الجمهـوريـــة الجزائريـــة الديمـقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليـــم العـــالـي والبحـــث العلمـــي

جامعـة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

تخصص عمل وتنظيم

مذكـــرة مقدمة لنيـــل شـــهادة الماستـر

الـثقـافـة الـتنظيميـة وتأثيرها على الـعلاقات الإنـسانيـة

"دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأرزيو"

عيادة فريح بن يبقى أنموذجا

من إعداد الطالبتين:

- بوريدان فاطمة الزهراء
- لعمراوي هاجر

إشراف الأستاذة:

-العقعاق حفصة

أعـضاء لـجنة الـمناقشـة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الإنتماء
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
العقعاق حفصة	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
زرقة دلال	أستاذة التعليم العالي	مناقشا	جامعة وهران2

السنة الجامعية:

2025\2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بارك لنا في إنجاز هذا البحث العلمي

نشكر الله الذي لقانا أجمل صدفة، ويدا واحدة لإنشاء هذا العمل.

نتقدم بالشكر والتقدير الى الأستاذة المشرفة الـعقعاق حفصة على إشرافها

وتوجيهاتها العلمية.

نشكر الدكتور العلمي قواسمية على كل ما بدله في توجيهنا، ودعمه المستمر.

ونكن بالتقدير لأساتذة قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم.

نشكر المدير العام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأرزيو السيد كمانين عواد

نشكر موظفين عيادة فريح بن يبقى بقديل كل باسمه ومقامه.

نشكر جزيل الشكر عمال مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية

. CRASC

الإهـــــــداء

الحمد لله ما تم جهد الا بعونه بعد تعب السنين

أهدي عملي المتواضع الى نفسي.

والى أمي وأبي.

وأختي لمياء.

وأخواتي.

الطالبة: لعمراوي هاجر

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات له الشكر على توفيقه وتيسيره.

إلى والداي الكريمين أهديهما هذه الثمرة عرفانا لجميلهما الذي لا يرد.

إلى أخواي على ماقدماه لي من دعم متواصل.

إلى الأخت زهرة.

الطالبة : بوريدان فاطمة الزهراء

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصحية ، من خلال دراسة ميدانية أُجريت بعيادة متعددة الخدمات "فريح بن يبقى" بمدينة قديل، ولاية وهران .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أدوات بحث ميداني شملت الملاحظة، و إجراء المقابلات مع عينة من العاملين داخل العيادة (أطباء، ممرضين، إداريين).

سعت الدراسة إلى تحليل مكونات الثقافة التنظيمية (كالقيم، المعايير، الهوية ، ونمط الاتصال)، وتأثيرها على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل الفريق، من حيث التعاون، الثقة، الرضا المهني، وحل النزاعات .

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز أو إضعاف العلاقات الإنسانية، حيث تبين أن ثقافة الحوار، التشجيع، والاحترام المتبادل تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

كما كشفت الدراسة عن بعض التحديات المرتبطة بنقص التواصل العمودي، وضعف آليات التحفيز، ما يؤثر سلبًا على المناخ الاجتماعي المهني .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية تشاركية، تعزيز الاتصال الداخلي، وتدريب الطواقم على مهارات التفاعل الإنساني، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطن.

Abstract

This study aims to shed light on the relationship between the prevailing organizational culture within a healthcare institution and the human relations among its staff, through a field study conducted at the Multi-Service Clinic "Farih Ben Yebka" in the city of Gedyel, Oran Province.

The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing field research tools such as observation and conducting interviews with a sample of clinic staff (doctors, nurses, and administrative personnel).

It sought to analyze the components of organizational culture (such as values, norms, identity, and communication style) and their impact on the nature of human relations within the team, in terms of cooperation, trust, job satisfaction, and conflict resolution.

The results revealed that the prevailing organizational culture plays a vital role in strengthening or weakening human relations. It was found that a culture of dialogue, encouragement, and mutual respect contributes to the creation of a positive and motivating work environment.

The study also uncovered several challenges related to the lack of vertical communication and weak motivational mechanisms, which negatively affect the social and professional climate.

The study concluded with a set of recommendations, most notably: the need to establish a participative organizational culture, strengthen internal communication, and train staff in interpersonal interaction skills, which in turn would positively impact the quality of healthcare services provided to citizens.

الفهرس

الشكر والتقدير 4

الإهـــــــداء 5

الاهداء 6

ملخص الدراسة 7

ملخص باللغة الانجليزية 8

الفهرس 9

مقدمة عامة: 12

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية 23

تمهيد: 24

الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية: 25

مسار تطور الثقافة التنظيمية: 26

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية: 27

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية: 27

مكونات الثقافة التنظيمية: 28

خصائص الثقافة التنظيمية: 28

علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة: 29

النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية: 30

خلاصة الفصل 31

الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية 32

تمهيد: 33

نشأة العلاقات الإنسانية: 34

العوامل المساعدة على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية: 34

الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر: 35
أهمية العلاقات الإنسانية : 36
كيفية بناء العلاقات الإنسانية في العمل:..... 38
أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات:..... 40
مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية : 42
النظريـــات المفسرة للعلاقات الإنسانية: 44
خلاصة الفصل :..... 47
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في العيادة المتعددة الخدمات "فريح بن يبقى"48
تمهيد:..... 49
الإجراءات المتبعة للدخول إلى الميدان : 49
المجال المكاني: 50
الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عيادة فريح بن يبقى"..... 50
القيم التنظيمية داخل العيادة المتعددة الخدمات " فريح بن يبقى" :..... 61
الهوية التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية" عيادة فريح بن يبقى":..... 70
مناقشة الفرضيات..... 77
خلاصة الفصل :..... 78
الخاتمة العامة 74
المصادر والمراجع 79
الملاحق 83

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تهدف كل المؤسسات على اختلاف اشكالها وانواعها الى محاولة تحقيق جملة الأهداف التي تأسست من أجلها، وذلك شرط توفر مجموعة من الموارد اللازمة لقيامها بنشاطها، وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية، الموارد المادية والموارد البشرية، هذه الاخيرة تعد بمثابة الركيزة الاساسية التي يقوم عليها نشاط مختلف المؤسسات، حيث تحاول المؤسسة العمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية، وهذا لا يتم تلقائيا، بل هناك العديد من المتغيرات والعوامل التي تساعدها في ذلك، كعامل الثقافة التنظيمية. حيث تعد الثقافة التنظيمية بمثابة مرآة عاكسة للقيم والمعايير التي تتبعها المؤسسة، وكذلك تعكس لنا الهوية التنظيمية المرسومة من قبل الاخرين حول المؤسسة، حيث نجد أنه من بين الابعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية نجد البعد الاداري، البعد التنظيمي والبعد الانساني، كل هذه الابعاد مترابطة مع بعضها البعض ومكملة لبعضها، واي خلل في أي بعد من هذه الابعاد يمكن ان يؤدي الى تأثر بقية الابعاد الاخرى وبالتالي تأثر المؤسسة بصفة عامة، وعليه يجب على المؤسسة العمل على ضرورة توفير كل ابعاد ومتطلبات ومستلزمات الثقافة التنظيمية حتى تستطيع تحقيق اهدافها واهداف العاملين معا، كما يمكن ان نشاهد من خلال مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع بأن الثقافة التنظيمية يمكن ان تؤثر على بقية المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات، ومن بين هذه المتغيرات نجد العلاقات الانسانية داخل المؤسسة .

تعد العلاقات الانسانية أحد الاستراتيجيات المهمة التي يمكن ان تساعد المؤسسات على تحقيق مختلف اهدافها المسطرة والمخطط لها، وذلك لأنها ترتبط بصورة مباشرة بالموارد البشرية والتي تعد هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، وبناءا على هذه الأهمية الكبيرة التي تحظى بها العلاقات الإنسانية نلاحظ بأن هناك توجه كبير من قبل مختلف المؤسسات إلى القيام بالتشجيع على تكوين علاقات انسانية داخل بيئة العمل، لأنها تساهم في تعزيز تفاعل العمال فيما بينهم وتعزيز انسجاهم وتماسكهم داخل بيئة العمل، وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسات الصحية بصفة عامة وفي العيادة متعددة الخدمات " قديل فريح بن يبقي" والتي تشهد وجود تطور كبير للعلاقات الإنسانية داخلها.

موضوع الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية عولج من طرف العديد من الباحثين وهذه قراءة لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والمحلية بحيث تعد الركيزة الاساسية في البحث العلمي لا يمكن الاستغناء عنها اذ تزود الباحث من خلال اختيار العينة تحديد الاشكالية وتزويد الباحث بالادوات والاجراءات المتبعة والاستفادة من نتائج الأبحاث السابقة وكذلك تجنب الوقوع في الأخطاء وتزويد الباحث بالمراجع اضافة الى أنها تعطي صورة مقربة للبحث.

دراسة **Hofstede**[1] الذي اعتبر أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على الجانب الإداري فقط، بل تشمل كذلك الأبعاد النفسية والاجتماعية والأخلاقية التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسات. من خلال دراسة ميدانية موسعة أجراها على موظفي شركة IBM في أكثر من 70 دولة، توصّل هوفستيد إلى أن الفروقات الثقافية الوطنية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك الأفراد في بيئة العمل. وقد أفضت دراسته إلى تحديد عدد من الأبعاد الثقافية، من أبرزها: تفاوت السلطة، وتجنّب الغموض، والفردية مقابل الجماعية، والذكورية مقابل الأنوثة.

دراسة **Schein**[2] فقد اتخذ مقاربة مختلفة، إذ ركّز على فهم البنية العميقة للثقافة التنظيمية من خلال تحليل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات. استخدم في ذلك المنهج الكيفي الذي يتيح دراسة معمقة وغير سطحية للثقافة. وتوصل إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مستويات، منها السلوكيات الظاهرة، والقيم المعلنة، والمعتقدات الأساسية غير الواعية. ويرى شاين أن تحقيق تغيير فعلي في ثقافة أي منظمة يتطلب العمل على هذه المستويات العميقة، وهو ما يستلزم وعيًا قياديًا كافيًا يساعد على توجيه هذا التحول بفعالية.

[1] Hofstede, G, Culture's Conséquences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations, Across Nations, 2nd ed, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2010, p. 29.

[2] Edgar Schein, Organizional Culture and Leaderships, Sain Francisco, Jossey Basse, Frouth edition, 2010, p7.

دراسة حنيني فاطمة : دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية.[1] دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار تحت إشراف لعلة بوكميش السنة الجامعية 2013-2014. يهدف هذا البحث إلى معرفة نوع التأثير الموجود بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني في مؤسسة الأشغال العمومية والعقارية ببلدية شروين ولاية أدرار. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: هناك دور للمراسم والشعائر المستعملة في المنظمة على توافق العامل في عملِه. لا يوجد دور لتقارب لغة المنظمة من لغة المجتمع المحلي على توافق العامل مع زملائِه والرئيس. معرفة العامل لرموز المنظمة يساعده إلى حد كبير على توافقه في عملِه. القصص التي تروى في المنظمة حول طرق عمل العمال والقيم مع العمل. القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على التوافق مع زملائِه ومرؤوسِه.

دراسة عبد الله احمد عبد الله العباسي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي الرياضة المدرسية[2] بمملكة البحرين اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتورة تحت اشراف هدى حسن الخاجه سنة 01 مارس 2017م هدفت الدراسة الى تعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى منسوبي الرياضة المدرسية البحرينية وعلى مستوى الانتماء التنظيمي لديهم وعلى طبيعة العلاقة بين ثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تتمحور اشكالية حول ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي الرياضة المدرسية بمملكة البحرين .

فمنهجية دراسة تتجلى فيما يلي: اعتماد على المنهج الوصفي والاستمارة أداة لجمع المعلومات حيث تمثلت عينة الدراسة في 376 وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي. عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى عينة الدراسة في متغيرات الشخصية والوظيفية. عدم وجود فروق في مستوى الانتماء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

[1] فاطمه حنيني. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة ادرار 2013 2014.

[2] عبد الله احمد عبد الله العباسي، اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة، قسم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة البحرين، 2017.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

موجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي .

ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

عدم وجود فروق في مستوى الانتماء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة في المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أما بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية:

1- دراسة لنصاري مريم: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي[1] - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أخاموخ تمنراست تحت إشراف شوشان محمد الطاهر - السنة الجامعية 2012-2013 .هدفت الدراسة إلى معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي والغير رسمي داخل المركز الجامعي باعتباره منظمة تضم عددًا من العاملين، تمحورت الإشكالية حول ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي؟ من حيث المنهج اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدام الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعطيات. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: اتفاق أغلب الأفراد المبحوثين على الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في محيط العمل، حيث إنها توفر المناخ الجيد ما يدفع العاملين إلى تقديم أداء أحسن. المشاركة في اتخاذ القرار من أهم العوامل التي تؤدي بالعمال إلى الولاء التنظيمي وبالتالي إلى تقديم أداء فعال وذلك لإحساسهم بقيمتهم لدى الإدارة العليا.

دراسة منال عبد الحميد عبد المجيد: العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي،[2] دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء التنظيمي وتمحورت الإشكالية حول: إلى أي مدى تؤثر العلاقات الإنسانية التي تسود بيئة العمل في الأداء التنظيمي لشركة ابن ماجد العامة؟ ومنهجية الدراسة تتجلى فيما يلي: اعتماد على الاستبيان كأداة

[1] لنصاري مريم، مذكرة مكملة لنيل شهاده الماجستر، تخصص علم اجتماع تنظيم معامل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة احمد دراية ادرار، 2012 2013.

[2] منال عبد الحميد عبد المجيد العلاقات الانسانية وتاثيرها في تحسين الاداء المنظمي في شركة ابن ماجد العامة 6 جويلية 2011.

لجمع المعطيات. وتوصلت إلى اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الأداء التنظيمي للشركات المبحوثة، ووجود علاقة تأثير بين العلاقات الإنسانية والأداء التنظيمي. اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات: ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لما لها من دور إيجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين.

دراسة التون مايو ظهرت ابتداء من عام 1930م في ردة فعل على التشويه التايلوري، وبسبب المقاومات النقابية التي أثرها. حيث أجرى التون مايو أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية، حول تأثير العوامل الفيزيائية: الاضاءة، وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة التي لها تاثير في انتاجية العمل اكثر خطورة من تاثير الإضاءة ووقت الراحة[1].

من خلال ما تم التطرق اليه في الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية فان اغلبية الدراسات التي اخذناها تخدم الموضوع الذي تناولناه في حين ان هذه الدراسات اختصت فقط في المؤسسات الاقتصادية رغم ان وجهتنا اختلفت في بيئة الدراسة باتجاه مؤسسة خدماتية في الجانب الصحي كونها تحمل كل عناصر الموضوع وإمكانية ملاحظتها، وكذلك في هذه الدراسات السابقة الذكر أغلبها يعتمد على المنهج الكمي في الدراسة والتحليل لكن قررنا نحن في دراستنا الاعتماد على المنهج الكيفي والمقابلة لحكم أن الثقافة هي عنصر معنوي لا يمكن قياسه، وبالتالي تم اختيار هذه الدراسات لتجنب الانطلاق الغامض للبحث وكونها عنصر أساسي في البحث العلمي كما أنها ساعدتنا على تحديد الإشكالية ودعم الدراسة من خلال التزويد بالمراجع وأسلوب الدراسة.

استنادا على الدراسات السابقة تم تحديد المفاهيم التي تعتبر من أساسيات البحث العلمي، كونها تصور ذهني مجرد وعام ،وهي كالتالي: الثقافة، المنظمة ،العلاقات الإنسانية، الثقافة التنظيمية، الهوية، الاتصال العمل الجماعي ،التضامن الجماعي .

[1] – بونوة علي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2015-2016،ص82.

وهذه قراءة لمجموعة من المفاهيم المرتبطة وذات صلة بموضوع ثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية.

1- الثقافة : تعتبر الثقافة من بين أهم المفاهيم السسولوجية التي لقيت رواجها مشتقة من تثقف بمعنى الفهم والحق .مجموعة من القيم والمعتقدات مكتسبة من جيل لجيل سواء مادية أو غير مادية في مختلف الانتاج الاجتماعي (التنمية الاجتماعية).

يعرفها تايلور 1871م الثقافة من خلال التطور العقلي والتنظيمي للمجتمعات ذلك كل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات الدينية والفن والاخلاق والعادات وجميع القدرات والعادات التي يكتسبها الايمان في المجتمع.[1]

يعرفها "pierre bourdieu" "الهابيتوس" بعض الخصال المتراسخة في داخل العقول.[2] من خلال توجهات وأفكار متنوعة التي ينشأ عليها الفرد من محيط الداخلي والخارجي.

2- التنظيم: يستخدم مصطلح التنظيم في مجال الإدارة والأعمال تنسيق وتوجيه بين مختلف الهياكل لتحقيق الأهداف ،وحدة اجتماعية ترتكز وفق نموذج معين لتحقيق أهداف مسطرة، من خلال تقسيم العمل ،تحديد نظام اتصال، ومسؤولياتة ،احترام السلطة.

3- المنظمة: نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتاثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي اطار كل متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.[3]

الثقافه التنظيمية " Maurice thevént " : مجموعة من المراجع المشتركة في المنظمة، هي عبر التاريخ استجابة للمشاكل التي تواجهها المنظمة.[4]

يعرفها "Edgare shien" على أنها مجمل الافتراضات القاعدية..... وطورتها مجموعة بشرية معينة.[5]

---

[1] Raymond boudon, Philippe Bernard, Mohamed cherkaoui,bernard , pierre lécyer, dictionnaire de la sociologie Larousse essaie et documents 2012.

[2] سكوت جون ،علم الاجتماع،المفاهيم الاساسيه ،دار محمد عثمان الشبكه العربيه للابحاث والنشر الطبعه 2، بيروت، لبنان ،2013 ،ص44.

[3] – بطرس حلاق. السلوك التنظيمي. الجمهوريه العربيه السوريه 2020 .ص2.

[4] – Maurice Thevént, la culture d'entreprise, puf, Paris 1993 page 16.

[5] – تواتي طارق ،عامري خديجه، ثقافه المؤسسه وبناء الهوايات المهنيه للعامل بالمؤسسه الجزائريه ،جامعه الاغواط، مجله العلوم الاجتماعيه ،العدد 10 جانفي 2015، ص 125.

تعتبر الثقافة التنظيمية تصورات ومعتقدات التي يحملها الفرد داخل المؤسسة تظهر في الطقوس، القيم، الرموز واللغة المعتمدة في ممارسته اليومية.

العلاقات الإنسانية: حصيلة الصلة والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الأفراد والمؤسسات التي يتعامل معها وفق المعايير التي تحكم سيرهم.

يعرفها "Likert " على أنها القواعد والأسس التنظيمية التي تنظم عملية التواصل بين المنظمات والأفراد وذلك عن طريق فهم السلوك الإنساني.[1]

الاتصال: عملية التواصل بمختلف الأساليب "كتابية وشفهية" من جهة إلى جهة أخرى. أما الاتصال المتواجد في المؤسسة فيعد وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كل الأنشطة.

القيم التنظيمية :Organizational values : يعرف كل من جاكس أرسن و بيير هلفر Jacques orsoni et Pierre helfer القيم التنظيمية بأنها: الأفكار و الاعتقادات التي يؤمن بها و يشترك فيها أعضاء المؤسسة و تعمل على توجيه سلوكاتهم.

ويعرفها موسى اللوزي بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها ويتعايشون معها ويعبرون عنها.

كما تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوار والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة[2].

إن المؤسسة العمومية للصحة في الجزائر هي شبكة من المرافق الصحية التي تقدم الرعاية الطبية للمواطنين الجزائريين **(انظر ملحق رقم 01).** تهدف هذه المؤسسة إلى توفير خدمات صحية شاملة وعالية الجودة

[1] – هامل زين الدين ،كعوان محمد، ابعاد ومؤشرات العلاقات الانسانيه في العمل بالمؤسسه الميناثيه سكيكده, جامعه قسنطينه ,مجله العلوم الاجتماعيه والعلوم الانسانيه, مجلد8 العدد 3 ديسمبر 2022 ص 64.

[2] – نجاة قريشي، القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي دراسة مقارنة، أطروحة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 19.

