأة بحيث الموظفين لازالوا في مرحلة التكوين .

المحور 02 : فعالية الهيكل التنظيمي

مدخل :

يعتبر الهيكل التنظيمي جزء من أجزاء التنظيم الإداري الذي يعتبر أداة تستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال كفاءة ممكنة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و يعرفه peter Drucker " وكل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة"¹

وكما جاء في توزيع الاستبيان على المبحوثين على النحو الآتي

جدول رقم 01: " هل الهيكل التنظيمي يوضح بدقة الوظائف".

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	19	54
محايد	02	06
غير موافق	14	40
المجموع	35	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 54 % من أفراد العينة اتفقوا على أن فعالية التنظيم الإداري في المستشفى يمكن في فعالية الهيكل التنظيمي و 40 % غير موافق على ضرورة الهيكل التنظيمي في فعالية التنظيم الإداري ونجد 6 % من مجتمع الدراسة محايدين لم يبدو برأيهم .

- من خلال النتائج المعطاة يمكن تفسير على أن معظم الموظفين في المستشفى موافقين على أن فعالية الهيكل التنظيمي تكن في فعالية التنظيم الاداري والعكس صحيح وهذا لأن الهيكل التنظيمي حسب المبحوثين يوضح جميع المهام ويحدد المسؤوليات ويقسم العمل بشكل منظم مما يزيد التنظيم الإداري قوة وفعالية إلا أن البعض

¹ عبد الرحمان بن عمر ،التنظيم الاداري ، دار النهضة 2011 ،ص 23.

الآخر يرفض فكرة الهيكل التنظيمي يساهم في فعالية التنظيم الإداري لأنه غير واضح ومبهم ومنشور بطريقة بدائية ولا يخدم التنظيم الإداري.

جدول رقم 02 : "هل هناك التوافق بين المنصب والمهارات والقدرات."

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	16	46
محايد	01	03
غير موافق	18	51
المجموع	35	100

بين الجدول أن 46 % من الموظفين في المستشفى يوافقون على أن هناك توافق بين المنصب والمهارات والقدرات لدى الموظفين و 51 % غير موافقون على أن هناك توافق بين القدرات والمهارات عند العاملين في منصبهم .

- من خلال النتائج يتوضح لنا أن أغلبية الموظفين غير راضين بمنصبهم لأنه لا يتوافق مع مهارتهم وكفائتهم المهنية وهذا راجع الى الرشوة والمحسوبية التي نجدها في معظم المؤسسات باختلاف أنواعها وأن إعطاء المنصب للشخص غير المناسب بالضرورة يخلق الفوضى والنظام وبالتالي فشل في تحقيق فعالية التنظيم الإداري.

- **جدول رقم 3 :** "هل الهيكل يوضح جميع المهام الوظيفية الموجودة بالمؤسسة الإستشفائية؟"

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	20	57
لا	15	43
المجموع	35	100

نلاحظ حسب أفراد العينة التي كانت نسبة إجاباتهم 57% أنه الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية " بلطرش العجال " يوضح جميع المهام الوظيفية في المؤسسة وهذا يدل على سلاسة ومرونة الهيكل التنظيمي مما يؤكد على حسن التسيير والتنظيم إلا أنه يصرح البعض بنسبة 43% أن الهيكل التنظيمي لا يؤدي دوره بالشكل المطلوب وأنه لا يوضح جميع المهام الوظيفية مما يترتب فوضى في تحديد المسؤوليات للموظفين والمهام .

استنتاج:

- من خلال تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بفعالية الهيكل التنظيمي توصلنا أن المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي يحدد بدقة الوظائف بنسبة 54% وبنسبة 46% يصرحون بتوافق مناصبهم ومهارتهم وأن الهيكل يوضح جميع المهام الوظيفية بنسبة قدرت ب 57% إذن أكثر من نصف المبحوثين راضيين عن فعالية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم الإداري.

المحور 03: فعالية التخطيط

مدخل:

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير و القاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الاخرى لذلك يتطلب الامر من إدارة المؤسسة الإهتمام الجدي بعملية التخطيط و اغنائها من خلال وضع اهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة في إطار شمولية وجزئية أهداف الموضوع.

