



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج

علاقات العمل و تأثيرها على أداء ممارسي الصحة
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

- سبرطعي مراد

إعداد الطالبتين:

- جديد منار

- نصر غادة

الطلبة	المشرف	لجنة المناقشة
نصر غادة جديد منار	أ.د. مراد سبرطعي	د. لعبيدي رئيساً أ.د. سبرطعي مشرف أ. خطاي ممتحناً

2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الاول
14	تمهيد
15	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
15	المبحث الثاني: الأسباب الذاتية والموضوعية للموضوع
16	المبحث الثالث: أهمية دراسة الموضوع
18	المبحث الرابع: أهداف دراسة الموضوع
23	المبحث الخامس: الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري لعلاقات العمل
	تمهيد
22	المبحث الأول: مفهوم علاقات العمل وأنواعها
31	المبحث الثاني: مراحل انعقاد ونهاية علاقات العمل
33	المبحث الثالث: محددات علاقات العمل داخل المؤسسة
34	المبحث الرابع: العلاقات الرسمية وغير الرسمية
35	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي والنظري لأداء الموظفين
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
46	المبحث الثاني: محددات ومعوقات الأداء الوظيفي
55	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
63	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
64	تمهيد

65	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
72	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستمارة
110	المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة
118	توصيات الدراسة
119	خاتمة
121	قائمة المراجع
130	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم 01: يمثل طببعة كل مصلحة وعدد عمالها والاستمارات الموزعة عليهم.....
- جدول رقم 02: يمثل خصائص العينة حسب الجنس.....
- جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....
- جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.....
- جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
- جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية تجاه العمل.....
- جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.....
- جدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية.....
- جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقة الموظفين برئيسهم.....
- جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الاتصال بين الموظف والرئيس.....
- جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العراقيل التي تؤثر سلباً على علاقات العمل.....
- جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السلوكات التي تميز العلاقات المهنية داخل المؤسسة.....
- جدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب انعكاس علاقات العمل المباشرة على مخرجات المؤسسة.....
- جدول رقم 15: يمثل الأبعاد السوسولوجية للسلطة الهرمية في علاقات العمل داخل المؤسسة.....
- جدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب دور الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي.....
- جدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقات العمل لممارسي المهنة داخل المؤسسة.....
- جدول رقم 18: يمثل توزيع أفراد العينة حسب طببعة العلاقات داخل المؤسسة الاستشفائية.....
- جدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على الالتزام الوظيفي.....
- جدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على الترقية ومستوى الكفاءات.....
- جدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي.....
- جدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على جودة الأداء.....
- جدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على البيئة المهنية والحياة المهنية.....

- جدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير التفاعل الاجتماعي على الشعور بالانتماء للمؤسسة.....
- جدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب ولاء الموظف لمؤسسته.....
- جدول رقم 26: يوضح توزيع العينة حسب ما يراه العامل أثناء العمل.....
- جدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل المحددة لمستوى الأداء.....
- جدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير تعدد المهام من عدة مسؤولين على الأداء.....
- جدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير الصراعات على أداء العمال.....
- جدول رقم 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب انخفاض مستوى الأداء في المناوبة الليلية.....
- جدول رقم 31: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساعدة زملاء العمل وقت الحاجة.....
- جدول رقم 32: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سبب عدم ترك العمل - الارتباط بالزملاء.....
- جدول رقم 33: تأثير علاقة الموظف مع زملاء العمل على مستوى التزامه تجاه المؤسسة.....
- جدول رقم 34: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية على الالتزام.....
- جدول رقم 35: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير كثرة إصدار الأوامر من الرئيس على الالتزام.....
- جدول رقم 36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير أساليب الرقابة على الالتزام الوظيفي.....
- جدول رقم 37: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تعزز التزام الموظفين.....
- جدول رقم 38: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على الالتزام الوظيفي.....
- جدول رقم 39: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام الموظف لوظيفته اتجاه المؤسسة.....
- جدول رقم 40: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقتراحات لتعزيز وتحسين علاقات العمل.....

شكر وتقدير

يقول الله تعالى: "هل جزاء الإحسان إلا الإحسان".

بكل فخر واعتزاز، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى
أستاذي الكريم "سبرطعي مراد"، الذي لم يبخل عليّ يوماً
بتوجيهاته العلمية وخبرته الواسعة. لقد كان لإشرافه الأثر
الكبير في إثراء هذا البحث وتصحيح مساره. شكراً لك
أستاذي الفاضل على دعمك المتواصل وتشجيعك الدائم،
ولن أنسى ما قدمته لي من عون خلال مسيرتي العلمية.

الوصاء

لى ذاتي.. إلى القلب الذي صبر، والعقل الذي فكر، والروح التي لم تستسلم. أهدي ثمرة جهدي وسنوات دراستي لنفسي أولاً، التي كانت وما زالت السند الأكبر في طريقي...إلى من أراها في المرأة، شكراً لأنك تجاوزت كل العقبات ووصلت إلى هنا. مبارك لي هذا التعب الذي أثمر نجاحاً..أهدي هذا العمل لنفسي الطموحة التي لم تخذلني أولاً و أرفع قبعة الفخر والاعتزاز اليوم تعبتي وسهرت ونلت، واليوم أقف شامخة لنيلي شهادة الماستر و ثانياً إلى أمي و أبي الذين تعبوا لوصولي إلى هذه المرحلة و هذه اللحظة كل الفخر و الشكر لكما و شفني الله أبي و ادامه فوق رؤوسنا و أعان الله أمي و حفظها لنا

و أهدي هذا العمل الى اخوتي سدي و الضلع الذي لا يمل ولا يكل

الوفاء

لها ينبغي ولا ميسرة الرحلة تكن لم. نالها لها أنا قال من
محفوظاً الطريق ولا قريباً الحلم يكن لم تكون، أن
يسر الذي لله فالحمد فعلتها، لكنني بالتسهيلات
تخرجي أهدي. وكرمه بفضلها النهايات وبلغنا البدايات،
وانتهت بطموح ابتدأت أولاً، الطموح لنفسي ونجاحي
مسيرتي لإتمام معي سعي من كل إلى ثم. بنجاح
يميل لا سنداً لي دمت الدراسة،

مقدمة

مقدمة:

تعد جودة علاقات العمل في القطاع الصحي ركيزة أساسية لضمان سلامة المرضى و كفاءة الخدمات العلاجية ، تتفاعل فيها بيئة العمل الضاغطة مع الجوانب الإنسانية بتحديد مستوى الرضا الوظيفي، فيؤثر هذا التناغم بشكل مباشر على أداء الأطباء و الممرضين و ينعكس ذلك على مستوى الكفاءة المهنية للرعاية الصحية ، كما يمثل القطاع الصحي بيئة عمل معقدة و حساسة نظرا لارتباطها المباشر بحياة الإنسان ، و تعتمد جودة الخدمات الطبية بشكل أساسي على العنصر البشري من أطباء ممرضين و إداريين ؛ كذلك فإن طبيعة العمل في المستشفيات و المراكز الصحية تتسم بالديناميكية العالية و سرعة الاستجابة للطوارئ المستمرة و الضغوطات النفسية ، لذلك فإن تنظيم علاقات العمل و خلق بيئة ايجابية داعمة بضرورة حتمية لضمان استمرارية أداء العاملين بفعالية و تقليل احتمالية حدوث الأخطاء الطبية. و من خلال ما تم تقديمه فقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى 4 فصول ؛ تناول الفصل الأول: الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة ، حيث تتضمن الإشكالية أسباب اختيار الموضوع و الأهداف و أهمية الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة .

أما بالنسبة للفصل الثاني: عرض فيه الإطار النظري لعلاقات العمل، تطرقنا إلى مفهوم علاقات العمل و نشأة علاقات العمل، مراحل انعقاد علاقات العمل، أنواع علاقات العمل، مشكلات علاقات العمل و خصائصها، الآثار المترتبة عنها، أشكال علاقات العمل.

أما بالنسبة للفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي، تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء و محدداته، كذلك عناصر و قياس الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، أهداف و معايير أداء العاملين.

أما بالنسبة للفصل الرابع: عرض فيه الجانب الميداني للدراسة، تناولنا فيه إلى مجالات الدراسة، منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، تحليل البيانات الميدانية، إضافة إلى استنتاج نتائج الدراسة.

و في الأخير التوصيات و خاتمة و قائمة المصادر و المراجع.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها

المبحث الثاني: الأسباب الذاتية و الموضوعية للموضوع

المبحث الثالث: أهمية دراسة الموضوع

المبحث الرابع: أهداف دراسة الموضوع

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

تعد الدراسات العلمية والبحوث العلمية الركيزة الأساسية المنهجية التي يعتمد عليها الإنسان في تحليل المشكلات وفهم الظواهر، إذ يعتبر الإطار المنهجي للدراسة العلمية أهم العناصر الأساسية له؛ لأنه يوضح الطريقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية لدراسة موضوع علاقات العمل وتأثيرها على أداء ممارسي الصحة.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها

في ظل التطورات والتغيرات التي يمر بها عصرنا الحالي تطورت أيضاً علاقات العمل مع هذه الأوضاع والتغيرات، من علاقات مباشرة وبسيطة إلى علاقات معقدة وغير مباشرة، حيث يعتبر موضوع علاقات العمل وأداء الموظفين من أهم المواضيع التي استأثرت اهتمام الباحثين والمنظرين الاجتماعيين باختلاف اتجاهاتهم ومدارسهم والمجتمعات التي عاشوا فيها والفترات التي عاصروها لما له من أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والبيئة والمنظمات بشكل عام.

كما عرفت الجزائر منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا العديد من التجارب والإصلاحات التي تمس القطاع العام، وتجسد ذلك بشكل واضح في تطور المؤسسات العمومية التي عرفت أنماطاً مختلفة من التنظيم والإدارة حيث انعكست على الرأسمال البشري من جميع العلاقات المرتبطة بالأداء لتحسينه والوصول إلى فعالية وإنتاجية تثمر بالخدمات المقدمة بأقل جهد و أقصى وقت ممكن ، لذا نجد أن القطاع الصحي بصفة عامة، والمؤسسات الاستشفائية بصفة خاصة تمر بضغوط مهنية ناتجة عن ارتفاع حجم المسؤوليات والعمل المستمر في ظروف تتسم بالحساسية والدقة والمصادقية مما يجعل أداء ممارسي الصحة مرتبطاً بعدة عوامل فردية وتنظيمية وتقنية واجتماعية ونفسية.

ومن خلال الدراسات التي تطرقنا إلى موضوع علاقات العمل فإن المؤسسات الاستشفائية تسودها مجموعة من العلاقات العملية و المهنية والتي نذكر منها البسيطة والمباشرة فهي عبارة عن العلاقات اليومية بين العاملين فيما بينهم، ممرض وممرض، طبيب وممرض، موظف الاستقبال والزوار ... وغيرهم من العلاقات

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وتكون هذه العلاقات بتعليمات و تواصل مباشر وعلاقات مهنية تقنية ، يعتمد هذا النوع من العلاقات على المهارات والمعارف الطبية وغيرها من علاقات تنظيمية وإدارية ؛ فهذه الأخيرة هي علاقات رسمية إدارية و أخرى علاقات إنسانية تتمثل في الدعم والاحترام المتبادل فيما بينهم، ونضيف أيضاً العلاقات الاجتماعية والتي تشمل الصداقة، والتعاون وغيرها.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا القول إن طبيعة البيئة تؤثر كثيراً في طبيعة العلاقات بين الموظفين ولعل المحيط الذي يتميز بالعلاقات ذات التضامن الإيجابي يزيد في توطيد البنية العامة للمؤسسة وهذا ما يزيد من لحة الموظفين واستغلال ذلك في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ما ينعكس على الأداء العام للموظفين داخلها.

كما تعتبر المؤسسات الاستشفائية أحد أهم ركائز المجتمع نظراً لحساسيتها ودقتها لأنها تمارس نشاطاً مباشراً مع حياة الأفراد. ومن هنا يمكننا الجمع بين أداء ممارسي الصحة وعلاقات العمل من خلال أن الأداء الوظيفي لممارسي الصحة يعتبر مجموعة من السلوكيات والمهارات والمعارف التي تؤثر على جودة الوقاية والرعاية الصحية للمرضى؛ أما علاقات العمل فهي إما تكون إيجابية يسودها الاحترام والتعاون، أو علاقات سلبية تسودها الصراعات والنزاعات والتوترات.

وبناءً على ما تقدم يتم طرح التساؤل المركزي التالي:

"هل تؤثر علاقات العمل على أداء ممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية -الهادي بن جديد

بالتطرف -

وبناءً على هذه الإشكالية الرئيسية يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يتأثر أداء ممارسي الصحة بالعلاقات الجماعية أو الفردية داخل المؤسسة الاستشفائية؟
2. كيف يمكن للعلاقات الرسمية أن تزيد من أداء ممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية؟
3. هل للعلاقات الغير رسمية تأثير على أداء ممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية؟

المبحث الثاني : الأسباب الذاتية و الموضوعية للموضوع

المطلب الاول: الأسباب الذاتية :

1. يعتبر موضوع علاقات العمل التي يتبادلها أداء ممارسي المهنة داخل المؤسسة الاستشفائية يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي (علم اجتماع تنظيم وعمل)، وبالتالي محاولة البحث عن تفسير سوسيولوجي يلائم زاوية التخصص .
2. حب المعرفة والاستطلاع على هذا الموضوع .
3. لإبراز أهمية علاقات العمل وأثرها على أداء ممارسي الصحة في المؤسسة .
4. فضولي الشخصي لمعرفة طبيعة علاقات العمل وأثرها على أداء ممارسي المهنة في المؤسسة.
5. الرغبة في الكشف والاطلاع على خبايا الموضوع.

المطلب الثاني : الأسباب الموضوعية :

1. قلة الدراسات العلمية التي تناولت مواضيع علاقات العمل.
2. عدم معرفة أداء ممارسي المهنة لطبيعة علاقات العمل.
3. الرغبة في تقديم معلومات في موضوع علاقات العمل وأداء ممارسي المهنة.
4. محاولة لإثراء الدراسة بالمعلومات في إطار التخصص (علم اجتماع تنظيم وعمل).
5. عرض آليات تنظيم علاقات العمل في المؤسسة.

المبحث الثالث : أهمية دراسة الموضوع :

1. يركز موضوع الدراسة على متغيرين أساسيين وهما علاقات العمل لدى الموظفين و أداء الموظفين كمطلب أساسي لتعزيز وتطوير روح العلاقات لديهم. بيان أهمية الدراسة تأتي من أهمية هذه المتغيرات في تفاعلها وترابطها لخدمة المؤسسة ككل.
2. قلة الدراسات السوسيولوجية فيما يخص علاقات العمل.
3. محاولة إيجاد الأثر الذي تضيفه علاقات العمل على الأداء الوظيفي للموظف.
4. محاولة إبراز الجوانب المهمة في موضوع علاقات العمل وأساسه المهم لتقييم أداء الموظفين.

المبحث الرابع: أهداف دراسة الموضوع :

يعتبر الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة علاقات العمل السائدة داخل المؤسسات الاستشفائية، وبيان مدى تأثيرها على أداء ممارسي الصحة، ومنه هنا نطرح جملة من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها من خلال دراسة هذا الموضوع:

1. ص طبيعة علاقات العمل السائدة بين ممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية.
2. الكشف عن أثر علاقات العمل (التعاون، التواصل، الاحترام المتبادل، الدعم الإداري) على أداء ممارسي الصحة.
3. إبراز العلاقة بين جودة علاقات العمل والرضا الوظيفي لممارسي الصحة.
4. التعرف على أبرز المشكلات والصراعات المهنية الناتجة عن ضعف علاقات العمل داخل المؤسسات الاستشفائية.
5. اقتراح آليات وتوصيات عملية لتحسين علاقات العمل بما ينعكس إيجاباً على أداء ممارسي الصحة وجودة الخدمات الصحية.

المبحث الخامس : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل، ويمكننا من خلالها توسيع القاعدة المعرفية.

المطلب الأول : الدراسة الأولى :

دراسة للباحثة إيمان بودربالة، دراسة بعنوان "العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية - أدرار - جامعة أحمد دراية أدرار لسنة 2001 - 2002.

1. تدور الإشكالية حول التساؤل التالي: ما أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في جامعة أحمد دراية أدرار .

2. انطلقت الباحثة من التساؤلات الفرعية التالية:

• هل تؤثر الدافعية المهنية للعمال على الأداء الوظيفي للعمال؟

• هل يؤثر الولاء المهني على الأداء الوظيفي للعمال؟

3. تبنت الباحثة إيمان بودربالة الإجراءات المنهجية التالية:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي وذلك بغرض وصف أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعمال.
 - تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية في هذا البحث: الاستمارة.
 - اعتمدت فيها على 21 سؤال.
 - العينة المعتمدة عينة عشوائية بسيطة .
4. توصلت إلى النتائج التالية:
- أن شعور العمال بالراحة في العمل نابع من راحتهم النفسية في العمل حيث توفر الإدارة الدوافع النفسية لدى العمال، وذلك لدفعه للعمل والمساعدة في تحقيق الأهداف المخطط لها.
 - أن الولاء المهني يؤثر في الأداء الوظيفي، فعندما يشعر الموظف بالولاء تجاه المؤسسة التي يعمل بها فإنه يميل إلى تقديم أداء أفضل.

➤ **التعليق على الدراسة :**

- **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في نفس المنهج ونفس التخصص وبحثنا في الأداء الوظيفي للعمال.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الدراسة الميدانية والأسئلة الفرعية والعينة وتخصصها في العلاقات الإنسانية، بينما دراستنا كانت في خلاقات العمل ككل.

المطلب الثاني : الدراسة الثانية :

دراسة الباحثة سلمى لحمر بعنوان "تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى، جيجل، لسنة 2012 – 2013.

1. تدور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: كيف يمكن أن يؤثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل؟.

2. وانطلقت الباحثة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بظروف العمل؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- ما هي مختلف الإجراءات المتبعة من تهيئة ظروف العمل؟
 - ما هو مفهوم أداء العامل؟ وما هي العوامل المتحكمة فيه؟
 - ما هي طبيعة العلاقة بين ظروف العمل وأداء هيئة التمريض في المؤسسة الاستشفائية العمومية
- محمد الصديق بن يحيى - جيجل؟

3. للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وضعت الفرضيات التالية :

- تتميز ظروف العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - بعدم ملاءمتها وفقاً لما تدركه هيئة التمريض.
- لا تولي المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - تهيئة ظروف العمل بشكل دوري.

- تؤثر ظروف العمل على مستوى أداء الممرضين عن طريق مجموعة من العوامل الوسيطة.
- تتميز ظروف العمل بفعاليتها في التأثير على مستوى أداء الممرضين.

4. المنهج المستخدم : اعتمدت الباحثة على المنهجين الوصفي والتحليلي؛

- الأول بغرض تقديم فكرة حول مفهوم تهيئة ظروف العمل ومختلف مجالاتها وكذا الأسس التي تقوم عليها، ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء ومختلف العناصر المحددة له.
- أما الثاني فكان لبيان التأثيرات الصحية والتنظيمية لهيئة ظروف العمل على الأداء بغرض تفسير العلاقة بينهما.

- وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، وإعداد استبيان.
- تضمن الاستبيان 39 عبارة وجهت إلى عينة من هيئة التمريض بالمؤسسة قدرها 20% من المجتمع الكلي.

5. النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أقرت عينة الدراسة بأن كلاً من ظروف العمل الفيزيائية، التنظيمية والاجتماعية السائدة في المؤسسة غير ملائمة بشكل عام.
- لا تباشر الإدارة بفعاليات التهيئة بشكل دوري مما يدل على عدم اهتمامها بتحسين نوعية الحياة في العمل حيث تبين أن المؤسسة تهتم بالجانب الفيزيائي لظروف العمل على حساب كل من الجانبين التنظيمي والاجتماعي.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- غياب التنسيق بين المصالح الإدارية والمصالح الطبية مما يعرقل سير العمل بالشكل المخطط له ويحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة
- **التعقيب على الدراسة :**

- **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال نفس المنهج ونفس العينة ونفس الدراسة الميدانية.

- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية
- المطلب الثالث : الدراسة الثالثة :**

دراسة الباحث محمد ديب نمور، دراسة بعنوان "أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل": دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات "ريف دمشق" قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، تاريخ ورود البحث 13/08/2020، تاريخ الموافقة على نشر البحث 19/11/2020.

1. تتمحور الإشكالية حول التساؤل التالي: "ما أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل للعاملين في مستشفيات ريف دمشق؟".

2. **الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث** تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية، الاتصالات) في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.

3. وقد تبين الباحث الإجراء المنهجي التالي:

- **المنهج المستخدم :** اعتمد الباحث على الأسلوب الاستنباطي أو الاستنتاجي كون العلاقة بين المتغيرين المدروسين تعتمد على نظرية معرفية وثمة دراسات عديدة تناولت المتغيرين.
- وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية: اتباع المدخل الكمي وتوزيع الاستبانة.
- توزع الاستبانة على عينة حجمها 367.

- تم اختيار عينة طبيعية من العاملين في المستشفيات، وقد بلغ عدد العاملين في مستشفى القلمون العامة بالنك و(193) عامل في مستشفى جامعة القلمون الخاصة بدير عطية.
- 4. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:
- 5. النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أقرت عينة الدراسة بأن كلاً من ظروف العمل الفيزيائية، التنظيمية والاجتماعية السائدة في المؤسسة غير ملائمة بشكل عام.
- لا تباشر الإدارة بفعاليات التهيئة بشكل دوري مما يدل على عدم اهتمامها بتحسين نوعية الحياة في العمل حيث تبين أن المؤسسة تهتم بالجانب الفيزيائي لظروف العمل على حساب كل من الجانبين التنظيمي والاجتماعي.
- غياب التنسيق بين المصالح الإدارية والمصالح الطبية مما يعرقل سير العمل بالشكل المخطط له ويحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة.

➤ التعقيب على الدراسة :

- أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال نفس المنهج ونفس العينة ونفس الدراسة الميدانية.
- أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية.

المطلب الرابع : الدراسة الرابعة :

- دراسة الباحث محمد ديب نمور، دراسة بعنوان "أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل": دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات "ريف دمشق" قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، تاريخ ورود البحث 13/08/2020، تاريخ الموافقة على نشر البحث 19/11/2020.
1. تتمحور الإشكالية حول التساؤل التالي: "ما أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل للعاملين في مستشفيات ريف دمشق؟".

2. الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية، الاتصالات) في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
3. وقد تبين الباحث الإجراء المنهجي التالي:

- **المنهج المستخدم :** اعتمد الباحث على الأسلوب الاستنباطي أو الاستنتاجي كون العلاقة بين المتغيرين المدروسين تعتمد على نظرية معرفية وثمة دراسات عديدة تناولت المتغيرين.
 - وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية: اتباع المدخل الكمي وتوزيع الاستبانة.
 - توزع الاستبانة على عينة حجمها 367.
 - تم اختيار عينة طبيعية من العاملين في المستشفيات، وقد بلغ عدد العاملين في مستشفى القلمون العامة بالنبك و(193) عامل في مستشفى جامعة القلمون الخاصة بدير عطية.
4. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، التعقيد، الاتصال) في جودة علاقات العمل في كلا المستشفيات محل الدراسة.
- توجد فروق تتعلق بتأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق باختلاف نوع المستشفى (عام، خاص) وقد جاءت تلك الفروقات لصالح مستشفى القلمون العامة بمدينة النبك في بُعد الاتصالات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل تُعزى إلى المتغيرات التالية: (نوع المستشفى، الجنس، فئات العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

➤ التعقيب على الدراسة :

- **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال نوع العينة وهي عمال مستشفى ريف دمشق
- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الكلية و التخصص ، وتختلف أيضاً في الدولة المبحوث فيها وهي سوريا (دمشق)، وتختلفان أيضاً في الأسئلة الفرعية.

المطلب الخامس: الدراسة الخامسة

دراسة للباحثين حفيظة غريب وفاطمة الزهراء عباد، بعنوان "غياب علاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الهادي بن جديد -الطارف- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، لسنة 2024-2025.

1. تدور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: "هل يؤثر غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للموظفين؟".

انطلقت الباحثتان من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العوامل التي تؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل؟
 - هل يمكننا أن يؤثر ضعف التواصل بين الموظفين و المرؤوسين على الإنتاج داخل المؤسسة ؟
 - هل يؤثر غياب العلاقات الإنسانية في مستوى الأداء للمورد البشري داخل المؤسسة؟
2. المنهج المستخدم : اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي.
- والذي يعتمد هذا النوع من المناهج على وصف الظاهرة بدقة وتفصيل، ويدرس كل جوانبها الكيفية والنوعية والكمية ليعبر عن ملامح الظاهرة وخصائصها وحجمها، وتأثيرها وتأثرها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها.
 - وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة البسيطة، والاستمارة.
 - واحتوت الاستمارة على 27 سؤالاً وقسمت إلى 4 محاور.
3. النتائج التي توصلت إليها:
- تجمع الرؤساء والمرؤوسين علاقة مباشرة نظراً إلى التواصل الفعال والمباشر بينهم و الشفافية في اتخاذ القرارات.
 - تحسين التواصل بين الموظفين والرؤساء وتقوية العلاقات بينهم وزيادة الرضا الوظيفي بسبب المقابلات.
 - التعامل مع المشاكل يكون عن طريق الاتصال الرسمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلة.
- التعقيب على الدراسة :

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال دراستها لواحد من علاقات العمل ألا وهي العلاقات الإنسانية و الاداء الوظيفي المورد البشري ،أيضا تتفق مع دراستنا في نفس المنهج ونفس التخصص والدراسة الميدانية.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من خلال الأسئلة الفرعية.

خلاصة الفصل :

ومن هنا نكون قد قمنا بتوضيح الخطوات العلمية المعتمدة لمعالجة موضوع بحثنا من خلال تحديد الأسباب والأهداف المرجوة من هذه الدراسة وعرض الدراسات السابقة لتكون خط انطلاق لبناء الفصول المفاهيمية والنظرية وأيضاً جمعها مع باقي الفصول

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم علاقات العمل

- المطلب الأول: تعريف علاقات العمل
- المطلب الثاني: نشأة علاقات العمل
- المطلب الثالث: مراحل انعقاد علاقات العمل
- المطلب الرابع: أنواع علاقات العمل

المبحث الثاني: مشكلات و خصائص علاقات العمل

- المطلب الأول: مشكلات علاقات العمل
- المطلب الثاني: خصائص علاقات العمل
- المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن علاقات العمل
- المطلب الرابع: : الأبعاد السوسولوجية للسلطة و الهرمية في علاقات العمل

- المطلب الخامس: دور الثقافة التنظيمية و التنظيم غير الرسمي في

علاقات العمل

المبحث الثالث: أشكال علاقات العمل

- المطلب الأول: العلاقات الرسمية
- المطلب الثاني: العلاقات الغير رسمية
- المطلب الثالث: أنواع العلاقات الإجتماعية
- المطلب الرابع: علاقات العمل الإتصالية
- المطلب الخامس: علاقات العمل على أساس النوع الإجتماعي
- المطلب السادس: علاقات العمل و تشكيل الهوية والمهنية

خلاصة

تمهيد :

تعتبر علاقات العمل وحدة أساسية تقوم عليها المنظمات والمؤسسات الحديثة، لدورها الهام والمحوري في تنظيم العلاقات بين مختلف أطراف التنظيم في بيئة العمل، كما تمثل إطار الحقوق والواجبات التي تمارس فيه.