لجميع أفراد المجتمع. تتضمن هذه الخدمات الرعاية الأولية والرعاية المتخصصة، والخدمات الطبية الطارئة. فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "فريح بني يبقى" قديل ولاية وهران كانت موضوعًا حيث أنها تشمل قيمًا عديدة وعادات ورموزًا وكذلك علاقات إنسانية مختلفة، وبناءً على ما سبق جاءت دراستنا هذه بهدف تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيره على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهو ما جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقات الإنسانية داخل العيادة متعددة الخدمات قديل فريح بن يبقى؟

ويتفرع منها الأسئلة التالية:

1- كيف يؤثر أسلوب الاتصال الرسمي في تكوين العلاقات الإنسانية؟

2- كيف تؤثر القيم التنظيمية السائدة في العيادة متعددة الخدمات قديل فريح بن يبقى على العلاقات الإنسانية؟

3- كيف تؤثر الهوية التنظيمية السائدة في تعزيز العلاقات الإنسانية في عيادة فريح بن يبقى؟

وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة نحاول اقتراح فرضيات باعتبارها أجوبة مؤقتة تستدعي التحقيق وهي تصريح يتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر، وعليه تم طرح الفرضيات التالية:

- يؤثر أسلوب الاتصال الرسمي على تكوين العلاقات الإنسانية في عيادة فريح بن يبقى.
- تؤثر القيم التنظيمية على تقوية العلاقات الانسانية في عيادة فريح بن يبقى.
- الهوية التنظيمية تؤثر على تعزيز العلاقات الإنسانية في عيادة فريح بن يبقى.

الإطار المنهجي للدراسة هو الأساس الذي يستند إليه الباحث للوصول إلى نتائج علمية في موضوع معين. يعتبر المنهج العلمي هو المسار المتبع في هذا الإطار.

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الكيفي، النوعي الذي ينتج ويحلل البيانات الوصفية ، يهتم بشكل أساسي بحالات و عينات أصغر حجم يمكن دراستها بعمق.[1]

[1]Deslauriers، Jean-Pierre. Recherche qualitative: Guide pratique. Montréal: McGraw-Hill Éditeur، 1991، p. 5.

إضافة الى المنهج الوصفي الذي يهتم بذكر الخصائص و المميزات للشيء الموصوف يستخدم في العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

فموضوع دراستنا يسعى لفهم بعمق تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و تحليلها و تفسيرها و لجمع المعطيات لابد من استخدام الأدوات البحثية للوصول إلى نتائج و ذلك حسب متطلبات البحث اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة حيث تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام بسحب كيفي بهدف فهم المواقف و السلوكيات.[1] تم استخدامها مع مجتمع البحث ،من خلال مشاهدة بيئة العمل من مختلف جوانبها و قمنا بتسجيل جميع المعلومات التي تتعلق بممارسات موظفين العيادة و مدى تجاوبهم مع العمل، مما ساعدنا على بناء دليل مقابلة.

" انظر ملحق رقم 02 "

كما استخدمنا الملاحظة بالمشاركة تستخدم في البحوث الأنثروبولوجيا التي تعرف على أنها حالة يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الملاحظة[2] وهي إشراك الباحث مع عينة الدراسة في مختلف الأنشطة مما يسمح بالأخذ الكافي من المعلومات، الاحداث اعتمدناها في دراستنا من أجل معرفة بدقة طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و المعتقدات بين الموظفين بحيث تقاسمنا معهم مهامهم بصفتنا متصرف إداري متربص **"انظر ملحق رقم** 03" مما سمح لنا بالاندماج معهم و خلق نوع من الثقة و سهولة الاتصال بين الموظفين للوصول إلى النتائج، كما ساعدتنا طريقة الكراس اليومي للباحث في تدوين يوميات التربص بكل تفاصيلها لتفادي نسيان أهم وأدق الأمور التي نحتاجها في الدراسة. الغرض من هاته التقنية تقديم أوصاف بيانية وإعطاء شرعية للعمل السسيولوجي. وكذلك تعتبر تقنية لجمع البيانات.

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين في المؤسسة، ويبلغ عددهم 103 موظفًا. يشمل هذا المجتمع فئات متنوعة من الموظفين الأطباء، الشبه الطبي، الأسلاك المشتركة، وهو ما يعكس التعدد الوظيفي داخل المؤسسة.

[1] موريس انجلز, منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ,ترجمة بوزيد صحراوي ,كمال بوشرف,سعيد شعون ,ط2 دار القصبة للنشر الجزائر ,2006,ص17.

الفئة	العدد
أطباء	17
شبه طبي	62
أسلاك المشتركة	24
المجموع الكلي	103

جدول من إعداد الطالبتين

هذا التنوع في المجتمع البحثي أتاح لنا إمكانية دراسة الثقافة التنظيمية من زوايا متعددة، وفهم كيفية تفاعل مختلف الفئات مع القيم والمعايير السائدة .ولأجل تعميق الفهم حول هذه الظاهرة، تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية، حيث تم اختيار 11 فردا من مجتمع الدراسة بشكل متعمد، بالاضافة الى المقابلات غير المقننة مع مجموعة من عمال العيادة.

تم الاختيار بعد النظر إلى المعايير المحددة، مثل سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، ومستوى المشاركة في الحياة التنظيمية للمؤسسة. يهدف هذا التوجه إلى ضمان تمثيل مختلف وجهات النظر والخبرات، والحصول على بيانات نوعية تساعد في تحليل الثقافة التنظيمية بشكل معمق.

إضافة الى أداة المقابلة التي تعد وسيلة لجمع المعطيات في عدة حقول علمية أدبية اجتماعية، قانونية وغيرها من الحقول تعد اتصال مباشر بين الباحث و المبحوث بغرض الحصول على معلومات او معتقدات، أفكار، مواقف يستند عليها الباحث وفق شروط حيث تتمحور الأسئلة المراد الجواب عليها كدليل للمقابلة وتهيئة الظروف لأخذ قدر كافي من المعلومات.

استعملنا المقابلة للحصول على البيانات بشكل مباشر و أخذ قدر كافي من أراء و تصريحات الموظفين حول تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات الإنسانية ، حيث شكلنا دليل المقابلة يتجلى فيه محاور ليتم الإجابة عليها ،تمت هذه المقابلات بعد موافقة الموظفين ،داخل مكان العمل ،تم تسجليها و تحليلها ثم الخروج بنتائج.

إن لكل موضوع أسبابًا تدفع الباحث إلى اختياره، ومنها الذاتية والموضوعية. حيث حصرت هذه الدوافع فيما يلي:

الذاتية : الميول والاهتمام الشخصي، وكذلك الفجوة المعرفية. لاحظنا وجود فجوة في المعرفة حول موضوع الثقافة التنظيمية وإرتباطها بالعلاقات الإنسانية، تطوير مهارات في مجال تحليل الثقافات.

أما الأسباب الموضوعية فكانت كالتالي : الأهمية العلمية للموضوع، إدراك التغيرات في هذا المجال وتأثيرها على العمل، وكذا محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية.

إن الهدف من هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وفهم كيف يؤثر أسلوب الاتصال في عيادة فريح بن يبقى على العلاقات الإنسانية، وفهم كيف تؤثر القيم التنظيمية والهوية التنظيمية على طبيعة العلاقات الإنسانية، وكذلك فهم أعمق لكيفية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعلاقة الإنسانية.

وفي صعوبات الدراسة، إن كل باحث وفي أي مجال يتعرض لعراقيل تكون له كحاجز تعيق سيرورة بحثه، فتجسدت لدينا هذه الصعوبات فيما يلي: تعاريف متعددة ومختلفة، وصعوبة قياس الثقافة التنظيمية بشكل دقيق وموضوعي نتيجة اختلاف الثقافة من فرد لآخر، صعوبات في بداية دراسة الميدان من حيث التعامل مع الطاقم، وبعد المسافة بين مكان التدريب ومكان الإقامة، صعوبة التأقلم مع عمال العيادة.ووجود عراقيل في التوجيه.

قد تطرقنا في هذه الدراسة بغرض تحليل وتقييم الموضوع إلى ثلاثة فصول جمعا بين النظري والتطبيقي، مرورا بالخطوات التالية :طرح مقدمة عامة تحتوي على تمهيد عام حول المؤسسة، تتضمن الدراسات السابقة المعتمد عليها ثم ضبط المفاهيم المرتبطة وذات الصلة حول موضوع الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية، حيث ذُكرت أهم إجراءات الدخول إلى الميدان، والمجال المكاني والزماني للدراسة، بعدها تطرقنا الى طرح التساؤل الرئيسي و الاسئلة الفرعية للدراسة، ثم اقترحنا الفرضيات المحتمل تحقيقها مرورا إلى الإطار المنهجي يحتوي على العينة واداة البحث المستخدمة المتمثلة في المقابلة والملاحظة، ذكر صعوبات وأهداف الدراسة و ودوافع اختيار الموضوع وبعدها تقديمه، تطرقنا إلى الجانب النظري من الدراسة، فصل الثقافة التنظيمية يَحوي العناصر التالية: خلفية تاريخية للثقافة التنظيمية، ثم المسار التطوري للثقافة التنظيمية، والوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، والعوامل المؤثرة عليها، ومكونات وخصائص الثقافة التنظيمية، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وأبرز النظريات المفسرة لها.

ثم فصل العلاقات الإنسانية، ذُكر فيه نشأة العلاقات الإنسانية، والعوامل التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، والأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر، وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات، ومبادئ العلاقات الإنسانية، والنظريات المفسرة لهذه العلاقات الإنسانية.

بعدها مررنا إلى الجانب الميداني للدراسة، والتعريف بمكان إجراء الدراسة، قمنا بتحليل المقابلات التي تم توزيعها على المبحوثين بعد تقسيمها إلى ثلاث محاور، ومناقشة الفرضيات، ثم نتائج الدراسة وفق الأبعاد، والخاتمة العامة للموضوع.

الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- **الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية**

2- **مسار تطور الثقافة التنظيمية**

3- **الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية**

4- **العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية**

5- **مكونات الثقافة التنظيمية**

6- **خصائص الثقافة التنظيمية**

7- **علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة**

8- **النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية**

خلاصة الفصل

تمهيد:

الانسان في عمله من طبعه يتعايش مع محيطه تحكمه مجموعة من القيم والضوابط والمعايير يعملون على ولاءها وتطويرها داخل المنظمة وما يطلق عليها بالثقافة التنظيمية للمنظمة. فهي تجمع بين الثقافة المحلية للمجتمع لا يمكن الفصل بينهما لان العامل نابع من المجتمع يتأثر بمختلف العناصر من خلال احتكاكه وتفاعله عبر الأجيال، وفي هذا الفصل سنتطرق الى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال تناول مفهومها، خصائصها، العوامل المؤثرة للثقافة التنظيمية، مسارها التاريخي، مكوناتها، مبادئها، وظائفها، نظريات، علاقتها بالمؤسسة.

الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية:

لابد الإشارة الى مفهوم الثقافة يرجع إلى الأصول الأنثروبولوجيا، قبل أن يتم استعارته الى العلوم الأخرى، فتعددت التعاريف لهذا المفهوم، فعرفها "مالينوفيسكي" مجموعة كلية، أين نجد بداخلها الأدوات المنزلية، حاجيات الاستهلاك، المواثيق الأساسية التي تضبط الجماعات الاجتماعية المتنوعة، الأفكار الفنون، المعتقدات، العادات.[1]لم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في مجال الإدارة إلا في سنة 1970م من طرف Harvard business school يدعى David Stanley, في كتابه perspectives comparative"Management organizational and cultural " و في الثمانينات اهتمام علماء الاجتماع لدراسة الثقافة التنظيمية في المنظمة، في المجلة الاقتصادية الأمريكية Business sek، حاول من خلاله مقارنة خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة المؤسسة[2] وبفضل كلا من Terrence Deal، Iian Kennedy فضل كتابه Corporate Culture الذي لخص فيه القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية.

مع بداية الستينات 1963م M Crosier من خلال أعماله سلط الضوء على بعض العوامل الثقافية الوطنية التي أدت إلى الخلل الوظيفي dysfonctionnement للمنظمات البيروقراطية مثل المركزية المفرطة والصلبة.

في المقابل يرى بعض الباحثين أن مفهوم ثقافة المؤسسة ظهر في الحقول العلمية، كعلم الاجتماع العمل والتنظيم، المانجمنت، مع ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات، التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية، وظهورها بقوة ومنافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث ظهر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني لـ

---

[1] بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ,2013_2014، ص 38.

[2] Michel petit, Audrey Klest, management d'équipe concepts pratique, Paris, 2000, p186. dunod,

Ouchi.W 1981 تحت عنوان :أهمية العوامل هذه بين من، "Theory Z, how American business can meet the Japanese challenge" البعد الثقافي في نجاح المؤسسة.

انبثق المفهوم التاريخي لثقافة المؤسسة أكثر وأكثر بعد ظهور النظرية الثقافية Culture Theatys التي أشارت إلى مدى تطبيق أسلوب الثقافي في الإدارة.

ودراسة Hofested. G الذي درس أثر الثقافات على تنظيم, وانعكاسها في مكان العمل و الثقافة للبلد هي التي تحدد أشكال التنظيم، والتي من الصعب تحويلها أو تغييرها، ودراسة Edgard Schein التي تعد مرجع لفهم ثقافة المنظمة، بحيث يقدم نموذج واضح للتعامل مع التعقيدات، مع الأخذ بعين الاعتبار الحركات المرئية وغير المرئية. إضافة الى دراسة R Sainsaulieu خلال أبحاثه الأولى في الكتاب أما في حقل علم الإجتماع فنجد عالم الاجتماع الفرنسي من "sociologie d'organisation et de l'entreprise " الحديث مؤلفه في ثم "L'identité du travail " .

مسار تطور الثقافة التنظيمية:

مرت ثقافة المؤسسة بعدة مراحل نتيجة لتغير القيم وعليه مختلف المراحل التي زامنت تطور ثقافة المؤسسة:

1/ المرحلة الأولى: في هذه المرحلة، تنظيم مغلق مبالغ فيه والنظر للفرد العامل من منظور مادي مسيطر على القوانين، القواعد تزعمها كل من Ford،Fayol، Frideelke Taylor أفرزت قيما ماديا واعتبار العامل كآلة.

2/ المرحلة الثانية: جاءت كرد فعل على المرحلة الأولى وتحولت من قيم مادية الى قيم معنوية من خلال فحص مختلف الجوانب الفيزيقية والنفسية للعامل، تزعمها كل من "التون مايو" و "ابراهام ما سلو "بحيث ظهرت قيم تنظيمية جديدة وتعزيز حقوق و واجبات العامل.

3/ المرحلة الثالثة: أظهرت هذه المرحلة قيمة للعمل وحرية في العمل، تحويل من المدرين الى العمال، فأعطى Douglas McGregor مفهوم ومعنى بالغ للقيم الإدارية.

4/ المرحلة الرابعة: امتداد للعلاقات الإنسانية، أعطت أهمية بالغة للعامل، كونه عنصر فعال ليس مجرد آلة ميكانيكية.

5/ المرحلة الخامســـة: ترتكز على درجة الاندماج بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية كاتخاذ القرارات، والتخطيط، التنسيق والإشراف، تقسيم العمل بين مختلف المهام، واعتبار العامل فاعل داخل المنظمة من خلال مختلف ممارسته.

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الاساسي لأي منظمة والحفاظ على بقائها لها عدة وظائف أساسية وهي:

- تعد الثقافة التنظيمية مرجع اهتزاز وروح انتماء المنظمة.

- تساعد الثقافة التنظيمية على نشر القيم وملامح تحكم الولاء بين العاملين داخل المنظمة.

- تشجيع روح المبادرة والتعاون والاستقرار والمواكبة لجميع التغيرات وادارة هذه التغيرات.

- تحقيق الانسجام والتنسيق بين العامل والقائد كنظام اجتماعي متكامل.

- تعتبر عنصر في التسيير الاستراتيجي.

- تساهم في تعزيز الإحساس بالهوية لدى المنظمة والعاملين فيها، مما يعزز الانتماء والولاء.

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

تتأثر الثقافة التنظيمية بعديد من العوامل وهي:

- **التكيف الإجتماعي:** يشكل أحد العوامل المؤثرة في غرس ثقافة المؤسسة بحيث العامل داخل المنظمة دائما في عملية التنشئة الاجتماعية الثانوية من خلال تعلم واكتساب مهارات وقيم التي تحملها المؤسسة مما تساعده في الاندماج، وتعزز من الولاء والانتماء بين العاملين، مما يؤدي الى رضا وتحسين الأداء التنظيمي، ويخلق الثقة بين أفراد المنظمة.

- **غيابات المنظمة:** تؤثر على طبيعة ثقافة المنظمة، فتتباين من منظمة الى منظمة من حيث حجمها، وتاريخها. فكلما قلصت جماعات برزت ثقافة مشتركة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

- **مناخ المنظمة:** بحيث تؤثر بشكل كبير على طبيعة ثقافتها التنظيمية، تشمل جميع المتغيرات الداخلية والخارجية، على غرار العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية. التي تعتبر محورا أساسيا لنجاحها والبيئة الخارجية التي تساهم في وجود استقرار داخل المنظمة مما تخلق ثقافة مميزة.

- **القيادة الإدارية:** تلعب دورا في تشكيل الثقافة التنظيمية، بل هي عامل أساسي من خلال أنماط القادة، يصنعون الركائز الأولى للمعتقدات والقيم، مما يؤثر على ممارسات وتفاعلات بين أفراد العاملين، على فعالية المؤسسة.

مكونات الثقافة التنظيمية:

تتمحور الثقافة التنظيمية على عدة عناصر وأهمها:

القيم التنظيمية: مجموعه من المبادئ والتصورات التي تجمع بين اعضاء المنظمة والتي تحدد ما هو قيمي مرغوب وغير قيمي في بيئة العمل، على غرس التعاون والتماسك بين اعضاء المنظمة.

المعتقدات التنظيمية: تتمثل في الافكار والتصورات المشتركة حول بيئة العمل وكيفية انجاز المهام.

الأعراف التنظيمية: هي السلوكيات التي يلتزم بها الافراد العاملين في المنظمة التوقعات التنظيمية هي مجموعة من افتراضات الافراد العاملين او المنظمة كتوقعات الرئيس من المرؤوسين.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تندرج العديد من الخصائص للثقافة التنظيمية، وهي:

الثقافة عملية إنسانية اجتماعية: تتشكل الثقافة التنظيمية من مختلف السلوكيات والممارسات التي يتميز بها الإنسان من خلال التفاعل وتأثره بمحيطه الخارجي الذي يرتبط به دائمًا.

الثقافة مكتسبة : تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال مراحل التنشئة الاجتماعية في العمل داخل المنظمة.

ولا يوجد فصل بين مؤسسة الفرد وحياته الشخصية، حيث تندمج القيم التنظيمية مع القيم الشخصية في حياة الموظف.

الثقافة نظام مركب: الثقافة التنظيمية هي نظام مركب يشمل جانب السلوك الذي يضم العادات والتقاليد والممارسات، بالإضافة إلى الجانب المادي الذي يتضمن كل ما هو ملموس مثل المعدات. يتفاعل هذان الجانبان معًا في تشكيل الثقافة التنظيمية.

الثقافة نظام متكامل ومستمر : الثقافة التنظيمية هي نظام متكامل يتسم بالتناسق بين مكوناته المختلفة والمستمرة. يسعى القائمون على المنظمة إلى نقل هذه الثقافة للآخرين من خلال تعلم قيم المنظمة وغرسها في الأفراد، وتوضيح أهداف المنظمة.

علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة:

تعد المؤسسة كيان اجتماعي، اقتصادي يضم مختلف الموارد البشرية، المادية، فتسعى لتوفير مناخ تنظيمي لتحقيق الأهداف المحددة، فالثقافة التنظيمية مجموعة من الأساسيات التي اكتشفها العامل وطورها للاندماج أكتر مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة. فهي جزأ لا يتجزأ عن معايير المنظمة من السلطة والقيادة والاتصال و الحوافز، اتخاذ القرار. فالثقافة التنظيمية القوية [1] في دورها الكبير في تحديد سلوك الأفراد داخل المنظمة. فوجود قيم ومبادئ وأخلاقيات واضحة يعزز من التزام الأفراد بهذه القيم، مما يؤدي إلى تفاعلهم مع هذه المبادئ بشكل إيجابي. الثقافة التنظيمية تصبح بمثابة رقابة ضمنية، حيث يتقيد الأفراد بالسلوكيات المتوقعة دون الحاجة إلى رقابة هيكلية مكثفة. هذه الرقابة الضمنية تؤثر على العقل والروح والجسد، مما يقلل من اعتماد المنظمة على الأنظمة والتعليمات الرسمية لإدارة سلوك الموظفين. وبذلك، تسهم الثقافة التنظيمية في خلق بيئة عمل متماسكة ومتناغمة، تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الصورة الحقيقية لأي مؤسسة لبنائها التنظيمي.

[1] ليليا بن صويلح، مدخل الى علم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص عمل وتنظيم، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة 8ماي1945، قالمة,2016، ص135.

النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

تتولى هذه النظريات دراسة أو تحليل الثقافة التنظيمية من خلال مفاهيمها ورموزها التعبيرية، مع التركيز على الكيفية التي يتم بها تشكيل وتكوين الثقافة داخل المنظمة.