إذن التخطيط هو ذلك التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال إستفراد الماضي ودراسة الحاضر والتنبأ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة. وتم توزيع الإستمارة على المبحوثين وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم 01: "هل المستخدمون يستشارون للتخطيط للميزانية المؤسسة".

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	00
لا	25	71
أحيانا	10	29
المجموع	35	100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان إجابة المبحوثين تتراوح بين "لا" و "أحيانا" و إنعدام تماما الإجابة "نعم" إذ تقدر نسبة الإجابة ب لا 71 % و أحيانا 29%.
- ومن خلال النتائج يتوضح ان الموظفون في المستشفى لا يستشارون إلا نادرا في التخطيط للميزانية و التشاور مع بعضهم في إتمام نقائص إحتياجات المستشفى من (أفرشة،ومعدات و اجهزة) وهذا ما يؤكد على المحسوبة و الغش ونهب أموال المؤسسة على غير إحتياجاتها.

الجدول رقم 02: "تخطط الإدارة المستشفى من اجل التحسين المستمر في جميع المجالات".

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	18	51
محايد	6	17
غير موافق	11	31
المجموع	35	100

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 51% من مجتمع الدراسة موافقين على ان إدارة المستشفى تخطط من اجل التحسين المستمر في جميع (المجالات) ونجد نسبة 31% غير موافقين على ذلك ونسبة أخرى تقدر بـ 17% لا يبدون برأيهم ويتحفظون.
- ونفسر من كل هذا ان مستشفى بلطرش العجال يسعى جاهدا لتحسين المستمر وهذا بموافقة معظم الموظفين و أغليبتهم و الدليل على هذا ان العديد من المرضى يفضلون مستشفى بلطرش العجال وعن مستشفى منطقتهم ويصرحون انه نظيف ويتمتع بطاقم طبي جيد و العديد من المرضى من مناطق بعيدة وهذا ما يؤكد ثقة وولاء المرضى و المتابعين للمستشفى

جدول رقم 03: "هل إدارة المستشفى بعين الاعتبار ردود فعل المرؤسين عند الإلتخاذ القرارات الإدارية".

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤية
موافق	14	40%
محايد	07	20%
غير موافق	14	40%
المجموع	35	100%

- نلاحظ ان النسب المؤية متقاربة جدا حيث تقدر نسبة أفراد الذين يصرحون ان إدارة المستشفى

تأخذ بعين إعتبار ردود فعل المؤسسين 40% ونفس النسبة يصرحون عكس ذلك ونجد بنسبة 20% محايدون لا يبدون برأيهم.

- يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن الموظفين لا يتمتعون بالسلطة الكافية لإستشارتهم في القرارات الإدارية وحتى لا يأخذ بعين إعتبار ردود أفعالهم إزاء القرارات الإدارية التي تخص مناصبهم حتى، وهذا ما يدل

على التعسف بين العاملين وعدم إحترام بعضهم البعض مما يفشل عملية التنظيم الإداري وينتج فوضى داخل الإدارة وبتالي سوء التنظيم و التسيير.

استنتاج:

من خلال تحليل نتائج المحور الثاني فعالية التخطيط نلاحظ ان اغلب المبحوثين بنسبة 71% لا يتم إستشارتهم في التخطيط للميزانية و لا تأخذ بعين إعتبار ردود افعالهم في القرارات الإدارية بنسبة 60%.

المحور الثالث: فعالية التنفيذ

- مدخل:

التنفيذ هو جزء مهم من العمليات الإدارية وهو تحقيق او إجراء عملي لخطة او فكرة او نموذج او تصميم.

الجدول رقم 01" تشعرون انه تم التعدي على صلاحيتكم؟"

النسبة المؤية	التكرارات	الإجابات
48	17	أبدا
32	11	أحيانا
20	07	غالبا
100	35	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ ان النسبة 48% من مجتمع الدراسة لا يشعرون انه يتم التعدي على صلاحيتهم وبنسبة 32% انه احيانا يتم التعدي على صلاحيتهم وبنسبة قليلة تقدر ب 20% يصرحون انه غالبا ما يتم التعدي على صلاحيات منصبهم.