المبحث الأول: مفهوم علاقات العمل

المطلب الأول: تعريف علاقات العمل

1. تعريف العلاقة:

- أ. لغة: علاقة مشتقة من "علق" أي "ارتبط واتصل"، وهي الصلة بين الشيء وغيره.¹
- ب. اصطلاحاً: تعرف العلاقة بأنها "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغير أحدهما لتغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية... إلخ".²
- كذلك في علم الاجتماع تسير العلاقة غالباً إلى نمط التفاعل والارتباط بين الأفراد والجماعات ومن بين الأفراد والجماعات تتضمن الاتصال والتأثير المتبادل.³
- ت. إجرائياً: بمعنى الروابط والتفاعلات والاتصالات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، ومن بين هذه الروابط والعلاقات علاقة العمل بين الزملاء، المدراء والمسؤولين

¹ ابن المنظور ، لسان العرب ، www.noor-book.com ، جار المعارف ، 2016/10/18 ، اطلع عليه يوم 2026/01/31 ، على الساعة 16:09.

² محمد عبد المفتاح أبو شلبية ، العلاقات العامة : مدخل إستراتيجي ، www.neelvafurat.com ، إدارة الجامعة الحديثة ، الاسكندرية ، 2012 ، أطلع عليه يوم 2026/01/31 .

³ عبد الحليم أبو عوض ، علم اجتماع: دراسة تحليلية للنظم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2008

2. تعريف العمل:

أ. **لغة :** هو من "عَمِلَ يعمل عملاً" وهو مصدر عَمَلَ ، جمع أعمال، وهو كل فعل كان يقصد وفكر، كذلك هو ما يقوم به الإنسان من فعل أو نشاط أو التعب لتحصيل الشيء أو إنجازهِ.¹

ب. **إصطلاحاً :** هو الجهد المبذول في النشاطات الإنسانية كافة، تنفيذاً لعقد عمل "مكتوب أو غير مكتوب" بصرف النظر عن طبيعتها أو نوعها، صناعية كانت أو تجارية أو زراعية أو فنية وغيرها، عضلية كانت أو ذهنية.

- أيضاً هو الجهد أو النشاط الذي يقوم به الإنسان لتحقيق هدف معين، سواء كان مادياً أو معنوياً.
- كذلك من المنظور الاجتماعي والاقتصادي يفسر العمل بأنه النشاط المنتج الذي يساهم في خلق قيمة.²

ت. **إجرائياً:** مجموعة التفاعلات والتنظيمات اليومية التي تنشأ بين الأفراد داخل بيئة العمل، مثل التعاون، التواصل، توزيع المهام، واحترام القوانين الداخلية، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال أسلوب التعامل، درجة الانسجام، ومستوى التنسيق بين العاملين أثناء أداء مهامهم.

2. تعريف علاقة العمل:

أ. **لغة :** مكونة من جزأين تم تعريفهما سابقاً.

ب. **إصطلاحاً :** الجانب الاجتماعي: هي التفاعلات والارتباطات بين الأفراد في بيئة العمل، وتشمل العلاقة بين الزملاء، الرؤساء والمرؤوسين، تؤثر على الأداء والبيئة العامة. الجانب الفلسفي: هي الصلات الناتجة لطبيعة التفاعل بين الإنسان والعمل وتطرح الأسئلة حول الحرية، المسؤولية والعدالة في العمل.³

¹ ابن المنظور ، لسان العرب ، www.noor-book.com ، مرجع سابق.

² أحمد ماهر ، إدارة علاقات العمل ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 .

³ عبد الحليم أبو عوض ، مرجع سابق

⁴ مفهوم قانون العمل ، www.arch-univ-biskra.com ، جامعة يحيى فارس ، المدية ، الجزائر ، آخر تحديث أكثر من 10

سنوات اطلع عليه يوم 2026/01/31 ، على الساعة 19:03

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

الجانب القانوني : يعرف الفقه القانوني "قانون علاقات العمل" بأنه مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية التي تحكم وتنظم الروابط بين طرفي العلاقة (العامل والمؤسسة المستخدمة)، وما⁴ يترتب عليها من حقوق ومراكز قانونية، وتستند هذه العلاقة عادةً إلى ثلاثة عناصر: العمل وهو الخدمة المقدمة، الأجر وهو المقابل المادي، التبعية وهي خضوع العامل لسلطة وإشراف رب العمل.¹

الجانب التنظيمي و الإداري : تعتبر علاقات العمل وظيفة فرعية ضمن إدارة الموارد البشرية وترتكز بشكل أساسي على:

إدارة النزاعات: منع وحل المشكلات المتعلقة بالموظفين.

المفاوضة الجماعية: التعامل مع النقابات العمالية والاتفاقيات المشتركة.

التفاعل المؤسسي: التفاعل بين أطراف الإنتاج الثلاثة (الدولة، أصحاب العمل، والعمال أو ممثليهم) في مفهوم العمل.²

المطلب الثاني: نشأة علاقات العمل و عواملها

1. نشأة علاقات العمل :

الحديث عن علاقات العمل يعود بنا إلى القرون الماضية، وبالضبط القانون الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد ويستعبد كل فئة مهنية مع الأسياد، ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفترض وجود علاقات بين طرفين هما الأشخاص. فالرقيق محروم من الشخصية القانونية وكان يعتبر من عداد الأشياء لا من مقام الأشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة أبدية وبصفة إجبارية.³

¹ مفهوم قانون العمل، www.arch-univ-biskra.com ، جامعة يحيى فارس ، المدينة ، الجزائر ، آخر تحديث أكثر من 10 سنوات اطلع عليه يوم 2026/01/31 ، على الساعة 19:03.

² بن سعيد خديجة ، التنظيم في العملية الإدارية ، ، مذكرة مقدمة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، قانون إداري ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، آخر تحديث 2012/2011 ، اطلع عليه يوم 2026/02/01 ، على الساعة 14:05.

³ رابح الله عبد القادر ، محاضرات في قانون العمل، جامعة البليدة، www.univ-blida.dz ، موجهة السنة الثانية ماستر علم نفس تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة البليدة ، 2021/2020 ، اطلع عليه يوم 2026/02/01 على الساعة 19:19 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

أما في العصور الوسطى، ورغم تغير الأوضاع بالمجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل، فقد ساد نظام الإقطاع القائم على أساس النظر إلى الأرض وما عليها ككل لا يتجزأ، ولصاحب الأرض الحرية المطلقة في التصرف فيها وفيما عليها، لذلك كان المالك يملك كلياً ما يتبعه من الأفراد بالعمل دون مقابل، وهذا يبدو جلياً في القطاع الزراعي.

أما نظام الطوائف الحرفية فكذلك لم يترك مجالاً لقيام قانون العمل وبالتالي تنظيم علاقات العمل ، كذلك أنه يقوم على التدرج المهني ينزل من المعلم إلى العريف الصبي المتدرب ، وكانت كل طائفة تستقل تختص بالنظام الذي يحكم شؤون تلك الحرف خاصة ظروف العمل بها بما في ذلك تحديد ساعات العمل وتحديد الأجور بوضع حد أقصى لها أما بالنسبة لتنظيم العمل فإن الطائفة نفسها هي التي تضع قواعد تسيير شؤونها إذا لم يكن يسمح لأي شخص أن يقوم بعمل ما دون موافقتها، ولا الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى إلا بعد مرور مدة زمنية تعد بالسنوات تحت التمرين وبعد الإلتقان الجيد للحرفة والتي تبقى 2 قرارها النهائي للمعلم فصار هذا النظام نظاماً احتكارياً للمعلمين و التابعين من بعدهم بطريقة وراثية مع مرور الوقت وزيادة الحاجيات الضرورية للمجتمع، خاصة بعد ظهور المدن ساد الاحتكار في مجال الإنتاج والتوزيع من قبل هذه الطوائف وانتهى الأمر فيها إلى تجمع العمال وتفاقم الوضع بينهم وبين أصحاب العمل، وازداد الوضع تأزماً خاصة بقيام الثورة الصناعية في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 والتي تعتبر كنقطة تحول هامة لعلاقات العمل تحت تأثير تطور العلم والتكنولوجيا حيث قل استخدام اليد العاملة وبدأ مشكل البطالة يتفاقم وأصبح العمال في ظل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون للضغوطات واستغلال استخدام اليد العاملة وبدأ مشكل البطالة يتفاقم وأصبح العمال في ظل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون للضغوطات واستغلال أصحاب العمل مما دفع بالطبقات العاملة إلى إدراك مدى خطورة الوضع و بدأوا يجتمعون في شكل تجمعات ونقابات سرية وعلمية للمطالبة بتحسين أوضاعهم، وقد تمكنت هذه الطبقة من تحقيق مرادها خاصة في النصف الثاني من القرن 19، حيث ظهرت قوانين تقتزن بحق الإضراب إذ نجح قانون 25 ماي 1864 وإنشاء مفتشية العمل، ثم قانون 21 مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية وإنشاء النقابات.¹

لقد كانت علاقات العمل قبل ظهور الثورة الصناعية علاقات مباشرة وبسيطة، فالثورة الصناعية تعتبر نقطة انطلاق لتاريخ علاقات العمل والتشريعات العمالية بصفة عامة بسبب ما تولد عنها من مشاكل

¹ رابح الله عبد القادر، محاضرات في قانون العمل، مرجع سابق .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

صناعية معقدة من نهاية القرن الثامن عشر .

إن توسع نطاق المصنع وانتشار التكنولوجيا وما أحدثته من آليه وتخصص واسع والتقسيم الدقيق للعمل، قللت من دور العامل في المؤسسة الصناعية، مما أدى إلى تشابك علاقات العمل خاصة بين العمال والإدارة وذلك النتيجة التي تعترض العامل أثناء تأدية مهامه لذلك كان لا بد من تنظيم العمل وترشيد علاقته وتحديد حقوق وواجبات كل طرف في هذه العلاقة، وهذا طبعاً لا يتم إلا بإصدار وسن قوانين ونظم ولوائح تنظم هذه العلاقات، بالإضافة إلى الاتفاقيات الجماعية التي تلعب النقابة فيها دوراً مهماً وفعالاً من أجل حماية العامل وتحقيق المصلحة العامة.

غير أن دراسة علاقات العمل الحديثة و التي تتسم بالتعقيد والتشابك نتيجة لظروف معينة سوف نتطرق لها فيما بعد تقتضي الرجوع إلى الماضي، أي إلى العصور التي انعدمت فيها علاقات العمل وإلى الأزمنة اللاحقة التي ظهرت خلالها تلك العلاقات وتطورت من علاقات فردية إلى علاقات جماعية. في الواقع يصعب رسماً حدود التطور التاريخي لعلاقات العمل ، فهي دائمة الحركة تتبدل و تتغير بخط مواز التطور أسس التنظيم الإقتصادي و الإجتماعي و السياسي للمجتمع البشري ، لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف على كيفية نشأة علاقات العمل ومراحل انعقادها ، الخصائص المميزة لها ، و الوقوف عند أهم محطاتها.¹

2.عوامل علاقات العمل:

تتأثر علاقات العمل بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تشكل طبيعة التفاعل بين العمال وأصحاب العمل، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

أ) عوامل تنظيمية (داخل المؤسسة):

- تتعلق بالبيئة الداخلية والسياسات التي تضعها الإدارة.
- ثقافة المنظمة وقيمتها: القيم السائدة التي تحدد كيفية التعامل مع الأزمات والنجاحات.
- نمط القيادة والإدارة: مدى اعتماد الإدارة للأسلوب التشاركي أو الديكتاتوري في اتخاذ القرارات.

¹ ماهية العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل ، www.fr-scribd.com ، بحث في مقياس تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة تبسة ، 2023/2022 ، اطلع عليه يوم 2026/02/02 ، على الساعة 16:06.

² العوامل المؤثرة في علاقات الموظفين، النقابات العالمية، www.scribd.com، اطلع عليه يوم 2026/02/02.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

- سياسة الموارد البشرية: تشمل نظم الأجور ، الحوافز ، والتدريب ، بالإضافة إلى وضوح إجراءات الفصل والترقية.
 - التواصل الداخلي: مدى سهولة تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين (أفقياً ورأسياً) لتعزيز الرضا الوظيفي.²
 - ب) عوامل اقتصادية:
تؤثر الظروف المالية العامة والخاصة على استقرار العلاقة:
 - مستويات الأجور: التوازن بين الجهد المبذول والمقابل المادي، والتأثر الضخم على القدرة الشرائية.
 - الأمن الوظيفي: استقرار المؤسسة وقدرتها على ضمان استمرار الموظفين في عملهم.
 - حالة سوق العمل: معدلات البطالة والعرض والطلب على المهارات الخاصة.¹
 - ج) عوامل قانونية ومؤسسية:
الإطار الذي ينظم الحقوق والواجبات:
 - تشريعات العمل: القوانين المحلية (مثل القانون الجزائري رقم 11/90) التي تحدد الحد الأدنى للأجور وساعات العمل.
 - النقابات العمالية: قوة النقابات في التفاوض الجماعي وتحقيق مكاسب العمل.²
 - د) عوامل اجتماعية ونفسية :
مرتبطة بالعنصر البشري وتطلعاته:
 - الخلفية الثقافية والاجتماعية: القيم المجتمعية التي يحملها الأفراد وتؤثر على سلوكهم في العمل.
 - الثقة والاحترام المتبادل: بناء علاقات قائمة على التقدير المعنوي لزيادة الانتماء والإنتاجية.
 - التكنولوجيا: أثر أنظمة الأتمتة والتغيير التكنولوجي على مهام العمل وطبيعة التفاعل الإنساني.³
- عوامل النجاح ومقومات العلاقة الصحية:
- لضمان علاقة عمل ناجحة، ينصح بالتركيز على:

¹ مهام مديرية علاقات العمل ، www.mtess-gov.dz ، اطلع عليه يوم 2026/02/02 على الساعة 16:34 .

² مفهوم قانون علاقات العمل ، www.cte.univ-stef2.dz ، جامعة سطيف ، الجزائر ، اطلع عليه يوم 2026/02/02 على الساعة 17:00 .

³ العوامل المؤثرة في علاقات الموظفين ، www.scribd.com ، مرجع سابق .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

- التواصل الفعال: الاستماع النشط والشفافية في تبادل المعلومات.
- المشاركة: مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة ببيئتهم المهنية.
- الدعم والنمو: توفير فرص للتطور وحل النزاعات بشكل عادل.¹

المطلب الثالث : مراحل انعقاد علاقات العمل :

تتعدّد علاقة العمل من منظور علم الاجتماع، باعتبارها رابطة مهنية واجتماعية، عبر مراحل أساسية تبدأ بالتراضي والتعاقد (مكتوباً أو شفهيّاً)، مروراً بفترة التجربة لتقييم الكفاءة، وانتهاءً بالتثبيت في المنصب. تهدف هذه المراحل إلى تحقيق الالتزام ببند العمل، وضمان حقوق الطرفي (العامل وصاحب العمل) في ظل الأنساق التشريعية.

1. مرحلة التعاقد (التراضي):

هي المرحلة التي يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة من خلال فترة تدريبية وتجريبية قصد التأكد من مدى كفاءته وقدرته واستعداده للقيام بالعمل الموكّل إليه. وفي الوقت نفسه، هي فرصة للعامل لإثبات مهارته وخبرته في إتقان العمل الذي كُلف به.

وقد حددت المادة 18 من قانون علاقات العمل الجزائري (11/90) هذه الفترة بـ 12 شهر كأقصى مدة و 6 أشهر كحد أدنى، ونظراً لاختلاف متطلبات و خصائص كل عمل وكل قطاع نشاط، فقد ترك الأمر لتحديد هذه المدة للاتفاقية الجماعية.

كما تُعتبر فترة التجربة فترة تمهيدية للتعاقد النهائي، لأن عقد العمل في هذه المرحلة لا يكون نهائياً، فهو عقد ابتدائي وتمهيدي ، بل مرتبط ومشروط بنتائج انتهاء هذه المرحلة. فإذا ما استطاع العامل إثبات كفاءته في القيام بعمله، أصبح العقد نهائياً؛ أما إذا كان العكس، فإن صاحب العمل له الحق في فسخ العقد دون إخطار مسبق ودون تعويض. كما يمكن للعامل أيضاً فسخ العقد في حالة ما إذا لم يتمكن من التأقلم مع بيئة العمل والظروف المحيطة به.

ولكون صفة العمل في هذه الفترة هو دور مؤقت، فإنه لا يمكن في هذه المرحلة أن يستفيد منها العمال الآخرون مثل وضعية الانتداب والاستيداع وغيرها. لكن هذا لا يمنع من خضوع هؤلاء العمال لنفس القوانين والنظم التي يخضع لها بقية العمال فيما يتعلق بالحقوق والواجبات، وهذا ما نصت عليه المادة

¹شونوف عليل ، دية أحمد ، العلاقات الإنسانية و تأثيرها على الأداء الوظيفي ، www.univ-djelfa.dz ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الجلفة ، آخر تحديث 2024/09/23 ، اطلع عليه يوم 2026/02/02 على الساعة 21:02.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

19 من قانون علاقات العمل الجزائري رقم 11/90 بأن يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس¹ الواجبات، وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة، عند ما يثبت في منصبه إثر انتهاء الفترة التجريبية.

نشأة الرابطة: تبدأ باتفاق الطرفين على شروط العمل، ويُعد العقد قائماً حتى لو كان شفهيّاً، وإن كان يفضل كتابته لتوثيق الحقوق.

إثبات العلاقة: يحق للعامل إثبات العقد بجميع الوسائل، خاصة في غياب العقد المكتوب.

2. فترة التجربة (التجرب) :

الهدف مرحلة تمهيدية لاختبار كفاءة العامل و استعداده للوظيفة ، و معرفة مدى ملائمة ظروف العمل له.

المدة: تحددها التشريعات (مثلا: لا تتجاوز 6 أشهر في الجزائر، و قد تصل إلى 12 شهرا للمناصب العليا

التحلل: يمكن لأي من الطرفين إنهاء العقد خلال هذه الفترة دون تعويض.

3. فترة التثبيت (الترسيم) :

و هي الفترة التي تعقب فترة التجربة في حالة نهايتها نهاية ايجابية ، بحيث يتم تثبيت العامل في منصب عمله بعد ثبوت قدرته على انجاز الأعمال التي أنيطت به بالكفاءة المطلوبة ، ليصبح بذلك عقد العمل المؤقت عقد عمل نهائي يتوفر على كافة عناصر عقود العمل ، فيصبح العامل متمتعاً بكافة الحقوق و الواجبات التي منع منها خلال فترة التجربة و هنا نستطيع القول بأن صاحب العمل يمكنه أن يثبت العامل في منصب عمل أقل درجة من المنصب المتفق عليه في العقد التمهيدي إذا لم يتمكن العامل من إثبات قدرته المهنية المطلوبة ، وفقا القدرات ومستوى العامل المهنية و وفقا لما تنص عليها لأحكام القانونية و الاتفاقيات الجماعية تعقب مرحلة التجربة بعد التأكد من القدرات المهنية ، ليصبح العامل مستقرا في منصبه بعلاقة عمل دائمة.

4. منظور علم الاجتماع لعلاقة العمل :

¹مراحل إنعقاد ونهاية علاقات العمل، www.fr-scribd.com ، المحاضرة 5، اطلع عليه يوم 2026/02/02 على الساعة

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

ينظر علم الاجتماع إلى علاقة العمل على أنها ليست مجرد عقد قانوني ، بل هي ظاهرة اجتماعية تتأثر بالأنساق السياسية و الاقتصادية و القيمية ، وتتضمن حقوقا و واجبات متبادلة ، حيث تحولت من مجرد تعاقد فردي إلى علاقة ثلاثية بوجود الدولة كطرف مراقب ومشروع¹.

المطلب الرابع : أنواع علاقات العمل:

تشير علاقة العمل إلى الروابط المهنية التي تقيمها مع الأشخاص في مكان العمل، مثل مديرك، وأعضاء فريقك، وزملائك وعملائك تبني هذه العلاقات عادة لتحقيق أهداف محددة، أو إنجاز مهام أو الوفاء بمسؤوليات العمل . ومع ذلك، ونظرا لأن الشخص العادي يقضي أكثر من ثلث حياته أكثر من 90,000 ساعة في العمل، فليس من المستغرب أن تتجاوز بعض العلاقات حدود المكتب وتتطور إلى صداقات شخصية عميقة.

صحيح أن علاقات العمل ليست كلها متساوية. في الواقع ، وفقا لبحث أجرته تويجا ماينلا ، الأستاذة في جامعة أولو، هناك 4 أنواع رئيسية من علاقات العمل :

- العلاقات التبعية
- العلاقات التنظيمية
- العلاقات الشخصية
- علاقات الصداقة

1. علاقات التبعية :

تتسم علاقات التبعية بالطابع الرسمي و الهرمي. و كما يوحي الاسم ، عادة ما يكون أحد الأشخاص مسؤولاً أمام الآخر. تخيل مديراً و موظفه في هذا النوع من علاقات العمل ، توجد سلسلة قيادة واضحة، ويتمتع أحد الطرفين بسلطة أعلى من الآخر، ورغم وجود تفاوت في ميزان القوى في هذا النوع من العلاقات ، إلا أنهم قصود لضمان إنجاز العمل ، و توزيع المهام ، وتحقيق الأهداف ، و معالجة المشكلات².

- مثال على علاقة التبعية الإدارية :

¹مراحل إنعقاد ونهاية علاقات العمل، www.fr-scribd.com ، مرجع سابق .

²ميشيل بينيت ، أنواع علاقات العمل ، www.niagarainstitute.com ، اخر تحديث 2023/09/13 على الساعة 05:00 ، اطع عليه يوم 2026/02/03 على الساعة 03:04.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

تاييلور مدير يشرف على فريق صغير في القسم المالي لإحدى المؤسسات. يرفع كل موظف تقاريره إلى تاييلور المسؤول عنه ، و ضمان و تقييم الأداء توزيع المهام، و تقديم الملاحظات وتحقيق الفريق لأهدافه. و رغم حرص تاييلور على تبادل أطراف الحديث بلطف ، إلا أنه يحافظ على مستوى عال من المهنية في جميع تعاملاته ، و يتجنب الخوض في الحياة الشخصية لموظفيه .

2 . علاقات تنظيمية :

تتسم العلاقات التنظيمية بطابعها الرسمي ، وتهدف إلى دعم عمليات المنظمة. وتشمل هذه العلاقات صلاتك بالأفراد في الفرق أو الإدارات أو الأقسام الأخرى بعبارة أخرى ، تستند هذه العلاقات إلى هيكل المنظمة. على سبيل المثال ، لنفترض وجود علاقة بين شخص في قسم الموارد البشرية و آخر في قسم المشتريات لا يتعاونان كثيرا ، ولكن عندما يفعلا يكون ذلك لهدف مشترك. غالبا ما تتضمن العلاقات التنظيمية و التنسيق و التواصل بين مختلف الفرق أو الوظائف التعاون لضمان النجاح الشامل للمنظمة و كفاءة أدائها.

• مثال على علاقة تنظيمية :

في شركة تقنية كبيرة ، يعمل بيلي في قسم تطوير البرمجيات ، بينما يعمل باركر في قسم ضمان الجودة. تربط بيلي و باركر علاقة عمل ، ما يعني أنهما يتعاونان من حين لآخر لضمان تطوير البرمجيات الجديدة و اختبارها و تسليمها بكفاءة. يتطلب هذا منهما التعاون والتواصل و التنسيق لتحقيق أهدافهما المشتركة. مع ذلك ، لا يواعد أحدهما الشخص الذي يلجأ إليهما آخر طلب للمساعدة أو الدعم في حل المشكلات ، أو لمناقشة تفاصيل شخصية معقدة.

3. العلاقات الشخصية:

تتسم العلاقات الشخصية بطابع رسمي إلى حد ما، إلا أنها تتطوي على قدر أكبر من التواصل الشخصي مقارنة بأنواع علاقات العمل السابقة . فعندما تربطك علاقة شخصية بشخص ما، لا يكون التفاعل معه بدافع العمل ، بل بدافع الرغبة أن تتربح في معرفة رأيهم ، أو الحصول على نصيحته ، أو توجيهه ، أو دعمه تتشارك لغة مشتركة و فهما يتجاوز أدواركما التنظيمية. و عندما ترعى هذه العلاقات بوعي ، فإنها تحسن تجربة العمل بشكل عام.

• مثال على العلاقات الشخصية :

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

يعمل اليكس في المبيعات ، بينما يعمل أيدن في التسويق. و رغم أن وظائفهما تتطلب منهما العمل معا أحياناً ، إلا أنهما أقرب من غيرهما ممن يشغلون نفس المناصب. يتناولان الغداء معا¹ ، و يتبادلان القصص الشخصية ، و يقدمان الدعم المعنوي أو النصائح عند مواجهة أي مشكلة في العمل تضع في علاقتهما الشخصية بعدا وديا و داعماً على تفاعلاتهما المهنية مما يعزز رضاهما الوظيفي بشكل عام.

4. علاقات الصداقة :

تعد علاقات الصداقة الأقل رسمية بين أنواع علاقات العمل الأربعة الرئيسية فهي روابط أعمق و أكثر شخصية تتسم بالثقة المتبادلة و الاهتمامات المشتركة و المودة الصادقة. و غالباً ما تمتد علاقات الصداقة إلى ما بعد العمل حيث يختار الأفراد التواصل الاجتماعي خارج ساعات العمل فكر في زميل عمل ترغب بدعوته لتناول مشروب بعد انتهاء الدوام .

دراسة أجرتها مؤسسة غالوب عام و من المثير للاهتمام ، أن كشفت أن الأشخاص الذين لديهم صديق مقرب في 2022 العمل أكثر ميلاً بشكل ملحوظ للتفاعل مع العملاء / الشركاء الداخليين ، وإنجاز المزيد في وقت أقل و المساهمة في بيئة عمل أكثر أماناً انخفاض الحوادث و مخاوف الموثوقية و الابتكار و تبادل الأفكار و الاستمتاع أثناء العمل. مع ذلك ، أفاد اثنان فقط من كل عشرة مشاركين في الاستطلاع من الولايات المتحدة بوجود صديق مقرب في العمل لديهم بالفعل.

• مثال على علاقات الصداقة :

عملت ميكا و إيمري معا في مؤسسات مختلفة على مدار العقد الماضي. و خلال تلك الفترة ، نسجتا صداقة متينة بفضل خبراتهما المشتركة و اهتماماتهما المتبادلة. و رغم التزامهما بالمهنية في مكان عملهما الحالي ، إلا أنهما غالباً ما تلتقيان خارج العمل لتناول الغداء أو التنزه. و هما تقدران علاقتهما تقديراً كبيراً لأنها تمكنهما من أن يكونا كاتمي أسرار بعضهما البعض و مستشارين لهما كلما واجها مشكلة أو خلافا في حياتهما الشخصية أو المهنية.²

5. العلاقات الجماعية (التمثيلية):

¹ ميشيل بينيت ، أنواع علاقات العمل ، www.niagarainstitute.com ، مرجع سابق.

² ميشيل بينيت ، أنواع علاقات العمل ، www.niagarainstitute.com ، مرجع سابق.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

تتمثل في العلاقة بين إدارة المؤسسة الصحية و النقابات أو اللجان المتساوية الأعضاء التي تمثل العمال ، و تلعب هذه العلاقات دوراً محورياً في امتصاص غضب ممارسي الصحة و تحسين ظروف عملهم ، مما ينعكس إيجاباً على استقرارهم النفسي و أدائهم المهني ، خاصة في أوقات الأزمات الصحية.¹

6. العلاقات التفاعلية بين التخصصات :

و هي العلاقات التي تنشأ بين مختلف الأقسام الطبية (مثلاً: علاقة قسم الجراحة بقسم التخدير و الإنعاش) ، هذا النوع من العلاقات حتمي ، و التنسيق الفعال فيه يقلل من الأخطاء الطبية و يرفع من كفاءة الأداء العامل لمنظومة الصحية.