نظرية التفاعلية الرمزية: وفقا لتسميتها تعتمد على الرموز والمعاني والمعايير الاجتماعية تترجم في السلوك الفردي داخل المجتمع[1].

فالثقافة نتاج لتفاعل بين أعضاء المنظمة، تتشكل من خلال المعاني ، الرموز، اللغة ، القيم المشتركة ، السلوكيات.

نظرية القائد: مفادها ان القائد هو من يضع اساس للمنظمة من حيث الرسالة الرؤى و الاهداف وتتوارث بين اعضاء المنظمة فيصبح القائد الشخصية الرمزية للقيم والسلوكيات التنظيمية.

وبهذا المعنى، تصبح القيادة فعلًا ثقافيًا بامتياز، حيث تنغرس السلطة في النسيج الرمزي للمنظمة، ويتحول التوجيه الإداري إلى ممارسة تتضمن أبعادًا معرفية ودلالية. ومن هنا، فإن فهم الثقافة التنظيمية لا يكتمل دون النظر إلى الكيفية التي يُعاد بها إنتاج القيادة كرمز مركزي داخل المؤسسة، وكيف تُترجم توجهاته إلى سلوكيات وقيم متداولة يوميًا بين الأفراد.

[1] بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال، نظريات مقدمة في العلوم الاجتماعية، قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، مجلد 4، العدد1، ديسمبر2017، ص189.

خلاصة الفصل

تُعدّ الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في بناء الكيان الداخلي للمؤسسات، حيث تُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك الأفراد ويضبط العلاقات داخل بيئة العمل. فهي تمثل مجموعة من القيم، المعتقدات، العادات، والمعايير التي يتقاسمها العاملون، وتؤثر في طريقة تفكيرهم وأدائهم واتخاذهم للقرارات.

الفصل الثاني:

العلاقات الإنسانية

الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية

تمهيد

1- **نشأة العلاقات الإنسانية**

2- **العوامل المساعدة على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية**

3- **الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر**

4- **أهمية العلاقات الإنسانية**

5- **أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة**

6- **أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال**

7- **كيفية بناء العلاقات الإنسانية في العمل**

8- **أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات**

9- **مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية**

10- **النظريـــات المفسرة للعلاقات الإنسانية**

خلاصة الفصل

تمهيد:

تُعد العلاقات الإنسانية محوراً أساسياً في حياة الإنسان، إذ تنشأ منذ اللحظات الأولى لتفاعله مع محيطه الاجتماعي، وتستمر معه في مختلف مراحل حياته. فهي تمثل الإطار الذي يتم فيه تبادل المشاعر والأفكار والخبرات، وتُسهم بشكل كبير في بناء الروابط الاجتماعية، وتحقيق الانسجام داخل الجماعات. ومع مرور الزمن، أصبحت هذه العلاقات عنصراً جوهرياً في استقرار المجتمعات وتطورها، وبرزت أهميتها بشكل أوضح في بيئات العمل، التي تتطلب قدراً عالياً من التفاهم والتواصل بين الأفراد لضمان تحقيق الأهداف المشتركة .

انطلاقاً من هذه الرؤية، يسعى هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية لمفهوم العلاقات الإنسانية، من خلال التطرق إلى نشأتها، و أبرز العوامل العوامل التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الانسانية، والاسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الانسانية في الفكر الإداري المعاصر،واهمية العلاقات الانسانية و أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات وأبرز الدراسات التي اهتمت بها .

نشأة العلاقات الإنسانية:

نشأ علم العلاقات الإنسانية أصلا في مجال العمل التنظيم الإدارة، وتنسيق الجهود الإنسانية و قد تعددت تعريفات العلماء للعلاقات الإنسانية و ركز بعضها على أسس العلاقات الإنسانية، وركز البعض الآخر على طبيعة نشأة العلاقات الإنسانية داخل المنشات

و يمكن القول أن العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الإجتماعية هي علاقات العمل التي تنشا بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة .

حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م كرد فعل و نقيض للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الإجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري - التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري، وتعتبر الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العلمية هي بمثابة بداية ظهور العلاقات الإنسانية.

العوامل المساعدة على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

1- أعطنا لإدارة العلمية اهتمام كبير للعمل وأساليب زيادة الإنتاج، بغض النظر عن دراسة الظروف الفيزيقية للعمل طبيعة العلاقات الإنسانية التي قد توجد داخل المؤسسات والتنظيمات.

2- اعتبار العمال مجرد آلات تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومجردة حسب حركات الوقت والزمن وإفراغ العامل من محتواه الإنساني.

3- قلة الحوافز من أرباح الإنتاج الكبيرة والتي تؤدي إلى إثراء الطبقات الرأسمالية فقط واحتكار فائض القيمة.

4- نظرة إلى العامل من الناحية الميكانيكية والفسيولوجية الآلية في الإنتاج دون النظر إلى قدراته في الإبداع والابتكار النوعية الأدوات التي يعمل بها وتطويرها وتحديدها .

- أهملت الإدارة العلمية وجود النقابات العمالية واتخذت منها موقفا عدائيا كذلك تركيزها على كيفية التخطيط العلمي الاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل[1].

الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر:

ويتفق الباحثون في مجال العلاقات الإنسانية على أن أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر تتلخص فيما يلي :

1- العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لاستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرهما من العلوم السلوكية .

2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية، ولإشباع الحاجات الإنسانية، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر حماساً وتفانياً في العمل . كتاب علاقات إنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر.

3- الاتصال يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها خفض التنظيم لتحقيق الأهداف .

4- روح الفريق عنصر أساسي فالتعاون وروح الفريق يتحققان معاً، وكل منها يؤدي إلى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة .

5- دوافع العاملين متعددة، على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد، فرضاء الأفراد وارتباطهم بأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده، إذ أن

---

[1] مازن سليمان الحوش .العلاقات الإنسانية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية .ورقلة . جامعة قاصدي مرباح .العلوم الإنسانية و الإجتماعية. 30ديسمبر 2022.ص 02

الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة تؤدي هي الأخرى إلى رضا العاملين، وتتوقف معنويات العاملين وسعادتهم على الظروف الإجتماعية والنفسية في مكان العمل بجانب العوامل الاقتصادية .

6- المصنع أو المكتب نظام اجتماعي معقد ، فالنظرة إلى موقف العمل من وجهة نظر العلاقات الإنسانية، أنه مجموعة من المتغيرات والعناصر المرتبطة يبعضها من ناحية العلاقات بين الأفراد والمركز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد .

7- مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميها لدى العاملين بالتعليم والتدريب[1] .

أهمية العلاقات الإنسانية :

لا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها شخصية الإداري لا سيما في الخدمات الإجتماعية و مختلف الميادين. ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي[2]:

أ- أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة :

إن منطق العلاقات العامة يقوم في أساسة على فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته وما يرغبه وما لا يرغبه ، ما يعتقد بأنه خير وما يعتقد بأنه شر، وإذا ما بنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان ، فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة وتؤدى إلى نجاح خطة العلاقات العامة ، علماً بأنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة إضافة إلى ما ستساهم فيه من تقدم وتطور للمؤسسة .

أ- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال:

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومنوعة تؤدى إلى التفاعل بي الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في النماذج

---

[1] العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر،محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مركزالدراسات والبحوث،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض –2005 ص125-126

[2] رانيا عبد المعز الجمال .الإدارة و العلاقات الإنسانية. كلية رياض الاطفال .جامعة الفيوم. دار الجامعة الجديدة .الإسكندرية. 2011. ص 123

فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدى إلى بناء العلاقات الإنسانية. وتدل للدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف للثقة ويخفون الباقي. أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف[1].

وقد أوضح (ديفيز Davis) أهمية العلاقات الإنسانية من خلال تحليل لأبعاد مفهومها ، فكانت أهميتها تتحدد فيما يلي :

1- إن العلاقات الإنسانية يسعى من خلالها عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية، بدلاً من الاستناد إلى أحدها دون الآخر .

2- نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الإنسان، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائداً يفوق أضعاف الجهد المستثمر .

3- إن الدافعية تسير في اتجاه العمل الجماعي، أو عمل الفريق الذي يستلزم تعاوناً وتنسيقاً بين القائمين بالعمل، ويشير ذلك إلى رغبتهم في العمل نحو تحقيق الهدف .

4- إن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة والشخص، يسيران نحو تحقيق أهداف مشتركة بأقل جهد وأكثر إنتاه .

5- تسعى العلاقات الإنسانية إلى التكفل بنفسها اقتصادياً ونفسياً من خلال تحقيق أنماط السلوك وازدياد مستوى الفعل المرغوب فيه.

6- إن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية . إن البيئة التي يكون فيها الأفراد في بيئة منتظمة يوجد بينهم اتصال اجتماعي[2].

---

[1] رانيا عبد المعز الجمال .الإدارة و العلاقات الإنسانية.ص126

[2] العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مركزالدراسات والبحوث،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض –2005. ص86-87

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في العمل:

تعددت الأساليب المستخدمة في المنظمات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها ولخلق جو يسوده الوئام والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي[1]:

توفير الاتصال الفعال للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل، والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق في المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة.

المشاركة ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها، والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا سيهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرارات وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار وتنفيذ أي أشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

التشاور : يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والتضحية في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة، والتشاور يعين احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على

[1] هامل زين الدين، كعوان محمد،أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة الميناائية سكيكدة،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري،المجلد 08، العدد 03 ديسمبر 2022، ص69

التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية .

أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظرا لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراراته بشأنه دون مساعدة من اللجان.

الاهتمام بالنواحي النفسية والإجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والإجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل : كثرة حالات الغياب والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة والخلافات والشكاوى بين الأفراد ولذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية .[1]

[1]. هامل زين الدين، كعوان محمد، نفس المرجع ص70.

أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات:

عموما ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في المنشآت ومنظمات الأعمال إلى :

1- حركة الإدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة ووضع معايير ومستويات لأداء الأعمال، وإن كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكبر إنتاجية من جانب العاملين وتقليل الجهد المبذول لتحقيق الكفاية الإنتاجية، إلا أنها اتهمت باستغلال العامل دون مراعاة لظروفه وطاقاته وحاجاته، إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس، تمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تدعوا إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن النفسية والإجتماعية عن طريق الوظيفة والعمل.

2- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولتها الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم، وقيام هذه النقابات في الكثير من بلدان العالم المتقدم صناعيا، وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات ممال دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية، الأمر الذي اعتبر دعما للعلاقات الإنسانية[1].

3- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل، وأفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين، وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من عمل بمختلف الطرق والأساليب.

4- المنشات ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي و الاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع

[1] بن زاف جميلة .العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة .مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية .جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. العدد 21 .ديسمبر 2015. ص 62.

في مجتمع العمل الكبير. وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها.

5- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع.

6- التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال وفرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض وهذا التغيير يسير بخطوات سريعة متلاحقة، وهذا التغيير قد شمل آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل، ومن المعلوم أنه مع كل تغيير يسود قدر من التوتر والقلق صفوف العاملين يحدث اضطراب في العلاقات الإنسانية، وهذا الوضع يفرض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تزويد العمال بالمعلومات التي تمكنهم من تقبل التغير).

7- التأكيد على أن للمنشأة جانبين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة.

8- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المنشأة، فرض زيادة الاهتمام بالجوانب

الإنسانية وتطويرها داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال أرائهم.

9- زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث دفع الكثير من المنشآت إلى دعم العلاقات الإنسانية ومحاولة تحقيق رضا العاملين.

10- التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط، ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرهم بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء[1].

مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية :

يتطلب تكوين العلاقات بين الأفراد وجود إيمان فعلى ونية صادقة بفاعلية هذه العلاقات ، وقيامها على مبادئ إنسانية تعلى من قيمة الفرد وتساعده على التكيف بإيجابية مع الآخرين ، كما تؤكد أيضاً على قيمة العمل الجماعي من خلال التعاون والمشاركة ، لذا يجب أن تقوم هذه العلاقات على أسس ومبادئ واضحة. ومن أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية :

- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوافر في بقية الأفراد.
- العلاقات الإنسانية السليمة هي نتاج استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع الأهداف ، والتعرف على الفرص المتاحة، واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.
- الرغبة الأكيدة لكل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق ونبذ الأنانية والمحسوبية.
- التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعة للعمل.
- يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة أو المؤسسة، ووجود عوائق[2] تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه.

[1] بن زاف جميلة .المرجع السابق. ص 63

[2] – رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، الإسكندرية [مصر] : دار الجامعة الجديدة2011 .ص 128.

- الثقة بالنفس وبالآخرين بحيث لا تصل هذه الثقة إلى الغرور أو التكبر، كما يجب أن يثق أيضاً في قدرات الآخرين ويعلى من شأنها في إنجاز العمل.
- تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتدبير المواقف الفعلية التي تخدم هذا الإنجاز.

وفى مجال آخر ، هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغي أن ترتكز على الأسس التالية :

الإيمان بقيمة الفرد :

إن المدير والقائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتيحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية ، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

المشاركة والتعاون:

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتبادل الرأي فيه ، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانات وقدرات الفرد[1].

[1]- رانيا عبد المعز جمال،المرجع السابق.ص129.

النظريـــات المفسرة للعلاقات الإنسانية:

مدرسة العلاقات الإنسانية: كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه " التون مايو " وفريقه الباحث إلا أن استخدام مصطلح " العلاقات الإنسانية " انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي العلاقة بين العمال وأصحاب العمل ... الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين.

فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاص بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الإنساني في المصنع.

مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية :

تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
- سعي العلاقات الإنسانية الى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- التخصص وتقسيم العمل والتوجيه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الإجتماعية[1].

أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية :

سعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي:

[1]- بن بلقاسم ايمان صبرا،محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة ،الطلبة سنة اولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة زيان عاشور – الجلفة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ص 50.

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.

- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.

التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.

وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاعل بين العاملين داخل التنظيم.

تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكتريك:

كانت ورشات هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكتريك تشغل سنة 1924 حوالي 29000 شخص في مصانع بضواحي مدينة شيكاغو، وكانت هذه الشركة تصنع كل ما يتعلق بالتليفونات، وكانت الفئات السوسيو - مهنية ممثلة.

إلا أنه ورغم الظروف المادية والامتيازات الإجتماعية الجيدة التي كان يخطى بها هؤلاء العمال الأجور، الإطعام، قاعات العلاج المستشفى، خدمات التوجيه). وأن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل:التغيب العرقلة، ورداءة النوعية[1] كانت واضحة للعيان ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل وبذل الجهد من أجل تحسين ظروف العمل، وكانت البداية من الإضاءة مع مراجعة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة الإضاءة بالنسبة لجماعة من العاملات كن يعملن على الضوء الاصطناعي مع ملاحظة جماعة أخرى مماثلة من العاملات سميت بالجماعة الضابطة التي لم يَعْمَد إلى تغيير الإضاءة بالنسبة لها. أما الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة وأنهما واقعتان تخت الملاحظة.

[1]- بن بلقاسم ايمان صبرا، نفس المرجع. ص 51.

- تبين من الملاحظة أن إنتاجية الجماعة التجريبية قد زادت مع تحسين الإضاءة وهو ما كان يبدو طبيعيا، ومتوقعا، إلا أن إنتاجية الجماعة الضابطة زادت أيضا، وهو ما لم يكن متوقعا. تم تحسين الإضاءة عدة مرات وكانت الإنتاجية تزيد في كل مرة في كلتي الجماعتين.

ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليص الإضاءة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة أن الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، ولم تنخفض إلا عندما تم تقليص الإضاءة إلى حدودها الدنيا.

النتيجة من ذلك إذن هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاءة، وبصورة أشمل ظروف العمل التي كانت تؤثر على الإنتاجية[1].

استمرت تجربة الإضاءة من نوفمبر 1924 إلى أفريل 1927 . بعدها تم طلب مساعدة فريق من الباحثين النفس - اجتماعيين للاشتغال على هذه الإشكالية واستغرقت لمدة 6 سنوات كاملة أي من 1927 إلى غاية 1932، وهو فريق " التون مايو " الذي سيقوم بالتجربة المعروفة بـ Test Room التي نالت شهرة واسعة والتي تمت على مجموعة من العاملات المتطوعات اللاتي قبلن بالبقاء منعزلات داخل الورشة لمواصلة القيام بعملهن في غرفة جانبية حيث تم التغيير ولمرات متتالية في عدد من العوامل التي كانت تبدو مهمة بالنسبة للعاملات ومنها :

- نظام الأجور (فردي بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت....)
- أوقات الراحة أثناء العمل (واحدة، أو عدد من المرات لمدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات).
- التوقيت (تخفيض وقت العمل، إلغاء العمل أيام السبت، العودة للعمل بالطريقة الأولى).

وكانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادة في الإنتاج، أو في حالات نادرة جدا كانت لا تتغير، وق تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الإنتاجية قدرها 20%. حينها إحتار الفريق الباحث مثلما الإدارة، فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولا، ثم على

[1] بن بلقاسم ايمان صبرا،محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة ،الطلبة سنة اولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة زيان عاشور – الجلفة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ص 51

المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانيا، لم تكن هي المسؤول المباشر عن تحسن السلوك في العمل[1].

كيرت ليفين ودراسة ديناميات الجماعة.

قام العالم **كيرت ليفين Kurt Lewin** 1943م - بعد قدومه الي الولايات المتحدة الأمريكية مع مساعديه **وايت white وليبت - Lippet** باجراء دراسة تجريبية الحركة وديناميه الجماعة، مستخدماً في ذلك خبرته وأفكاره التي أنزلته مكانة الأب الروحي لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أضاف ليقين بعداً جديداً تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة والدافعية، ورغم أن تجربة ليقين أجراها علي مجموعة من التلاميذ وليس داخل تنظيمات صناعية، إلا أنها نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرؤية المحدودة لعلاقة الرضا عن العمل بين العمال وإنتاجيتهم، ومن رؤية التنظيم كنسق اجتماعي مغلق الي رؤية أكثر شمولية. فقد أسهمت بقدرما - فيما بعد - في ظهور مداخل جديدة في العلاقات الإنسانية مثل مدخل (هيراركية) الحاجات، ومدخل القيادة والسلوك التنظيمي. كما نعتقد أن افكار ليقين قد أسهمت في إعطاء المزيد من التفسيرات للجماعة وديناميتها وظهور نظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية. ويري كل من ريتشارد هال وبيو Pugh أن إلتون مايو ومساعديه وكيرت ليقين ومساعديه هم المؤسسون الحقيقيون لنظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية[2].

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على أن العلاقات الإنسانية ليست مجرّد تفاعل اجتماعي عابر، بل هي ضرورة أساسية لضمان تماسك المجتمع ونجاح مؤسساته. وقد بيّنا أن هذه العلاقات نشأت مع نشأة الإنسان ذاته، وتطورت استجابةً لحاجاته المتزايدة إلى التواصل والتعاون. كما أظهرنا أن الفكر الإسلامي

[1]- بن بلقاسم ايمان صبرا، المرجع السابق، ص52.

[2]- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة،ط 1، 1994.ص 94.

المعاصر قد منح العلاقات الإنسانية مكانة متميزة، من خلال ما وضعه من مبادئ ترتكز على الكرامة، والتكافل، والعدل، والاحترام.

تبرز أهمية العلاقات الإنسانية بشكل خاص في بيئة العمل، حيث تؤثر جودة العلاقة بين الأفراد بشكل مباشر على مردودية العمل، ومناخ المؤسسة، ورضا العاملين والمرتفقين على حد سواء. وبناء على ذلك، فإن تنمية هذه العلاقات لا يكون تلقائياً، بل يتطلب وعياً، وتدريباً، والتزاماً بسلوكيات تضمن الاحترام والتفاهم المتبادل.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في العيادة المتعددة الخدمات "فريح بن يبقى"

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في العيادة المتعددة الخدمات "فريح بن يبقى"

تمهيد

1- الإجراءات المتبعة للدخول إلى الميدان

2- المجال المكاني

3- الاتصال داخل المؤسسة الصحة الجوارية "عيادة فريح بن يبقى"

4- القيم التنظيمية داخل العيادة المتعددة الخدمات " فريح بن يبقى"

5- الهوية التنظيمية في مؤسسة الصحة الجوارية" عيادة فريح بن يبقى"

6- مناقشة الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد جمع المعطيات الكافية من الميدان بتقنية الملاحظة والمقابلات التي أجريت في العيادة، سيتم تحليلها وفق مقاربات سوسيولوجية وبالإعتماد على الملاحظات المدونة في الكراس اليومي الذي ساعدنا في التحليل، يحتوي هذا الفصل على الإجراءات المتبعة للدخول إلى الميدان، المجال المكاني والزماني وتحليل محاور الدراسة: محور الإتصال في العيادة المتعددة الخدمات " فريح بن يبقى"، محور القيم التنظيمية، محور الهوية التنظيمية، مرورا إلى مناقشة الفرضيات ثم نتائج الدراسة.