- نستخلص ان غالبية الموظفين يصرحون ان إدارة المستشفى لا تتعدى على صلاحيات منصبهم مما يولد روح المسؤولية وبالتالي تنظيم إداري فعال ومميز .

الجدول رقم 02: " توفر إدارة المستشفى الكادر و التسهيلات و المعدات لتنفيذ الانشطة؟"

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	13	37
محايد	00	00
غير موافق	22	63
مجموع	35	100

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 37% من مجتمع الدراسة يصرحون ان إدارة المستشفى توفر الكادر و المعدات و التسهيلات لتنفيذ الانشطة المتعلقة بخدمة المرضى وبنسبة اكبر ب 63% يصرحون عكس ذلك إذن نستخلص ان المستشفى غير منضوور كبير من حيث المعدات و الاجهزة مما يعرقل عملية تنفيذ القرارات و تماطل في سير الجيد لخدمة المرضى .

الجدول رقم 03: "عبارة هل انت راض عن القرارات الإدارية؟"

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
راض جدا	00	00
راض	20	57
غير راض	15	43
المجموع	35	100

- يتوضح من خلال الجدول ان 57% راضون عن القرارات الإدارية و 43 % غير راضون بها.
- اذن نستنتج ان معظم الموظفين في المستشفى راضين عن القرارات الإدارية وهذا ما يؤكد بشكل نسبي عن الرضى الوظيفي لدى العاملين وعدم تعرضهم لضغوط العمل وكل هذا له دور كبير في إسهام الفعال للتنظيم الإداري و السير الجيد للمؤسسة الإستشفائية.
- استنتاج:
- من خلال تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بفعالية التنفيذ ان المبحوثين منقسمين بين الرضا وعدم الرضا على القرارات الإدارية ويصرحون ان إدارة المستشفى لا تتعدى على صلاحيات الموظفين و الاغلبية الساحقة صرحت ان الإدارة لا توفر وسائل و المعدات.

المحور الرابع: فعالية الرقابة

- مدخل:
- يتنوع مفهوم الرقابة طبقا لعدة إتجاهات و مواقف و التي منها ان الرقابة تقيس نتائج الاعمال وتقارن بين ما انجز من اعمال بتلك الاهداف المحددة مسبقا ثم هي تضع الإجراءات التصحيحية الملائم في حالة وجود أخطاء اعوان الرقابة هي التأكد من الإستخدام الفعال لموارد المشروعات وتحقيق أهدافها.

-الجدول رقم 01:"هل تقوم إدارة المستشفى بشكل دوري بمتابعة شكاوي المرضى؟"

النسبة المؤية	التكرارات	الإجابات
60	21	موافق
06	02	محايد
34	12	غير موافق
100	35	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول ان 60% موافقون على ان الإدارة تقوم بشكل دوري بمتابعة شكاوي المرضى وتقديم الحلول لها بنسبة أخرى تقدر بـ 34% غير موافقون و 06% محايدون لا يبدون برايمهم.
 - نستنتج ان إدارة مستشفى تهتم بمراجعتها وتقدم لهم الحلول في حالة الاخطاء الطبية او الشكاوي المقدمة.
- الجدول رقم 02:** "هل تعمل إدارة على تحسن المستشفى لتحقيق رضا ولاء المرضى و المواطنين؟".

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	18	51
محايد	06	17
غير موافق	11	22
المجموع	35	100

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معظم الموظفين في المستشفى يوافقون على ان الإدارة تعمل وتسعى لتحقيق رضا المرضى بنسبة 51% وبنسبة 22% غير موافقين على ذلك و 17% بدون لا يبدون برايمهم.
- واخيرا نستنتج ان إدارة المستشفى تسعى لتقديم الافضل لتحقيق رضى المرضى وتقديم خدمات تتصف بالجودة لبلوغ هدف المؤسسة الإستشفائية.