7. العلاقات الخارجية (مقدم الخدمة المتلقي) :

و تتمثل في علاقة ممارس الصحة بالمرضى و مرافقيهم ، و تعد هذه العلاقة من أهم مؤشرات قياس الأداء الفردي و المؤسسي ، حيث يتطلب التعامل مع المرضى كفاءة اتصالية عالية و ذكاء عاطفياً لضمان الرضا و تقليل التوترات داخل أروقة المستشفى.²

8. العلاقات التعاقدية المرنة (غير النمطية) :

مع التغيرات الاقتصادية و الإدارية الحديثة ، برزت أشكال جديدة من علاقات العمل المبنية على التعاقد المؤقت أو العمل بدوام جزئي ، خاصة في بعض التخصصات الطبية النادرة أو الخدمات المساعدة. هذا النوع من العلاقات يمنح المؤسسة مرونة في تسيير مواردها ، و لكنه قد يفرز تحديات تتعلق بضعف الولاء التنظيمي و تراجع الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى هؤلاء المتعاقدين مقارنة بزملائهم الدائمين.³

9. العلاقات الثلاثية (الممارس - المريض-المرافق) :

في البيئة الثقافية العربية و الجزائرية ، نادراً ما تكون العلاقة ثنائية مقتصرة على الطبيب و المريض ، بل تتدخل عائلة المريض" أو مرافقوه كفاعل أساسي في العملية العلاجية ، هذا النوع من العلاقات يفرض على الممارس الصحي عبئاً اتصالياً مضاعفاً لإدارة توقعات المرافقين و امتصاص قلقهم ، و قد تتحول هذه العلاقة أحياناً إلى مصدر للتوتر أو الدعم وفقاً لدرجة الوعي الصحي للمرافقين.⁴

¹ بن عبو جيلالي ، دور النقابات في تحسين ظروف العمل" ، مجلة الباحث الاجتماعي 10 العدد 2 ، 2019 ، ص 112.

² العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان ، 2005 ، ص 88.

³ الطائي يوسف حبيب ، هاشم فوزي العابدي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 112.

⁴ الجوهري محمد ، علم الاجتماع الطبي ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2008 ، ص 142.

10. العلاقات التعاقدية غير المكتوبة (العقد النفسي) :

إلى جانب العقد القانوني الرسمي ، تنشأ بين الممارس الصحي و إدارة المستشفى شبكة من التوقعات غير المكتوبة تعرف بـ "العقد النفسي" ، يتوقع الموظف من إدارته التقدير ، العدالة ، و توفير بيئة عمل آمنة ، في حين تتوقع الإدارة من هالولاء ، التضحية في أوقات الطوارئ ، و المبادرة ، أي انتهاك لهذا العقد النفسي كعدم توفير الحماية للمناوبين ليلاً) يؤدي فوراً إلى تدهور علاقات العمل وتحولها إلى علاقات صدامية أو لا مبالية ، حتى و إن كانت بنود العقد الرسمي مطبقة بحذافيرها ¹.

المبحث الثاني: مشكلات و خصائص علاقات العمل

المطلب الاول : مشكلات علاقات العمل

يواجه ممارسو الصحة تحديات تعرقل سير العلاقات السليمة ، و تؤثر سلباً على الأداء :

1. صراع الأدوار و الغموض الوظيفي:

يحدث تداخل في الصلاحيات بين الكوادر الطبية و شبه الطبية مثل التداخل بين مهام الطبيب المقيم و الممرض (الرئيسي) ، و يؤدي هذا الغموض إلى التهرب من المسؤولية ، تباطؤ سير العمل ، و انخفاض جودة الرعاية المقدمة للمرضى.²

2. ضعف قنوات الاتصال التنظيمي:

نقص المعلومات أو تشوهها أثناء تسليم المناوبات بين الفرق الطبية يخلق فجوات خطيرة قد تؤدي إلى كوارث طبية ، مما يضعف الثقة بين الزملاء و يقلل من فعالية الأداء الجماعي.

3. ضغوط العمل و الاحتراق النفسي :

الكثافة العالية للمرضى و نقص الموارد المادية و البشرية يؤديان إلى توتر مستمر، هذا الضغط ينعكس على شكل علاقات عمل متوترة عصبية زائدة ، و ضعف في القدرة على التعاون مع الفريق الطبي ، مما يؤدي إلى تراجع حاد في الأداء ³.

4. النزاعات الشخصية و تعارض المصالح :

¹عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012، ص 185 .

² بوقرة سمير الصراع التنظيمي في المستشفيات الجزائرية" ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية 8 العدد 4 2021 ، ص 205.

³ حريم حسين ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، دار الحامد ، عمان ، 2010 ، ص 150 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

قد تنشأ خلافات شخصية بين ممارسي الصحة نتيجة التنافس على الترقية أو الحوافز ، وتتحول هذه النزاعات من النطاق الشخصي إلى المهني ، مما يعرقل العمل بروح الفريق و يشتت الجهود عن الهدف الأساسي و هو رعاية المريض.

5. **الاغتراب التكنولوجي و مقاومة التغيير :** مع التوجه نحو رقمنة القطاع الصحي و إدخال الأنظمة الذكية ، تظهر فجوة في علاقات العمل بين الأجيال الطبية ؛ حيث يواجه بعض الممارسين (خاصة القدامى صعوبة في التكيف مع هذه التكنولوجيا ، مما يولد حالة من الاغتراب التكنولوجي" ومقاومة غير معلنة للتغيير ، تنعكس على شكل توترات مع الإدارة أو مع الزملاء الأصغر سناً و الأكثر تحكماً في الأدوات الرقمية.¹

6. **التنمر الوظيفي و العنف المهني:** من المشكلات الصامتة و الخطيرة في بيئة المستشفيات تعرض بعض الممارسين خاصة الجدد أو من الفئات شبه الطبية السلوكيات عدائية متكررة من الرؤساء أو الزملاء ، مثل الإقصاء ، حجب المعلومات ، أو التوبيخ العلني ، هذا العنف الرمزي يدمر شبكة العلاقات السليمة و يخلق بيئة عمل سامة تؤدي إلى انهيار الثقة و تدني مستويات الأداء الفردي و الجماعي.²

7. **العدوى النفسية السلبية :** لا يقتصر الاحتراق النفسي على الفرد ، بل ينتقل عبر شبكة العلاقات المهنية كعدوى فيروسية. فالتنمر المستمر ، الإحباط من نقص الإمكانيات ، أو السخرية من قرارات الإدارة تنتقل بسرعة بين أفراد الفريق الطبي الواحد في غرف الاستراحة أو أثناء تبادل المناوبات ، هذه العدوى السلبية تخلق مناخاً تنظيمياً ساماً يعرقل مساعي التغيير الإيجابي و يحبط حتى العناصر الجديدة و المتحمسة للعمل .³

المطلب الثاني: خصائص علاقات العمل

تتميز العلاقات المهنية في قطاع الصحة بجملة من الخصائص الفريدة التي توجه سلوكيات العاملين :

¹ دة عبد الباري ، وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010 ، ص 245.

² عساف عبد المعطي ، السلوك التنظيمي مفاهيم ونظريات وتطبيقات ، دار زهران ، عمان ، 2014 ، ص 255.

³ قطب محيي الدين ، سيكولوجية الإدارة والعمل منظور تطبيقي ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2016 ، ص 210.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

1. الاعتمادية المتبادلة العالية : لا يمكن لأي ممارس صحي أداء عمله بمعزل عن الآخرين. فالجراح يحتاج للمخدر ، و كلاهما يحتاج للممرض وفني الأشعة ، هذه الاعتمادية تفرض نوعاً من التعاون الإجباري و تجعل الأداء الفردي مرتبطاً ارتباطاً عضوياً بالأداء الجماعي.¹
2. الديناميكية و سرعة الاستجابة: العلاقات في المستشفيات ليست روتينية ، بل تتشكل و تتغير بسرعة وفقاً للحالات الطارئة ، القدرة على التأقلم السريع وبناء علاقات تواصل فورية في أقسام الطوارئ تعد ميزة أساسية ترفع من الأداء الوظيفي وتتقذ الأرواح.
3. التأطير القانوني و الأخلاقي الصارم : تحكم علاقات ممارسي الصحة قوانين الوظيف العمومي و أخلاقيات مهنة الطب ، هذا التأطير يضبط السلوكيات و يمنع التجاوزات مما يضمن أداء يتسم بالمهنية و المسؤولية.²
4. الحساسية البيئية و المجتمعية: علاقات العمل الصحية مفتوحة على بيئة المجتمع ، حيث يتأثر الممارس الصحي بثقافة و وعي المرضى هذه الخاصية تتطلب مرونة فائقة و قدرة على احتواء الضغوط الخارجية لضمان استمرارية الأداء الفعال .
5. الكثافة العاطفية: تتطلب علاقات العمل في المستشفيات استنزافاً عاطفياً مستمراً ؛ فالممارس الصحي لا يتعامل مع آلات أو ملفات صماء ، بل مع حالات إنسانية تتأرجح بين الحياة و الموت ، و مع عائلات تعاني من القلق ، هذه الكثافة تجعل العلاقات المهنية محملة بشحنات وجدانية تتطلب من العاملين مهارات عالية في الذكاء العاطفي للحفاظ على اتزانهم و تجنب انتقال التوتر إلى تفاعلاتهم مع زملائهم.³
6. الازدواجية اللغوية : في التواصل المهني: تتميز المستشفيات الجزائرية بخاصية سوسولوجية فريدة تتمثل في التداخل اللغوي . فاللغة الفرنسية تسيطر على الجانب العلمي التقارير، الوصفات التواصل بين الأطباء، بينما تستخدم اللغة العربية أو الدارجة في التواصل الأفقي مع العمال المهنيين أو

¹ حسين عبد الرازق ، علم اجتماع التنظيم ، دار الفكر العربي القاهرة 2018 ، ص 92 .

² بوزيدة حميد ، أخلاقيات المهنة و تأثيرها على الأداء"، مجلة دراسات و أبحاث 12 ، العدد 1 ، 2020 ، ص 54 .

³ القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة للملوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار وائل للنشر ،

عمان 2012 ، ص 178 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

العمودي مع المرضى، هذه الخاصية تتطلب مرونة لغوية وتخلق أحياناً حواجز اتصالية أو تمايزاً طبقياً - مهنياً مبنياً على مدى التحكم في لغة التخصص.¹

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن علاقات العمل

تتعرض طبيعة علاقات العمل مباشرة على مخرجات المؤسسة الصحية

1. **الأثر على جودة الرعاية الصحية للمريض:** العلاقات الإيجابية و المبنية على الاحترام المتبادل بين الكادر الطبي تؤدي إلى تشخيص أدق و علاج أسرع ، لأن تبادل المعلومات يتم بسلاسة وشفافية ، مما يقلل من الأخطاء الطبية²
2. **الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي:** عندما يسود جو من الدعم النفسي و المهني بين زملاء العمل و المسؤولين ، يرتفع شعور الممارس الصحي بالانتماء ، مما يعزز التزامه بالبقاء في المؤسسة و بذل جهد مضاعف لخدمتها .
3. **التأثير على معدلات الدوران و التغيب :** العلاقات المتوترة ،سواء مع الإدارة أو الزملاء ، تعد سبباً رئيسياً لظاهرة التسرب الوظيفي و الغيابات المتكررة بين المرضى و الأطباء بحثاً عن بيئات عمل أقل سمية ، مما يرهق المؤسسة و يهبط بمستوى الأداء العام .³
4. **تحفيز الإبداع و الابتكار في العمل :** بيئة العمل التي تشجع على الحوار و تقبل الآراء بين الممارسين الصحيين مثل اجتماعات دراسة الحالات المستعصية تؤدي إلى ابتكار أساليب علاجية و إدارية جديدة تسهم في تطوير أداء المنظومة بأكملها .
5. **التأثير على السمعة المؤسسية و الثقة المجتمعية:** لا تنحصر آثار علاقات العمل داخل جدران المستشفى ، بل تتسرب إلى الخارج لتشكل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الرأي العام فالعلاقات الداخلية المتناغمة تترجم إلى خدمة راقية تعزز ثقة المواطن في المنظومة الصحية العمومية ، بينما النزاعات العلنية أو سوء المعاملة الناتج عن ضغط العمل الداخلي يضرب في العمق سمعة المؤسسة و يقلل من موثوقيتها المجتمعية.⁴

¹ بوبكر عبد الرحمن ، سوسيولوجيا الاتصال في التنظيمات الجزائرية، دار الغرب للنشر، وهران ، 2011، ص 88.

² عساف عبد المعطي ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض 2009، ص 210 .

³ قوراري نبيل تحليل ظاهرة دوران العمل في القطاع الصحي"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 15 2022، ص 188.

⁴ ماهر أحمد السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، لإسكندرية 2011 ، ص 310 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

6. المعاناة الأخلاقية : عندما يكون الممارس الصحي على دراية بالقرار الطبي الصحيح، لكن علاقات العمل المتوترة أو ضعف التنسيق أو نقص الموارد تمنعه من تنفيذه، ينشأ لديه ما يعرف بـ "المعاناة الأخلاقية"، أثر هذه الحالة أعمق من مجرد عدم الرضا الوظيفي؛ فهي تمس الضمير المهني وتؤدي بمرور الوقت إلى التبدل الانفعالي كحيلة دفاعية ضد الشعور المستمر بالذنب أو العجز.¹

المطلب الرابع: : الأبعاد السوسيولوجية للسلطة و الهرمية في علاقات العمل

لا يمكن فهم علاقات العمل في المؤسسة الاستشفائية دون تفكيك بنية "السلطة" التي تحكمها ، فالمستشفى تنظيم بيروقراطي يتسم بهرمية شديدة التعقيد تتداخل فيها السلطة الإدارية مع السلطة العلمية (الطبية).

1. إزدواجية السلطة (الإدارية و الطبية):

من منظور سوسيولوجيا التنظيم خاصة مقارنة ماكس فيبر للبيروقراطية ، يعيش المستشفى تناقضاً مستمراً بين العقلانية الإدارية التي يمثلها مدير المستشفى الذي يسعى لترشيد النفقات و تطبيق القوانين) وبين الاستقلالية المهنية التي يمثلها الطبيب الذي يستمد سلطته من احتكاره للمعرفة العلمية ، هذا التقاطع يخلق علاقات عمل مبنية على التفاوض المستمر ، و أحياناً الصراع الخفي لفرض السيطرة على مساحة العمل ، حيث يعتبر الطبيب نفسه مستقلاً عن الهيكل الإداري التقليدي.²

2. المسافة الاجتماعية و تدرج المكانة :

تتسم المؤسسات الصحية العربية و الجزائرية بوجود مسافة سلطة كبيرة بين الفاعلين ، فالطبيب (خاصة رئيس المصلحة أو البروفيسور يحتل قمة الهرم الاجتماعي داخل القسم ، يليه الطبيب المقيم ، ثم الممرضون ، وأخيراً العمال المهنيون هذه الهرمية تخلق علاقات عمل تتسم أحياناً بالتبعية والامتثال بدلاً من التكامل، مما يحد من المبادرة لدى الكوادر شبه الطبية خوفاً من تجاوز الخطوط غير المرئية للمكانة الاجتماعية والمهنية.³

3. احتكار المعلومة كمصدر للقوة:

¹ حريم حسين تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و ثقافة العمل ، دار الحامد 2015 عمان ،، ص 302 .

² لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار الفروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2007، ص 134 .

³ بن عيسى أحمد السلطة و البيروقراطية في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية دراسة سوسيولوجية" ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة باتنة ، المجلد 14 العدد 2 2018 ، ص 87 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

استناداً إلى تحليل ميشيل كروزيه لمناطق اللاتيقن (Zones d'incertitude) ، فإن الفاعل الذي يمتلك المعلومة يمتلك السلطة ، ففي المستشفى ، تحكم علاقات العمل قدرة بعض الأطراف على احتكار المعلومات الحساسة سواء طبية من قبل الأطباء ، أو إدارية تخص المناوبات و الحوافز من قبل الإدارة) هذا الاحتكار يستخدم كورقة ضغط في العلاقات اليومية و يؤثر على سيرورة العمل الجماعي.

4. صراع الأجيال الطبية (تحولات السلطة العلمية) :

مع التسارع التكنولوجي ، تشهد تحولاً سوسيولوجياً في مفهوم السلطة العلمية ، فالطبيب المقيم حديث التخرج قد يمتلك اطلاعاً أوسع على أحدث التقنيات الجراحية المدعمة بالذكاء الاصطناعي مقارنة بالأستاذ (البروفيسور) الذي يمتلك الخبرة الكلاسيكية ، هذا التفاوت يخلق ديناميكية جديدة في علاقات العمل ، تتراوح بين التكامل المعرفي أو الصدام الهادئ حول أحقية توجيه القرار العلاجي¹.

5. سوسيولوجيا الفضاء الطبي (علاقة السلطة بالمكان): الهندسة المعمارية للمستشفى و توزيع المكاتب ليس مجرد تفاصيل تقنية ، بل يعكسان هرمية السلطة. فمساحة مكتب رئيس القسم ، موقعه ، و الأبواب المغلقة مقارنة بقاعات استراحة الممرضين المشتركة ، كلها رسائل غير لفظية تعزز المسافة الاجتماعية ، السيطرة على الفضاء المكاني داخل المستشفى هي أداة من أدوات ممارسة السلطة و تأكيد المكانة المهنية².

المطلب الخامس: دور الثقافة التنظيمية و التنظيم غير الرسمي في علاقات العمل

العلاقات المكتوبة في العقود لا تعكس سوى جزء بسيط من الواقع ؛ فالمستشفى تحكمه ثقافة تنظيمية و شبكة من العلاقات غير الرسمية التي قد تكون أقوى من القوانين ذاتها.

1. التنظيم غير الرسمي وشبكات التضامن (الشلل / الجماعات الأولية) :

إلى جانب الهيكل الرسمي، تنشأ علاقات عمل غير رسمية مبنية على الانتماء المناطقي، أو التخرج من نفس الدفعة، أو حتى تقاسم نفس نوبات العمل الليلية (المداومة)، هذه الشبكات تلعب دوراً سوسيولوجياً مزدوجاً فهي من جهة تمثل دعماً نفسياً يخفف من قسوة العمل التضامن العضوي بلغة دوركايم)، ومن جهة أخرى قد تتحول إلى عصب "تعرقل قرارات الإدارة وتخلق تفرقة داخل فريق العمل الواحد³.

2. ثقافة "إنقاذ الحياة" و تأثيرها على ديناميكية العمل:

¹ عبد المعطى حسن مصطفى، علم اجتماع التنظيم قضايا نظرية و تطبيقية ، دارالفجر ، القاهرة 2015 ، ص 204

² زايد أحمد، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات ، عالم المعرفة ، القاهرة ، 2006 ، ص 115.

³ المغربي كامل محمد السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، 2016، ص 201.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

المعنى السوسيولوجي المشترك الذي يجمع العاملين في المستشفى هو التعامل مع الحياة و الموت" ، هذه الثقافة تفرض في أوقات الطوارئ تجاوز كل الخلافات الشخصية و الهرمية ، حيث تذوب الفوارق مؤقتاً الصالح إنقاذ المريض ، هذا يعكس قدرة الفاعلين على خلق تكامل لحظي يتجاوز البيروقراطية الصلبة ، و هو ما يبرز المرونة الاجتماعية داخل التنظيم¹.

3. التكيف مع ندرة الموارد (العلاقات القائمة على التدبر):

في العديد من المستشفيات الجزائرية ، و أمام نقص بعض الموارد أو تعقيد الإجراءات الإدارية ، يضطر ممارسو الصحة إلى بناء علاقات تبادلية أفقية بين الأقسام مبنية على الثقة و المصالح المتبادلة (مثال: إعارة معدات أو أدوية بين قسمين دون المرور بالإجراءات الرسمية الطويلة) ، هذه الممارسات السوسيولوجية تعرف بـ "استراتيجيات التكيف ، وهي ضرورية للحفاظ على استمرارية الخدمة العامة رغم المعوقات الهيكلية².

4. ثقافة اللوم مقابل ثقافة التعلم التنظيمي :

تتحد جودة علاقات العمل بشكل حاسم بناءً على كيفية تعامل الثقافة التنظيمية مع الخطأ الطبي ، ففي البيئات التي تسود فيه ثقافة اللوم ، تميل العلاقات نحو الانغلاق التستر ، و إلقاء المسؤولية على الآخرين لحماية الذات ، بينما في المؤسسات التي تتبنى ثقافة التعلم، تتحول الأخطاء إلى فرص للمناقشة الجماعية وتطوير النظام، مما يعزز الثقة والشفافية بين أفراد الطاقم الطبي .

5. ثقافة الوساطة والمحابة :

كجزء من امتداد الثقافة المجتمعية إلى داخل التنظيم الرسمي، تبرز في بعض المستشفيات ممارسات المحسوبية في علاقات العمل سواء في توزيع المناوبات المريحة، أو الترقيات، أو حتى في تسريع علاج مرضى معينين، هذه الثقافة غير الرسمية، رغم أنها تقيد المستفيدين منها أنياً، إلا أنها تدمر مبدأ العدالة التنظيمية"، وتخلق إحباطاً عميقاً وشعوراً بالغبين لدى الكفاءات التي لا تملك شبكات نفوذ³.

المبحث الثالث : أشكال علاقات العمل

¹ زايد أحمد ، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية ، دار المعارف القاهرة 2006 ، ص 165 .

² مرزوقي عبد القادر الثقافة التنظيمية و أثرها على السلوك غير الرسمي للعمال في المستشفى العمومي ، مجلة دراسات في

سوسيولوجيا التنظيم ، جامعة الجزائر 2 المجلد 9 العدد 1، 2021، ص 115.

³ فضل الله عليّة الفساد الإداري والسلوك التنظيمي في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2017، ص 190.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

لا تقتصر ديناميكية العمل داخل المؤسسة الاستشفائية على القواعد و اللوائح الإدارية المدونة ، بل تتجاوزها لتشكّل نسقاً اجتماعياً و تنظيمياً بالغ التعقيد ، تتعدد فيه أشكال التفاعل و تتداخل مساراته ، فالمستشفى بوصفه بيئة عمل كثيفة الضغوطات و حساسة المخرجات ، يمثل حقلاً خصباً لتشكّل شبكات علائقية متنوعة توجه سلوك ممارسي الصحة و تحدد مستويات أدائهم و انتمائهم .

نسعى من خلال هذا المبحث إلى استجلاء هذه الشبكات و تفكيك أشكال علاقات العمل المتنوعة. و سنبدأ مسارنا التحليلي بالتمييز بين العلاقات الرسمية التي يفرضها الهيكل التنظيمي ، و العلاقات غير الرسمية التي تفرزها التفاعلات العفوية و تفرضها الحاجة للتكيف التضامني ، كما سننتقل لدراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية و أنماط التواصل التنظيمي التي تمثل الشريان النابض للمؤسسة ، و لأن بيئة المستشفى هي انعكاس لثقافة المجتمع ، سنقف عند الأبعاد الجدرية التي تعيد تشكيل السلطة و المهام بين الجنسين لنختم مبحثنا بتحليل عميق للأثر السوسيولوجي و النفسي لهذه العلاقات في تشكيل الهوية المهنية للممارس الصحي ، و تحديد موقعه بين قطبي الانتماء التنظيمي و الاغتراب الوظيفي .

المطلب الأول: علاقات رسمية

و هي العلاقات التي يقرها الهيكل التنظيمي للمستشفى ، و تأخذ أشكالاً عدة :

1. العلاقات العمودية الرئاسية و التبعية

تتم بين مستويات إدارية مختلفة مدير المستشفى ، رئيساً لقسم الطبي الطبيب المتخصص المقيم ، و الممرض) ، تؤثر هذه العلاقة على الأداء من خلال تفويض الصلاحيات و تقييم العمل ؛ فأسلوب القيادة الديمقراطي يحفز الممارس ، بينما الأسلوب التسلطي يقتل المبادرة¹.

2. العلاقات الأفقية الزمالة المهنية:

تتم بين الممارسين في نفس المستوى الإداري أطباء نفس الرتبة في أقسام مختلفة ، تسهم هذه العلاقات في توحيد الجهود ، تسهيل تبادل الاستشارات الطبية ، و تسريع عملية اتخاذ القرارات العلاجية .

3. العلاقات الشبكية (اللجان المجتمعة) :

¹ فهمي منصور ، السلوك التنظيمي، دار المناهج عمان 2014، ص 134.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

تتمثل في اللجان الطبية المتخصصة (مثل لجان مكافحة العدوى ، لجان الأخلاقيات) ، و المشاركة في هذه اللجان تطور المهارات المعرفية للممارس الصحي و تحسن أدائه من خلال الاحتكاك بخبرات متنوعة و التفكير العابر للتخصصات .

4. علاقات التوجيه و الرقابة :

ترتبط بإجراءات التفتيش و التدقيق الطبي و الإداري ، إذا كانت هذه العلاقات مبنية على التوجيه و التحسين بدلاً من تصيد الأخطاء ، فإنها تساهم في تقويم الأداء و تعزيز شعور الطمأنينة المهنية .

5. العلاقات العابرة للحدود التنظيمية :

و تتجلى في التنسيق الرسمي بين ممارسي الصحة داخل المستشفى و جهات رسمية خارجية ذات صلة مثل مديريات الصحة (DSP) ، الصيدلية المركزية ، أو المخابر المرجعية ، و تعد هذه العلاقات حيوية لضمان تدفق الموارد الطبية و إدارة الأزمات الوبائية ، و تتطلب مهارات تفاوضية و تمثيلاً رسمياً يخدم استراتيجية المؤسسة¹.

المطلب الثاني: علاقات غير رسمية

و هي شبكة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ تلقائياً و لا يغطيها الهيكل التنظيمي ، وتشمل :

1. جماعات الصداقة :

تنشأ بناء على التوافق النفسي الانتماء الجغرافي ، أو دفعة التخرج ، و توفر هذه الجماعات الدعم العاطفي للممارس الصحي ضد ضغوط العمل (كوفيات العمل الليلية المشتركة) ، مما يحميه من الانهيار النفسي و يحافظ على استقرار أدائه².

2. شبكات الاتصال غير الرسمية (الإشاعات / القرعيات)

قنوات سريعة لنقل الأخبار داخل المستشفى حول الترقية التغييرات الإدارية) ، قد تؤثر إيجاباً كآلية للتهيئة النفسية ، و لكنها غالباً ما تسبب القلق و الإحباط إذا حملت معلومات خاطئة ، مما يشنت انتباه الممارس و يقلل إنتاجيته .

3. الروابط التضامنية وقت الأزمات:

تتشكل بقوة في فترات الطوارئ القصوى (مثل الأوبئة أو الحوادث الكبرى ، حيث تتلاشى الفروق الرسمية لصالح التكافل الإنساني و المهني ، مما يؤدي إلى طفرة استثنائية في الأداء الجماعي لإنقاذ المرضى .

¹ جاد الله محفوظ أحمد ، إدارة المؤسسات الصحية ، دار المسيرة عمان 2013 ، ص 156.

² الغامدي سعيد ، تأثير التنظيم غير الرسمي على كفاءة الإدارة" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 3 ، 2017 ، ص 67.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

4. جماعات المصلحة المشتركة :

تجمع بين عمال لديهم أهداف محددة غير معلنة (مثل الضغط غير الرسمي لتغيير جداول المناوبات ، هذه الجماعات قد تتصادم مع أهداف الإدارة الرسمية مما يسبب اختلالاً في جداول العمل و انخفاضاً في جودة الخدمة إذا لم تدار بحكمة .