الإجراءات المتبعة للدخول إلى الميدان :

بعد التوجه إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية **"طالب عبد الرحمن"** في أرزيو، لأخذ أوراق طلب إجراء دراسة ميدانية بحكم أن الموضوع الذي نريد دراسته أغلب مكوناته وعناصره تبدو مرئية في مؤسسة صحية ذات طابع تنظيمي وإنساني، تم استقبالنا من طرف المدير بعد انتظاره في الإدارة وسألنا عن سبب القدوم والتخصص والتعرف على موضوعنا، ثم بعدها عرفنا عن المؤسسة والعيادات التي تحتويها، حيث أرزيو هي المديرية العامة وتتفرع منها عدة عيادات، وتم توجيهنا إلى واحدة من فروعها وختم على أوراق التربص وطلب منا الانضباط والاندماج.

كانت مدة التربص ثلاثة أشهر بالعيادة متعددة الخدمات فريح بني يبقى بقديل.

وفي يوم 8 ديسمبر 2024، ذهبنا إلى الإدارة بالعيادة في قديل للتعرف على المؤسسة وتقديم أنفسنا لهم، طلبوا منا إحضار ورقة تقرير توجيه تربص من المديرية بأرزيو، فأعدنا الذهاب وطلب الورقة المطلوبة فمنحوها لنا بعد انتظار.

وفي يوم 15 ديسمبر 2024، ذهبنا ووضعنا تقرير توجيه التربص وطلبوا منا ارتداء المئزر باعتباره جزءاً من أساسيات العمل معهم، وتحدثنا مع الطبيبة المنسقة والمسؤولة وأعطتنا العدد الكلي للعمال وتحدثنا معها وقمنا بالتعرف على بعض المصالح الموجودة في عيادة فريح بن يبقى، وفي اليوم الموالي بقينا في قاعة الاستقبال ولم نكن نعرف أحداً، بقينا مع الملاحظات ومحاولة المشاركة في العمل، قمنا بطبع التذاكر وطبع

الوصفات حتى نتمكن من الدخول مع الطاقم العامل في العيادة، وفي يوم 22 ديسمبر 2024 تم اللقاء مع رئيس المصلحة وسألنا عن الموضوع وعن التخصص ومدنا ببعض المعلومات، لكن واجهنا بعض الصعوبات كعدم التوجيه والتعرف على كل خدمات المؤسسة وطاقمها بأكمله، وقمنا بهذه التوجيهات بأنفسنا ومحاولة التعرف على مصالح المؤسسة أكثر فأكثر عن طريق التساؤل والاكتشاف، حيث أدى بنا قلة التوجيه لصعوبة التأقلم والاندماج مع العاملين وأثار فيهم الريبة والشك رغم أننا لم ننعزل عنهم، بقينا بالكلام معهم ومحاولة التقرب، وكنا نتجه لكل المصالح المتواجدة هناك وتسجيل الملاحظات المراد دراستها، وقمنا بالملاحظة بالمشاركة كإدخال المرضى عند الطبيب والاطلاع على دفتر الصادرات والواردات وطرح بعض الأسئلة المفتوحة على عمال الإدارة للتقرب والتعرف عليهم وعلى عملهم أكثر فأكثر.

وفي يوم 9 فيفري 2025، وبعد إنجاز دليل المقابلة ذهبنا لإجراء المقابلات وتسجيلها، حيث أجريت مع مختلف الأسلاك من الأطباء وشبه الطبيين وأعوان الأمن، وشرعنا في طرح الأسئلة حتى تحصلنا على تشبع علمي وتكرار الإجابات والمعلومات والتصريحات، استغرقت مدة المقابلات يومين بـ 12 مقابلة، رغم أن صادفتنا نوع من العراقيل حيث أغلب العمال لديهم وقت الغداء هو وقت الراحة فكان لابد علينا استغلاله، وأيضاً صعوبة لم نجد مكاناً مخصصاً لنقوم فيه بالمقابلات فيه راحة وهدوء ويمكن التعامل بسلاسة مع المبحوث حتى يفهمنا.

المجال المكاني:

عيادة متعددة الخدمات فريح بن يبقى:

إن عيادة فريح بن يبقى هي إحدى الفروع الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أرزيو طالب عبد الرحمن، إذ تعتبر هي المديرية العامة وهي أكبر مؤسسة عمومية استشفائية في وهران.

حيث تم وضع الحجر الأساسي لبناء عيادة متعددة الخدمات قديل من طرف السيد والي ولاية وهران، السيد عبد المالك بوضياف، بتاريخ يوم الخميس 26 جانفي 2012 الموافق لـ 2 ربيع الأول 1433 هـ، وتم تدشينها يوم 29 ذي الحجة 1437 الموافق لـ 1 أكتوبر 2016 م من طرف السيد معالي وزير الصحة

والسكان وإصلاح المستشفيات عبد المالك بوضياف، وهذا حسب منصة التدشين الموجودة عند مدخل العيادة.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 موافق لـ 19 ماي 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية بالصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها. **(انظر ملحق رقم 04)**

الموقع: تقع عيادة فريح بن يبقى بدائرة قديل شرق ولاية وهران **(انظر ملحق رقم 05)**، بجانبها مسجد عقبة بن نافع ومجموعة من السكان ومدرسة ابتدائية ومحلات، وتحتوي المؤسسة على عدة مصالح مبينة في الهيكل التنظيمي **(انظر ملحق رقم 06).**

الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عيادة فريح بن يبقى"

الاتصال بين موظفي مصالح العيادة والمرضى:

يعتبر الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها القيام بعملية تبادل المعلومات والبيانات، اذ أنها تعتبر ضرورية و أساسية من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة، حيث يتم من خلالها التفاعل الاجتماعي بين مختلف مكونات المؤسسة العمومية للصحية الجوارية من أطباء، ممرضين، الاسلاك المشتركة وغيرهم، علما بأنه تم ملاحظة وجود أنواع عديدة لعملية الاتصال داخل عيادة فريح بن يبقي، هذه الانواع تتناسب مع انواع الاتصال الموجودة في مختلف المراجع العلمية، اذ يوجد هناك الاتصال المباشر الذي يتم بين DEM مصلحة الاستقبال التوجيه والمريض، بداية باستقبال المريض من قبل مصلحة الاستقبال والتوجيه، هذه الأخيرة التي تتولى توجيه المريض وتشخيص حالتها انما استعجالي او الفحوصات الطبية، ومن ثم تقوم بتوجيهه الى المصلحة المعنية، مع ضرورة قيامه بدفع مبلغ رمزي اضافة الى ضرورة تقديمه لوثيقة إثبات الهوية الوطنية للبالغين (بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر، رخصة السياقة)، وتقديم الدفتر الصحي بالنسبة للأطفال، وبعد ذلك يتم تسجيله في موقع خاص بالصحة العمومية في اطار الرقمنة، والتي تهدف الى التقليل من طوابير الانتظار وتخفيف المشاكل، حيث يقوم المريض بانتظار حلول دوره عبر اللائحة الالكترونية ومن ثم يتقدم الى الطبيب، هذه العملية تعتبر من العمليات الهامة التي تقوم بها المؤسسة والتي يمكن لها أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمريض في العيادة.

تعتبر اللائحة الالكترونية من قنوات الاتصال الحديثة والتي تسمح بتنظيم عملية الاستقبال والتوجيه وعملية الانتظار داخل العيادة، وتفادي وجود مظاهر الطوابير والفوضى وغيرها، ولكن رغم ذلك توجد هناك بعض المعوقات التي تعيق التطبيق الحسن لها، مثل وجود فوارق فردية بين المرضى الذين يأتون الى العيادة، حيث أنهم ليسوا جميعا يتملكون نفس مستوى الذكاء، الادارك، المعرفة العلمية وغيرها، وهو ما يجعل هناك تفاوت في فهم و استيعاب اللائحة الالكترونية، إضافة الى وجود عائق أخر يتمثل في ذهنية وتفكير الفرد بصفة عامة والمريض بصفة خاصة، حيث نلاحظ بأن هناك عدد كبير من المرضى الذين لم يتقبلوا فكرة اجبارية الدفتر الصحي، و وثيقة إثبات الهوية، دون ن نغفل عن عائق عدم وجود الثقة بين موظفة الاستقبال

والتوجيه في العيادة وبين المرضى، وهذا ما تم استنتاجه وملاحظته من خلال النظارات و الإيحاءات الهمجية الصادرة من كلا الطرفين (المرضى، موظفي الاستقبال)، ويرجع هذا إلى عدة عوامل كعدم التزام المرضى بتعليمة وجوب إظهار وثيقة اثبات الهوية والدفتر الصحي من جهة، ومن جهة أخرى طريقة كلام موظفي الاستقبال والتي تختلف في تعاملها مع المرضى باختلاف أعمارهم ومستوياتهم وهيئاتهم وملابسهم، حيث تختلف طرق تواصلها بين امرأه ذو مكانة اجتماعية، رجل شيخ وعجوز، شباب وغيرهم، **وهذا مثلما تم تأكيده من خلال مقابلتنا مع المبحوثة رقم 10** والتي أكدت لنا على عدم الاستقبال الجيد من قبل مصلحة الاستقبال " **الاستقبال مكانش خطرة تدخلت بالجلابة معرفونيش قاتلي ادي تيكي مكانش إنسانية "**

إضافة الى ان عملية الاتصال هذه القائمة بين مصلحة الاستقبال والتوجيه، والمريض تعاني من عدة مشاكل مختلفة كالمشاكل النفسية (السيكولوجية)، اذ نلاحظ بان المريض يكون في حالة تردد ومرتبك عند محاولته ايصال فكرته وطرح انشغالاته خاصه كبار السن الذين يعانون من نقص السمع، نقص النظر، القلق، وغيرها، حيث أن كل هذه العوامل تعيق عملية اتصالهم مع موظفي مصلحة الاستقبال، وهو ما ينجم عنه وجود حالة من الفوضى داخل المصلحة، حيث أن موظف مصلحة الاستقبال هو انسان يتأثر بالأخرين وبالجو المحيط به، اذ انه عندما يتعرض للمشاكل السابقة ذكرها أعلاه خاصة من كبار السن فإنه سيجد صعوبة كبيرة في التعامل معهم، وهو ما يظهر جليا من خلال لغة الجسد كملامح وجهه وتصرفاته وإيماءاته، طريقة كلامه وغيرها، ومن جهة اخرى يتوقع المريض عند قدومه للعيادة بان يجد استقبال مميز اذ انه يضع في مخيلته بأنه سيتم توجيهه بطريقة مثالية ولن تعترضه أي مشاكل فيها.

و بناءا على ما سبق تناوله نرى بان عملية الاتصال بين المريض ومصلحة الاستقبال والتوجيه من العمليات الاساسية والتي لها دور كبير في التأثير على المريض خاصة من الناحية النفسية له، حيث تهدف هذه العملية الى توجيه المريض الى المصلحة المناسبة لحالته داخل العيادة، علما بان عملية الاتصال هذه تتم بطريقة مباشرة وشفهية بين الطرفين، حيث أن مصلحة الاستقبال داخل العيادة تحتوى على جهاز حاسوب، شاشة كبيرة، وموظفة استقبال، اضافة الى المحصن المالي الذي تتمثل مهمته في قبض المبلغ الرمزي من طرف المرضى، علما بأن معظم موظفي مصلحة الاستقبال هم متربصين وغير موظفين بصفة

دائمة، وهو ما يجعل هناك صعوبات في عملية تواصلهم مع المرضى بسبب قلة خبرتهم المهنية وعدم معرفتهم لطريقة التعامل الصحيحة مع مختلف الحالات التي يتعرضون اليها، وهو ما جعل المرضى يلجأون الى سؤال موظفي بقية المصالح الأخرى وتجاهل موظفي مصلحة الاستقبال.

وهذا ما يجعلنا نستنتج بان عملية الاتصال التي تحدث بين المريض ومصلحة الاستقبال والتوجيه هو اتصال مباشر شفهي verbal، وهذا مثلما هو موضح في الشكل التالي:

المرسل ←——— القناة ←——— المرسل اليه

مريض ←——— مصلحة التوجيه والاستقبال DEM ←——— الطبيب

الشكل رقم (01): يوضح طريقة الاتصال بين المريض ومصلحة الاستقبال داخل عيادة فريح بن يبقى

أما فيما يتعلق بعملية الاتصال التي يكون بين المريض والطبيب فهو اتصال مباشر، فعملية الاتصال هنا تعكس لنا عملية تفاعل اجتماعي بين الطبيب والمريض قائمة على الصدق، الاحترام، النصح، اذ ان الطبيب يتولى مهمة تشخيص حالة المريض والاستماع إليه حتى يستطيع معرفة مرضه بالشكل الصحيح، بينما المريض فهو ذلك الانسان الذي يحتاج الى تقديم الرعاية الطبية له من قبل الطبيب، علما بأن أطباء العيادة يختلفون باختلاف مصالح العيادة (الفحوصات الطبية، طبيب الاسنان، الطب المختص، مصلحة الولادة، مصلحة الأمومة، مصلحة الوسيط للصحة العمومية العقلية)، ويمكن لنا شرح طبيعة الاتصال في كل مصلحة كمايلى:

مصلحة الولادة: يكون الاتصال داخل هذه المصلحة بين القابلات، الأطباء، المريضات (النساء الحوامل)، حيث يكون الاتصال مباشر وشفهي بينهم وذلك باستعمال لغة واضحة ومبسطه لشرح مختلف الاجراءات الطبية التي يجب على الحامل التقيد بها، كما نجد ان هناك نوع من العلاقات الانسانية داخل هذه المصلحة يتمثل في تعاطف الطاقم الطبي مع المريضة الحاملة وتفهم مشاعرها، اضافة الى الاتصال مع عائلتها، ولا يقتصر دور عملية الاتصال داخل هذه المصلحة هنا فقط، بل نجدهم على اتصال مستمر مع المريضات من خلال القيام بالحملات التحسيسية التوعوية حول المرآه مثل شهر اكتوبر، والامراض المزمنة للنساء والفحوصات الشهرية، وسرطان الثدي وغيرها.

مصلحة الأمومة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة تكملة لمصلحة الولادة، حيث ان الحامل عند ولادتها تنتقل من مصلحة الولادة الى مصلحة الأمومة والطفل، حيث أن عملية الاتصال فيها تكون مباشرة بين القابلة والمريضة، حيث تتولى هذه المصلحة تقديم اللقاح للمولود خلال فترة طفولته، علما بان هذه العملية تتم عبر دفتر صحي خاص بالطفل، مع ضرورة وجوب تقديم الدفتر العائلي أيضا عند التقدم الى المصلحة، وهذا النوع من الاتصال هو اتصال مباشر شفهي.

مصلحة المركز الوسيط للصحة العقلية: تعتبر هذه المصلحة من بين المصالح التي تقدم خدمات للصحة النفسية بحيث يوجد أخصائيين نفسانيين، مختصين في أرطوفونيا.

مكملة لطب المدرسي فيتعامل أخصائيين مع الأطفال والمرافقين أمهات عبر أتصال لفظي مباشر عبر الكلام، واتصال غير مباشر بالملصقات واللوائح، الرسومات لطفل المتمثلة في توعيتهم وارشادهم. فمن خلال شبكة الملاحظات " تمت لموافق من 19 ديسمبر 2024" مصلحة شبه منعدمة تفتقر طوابير الانتظار.

مصلحة المخبر: تعتبر مصلحة المخبر من بين المصالح الخدماتية التي يلجا اليها المرضى قصد القيام بعملية التحاليل الطبية والتي تتم من خلال أخذ عينات من الدم للمرضى ومن ثم القيام بمختلف التحاليل المطلوبة في الوصفة الطبية والتي تعتبر ضرورية حتى يتم معرفة نوع التحاليل الطبية اللازمة التي يجب القيام بها للمريض، ويكون الاتصال داخل هذه المصلحة اتصال مباشر بين المخبري والمريض.

مصلحة الفحوصات الطبية وجراحة الأسنان: يتمثل دور هذه المصلحة في تقديم مختلف الفحوصات الطبية وجراحة الاسنان للمرضى سواء الأطفال او البالغين، ونظرا للإقبال الكبير على هذه المصلحة فإنهم يعتمدون في عملهم على عملية تسجيل المرضى في قائمة ترتيبية بناءاعلى من حضر أولا وهكذا، وهذا حتى يستطيعون التحكم في المرضى اثناء انتظارهم وحتى يتفادون الفوضى والطوابير الطويلة، وعليه نستنتج بأن عملية الاتصال في هذه المصلحة هو اتصال مباشر بين الطبيب والمريض.

مصلحة الطب المختص: تعد من بين أكثر المصالح التي لديها ضغط في العمل، اذ يوجد 13 طبيب يشتغلون في مستشفى الجامعي المحقن EPH

أمراض القلب	**الطب الداخلي**	**طب مختص في أمراض الأطفال**	**طب مختص في أمرض الكبد**	**طب مختص في الأمراض الصدرية والرئة**	**طب مختص في أمراض الدم**
جراحة عامة	**أمراض الأذن والحنجرة**	**طب مختص في المعدة**	**طب مختص في الكلى**	**طب مختص في أمراض المسالك البولية**	**طب مختص في المفاصل والعظام**

من إعداد الطالبتين

حيث يعتمدون على الطريقة التقليدية لدخول المرضى عند الطبيب المختص، اذ يقومون بكتابة المرضى بطريقة ترتيبية في ورقة، علما بأن كل مريض لديه بطاقة تحتوى على موعد مع الطبيب المختص كل حسب اختصاصه، وفي حالة عدم امتلاك هذه البطاقة لا يسمح لأي مريض بالدخول الى الفحوصات المختصة، ونوع الاتصال هنا هو اتصال مباشر، ولكن ما تم ملاحظته من خلال دراستنا الميدانية هو أنه يوجد العديد من المشاكل القائمة بين المرضى وموظفة الاستقبال أو السكرتيرة، اذ لاحظنا بأن غالبية المرضى أبدوا امتعاضهم من التنظيم السيء الموجود، اذ أنهم عبروا عن غضبهم الشديد من طول الانتظار ومن طوابير الانتظار خاصة كبار السن، في ظل عدم وجود قاعة انتظار مناسبة تحتوى على كراسي كثيرة ونظيفة، وهو ما جعلهم يقومون بصب غضبهم على موظفة الاستقبال او السكرتيرة وهو ما ادى الى وجود بعض الشحنات بينهم، أو كما يسمى في بعض المراجع وجود نوع من الاحتراق الوظيفي، والذي تم ملاحظته من خلال وجود بعض المؤشرات الدالة عليه كالمعاناة من الإجهاد المستمر الناتج عن التعب والأرق والانهاك، وكذلك بسبب كثرة المشاكل الاتصالية مع المرضى كما سبق توضيحه أعلاه.

وبصورة عامة يمكن ان نستنتج بان نوع الاتصال الذي يكون بين المرضى ومختلف مصالح العيادة هو اتصال مباشر بنوعيه الكتابي (يعتمد على الوثائق المكتوبة) والشفهي (يعتمد على الكلام)، وهو ما سهل من عملية التواصل المستمر بين مصالح العيادة والمرضى على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وغيرها، ولكن رغم اهميته إلا انه في بعض الاحيان يكون غير فعال داخل العيادة، وهذا راجع الى عدة عوامل متعلقة بالمرضى وبموظفي العيادة، حيث يمكن ان نرى بان المرضى لا يلتزمون بالتعليمات التنظيمية الخاصة بالعيادة، ومن ناحية ثانية نرى بأن بعض موظفي مصلح العيادة لا يمتلكون الخبرة اللازمة

في التعامل مع المرضى خاصة موظفي الاستقبال والتوجيه، وهو ما جعل هناك نوع من الصراع التنظيمي بينهم داخل العيادة وهو ما ينعكس سلبا على ضمان السير الحسن للخدمات المقدمة من قبل العيادة.

1- **الاتصال بين الموظفين داخل العيادة**: بحيث يشمل الاطباء، شبه الاطباء، الإداريين، والاسلاك المشتركة التي تتضمن العمال المهنيين، عاملات النظافة، أعوان الإدارة والسكرتارية.

حيث ان الاتصال القائم بين الاطباء والشبه طبيين ضروري ومهم جدا من أجل ضمان تقديم الرعاية الصحية الفعالة للمرضى، ويكون الاتصال بينهم وفق نوعين هما:

الاتصال الشفوي: هذا الاخير الذي نلاحظه من خلال قيام الأطباء بتقديم التوجيه والارشاد للممرضين حول كيفية التعامل مع الحالات المرضية خاصة ما يتعلق بحالات مصلحة الاستعجالات والتي تتطلب التدخل الفوري العاجل، اضافة الى تقديم النصح فيما يتعلق بكيفية العلاج والأدوية وغيرها.