استنتاج:

- من خلال تحليل نتائج المحور الرابع "فعالية المراقبة" نستخلص ان اغلب المبحوثين يصرحون ان إدارة المستشفى تتابع شكاوي المبحوثين وانها تعمل على تحقيق رضى المرضى و المواطنين.

نتائج العامة للدراسة :

- فيما يخص فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية بلطرش العجال "عين تادلس" إعتدنا على اربع مؤشرات لقياس فعالية التنظيم الاداري داخل المؤسسة الاستشفائية المؤشر الاول الهيكل التنظيمي: إتضح من خلال الإستمارة الموزعة على مجتمع الدراسة ان الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية فعال وانه منشور ومعلن بصفة واضحة على كل الموظفين وانه يوضح جميع المهام ويحدد المسؤوليات ومن خلاله يتم تقسيم العمل بشكل منظم وانه هيكل تنظيمي مرن وسلس حسب تصريح غالبية الباحثين وكل هذا يساهم بشكل كبير في السير الجيد للمؤسسة و بالتالي تنظيم إداري فعال وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.
- اما المؤشر الثاني فعالية التخطيط فيتضح من نتائج الإستمارة الموزعة على بعض الموظفين في المستشفى ان هناك نقص في عملية التخطيط وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على التنظيم داخل المؤسسة إذ ان غالبية المستجوبين لا يتم إستشارتهم لإتخاذ القرارات و لا الاخذ بردود افعالهم عند تغيير قرارات الادارية إذ تقتصر عملية التخطيط على أشخاص معينون وعلى الموظفين التقيد بها وتنفيذها دون التدخل وهذا ما يحدث خلل في التنظيم الإداري الجيد ، و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- وفيما يخص المؤشر الثالث فعالية التنفيذ وبناء على نتائج الباحثين السابقة نستنتج ان المستشفى فقير من حيث المعدات المتطورة و الحديثة لتغطية إحتياجات المرضى و التكفل بهم إذن ، الفرضية الثالثة التي تنص على ان تنفيذ المهام الادارية داخل المؤسسة الاستشفائية يتم من خلال الاعداد الجيد للموارد المادية و البشرية و توظيفها و استغلالها احس استغلال ، هي فرضية لا أساس لها من الصحة .
- اما المؤشر الرابع و الاخير الذي يشمل "فعالية الرقابة" وبناء على تصريح الباحثين نستنتج انعدام الرقابة الفعالة داخل المستشفى الناتجة عن الغش و الرشوة و المحسوبية و هذا ما يبرر انعدام النزاهة و القيم الاخلاقية لدى المدراء و المسيرين ،اذن الفرضية القائلة "تم عملية مراقبة التسيير من خلال الرقابة و هي مراقبة اداء تحديد ما اذا كانت حققت اهدافها ام لا"فرضية خاطئة .

يعتبر التنظيم الإداري الفعال المشكل الأساسي التي تعاني منه المنظمات الإدارية في القطاع العام في الجزائر، بحيث يتم استخدام الموارد المادية والبشرية بشكل لا يحقق الأهداف المرجوة.

وهذا ما أدى بالموظفين بمختلف الفئات للخروج بالمطالبة بتغيير رؤساء المصالح والمدراء نتيجة عدم فعالية التنظيم الإداري وسوء التخطيط والتنفيذ وعدم مرونة الهيكل التنظيمي وغياب الرقابة.

ومن خلال هذا يجب الإلتفات إلى التنظيم الإداري داخل القطاع الصحي وإظفاء الفعالية والكفاءة عليه وهذا من خلال:

- ضرورة إيمان الإدارة العليا للمستشفى بتبني التنظيم الإداري الفعال ومبدأ التغيير التنظيمي حتى يكون المستشفى مرناً.
- إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات والتخطيط بحيث تكون القرارات تشاركية حتى يلتزم الجميع بها.
- مراقبة دورية مشتركة بين المديرين والإداريين الفرعيين ورؤساء الأقسام الصحية حول الخدمة الصحية وتقديم تقرير مفصل وشامل للمدير العام للمستشفى وهذا ما يسمى بفعالية التنظيم الإداري للمستشفى الذي من شأنه أن يجعل المستشفى مؤهلة للتغيير التنظيمي الإيجابي مستقبلاً.