5. بروز القيادات غير الرسمية :

في خضم التفاعلات اليومية ، يبرز غالباً أشخاص لا يملكون مناصب إدارية كممرض قديم أو إداري متمرس و لكنهم يتمتعون بكاريزما و تأثير واسع على زملائهم بفضل خبرتهم أو شبكة علاقاتهم ، هذه القيادات غير الرسمية تلعب دوراً خطيراً و مزدوجاً ؛ فإما أن تستثمر لتمرير التغييرات الإيجابية و حل النزاعات ، أو تصبح مراكز قوى موازية تتحدى القرارات الإدارية الرسمية .¹

6. التنظيم غير الرسمي الرقمي (مجموعات التواصل المغلقة) :

مع التطور التكنولوجي ، انتقلت جماعات الصداقة و الشبكات غير الرسمية من الكافيتريا و غرف الاستراحة إلى الفضاء الافتراضي عبر تطبيقات مثل (WhatsApp أو Messenger) هذه الشلل الرقمية" يتم فيها تبادل الآراء حول الإدارة التنفيس عن ضغوط العمل ، و أحياناً بناء تحالفات خفية ، و تمتاز بسرعة فائقة في نشر الإشاعة أو حشد المواقف خارج رقابة الهيكل الرسمي.²

المطلب الثالث: أنواع العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل

باعتبار المؤسسة الصحية نسقاً اجتماعياً مصغراً ، تتنوع أشكال التفاعل فيها إلى:

1. علاقات التعاون و التآزر :

و هي أرقى أنواع التفاعل الاجتماعي ، حيث يتنازل كل ممارس صحي عن جزء من أنانيته لصالح الفريق الطبي ، فالتعاون يعظم المخرجات و يجعل أداء الفريق ككل يفوق مجموع أداء أفرادهِ .³

2. علاقات التنافس :

¹ السالم مؤيد سعيد نظرية المنظمة الهيكل و التصميم دار وائل ، عمان ، 2014 ، ص 288 .

² طارق محمد عبد الرؤوف ، الإدارة الرقمية و الاتصال التنظيمي الحديث ، دار اليازوري ، عمان ، 2019 ، ص 145 .

³ زايد أحمد ، علم الاجتماع الصناعي و التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011 ، ص 220.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

قد تكون إيجابية و محفزة إذا كانت حول الكفاءة و الترقيات العلمية ، مما يرفع من جودة الأداء الشخصي للممارس الصحي ، ولكن التنافس غير الشريف على المناصب الإدارية قد يتحول إلى صراع يدمر بيئة العمل .

3. علاقات الصراع و المجابهة :

تنشأ نتيجة لاختلاف القيم ، تضارب المصالح ، أو التمييز في المعاملة فالصراع المكتوم بين فئة الأطباء و الممرضين النظرة الدونية أحياناً يؤدي إلى تراجع خطير في التواصل المهني و ارتفاع نسب الوفيات أو الأخطاء في المستشفيات.¹

4. علاقات التبادل و التوافق الاجتماعي :

تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة غير المكتوبة ، مثل تغطية ممرض لزميله في مناوبة ليلية مقابل استرداد الخدمة لاحقاً ، هذه المرونة الاجتماعية ضرورية لاستمرار العمل بسلاسة و تخفيف الأعباء الروتينية على ممارسي الصحة.

5. علاقات التجنب و الانسحاب المتوقع المهني :

كرد فعل على بيئة العمل المشحونة أو المتسلطة ، قد يلجأ بعض ممارسي الصحة إلى شكل سلبي من التفاعل يتمثل في التجنب" ، حيث يكتفي الموظف بأداء الحد الأدنى المطلوب منه رسمياً ، متجنباً أي احتكاك عميق أو مبادرة تطوعية مع زملائه أو إدارته ، و هو شكل من أشكال الانسحاب النفسي الذي يؤدي بمرور الوقت إلى تدني كفاءة الأداء الجماعي .²

6. علاقات الثقة المبنية على العدالة التنظيمية :

تتشكل طبيعة التفاعل الاجتماعي داخل المستشفى بناءً على إدراك الممارسين الصحيين المستوى العادلة التوزيعية " (في المكافآت وجدول المناوبات و العدالة الإجرائية في طرق التقييم و الترقية ، فعندما يلمس العاملون شفافية و عدالة من طرف الإدارة أو رؤساء الأقسام ، تتشكل علاقات ثقة متبادلة" تقلل من منسوب الشك و الحذر التنظيمي ، و تحفز الموظفين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) "، كالتطوع المساعدة الزملاء دون انتظار مقابل مادي.³

المطلب الرابع: علاقات العمل الاتصالية (شبكات التفاعل التنظيمي) :

¹ مرياح نادية ، 'ديناميكية الجماعة في المؤسسات'، مجلة دراسات اجتماعية ، العدد 9 2020 ، ص 41.

² حريم حسين ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الحامد ، عمان ، 2013 ، ص 162 .

³ القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي ، دار وائل ، عمان ، 2012 ، ص 295 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

تأخذ علاقات العمل شكل تفاعلات اتصالية مستمرة بين ممارسي الصحة ، و تعد هذه الشبكات العصب المحرك للمؤسسة الاستشفائية ، و تتخذ العناوين (الأشكال) التالية:

1. العلاقات الاتصالية التنازلية (التوجيهية) :

يأخذ هذا الشكل مساراً من الإدارة العليا (مدير المستشفى ، رئيس المصلحة الطبية إلى الهيئة المنفذة الأطباء المقيمين ، الممرضين ، الإداريين ، و يهدف هذا الاتصال إلى نقل التعليمات ، و توضيح بروتوكولات العلاج ، و تقييم العمل ، حيث تنعكس فعالية هذا الشكل الاتصالي على الأداء من خلال تقليل الغموض الوظيفي و توحيد معايير الرعاية الصحية ؛ فكلما كانت التوجيهات واضحة و خالية من التعقيد البيروقراطي ، زادت سرعة استجابة ممارس الصحة للحالات المرضية.¹

2. العلاقات الاتصالية التصاعدية (التمكينية) :

و هي العلاقات التي تتدفق من أسفل الهرم التنظيمي ممارسي الصحة في الميدان إلى الإدارة العليا ، و تأخذ شكل تقارير طبية ، تظلمات ، أو اقتراحات لتطوير العمل ، يلعب هذا الشكل دوراً جوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي ، حيث يسمح للإدارة باكتشاف الخلل في الأقسام الطبية (مثل نقص المستلزمات أو الأعطال في الأجهزة و معالجتها فوراً ، فغياب هذا النوع من العلاقات يخلق حالة من الاغتراب الوظيفي لدى الممارس ، مما ينعكس سلباً على جودة أدائه.²

3. العلاقات الاتصالية الأفقية (التنسيقية و الفريقية) :

تتم هذه العلاقات بين ممارسي الصحة الذين يشغلون نفس المستوى الإداري أو يعملون في أقسام متقاطعة (مثل التواصل بين طبيب الجراحة و طبيب الإنعاش أو بين الممرضين أثناء تسليم المناوبات يعد هذا الشكل الأكثر تأثيراً على الأداء الطبي المباشر ؛ فالتنسيق الأفقي الفعال يقضي على العزلة المهنية ، يقلل من الأخطاء الطبية القاتلة الناتجة عن سوء الفهم ، و يسرع من عملية التشخيص و العلاج ضمن روح العمل الفريقي.³

4. العلاقات الاتصالية الرقمية (التكنولوجية)

¹بوفلجة عمر الاتصال التنظيمي و فعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية ، دار القدس وهران الجزائر ، 2017 ، ص 142.

² شريفي محمد ، دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات الصحية" ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية و العدد 3 ، 2020 ، ص 200-225 .

³ حمادي سليمة ، أثر شبكات الإتصال التنظيمي على أداء الكادر الطبي بالمستشفيات العمومية ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 18 ، 2021 ، ص 75-95

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

مع توجه القطاع الصحي نحو الرقمنة ، ظهر شكل جديد من العلاقات يربط ممارسي الصحة عبر الشبكات الداخلية (Intranet) و الملفات الطبية الإلكترونية للمرضى ، هذا النمط الحديث من العلاقات يقلص من الاحتكاك الشخصي المباشر لصالح التفاعل الافتراضي السريع ، مما يسهل تبادل المعلومات الطبية الدقيقة في وقت قياسي ، و ينعكس هذا التحول إيجاباً على أداء الممارس من خلال توفير الجهد و اختصار الوقت المهدور في الإجراءات الورقية ، و توجيه ذلك الوقت للرعاية المباشرة للمريض ¹.

5. الاتصال الأزموي (Crisis Communication) :

يمثل شكلاً تواصلياً طارئاً و حاسماً ينشط بقوة أثناء الكوارث أو الجوائح مثل جائحة كورونا في هذا النمط ، تتجاوز خطوط الاتصال التعقيدات البيروقراطية لتصبح مركزية و مكثفة و مباشرة ، و تهدف إلى ضمان التوحيد السريع للإجراءات الوقائية و العلاجية ، حيث تصبح المعلومة الدقيقة و في الوقت المناسب مسألة حياة أو موت ².

6. العلاقات الاتصالية التعاطفية و الذكاء الوجداني :

في البيئة الاستشفائية ، لا يقاس نجاح الاتصال بمدى وضوح الرسالة الطبية أو الإدارية فحسب ، بل بمدى التحلي بـ "الذكاء الوجداني" أثناء نقلها ، سواء كان ذلك في تواصل الطبيب مع زميله الممرض المنهك ، أو في إبلاغ أهل المريض بأخبار سيئة ، هذا الشكل من العلاقات الاتصالية يتطلب مهارات الإنصات النشط التعاطف ، و احتواء الانفعالات ، و غيابه يؤدي إلى حوادث اصطدام يومية و شكاوى مستمرة ضد الطواقم الطبية ³.

المطلب الخامس: علاقات العمل على أساس النوع الاجتماعي (الأبعاد الجندرية)

لا تعمل المؤسسة الاستشفائية في فراغ ، بل تعكس البنية الثقافية و الاجتماعية للمجتمع ، و تتخذ علاقات العمل أشكالاً تتقاطع بشكل كبير مع "النوع الاجتماعي (الجندر) ، و تبرز في الأشكال التالية:

1. التقسيم الجنسي للعمل الطبي تاريخياً و اجتماعياً :

ارتبطت مهنة التمريض بالرعاية و الأنوثة ، في حين ارتبطت التخصصات الدقيقة (كالجراحة) بالسلطة و الذكورة ، هذا التقسيم ، و إن بدأ يتغير ، لا يزال يفرض شكل علاقات تتسم أحياناً بالأبوية المهنية "

¹ منصور عبد المالك ، سوسيولوجيا التنظيم و التكنولوجيا المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2019 ، ص 201.

² أبو اصبح صالح خليل ، الاتصال الانساني و الشامل ، دار الشروق ، عمان ، 2010 ، ص 214.

³ ماهر أحمد السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية ، الإسكندرية 2011 ، ص 412 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

حيث يمارس الطبيب (الذكر) سلطة مزدوجة (علمية و ذكورية على الممرضة ، مما قد يخلق توترات خفية تؤثر على سلاسة العمل الفريقي.¹

2. علاقات اختراق السقف الزجاجي :

عندما تتولى المرأة طبيبة (أو إدارية) منصباً قيادياً (رئاسة قسم أو إدارة مستشفى) ، تتخذ علاقات العمل شكلاً من أشكال التفاوض المستمر لإثبات الجدارة" ، حيث تواجه الكفاءات النسائية أحياناً مقاومة غير رسمية من الزملاء الذكور ، مما يفرض عليهن تبني أساليب قيادة حازمة لفرض الانضباط ، و هو ما يؤثر على طبيعة الاتصال التنظيمي و يجعله أكثر رسمية وحدة.²

3. صراع الأدوار (المهني-الأسري) و تأثيره العلائقي :

تفرض بيئة العمل في قطاع الصحة نظام المناوبات (الليلية و النهارية) ، مما يخلق ضغطاً مضاعفاً على الممارسات الصحيات (النساء) للتوفيق بين التزاماتهن الأسرية و المهنية ، هذا الصراع ينعكس على شكل العلاقات مع الزملاء و الإدارة ، حيث تبرز الحاجة الماسة إلى علاقات التبادل و التوافق كالتنازل عن مناوبة مقابل أخرى لتخفيف حدة هذا الصراع ، و غياب هذا التعاون يؤدي إلى الإرهاق و تراجع جودة رعاية المرضى.³

4. تأنيث المهن الطبية و ديناميكية السلطة :

يشهد القطاع الصحي توجهاً عالمياً و محلياً نحو تأنيث" سلك الأطباء و التخصصات الدقيقة التي كانت حكرًا على الذكور. هذا التحول الديموغرافي يعيد صياغة علاقات العمل تدريجياً ، حيث تبرز أنماط تواصلية تعتمد أكثر على الإقناع و المشاركة بدلاً من التوجيه الصارم ، غير أنه يولد أحياناً مقاومة تنظيمية مبطنة لتقبل السلطة الأنثوية في بيئات العمل ذات الخلفية الثقافية المحافظة.⁴

5. الأمومة التنظيمية (Organizational Motherhood) و تأثير الهالة:

في بعض الأقسام التي تسيطر عليها الكوادر النسائية مثل أقسام التوليد أو طب الأطفال ، قد تتخذ علاقات العمل طابعاً استثنائياً يشبه الديناميكية الأسرية ، حيث تلعب رئيسة القسم أو الممرضة الرئيسية

¹ سلاطينة بلقاسم ، سوسيولوجيا التنظيم و العمل ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2015 ، ص 178.

² عياد خديجة المرأة و علاقات العمل في القطاع الصحي الجزائري: مقاربة سوسيولوجية" ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة ، المجلد 11 العدد 2 ، 2019 ، ص 215.

⁴ خليل عبد العزيز ، سوسيولوجيا المرأة و العمل ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 2016 ، ص 134.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

دوراً توجيهياً و رعائياً يتجاوز الإدارة الصارمة ، ليمتد إلى احتواء المشكلات الشخصية للزميلات و تقديم الدعم العاطفي ، و رغم إيجابية هذا النمط في تخفيف التوتر، إلا أنه قد يتعارض أحياناً مع متطلبات الحزم الإداري و التقييم الموضوعي للأداء ¹.

المطلب السادس: علاقات العمل و تشكيل الهوية المهنية (الانتماء و الاغتراب)

من منظور التفاعلية الرمزية ، فإن علاقات العمل ليست مجرد قنوات لإنجاز المهام ، بل هي البوتقة التي تتشكل فيها شخصية الممارس الصحي و نظرته لذاته و لمهنته

1. علاقات التنشئة الاجتماعية المهنية:

و هي العلاقات التي تربط الممارسين القدامى (ذوي الخبرة) بالوافدين الجدد الأطباء و الممرضين حديثي التخرج ، حيث تأخذ هذه العلاقات شكل الاستدخال القيم و ثقافة المستشفى ؛ فمن خلال التفاعل اليومي ، لا يتعلم الممارس الجديد المهارات التقنية فحسب ، بل يتشرب أساليب التعامل مع المرضى ، و كيفية تجاوز الثغرات الإدارية ، مما يصقل هويته المهنية و يحدد مدى انسجامه مع فريق العمل.²

2. علاقات التمايز و رسم الحدود(نحن و هم) :

تتخذ العلاقات بين الفئات المهنية المختلفة داخل المستشفى شكل التمايز الجماعي للحفاظ على المكانة ، فجماعة الأطباء قد تميل إلى الانغلاق على نفسها و تطوير لغة مشتركة لتعزيز هويتها النخبوية في مقابل جماعة الإداريين أو الممرضين ، هذا التمايز، رغم أنه يعزز الانتماء داخل المجموعة الواحدة ، إلا أنه يخلق حواجز اتصالية مع المجموعات الأخرى ، مما يعرقل التنسيق الشامل.

3. علاقات العمل العاطفي و الاغتراب الوظيفي :

تفرض المهنة الطبية على الممارس كبت انفعالاته الحقيقية و إظهار التعاطف الدائم مع المرضى العمل الوجداني) ، فعندما تكون العلاقات الداعمة (من الإدارة و الزملاء) غائبة ، يتحول هذا العبء العاطفي إلى إرهاق شديد ، و في ظل الروتين و البيروقراطية ، قد تتخذ العلاقات شكلاً ألياً / ميكانيكياً" ، حيث

¹ خليل عبد العزيز، المرأة و العمل في المجتمعات العربية ، دراسة سوسيولوجية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2014 ، ص 155.

² السويدي محمد مقدمة في علم الاجتماع المهني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2012 ، ص 144 .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري لعلاقات العمل

يُنظر للمريض كـ "حالة" أو رقم سرير و ليس كإنسان ، و هذا يمثل ذروة حالة الاغتراب المهني " التي تفقد الممارس الإحساس بقيمة عمله الإنساني.¹

4. الاحتراق المهني كأزمة هوية :

عندما تتصادم الصورة المثالية لمهنة الطب الإنقاذ ، التقدير الاجتماعي ، النبل مع الواقع التنظيمي الصعب نقص الموارد ضغط المرضى البيروقراطية) ، يمر الممارس الصحي بما يعرف بصدمة الواقع ، إذ المتدعم علاقات العمل استيعاب هذه الصدمة ، فإنها تتحول إلى احتراق مهني لا ينظر إليه كإرهاق جسدي فحسب ، بل كأزمة هوية يفقد فيها الموظف إيمانه بجدوى رسالته المهنية ، مما يدفعه نحو اللامبالاة و التبدل العاطفي.²

5. الوصم المهني (Occupational Stigma) و علاقات التهميش :

داخل الهرمية الاستشفائية ، تعاني بعضا لفئات مثل عمال النظافة الاستشفائية ، أو أعوان حفظ الجثث من نظرة دونية أو وصم مهني رغم أهمية أدوارهم ، هذا الوصم يشكل هويتهم المهنية بطريقة سلبية ، و يجعل علاقاتهم مع الفئات الطبية العليا تتسم بالتهميش أو التجاهل مما يضعف شعورهم بالانتماء للمؤسسة و يقلل من دافع يتهم للعمل.³

6. تأثير طبيعة التعاقد على الانتماء :

هشاشة العلاقات التعاقدية و الهوية المهنية القلقة: لا تتشكل الهوية المهنية بمعزل عن الوضعية القانونية للموظف ، ففي ظل لجوء بعض المؤسسات الاستشفائية إلى أنماط التشغيل المؤقت ، المتعاقد ، أو عقود ما قبل التشغيل خاصة في صفوف الشبه طبيين و العمال المهنيين ، تتشكل لدى هؤلاء حالة من الهوية المهنية الهشة" ، الموظف غير المرسم يشعر بأنه عابر " و مؤقت داخل التنظيم ، مما يجعله يعزف عن الاستثمار العاطفي في بناء علاقات عمل تضامنية أو مستدامة مع زملائه الدائمين ، هذا الوضع يحرمه من الشعور بالأمان الوظيفي ، و هو الشرط الأساسي للانتقال من حالة "الاغتراب" إلى حالة الانتماء التنظيمي الكامل..⁴

¹ محمدي فتيحة العمل الوجداني و الاغتراب الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات العمومية" ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد 14، 2021 ، ص 89.

² حجازي مصطفى الإنسان المهدور: دراسة تحليلية نفسية اجتماعية ، المركز الثقافي العربي الدار البيضاء ، 2005 ، ص 188.

³ إبراهيم محمد محمود ، علم الاجتماع المهن و العمل ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2012 ، ص 210 .

⁴ عبد الباسط محمد ، سوسيولوجيا العمل و المتغيرات المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2017 ، ص 112 .

7. التنافر العاطفي (Emotional Dissonance) و تآكل الهوية :

التنافر العاطفي و الانسحاب النفسي: استكمالاً لمفهوم العمل العاطفي، يواجه الممارس الصحي غالباً حالة من التنافر العاطفي، وهي الفجوة بين المشاعر الحقيقية التي يختبرها (مثل الخوف، الإحباط أو الغضب من نقص الإمكانيات وبين المشاعر التي تفرضها عليه لوائح المهنة وعلاقات العمل (الابتسام الهدوء، والطمأنينة المطلقة، هذا التمثيل السطحي المستمر يخلق شراً في الهوية المهنية؛ حيث يشعر الموظف بأنه يرتدي قناعاً تنظيمياً يفصله عن ذاته الحقيقية، ومع مرور الوقت، يؤدي هذا التنافر إلى¹ تآكل الانتماء للمؤسسة واللجوء إلى الانسحاب النفسي كآلية دفاعية، حيث يتواجد الموظف جسدياً في المستشفى، لكنه منفصل شعورياً وذهنياً عن زملائه ومرضاه.²

8. بروز الهوية المهنية "الدفاعية" :

الطب الدفاعي (Defensive Medicine) وإعادة تشكيل علاقات الثقة :نتيجة لتزايد الوعي القانوني للمرضى وتساعد الشكاوى الإدارية والطبية، بدأت تتشكل لدى ممارسي الصحة (خاصة الأطباء) هوية مهنية دفاعية"، هذا التحول السوسيولوجي يجعل الممارس ينظر إلى علاقة العمل مع المريض وإدارة المستشفى من منظور الخطر المحتمل" بدلاً من منظور الرعاية والتعاون، فتصبح الإجراءات الطبية المبالغ فيها والتوثيق الورقي المفرط حماية للذات من المتابعة القانونية أو الإدارية) هي المحرك الأساسي للأداء، هذا النمط من الهوية الدفاعية يقتل الإبداع والمبادرة، ويجعل علاقات العمل مشحونة بالترقب والحذر المستمر، مما يعمق الفجوة بين الطاقم الطبي والإدارة، ويضعف جوهر الثقة التنظيمية.³

خلاصة الفصل : و من هنا نستنتج ان علاقات العمل هي تلك الروابط التي تنشأ في مجال العمل بين الموظف و صاحب العمل او بين رؤساء العمل و مدراءهم ، حيث تعتبر هذه العلاقات احد اهم مكونات العلاقات الاجتماعية و العنصر البشري .

¹ عبد الباقي صلاح الدين السلوك التنظيمي المفاهيم الأساسية و التطبيقات الدار الجامعية ، الإسكندرية 2015 ، ص 241 .

² عبد الباقي صلاح الدين السلوك التنظيمي المفاهيم الأساسية و التطبيقات، مرجع سابق .

³ فهمي محمد سيد ، علم الاجتماع الطبي و التمريض ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2011 ، ص 198

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي والنظري لأداء و الموظفين

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
 - المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
 - المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
- #### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي عناصره و أهميته و قياسه

- المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين

- المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
- المطلب الثاني: أهداف و معايير تقييم أداء العاملين
- المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

خلاصة

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويعتبر تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم أحد هذه الدراسات، من خلال دوره الهام في تحقيق أهداف ومصالح المؤسسات والجودة الفاعلية فيها، وفقاً لقواعد وقوانين مسيرة لبيئة العمل.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى المفهوم الكامل للأداء الوظيفي، لا بد من النظرة أولاً لمفهوم الأداء.

1) مفهوم الأداء:

- أ. لغةً: من معجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى ، يؤدي ، تأديةً ، أداة".¹
- ب. اصطلاحاً: لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المستوحاة من تعريف محدد لمصطلح الأداء، ومن هنا نطرح بعض التعريفات لبعض الباحثين من بينهم:
 - تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".
 - تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
 - تعريف الأداء حسب (Ph . Lorrino): يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموعة القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلباً في الأداء الكلي من طريق تكاليفها،² والأخرى

¹ عيسى مومني، القاموس المدرسي الممتاز عربي-عربي، دار العلوم للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، باتنة، الجزائر، ص12.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، السنة 2009-2010، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.dspace.univ-ourglia.dz، يوم 2026/02/07، على الساعة 17:47، ص217_218.

تعتبر تكلفة عن المواد المستعملة (اي الاستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى أن الثنائية (تكلفة - قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية (جودة - سعر)، (كفاءة - فعالية)، (توقيت - تكاليف)¹.

ت.إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة للغوي والاصطلاحي لمفهوم الأداء، يمكننا تعريفه على أنه مجموعة الجهود والنشاطات التي يقوم بها العامل داخل عمله لتحقيق هدف معين أو مصلحة ما.

(2) الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي ركيزة من الركائز الأساسية للوظيفة التنظيمية حيث يساهم في تقييم جودة العمل والكفاءة للعامل داخل المؤسسة، حيث للأداء قيمة بالغة الأهمية داخل المنظمات عامة والإدارة العمومية خاصة لأنه يعكس كيفية قيام العامل لعمله وتحقيق مكاسب للوظيفة والمنظمة الشاغل بها.²

- ومن هنا يمكننا الاستعانة ببعض المفاهيم الأساسية لتعريف الأداء الوظيفي الذي يسمح لنا بفك الإبهام عن مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف توماس جلبرت: الأداء الوظيفي على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، كذلك هو مجموعة السلوك والنتائج معاً، وهو اتخاذ السلوك ونتائجه، وليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معاً، أنه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه.

يعرف سيتر ميستر: أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من اجل الأداء الوظيفي فقد تتطوي مكونات الفرد على اعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافق لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون القدرة على العمل ستتعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.³

ت.إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الاداء الوظيفي على أنه نشاط أو سلوك يجمع بين القدرة والدوافع البدنية والعقلية للعامل في الوظيفة التي يقوم بها للوصول إلى الأهداف والنتائج.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي:

¹ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، www.dspace.univ-ourgladz ، مرجع سابق .

² ماهر طاهر محمد صلاح ، النمط القيادي و علاقته برفع مستوى الاداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية ،المجلة العربية للنشر العلمي ، الاصدار الخامس ، العدد 51 ، تاريخ الاصدار 02 كانون الثاني 2007 ، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.ajsp.net ، يوم 2026/02/08 ، على الساعة 17:17.

³ تعريف الاداء الوظيفي، منتدى الموارد البشرية، تم النشر يوم 2016/08/06 ، على الساعة 13:41 ، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.hrdiscussion.com، يوم 2026/02/08 على الساعة 18:46 .

يعتبر موضوع بحثنا من المواضيع الحديثة التي ليس لها مراجع ودراسات سابقة لهذا استخلصنا أبعاد الأداء الوظيفي من خلال الجهد الشخصي لنا، وذكرنا أبعاده في النقاط التالية:

1. **جودة الأداء:** عرف "ابن منظور" في معجمه "لسان العرب" كلمة "الجودة" في اللغة بأنها أصل جود و

جيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي جعله جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول

والفعل، وفي الإصطلاح؛ توجد العديد من التعريفات المتعلقة بمعنى الجودة، فيشير أحد التعريفات

إلى أن الجودة هي النوعية، أو المقياس الذي يميز سلعة أو خدمة ما بحيث تخلو من النواقص

والعيوب، إذن فجوة الأداء هي مدى القدرة على تلبية مطالب المستفيدين والمستخدمين وتشمل كفاءة

العاملين.¹

2. **الكفاءة المهنية:** ويقصد بالكفاءة المهنية هي قدرة عامل على أداء سلوك معين يرتبط بمهام وأعمال

مطلوبة داخل التنظيم والذي يتم إدارتها بفاعلية لتحقيق الأهداف المخططة.

ويرى "باندولا" أن الكفاءة الذاتية متغير وسيط بين المعرفة والعمل، ولأننا نعتقد أن قدراتهم وتوقعاتهم

نحو نتائج جهودهم لها تأثير فعال على طرق الأداء والإنجاز.²

3. **الالتزام الوظيفي والأخلاقي:** يقصد بالالتزام الوظيفي تمسك الفرد بوظيفته ومهنته مثل وظيفة الطب،

المحاماة، التجارة، التعليم، التدريس... الخ، من المهم أن تعزز رغبته في الاستمرار بها.³

• أما الالتزام الأخلاقي نقصد به مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد من بيئة

العمل وفي أثناء أداء مهامهم المهنية، تعتبر أخلاقيات العمل مرجعاً أساسياً للتمسك الأخلاقي وتحديد

ما هو مقبول وغير مقبول فعله في مجال العمل، وتهدف إلى توجيه سلوك الأفراد بشكل إيجابي

لاتخاذ القرارات الأخلاقية المناسبة.⁴

4. **سرعة الاستجابة وإنجاز المهام:** وتعني التعامل الدقيق مع أداء العمل.