كما لاحظنا وجود اتصال غير مباشر من خلال استعمال لغة الجسد كملامح الوجه ونبرة الكلام والصوت.

الاتصال الرسمي: كما تم ملاحظة اعتماد الاتصال الرسمي بصورة كبيرة فيما بينهم، خاصة الكتابي منه وهذا مثلما توضحه التعليمات الطبية والبروتوكولات العلاجية واللوائح والقواعد المنصوص عليها داخل العيادة في التعامل بين الاطباء وشبه الطبية.

علما بان هذا الاتصال ضروري جدا من اجل ضمان تقديم العيادة لخدماتها الصحية بطريقة صحيحة، خاصة أن عملهما مرتبط ارتباط كلي بالمرضى، لذا وجب عليهما ضرورة العمل على التواصل الجيد والتنسيق فيما بينهما حتى يقومان بتأدية مهامهما بالطريقة الصحيحة. ولكن رغم هذه الاهمية الكبيرة للاتصال القائم بينهما إلا اننا لاحظنا وجود بعض العراقيل التنظيمية التي يمكن لها ان تؤثر سلبا على نجاح عملية الاتصال هذه، حيث تم ملاحظة بان وجود عائق اللغة الطبية اذ يجد شبه الطبين صعوبة في بعض الاحيان في فهم تعليمات وكلام الاطباء بسبب ضعف تمكنهم من فهم بعض المصطلحات الطبية، كما أن الضغط الكبير الذي يعاني منه الممرضين خاصة في وقت الازمات والاوبئة يؤثر سلبا على العملية الاتصالية بينهم وبين الأطباء، لأنهم سيقومون بارتكاب بعض الأخطاء نتيجة التعب والارهاق الوظيفي الذي تعرضوا له خاصة

في حالة عدم وجود عدد كافي من شبه الطبين في العيادة، وهو الامر الذي نرى بانه يجب على مسؤولي العيادة تداركه من خلال ضرورة سعيهم.

أما فيما يتعلق بعملية الاتصال القائمة بين الاطباء والشبه الطبيين والإدارة، فإنها تتم على مستوى مصلحة الأمانة في الإدارة، إذ نجد بان الأطباء يعملون وفق قانون المناوبة، حيث يكون هناك تناوب فيما بينهم في العمل وفق مدة زمنية محددة وموحدة لكل الأطباء، أو كما يتم تسميتها في بعض المراجع بمصطلح ومفهوم LA GARDE، وفي هذا الموقف التنظيمي يكون الاتصال القائم بينهم اتصال كتابي يتضمن المراسلات الإدارية المكتوبة المرسلة إلى إدارة العيادة والتي تتضمن مثلا تغيير اوقات المناوبة، طلب اجازة، طلب تغيير او طلب اذن بخروج، وهذا مثلما تم التأكد منه خلال المقابلات التي تم إجرائها مع عينة الدراسة، مثل **تصريح المبحوث رقم 05** "نبدل مع زميلة par écrit"، **وتصريح المبحوث رقم07 "**نبدل مع أصدقاء par écrit"

وبالتالي نستنتج بان الاتصال القائم في العيادة بصفة عامة هو الاتصال الرسمي الكتابي بصفة كبيرة جدا، ولكن هذا لا يعني عدم وجود الاتصال غير الرسمي، اذ أننا لاحظنا بان الاتصال الرسمي الكتابي يكون بين الإدارة ومختلف الطواقم العاملة داخل العيادة، اذ تم ملاحظة وجود الاتصال الرسمي الافقي داخل مختلف مصالح الادارة فيما بينهم، مثل نقل المعلومات بين مصلحة الامانة والإدارة، بهدف التنسيق في العمل، كما تم ملاحظة بأن مصلحة الإدارة في عيادة فريح بن يبقى تلعب دور الوسيط بينها وبين المؤسسة العمومية للصحية الجوارية كونها المؤسسة الأم، بحيث أن مختلف التعليمات والأوامر تقع تحت مسؤوليتها وسلطتها، وذلك عن طريق الوثائق الرسمية كالسجلات الواردة والصادرة، اضافة الى وجود الاتصال الرسمي العمودي الصاعد والذي يكون من الأسفل نحو الأعلى والذي يتضمن الإحصاءات الدورية المتعلقة بعمل مختلف المصالح والتي يتم توجيهها نحو إدارة المؤسسة العمومية الصحية الجوارية، كما قمنا بملاحظة اعتماد العيادة على وسائل الاتصال التقليدية مثلما تم الإشارة اليها مع عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة مثل الرقمنة ومواقع التواصل الاجتماعي، وهو ما يجعلنا نؤكد على ان هناك تفاوت في

عمل العيادة وفق الرقمنة، حيث تقتصر هذه الاخيرة على مصلحة الاستقبال فقط دون غيرها من المصالح الأخرى داخل العيادة.

كما تم ملاحظة وجود الاتصال الرسمي العمودي النازل في العيادة من خلال تواصل الإدارة مع الموظفين ومختلف المصالح عن طريق الاعتماد على اللوائح التنظيمية، الارسالات، اضافة الى الاتصال الشفهي بواسطة المكالمات الرسمية والاجتماعات الدورية.

ومثلما تم الاشارة اليه اعلاه تم ملاحظة وجود بعض صور الاتصال غير الرسمي يبن مختلف الموظفين داخل العيادة والذي يكون من خلال وجود بعض التجمعات بين الموظفين وتبادلهم للنقاشات حول بعض المواضيع الخارجة عن نطاق عملهم كموضوع الهجرة غير الشرعية (الحرقة)، الملابس، الأكل أثناء العمل، المداعبة بين ممرضات، الضحك، التكلم في الهاتف والخروج الى الخارج. وهو ما يمثل تأكيد لإجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلة والذين أكدوا على وجود الاتصال غير الرسمي داخل العيادة ، مثلما قال **المبحوث رقم 04"** نروحوا فالمناسبات الخاصة الولادة العرس"، اضافة الى قول **المبحوث رقم 10"** نجيب قهوة ونقصر مع les collèges"، وهو ما يمكن لنا ان نعتبره مؤشر على وجود العلاقات الانسانية داخل العيادة، رغم نفس البعض الأخر من المبحوثين لوجودها مثلما صرح لنا بعض المبحوثين اثناء اجراء المقابلات كتصريح **المبحوث رقم 02"** مكانش علاقات صحبة نتلاقو خارج مكان العمل، منبغيش العاطفة "، وتصريح **المبحوث رقم 08"**نخدم ونشور" اضافة الى تصريح **المبحوث رقم 09 "**حدي حد روحي نضحك، نلعب "، وهو ما يجعل هناك تناقض في اجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة من جهة، اضافة الى وجود بعض التناقضات بين اجابات المبحوثين على اسئلة المقابلات وبين ما تم ملاحظته، وهو ما يجعل هناك صعوبة في التحليل السوسيولوجي.

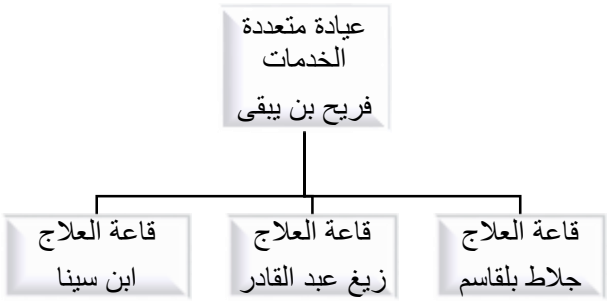
وبناءا على ماسبق تناوله نرى بانه حتى تستطيع العيادة من تحقيق اهدافها بالطريقة السليمة لابد عليه من الاعتماد على الاتصال غير الرسمي ايضا وعدم التركيز فقط على الاتصال الرسمي، لان الاعتماد على كلاهما ما من شأنه أن يساهم في التقليل من تعرض الموظفين الى الضغوط المهنية داخل مكان العمل،

ورفع روحهم المعنوية وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى أدائهم الوظيفي، كما يمكن له أن يساهم في تجنب حدوث الصراع التنظيمي داخل العيادة.

وعندما نتحدث عن موضوع الاتصال فإننا حتما سنتحدث عن موضوع السلطة، لان عملية الاتصال مرتبطة ارتباط وثيق بالسلطة ومتخذي القرار او القادة او المدراء مثلما يتم تسميتهم في بعض المراجع العلمية، حيث أن مفهوم السلطة مرتبط ايضا بمفهوم المسؤولية، اذ ان السلطة تعني تحمل المدير او القائد لمسؤولية التسيير والتخطيط واتخاذ القرارات وغيرها، وهو ما نجده في مختلف المؤسسات الصحية، حيث يهدف مدير المؤسسة العمومية للصحية الى العمل على تحقيق جملة الاهداف المرجوة والمتمثلة في ضرورة تقديم الخدمات الصحية بجودة كبيرة للمرضى، وهناك العديد من النظريات السوسيوتنظيمية التي تناولت هذا الموضوع حيث نجد **"ماكس فيبر"** والذي يؤكد على ان السلطة هي عبارة عن طاعة مجموعة من الافراد لشخص ما وتنفيذ تعليماته، وهو يقسمها الى 03 أنواع السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية، والسلطة القانونية العقلانية، حيث نجد أن السلطة التقليدية تستند قوتها من الاعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، بينما السلطة الكاريزمية تعتمد على مواصفات وصفات وسمات الشخص التي تؤهله الى يكون قائد على مجموعة من الافراد، في حين أن السلطة القانونية او العقلانية تستمد قوتها من القانون واللوائح والتشريعات.

أما عند الحديث عن السلطة داخل عيادة فريح بن يبقى، فنجدها تعتمد على ازدواجية السلطة بين السلطة الإدارية التي تتمثل في الادارة العليا (المدير العام للمؤسسة الصحة الجواري بأرزيو) والذي يستمد قوته من القواعد والقوانين التي تشرعها وزارة الصحة على مستوى الولاية، أما المؤسسة فهي المسؤولة على الهيكل التنظيمي والتخطيط وتوزيع المهام والادوار بين مختلف مصالحها الادارية من خلال مصلحة الإدارة المالية والبشرية التي لها القدرة على توجيه جميع العيادات المتعددة الخدمات في المؤسسة، واصدار الأوامر و التنسيق بين مختلف الوحدات.

إن عيادة فريح بن يبقى تابعة لمؤسسة الصحة الجوارية بأرزيو، وتتضمن ثلاث قاعات للعلاج قاعة جلاط بلقاسم، قاعة الزين عبد القادر، قاعة العلاج ابن سينا.



من إعداد الطالبتين

وهي المسؤولة عن عمليات التوجيه والتنسيق بين مختلف قاعات العلاج السالفة ذكرها، حيث يمكن لمدير العيادة ان يتدخل في تسيير هذه القاعات وفي الاشراف على مختلف الطواقم الطبية العاملة فيها، اضافة الى انها تمتلك القدرة على التدخل في حالة وجود تناقضات في السلطة بين هذه الطواقم، حيث نجد بأن السلطة الإدارية تصدر الأوامر للطواقم الطبية والتي تلتزم بتنفيذها، والسلطة الطبية تصدر التعليمات الى شبه الطبين والتي يلتزمون بتنفيذها، وهو ما يجعلنا نرى بان هناك عدم توافق بين نظرية البيروقراطية لماكس فيبر وبين موضوع دراستنا الحالية، وذلك بسبب تجاهل نظرية ماكس فيبر لأهمية العلاقات الانسانية في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما ثاني هذه النظريات فتتمثل في نظرية التحليل الاستراتيجي **لميشال كروزييه** والذي استمد تحليلات تحليلاته لموضوع السلطة من خلال أفكار كل من **هربرت سيمون** و **جيمس مارش**، حيث نجدها يركز على الجانب غير الرسمي والذي تم تجاهله من قبل مختلف النظريات الكلاسيكية في التنظيم، خاصة نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، فنجد ان كروزييه يرى ان السلطة هي تلك العلاقة التبادلية وليست الممنوحة، أي أنه لا يمكن القول ان الشخص (ب) يتحمل آليا الأوامر الصادرة من الشخص(أ)، فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء

في المقابل كتبادل، فالسلطة التي يتمتع بها الشخص(أ)، على الشخص (ب) تتم في خضم علاقة تفاوضية، ليميز بين عدة أنواع من السلطة داخل المؤسسة، لعل أهمها:

- سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما، كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندسو الإصلاح والصيانة.

- السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

وعليه يصنف كروزييه ضمن التيار العقلاني الذي يرى ان السلطة عبارة عن ثمرة التفاعلات ما بين البناءات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، فقد درس في كتابه الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في التنظيم الصناعي، وتوصل الى مايلي:

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام، من خلال تجاوز الفاعلين للقواعد المنظمة للعملية التنظيمية والعلاقات بين مختلف الأعضاء داخل التنظيم على اختلاف مستوياتهم.

- توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو للحصول على مزيد من السلطة.

- الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك.

- تحاول كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.

وبناءان على كل هذا نرى بأن عملية اتخاذ القرار داخل عيادة فريح بن يبقى تكون من خلال تولي الإدارة سلطة إصدار الأوامر والتعليمات لمختلف المصالح العاملة والى الأطباء خاصة فيما يتعلق بجانبي التنظيم والقوانين المعمول بها، مثلما اكدته إجابات المبحوثين حول اسئلة المقابلة كتصريح **المبحوث رقم 01"** كل شيء يجي من الفوق"، **وتصريح المبحوث رقم 07"**ميشاوروناش كل شيء من الفوق"

بينما نجد بأن الأطباء يمتلكون السلطة الطبية والتي تؤكد عليهم وتسمح لهم في نفس الوقت باتخاذ القرارات الخاصة بحالة المرضى، وهو ما يجعلنا نعتمد على نظرية التحليل الاستراتيجي كنظرية ملائمة لطبيعة موضوعنا خاصة فيما يتعلق ببعد عملية الاتصال والسلطة.

القيم التنظيمية داخل العيادة المتعددة الخدمات " فريح بن يبقى" :

تعتبر القيم التنظيمية جزءًا هامًا في الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر في سلوك الموظفين واتخاذ القرارات والأداء العام للمنظمة. والقيم التنظيمية هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد وتحدد ما هو مهم ومرغوب فيه داخل المنظمة. تشكل القيم التنظيمية جزءًا هامًا من الثقافة التنظيمية والتفاعلات بين الأفراد، حيث تجلت أمامنا العديد من القيم في مؤسسة "فريح بن يبقى" من خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها، كاحترام الوقت، والتعاون، وتضامن العمال فيما بينهم و الاحترام المتبادل.

1- احترام الوقت في مؤسسة فريح بن يبقى :

يتجلى احترام الوقت في المؤسسة من خلال لوائح موجودة في مصلحة الاستقبال و مذكرة إعلامية تعلم ممرضين المناوبات انه احترام مواقيت تسليم المهام على مستوى مصلحة الاستعجالات الطبية ،(**انظر ملحق رقم 07**)، حيث يجب على الذين يعملون في المناوبة مواصلة العمل حتى الساعة الثامنة . أما فئة الشبه الطبيين، فقد يحترمون وقت الدخول والخروج، عكس الأطباء، حيث تقول التعليقات في صفحة المؤسسة إنهم يشتكون من عدم دخول الأطباء باكرًا حتى الساعة التاسعة، و طبعا لا يدخل الأطباء في وقت العمل المحدد مما يحدث ضجة وتساؤل المرضى عن الأطباء خاصة و بكثرة في مصلحة الطب المتخصص، أما الإداريون فيخرجون قبل الوقت بكثير حيث صرحت **مبحوثة 10** :"**انا خطرات نجي ف الوقت و خطرات الله غالب** ". هذا ما إستنتجناه بالملاحظات فقط أما تصريحات المبحوثين أغلبها كانت متناقضة مع ما هو واقع من خلال احترام وإتباع أوقات الدخول والخروج، حيث أن احترام الوقت هو من بين القيم التنظيميةو احد عناصر الثقافة التنظيمية .

2- التعاون في العمل في مؤسسة فريح بن يبقى :

يُعدّ التعاون بين الموظفين داخل المؤسسات أحد الأبعاد الجوهرية للعلاقات الاجتماعية، يعتبر التعاون سمة محورية من سيمات القيم التنظيمية داخل العيادة حيث يجسد روح العمل الجماعي ويعكس مدى تجذر ثقلفة التشاركية في أداء المهام اليومية ، ويعكس مستوى التلاحم والتضامن المهني الذي يسهم في خلق بيئة عمل

إيجابية، ويُعد عاملًا مهمًا في تعزيز الروابط الإنسانية بين الأفراد. في هذا السياق، تظهر في مؤسسة "فريح بن يبقى" مظاهر واضحة لهذا التعاون، كما ورد في تصريح **المبحوثة 1** : **"واه نتعاونوا في ما بيناتنا كيما مين يكون واحد مريض نلموا له ولا عنده موت ثاني نعاونه".** هذا الخطاب يعكس تجسيدًا فعليًا لما يُعرف في علم الاجتماع بـ"التكافل الاجتماعي"، الذي يُعبّر عن روح جماعية قائمة على الدعم المتبادل ، ويولد نوعا من التماسك الإجتماعي الذي يثري العلاقات المهنية ويجعلها أكثر إنسانية.

من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، يمكن فهم هذا التعاون كعلاقة مبنية على مبدأ تبادل المنافع، حيث يسود تصور ضمني بأن الدعم المقدم اليوم قد يُرد في المستقبل. ويتجلى هذا الطرح في تصريح **المبحوثة8" ونقبض عليها نورمال يجي نهار وين أنا نستحق شكون يقبض عليا"**، ما يوضح أن التعاون لا يتم فقط بدافع أخلاقي أو إنساني، بل أيضًا ضمن شبكة تبادل غير مباشرة قائمة على الثقة والتوقعات المتبادلة.

انطلاقًا من الإطار النظري الذي طرحه بيير بورديو، يُمكن مقاربة هذه العلاقات المهنية عبر مفهوم رأس المال الاجتماعي، الذي يُشير إلى الموارد المتاحة للأفراد نتيجة انخراطهم في شبكات من العلاقات الاجتماعية المتبادلة. إذ يُمكن للتعاون، كما في مؤسسة "فريح بن يبقى"، أن يمنح الأفراد اعترافًا ودعمًا رمزيًا يعزز من مكانتهم ضمن الحقل المهني.

كما أن التعاون الذي يُمارَس في المؤسسة لا ينفصل عن ما سمّاه بورديو بـالحقل الاجتماعي، والذي يُمثّل فضاءً تُحدَّد فيه المواقع حسب امتلاك أنواع مختلفة من رأس المال. في هذا السياق، تظهر تصريحات مثل تصريح **المبحوثة 1 "من باب الإنسانية نتعاونو"** كدليل على تموقع هذه الفاعلة داخل الحقل وفق قيم أخلاقية وإنسانية، مما يمنحها رأس مال رمزي يعزز من مكانتها المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة.

تُبرز هذه الأمثلة أن الشبكة الاجتماعية في مكان العمل لا تقتصر على أداء المهام، بل تتعداها لتشكّل بُنية غير مرئية تؤثر على علاقات القوة، والتقدير، وتوزيع الأدوار. وهو ما يتقاطع مع رؤية بورديو الذي شدد على أن العلاقات الاجتماعية هي آليات لإعادة إنتاج البُنى الاجتماعية.حسب تصريح **المبحوث 08** :**"واه يعاونوني يرفدو معايا كيما صوالح ثقال و كراسا !!!! ليق تعاون مكانش كي دير ".**

تصور إميل دوركايم حول أنماط التضامن الاجتماعي، خاصة ما أسماه بـ"التضامن الآلي" الذي يطغى في المجتمعات أو السياقات التي تتسم بالتشابه الكبير بين الأفراد من حيث القيم، والمعتقدات، وأنماط الحياة. ففي مؤسسة "فريح بن يبقى"، يبدو أن التعاون القائم بين الموظفين يعكس نمطًا من التضامن الآلي، حيث تسود روابط مباشرة وبسيطة تقوم على الانتماء الجماعي والشعور المشترك بالواجب تجاه الآخر. ويتجلى هذا في الممارسات اليومية كالمساعدة في حالات المرض أو الوفاة، والتي تتم دون الحاجة إلى تنظيم رسمي أو آليات معقدة، بل تنبع من إحساس مشترك بالمسؤولية والتكافل.حيت صرح **المبحوث02 ":كيما المساعدة تاعي معاونتني ف الخدمة غاية تعقم الماتريال تنقي لي ماشين ".**

التضامن من منظور دوركايم، يُعتبر آلية لتحقيق التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، ويعبّر عن وحدة أخلاقية تجعل من التعاون أمرًا طبيعيًا ومتوقعًا، وليس استثناءً أو ناتجًا عن حسابات عقلانية محضة. ورغم الطابع العصري للمؤسسة، إلا أن بعض ممارساتها لا تزال تعكس بُنى تقليدية من التضامن، ما يُشير إلى تداخل أنماط تضامن متعددة داخل نفس الحقل المهني.