قائمة المراجع:

I. الكتب

1. سيد محمد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة بط 1973.
2. عبد الباري الدرة و اخرون، الإدارة الحديثة: مفاهيم و العمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان بط 1994.
3. عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، اصول الادارة العامة، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، بط، 1978.
4. اعتماد محمد علام و اجلال حلمي، علم اجتماع: مداخل نظرية و دراسات ميدانية، مكتبة انجلو المصرية، مصر، ط 1، 1994.
5. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، ادارة الغرب الاسلامي ط 1، 2006.
6. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، الجزائر، دار البصائر للنشر و التوزيع، ط 1، 2008.
7. محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الادارة المحلية، دار الجامعة الجديدة، بط، 2004.
8. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة و النشر، القاهرة، بط، بس.
9. صبحي العتي، تطور الفكر و الانشطة الادارية، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، 2002.
10. اعتماد محمد علام و جلال اسماعيل، علم اجتماع التنظيم، مكتبة انجلو المصرية، دط 2013.
11. سوار الذهب و احمد عيسى، التنظيم الاداري و بناء الهياكل التنظيمية، جامعة افريقيا العالمية، 2012.

12. كامل برر ،ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، ط 2، الاسكندرية
2000.
13. عبد الله عزة بركات ،علي عباس ،مدخل الى علم الادارة ،عمان دار التنظيم
2000.
14. عبد العزيز جميل و محمد مخيمر محمود ،الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات
،جامعة المنصورة السعودية ،بط ،بس.
15. عبد الرحمان بن عمر ،التنظيم الاداري ،دار النهضة ،2010.
16. فاطمة عوض صابر ،أسس و مبادئ البحث العلمي ،مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية
، الاسكندرية ،ط1، 2002.
17. موريس انجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،دار القصة ،الجزائر
ط1.
18. تبال (احمد حسين)،مقدمة في البرنامج الاحصائي spss11 ،جامعة الانبار
2005.
19. احمد نافع ،مبادئ التخطيط و التنظيم في الادارة و المكتبات ،دار الصفاء للطباعة
و النشر و التوزيع ،عمان .
20. محمود المسار ،الادارة الفعالة ،لبنان ، مكتبة لبنان ناشرون ،2003.
21. احمد ماهر ،التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية
،الاسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة ،2004.
22. عامر كنسي ،التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة و التطوير
التنظيمي ،مطابع دار الشروق ،الدوحة ،قطر ،1998.
23. عبد الكريم مصطفى ،الادارة و التنظيم (المفاهيم ،الوظائف ،العمليات) ،الجامعة
الحديثة للنشر ،مصر 2001.
24. احسان محمد حسن ،مناهج البحث الاجتماعي ،دار وائل عمان ،الاردن ،2005.

25. بن مرسللي احمد ،مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال و الاعلام ،الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ،2003.
26. عمار بوحوش ومحمد ذنبيات ،مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005
27. عبد المجيد البلداوي ،**اساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي** ، ط 1 ، الاردن ،دار الشروق 2004.
- 28 حسين محمود حريم ،تصميم المنظمة :الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ،ط3 الاردن ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،2006.

.II الرسائل و المذكرات

1. رسالة ماجستير محمد خيثر و محمد زبير "تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية" لولاية عين الدفلى ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،الجزائر ،2017.
2. رسالة ماجستير سعودي علي ،النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر ،كلية الحقوق جامعة الجزائر 01 ،2016.
3. رسالة ماجستير كحيله نبيلة ،تطبيق ادارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاستشفائية ،مدرسة الدكتوراه ،اقتصاد مناجمت ،تخصص الموارد البشرية جامعة منتوري 2008.
4. رسالة دكتوراه رحمان محمد ،بناء السلطة داخل المؤسسة الجزائرية ،ديراسة ميدانية لجامعة احمد باي ادرار ، الجزائر ،2018.
5. رسالة دكتوراه ،سليمان حاج عزام ،المسؤولية الادارية للمستشفيات العمومية ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2010-2011.
6. رسالة ماجستير سمية خلاف البيروقراطية و اشكالية الاصلاح الاداري في الجزائر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2013-2014.