¹ سائد خليل، الجودة في الأداء المؤسسي، سلسلة كتيبات تعريفية موجهة إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي، صندوق النقد العربي، العدد 37، ابوظبي، الامارات، 2022، ص10، 04.

² عزالدين سليمان، مرابط رشيد، استخدام الكفاءة المهنية داخل مجلة علوم الانسان و المجتمع، الارسل 2024/05/04، القبول 2024/09/09، النشر 2024/10/31، مجلد 13، العدد 03، 2024، ص119.

³ محمد البخاري عموم، أخلاقيات العمل ودورها في توطيد وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، الليزي، العدد الاول، جانفي 2008، ص88.

⁴ أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل، أهم 10 قواعد أخلاقية يجب الالتزام بها في العمل، business بالعربي، نشر في 2023/07/15 على الساعة 10:30، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.businessbelarabi.com، يوم 2026/02/09 على الساعة 19:12.

5. **التواصل والعلاقات المهنية:** الاتصال الفعال داخل بيئة العمل يجمع بين طرفين أو أكثر، يستطيع كلاً منهم من خلال المحادثة التعبير عن وجهة نظره ونيته بوضوح، وبالتالي فإن هذا النوع من الاتصال مفيد عند التفاعل مع الآخرين، لأنه يساعد على التعبير عن الاحتياجات، وفهم المهام المطلوبة، فيشعر المشاركون في هذه العملية بأنهم مسموعين ومفهومين.¹

6. **المسؤولية واتخاذ القرارات:** المسؤولية هي إحدى القيم الأخلاقية والاجتماعية الأساسية التي تساهم في بناء مجتمع قوي ومتماسك، تعني المسؤولية أيضاً القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية تجاه نتائجها سواء كانت إيجابية أو سلبية.²

7. **التحسين المستمر والتكيف:** هو منهج يهدف إلى تحسين العمليات تدريجياً من خلال التغييرات الصغيرة المستمرة، بهدف زيادة الكفاءة والجودة، وتقليل الأخطاء؛ يبدأ بتحديد المشكلات وتطبيق حلول مدروسة، ويعتمد على إشراك جميع الموظفين في صنع التغيير، يساعد التحسين المستمر على تحسين بيئة العمل، وتعزيز الرضا، مما يساهم في تحقيق نجاح طويل الأمد.³

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الفرد للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة المسؤولة عليها للقيام بها، وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عناصر مكونة له وهذا الأخير عرضة للتأثير سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها رفع أو نقاية (ربما يقصد كفاية) الأداء وتؤثر في الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى محددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية، وهي:

1. المحددات الداخلية:

• **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية المبذولة لأداء مهمته.

¹ الاتصال الفعال والتواصل الفعال في بيئة العمل: المفهوم و الأنواع و الاهداف و المهارات التأثير و المعوقات ، بكة، آخر تحديث نوفمبر 2025 ، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.bakka.com ، يوم 2026/02/09 الساعة 19:23 .

² ماهي الامس التي تقوم عليها المسؤولية ؟ ، مدونة ، الخليج للتدبير و التعليم ، نشر في نوفمبر 2024 ، اطلع عليه من خلال الموقع : www.alkhaleej.com ، بتاريخ 2026/02/09 ، على الساعة 19:36 ،

³ التحسين المستمر: مفهومه وأهميته وأدواته ومنهجيته وأمثلة عملية عليه ، بكة ، آخر تحديث 2025/06 ، اطلع عليه من خلال الموقع www.bakkah.com ، يوم 2026/02/09 ، على الساعة 19:44 .

- **التدريب والتكوين:** التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة، وهو عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي يتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المنشأة.
- أما التكوين فهو عملية تستهدف رفع نسبي من قدرات الفرد ومساعدته على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصورات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومساهمة تحقيق أهداف الفعالية فيها.¹

- **إدراك الدور الوظيفي:** ويقصد به إدراك المهام الموكلة له، أي ما هي رسالة الوظيفة والأهداف المرجوة من هذه الوظيفة.

2. المحددات الخارجية:

- **متطلبات العمل الوظيفي:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- 3. **التزام الإدارة العليا:** يشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، والتزام الإدارة العليا بالمؤسسة بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة والتدريب.
- 4. **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على رعاية ورعاية أعضائها من خلال الدعم والإنصات لشكاويهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ومعاملتهم بعدالة، المساهمة في تقديم المساعدات، وإدراك وفعالية المؤسسة في استمرارية العناية بأفرادها والاهتمام بصحتهم النفسية والدعم الإيجابي.

¹ بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة الجزائر 03، العدد 11 ، تاريخ الإرسال 2019/02/14، تاريخ القبول 2019/03/16، تاريخ النشر 2019/03/28، ص 145 ، 146.

5. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة في الأداء باتجاهاته المختلفة، كما تلعب التحديات الاقتصادية والتقنية دوراً في الأداء، كإنخفاض الرواتب والحوافز، واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى، فتأثر سلباً على أداء العاملين من حالة لا نظام.¹

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (عناصره وأهميته وقياسه)

المطلب الأول: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكننا التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتقييم مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيج من المساهمات لدعم وتنمية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن بين هذه المساهمات نذكر ما يلي وذلك بالإشارة لكل عنصر من الأداء التالية:

1. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج الأداء الفعال الذي يقوم به ذلك الموظف.

2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.²

2. المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

نظراً للأهمية البالغة التي يحتلها الأداء داخل المنظمات لأنه يعبر عن النتائج النهائية لمجموع

النشاطات التي يقوم بها العمال، حيث كلما كان الأداء للعاملين بالمنظمة متميزاً كلما كانت

المؤسسة أكثر استقراراً، وبحيث نذكر أهمية الأداء في النقاط التالية:

¹ عزوز محمد، أثر تدقيق المحددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي 1 نوفمبر 1954 لولاية الجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، تاريخ الإرسال 2020/03/01، تاريخ القبول 2020/10/05، تاريخ النشر 2020/10/18، المجلد 10، العدد 04، ص 55، 56.

² زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي نيسميسيل، اطلع عليه من خلال الموقع الإلكتروني: www.asjp.cerist.dz، يوم 2026/02/02 على الساعة 20:04، ص 251.

- ترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها ومراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز، ومرحلة الريادة، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من المراحل والدخول والنمو في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل مما تهتم به القيادات والرؤساء، وعندما يشعر الرؤساء والقادة في ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها من أجل تحقيق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.
- أيضاً للأداء الوظيفي أهمية في أي منظمة نذكر منها :
- أنّ أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج الموجودات وتنتج منتجاً وتحقق الأهداف المصممة لها.
- انها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها.
- قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات أو المواد المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المورد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت مضافاً إليها قيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وذلك لتحقيق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل لأهداف المنظمة بأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.¹
- تحقيق الربح والتقدم بل إشارته الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستمرارها وفعاليتها.²

¹ عميروش عبد الكريم، ضيف محمد ، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة 08ماي1945، قالمة، السنة الجامعية 2018/2019، ص 07، 08.

² عميروش عبد الكريم، ضيف محمد ، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة ، مرجع سابق.س

المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي

القياس هو تقنية فنية يتم مقارنتها بمعيار متفق عليه، وذلك لأن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وتتمثل قياس الأداء فيما يلي:

1. **توقيت القياس:** إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس مثل الاكتشاف أو الانحرافات قبل الأداء أم تقييم ناتج مرحلة معينة واتخاذ القرار بالانتقال للمرحلة التالية من عدمه أما النوع الأخير في التقييم الذي يتم من خلاله القياس هو انتظار انتهاء البرنامج بأكمله ثم القياس والمقارنة مع المعايير.

2. **مقاييس الأداء:** هي أدوات لقياس مدى حالة تحقيق الأهداف وتتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق وأساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية ومنها لا يكتفي بالمقاييس المالية ويضيف إليها أدوات غير مالية والتي تشكل وسيلة فعالة للقياس، حيث يمكن أن تفرق بين مقاييس المخرجات ومقاييس البحث وهناك من يفرق بين مقاييس الفعالية ومقاييس الكفاءة ومقاييس الإنتاجية والتي رغم اختلاف هذه المقاييس تعاني من مشاكل أثناء القيام بها:

- النظرة الجزئية للقياس.

- الافتقار إلى التكامل بين متغيرات القياس.

- غياب البعد السلوكي والتنظيمي.

وعليه يجب استخدام مقاييس الكفاءة والفعالية حتى في الوقت أثناء القياس وبخاصة المقاييس يمكن للأداء أن يعطي صورة تمكن من مساهمة المؤسسة في الاستجابة لتطلعات الأطراف الفاعلة في المؤسسة كذلك اختيارها وأهدافها.¹

3. **المراجعة المبرمجة:** تعد إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها، وذلك في المجالات الآتية:

- درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع.

- فعالية العلاقات التي توجد في المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة.

¹ بلال سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، مؤسسة علم الرياضة، ط1، الاسكندرية 2018، ص357، 358.

- درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- قياس الأداء في الحقيقة يستند إلى الاداء الفعلي، ومصادر هذه المعلومات تتكون من داخل المؤسسة أو من خارجها حسب مدى القياس، ويعتمد قياس الحكم على أسلوب المراجعة ويمكن التمييز بين المراجعة المالية والمراجعة الإدارية، فالأولى تنص على الحسابات والعمليات المحاسبية المالية، أما المراجعة الإدارية فهي تتسم بقياس الأداء الكلي للمؤسسة بجميع أنشطتها ومجالاته، وأنها تركز على الدراسة الانتقادية و لوائح وأنشطة الإدارة بأكملها.
- 4. قياس الأداء باستخدام مراكز المسؤولية: يمكن قياس الأداء من خلال مراكز المسؤولية التي تنشأ لهذا الغرض، وهي متنوعة مثل:
- مراكز التكاليف: هي دائرة نشاط تحت مراقبة استخدام الموارد، ومن ثم يتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف، يتم قياس التكاليف فقط.
- مراكز المبيعات: إن الاهتمام ينصب هنا في سياسات معينة ومدى ربحيتها، حيث تكون مسؤولية عما تحققه المؤسسة من إيرادات وعناصر التكاليف المرتبطة بها.
- مراكز الربحية: هي دائرة تنتج تكاليفاً وتحقق إيرادات، ويؤدي نظام ربحية مركز الوحدات إلى تعظيم أرباح المؤسسة وبالتالي الأداء المالي.
- مراكز الاستثمار: حيث من مجموعة الاستثمارات، يتم فيها قياس الأداء عن طريق العائد المحقق من أي استثمار للموارد.¹

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الاول: تعريف تقييم أداء العاملين

1. الأفراد: ويقصد بها الأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها حيث ترتبط كفاءة وفعالية هذه المنظمات بكفاءة هذا العنصر إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المادية أو التكنولوجية وحسب بل يستند في المقام

¹مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص83، 84، 86

الأول على توفر تفاعل نوعي وكفاءات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.¹

2. الأداء: هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين.

3. التقييم: يستخدم لفظ تقييم للدلالة على "تثمين الشيء" فهو عبارة عن عملية قياس لتقدير قيمة ما أو أهمية أو حكم ما.²

4. تقييم الأداء: هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتهدف لمتابعة نمو الموظف في أداء عمله حسب الواجبات الملقاة على عاتقه ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.³

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون نظام الأداء دوري ومنتظم تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية . أما تعريف آخر لتقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تقدير كفاءة العاملين لأعمالهم عن فترة زمنية ماضية.

تعريف تقييم الأداء الداخلي: هو تقييم كل شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.⁴

المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم أداء العاملين:

1. أهداف تقييم أداء العاملين:

تقوم عملية تقييم الأداء بما يلي:

¹ عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية جامعة المسيلة، 2006/2005، ص3.
² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 29.
³ إبراهيم بوترة، تقييم مقارنة تدريس مقياس هندسة التكوين، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 2، المجلد 6، 2021/09/20، ص 310.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن عمان، 2007، ص 147.

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي والنظري لأداء وظائفك

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نظام الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها ووضع الحلول اللازمة لمعالجتها، وإرشاد المنفذين إلى وسائل تنفيذية مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية من مواطن الخلل والضعف في الأداء الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه جعل المنافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.¹

- عملية تقييم الأداء خطوة أولى أساسية نحو ترقية الموظف بناءً على العوامل الذاتية والموضوعية (الأداء والكفاءة).
- تحديد مدى احتياجات التدريب والتطوير للموظف.
- تشجيع نظام التغذية الراجعة المناسبة بين المدير والموظفين.
- اتخاذ قرار ملموس بما ينبغي أن تكونه نسبة الزيادة في راتب الموظف بناءً على سجل الأداء الخاص به.²
- مساعدة الموظفين على فهم موقعهم في العام الحالي وما هو نطاق التحسين.
- رفع جودة العمل في المؤسسة بوضع اقتراحات مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي.
- زيادة رفع مستوى الأداء الوظيفي بحثاً عن استقرار أكبر داخل المؤسسة من خلال الاحتفاظ بوجود الموظفين.³

2. معايير تقييم الأداء للموظفين:

تختلف معايير تقييم الأداء الوظيفي بطريقة وبأخرى من وظيفة لأخرى وفقاً لطبيعة العمل ومتطلباته؛ وهنا مجموعة من المعايير الشائعة الاستخدام لتقييم الأداء الوظيفي للموظفين، ومن أهمها:

¹ بالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 10، نشر في جوان 2017، ص 8 و9.

² تقييم الأداء: التعريف والأهداف والعملية والطرق والمزايا والعيوب، القوى العاملة، اطلع عليه من خلال الموقع الإلكتروني: www.questionpro.com، يوم 2026/03/06، على الساعة 14:50.

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي والنظري لأداء وظائفك

- **الإنتاجية والإنجاز:** وتشمل الكمية والجودة والدقة في الأعمال المنجزة، والالتزام بالمواعيد والأهداف المحددة والقدرة على إنجاز المهام في الوقت المناسب.
- **المعرفة والمهارات الفنية:** وتعني درجة إتقان الموظف للمهارات الفنية المطلوبة للوظيفة، والقدرة على استخدام الأدوات والتقنيات ذات الصلة.
- **مهارات الاتصال والتعامل:** وهي القدرة على التواصل الفعال مع المشرفين والزملاء، بالإضافة إلى مهارات القيادة والعمل الجماعي، والقدرة على التأثير وإقناع الآخرين.
- **المسؤولية والالتزام:** وتشمل درجة الالتزام بالمواعيد والإجراءات والأنظمة والسياسات، وتحمل المسؤولية والمساءلة عن الأعمال المنجزة والمبادرة في أداء المهام.¹
- **القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموظف:** أي إلى أي مدى ساهم الموظف في الحصول على أفكار مبتكرة وجديدة، والتي من شأنها مساهمة هذه الأفكار في تطوير جودة العمل بالمؤسسة واهتمام الموظف بتطوير مهاراته الابتكارية لديه.
- **مستوى التطور الذي بلغ إليه الموظف:** وتعني مدى حرص الموظف على التحسين المستمر لمستواه وأدائه في العمل، وهل يسعى دائماً لاكتساب المزيد من الخبرات وتنمية مهاراته وقدراته بالعمل ومعرفة إذا كان يتمكن من تقديم أفضل مستوى ممكن أم لا.²

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين:

تكمن أهمية تقييم العاملين بما يلي:

1. رفع حماس ودرجة الاندفاع إلى المشاركة.
2. زيادة شعور الموظف بالمسؤولية، وما يترتب عليها من تصورات بشأن مستقبله المنظمي.
3. اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
4. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
5. تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
6. الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.³

¹ تقييم الأداء للموارد البشرية وأهم الطرق والمعايير والأهداف، بكة، آخر تحديث من جانب الصحة، اطلع عليه من خلال الموقع الإلكتروني: <https://bakkah.com>، يوم 06 / 03 / 2026، على الساعة 20:20.

² دليلك الشامل لاجراء تقييم الاداء الوظيفي الفعال ، ادارة الموارد البشرية ، آخر تحديث 2024/06/26 ، اطلع عليه من خلال الموقع: www.dosoerp.com، يوم 2026/03/07 ، على الساعة 11:45.

³ محمد مصطفى نعمان، إدارة الأفراد، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016م ص 131، 132.

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي والنظري لأداء وتقييمك

7. تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأيدي العاملة المطلوب استقطابها.
8. تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجيته متدنية.
9. الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
10. إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين.¹

خلاصة الفصل الثالث:

يعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية للمنظمات الحديثة حيث يقوم بتحصيل مدى قدرة كل فرد على تنفيذ المسؤوليات والمهام بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة، وفقاً للأهداف والنتائج المحددة لكل تنظيم، ويكون الأداء ويتجسد من خلال الالتزام الأخلاقي والمهني، وجودة الأداء والمسؤولية في اتخاذ القرارات والسرعة في الاستجابة لتنفيذ المهام

¹ محيد الكرحي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2016م ص 128.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: مجالات الدراسة

- المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
- المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة
- المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة

المبحث الثاني: المنهج وادوات الدراسة و اختيار العينة

- المطلب الأول: نهج الدراسة
- المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات
- المطلب الثالث: العينة و كيفية اختيارها

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

- المطلب الأول: تحليل و تفسير البيانات
- المطلب الثاني: النتائج العلمية للدراسة
- المطلب الثالث: توصيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد استكمال الفصل النظري سوف نتطرق إلى الفصل الميداني الذي يعتبر أهم فصل بعد الفصل المنهجي والفصل النظري، وأهم الوسائل التي تساعد الباحث على جمع المعلومات من ميدان الدراسة اعتماداً على أدوات جمع البيانات حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة ومنهج واختيار العينة والنتائج العامة للدراسة مع التوصل إلى التوصيات في النهاية.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

يعتبر مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يجمع كل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي وأن لكل دراسة 3 مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني.

المطلب الأول: المجال المكاني

أجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف التي أنشئت بعد الاستقلال، عرفت تطوراً ملحوظاً خاصة في الفترة الأخيرة بعد التقسيم على ضوء المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن تنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية.

1. حيث تغطي المؤسسة العمومية الاستشفائية دائرتين هما:

- دائرة الطارف.
- دائرة بوثلجة.

2. والتي تضم عدة بلديات هي:

- بلدية الطارف وسط.
- بلدية الزيتونة.
- بلدية عين العسل.
- بلدية بوقوس.
- بلدية بوثلجة.
- بلدية بريحان.

- بلدية بحيرة الطيور.¹
- 3. الرقابة بميزانية الشرق للمؤسسة العمومية.
- 4. هيكل المؤسسة
 - المديرية العامة: يترأسها مدير المؤسسة.
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية: يترأسها نائب المدير.
 - المديرية الفرعية للعتاد الطبي: يترأسها نائب المدير.
 - مديرية الفرعية المالية والوسائل: يترأسها نائب المدير.
 - مديرية الفرعية للموارد البشرية: يترأسها نائب المدير.
- 5. المصالح الاستشفائية:
 - مصلحة الطب الداخلي.
 - مصلحة طب العمل.
 - مصلحة جراحة العظام.
 - مصلحة علم الأوبئة.
 - مصلحة التشريح المرضي.
 - مصلحة تصفية الدم.
 - مصلحة الأشعة المركزية.
 - مصلحة المخبر المركزي.
 - مصلحة الصيدلية المركزية.
 - مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية.
 - مصلحة طب النساء والتوليد.
- 6. المجالس الاستشفائية:
 - مجلس الطب: يجتمعون كل شهرين

¹ اطلع عليه من خلال وثائق خاصة بالمؤسسة.

- مجلس الإدارة: يجتمعون كل 6 أشهر.¹

المطلب الثاني: المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقناه في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة.

1. المرحلة الأولى: عبارة عن زيارة استطلاعية تمكنا من خلالها التعرف على هيكل المؤسسة.
2. المرحلة الثانية: عبارة عن اكتشاف سير العمل في مجموعة المصالح داخل المؤسسة.
3. المرحلة الثالثة: عبارة عن توزيع الاستمارات على موظفي المصالح الاستشفائية.
4. المرحلة الرابعة: عبارة عن جمع واسترجاع الاستمارات المجاب عنها من الموظفين.

المطلب الثالث: المجال البشري

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية "الهادي بن جديد بالطارف المقدر عددهم 842 وتم إجراء الدراسة على الموظفين الإداريين و أخذ جزء من هذه العينة تقدر ب 45 عينة.

¹ اطلع عليه من خلال وثائق خاصة بالمؤسسة ، مرجع سابق.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (01): يمثل طبيعة كل مصلحة وعدد عمالها والاستثمارات الموزعة عليهم:

عدد الاستثمارات الموزعة عليهم	عدد الموظفين	المصلحة	عدد المصالح
5	50	مصلحة الطب الباطني (رجال ونساء)	1
3	30	مصلحة طب الأطفال	2
2	17	مصلحة حديثي الولادة	3
10	100	مصلحة الاستجالات	4
5	32	مصلحة تصفية الدم	5
2	14	مصلحة التشريح المرضي	6
5	47	مصلحة أمراض السرطان	7
2	14	مصلحة بنك الدم	8
1	10	مصلحة المخبر المركزي	9
6	49	مصلحة أمراض النساء والتوليد	10
3	26	مصلحة الجراحة العامة	11
1	13	مصلحة الأشعة	12
45	402	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على استمارة البحث

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة على كل مصلحة يختلف حسب عدد الموظفين في كل مصلحة، ونلاحظ أن مصلحة الاستجالات تُمثل أكبر مصلحة من حيث عدد الموظفين والاستثمارات الموزعة عليهم، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن مصلحة المخبر المركزي تضم أقل عدد من الموظفين.

المبحث الثاني: المنهج وأدوات الدراسة واختيار العينة

لإجراء الدراسة الميدانية، اتبعنا مجموعة من الإجراءات المنهجية لتحديد كل الأبعاد المتعلقة بالبحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن المنهج هو الطريق والطريقة، والأسلوب والوتيرة، والسبيل والمسار. وهو ما يراد به تجسيد أسلوب شديد منظم ومُبهر، ملتزم بالانتقال من المشكلة إلى حلها من المقدمات إلى الغاية.¹

انطلاقاً من هذا التعريف المنهجي اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي رأينا أنه مناسب في وصف وتفسير موضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته.

المنهج الوصفي: يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى تحديد أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج منها، ويتم ذلك من خلال مفاهيمها الإجرائية والإحاطة بجميع أبعادها، ثم تحليل للمعطيات والبيانات التي جمعناها من الميدان؛ هذا التحليل يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي المدروس بدقة.²

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الخطوة الأولى لبناء دراسة بحث علمي هو التفكير في مصادر البيانات وكيفية هذه البيانات يمكن أن تكون بسيطة نسبياً وفقاً لنوع الأدوات المستخدمة في جمعها، ونظراً لأن هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لجمع البيانات، يجب أن تكون هذه الأدوات جيدة بما فيه الكفاية لجمع البيانات المفيدة من أجل الحصول على تقييم أفضل للبحوث. ويعتبر اختيار أدوات محددة تعتمد على الطبيعة المهمة، فضلاً عن نوع البيانات المطلوبة.³

ولدراسة هذا الموضوع، استخدمنا مصدرين:

1. **الاستمارة:** وهي أداة لجمع البيانات ذات الطابع الثبوتي مثل الطول، الوزن، التحصيل العلمي، لسنوات الدراسة، الجنس... إلخ، وجمع البيانات ذات الطابع الذاتي الذي يصفه الأشخاص أو المؤسسات يجمع بواسطة استمارات، والاستمارة لا غنى عنها حتى في بناء الأدوات الأخرى.⁴

¹ يميني طريف الخولي: مفهوم المنهج العلمي، دار النشر مؤسسة هنداوي، سنة 2020، ص26.
² شعالة أسامة، عباس محمد، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بن احمد وهران 2، 2021/2020، ص81.

³ رشيد سعيد، عبد الرحمان الفاقي، وقائع المؤتمر الدولي العاشر للحوسبة باللغة العربية، الدورة الثالثة للمؤتمر الدولي لتقنيات CCA، السودان (الخرطوم)، 2016، ص148.

⁴ عبد الهادي حشمت، تصميم نموذج لتقويم الكليات التقنية في البلاد العربية، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية السودانية، دار الجنان للنشر و التوزيع، السودان، 2010، ص110-111.

• بناء الاستمارة:

- بعد الانتهاء من صياغة الاستمارة بتاريخ 18/04/2026 واعتمادها في إعدادها على الجانب النظري للدراسة، وبعد ذلك تم عرضها على أستاذنا المشرف يوم 19/04/2026 الذي قدّم لنا مجموعة من التصويبات والنصائح يوم 22/04/2026، وبعد الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والاقتراحات التي قدّمها الأستاذ المشرف، تم صياغتها في شكلها النهائي يوم 26/04/2026 وقد احتوت على 39 سؤالاً موزعة على أربعة محاور.

• المحاور الرئيسية للاستمارة:

- المحور الأول: عبارة عن البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، يحتوي هذا المحور على 7 سؤالاً.
- المحور الثاني: تأثير علاقات العمل على طبيعة الاتصال الداخلي للمؤسسة، يحتوي هذا المحور على 12 سؤالاً.
- المحور الثالث: تأثير علاقات العمل على المناخ الوظيفي للموظفين، حيث يحتوي هذا المحور على 10 أسئلة.
- المحور الرابع: تأثير علاقات العمل على الالتزام التنظيمي للعمال، يحتوي هذا المحور على 10 أسئلة.

2. الملاحظة المنظمة: هي تقوم على تجميع خطط الدراسة وملاحظة أنواع معينة من السلوك، كالعلاقات الاجتماعية والمهارات الحركية إلخ، فتضع أهدافاً محددة ولا تكتفي بالملاحظة العشوائية، وهذا يعني اختيار سلوكاً معيناً أو أداء معيناً سلبياً أو إيجابياً، ويخطط لملاحظته فيحدد أهدافه بدقة، ويعد الأدوات والوسائل التي يستخدمها، ويسجل الملاحظات بانتظام وفقاً للخطة المقررة، وذلك فور حدوث الملاحظة أو بعد حدوثها بقليل، وذلك لتقليل أخطاء الاعتماد على الذاكرة بشكل واضح وموجز وموضوعي وبعيداً عن المشاعر الشخصية.¹

1.2 دليل الملاحظة أنظر الملحق 2 صفحة 141، 142

¹ رقيقة سليم حميد ، التقويم والقياس التربوي (مع تطبيقات عملية) ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، 2023 ، ص183.

المطلب الثالث: العينة وكيفية اختيارها

1. العينة: تُعرف العينة بأنها مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها.¹ حيث استخدمنا في هذه الدراسة نوعين من العينات (العينة العشوائية والعينة الحصصية) ويمكن تعريفهما فيما يلي:

أ) تعريف العينة العشوائية البسيطة:

هي مجموعة محصورة مختارة من المجتمع محل الدراسة، بحيث يكن لكافة عناصرها فرص متكافئة في ان تصبح جزءاً من العينة الممثلة للمجتمع ، و السبب في هذا أن المجتمع متناسق فإذا ما تم اختيار جزء منه لتمثيله ، فإن هذا الجزء سيتضمن كافة خصائص المجتمع و سماته ، و يتم اختيارها وفق طرق سحب معينة تسمى طرق السحب العشوائي.