لكن قد لاحظنا أن هدا التضامن القائم في مؤسسة فريح بن يبقى قد يكون فقط بين الطاقم العامل في المؤسسة أو اصحاب المكانات العالية من حيث الكلام أو اللباس هذا ما تم ملاحظته عند جلوسنا في قاعة الاستقبال أما الإجانب أو المرضى الميسورين الحال فيتعاملون معهم باحتقار ولا وجود لتضامن أو تقديم الخدمة كان ينبغي خاصة مع عمال الاستقبال أو مساعدي التمريض.

3- اللغة والرموز في مؤسسة فريح بن يبقى :

إن اللغة والرموز هي أدوات أساسية في العمل وتفاعل الموظفين معًا، حيث يكتسب الأفراد معاني الأشياء والأفكار من خلال التفاعل مع الآخرين واللغة تحمل معاني اجتماعية وثقافية. مؤسسة "فريح بن يبقى" من خلال ما لاحظناه كالهلال الأحمر في سيارة الإسعاف باعتباره رمزًا للحماية والإغاثة في حالة الطوارئ. وكذلك وجود الأعلام والرايات المختلفة الألوان وعلم الجزائر في المدخل الرئيسي المعبر عن السيادة الوطنية ووجود اللوائح التعبيرية والتوجيهية واللافتات وكل مصلحة تحتوي على إرشادات للتعبير عن الخدمات المقدمة لكل مصلحة، مثل مصلحة الصحة العقلية تحتوي لوائح حول النطق والحروف

والاستعجالات بعض الإرشادات والنصائح الوقائية وفي مصلحة الأمومة والطفل رموز ولافتات تخص الأطفال والتلقيحات وكذلك وجود في مؤسسة "فريح بن يبقى" ما هو ربما غير موجود في باقي العيادات، عند المدخل قد نجد ملصقات على الأرض بألوان مختلفة بأسمائهم باتجاه كل مصلحة للتعريف بالخدمات المقدمة لدى المرضى المتمثلة في:

اللون الأحمر خاص بالاستعجالات واللون الوردي لمصلحة الأمومة والطفل واللون الأزرق الفحص العام واللون الأخضر مصلحة طب الأسنان واللون الأصفر مصلحة الأشعة والمخبر.

وهذا ما يوحي إلى نوع من الرموز المساعدة على التنظيم وكذا وجود لافتة تحمل اسم المصلحة فوق كل باب هذا ما يساعد على توجيه المرضى داخل العيادة.

فكذلك مقياس الفرز في حالة استعجالات برموز معينة مثل : الأحمر شديد الخطورة والبرتقالي وجود مستعجل والأخضر غير مستعجل.لكن لاحظنا أن اتباع هاته الألوان و الاعتماد عليها نادر جدا فإدخال المرضى حسب رقم التذكرة لا ينظرون للقياس الفرز خاصة في الحالات الشدية الخطورة ، كذلك تمت ملاحظة اللون الأزرق الفاتح في مؤسسة فريح بني يبقى الذي له عدة معاني الهدوء والراحة النفسية والنظافة والنقاء والتخفيف من الضغط النفسي وهذه أمور مهمة في البيئة الصحية.

وأيضًا من أبرز الدلالات على رموز المؤسسة ارتداء المئزر الأبيض لكل الطاقم العامل بالعيادة، حيث يدل ارتداء المئزر الأبيض لدى الطبيب على الدلالة المهنية والسلطة الشرعية والنظافة والتعقيم وكذلك يبعث في نفس المريض الثقة والطمأنينة ويعزز الشعور بالأمان لديهم يتضح ذلك في قول **المبحوث 2** ***"المواطن راه كيجي هنا راه كيشوفك لابس la blouse blanche راه يشوفك حاجة كبيرة"*** دلالة على أن المئزر يرمز للمهن النبيلة، حيث يعكس الهوية المهنية للطبيب أو الممرض وكذلك لاحظنا ارتداء المئزر لدى الإداريين عبر لنا ذلك عن الدلالة التنظيمية ربما لتمييز الموظفين الصحيين عن باقي العاملين ولإبراز الانضباط والالتزام.

لذا يمكننا القول إن المئزر هو رمز الهوية المهنية والمكانة الاجتماعية من منظور سيميولوجيا علم الرموز يرتبط اللون الأبيض بالنقاء والمصداقية وهو ما يجعل الجميع داخل المؤسسة الأطباء والإداريين يبدون

كممثلين لنفس المنظومة الصحية هنا يمكننا القول إن الرموز هي من أبرز عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

حيث يركز منظور التفاعلية الرمزية على أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض من خلال الرموز والمعاني المشتركة، كذلك اللغة هي أهم أداة رمزية إذا اللغة الأكثر تداولاً في مؤسسة "فريح بن يبقى" هي الدارجة مع اللغة الفرنسية واستعمال بعض الكلمات الطبية **les termes médicaux** الكلمات المصغرة يستعملونها بكثرة بينهم مثل: **DEM-Labou- la garde-p.m.i** .,.... وأما في حديثهم مع الآخرين أو مع المرضى يستعملون الدارجة بكثرة الهدف منها إيصال المعلومة للمريض كتصريح **المبحوث** 7 ***" l'essentiel يفهمني يهدر بالعربية نهدر معه يهدر بالفرونسي نهدر معه يهدر بالدارجة نهدر معه"***

أي لا توجد لغة رسمية واحدة يتكلمون بها بل اللغة التي يفهمها المريض كما تم ذكره أن اللغة أداة للتفاعل والتبادل الاجتماعي وفي المجال الصحي قد يغلب اللغة الفرنسية نتيجة دراسة الأطباء والممرضين باللغة الفرنسية لكن صرحت **المبحوثة 1** عون إدارة رئيسي قائلة ***"حنا secteur نتاعنا قاع كان فرونسي من 2007 جاء مرسوم وزاري كل شيء جاء مرسوم وزاري كل شيء باللغة العربية"*** أي أن التشريع القانوني أمر بتداول اللغة العربية في المؤسسات والرد على الرسائل التي باللغة الفرنسية بنفس اللغة. وأيضًا كما تم الاطلاع على دفتر الصادرات والواردات فأغلب الرسائل الإدارية كانت باللغة العربية وكذلك طلبات الأطباء والممرضين باللغة العربية والأطباء قد يتلقون بعض الصعوبات في شرح أو تشخيص المريض باللغة الفرنسية لأنهم لا يفهمونها فهم مضطرون للكلام بالدارجة حيث صرح **المبحوث 11** ***"nous sommes obligés de parler arabe pour que le patient nous comprend".***

أي لابد من استعمال اللغة العربية في التشخيص حتى يعرف المريض حالته والتعرف على مرضه وفهم الطبيب. وكذلك أغلب المرضى في مؤسسة "فريح بن يبقى" كبار السن فعند مناداة المرضى من خلال مساعدة التمريض لا يفهمون أسماءهم مثل:

néphrologue, orthopédiste, diabétologue, ORL.

أما بالنسبة للغة المستعملة مع المسؤولة على مؤسسة فريح بن يبقى هي الدارجة حسب أغلب التصريحات وبعض الكلمات الطبية بالفرنسية مثل تصريح **المبحوثة 10** ***"أنا الطبيبة المسؤولة نهدر معاها vulgaire*** أي لا توجد لغة رسمية وهناك نوع من علاقات ما وراء العمل لأن الرئيس لابد أن تكون له لغة يتحاورون بها معها حيث يقول "ميشال فوكو" اللغة لها علاقة بالسلطة والمعرفة يرى أن الخطاب يحدد كيف نفهم الواقع الاجتماعي.

وما أثار انتباهنا عند تساؤلنا عن اللغة المتداولة بكثرة تصريح **المبحوث 2** : ***"بطبيعة الحال لغة إنسانية"*** أي أن اللغة الإنسانية ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل هي أداة اجتماعية تعكس ثقافة وتفاعل الأفراد وتلعب دورًا محوريًا في تشكيل الهوية الفردية والجماعية. يظهر لنا من خلال تصريح المبحوث أن استخدام الإنسانية لابد أن يكون حتى في التحدث واللغة لفهم ديناميكيات العيادة في مختلف السياقات إذا اللغة هي من أبرز القيم التنظيمية التي يجب مراعاتها كما لها دور في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال أنها تعكس القيم والمبادئ في المنظمة وتحدد أنماط السلطة.

4- الاحترام والقيم الدينية :

من خلال تواجدنا في مختلف مصالح وأروقة عيادة "فريح بن يبقى"، لاحظنا وجود قيم دينية التي بدورها تقوم على تعزيز العلاقات الإنسانية كالاحترام المتبادل، ومن خلال تصريح **المبحوث 11** ***"بيناتنا علاقة تحترمني ونحترمك"*** معاملة الأطباء والممرضين باحترام ما يدل على قيم إنسانية ودينية. كذلك لوحظ في أحد الأيام في قاعة الاستقبال والتوجيه عاملة تدعو أحد كبار السن ***"بويا"*** ، هذا ما ينعكس على الاحترام والتعاطف للكبار ويرجع على ثقافتها في التعامل، وكذلك في بداية التربص تم التعرف على منسق الممرضين وأول لقاء لنا معه كان حوارًا حول الرسول صلى الله عليه وسلم حول العلم والتكلم عن قصة سيدنا موسى، ما أثار انتباهنا أن لديهم قيم دينية وحتى أخلاقية. وعند دخولنا لمكتب الطبيب المسؤول رأينا مصحفًا وسجادة ما يدل على إدراج قيم دينية داخل العيادة وتوفير بيئة عمل تحترم القيم الدينية للموظفين. وعند جلوسنا مع كاتبة أغلب أقوالها ***"ربي سخر لي"*** و***"ربي كان لسبب"*** و***"السائل فلا تنهر"*** ، لاحظنا أن هذه العاملة تساهم في ترسيخ مبادئ النزاهة والأمانة والإخلاص في العمل.

كذلك في أحد الأيام قام موظف بجلب التمر ووضعه في قاعة الاستقبال **"صدقة"**، ما يعكس تعزيز التفاعل الاجتماعي ورفع العطاء والتكافل مما يؤثر إيجابًا على العلاقات المهنية، في حين تبادر في أذهاننا أنه لا توجد قطيعة بين داخل وخارج المؤسسة أي لا توجد قوانين صارمة لمنع إدخال قيم موجودة ومعروفة في مجتمعنا إلى العيادة.

كانت هذه أبرز القيم الدينية المتواجدة في مؤسسة "فريح بن يبقى"، لكن تختلف من شخص لآخر كالاحترام حسب ملاحظتنا هناك عاملات يقمن بتجريح المرضى والرد عليهم بسوء وصراخ تنعكس على خلفية الموظف وأخلاقه وثقافته المهنية، حيث في أحد الأيام لاحظنا عاملة تصرخ على مريض ***"البارح البارح واليوم اليوم واللي راهم هنا قاع urgence ايا"*** ، هذا ينعكس على عدم احترامها لحالة المريض.

5- **النزاعات و طريقة حل النزاعات في مؤسسة فريح بن يبقى:**

داخل المؤسسة هي ظاهرة طبيعية تحدث بسبب اختلاف المصالح أو القيم والتوقعات بين الأفراد داخل بيئة العمل. وفي مؤسسة "فريح بن يبقى" حسب ملاحظتنا وحسب تصريح رئيس المصلحة النزاعات هي بسيطة وليست بأمور تدعي للقضاء هي فقط نزاعات عمل وحسب تصريح **المبحوث 4** مساعد تمريض مع ملاحظة إيحاءات وجهها كان لديها مشاكل عمل ***"وين ما تروحي كاين أعداء النجاح صرات لي وما عندهاش بزاف أنا خدامة وداروني ماشي خدامة وداروني abonnement de poste مين يشوفوك خدامة يقول لك لا هذه نلعبو لها لعبة"*** من خلال قول المبحوثة هناك صراعات حول العمل وعدم التوافق مع بعض أعضاء المؤسسة حيث يقول كارل ماركس في منظوره أن النزاع داخل المؤسسة ناتج عن اختلاف المصالح بين الفئات مثل الإدارة والموظفين، أي الصراع يكون بين طبقة وطبقة أخرى لكن تبدو عادية بينهم بحكم أن النزاعات في العمل حتمية حسب تصريح المبحوث 5 ***"كاين مشاكل خطرات المريض ما يفهمكش أحنا نديروا injection بالوصفة الطبية بالصح المريض ما يفهمش يبغي يديرها بسيف"***

هناك أيضًا نزاعات بين الأطباء والمرضى حول قوانين العيادة، حيث لا يجب تخطيها، لكن المرضى لا يفهمون ذلك ويقومون بالاحتجاج والصراخ، مثل مرة أتى أحد المرضى حاملًا فنجان قهوة قالت له المنظفة لا تدخل لأنك تحمل قهوة قال لها ابحث عن الطبيب قالت لا يوجد طبيب قام بالصراخ عليها وكلام

جارح نوعًا ما فصرخت ودعت عون الأمن صعدوا له وتم الاتصال بالأمن فأتوا لفك النزاع والكلام مع الممرض بأن تقوم بعملها حتى لا تتدخل المنظفة وأيضًا منع الرجل من إدخال القهوة إلى العيادة احترامًا للمؤسسة واحترام قوانينها، هنا نلاحظ أن طريقة فك النزاع تكون بهذه الطريقة أي تستخدم المؤسسة آليات مختلفة لحل النزاعات مثل الحوار الوساطة وفي بعض الحالات يتم تشكيل لجنة لحل النزاع تدعى بلجنة متساوية الأعضاء إذا كان الشجار يستدعي الأمن وأغلب التصريحات لم تكن هناك مشاكل كبيرة أو نزاعات تدعو للجوء إلى القضاء أو لجنة متساوية الأعضاء.

النزاعات جزء طبيعي من الحياة الاجتماعية ويحدث في أي مكان عمل حسب تصريح المبحوث ***"يلا مصراوش نزاعات و مشاكل c'est un normal et impossible و في إطار العمل"*** ، أي يعتبر من الأمور العادية ويمكن التعامل مع النزاعات بشكل بناء إذا تم استخدام آليات فعالة لحلها. حيث صرح لنا منسق الشبه الطبي أثناء حوار معه ***"راني في 20 سنة خدمة ما كانش صراعات وصلوا للقضاء"*** نلاحظ أن لا يوجد وصول إلى المحاكم القضائية بل تكون تسوية النزاعات بين أفراد العاملين عن طريق المصالحة بين الطرفين وفقط.

كانت هذه القيم التنظيمية المتجسدة في مؤسسة "فريح بن يبقى" من خلال ملاحظتنا أثناء التربص وتصريحات المبحوثين.

من خلال ملاحظاتنا أثناء التربص وتصريحات المبحوثين، يمكن القول إنّ مؤسسة "فريح بن يبقى" تعكس مجموعة من القيم التنظيمية ، مثل احترام اللغة العربية، إدراج القيم الدينية، وحل النزاعات بطرق ودّية دون اللجوء إلى القضاء. ومع ذلك، هناك بعض الممارسات التي يجب إعادة النظر إليها :

1. عدم احترام المرضى من قِبل بعض العاملات:

لاحظنا أنّ بعض العاملات، خاصة ذوات المستوى التعليمي الأقل، لا يتعاملن باحترام مع المرضى، بل يصرخن عليهم ويردون عليهم بجفاء، في حين أنهن يحترمن زميلاتهن أو المسؤولين عنهن.

هذا السلوك يعكس خللًا في القيم التنظيمية للمؤسسة، حيث يجب أن يكون الاحترام موجهًا للجميع، وخاصة المرضى الذين يحتاجون إلى معاملة إنسانية تتماشى مع أخلاقيات العمل في المجال الصحي.

2. ازدواجية في تطبيق القيم:

في حين أن هناك التزامًا بالقيم الدينية داخل المؤسسة، مثل احترام كبار السن والتكافل الاجتماعي، إلا أن بعض العاملات لا يطبقن هذه القيم عند التعامل مع المرضى، مما يُظهر تناقضًا بين المبادئ والسلوك الفعلي، و من خلال ما تم ملاحظته أن العاملات ذات المستوى المحدود يسئن التعامل مع الآخرين عكس الأطباء ذو المستوى العالي و يمكن تفسير هذا السلوك من خلال مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية. من أبرزها الشعور بالتهميش ونقص التقدير، سواء من طرف الإدارة أو من المجتمع ككل. فضعف الأجور، والمهام الروتينية، وانعدام آفاق الترقية المهنية قد يولد لدى هؤلاء العمال نوعًا من الإحباط المزمن. هذا الإحباط قد يتحول إلى عدوانية أو سلوك دفاعي يُترجم في صورة عدم احترام للآخرين، خاصة لأولئك الذين أنهم يحظون بمكانة أو معاملة أفضل. في المقابل، يتمتع الأطباء عادةً بتكوين علمي ومكانة اجتماعية أفضل، إضافة إلى أجور محفزة نسبياً، مما يمنحهم نوعًا من الرضا الوظيفي يساعدهم على التعامل باحترام واحترافية أكبر ،وعليه فإن تحسين ظروف العمل والتقدير المعنوي لجميع الموظفين قد يكون خطوة أساسية نحو تعزيز بيئة قائمة على الاحترام المتبادل.

3. غياب الرقابة الفعالة:

عدم وجود آليات صارمة لمحاسبة العاملات اللاتي يسئن معاملة المرضى، مما يسمح باستمرار هذا النوع من التصرفات دون رادع واضح.او التأخر في الدخول إلى العمل و كذلك غياب الرقابة الذاتية داخل عيادة " فريح بن يبقى" لا يمكن قراءته فقط من زاوية التنظيم الإداري أو ظروف العمل، بل يتطلب فهماً أعمق للبعد القيمي والمهني المرتبط بالضمير المهني والتنشئة التنظيمية. فقد أظهرت المعطيات أن عدداً من العاملين يفتقرون إلى الشعور بالمسؤولية الداخلية التي تدفعهم إلى الانضباط الذاتي حتى في غياب الرقابة الخارجية، وهو ما يُعزى إلى ضعف تشربهم لثقافة المؤسسة وغياب مسارات واضحة للتنشئة المهنية التي تُعزز القيم التنظيمية والانتماء الجماعي. في ظل غياب برامج داخلية تُكرّس القيم المهنية وتربط الفرد برسالة المؤسسة الصحية، يصبح الالتزام مسألة شكلية أو مرتبطة بالخوف من العقوبة، وليس نابعة

من قناعة داخلية أو وازع أخلاقي. وهو ما يشير إلى حاجة ماسة لتطوير استراتيجيات التأطير والتوجيه داخل المؤسسة، تستهدف غرس ثقافة مهنية تقوم على الضمير الحي والانتماء الحقيقي.

الهوية التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية" عيادة فريح بن يبقى":

1- الهوية التنظيمية:

والتي نعني بها مدى انتماء الموظفين للمؤسسة من خلال الممارسات والقيم المشتركة، اذ لاحظنا من خلال شبكة الملاحظات وجود احترام وتعاون بين مختلف الموظفين (بين الاطباء والشبه الطبي) من خلال تبادل التحية والقبلات بين الممرضات، وهو ما تم التأكيد عليه من قبل المبحوثين عند إجراء المقابلات معهم، حيث نجد **المبحوث رقم01 الذي صرح كمايلي: *"نتعاونوا صحبتي خرجت عطلة راني خدامة في بلاصتها"***، إضافة الى تصريح **المبحوث رقم10** ***" نتعاونوا بزاف في الخدمة، نخدموا فيما بيناتنا"***، و**تصريح المبحوث رقم 08** ***"نعاونوا الخدامة "***، وأخيرا **تصريح المبحوث رقم04** ***"نتعاونوا ما بيناتنا ونخدم في بلاصتهم "***

وهذا ما يجعلنا نؤكد على وجود نوع من الاحترام والتعاون السائد بين الموظفين من شبه الطبي والأطباء والإداريين، مما يساهم في تشكيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، ما يجعلها تلعب دورا كبيرا من خلال التكامل والانسجام بين مختلف المصالح في عيادة فرح بن يبقى، حيث نجد هذه الاخيرة تقدم خدمات صحية للمرضى بطريقة تنال رضاهم ولو نسبيا، وهو ما يجعل العلاقات الإنسانية تعزز الثقة وتنعكس ايجابا على الاداء العام العيادة وتقييم النزاعات والصراعات التنظيمية، وهذا ما إجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلة مثل **تصريح المبحوث رقم02** ***"المؤسسة العمومية الصحية هدفها ترقية الخدمات الصحية"***

وعليه نستنتج بأن العيادة الصحية فرح بن يبقي لديه واجب معني يتمثل في الالتزام بضرورة تقديم الخدمات الصحية لجميع المرضى التي يقصدونها دون استثناء ووفقا لإمكانياتها، وهو ما يشكل لنا علاقة بين المؤسسة والمجتمع، مع محاولة تعزيز هذه العلاقة وتطويرها بما يتوافق مع أهدافهم وأهداف الموظفين.