7. رسالة ماجستير شاوي صباح اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،ولاية سطيف ،2009-2010.
8. رسالة ماجستير اكرم محسن الياسري ، فاضل عباس العامري ، القوة التنظيمية و ادارة المعرفة و تأثيرهما في فاعلية المنظمة ، ،القاهرة جامعة الدول العربية ،2007.
9. فريدة العميري مسؤولية المستشفيات في مجال الطب ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،تزي وزو ،2011.

الصفحة	الملحق	الرقم
83	نموذج الاستمارة	01
89	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لعين تادلس	02
90	بعض صور المستشفى	03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم خروبة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل

فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية
دراسة حالة لمستشفى بلطرش العجال بعين تادلس مستغانم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الى الموظفين و الموظفات تضع بين ايديكم الطالبة كسار خيرة هذه الاستمارة لانهجاز بحث علمي وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان في الخانة التي تعبر عن رأيكم و المرفق ذلك بوضع إشارة (X) علما أن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وان دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين يديكم لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعما منكم للبحث العلمي.

الباحثة كسار خيرة

العوامل الديمغرافية الخاصة بالمستجوبين:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المتوسط التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

3- الوظيفة الحالية:

طبيب إداري شبه طبي ممرض أخرى

4 / الاقدمية (الخبرة):

اقبل من 5 سنوات

اقبل من 10 سنوات

10-20 سنة

أكثر من 20 سنة

فعالية الهيكل التنظيمي:

1/ يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

2/ الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

3/ يعتمد الهيكل التنظيمي في مؤسستكم على المرونة:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

4/ يوجد توافق بين متطلبات منصبكم ومهارتكم وقدراتكم:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

5/ الهيكل التنظيمي يوضح جميع المهام الوظيفية الموجودة بالمؤسسة الاستشفائية :

نعم لا

فعالية التخطيط

6/ تستشركافة المستخدمين في التخطيط للميزانية :

نعم لا بآنا

7/ تأخذ إدارة المستشفى بعين إعتبار ردود فعل المرؤسين عند إتخاذ القرارات الإدارية:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

8/ تسمح إدارة المستشفى للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر في عمل العاملين:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

9/ يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام الموفضة لي بإستمرار:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

10/ تخطط الإدارة المستشفى من اجل التحسين المستمر في جميع المجالات:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

11/ هل تتم مشاركة الطاقم الاداري و الطاقم الفني الصحي في برجة النشاطات داخل المستشفى:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

فعالية التنفيذ

12/ تشعرون انه تم التعدي على صلاحيتكم :

ابدا نادرا احيانا غالبا

13/ يقوم رئيسي المباشرمتابعة أدائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفضة لي باستمرار:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

14/ توفر ادارة المشفى بشكل منظم الوقت والكادر و التسهيلات و المعدات و المال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة

المرضى

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

15/ هل انت راض عن القرارات الادارية داخل المستشفى؟

راض جدا راض راض نوعا ما غير راض غير راض تمام

16/ هل توفر لكم المؤسسة كل الوسائل المادية لتنفيذ المهام:

نعم لا

فعالية المراقبة

15/ تقوم إدارة المستشفى بشكل دوري بمتابعة شكاوي المرضى المواطنين وتقديم الحلول لها:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

16/ تسعى إدارة المستشفى لتحقيق رضا وولاء المرضى والمواطنين:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

17/ تعمل إدارة المستشفى على تحسين الخدمات المقدمة للمرضى باستمرار:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

18/ تحرص إدارة المستشفى على تنظيم خدمات تتصف بالجودة:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

19/ هل إستقبال موظفي الإدارة لانشغالات المواطنين والمرضى يتم بشكل جيد:

نعم لا

انتهى و شكرا .