ب) كيفية اختيار العينة العشوائية:

يوجد طريقتين لكي يحصل الباحث على عينة عشوائية ، يتطلب كلاهما الحصر الشامل للمجتمع الاحصائي و هما كالآتي:

1. طريقة اليانصيب او الحظ: وتتم هذه الطريقة عن كتابة عناصر او مفردات المجتمع و اعطاء ارقام لها و من ثم وضع هذه الارقام على قصاصات من الورق داخل حاوية ثم يقوم الباحث باختيار العدد المطلوب كعينة الدراسة.

2. طريقة استخدام الارقام العشوائية: يعد استعمال الجداول العشوائية أكثر كفاءة و دقة من بقية الاجراءات ، و هي عبارة عن دوال استخرجت ارقامها بطرق احصائية معينة.²

3. تعريف العينة الحصصية: تعتبر العينة الحصصية نوعاً من العينات غير الاحتمالية، ويعتمد في اختيار مفرداتها على تصنيف المجتمع إلى فئات معينة تمثل قطاعات هذا المجتمع أو فئاته الفرعية التي تمثل المجتمع الأشمل، بحيث تمثل بنسبة تواجدتها في المجتمع الأصلي.

¹ سعد سلمان المشهاني، اساسيات الاعلام: مناهج البحث الاعلامي ، المرجع الالكتروني للمعلوماتية ، نشر في 2025/01/09 ، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني ، www.almerja.com، يوم 2026/04/21، على الساعة 16:00.

² يحيى سعد، العينات العشوائية في البحث العلمي انواعها طرق اختيارها ، دراسة الاستشارات و الدراسات و الترجمة ، نشر في 2022/05/29 ، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.drsah.com، يوم 2026/04/21، على الساعة 17:15.

وهنا تكون العينة ماثلة للمجتمع الأصلي، أما الطريقة سحبها فقد لا تتيح لكل فرد في كل فئة أو قطاع لأنه يتواجد ضمن حصة الأفراد الذين يمثلون طبقته.¹

ب. كيفية اختيار العينة الاحصائية:

فيما يلي خطوات استخدام العينات الحصصية في البحث العلمي:

1. **تحديد الحصة:** قبل البدء في استخدام العينات الحصصية يجب تحديد الحصة المناسبة للدراسة، فيعتبر الحصة مجموعات متجانسة داخل السكان المستهدفين، و يفضل ان تكون قابلة للتمييز و ذات اهمية في سياق البحث.

2. **اختيار الحصة:** بعد تحديد الحصة، يتم اختيار عدد من الحصة بشكل عشوائي او بطرق اخرى محددة مسبقاً و يجب ان يكون هناك تمثيل جيد للحصة المختارة لضمان تمثيلية العينة و دقة النتائج المستتجة.

3. **تحديد العينة الفردية:** بعد اختيار الحصة ،يتم تحديد العينات الفردية داخل كل حصة، و يمكن استخدام طرق اختيار العينات الفردية المختلفة ، مثل العينة العشوائية البسيطة او العينة النسبية ، كما يجب تحديد حجم العينة المناسبة لكل حصة باستخدام الحسابات الاحصائية الملائمة لضمان دقة النتائج.

4. **حجم البيانات:** يتم جمع البيانات من الافراد داخل كل حصة مختارة ،كما يجب استخدام ادوات القياس المناسبة و تنفيذ الاجراءات اللازمة ، لضمان جودة و موثوقية البيانات المجمعة و تعرف على طرق جميع البيانات الاحصائية و انواعها.

تحليل البيانات وتفسير النتائج.²

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة.

ومن هنا نقوم باستعراض الإطار الميداني للدراسة والذي يتمثل في تحليل وتفسير بيانات كل محور والتي تتمثل في أربعة محاور أساسية والنتائج العامة للدراسة، حيث تعتبر هذه الخطوة من الخطوات التطبيقية لجمع البيانات والتي جمعت بواسطة الاستمارة المقترحة على موظفي مستشفى المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف.

¹ محي الدين عبد الحليم ، الراي العام (مفهومه و انواعه – عوامل تشكيله وظائفه و قوانينه- طرق قياسه و اساليب تغييره)، مكتبة انجلو المصرية ، المنهل، مصر، ص138.

² اسراء طارق، العينة الحصصية في البحث العلمي pdf ، سندك للاستشارات الاكاديمية و الترجمة، نشر في 2023/10/05 ، اطلع عليه من خلال الموقع الالكتروني www.sanadkk.com، يوم 2026/04/22 ، على الساعة 14:15.

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

1. تحليل وتفسير بيانات المحور الأول:

أ. البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: يمثل خصائص العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	العبارات
9%	04	ذكر
91%	41	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية العينة من جنس الإناث وذلك بنسبة 91%، يليها جنس الذكور بنسبة 9% وهذا راجع إلى أن أغلبية المؤسسات الصحية تعمل بها فئة الإناث أكثر من الذكور باعتبار أن المرأة تشجع الأعمال التي لا تتطلب جهداً عضلياً بينما فئة الذكور يفضلون الأعمال الحرة.

ت) الفئة العمرية:

الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
42%	19	من 20 إلى 30 سنة
38%	17	من 31 إلى 40 سنة
18%	8	من 41 إلى 50 سنة
2%	1	أكثر من 50 سنة
100%	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 42% كما لاحظنا أن أفراد الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة ضئيلة جداً تبلغ نسبتهم 2%، في حين وجدنا الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تتراوح نسبتهم 38%، بينما الفئة العمرية من 41 إلى 50 تتراوح نسبتهم 18% فقط.

ث) الحالة المدنية:

جدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	24	53%
متزوج	21	47%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسب المتعلقة بأفراد العينة حسب الحالة المدنية أن أغلب أفراد العينة من فئة العزاب بنسبة 53%، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتميز ب الحرية والحياة، على عكس أفراد العينة من فئة المتزوجين الذين تتراوح نسبتهم ب 47% يفضلون الارتباطات العائلية لتحقيق الاستقرار المادي والعائلي للعائلة، بينما فئة المطلقين والأرامل فهي منعقدة تماماً.

ج) المؤهل العلمي

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهلات	التكرارات	النسبة المئوية
تكوين مهني	3	7%
تقني سامي	5	11%
بكالوريا	7	16%
ليسانس	20	44%
ماستر / ماجستير	09	20%
دكتوراه	01	2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة في المؤهل العلمي هي شهادة ليسانس التي تتراوح نسبتهم بـ 44%، تليها حاملي شهادة ماستر بنسبة 20%، وهذا راجع لأن أهم الشهادات الجامعية مؤهلين للعمل في هذه المؤسسات، تليها أصحاب شهادة البكالوريا بنسبة 16%، والتقني سامي بنسبة 11%، وهذا راجع إلى أن هذه الدبلومات مطلوبة في جميع مسابقات التوظيف نظراً لارتباطها بالمؤهل العلمي المطلوب، ثم التكوين المهني بنسبة 7%، بينما شهادة الدكتوراه تعتبر أقل نسبة بـ 1%.

ح) سنوات الخبرة

الجدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	36%
من 5 إلى 10 سنوات	10	22%
من 11 إلى 15 سنة	12	27%
أكثر من 15 سنة	7	15%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة، نجد أن أغلبية المبحوثين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 36%، تليها فئة المبحوثين من 11 إلى 15 سنة بنسبة تتراوح بـ 27%. ثم تأتي فئة المبحوثين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تتراوح بـ 22%، وتعتبر الفئة أقل نسبة هي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 15%؛ وهذا راجع لأن الموظفين ذوي الخبرة يجدون صعوبة في التكيف مع مناخ العمل.

خ) الوضعية اتجاه العمل:

الجدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية تجاه العمل

الوضعية	التكرارات	النسبة المئوية
بصفة دائمة	43	96%
بصفة مؤقتة	2	4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تجاه وضعية العمل هم يعملون بصفة دائمة بنسبة 96% بينما تعتبر الفئة المؤقتة ضئيلة جداً بنسبة 4%، وذلك بسبب أن أغلب الموظفين يميلون إلى العقود طويلة الأمد.

عدم توفير مناصب عمل دائمة.

د) الرتبة الوظيفية

الجدول رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مرمضين	15	33%
قابلة للصحة العمومية	04	9%
طبيب عام	01	2%
مختص في حفظ الصحة	01	2%
مشغل أجهزة تصوير طبي	01	2%
المديرون	11	24%
مراقبون طبيون	03	8%
مهندسو الإعلام الآلي	02	4%
مخبري للصحة العمومية	07	16%
المجموع	45	100%

البحث. مصدر: من إعداد الطالبة

نشاهد هنا من خلال الجدول الموضح لتوزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية أن نسبة الممرضين هي أعلى نسبة داخل المؤسسة والتي تقدر بـ 33%، يليها المديرون بنسبة 24%، ثم يليهم مخبري الصحة العمومية والتي تقدر نسبتهم بـ 16% حيث تأتي بعدهم الرتبة الوظيفية لـ قابلة للصحة العمومية بنسبة 9% تليها رتبة المراقبون الطبيون بنسبة 8%، بعدهم تأتي النسبة 4% التي تمثل المهندسون في الإعلام الآلي، وآخر نسبة والتي تعد أضعف نسبة والتي تتمثل في طبيب عام و مختص في حفظ الصحة و مشغل أجهزة تصوير طبي بنسبة 2%.

2. تحليل وتفسير بيانات: تأثير علاقات العمل على طبيعة الاتصال داخل المؤسسة

3. جدول رقم 09 يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية:

الارتباطات	التكرارات	نسبة مئوية
علاقات تبعية	0	0%
علاقات شخصية	3	7%
علاقات خارجية	0	0%
علاقات تنظيمية	15	33%
علاقات الصداقة	05	11%
علاقات تقليدية مرنة	04	9%
علاقات اجتماعية	11	24%
علاقات تفاعلية بين التخصصات	7	16%
علاقات تعاقدية مكتوبة	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقات العمل داخل المؤسسة، أن أعلى نسبة تمثل العلاقات التنظيمية بنسبة 33%، وتليها العلاقات الاجتماعية بنسبة 24%، ثم نسبة علاقات تفاعلية بين التخصصات تقدر بـ 16%، وعلاقات الصداقة بنسبة 11%، وتليهم علاقات تقليدية مرنة بنسبة 9%.

وتعد العلاقات الشخصية الأضعف وتمثل بنسبة تقدر بـ 7%، ولاحظنا في الأخير أن العلاقات الخارجية والعلاقات التعاقدية المكتوبة تمثل 0%، ويعني هذا أن هذه العلاقات لا محل لها في المؤسسة الاسـتشفائية.

جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقة الموظفين برئيسهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
علاقات مباشرة	33	73.33%	جيدة	21	47%
غير مباشرة	06	13.33%	حسنة	24	53%
علاقات مباشرة وغير مباشرة	06	13.33%	سيئة	0	0%
المجموع	45	100%	المجموع	45	100%

مصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

نشاهد من خلال الجدول المرفق أعلاه أن أعلى نسبة والتي تمثل علاقات مباشرة للعمل هي بنسبة 73%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة الاستشفائية ممارسي الصحة بحاجة إلى علاقات العمل المباشرة لإنجاز المهام وتكليفها من؛ اختاروا علاقات العمل الغير مباشرة والذين اختاروا علاقات العمل المباشرة والغير مباشرة معاً بنسبة 13.33%، وهذه الفئة هم الإداريين وأصحاب الأعمال التقنية، أما من اختاروا علاقات العمل غير المباشرة مما يعني غياب التواصل الفعال بين الرئيس والمرووس مما يؤثر هذا على مستوى أداءهم.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

وهذا لم تأكده البدائل والنتيجة عكس ذلك، أكدوا على **علاقة جيدة** تجمع بين الموظفين والرئيس بنسبة **53%**، بينما آخريين علاقتهم **جيدة** مع رئيسهم بنسبة **47%**، وهذا عكس ما لاحظناه أثناء دراستنا الميدانية الاستطلاعية أن بعض المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية يعانون من علاقات عمل سلبية مع رئيسهم ولكن ذلك لم يرد داخل بيانات الاستمارة.

جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الاتصال بين الموظف والرئيس:

النسبة المئوية	التكرارات	نوعية الاتصال
44%	20	المقابلات
4%	02	التقارير
2%	01	الاجتماعات
7%	3	الهاتف
11%	05	المقابلات / الهاتف
16%	07	مقابلات / اجتماعات
16%	7	مقابلات / تقارير / اجتماعات / الهاتف
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الاتصال المخطط المقابلات هي أعلى نسبة بـ 44% في توزيع العينة حسب أدوات الاتصال بين الموظف ورئيسه، وهذا راجع إلى أن الميدان الاستشفائي بحاجة إلى المقابلات وهذا يعتبر ضمن علاقات العمل المباشرة والتي تساهم في رفع مستوى الأداء للموظفين، يليها نسبة 16% هم الممرضين الذين اختاروا مجموعة من أدوات الاتصال أحدهم اختاروا مقابلات واجتماعات وهم ممارسي الصحة الذين يقومون بالأمر الاستثنائية، وآخرون اختاروا المقابلات، التقارير، الاجتماعات والهاتف وهم من يقومون بالأعمال التقنية كالمديرين وغيرهم، وبنسبة 11% أقل منهم كونا لم

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

يختاروا المقابلات والهاتف وهم من يقومون بالإسعاف والأمراض الاستعجالية التي تتطلب السرعة في إنجاز المهام، ومن بعدهم من اختاروا الهاتف كأداة اتصال بين الموظف والرئيس وهذه علاقات عمل غير مباشرة ما يؤثر على جودة الأداء بنسبة 7%، وتليهم أداة الاتصال عن طريق التقارير بنسبة 4% وأضعف أدوات اتصال بنسبة 2% هي الاجتماعات.

جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العراقيل التي تؤثر سلباً على علاقات العمل.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	38%
لا	28	62%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب إستمارة البحث.

حسب ما لاحظناه من الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العراقيل والتحديات التي تؤثر سلباً على علاقات العمل تتمثل أعلى نسبة لمن أجابوا بـ (لا) بنسبة 62% وهذا راجع إلى أن علاقات الصداقة والعلاقات التفاعلية بين التخصصات ساهمت في خلق علاقات إيجابية بين الموظفين، أما من أجابوا بـ (نعم) أي لا تؤثر العراقيل والتحديات على علاقات العمل بنسبة 38% وذلك بسبب ضغط العمل وأحياناً نقص الموارد.

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السلوكات التي تميز العلاقات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
24.44%	11	الاعتمادية المتبادلة العالية
20%	09	التأطير القانوني والأخلاقي الصارم
7%	03	الكثافة العاطفية
11.11%	05	الديناميكية وسرعة الاستجابة
11.11%	05	الحساسية البيئية والاجتماعية
9%	04	الازدواجية اللغوية في التواصل المهني
13%	06	التأطير القانوني والأخلاقي الصارم / الديناميكية وسرعة الاستجابة
4%	02	الازدواجية اللغوية في التواصل المهني / الاعتمادية العالية
100%	45	المجموع

مصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

نشاهد من خلال الجدول الموضح في الأعلى حسب توزيع أفراد العينة للسلوكات التي تميز العلاقات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية، أن أعلى نسبة شملت السلوكات "الاعتمادية المتبادلة العالية" بنسبة 24.44% بسبب العلاقات التفاعلية بين التخصصات، ثم يليها التأطير القانوني والأخلاقي الصارم مع ديناميكية الاستجابة والسرعة بنسبة 13%، وبعد هذا نجد الديناميكية وسرعة الاستجابة معاً في نفس النسبة "الحساسية البيئية والاجتماعية" بنسبة 11.11% وهذا بسبب الاستجابة السريعة والبدئية للعمل

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

مما يولد ديمومة ديناميكية للموظفين، وبعدها تأتي الازدواجية اللغوية في التواصل المهني بنسبة 9% وهذا بسبب تكوينهم باللغة الفرنسية مع مرجع اللغة العربية كركيزة مجتمعية للغة العربية، وتأتي الكثافة العاطفية بعد ذلك في الترتيب بنسبة 7%، وتليهم الازدواجية اللغوية في التواصل المهني مع الاعتمادية المتبادلة العالية بنسبة 4% وذلك لمساهمتهم في جودة الأداء الوظيفي، وفي الأخير نذكر أضعف نسبة وهي 2% لسلوكات التأطير القانوني الأخلاقي الصارم.

(ذ) هل تنعكس علاقات العمل مباشرة على مخرجات المؤسسة؟

جدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب انعكاس علاقات العمل مباشرة على مخرجات المؤسسة الصحية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
51%	23	نعم
49%	22	لا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

شاهدنا من خلال الجدول أعلاه حسب توزيع أفراد العينة على انعكاس علاقات العمل المباشرة على مخرجات المؤسسة الصحية حيث نعتبر من أجابوا بـ نعم أعلى نسبة بـ 51% وهذا راجع إلى وجود تحفيز من المسؤولين إلى العمال على الإنتاج، ومن أجابوا بـ لا تعتبر أقل نسبة بـ 49% وهذا راجع إلى أن مخرجات المؤسسة لا دخل لها بعلاقات العمل.

جدول رقم 15: يمثل الأبعاد السوسيولوجية للسلطة الهرمية في علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.

الاستمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ازدواجية السلوك	8	18%
احتكار المعلومات لمصدر القوة	8	18%
سوسيولوجيا الفناء الطبي	7	15%
المسارات الاجتماعية وتوزيع المكانة	9	20%
صراع الأجيال الطبقي	13	29%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه حسب توزيع أفراد العينة حول الأبعاد السوسيولوجية للسلطة الهرمية في علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، وتعتبر البعد السوسيولوجي للسلطة الهرمية "صراع الأجيال الطبقي" أكبر نسبة حيث تقدر بـ 29%، وتليها في المرتبة الثانية "المسارات الاجتماعية وتوزيع المكانة" حيث تقدر بـ 20%.

وفي المرتبة الثالثة نجد "ازدواجية السلوك" و "احتكار المعلومات لمصدر القوة" حيث تقدر نسبتهما بـ 18%، ومن ثم نجد آخر بعد سوسيولوجي وهو "سوسيولوجيا الفناء الطبي" والذي يقدر نسبته بـ 15%.

جدول رقم 16 يوضح توزيع أفراد العينة حسب دور الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي في علاقات العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
13%	06	تسهيل علاقات العمل
16%	07	لضمان سيرورة حسنة للعمل ومردودية المؤسسة
58%	26	لا إجابة على هذا السؤال
13%	06	الحماية التي توفرها الجماعة والانضباط أثناء القيام بالعمل
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

تبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أنه نلاحظ وجود نسبة أعلى فئة تقدر بـ 58% وهي عدم الإجابة على هذا السؤال مما يؤدي نحث العمال على عدم إجابتهم على السؤال، ما نجد تليها نسبة أخرى تقدر بـ 16% حيث توضح بأن الدور يكمن في ضمان سيرورة العمل ومردودية جيدة للمؤسسة، كذلك نسبة تقدر بـ 13% هي نسبة متساوية من الذين جاوبوا بأن دور الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي يكمن دوره في تسهيل علاقات العمل والحماية والانضباط أثناء القيام بالعمل.

(ر) شكل علاقات العمل لممارسي المهنة داخل المؤسسة الاستشفائية

جدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقات العمل لممارسي المهنة داخل المؤسسة الاستشفائية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
علاقات رسمية	33	73%
علاقات غير رسمية	12	27%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنه حسب توزيع أفراد العينة لشكل علاقات العمل لممارسي المهنة داخل المؤسسة الاستشفائية أن مختلف أشكال العلاقات هي علاقات رسمية وهي التي تمثل أعلى نسبة حيث تقدر نسبتها بـ 73% وهذا راجع لوجود مخطط لهيكلية وموضوع من قبل المسؤولين، أما بالنسبة لعلاقات غير رسمية فهي تمثل أقل نسبة والتي تقدر نسبتها بـ 27%.

ز) نوع علاقات العمل لممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية

جدول رقم 18: يوضح توزيع نوع علاقات العمل لممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
فردية	9	20%
جماعية	36	80%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه حسب توزيع أفراد العينة لنوع علاقات العمل لممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية نلاحظ بأن نوع علاقات العمل المتواجدة هنا من قبل ممارسي الصحة هي علاقات جماعية حيث تعتبر أكبر نسبة والتي تتراوح بـ 80% وهذا راجع لوجود علاقات عمل جيدة بين ممارسي الصحة، أما نوع العلاقات الفردية فهي تعتبر أقل نسبة والتي تتراوح نسبتها بـ 20% وهذا يسبب سوء العلاقات الموجودة بين ممارسي الصحة.

جدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية على الالتزام الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	56 %
لا	20	44 %
المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة حسب إستمارة البحث.

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع العينة حسب تأثير علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية على الالتزام الوظيفي للموظفين، حيث تعتبر أعلى نسبة لمن أجابوا بنعم أي أن علاقات العمل تؤثر على التزامهم الوظيفي بنسبة 56 % لأنها تؤثر على خلق علاقة سليمة بين الموظفين و ينخفض أداء الموظفين الذين ليس لهم علاقات عمل وخاصة الأجيال الجديدة الذين هم في طور بداية العمل، أما من أجابوا بـ (لا) والذين يعتقدون أن علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية على التزامهم الوظيفي بنسبة أقل تقدر بـ 44 % وهذا بسبب أنهم يؤدون عملهم بشكل منظم حيث يعتبر الالتزام و الانضباط ضرورة من ضروريات ممارسي الصحة.

جدول رقم 20 يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل في المؤسسة الاستشفائية على الترقية ومستوى الكفاءات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	60%
لا	18	40%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

شاهدنا من خلال الجدول الموضح أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل في المؤسسة الاستشفائية على الترقية ومستوى الكفاءات وتعد أعلى نسبة لمن أجابوا بنعم بنسبة 60% وهذا راجع إلى الاختلافات الفكرية والتنظيمية تساهم في منح ومنح الترقية أو رفعها، وتليهم في المرتبة لمن أجابوا بـ لا نسبتهم 40% بسبب أن هذه الفئة أن لا دخل لعلاقات العمل في المؤسسة على الترقية ومستوى الكفاءات وأن لكل موظف حق في الترقية.

4. تحليل وتفسير البيانات: تأثير علاقات العمل على المناخ الوظيفي للموظفين
جدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	58 %
لا	19	42 %
المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

لاحظنا من خلال الجدول الموضح أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي، حيث يعتبر الموظفون الذين أجابوا بـ "نعم" هم النسبة الأعلى حيث تقدر بـ 58 %، وهذا راجع لأن ممارسي الصحة يعتمدون على العمل الجماعي والتبادلي والعلاقات التفاعلية بين التخصصات وهذا ما يساهم في رفع الأداء الوظيفي.

بينما الموظفون الذين أجابوا بـ "لا" والذين يعتقدون أن علاقات العمل لا تؤثر على الأداء الوظيفي نسبتهم 42 %، وهذا راجع إلى أن جودة الأداء تعتمد على الكفاءات وليس على علاقات العمل.

جدول رقم 22: يوضح توزيع افراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على جودة الأداء .

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	64%
لا	16	36%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

يوضح الجدول المرفق أعلى الصفحة توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على جودة الأداء، حيث لاحظنا ارتفاع نسبة من أجابوا بنعم حيث تقدر بـ 64%، وانخفاض نسبة من أجابوا بـ لا تؤثر علاقات العمل على جودة الأداء بنسبة 36%؛ لأنهم يعتقدون أن لا دخل لعلاقات العمل بالأداء ومستواه يتمحور حول دور كل موظف والتزامه به

جدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على البيئة المهنية والحياة المهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	40%
لا	04	9%

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

أحياناً	23	51%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استبانة البحث.

الجدول الموضح أعلاه يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل على البيئة المهنية والحياة الأسرية، ولاحظنا من خلال هذا الجدول ارتفاع نسبة من أجابوا بـ "أحياناً" تؤثر علاقات العمل على الحياة المهنية وبيئة المهنة بنسبة تقدر بـ (51%)، وتأتي بعدها من أجابوا بـ "نعم" تؤثر علاقات العمل على الحياة المهنية وبيئة العمل بنسبة 40%.

وأضعف نسبة لمن أجابوا بـ "لا" تؤثر علاقات العمل على البيئة المهنية والحياة المهنية بنسبة تقدر بـ 9%، لأنهم يرون أن عملهم يتوقف على المريض بالتحديد وليس على العوامل الأخرى كعلاقات العمل. جدول 24: يوضح أفراد العينة حسب تأثير التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعورهم بالانتماء للمؤسسة

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	73%	مرتفع	17	38%
لا	12	27%	متوسط	19	42%
المجموع	45	100%	ضعيف	9	20%
			المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث

يوضح الجدول الذي في أعلى الصفحة توزيع أفراد العينة حسب تأثير التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، حيث لاحظنا من خلال الجدول ارتفاع نسبة من أجابوا بـ "نعم" بنسبة تقدر بـ 73%، أي أن التفاعل الاجتماعي يؤثر على مستوى أداء الموظفين، بينما تليها

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

النسبة 27% لمن أجابوا بـ "لا" يؤثر التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعور الموظف بالانتماء تجاه مؤسسته حيث يرى هؤلاء أن الانتماء يكون عن طريق المكافآت وتحسين ظروف العمل. ومن خلال البدائل نجد أن نسبة الانتماء للمؤسسة بشكل متوسط بنسبة 42% هي أعلى نسبة، وتليها من انتمائهم مرتفع بنسبة 38%، والنسبة 20% لمن انتمائهم ضعيف.

جدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب ولاء الموظف لمؤسسته

الانتماءات	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمرار فيها	14	31%
تحسين أدائك	28	62%
أخرى	03	07%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث

يوضح الجدول أعلاه، توزيع أفراد العينة حسب ولاء كل موظف تجاه صفة الموظف التي تمثل ولاءه لمؤسسته، ولاحظنا في هذا الصدد وجود صفة تحسين الأداء أعلى نسبة حيث تقدر بـ 62%، وتليها من أجابوا بصفة الاستمرار فيها بنسبة 31% وآخر نسبة وأصغرهم على الترتيب وهي نسبة 07% من أجابوا بأخرى وكانت أجوبتهم متساوية لا تتماشى مع محتوى السؤال المطلوب.

جدول رقم 26: يوضح توزيع العينة حسب ما يراه العامل أثناء العمل

الرضا الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مرتفع	28	62%

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

متوسط	17	38%
ضعيف	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب رأي كل عامل في مستوى أدائه في المؤسسة، مما لاحظنا ارتفاع نسبة من يعتقدون أن مستوى أدائهم مرتفع بنسبة 62% وهذا راجع إلى عملهم بكل موضوعية وإتقان لعملهم بسبب الضمير المهني المرتفع لديهم، ويليهم من يرون أن مستوى أدائهم متوسط بنسبة 38% بسبب نقص الخبرة، وفي الأخير وأدنى نسبة لمن يظنون أن مستوى أدائهم ضعيف بنسبة 0%.

جدول رقم 27 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تعتبر كمحددات لمستوى الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الأجر مرتفع	9	20 %
ظروف عمل جيدة	25	56 %
أخرى	11	24 %
المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تعتبر كمحددات لمستوى الأداء أن معظم الإجابات كانت أن ظروف العمل الجيدة هي تعتبر المحدد الأعلى

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

لمستوى أداء الموظفين بنسبة % 56، وهذا راجع لأن ظروف العمل الجيد تخفف التوترات وضغوط العمل مما يرفع مستوى أداء الموظفين.

بينما تليها من أجابوا بأجوبة عشوائية ليست إجابة لهذا السؤال بنسبة % 24، وأضعف نسبة مئوية تذهب لمن اختاروا **الأجرة المرتفعة** والذي يعتبر المحدد الرئيسي لهم الذي يحدد مستوى الأداء أي الرفع والخفض؛ فكلما ارتفع وزاد الأجر ارتفع مستوى أدائهم، وكلما انخفض مستوى الأجر ينخفض الأداء.

جدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السؤال المتمثل في الإجابة:

-إذا كنت تتلقى الأوامر من عدة مسؤولين كيف يؤثر ذلك على مستوى أدائك؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل كبير	18	40%
بشكل متوسط	16	36%
بشكل ضعيف	11	24%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

شاهدنا من خلال الجدول المرفق للصفحة أعلاها الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب تلقي الموظف للأوامر من عدة مسؤولين وتأثير ذلك على مستوى أداء الموظف، حيث أكدوا أعلى نسبة %40 والتي تتأثر فيها الأوامر من عدة مسؤولين بشكل كبير على مستوى أدائهم، بسبب التوترات وكثرة الأعمال التي تستوجب سرعة في الاستجابة لها.

وتليها من تتأثر عليهم أوامر عدة مسؤولين بشكل متوسط بنسبة %36، وهذا راجع إلى سنوات الخبرة العملية وبعض العمال أصبحت هذه الأوامر عادية بالنسبة لهم، بينما أقل وأضعف نسبة وهي %24 والتي تمثل من يتأثرون بالأوامر من عدة مسؤولين على مستوى أداء العمل.

جدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير الصراعات على أداء العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
بشكل كبير	21	47%
بشكل متوسط	15	33%
بشكل ضعيف	09	20%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير الصراعات على أداء العمال، حيث أكدت أعلى نسبة على أن الصراعات تؤثر على مستوى أداءهم بشكل كبير بنسبة 47% وهذا راجع إلى التوترات والضغوط التي تمارسها الصراعات، بينما أكدت النسبة التالية والتي تؤثر الصراعات على مستوى أداءهم بشكل متوسط بنسبة 33%، وتليها النسبة 20% والتي أكدت على أن الصراعات تؤثر بهم بشكل ضعيف على مستوى أداءهم وهذا راجع إلى أن العمل المؤسسي أو الصراعات هي جزء لا يتجزأ من العلاقة العملية.

جدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حسب انخفاض مستوى أداء الموظفين في المناوبة الليلية.
أ: جدول الاتجاهات

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	56%
لا	20	44%
المجموع	45	100%

ب: جدول البدائل (أسباب انخفاض الأداء)

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
مشاكل النوم	12	27%
الانشغال بالتفكير بالعائلة	04	9%
عدم توفر وسائل الراحة	09	20%
أخرى	0	0%

المجموع	25	/
---------	----	---

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب انخفاض مستوى أداء الموظفين في المناوبة الليلية، والتي توضح أن أعلى نسبة تمثل من أجابوا (بنعم) بنسبة 56%، بينما أقل نسبة تمثل من أجابوا (بلا) بنسبة 44%.

وهذا ما أكدته عملية البدائل في الجدول المرفق من الأعلى، والتي كانت إجاباتها لسبب انخفاض مستوى الأداء في المناوبات الليلية راجعة بالدرجة الأولى لمشاكل النوم بنسبة 27%، وتليها عدم توفر وسائل الراحة بنسبة 20%، وبعدها في الأخير الانشغال بالتفكير بالعائلة بنسبة 9%.

5. تحليل وتفسير بيانات تأثير علاقات العمل على الالتزام التنظيمي للعمال.

جدول رقم 31: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساعدة زملاء العمل وقت الحاجة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	80%
لا	09	20%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن علاقات العمل ومساعدة العمال لبعضهم البعض أثناء القيام بمهامهم تزيد من سرعة العمل، حيث تكرر عددهم بنسبة 80% وهذا راجع لوجود علاقات عمل جيدة ما بين العمال، على عكس أقل نسبة والتي تقدر بـ 20% نتيجة لوجود ضيق وسوء علاقات بين العمال.

الجدول رقم 32: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سبب عدم ترك العمل بالمؤسسة هو ارتباطه قوياً بزملائه بالعمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	76%
لا	11	24%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب سبب عدم ترك العمل بالمؤسسة هو ارتباطه قوياً بزملائه بالعمل، حيث تعبر أعلى نسبة في الترتيب من أجابوا بنعم الارتباط القوي للموظف بزملائه عمله هو سبب عدم ترك العمل بهذه المؤسسة بنسبة 76% وتعتبر (الأغلبية) بينما يليها من أجابوا بـ لا بنسبة 24% أضعف نسبة أي أن سبب عدم ترك العمل بالمؤسسة لا دخل لها ولا ارتباط له بزملائه العمل بل بعوامل أخرى مثل مستوى الأجر وغيره.

جدول رقم 33: تأثير علاقة الموظف مع زملاء العمل على مستوى التزامه تجاه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

بشكل كبير	14	31.11%
بشكل متوسط	11	24.44%
بشكل ضعيف	20	44.44%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

نشاهد من خلال الجدول المرفق أعلاه الموضح حسب توزيع أفراد العينة لتأثير علاقة الموظف مع زملاء العمل على مستوى التزامه تجاه المؤسسة، حيث تعتبر أعلى نسبة لمن أجابوا بشكل ضعيف وتقدر النسبة بـ **44.44%**، وتأتي بعدها النسبة **31.11%** ممن أجابوا تؤثر علاقة الموظف مع زملاء العمل على مستوى التزامه تجاه المؤسسة بشكل كبير، وأصغر ترتيب من أجابوا بشكل متوسط بنسبة **24.44%**.

جدول رقم 34 يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات الشخصية على تعزيز الالتزام التنظيمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل كبير	15	33%
بشكل متوسط	13	29%
بشكل منخفض	17	38%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

"من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العلاقات الشخصية تؤثر على تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل كبير حيث لاحظنا نسبة متوسطة للفئة الذين جاوبوا حيث تقدر بـ 33% ثم تأتي المرتبة للفئة الذين جاوبوا

بشكل منخفض حيث تقدر بـ 38% وتليها الفئة الذين جاوبوا بشكل متوسط حيث تتراوح نسبتهم بـ 29%.

جدول رقم 35 يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل كثرة إصدار الأوامر من رئيسك في العمل تؤثر على التزامك تجاه أدائك لعملك.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل كبير	18	40%
بشكل متوسط	16	36%
بشكل ضعيف	11	24%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن إصدار الأوامر من الرئيس في العمل يؤثر بشكل [كبير] على التزام اتجاه أداء عملك حيث قدرت نسبته 40%، أما الفئة الذين أجابوا بشكل متوسط بنسبة 36%، وتليها فئة الذين أجابوا بشكل ضعيف والتي قدرت نسبتها بـ 24%.

جدول رقم 36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل أساليب الرقابة داخل مؤسستك تؤثر على التزامك الوظيفي

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	64 %
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الضمير المهني	10	22%
الترقية وزيادة في الأجر	12	27%
المساواة والاحترام المتبادل	09	20%
المسؤولية والتسيير الجيد للمؤسسة	06	13%
العمل الجماعي أثناء القيام بالعمل	08	18%
المجموع	45	100%
لا	16	36 %
المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

من خلال الجدول أعلاه نتبين لنا أن أساليب الرقابة تؤثر على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، حيث نلاحظ نسبة أعلى لفئة الذين أجابوا بـ نعم حيث قدرت نسبتهم بـ 64% وهذا راجع لتنوع أساليب الرقابة حالياً، بينما العكس تظهر فئة قليلة أجابت بـ لا حيث تراوحت نسبتهم 36%.

الجدول رقم 37: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تساهم في التزام الموظفين تجاه عملهم:

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا بأن أكبر نسبة توضح العوامل التي تساهم في التزام الموظفين تجاه عملهم نجدها في عامل الترقية وزيادة في الأجر والتي تقدر نسبتها بـ 27%، وهذا راجع إلى أن عندما يترقى العامل أو زيادة في الأجر سيلتزم بطريقة آلية تجاه عمله.

جدول رقم 38: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السؤال المطروح: هل تعتقد أن علاقات العمل تؤثر على الالتزام الوظيفي؟

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
80%	36	نعم
20%	09	لا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب استمارة البحث.

من خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن علاقات العمل تؤثر على الالتزام الوظيفي، وذلك بصفة كبيرة حيث تقدر نسبتهم بـ 80% وهذا راجع إلى أنه كلما كانت علاقات العمل جيدة يظهر الالتزام الوظيفي بشكل كبير، بينما العكس نلاحظ نسبة قليلة للذين أجابوا بـ لا قدرت نسبتهم بـ 20%.

جدول رقم 39: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام الموظف لوظيفته اتجاه المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أداء الواجبات فقط	05	11%
الالتزام الوظيفي	09	20%
الضمير المهني	05	11%
لا يوجد التزام بالوظيفة	16	36%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام الموظف لوظيفته اتجاه المؤسسة، أن أعلى نسبة من أجابوا أنهم لا يوجد التزام بالوظيفة بنسبة 36% وذلك بسبب انخفاض البحث عن وظيفة أكثر، وتليها النسبة 20% والتي تعبر عن الالتزام الوظيفي للموظفين بالمؤسسة، وأخرى بنسبة 11% والذين أجابوا أن التزام الموظف لوظيفته اتجاه المؤسسة هو أداء الواجبات فقط، وآخرون بنسبة 11% أن التزام الموظف لوظيفته اتجاه المؤسسة هو الضمير المهني وذلك بسبب أنهم يبحثون دائماً عن مكاناً أكثر ملاءمة في العمل.

جدول رقم 40: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتعزيز وتحسين علاقات العمل داخل المؤسسة التي تعمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
العمل الجماعي	09	20%
إضافة اليد العاملة	12	27%
العدالة والمساواة بين الموظفين	12	27%
الالتزام بالواجبات وتوضيح القوانين	12	26%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب استمارة البحث.

الجدول الموضح في الأعلى يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتعزيز وتحسين علاقات العمل داخل المؤسسة، حيث تعتبر أعلى نسبة وتقدر بـ 27% لمن أجابوا بـ إضافة اليد العاملة، و العدالة والمساواة بين الموظفين بنفس النسبة، وتليهم النسبة 26% لمن أجابوا بـ الالتزام بالواجبات وتوضيح القوانين لتعزيز وتحسين علاقات العمل داخل المؤسسة، بينما في آخر الترتيب لمن أجابوا بـ العمل الجماعي ونسبتهم 20% لتعزيز علاقات العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل استمارة البحث من خلال أربعة محاور أساسية، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. قراءة النتائج من خلال تساؤلات البيانات الشخصية:

- **الجنس:** نستنتج أن أكبر نسبة من ناحية الجنس هي نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة بنسبة 91%. ويعود ذلك إلى طبيعة التخصصات الصحية السائدة، خاصة مهنة التمريض والرعاية الصحية التي تشهد إقبالاً كبيراً من الإناث مقارنة بالذكور الذين يميلون أكثر نحو الأعمال الحرة.
 - **السن:** نستنتج أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 42%. ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على توظيف الكفاءات الشابة حديثة التخرج، لما تتميز به من قدرة على التكيف وتحمل متطلبات العمل الصحي.
 - **الحالة المدنية:** نستنتج من خلال توزيع الحالة المدنية أن أغلب الموظفين هم عزاب بنسبة 53%. ويرجع ذلك إلى هيمنة الفئة العمرية الشابة داخل المؤسسة الاستشفائية، بالإضافة إلى توظيف خريجين جدد لم يدخلوا بعد مرحلة الاستقرار الأسري.
 - **المؤهل العلمي:** نستنتج أن أغلبية الموظفين مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة 44%. ويعود هذا إلى توجه المؤسسة الاستشفائية لتوظيف كفاءات ذات مستوى جامعي بما يتناسب مع متطلبات العمل الصحي والإداري.
 - **سنوات الخبرة:** نستنتج أن أغلب الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 36%. وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على توظيف كفاءات شابة وحديثة التخرج، مما أدى إلى انخفاض متوسط سنوات الخبرة لدى العاملين.
 - **الوضعية تجاه العمل:** نستنتج أن أغلبية الموظفين يتمتعون بصفة عمل دائمة بنسبة 96%. ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة على التوظيف المستمر لضمان استمرارية الأداء والخدمات الصحية، وتحقيقاً للاستقرار المهني للموظفين.
 - **الرتبة الوظيفية:** نستنتج أن النسبة الأكبر هم ممرضون بنسبة 33%. ويعود ذلك لكون التمريض من أكثر التخصصات تفعيلاً داخل المؤسسة الاستشفائية، نظراً لدوره المحوري في تقديم الرعاية الصحية وضمان استمرارية الخدمات الطبية.
2. قراءة النتائج المتوصل إليها وتأثير علاقات العمل على طبيعة الاستعمال داخل المؤسسة:
- **نستنتج من خلال علاقات السائدة، داخل المؤسسة الاستشفائية أن أكبر نسبة تعود إلى العلاقات التنظيمية بنسبة 33%، وهذا راجع إلى أهمية التنسيق والتفاعل بين مختلف الموظفين والمصالح داخل المؤسسة بما يساهم في تحسين سير العمل وتحقيق فعالية الأداء.**

- نستنتج أن أغلبية الموظفين لديهم علاقة مباشرة مع رئيسهم بنسبة 73.33%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية والتي تتطلب التواصل المستمر والإشراف المباشر لضمان حسن سير العمل وفعالية الأداء.
- تظهر نتائج الدراسة أن المقابلة تمثل الأداة الأكثر استخداماً في الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم بنسبة 40%، ويرجع ذلك إلى حاجتهم للتواصل المباشر والفعال لضمان وضوح التعليمات وسرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاستشفائية.
- تظهر نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن العراقيل والتحديات لا تؤثر سلباً على علاقات العمل بنسبة 62%، ويرجع ذلك إلى وجود روح التعاون والتنسيق بين الموظفين، إضافة إلى فعالية التواصل داخل المؤسسة الاستشفائية الذي يسمح بتجاوز الصعوبات دون الإضرار بالعلاقات المهنية.
- تظهر نتائج الدراسة أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية تتميز بارتفاع مستوى الاعتمادية المتبادلة بين الموظفين بنسبة 24.14%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الصحي الذي يقوم على التعاون والتكامل بين مختلف التخصصات لضمان تقديم خدمات علاجية فعالة وشاملة.
- تبين نتائج الدراسة أن علاقات العمل المباشرة تنعكس إيجاباً على مخرجات المؤسسة الصحية بنسبة 51%، وذلك من خلال تعزيز سرعة التواصل بين العاملين وتحسين وضوح التعليمات، مما يساهم في رفع جودة الخدمات الصحية وتحقيق فعالية أكبر في الأداء.
- تبين نتائج الدراسة أن صراع الأجيال الطبية يمثل أعلى نسبة تقدير بـ 29%، ضمن الأبعاد السوسيولوجية للسلطة الهرمية في علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، ويرجع ذلك إلى التباين بين الأجيال في أساليب العمل والخبرة والتكوين، مما يؤدي إلى اختلاف في الرؤى والتصورات المهنية داخل بيئة العمل الصحي.
- تبين نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين لم يجيبوا على دور الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي في علاقات العمل بنسبة 58%، ويرجع ذلك إلى صعوبة فهمهم للمصطلحات الإدارية إضافة إلى محدودية الوعي بمثل بعض هذه المصطلحات.

- تظهر نتائج الدراسة أن العلاقات الرسمية تمثل الشكل الأكثر انتشاراً داخل علاقات العمل لممارسي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية بنسبة 73%، ويرجع ذلك إلى الطابع التنظيمي الصارم للعمل الصحي، مما يعزز الطابع الرسمي في التفاعلات المهنية بين العاملين.
 - تظهر نتائج الدراسة أن العلاقات الجماعية أغلبية علاقات العمل لممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية بنسبة 80%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الصحي الذي يقوم على التعاون والتكامل بين مختلف التخصصات مما يستدعي تنسيقاً جماعياً مستمراً لضمان جودة الرعاية الصحية المقدمة.
 - تظهر نتائج الدراسة أن علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية تؤثر على التزام الموظفين بوظائفهم بنسبة 63%، ويرجع ذلك إلى أهمية التفاعل المهني الإيجابي بين أفراد الطاقم الصحي في تعزيز الانضباط الوظيفي ورفع مستوى الالتزام بالأداء.
 - تبين نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية تؤثر في الترقية ومستوى الكفاءات بنسبة 60%، ويرجع ذلك إلى دور التفاعل المهني والعلاقات الإيجابية في إبراز الكفاءات وتعزيز فرص التقدم الوظيفي داخل المؤسسة.
- 3. قراءة في نتائج تحليل أثر علاقات العمل على المناخ الوظيفي للموظفين**
- تظهر نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم تؤثر علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية على الأداء الوظيفي للموظف بنسبة 58%، ويرجع ذلك إلى أهمية التعاون والتواصل المهني في تحسين جودة الأداء وفعالية تنفيذ المهام.
 - تبين نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم تؤثر علاقات العمل على جودة الأداء بنسبة 64%، ويرجع ذلك إلى الدور المحوري للتعاون والتواصل المهني داخل المؤسسة الاستشفائية في تحسين سير العمل ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.
 - نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن أحياناً تؤثر علاقات العمل على البيئة المهنية والحياة المهنية بنسبة 51%، ويرجع ذلك إلى تباين طبيعة العلاقات داخل المؤسسة الاستشفائية بين الإيجابية والسلبية، مما يجعل تأثيرها غير ثابت ومتغير حسب مستوى التعاون والتواصل بين أفراد الطاقم الصحي.

- نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم يؤثر التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعورهم بالانتماء للمؤسسة بنسبة 73%، ويرجع ذلك إلى دور العلاقات الاجتماعية في تعزيز روح التعاون والاندماج المهني، مما يساهم في تقوية الإحساس بالانتماء لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.
- تبين لنا نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين يعبرون عن ولائهم تجاه المؤسسة من خلال تحسين أدائهم الوظيفي بنسبة 62%، ويرجع ذلك إلى ارتباط الشعور بالانتماء المهني لدى العاملين بالسعي إلى رفع مستوى الجودة والالتزام في أداء المهام داخل المؤسسة الاستشفائية.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة حسب رأيهم في مستوى أدائهم أن أغليتهم أجابوا بأن مستوى أدائهم مرتفع بنسبة 62%، ويرجع ذلك لما تقدمه من كفاءاتهم المهنية وتكوينهم العلمي، إضافة إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية التي تعتمد على الدقة والمهارة، مما يعزز لديهم الإحساس بجودة أدائهم الوظيفي.
- نستنتج أن أهم العوامل التي يعتبرها الموظف كمحددات لمستوى أدائه هي ظروف العمل الجيدة بنسبة 56%، وذلك راجع إلى العمل المناسب في تحسين تركيز الموظفين وتقليل الضغوط المهنية مما يساهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية.
- نستنتج أن تكليف الموظفين بالعديد من المهام في آن واحد من عدة مسؤولين يؤثر على مستوى أدائهم بشكل كبير بنسبة 40%، ومنه نخلص إلى أن تضارب التوجيهات وعدم وضوح التسلسل الإداري يؤدي إلى الارتباك في تنفيذ المهام ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية.
- تبين نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الصراعات تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم في العمل بنسبة 47%، ويرجع ذلك إلى أن الصراعات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية تؤدي إلى توتر العلاقات وضعف التنسيق بين العاملين، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء وجودة الخدمات الصحية.
- تظهر نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم ينخفض مستوى أدائهم خلال المناوبات الليلية بنسبة 56%، ويرجع ذلك إلى الإرهاق البدني وقلة الراحة ونقص عدد العاملين، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية.

4. قراءة النتائج في ظل تبيان أثر العلاقات العمل على الالتزام التنظيمي للعمال:

- نستنتج أن أغلبية النتائج بنعم يجد الموظفون المساعدة من زملاء عملهم عند الحاجة بنسبة 80%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية القائمة على التعاون والتكامل بين أفراد الطاقم الصحي، مما يعزز روح الدعم المتبادل ويساهم في تحسين سير العمل.
- تبين نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن عدم تركهم للعمل بالمؤسسة يعود إلى ارتباطهم القوي بزملاء العمل بنسبة 76%، ويرجع ذلك إلى أهمية العلاقات الاجتماعية والإيجابية داخل المؤسسة الاستشفائية في تعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار المهني، مما يساهم في تقوية التماسك داخل بيئة العمل.
- تبين نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين تؤثر علاقاتهم مع زملائهم على مستوى التزامهم للوظيفة بشكل ضعيف بنسبة 44.44%، ويرجع ذلك إلى أن الالتزام داخل المؤسسة الاستشفائية مرتبط أساساً بالمسؤولية المهنية والتسلسل الإداري أكثر من ارتباطه بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- تبين نتائج الدراسة أن العلاقات الشخصية غير الرسمية تؤثر بشكل ضعيف في تعزيز الالتزام التنظيمي وهو أعلى نسبة تقدر بـ 38%، ويرجع ذلك إلى أن الالتزام داخل المؤسسة تحتكمه بالدرجة الأولى القواعد المهنية والمسؤوليات الوظيفية، أكثر من تأثره بالعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين الموظفين.
- تظهر نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 45% يرون أن كثرة إصدار الأوامر من الرئيس تؤثر بشكل كبير على التزامهم تجاه أداء العمل، ويرجع ذلك إلى أن تعدد التوجيهات قد يسبب ضغطاً تنظيمياً ويؤثر على وضوح الأولويات، مما ينعكس على مستوى الالتزام وجودة الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية.
- تظهر نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم لأساليب الرقابة داخل المؤسسة الاستشفائية تؤثر على الالتزام الوظيفي ونسبتهم 44%، ويرجع ذلك إلى دور الرقابة في توجيه سلوك العاملين وضبط الأداء، مما ينعكس على مستوى الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل.
- تبين نتائج الدراسة أن الترقية والزيادة في الأجر تُعدان من أهم العوامل التي تساهم في التزام الموظفين تجاه عملهم بنسبة 27%، ويرجع ذلك إلى دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز

الدافعية المهنية لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي.

- تبين نتائج الدراسة أن الأغلبية أجابوا بنعم بنسبة 80% حسب أن علاقات العمل تؤثر على التزامهم الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن أهمية التفاعل المهني الإيجابي داخل المؤسسة الاستشفائية في تعزيز روح التعاون والانتماء، مما ينعكس على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين.
- تظهر نتائج الدراسة لتعبير الموظفين على التزامهم الوظيفي تجاه مؤسستهم أن أعلى نسبة لا يوجد لها التزام بالوظيفة بنسبة 36%، ويرجع ذلك إلى تفاوت مستويات الانضباط المهني وتأثير بعض العوامل التنظيمية والوظيفية على درجة الالتزام داخل المؤسسة الاستشفائية.
- تبرز نتائج الدراسة أن أعلى الاقتراحات التي قدمها الموظفون لتعزيز وتحسين علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية هي تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وإضافة اليد العاملة بنسبة 27%، ويرجع ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية الإنصاف والاحترام المتبادل في تعزيز التماسك المهني وتقوية العلاقات داخل بيئة العمل، وتدعيم الموارد البشرية يساهم في تخفيف ضغط العمل وتحسين توزيع المهام مما يؤدي إلى تعزيز التعاون والاستقرار داخل بيئة العمل.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة توصلنا لمجموعة من التوصيات:

- تعزيز العدالة والمساواة داخل المؤسسة الاستشفائية.
- تحسين أساليب التواصل الإداري.
- دعم العلاقات المهنية الإيجابية بين الموظفين.
- الاهتمام بظروف العمل والمناوبات الليلية.
- تعزيز أساليب الرقابة الإدارية بشكل إيجابي.
- زيادة الموارد البشرية (اليد العاملة).
- تنظيم برامج دعم نفسي وتحفيزي.
- تطوير نظام الحوافز والترقية والزيادة في الأجر.

خلاصة الفصل:

بعد تحليل واستقراء نتائج الدراسة الميدانية، تمكنا من الوقوف عند واقع علاقات العمل وتأثيرها على أداء ممارسي الصحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف، حيث أثبتت عينة الدراسة أهمية التنسيق والتفاعل بين مختلف الموظفين مما يساهم في تحسين سير العمل وتحقيق فعالية الأداء. كما تخلص الدراسة إلى أن علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية تؤثر على الترقية ومستوى الكفاءات، وذلك بسبب دور التفاعل المهني والعلاقات الإيجابية في إبراز الكفاءات وتعزيز فرص التقدم الوظيفي.

كما أشارت عينة الدراسة في ظل تأثير علاقات العمل على الالتزام الوظيفي للعمال بأن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تقرير سلوك العاملين وتوجيههم وضبط الأداء.

خاتمة

خاتمة:

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع علاقات العمل وتأثيرها على أداء ممارسي الصحة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف، حيث تتواجد علاقات العمل في هذا التنظيم على علاقات مباشرة، وينعكس هذا النوع من العلاقات على مخرجات المؤسسة ويسهم في تعزيز سرعة التواصل بين العاملين وتحسن وضع التعليمات، مما يعزز جودة الخدمات الصحية وتحقيق فعالية أكبر في الأداء الوظيفي.

كما يعتبر الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية ذو أهمية بالغة لما يحمله من فوائد للمؤسسة لأنه يقاس بتحصيل مدى قدرة الفرد على تنفيذ المسؤوليات والمهام بكفاءة عالية. كذلك يساعد الأداء في تقييم مستوى الموظفين، واتخاذ القرارات بخصوص الترقيات والتدريبات، ويساهم أيضاً في تحسين جودة العمل والبيئة العملية ورفع مستوى الإنتاجية.

إذ ترتبط علاقات العمل لممارسي الصحة ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي حيث تؤثر طبيعة العلاقات داخل المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد بشكل مباشر على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم لذلك تعد علاقات العمل عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث يتمثل الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف من خلال تحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأجور.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة إلى علاقات العمل وتأثيرها على أداء ممارسي الصحة، إلى فهم طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسات الإستشفائية والكشف عن أثر هذه العلاقات على أداء ممارسي الصحة. ولإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع تطرقنا في البداية إلى ماهية علاقات العمل والتي تمثلت في تعريفها ونشأتها والعوامل المتداخلة التي تشكل طبيعة التفاعل بين العمال، انتقلنا إلى مراحل انعقاد علاقات العمل والتي تمثلت في التعاقد والتجريب ثم الترسيم. وصولاً إلى أنواع علاقات العمل التي تمثلت في عدة أشكال منها علاقات التبعية والعلاقات التنظيمية والعلاقات الشخصية وغيرها من العلاقات. وفي سبيل ذلك تجمع ممارسي الصحة علاقات تنظيمية وهذا راجع لأهمية التنسيق والتفاعل بين مختلف الموظفين والمصالح داخل المؤسسة بما يساهم في تحسين سير العمل وتحقيق فعالية من الأداء. وفي مرحلة أخرى بحثنا في الأداء الوظيفي محدداته الداخلية والخارجية، عناصره المتمثلة في كفايات الموظف التي تتمثل في المعلومات والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة، ثم متطلبات الوظيفة والتي تشمل المسؤوليات والأدوار التي تتطلبها الوظيفة وبيئة التنظيم، وتضمنت العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للوظيفة.

حيث ترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، ويعد تقييم الأداء الوظيفي عملية قياس سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية يُحدد من خلالها كفاءة الموظفين في أداء عملهم، وتكمن أهمية تقييم الأداء للموظفين في زيادة شعور الموظف بالمسؤولية ورفع الحماس وتحديد نقاط القوة والضعف لهم. وقصد التأكد من فرضيات الدراسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية حول علاقات العمل وتأثيرها على أداء ممارسي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الهادي بن جديد بالطارف، بأخذ عينة حصصية من مصالح المؤسسة للدراسة، معتمدين في ذلك على أداة الإستمارة ، ولمعالجة نتائجها لجأنا إلى بعض الأساليب

الإحصائية، منها التكرار، النسب المئوية؛ وقد مكنتنا من تشخيص واقع علاقات العمل
بالمؤسسة حيث كانت علاقات مباشرة تتسم بالرسمية

Abstract

The present study aims to investigate work relations and their impact on the performance of healthcare practitioners, seeking to understand the nature of the prevailing relationships within hospital institutions and to uncover their effects on healthcare practitioners' performance.