2- الانتماء داخل عيادة فريح بن يبقى:

يعتبر الانتماء كمحرك للهويه التنظيمية وذلك من خلال الممارسات اليومية للموظفين بمختلف مناصبهم الأطباء، شبه الطبي والاسلاك المشتركة ومدى قدرتهم على الاندماج داخل المؤسسة، وهو ما وجدناه داخل العيادة وتم التأكد من ذلك بناءا على إجابات المبحوثين حول اسئلة دليل المقابلة ، اذ صرح **المبحوث رقم 04** ***"منبلش والفت"***، وتصريح **المبحوث رقم 06** ***"منبلش راني قاعد"*** اضافة الى **تصريح المبحوث رقم 07** ***"نقعد هنا منبلش"*** وأخيرا **تصريح المبحوث رقم 01** ***"عندي 55سنة، منبلش"***

وهذا كله يبين لنا درجه الانسجام والهوية المهنية في انتمائهم الى العيادة متعددة الخدمات وثقافتها التنظيمية، مما ساهم في استقرار حياتهم وممارستهم.

3- طريقة التوظيف في عيادة فريح بن يبقى:

يوجد فوارق في طرق التوظيف في المؤسسة فالطاقم شبه الطبي يوظفون عن طريق المسابقة الوطنية واقتناء الملف وذلك حسب احتياجات المؤسسة، وهذا ما تؤكده لنا إجابات المبحوثين على اسئلة دليل المقابلة مثل **تصريح المبحوث رقم 04** ***"دفعت في قاع المؤسسات درت مسابقة وربحت"*** و**تصريح المبحوث رقم 07** ***"درت مسابقة وربحت"***

أما الأطباء يتم توظيفهم عن طريق المسابقة وتكوينات طويلة المدى وهذا ما تؤكده لنا إجابات المبحوثين على اسئلة دليل المقابلة مثل **تصريح المبحوث رقم 02** ***"من الحياة الجامعية الى المهنية درت المسابقة ودرجة بدرجة راني جراح أسنان متخصص"***

والاسلاك المشتركة عن طريق المكاتب الوكالة الوطنية للتشغيل، مثلما أكدته اجابات المبحوثين كتصريح **المبحوث رقم 01** ***'فيها عرف وقعدت شعال وفوتوني"*** و**تصريح المبحوث رقم 10** ***"كنت تابعة contrat ouvert ANEM"***

فالتوظيف يمثل لنا مؤشر من مؤشرات الهوية التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، بحيث له صلة مباشرة بمدى الانسجام والتناسق داخل العيادة، حيث هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف مثل: التخصصات، الخبرات العلمية وغيرها، فالتوظيف الجيد المدروس يمثل ألية استراتيجية لصورة المؤسسة من خلال خلق علاقات عمل وتعزيز الولاء والانتماء لها.

4- الترقية داخل العيادة فريح بن يبقى:

هي انتقال الموظف من رتبة الى رتبة أعلى والتي تشمل مختلف الفئات: الأطباء مثل الترقية من طبيب الى طبيب منسق، شبه الطبي مثل الترقية من ممرض الى ممرض رئيسي ، الاداريين والعمال المهنيين الإداريين مثل الترقية من الاداري الى اداري رئيسي، وهذا ما أوضحه لنا المبحوثين من خلال المقابلة: **كتصريح المبحوث رقم 01 *" قعدت 20 سنة طلعت في الدرجة يليق خبرة "*** **وتصريح المبحوث رقم 03 *"أنا قديمة ومطلعتش كاين تفرقة"***

وتصريح المبحوث رقم 09 *" أنا مطلعونيش يخدموا من تحت لتحت"*

وهو ما يجعلنا نعتبر الترقية كأداة لترسيخ الهوية التنظيمية، اذ أن الترقية الشفافة تولد وتعزز الانتماء، بينما الترقية الغامضة التي تبنى على أساس التحيز والتفرقة فتقلل من الانتماء وتخفض من مستويات التماسك الاجتماعي والمهني، فهي ليست مكافأة بل تعتبر مؤشر ودليل على ما مدى انتماء الموظفين للعيادة، بحيث تؤثر على العلاقات الإنسانية اذ كانت شفافة تعزز من الثقة والاحترام وتنعكس على انسجام الموظف بعمله وتعزز الهوية وتجعله يشعر كأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يؤثر على اتقانه لدوره ووظيفته بالطريقة المثالية، ولكن انطلاقا من هذه المقابلات التي سبق توضيحها أعلاه يتضح ان الترقية تخضع لعدة اختلالات وليست بصوره واضحة للموظفين داخل العيادة.

5- التكوين داخل عيادة فريح بن يبقى:

يعتبر التكوين عملية لتطوير المهارات وتحسين الأداء المهني للعامل، ومن خلال المقابلات يتضح لنا أن عيادة تعطي أهمية بالغة للتكوين، مثل **تصريح المبحوث رقم01 *"درت تكوينات وقانونيا 2ساعات في أسبوع"*** **وتصريح المبحوث رقم 02 *'درت تكوينات خارج الوطن"*** ، **وتصريح المبحوث رقم10 *"تلقيت تكوين على les logiciel"*** اضافة الى **تصريح المبحوث رقم03 *"درت تكوين على les logiciels"***

اذ تبادر بتقديم دورات تكوينية لموظفيها خاصة السلك الاداري بغية العمل على تحسين مستواهم وتطوير مهاراتهم من خلال معالجة نقاط الضعف وتدارك نقائصه، علما أن التكوين الذي تعتمد عليه هو التكوين أثناء الخدمة، أي بمعنى تكوين الموظفين وهم يشتغلون في وظائفهم، ولا يقتصر هدف التكوين على

ما سبق ذكره بل أن القيام بعمليات وبرامج التكوين يساهم في زيادة الروح المعنوية للموظفين وهو ما ينعكس ايجابا على مستوى أدائهم ورضاهم على العمل وعلى بيئة العمل، مما يؤدي الى شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، كما انه يمكن اعتباره صورة عاكسة للهوية التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، هذه الاخيرة التي تولي رعاية خاصة لموظفيها.

6- كيفية الاندماج في عيادة فريح بن يبقي:

يعكس لنا الاندماج قدرة الموظفين على التكيف مع مناصبهم المختلفة في العيادة، اي بمعنى القدرة على التأقلم والانسجام مع العمل ومع الزملاء ومع المشرفين ومع طبيعة بيئة العمل ومع السياسات التنظيمية ومع المرضى وغيرهم، لان هذا الاندماج سيعود بالنفع على الموظفين بصفة خاصة وعلى العيادة بصفة عامة فالتعليم المتبادل بين الاجيال ينمي روح العمل الجماعي. وهو ما تم تأكيده من خلال قيامنا بالمقابلات حيث صرح **المبحوث رقم02** ***" يليق الاندماج فادوني la carrier القدم علموني بزاف "*** **و المبحوث رقم 03** ***" كنت نخدم من قبل عند محامي دخلت في مصلحة اللقاح تعلمت ووالفت"*** اضافة الى **المبحوث رقم08** ***'والفت équipe الله يبارك كاين ثقة بينانا"***

وعليه نستنتج أنه عند التحاق موظفين الجدد في بيئة العمل يمر بعدة مراحل بداية بالمرحلة التأقلم مع زملائه ما يسمى بالهوية الاندماجية حسب R.Sainslieu، وبناء علاقات إنسانية فعالة مما يساعد على التماسك المهني خاصة في قطاع الصحة، يليه مرحلة التوجيه والدعم الاجتماعي بين مختلف الموظفين، اضافة الى التعلم واكتساب من الخبرات من الاجيال السابقة، وهنا تظهر الهوية الجماعية في بيئة العمل مما يخلق جوا من التضامن وتقديم وتحسين الخدمات الصحية ويخلق نوع من الالتزام التنظيمي.

فمن خلال شبكه الملاحظات لاحظنا مدى انسجام بين الموظفين وتوجيههم ولاحظنا طريقه التعامل مع المتربسين بمصلحه الاستعجال بحيث يتعاملون معهم ويعلمونهم خاصة في مجال التمريض، وهو أيضا ما أكدته اجابات المبحوثين على المقابلات حيث صرح **المبحوث رقم07** ***'تعاملوا مع المتربصين عادي أنا مريت على هذه المرحلة نعلموهم"*** بينما صرح **المبحوث رقم05** ***'المتربصين خاوتنا نعلمهم كل شيء في تمريض"*** ، وإضافة الى التوجيهات والرقابة من طرف المراقب الطبي الذي يعتبر مسؤول عن

الممرضين والمتربسين في مصلحة الإستعجالات حيث صرح لنا "يوجد العديد من الاخطاء للمتربصين في مصلحة الاستعجالات لذا يجب المراقبة والمراقبة"، حيث أن المتربص داخل عيادة فريح بن يبقى يعتبر موظف يخضع لجميع القيم والمعايير للعيادة من خلال اللباس والمواقيت .

7- واقع استعمال التكنولوجيا في عيادة فريح بن يبقى:

إن استعمال التكنولوجيا ليس مجرد تقنية فقط، بل هو تغير تنظيمي تتبعه المؤسسة بهدف تحسين جملة الخدمات المقدمة للمرضى، فمن خلال شبكة الملاحظات تم ملاحظة الاعتماد على أجهزة الحاسوب، ورقمنة الملفات الطبية الإلكترونية، مع وجود كاميرات المراقبة وحتى الوسائل الطبية، حيث يوجد في قاعة الأشعة تقنيات حديثة، اضافة الى في مصلحة المخبر التي هي الاخرى تعتمد على تقنيات جديدة، ولا يوجد نظام معلومات موحد بين مختلف المصالح: المخبر، مصلحة الامومة والطفل، مصلحة طب المتخصص، مصلحة الولادة، مصلحة فحوصات الطبية، مصلحة الوسيط للصحة العقلية، مصلحة الأمانة، توجيه والاستقبال، حيث **صرح المبحوث رقم06 "** *Ils étaient tous manuel، mais main temps on n développés car la technologie*"، فاستعمال التكنولوجيا غير مهيمن بشكل جزئي، ففي مختلف المصالح يستعملون وسائل تقليدية مما يمكن القول إن عيادة متمسكة بهوية تقليدية، فلا يمكن استبدال الموظفين بالآلة كون أن المجتمع تقليدي، اضافة الى اتباع العيادة لهيكل تنظيمي كلاسيكي نتاج البنية الاجتماعية والثقافية التي تتواجد فيها العيادة.

8- البيئة المادية في عيادة فريح بن يبقى:

تعد التجهيزات والوسائل أحد العناصر الأساسية في العيادة، اذ أنها تعتبر مؤشر من مؤشرات وجود بيئة عمل تتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة للمرضى، حيث أنه من خلال شبكة الملاحظات تم ملاحظة عدم توفر كراسي انتظار في قاعة الانتظار لفحوصات الطب المختص، عدم توفر وسائل صيانة، عدم وجود مولد كهرباء، عدم توفير الأدوات المكتبية مثل الأقلام ومكتب مريح، عدم التوفر على مكان للراحة مثل مطعم ومقهى مما يقلل من التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، وهو ما يمكن ان يمثل عائق أمام تشكل العلاقات الانسانية داخل العيادة، اضافة الى عدم وجود مصعد كهربائي للمرضى مما يعيق المرضى خاصة

كبار السن، عدم وجود وسائل التدفئة مما جعل العاملين والموظفين والاطباء وشبه الطبين والمرضى يبدون تذمرهم من ذلك خاصة في فصل الشتاء الذي يمتاز بدرجات حرارة منخفضة جدا، اضافة الى عدم توفر وسائل الصيانة مثلما تم التأكد منه من خلال إجراءانا للمقابلات حيث **صرح المبحوث رقم 09** ***"وسائل صيانة مكانش."***

أما من ناحية النظافة فلاحظنا عدم وجود نظافة بقدر كافي، في بعض المصالح، في مصلحة الصحة العقلية، في مدخل العيادة، مع انعدام شبه كلي للمياه في دورات المياه، أما بالنسبة للتجهيزات الطبية فتتوفر معدات الفحص، الأدوية الطبية، سيارة إسعاف .

حيث يمكن أن تكون الوسائل صورة من صور واجهة العيادة، اذ أنها تعكس البينية الاجتماعية والثقافية، فبدون أجهزة طبية يصعب تشخيص حالة المريض ووجودها يعزز الثقة بين الطبيب والمريض. وتأثر على انطباع.

أما عند التطرق الى عنصر الاحتياجات، فإن توفرها وتلبيتها من عدمها عند الموظفين ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمرضى، مهما كانت نفسية، اجتماعية، وهو ما يجعلها تعد مطلبا أساسيا لتعزيز الهوية التنظيمية داخل العيادة، حيث نرى عدم تلبية احتياجات الموظفين وهذا مثلما تم التأكد منه من خلال جملة المقابلات التي تم اجرائها، حيث **صرح المبحوث رقم06** ***"مكانش les condition de la garde"*** في حين **صرح المبحوث رقم01** ***"بكري متفر نقل في الوقت الحالي مكانش، نسكن بعيد بزاف"*** بينما **صرح المبحوث رقم 08** ***"نسكن بعيد مكانش النقل"*** كما **صرح المبحوث رقم09** ***"نأكل من جيبي ونشرب من جيبي".***

وعليه نستنتج بأن هناك فجوة بين احتياجات الموظفين، والخدمات المقدمة من طرف العيادة للمرضى، حيث أن مشكلة توفير النقل خاصة للذين يقطنون بعيدا عن العيادة، انعكس سلبا عليهم من خلال زيادة الضغوطات النفسية عليهم، وهو تقريبا نفس الأمر بالنسبة الى عدم تقديم وجبات، وتحمل تكاليف إضافية، غياب شروط المناوبة من حيث الغرف، مما يؤثر سلبا على العلاقات بين الإدارة والموظف، حيث يشعر

هذا الاخير بالإهمال مما ينتج نوع من الاستقالة الصامتة، مما تؤثر سلبا على الهوية التنظيمية وتضعف الروابط الاجتماعية.

فيمكن اسقاط على مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعبر عن وتعطي قيمة للعامل كإنسان، فالجانب المعنوي يلعب دور في إنتاجية. فحيث تتوفر التجهيزات.

مناقشة الفرضيات

وفق الدراسة الميدانية التي تمت في عيادة فريح بن يبقى، ومن خلال التحليل الذي تطرقنا إليه يمكن القول أن الفرضية القائلة **" يؤثر أسلوب الإتصال الرسمي على تكوين العلاقات الإنسانية في عيادة فريح بن يبقى"** غير محققة وبالتالي يتم نفيها وذلك بسبب :

- الإتصال الرسمي يعرقل تكوين العلاقات الإنسانية بحيث يقلل من التفاعل بين الموظفين.
- الإتصال الرسمي يتشكل في النظام العام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وذلك عبر القنوات الرسمية المتمثلة في المراسلات الرسمية، الاتصالات الرسمية، والاجتماعات الدورية.
- الإتصال الرسمي ضروري ولكن لا يكفي كونه يغيب الاهتمام العاطفي والشخصي للعاملين فيما بينهم، كما أن الاتصال الرسمي يبرز بشكله العمودي النازل من الأعلى الى الأسفل مما يقلل من مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وهو مبني على القواعد والقوانين .
- مما يمكن نستنتج بأن الإتصال الرسمي ضروري ولكن غير كافي لبروز العلاقات الإنسانية، وهو الأمر الذي يتطلب الدمج بين الرسمي وغير الرسمي حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المخطط لها.

إن الفرضية القائلة **"تؤثر القيم التنظيمية على تقوية العلاقات الإنسانية في عيادة فريح بن يبقى"** تتحقق، لإثباتها بشكل واضح في العيادة. وهذا انطلاقًا من المعطيات الميدانية والملاحظات التي تم تسجيلها، حيث تلعب القيم التنظيمية دورًا مهمًا في تشكيل محيط عمل يسوده التضامن والاحترام، مما يجعل العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين أكثر تماسكًا وبيئة خصبة لنشوء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام والدعم المهني .وكذلك، حسب ما تمّت ملاحظته في عيادة فريح بن يبقى، فإن التحلي بهذه القيم كالدينية والاجتماعية يُقلّص الفجوات بين عمال العيادة، بما فيها من احترام وتعاون ومرونة اللغة. لذا، يمكن القول إن القيم التنظيمية تساهم بشكل كبير في تقوية العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال غرس القيم والمبادئ التنظيمية في خلفيات العمال، من احترام الآخرين، واحترام الوقت، والقانون الداخلي، وكذلك تحسين أداء الفريق، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدّمة للمرضى وعليه، تَصحّ الفرضية السابق ذكرها.

أما الفرضية القائلة أن **"الهوية التنظيمية تؤثر على تعزيز العلاقات الإنسانية في عيادة فريح بن يبقى"** فقد تم إثبات تحققها، بحيث تؤثر الهوية التنظيمية بشكل كبير على تعزيز العلاقات الإنسانية وذلك ما يظهر من خلال مايلي :

- التعاون بين الموظفين من مختلف الأسلاك الأطباء، الشبه الطبي، العمال المهنيين.
- الشعور بالانتماء الذي يظهر من خلال الالتزام بالقواعد داخل العيادة، مما يمكن القول بأن هناك هوية تنظيمية داخل العيادة يعمل الموظفون على الحفاظ عليها من خلال شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من العيادة، مما يساهم في القليل من النزاعات التي تنعكس على صورة العيادة، ما ينعكس إيجابا على تعزيز العلاقات الإنسانية.
- تظهر في تبادل الخبرات والمعارف في مختلف الجوانب مما ينعكس على تعزيز العلاقات بين الأجيال ويعزز العلاقات الإنسانية.
- تبرز في التوظيف والترقية رغم وجود اختلالات وفق التصريحات التي أشار اليها المبحوثين، مما يجعل هناك ثقة بين الإدارة والموظفين، مما يعزز العلاقات الإنسانية داخل العيادة، واعتماد الإدارة على عملية التكوين بهدف تحسين أداء الموظفين وقع مستوى أدائهم لمهامهم المسندة إليهم، مما ينعكس إيجابا على تعزيز وتحسين كفاءتهم التنظيمية.

خلاصة الفصل :

"بعد عرض المعطيات الميدانية وتحليل محاورها ومناقشة صحة الفرضيات، تبيّن لنا أن هناك تأثيرًا للقيم التنظيمية والهوية التنظيمية على العلاقات الإنسانية، في حين أسلوب الاتصال الرسمي يعرقل تكوين العلاقات الانسانية في العيادة . وهذا ما ينعكس على سير العمل وجودة تقديم الخدمات الصحية للمرضى".

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تحمل موضوع **"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العلاقات الإنسانية"**، حيث تمت الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فريح بن يبقى قديل وهران، حيث يُشكّلان عنصرين حيويين في بناء بيئة عمل فعّالة ومنسجمة، لذا برزت في هذه الدراسة العلاقة بين منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية، وبين نوعية العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد .وفي ضوء ما تم التوصل إليه من خلال المعطيات النظرية، وما تم ملاحظته أيام التربص، توصلنا إلى النتائج التالية:

-وفق الدراسة الميدانية في عيادة فريح بن يبقى، تبين أن أسلوب الاتصال الرسمي لا يؤثر إيجابيًا على تكوين العلاقات الإنسانية بين الموظفين. فالطابع الرسمي والعمودي لهذا الأسلوب يقلل من فرص التفاعل الشخصي والتواصل العاطفي بين العاملين، مما يحد من بناء علاقات إنسانية قوية. الاتصال الرسمي يركز على نقل التعليمات والإجراءات عبر قنوات رسمية، لكنه يغيب عنه الجانب الاجتماعي والإنساني الضروري لتعزيز الروابط بين الأفراد .لذلك، يمكن القول إن الاتصال الرسمي وحده غلبة الطابع البيروقراطي في بعض جوانب الاتصال الرسمي، مما يحد من بناء علاقات إنسانية متينة بين الموظفين والمرضى .

لا يساهم في تكوين علاقات إنسانية متينة داخل المؤسسة، بل قد يعرقلها بسبب طبيعته البيروقراطية ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دمجه مع أنماط اتصال غير رسمية تسمح بتواصل أكثر حرية ودفء بين الموظفين، مما يدعم بناء علاقات إنسانية صحية ويعزز بيئة العمل.