To address the theoretical aspects of the topic, we initially explored the essence of work relations, including their definition, origin, and the intersecting factors that shape the nature of interaction among workers. We then moved on to the stages of establishing work relations, which manifest in contracting, probation, and permanent appointment (tenure), leading to the various types of work relations, such as subordinate, organizational, and personal relationships, among others.

In this context, healthcare practitioners are bound by organizational relationships, which is attributed to the significance of coordination and interaction among various employees and departments within the institution. This synergy contributes to improving the workflow and achieving performance efficiency.

In another phase, the study examined job performance in terms of its internal and external determinants, and its core elements represented by employee competencies (which include information, skills, and expertise required by the job). Furthermore, it addressed job requirements, which encompass the responsibilities, roles demanded by the position, and the organizational environment, incorporating both internal and external job factors.

The significance of job performance lies in achieving profitability and progress, as it represents the final outcome of all activities carried out by the individual or the organization. Job performance appraisal is considered a periodic process that measures employees' behavior over a specified timeframe to determine their efficiency in executing their duties. The importance of performance appraisal for employees lies in enhancing their sense of responsibility, boosting enthusiasm, and identifying their strengths and weaknesses.

To verify the study's hypotheses, a field study was conducted on work relations and their impact on the performance of healthcare practitioners at the "El Hadi Bendjedid" Public Hospital Institution in El Tarf. A quota sample was selected from the institution's departments, relying on the questionnaire as the primary research tool. For data analysis, descriptive statistical methods were employed,

including frequencies and percentages. The findings enabled us to diagnose the reality of work relations within the institution, which were characterized as direct and formal.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- إبراهيم محمد محمود، علم الاجتماع المهن والعمل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.
- أبو اصبع صالح خليل، الاتصال الإنساني والشامل، دار الشروق، عمان، 2010.
- أحمد زايد، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات، عالم المعرفة، القاهرة، 2006.
- أحمد زايد، علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- أحمد ماهر، إدارة علاقات العمل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- الجوهري محمد، علم الاجتماع الطبي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- حجازي مصطفى، الإنسان المهدور: دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 2005.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان، 2010.
- حريم حسين، إدارة السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2013.
- حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وثقافة العمل، دار الحامد، عمان، 2015.
- حسين عبد الرازق، علم اجتماع التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018.
- خليل عبد العزيز، سوسيولوجيا المرأة والعمل، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2016.
- درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- سلاطنية بلقاسم، سوسيولوجيا التنظيم والعمل، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
- السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2014.
- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 201

- عبد الباسط محمد، سوسيولوجيا العمل والمتغيرات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2017.
- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015.
- عبد الحليم أبو عوض، علم اجتماع: دراسة تحليلية للنظم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- عبد المعطى حسن مصطفى، علم اجتماع التنظيم: قضايا نظرية وتطبيقية، دار الفجر، القاهرة، 2015.
- عساف عبد المعطي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2009.
- عساف عبد المعطي، السلوك التنظيمي: مفاهيم ونظريات وتطبيقات، دار زهران، عمان، 2014.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- فضل الله عليّة، الفساد الإداري والسلوك التنظيمي في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2017.
- فهمي محمد سيد، علم الاجتماع الطبي والتمريض، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011.
- فهمي منصور، السلوك التنظيمي، دار المناهج، عمان، 2014.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- جاد الله محفوظ أحمد، إدارة المؤسسات الصحية، دار المسيرة، عمان، 2013.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- قطب محيي الدين، سيكولوجية الإدارة والعمل: منظور تطبيقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016.
- لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار الفروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2016.
 - محمد عبد المفتاح أبو شلبية، العلاقات العامة: مدخل استراتيجي، دار إدارة الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2012.
 - محمد مصطفى نعمان، إدارة الأفراد، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
 - منصور عبد المالك، سوسيولوجيا التنظيم والتكنولوجيا المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019.
 - بوبكر عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال في التنظيمات الجزائرية، دار الغرب للنشر، وهران، 2011.
 - بوفلجة عمر، الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية، دار القدس، وهران، 2017.
 - الطائي يوسف حليم، العابدي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
 - طارق محمد عبد الرؤوف، الإدارة الرقمية والاتصال التنظيمي الحديث، دار اليازوري، عمان، 2019.
 - يمني طريف الخولي، مفهوم المنهج العلمي، مؤسسة هنداي، القاهرة، 2020.
- ثانياً: المقالات والمذكرات العلمية
- إيمان بودربالة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2002/2001.
 - بن عبو جيلالي، دور النقابات في تحسين ظروف العمل، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 10، العدد 2، 2019.
 - بن عيسى أحمد، السلطة والبيروقراطية في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 14، العدد 2، 2018.
 - بوتزعة إبراهيم، تقييم مقارنة تدريس مقياس هندسة التكوين، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، 2021.

- بوزيدة حميد، أخلاقيات المهنة وتأثيرها على الأداء، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 12، 2020.
- بوقرة سمير، الصراع التنظيمي في المستشفيات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، 2021.
- بوالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، 2017.
- بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2019.
- حمادي سليمة، أثر شبكات الاتصال التنظيمي على أداء الكادر الطبي بالمستشفيات العمومية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 18، 2021.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009.
- شريف محمد، دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات الصحية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3، 2020.
- شعالة أسامة، عباس محمد، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، 2021/2020.
- شنوف عليد، دية أحمد، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة الجلفة، 2024.
- سائد خليل، الجودة في الأداء المؤسسي، صندوق النقد العربي، العدد 37، أبوظبي، 2022.
- سلمى لحمر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2013/2012.
- زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت.
- عزالدين سليمان، مرابط رشيد، استخدام الكفاءة المهنية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 03، 2024.
- عزوز محمد، أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، 2020.

- عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006/2005.
 - عياد خديجة، المرأة وعلاقات العمل في القطاع الصحي الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 2، 2019.
 - عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2019/2018.
 - قوراري نبيل، تحليل ظاهرة دوران العمل في القطاع الصحي، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 15، 2022.
 - ماهر طاهر محمد صلاح، النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 51، 2007.
 - محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، المركز الجامعي إليزي، العدد الأول، 2008.
 - محمد ديب نمور، أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل: دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات ريف دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2020.
 - محمدي فتيحة، العمل الوجداني والاعتراب الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات العمومية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 14، 2021.
 - مرزوقي عبد القادر، الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك غير الرسمي للعمال في المستشفى العمومي، مجلة دراسات في سوسيولوجيا التنظيم، جامعة الجزائر 2، المجلد 9، العدد 1، 2021.
 - مرياح نادية، ديناميكية الجماعة في المؤسسات، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 9، 2020.
 - مغريش عبد الكريم، دور استراتيجية تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2012/2011.
- ثالثاً: المواقع الإلكترونية
- ابن منظور، لسان العرب، www.noor-book.com، تم الاطلاع عليه يوم 2026/01/31.

- إسرائ طارق، العينة الحصصية في البحث العلمي، www.sanadkk.com، نشر بتاريخ 2023/10/05.
- التحسين المستمر: مفهومه وأهميته وأدواته، www.bakkah.com، آخر تحديث جوان 2025.
- تعريف الأداء الوظيفي، منتدى الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com، تم الاطلاع عليه يوم 2026/02/08.
- تقييم الأداء: التعريف والأهداف والطرق، www.questionpro.com، تم الاطلاع عليه يوم 2026/03/06.
- دليلك الشامل لإجراء تقييم الأداء الوظيفي الفعال، www.dosoerp.com، آخر تحديث 2024/06/26.
- رابح الله عبد القادر، محاضرات في قانون العمل، www.univ-blida.dz، جامعة البليدة، 2021/2020.
- سعد سلمان المشهداني، أساسيات الإعلام: مناهج البحث الإعلامي، www.almerja.com، نشر بتاريخ 2025/01/09.
- الاتصال الفعال في بيئة العمل، www.bakkah.com، تم الاطلاع عليه يوم 2026/02/09.
- أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل، www.businessbelarabi.com، نشر بتاريخ 2023/07/15.
- مفهوم قانون علاقات العمل، www.cte.univ-stef2.dz، جامعة سطيف، تم الاطلاع عليه يوم 2026/02/02.
- ماهية العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، www.fr-scribd.com، جامعة تبسة، 2023/2022.
- مراحل انعقاد ونهاية علاقات العمل، www.fr-scribd.com، تم الاطلاع عليه يوم 2026/02/02.
- مهام مديرية علاقات العمل، www.mtess-gov.dz، تم الاطلاع عليه يوم 2026/02/02.
- ميشيل بينيت، أنواع علاقات العمل، www.niagarainstitute.com، آخر تحديث 2023/09/13.

- يحيى سعد، العينات العشوائية في البحث العلمي: أنواعها وطرق اختيارها، www.drsah.com،
نشر بتاريخ 2022/05/29.

ملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

علاقات العمل وتأثيرها على أداء ممارسي الصحة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي
بن جديد – الطارف

مذكرة تخرج شهادة الماستر

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين :

د. سبرطعي مراد

• جديد منار

• نصر غادة

ملاحظة :

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص "تنظيم وعمل"، يرجى من سيادتكم المحترمة
الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية، علماً أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية ولا
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2025 / 2026

المحور 1 البيانات الشخصية

☐ أنثى

☐ ذكر

1. الجنس

2. الفئة العمرية :

☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3. الحالة المدنية:

☐ أرمل

☐ مطلق

☐ متزوج

☐ أعزب

4. المؤهل العلمي :

☐ تكوين مهني

☐ تقني سامي

☐ بكالوريا

☐ ليسانس

☐ ماستر / ماجستير

☐ دكتوراه

5. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

6. الوضعية اتجاه العمل :

☐ دائمة

☐ مؤقتة

7. الرتبة الوظيفية.....

المحور الثاني: تأثير علاقات العمل على طبيعة الاتصال داخل المؤسسة

8. ما نوع علاقات العمل السائدة داخل مؤسستك؟

- | | |
|--|--|
| ☐ علاقات تنظيمية | ☐ علاقات تبعية |
| ☐ علاقات شخصية | ☐ علاقات جماعية |
| ☐ العلاقات التفاعلية بين التخصصات | ☐ علاقات الصداقة |
| ☐ علاقات تقليدية مرنة | ☐ العلاقات الخارجية |
| ☐ علاقات تعاقدية غير مكتوبة | |

9. وهل علاقتك برئيسك هي :

- ☐ علاقة مباشرة ☐ علاقة غير مباشرة

• إذا كانت إجابتك بـ "علاقة غير مباشرة"، هل هي علاقة

- ☐ جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة

10. ما هي أدوات الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل؟

- ☐ المقابلات ☐ التقارير ☐ الاجتماعات ☐ الهاتف

أخرى أذكرها.....

11. هل تواجه عر اقليل وتحديات تؤثر سلباً على علاقات عملك؟

- ☐ نعم ☐ لا

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، اذكر السبب.....

12. ما هي السلوكيات التي تميز العلاقات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية؟

- ☐ الاعتمادية المتبادلة العالية ☐ التأطير القانوني والأخلاقي الصارم
- ☐ الكثافة العاطفية ☐ الديناميكية وسرعة الاستجابة
- ☐ الحساسية البيئية والمجتمعية ☐ الازدواجية اللغوية في التواصل المهني (اللغة العربية والفرنسية)

13. هل تنعكس علاقات العمل مباشرة على مخرجات المؤسسة الصحية؟

- ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، اذكر السبب.....
- إذا كانت الإجابة بـ "لا"، اذكر السبب.....

14. ما هي الأبعاد السوسولوجية للسلطة الهرمية في علاقات العمل داخل المؤسسة

الاستشفائية؟

- ☐ ازدواجية السلطة ☐ احتكار المعلومات كمصدر للقوة
- ☐ سوسولوجيا الفضاء الطبي (علاقة السلطة بالمكانة)
- ☐ المسافة الاجتماعية وتدرج المكانة
- ☐ صراع الأجيال الطبية (تحولات السلطة العلمية)

15. ما هو دور الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي في علاقات العمل؟

.....

16. ما هو شكل علاقات العمل لممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية؟

- ☐ علاقات رسمية ☐ علاقات غير رسمية

17. ما نوع علاقات العمل لممارسي الصحة داخل المؤسسة الاستشفائية؟

- ☐ فردية ☐ جماعية

18. هل تؤثر علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية على التزامك بالوظيفة؟

- ☐ نعم ☐ لا

• لماذا؟

19. هل تؤثر علاقات العمل في المؤسسة الاستشفائية على الترقية ومستوى الكفاءات؟

☐ نعم ☐ لا

• لماذا؟

المحور الثالث: تأثير علاقات العمل على المناخ الوظيفي للموظفين

20. هل برأيك تؤثر علاقات العمل على الأداء الوظيفي؟

☐ نعم ☐ لا

• لماذا؟

21. هل برأيك تؤثر علاقات العمل على جودة الأداء؟

☐ نعم ☐ لا

• لماذا؟

22. هل علاقات العمل تؤثر على البيئة المهنية والحياة المهنية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً

23. هل يؤثر التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

24. إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، كيف هو ولاؤك تجاه مؤسستك؟

☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ ضعيف

25. إذا كنت تكن الولاء لمؤسستك، فبأي صفة مما يلي :

☐ بالاستقرار فيها ☐ بتحسين أدائك

أخرى، اذكرها.....

26. ما رأيك في مستوى أدائك؟

☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ ضعيف

27. ما هي العوامل التي تعتبرها كمحددات لمستوى أدائك؟

☐ الأجر المرتفع ☐ ظروف العمل الجيدة

أخرى، اذكرها.....

28. إذا كنت تتلقى الأوامر من عدة مسؤولين، كيف يؤثر ذلك على مستوى أدائك؟

☐ بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ بشكل ضعيف

29. هل تؤثر الصراعات على أدائك في العمل؟

☐ بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ بشكل ضعيف

30. هل ينخفض مستوى أدائك في المناوبة الليلية؟

☐ نعم ☐ لا

• إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، السبب فيما يلي

☐ مشكل النوم ☐ الانشغال بالتفكير في العائلة

☐ عدم توفر وسائل الراحة

أخرى، اذكرها.....

المحور الرابع: تأثير علاقات العمل على الالتزام التنظيمي للعمال

31. هل تجد مساعدة من زملائك في العمل وقت الحاجة؟

☐ نعم ☐ لا

32. هل سبب عدم تركك لعملك بالمؤسسة هو ارتباطك القوي بزملائك في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

33. هل تؤثر علاقاتك مع زملائك في العمل على مستوى التزامك تجاه المؤسسة؟

☐ بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ بشكل ضعيف

34. هل العلاقات الشخصية غير الرسمية تؤثر على تعزيز الالتزام التنظيمي؟

☐ بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ بشكل ضعيف

35. هل كثرة إصدار الأوامر من رئيسك في العمل تؤثر على التزامك تجاه أداء عملك؟

بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ بشكل ضعيف ☐

36. هل أساليب الرقابة داخل مؤسستك تؤثر على التزامك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

37. في رأيك ما هي العوامل التي تساهم في التزام الموظفين تجاه عملهم؟

.....

38. هل تعتقد أن علاقات العمل تؤثر على الالتزام الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

• لماذا؟

39. كيف تعبر أنت عن التزامك الوظيفي تجاه مؤسستك؟

.....

40. في رأيك ما هي الاقتراحات التي يمكننا تقديمها لتعزيز وتحسين علاقات العمل

داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

.....

شكراً لكم

ما تتم ملاحظته	مكان الملاحظة	مدة الملاحظة	زمن الملاحظة	تاريخ الملاحظة
-تتكون المؤسسة الاستشفائية من مصالح و عددها 12 مصلحة	زيارة استطلاعية لمعرفة أقسام المؤسسة الاستشفائية	ساعة ونصف	-10:00 11:30	2026/04/21
-بين عمال الادارة -نلاحظ ان علاقات العمل بينهم مباشرة -التقدير والاحترام المتبادل بين جميع أطراف موظفين الادارة و خاصة بين أعضاء تسيير الموارد البشرية.	الادارة	ساعة و نصف	-09:30 11:00	2026/04/22
-لاحظنا وجود علاقات معينة مباشرة فيما بينهم. -لاحظنا تبادل الادوار و المهام -لاحظنا وجود شفافية ووضوح في اتمام المهام. -لاحظنا السرعة في انجاز المهام -أما في قسم النساء لاحظنا أن علاقات العمل متوترة بين أفراد الطاقم.	مصلحة الطب الباطني (رجال و نساء)	ساعة ونصف	-11:00 12:30	2026/04/26
-لاحظنا استقبال جيد للمرضى -علاقة مهنية مباشرة -لاحظنا وجود علاقات انسانية بين الطاقم الطبي و المرضى	مصلحة الاشعة	نصف ساعة	-11:00 11:30	2026/04/27
-لاحظنا علاقات مهنية جد ممتازة تجمع بين الاحترافية و السرعة في انجاز المهام -لاحظنا وجود الاحترام المتبادل بين الطاقم	مصلحة أمراض النساء والتوليد	نصف ساعة	-11:30 12:00	2026/04/27

				ككل.
--	--	--	--	------

2026/04/27	-12:12 12:45	ربع ساعة	مصلحة حديثي الولادة	-لاحظنا مزيج من العلاقات الرسمية و الغير رسمية في العمل -تنسيق المهام من مصلحة امراض النساء و التوليد -علاقات عمل مباشرة
2026/04/27	-12:50 13:15	خمسة وعشرون دقيقة	مصلحة طب الاطفال	-لاحظنا علاقات عمل مباشرة و غير رسمية -علاقات عمل مباشرة تتسم بالشفافية و سرعة الاستجابة للمهام
2026/04/28	-12:15 13:30	ساعة الا ربع	بنك الدم	-لاحظنا انجاز المهام بشكل فعال و مستمر -علاقات رسمية تتسم بالطابع المباشر و الغير مباشر. -الدقة في انجاز المهام.

الرقابة على ميزانية التسيير في المؤسسة العمومية

مقدمة :

تمارس الهيئات العمومية و مؤسسات الدولة نشاطها المالي في سبيل الحصول على الموارد الضرورية اللازمة لإنفاقها، قصد إشباع الحاجات العامة، و تعتبر النفقات من أهم ابراز أنوات تدخل الدولة، فهي تلك المبالغ التي تصرفها السلطة العمومية قصد تحقيق المنفعة العامة، ومع تطور الدولة وتحولها من دولة حارس إلى دولة متدخل، ازدادت أهمية تقسيم النفقات العامة حسب المشرع الجزائري قسمت إلى نفقات تسيير و نفقات تجهيز، الهدف من ذلك تحقيق الكفاءة و الفعالية في تنفيذ الميزانية، وكذا الفترة على قياس مرتود كل برنامج، بالإضافة أنه يسهل من إجراء رقابة فعالة تحمل الهيئات المكلفة بتنفيذها توبخا على أكمل وجه وبصورة جيدة. تسعى مختلف الحكومات والمؤسسات بما فيها الجزائر، لوضع أنظمة رقابية تيسر وتنظم نشاط إدارتها، وهذا من أجل الوصول للأهداف بغية تحقيقها، من خلال إصدار تعليمات وقوانين رقابية، بموجبها يلزم موظفيها العمل بها في محل الميزانية، من أجل تحقيق أهداف الإدارة في أسرع وقت ممكن وبأحسن جودة، وكذا الحفاظ على الأموال وحمايتها من الضياع والإفلاس واكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، حتى يتم اتخاذ التدابير اللازمة لإصلاحها.

الإشكالية: كيف تساهم الرقابة المالية في تنفيذ عمليات ميزانية التسيير ؟ وكيف يتم ذلك في مستشفى الهادي بن جديد - الطارف ؟

للاطلاع على هذه الإشكالية ينسحب إلى هذا السؤال التالي: هل نفقات التسيير تتم دائما وفق مخطط التسمية مساوية الاعتمادات الدفع ؟ / هل يساهم الأعيان المكونون متعدد عمليات ميزانية التسيير بمراقبة عليها ؟

الفرص المتاحة:

لحل الإشكالية المطروحة سنعلمنا يمكن وضع الفرضيات التالية: * نفقات التسيير تتم دائما وفق برنامج مساوية الاعتمادات الدفع. * يمتلك الأمر بالمصرف والمجلس العمومي سلطة التدقيق والرقابة.

نوافق اختيار الموضوع: * يرجع اختيار هذا الموضوع بذات انطلاقا من حملة من النوافق التالية والموضوعية:

نوافق ذاتية: * إنهاء الدراسة السابقة في محل المحاضرة بموضوع قيم. * تفهم في محل عملي (إدارة مصرفي). * تحمل الشخصي للأهتمام بمشواصع المالية.

نوافق موضوعية: * تساعد في إعطاء فكرة أو توضحية للتحقق على علم العمل عن كفاءة تنفيذ وتسيير مشروع

تسيير عمومي وكيف تتم الرقابة عليه. * قليلة الموضوع للبحث والدراسة. * كثرة الحديث في الأداة الأخيرة عن المستشفيات و سوء التسيير داخلها. * الكشف عن مختلف المراحل التي نواجهها مستشفى الهادي بن جديد

بولاية الطارف

أهمية البحث

أبراز أهمية الرقابة المالية في الاستخدام الأمثل للمال العام - تحديد دور ومساهمة كل طرف مكلف بالرقابة المالية على تنفيذ عمليات ميزانية التسيير - إلقاء نظرة على توسيع المعارف العلمية للباحث.

أهداف البحث

المراد من هذه الدراسة هو تحقيق الأهداف التالية: - البتة سر ميزانية التسيير - التعرف ميدانيا على كيفية سر مشروع تعميم عمومي وكيفية الرقابة عليه ومدى مساهمة كل طرف به في الوقوف على مختلف الطرق والأجهزة لأجراء عملية الرقابة المالية.

للتمكن من الوصول للنتائج المطلوبة ووفقا للمنهجية العلمية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصليين

نظريين وفصل تطبيقي، بداية هذه الفصول مقدمة عامة و نهايتها خاتمة عامة، وتتضمن الفصول فيما يلي

الفصل الأول والفصل الثاني: وهما الفصلين المتعلقين بالجزء النظري، ولدراسة كل فصل تم تقسيمه إلى ثلاث الفصول

الفصل الأول: ماهية الرقابة المالية - الفصل الثاني: عموميات حول ميزانية التسيير أما الفصل الثالث: فهو المتعلق بالجزء

التطبيقي وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأطراف محل الدراسة.

المبحث الثاني: خطوات إنجاز مشروع بميزانية التسيير.

مفهوم الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية الركيزة الأساسية التي من خلالها تضمن سلامة وحسن تنفيذ الميزانيات فهي الوسيلة الفعالة والآلية المهمة لمراقبة المل العام وحمايته من الضياع والاختلاس وقد عرفت الرقابة المالية تطورا كبيرا في محل العلوم الإدارية والمالية، من خلال هذا البحث سوف نتطرق لشأ الرقابة المالية وأهدافها وخصائصها وأسسها وأنواعها.

تعريف المراقب المالي: المراقب المالي هو موظف، يعين من طرف الوزير المكلف بشؤون المالية من أجل القيام بمهمة الرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها من طرف الإدارات العمومية. فمراقب المالي هو شخص تابع لوزارة المالية، يتم تعيينه بمقرر وزاري، استند له مهمة الرقابة السابقة للنفقات العمومية.

تعريف المجلس العمومي: يعد مجلسا عموميا في مفهوم هذه الأحكام كل شخص يعينه بمقتضى قانونية للقيام بتحصي الإيرادات ودفع النفقات، ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو

الأنشاء أو المواد المكلف بها وحفظها، تناول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد مع القيام بمسك حركة حسابات الموجودات. يعين المجلس العمومي من طرف الوزير المكلف بشؤون

تعريف الميزانية:

تعريف أول: الميزانية هي " الوثيقة مصدقة عليها من السلطة التشريعية المختصة تحدد للثلاث الدولة وإيراداتها خلال فترة زمنية معينة".

تعريف ثاني: الميزانية هي " الوثيقة التي تقرر للثلاث المعنية، مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بتسيير والاستثمار، منها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالمراسل، وترخص به".

تعريف ثالث: " الميزانية تشكل من الإيرادات والنفقات النهائية للدولة، المحددة سنويا بموجب قانون المالية والموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها".

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الميزانية، تتضمن عنصرين أساسيين هما: التوقع والترخيص وعليه فالميزانية هي وثيقة تقديرية معتمدة تتضمن مجموع الإيرادات ومجموع النفقات المقررة، لفترة زمنية معينة وترخص بها.

دراسة حالة بمستشفى الهادي بن جديد - الطارف

اسم التجهيز: الرنين المغناطيسي

الرنين المغناطيسي هو تقنية تصوير طبية تستخدم مجال مغناطيسي وموجات صوتية مولدة عن طريق حاسوب.

ولكن لاخذ صورة بخصائص مختلفة أعضاء والسجة الحس، ومظهر أجهزة التصوير بالرنين المغناطيسي هي عبارة عن مغناطيس كبير دائري.

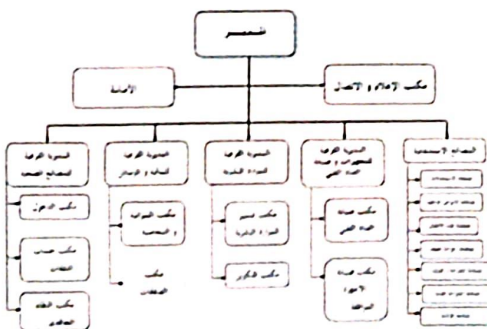
سواء، يتم تعريض المريض بعد ذلك يستلقي فيها، وبعد ذلك يتم عمل جهاز الرنين حيث يقوم بإعادة ترتيب جزيئات الماء بشكل مؤقت في

مناطق اشارات باهتة يتم التقاطها بأجهزة خاصة تتكون من صور ملطعة للحدس، هي أشعة ما تكون مثل في هذا الحيز.

بعد ذلك يتم جمعها مع بعضها مع أعراض المريض، ويمكن لجهاز الرنين أيضا أن يستخدم في إنشاء صور ثلاثية الأبعاد للحدس جيد.

من الممكن تقتر شيئا واستمر عليها من زوايا مختلفة، وفي هذا المجال سيتم الحديث عن فوائد وأضرار فترتين وكيفية إجراءه واستخدامه.

الهيكل التنظيمي لمستشفى الهادي بن جديد- الطارف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الطارف الهادي بن جديد
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم: 2026/م ع ا ط / م ف م ب

**** رسالة توجيه ****

توجه السيدة : نصر غادة طالبة علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف بصفتها مترتبة
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد .

ابتداء من : 2026/04/20 الى غاية: 2026 / 05/ 10

توقيت التريض من الساعة 08:00 الى الساعة 16:00

نسخة للإعلام :

- رئيس مصلحة
- المعني (ة) بالأمر
- ملف المعنية

حرر بالطارف في : 2026-2-2-2026

المدير

توفيق سمير
مدير فرعي للموارد البشرية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الطارف الهادي بن جديد
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم: 2026/ م ع ا ط / م ف م ب

**** رسالة توجيه ****

توجه السيدة : جديد منار طالبة علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف بصفتها مترتبة
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد .

ابتداء من : 2026/04/20 الى غاية : 2026 / 05/ 10

توقيت الترخيص من الساعة 08:00 الى الساعة 16:00

نسخة للإعلام :

- رئيس مصلحة
- المعني (ة) بالأمر
- ملف المعنية

حرر بالطارف في : 2026 / 2.2.2026



توفيق سعيدي
مدير فرعي للموارد البشرية