إضافة الى أن الاتصال كوسيلة أساسية لتبادل المعلومات بين مختلف عناصر العيادة (الأطباء، الممرضين، الإداريين، والمرضى) يمثل الركيزة الأساسية لضمان سير العمل بشكل منظم وفعّال، إذ يُساهم في تبادل المعلومات والتنسيق بين المصالح، كما يعكس جودة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

أهمية الاتصال المباشر في تحسين الخدمات تبين أن الاتصال المباشر، خاصة بين مصلحة الاستقبال والتوجيه والمرضى، يلعب دورًا محوريًا في توجيه المرضى وتقديم الخدمات الصحية. ويعتمد نجاح هذا

الاتصال على مهارات التواصل لدى الموظفين، بالإضافة إلى عوامل فردية مثل مستوى المعرفة والثقافة لدى المرضى .

دور التكنولوجيا في تنظيم العمل ساهم إدخال الوسائل التكنولوجية، مثل اللائحة الإلكترونية، في تنظيم عملية الاستقبال وتخفيف الازدحام. إلا أن الدراسة لاحظت أن بعض المرضى يواجهون صعوبات في التعامل مع هذه الوسائل، ما يستدعي توفير دعم بشري لتسهيل استخدامها وضمان استفادة الجميع منها اختلاف أنماط الاتصال حسب كل مصلحة لوحظ أن طبيعة الاتصال تختلف من مصلحة إلى أخرى داخل العيادة:

- في مصلحة الأمومة والولادة، يغلب الجانب العاطفي والإنساني في التواصل مع المرض .

في المصلحة الطب المتخصص: يسود الطابع التقليدي وضغط العمل، مما قد يؤثر على جودة التواصل.

في مصلحة الصحة العقلية: يتم الاعتماد على وسائل غير مباشرة مثل الملصقات والرسومات لتسهيل التواصل مع المرضى.

التحديات والمعوقات رصدت الدراسة عدة معيقات تؤثر على فعالية الاتصال، من بينها :

-الفوارق الفردية والمعرفية بين المرضى، خاصة من حيث القدرة على الفهم والتفاعل مع الإجراءات الجديد .

بعض الموظفين، خاصة المتربصين، يفتقرون للخبرة الكافية في التعامل مع مختلف الحالات

عدم تقبل بعض المرضى للإجراءات التنظيمية مثل ضرورة إحضار وثائق الهوية أو الدفتر الصحي.

غلب الطابع البيروقراطي في بعض جوانب الاتصال الرسمي، مما يحد من بناء علاقات إنسانية متينة بين الموظفين والمرضى .

- أظهرت الدراسة أن احترام الوقت هو قيمة مُعلنة، ولكنها تعاني من عدم الالتزام الفعلي، خاصة لدى بعض الإداريين والأطباء، وهذا ما يكشف عن تناقض بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية.
- تُظهر العيادة نوعًا من التكافل الاجتماعي بين الموظفين، خاصة في المواقف الاجتماعية، ما يعكس نمطًا من التضامن الآلي، لكن هذا التعاون يظهر فقط في الدائرة المهنية، في حين يغيب في التعامل مع المرضى .

- تلعب الرموز واللغة دورًا مهمًا في بناء الهوية التنظيمية، كاستخدام الألوان لتحديد المصالح، إلا أن التطبيق غير منتظم، مثل عدم الاعتماد على مقياس الفرز الطبي رغم وجوده .إن اللغة المتداولة في عيادة فريح بن يبقى عبارة عن مزيج بين الدارجة واللغة الفرنسية والمصطلحات الطبية.
- القيم الدينية والإنسانية: تبرز القيم الدينية بقوة في المؤسسة، سواء عبر السلوكيات الفردية كالصلاة والصدقة أو الخطاب الأخلاقي، ومع ذلك يبقى سلوكًا غير شامل، حيث تظهر ممارسات مغايرة كالصراخ على المرضى أو معاملتهم بازدراء.
- النزاعات وآلية حلها: حسب ما توصلت إليه الدراسة، فإن النزاعات موجودة ولكن لا تصل لمستوى التوتر المؤسسي العالي، ويتم حلها غالبًا بالحوار أو تدخل الإدارة، دون حاجة للجهات القانونية، مما يحد من تصاعد التوترات ويحافظ على استقرار العلاقات. ومنه يمكن القول ان القيم التنظيمية لها تأثير كبير على العلاقات الانسانية بما فيها من احترام وثقة متبادلة والتعاون ما بين اعضاء عمال العيادة.
- تلعب الهوية التنظيمية دورًا فعالًا في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل عيادة فريح بن يبقى، وذلك من خلال وجود ملامح التعاون والاحترام بين الموظفين، والتي تنعكس إيجابًا على صورة العيادة من خلال جودة الخدمات المقدمة.

غالبية الموظفين يعبرون عن درجة انتماء قوية للعيادة ويرفضون تغيير مكان عملهم، مما يدل على استقرارهم المهني .

يتم التوظيف وفق معايير واضحة ومسابقات، مما يخلق نوعًا من الشفافية والوضوح. كما أن الترقية واضحة، وهذا يعزز من الانتماء المؤسسي، بينما الترقية غير الواضحة أو غير العادلة تقلل من التماسك داخل العيادة .

تولي عيادة "فريح بن يبقى" أهمية بالغة للتكوين والتدريب، مما يخلق مناخًا تنظيميًا ملائمًا وقابلًا للتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية. هناك سهولة في الاندماج بين الموظفين وتبادل الخبرات بين الأجيال، مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم.

كما يتم حل النزاعات بطريقة سلمية دون اللجوء إلى القضاء، مما يعزز ويقوي الهوية التنظيمية .

توجد ثقافة عمل جماعي وبيئة عمل مدعومة نوعًا ما بالتكنولوجيا في "فريح بن يبقى"، مما يعزز الهوية التنظيمية وينعكس إيجابًا على أداء الموظفين.

أما من الناحية المادية، فتوفر العيادة تجهيزات أساسية ولكنها ليست كافية بشكل كامل، مما يؤثر على رضا الموظفين وجودة الخدمات المقدمة، ويؤثر أيضًا على نفسية الموظفين، حيث يشعرون بالرضا النسبي .

وجود نقص في تجهيزات غرف المناوبة وعدم وجود مطعم أو وسائل نقل وغيرها من المستلزمات الضرورية.

وبالتالي تؤثر الهوية التنظيمية بشكل واضح وإيجابي على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. فعندما يشعر الموظفون بانتمائهم لهوية تنظيمية مشتركة، يزداد لديهم الشعور بالولاء والانتماء، مما يعزز التعاون والتفاعل بينهم بشكل طبيعي.

هذا الانتماء المشترك يخلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والثقة، ويسهل تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين من مختلف المستويات والأجيال .

كما أن الهوية التنظيمية توجه سلوك العاملين نحو الالتزام بالقواعد والقيم المشتركة، مما يقلل من النزاعات ويعزز الانسجام بين الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، وجود هوية تنظيمية قوية يدعم بناء علاقة ثقة بين الإدارة والموظفين، ويحفز على تطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على جودة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

وعليه، تم استخلاص التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المعايير والقيم التي تعبّر عن هوية وخلفيات العمال داخل المؤسسة، حيث تتجسد في اللغة، الرموز، الانتماء، روح العمل، والتعاون، حيث تُشجّع على علاقات إنسانية وطيدة داخل العيادة .العلاقات الإنسانية هي كل الروابط الإنسانية بين العمال في المؤسسة، باعتبار أن نجاح أي عمل يتوقف عليها، وهي المورد الفعّال داخل العيادة، وتُساهم في خلق بيئة متماسكة قابلة لتجاوز التحديات.

في ختام هذه الدراسة، ومن خلال المرجعيات النظرية والميدانية المعتمدة، توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل عنصرًا جوهريًا في تعزيز الروابط الإنسانية داخل المؤسسات، لا سيما في بيئات العمل الصحية

كعيادة تفريح بن يبقى. فقد برز دورها من خلال اللغة والرموز المشتركة، والاحترام المتبادل بين الأعضاء، إضافة إلى بساطة آليات حل النزاعات، والهوية التنظيمية المتجسدة في الانتماء، والتعاون، وروح الفريق . كما أظهرت النتائج أهمية الدمج بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تقوية التماسك التنظيمي وتسهيل الأداء اليومي، وهو ما يجعل من الثقافة التنظيمية إحدى دعائم نجاح المؤسسة الصحية محل الدراسة . واستنادًا إلى ما سبق، توصي هذه الدراسة بما يلي :توفير مناخ تنظيمي ملائم يحتوي على مختلف الأجهزة الطبية والمادية اللازمة .توفير وسائل النقل للعمال .تطوير مهارات الاتصال المهني لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة .تعزيز جو الوحدة وروح العمل الجماعي .تفعيل آليات التحفيز والمكافأة وفق مقاربات عادلة وشفافة .وقد تمت هذه الدراسة في إطار مقاربة سوسيوتنظيمية، تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الرمزية، والهيكل التنظيمي، والاتصال الداخلي كعناصر متداخلة في إنتاج المعنى والفعالية داخل المؤسسة .وانطلاقًا من اختلاف المقاربات والسياقات المؤسساتية، نقترح التوسع في البحث مستقبلاً انطلاقًا من السؤال التالي : " ما هي الاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة لنشر ثقافة تنظيمية تعزز التراتبية والامتثال؟"

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

الكتب:

1. انجلز، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد شعون. ط 2. الجزائر: دار القصبة للنشر، 2006.
2. جمال، رانيا عبد المعز. الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الإسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2011.
3. حلاق، بطرس. السلوك التنظيمي. الجمهورية العربية السورية، 2020.
4. الدوسري، محمد بن عايد المشاوية. العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
5. سكوت، جون. علم الاجتماع: المفاهيم الأساسية. ترجمة: ط 2. بيروت، لبنان: دار محمد عثمان الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2013.
6. علام، اعتماد محمد. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط 1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.

- **المقالات العربية:**

7 بن تامي رضا، وقادة بن عبد الله نوال. "نظريات مقدمة في العلوم الاجتماعية، قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية". مجلد 4، العدد 1 (ديسمبر 2017).

8 بن زاف جميلة. "العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. العدد 21 (ديسمبر 2015).

9 تواتي طارق، وعامري خديجه. "ثقافة المؤسسة وبناء الهويات المهنية للعامل بالمؤسسة الجزائرية". مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط. العدد 10 (جانفي 2015).

10 الحوش، مازن سليمان. "العلاقات الإنسانية". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العلوم الإنسانية والاجتماعية (30 ديسمبر 2022).

11 هامل زين الدين، وكعوان محمد. "أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري. مجلد 08، العدد 03 (ديسمبر 2022).

الرسائل والأطروحات الجامعية :

12. بودراع فوزي. "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية". مذكرة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013-2014.

13. بونوة علي. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

14. حنيني، فاطمة. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2013-2014.

15. العباسي، عبد الله احمد عبد الله. أطروحة دكتوراه، قسم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة البحرين، 2017م.

16. قريشي، نجاة. "القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي: دراسة مقارنة". أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

17. لنصاري، مريم. مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2012-2013.

مواد دراسية/محاضرات :

18. بن بلقاسم ايمان صبرا. "محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة". موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور - الجلفة.

19. بن صويلح، ليليا. "مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل". مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص عمل وتنظيم، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016.

تقارير/منشورات :

20. عبد المجيد، منال عبد الحميد. "العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي في شركة ابن ماجد العامة". 6 جويلية 2011.

الكتب الأجنبية :

- **المصادر الأجنبية:**

21. Deslauriers, Jean-Pierre .Recherche qualitative: Guide pratique .Montréal: McGraw-Hill Éditeur, 1991.
22. Hofstede, G .Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations, Across Nations2 .nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2010.
23. Petit, Michel, et Audrey Klest .Management d'équipe: concepts pratiques .Paris: Dunod, 2000.
24. Schein, Edgar .Organizational Culture and Leadership4 .th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
25. Thévenet, Maurice .La culture d'entreprise .Paris: PUF, 1993.

- **قواميس أجنبية:**

26. Boudon, Raymond, Philippe Bernard, Mohamed Cherkaoui, Bernard, et Pierre Lecuyer .Dictionnaire de la sociologie: Essais et documents .Paris: Larousse, 2012.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

المادّة 8 : تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذا المرسوم، عند الاقتضاء، بقرار من وزير المجاهدين.

المادّة 9 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-292 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادّة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

مرسوم تنفيذي رقم 07 – 140 مؤرّخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

إنّ رئيس الحكومة،

– بناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

– و بمقتضى القانون رقم 83 –11 المؤرّخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدّل و المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 84 – 17 المؤرّخ في8 شوّال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدّل والمتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 85 – 05 المؤرّخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدّل و المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 88 –07 المؤرّخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية و الأمن وطب العمل،

– و بمقتضى القانون رقم 90 – 08 المؤرّخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 90 – 09 المؤرّخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 90 –21 المؤرّخ في 24 محرّم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

– و بمقتضى الأمر رقم 95 – 20 المؤرّخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 و المتعلق بمجلس المحاسبة،

– و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06–175 المؤرّخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

– و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06–176 المؤرّخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96–66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

– و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 – 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها و سيرها،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

الفصل الأول

المؤسسة العمومية الاستشفائية

المادّة 2 : المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادّة 3 : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 4 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية :

الملحق رقم 02

الجمهـوريـة الجزائريـة الديمـقراطيـة الشعبيـة

وزارة التعليــم العـالـي والبحـث العلمــي

جامعـة وهران 2 محمد بن أحمد

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

تحية طيبة،

نحن طلبة ندرس في جامعة العلوم الاجتماعية، ماستر 2 علم اجتماع تنظيم وعمل، نحتاج مساهمتكم لتنمية هذا البحث الذي يدور حول موضوع الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية. مشكورين على منحنا جزءاً من وقتكم، ونطلب منكم تسجيل التصريحات إن سمحتم لنا بذلك للتذكير فقط، ونعاهدكم على السرية التامة للتصريحات واستخدامها فقط لأغراض علمية. وشكراً.

البيانات الشخصية:

- كم هو عمرك؟

- المؤهل العلمي

- الصنف المهني

- الأقدمية أو الخبرة في العمل

- الحالة الاجتماعية

- مكان العمل والإقامة

أسئلة المقابلة:

1- كيف تصف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟

.....

2- علاقتك الشخصية مع الزملاء ورئيس المصلحة والمرضى؟

.....

3- كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

.....

4- هل صادفك نزاع داخل المؤسسة؟

.....

5- ما هي الآليات التي تستعملها المؤسسة لفك النزاعات؟

.....

6- وهل تظن أنها فعالة؟

.....

7- إذا كان لديك مشكل بين أحد الموظفين، أين تكون وجهتك لطرح المشكل؟

.....

8- هل تهيئة المكان تساعدك على النفور أو التأقلم داخل المؤسسة؟

.....

9- هل تقومون باجتماعات؟

.....

10- ما هي اللغة المعتمدة في الاتصال مع المدير؟

.....

11- هل هناك احتفالات ونشاطات صحية؟

.....

12- هل هناك احترام للوقت في المؤسسة؟

.....

13- هل تتوفر المؤسسة على وسائل طبية ووسائل الصيانة؟

.....

14- هل الهيكل التنظيمي واضح ومحدد للمهام؟

.....

15- هل استعمال الزمن يساعدك في حياتك الشخصية والمهنية؟

.....

16- وهل المسافة تؤثر على عملك؟

.....

17- حسب توقعاتك على خمس سنوات، هل سوف تبقى في هذه المؤسسة أو تتغير؟

.....

18- وهل المؤسسة سوف تتغير أو تبقى كما هي؟

.....

19- هل تعتقد أن هناك فروقات بين السن أو الجنس أو المكانة؟

.....

20- ما هي الممارسات التي تقوي الثقة بين الموظفين والمرضى؟

.....

21- هل الموظفون راضون عن المؤسسة؟

.....

22- كيف تصف التعاون داخل المؤسسة؟

.....

23- هل تعتقد أن جماعة العمل مفيدة وتزيد من الرضا والانتماء؟

.....

24- هل استخلاف المهام يكون حسب المعرفة الشخصية أو أي موظف يمكنك استخلافه؟

.....

25- كيف تحصلت على المنصب؟

.....

26- هل تحصلت على ترقية ؟

.....

27- ما هي التحديات التي تواجهك في العمل؟

.....

28- كيف تصل المعلومة؟

.....

29- هل قمت بتكوينات؟

.....

نموذج المقابلة

السؤال: علاقتك مع الزملاء ورئيس القسم والمرضى؟

الإجابة: مكانش علاقات الصحبة نتلاقو خارج مكان العمل أنا منبغيش العاطفة تذخل وهدفنا ترقية الخدمات الصحية.

السؤال: هل تتوفر المؤسسة على الوسائل المادية والطبية؟

الإجابة: معندناش كل شيئ صعيب في الصحة نحن دولة في إطار الدول النامية نكذب عيك كون نقولك كاين impossible

السؤال: هل صادفك نزاع؟

الإجابة:c'est tous ta fais normal كاين حنا بزاف موظفين لازم يكونوا نزاعات بصح تموت هنا مانوصلوش بعيد وللقضاء يليق نكونوا عقلانيين الطب خدمة نبيلة.

السؤال: ماهي اللغة المعتمدة؟

الإجابة: لغة إنسانية بطبيعة الحال نتفادوا الغلطات.

السؤال: كيف تحصلت على منصب؟

الإجابة: من الحياة الجامعية الى الحياة المهنية صعبية باش تتكيف بصح الحمد لله لقيت الكبار تعلمت وعاونوني يليق الاندماج في المؤسسة بين الاجيال من هم عندهم تجربة من قبلك يعلمك عفصة كاين la carrière يوري لك عفصة في دقيقة هو فات عليها عوام باه تعلمها فادوني بزاف لازم احتكاك.

السؤال: هل قمت بتكوينات؟

الإجابة: درت les formation خارج الوطن.

السؤال: هل الهيكل التنظيمي واضح؟

الإجابة: غير واضح عدنا ضغط شوية.

السؤال: كيف تصف التعاون داخل المؤسسة؟

الإجابة: نتعاونوا بزاف في الخدمة.

السؤال: هل استعمال الزمن يساعدك على حياتك الشخصية والمهنية؟

الإجابة: مشي مساعدني

ملحق رقم (02) الخصائص السوسيومهنية للمبحوثين

رقم المبحوث	الجنس	السن	الحالة الإجتماعية	المستوى التعليمي	التكوين أو الشهادة المتحصل عليها	الوظيفة	قسم العمل	سنة الدخول للمؤسسة	الأقدمية (سنة)
01	أ	54	متزوجة	معهد وطني DRH	موارد بشرية	عون إدارة رئيسي	إدارة	1999	26
02	ذ	40	متزوج	جامعي	متخصص في أمراض الفم	طبيب أسنان	جراح	2009	16
03	أ	62	عزباء	متوسط	الآلة الراقنة – إعلام آلي	كاتبة	إدارة	1984 - 2003	40
04	ذ	60	متزوج	ثانوي	معهد	منسق مخبر تحاليل	مخبر	1986	38
05	ذ	31	متزوج	خاص Privé	ATS	مساعد تمريض في المخبر	مخبر	2021	04
06	ذ	36	متزوج	لم يصرح	عون أمن	عون أمن	إدارة	2014	11
07	أ	27	عزباء	ثالثة ثانوي	ATS	مساعد تمريض	استعجالات	2020	05
08	أ	26	متزوجة	ثالثة ثانوي	ATS	مساعدة تمريض	التضميد	2021	04
09	ذ	50	متزوج	لم يصرح	عامل مهني	عامل مهني	الصيانة	2022	03
10	أ	45	متزوجة	ثانوي	معهد تكوين	عون إدارة	أمانة الإدارة	2014	11
11	ذ	46	متزوج	جامعي	طب	طبيب عام	طب	2019	06

ATS : مساعد تمريض في الصحة العمومية.

الملحق رقم 03

مديرية الصحة لولاية وهران
المؤة العمومية للصحة الجوارية بأرزيو
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم: 570 /م.ع.ص.ج. بأرزيو/2024

مقرر توجيه للتربص

(ت) يوجه السيد (ة) : لعمراوي هاجر
بصفته (ها) : متصرف متربص (تحت اشراف الطبيب المسؤول)
مكان التربص : العيادة متعددة الخدمات قديل
ابتداءا من : 2024/12/12 لمدة 03 اشهر
وذلك قصد ممارسة المهام المنوط به (ها)

حرر بأرزيو في :2024/12/12

المدير

إمضاء السيد بوبرو بلقاسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مديرية الصحة لولاية وهران
المؤة العمومية للصحة الجوارية بأرزيو
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم : 569 /م.ع.ص.ج. بأرزيو/2024

مقرر توجيه للتربص

(ت) يوجه السيد (ة) : بوريدان فاطمة الزهراء
بصفته (ها) : متصرف متربص (تحت اشراف الطبيب المسؤول)
مكان التربص : العيادة متعددة الخدمات قديل
ابتداءا من : 2024/12/12 لمدة 03 اشهر
وذلك قصد ممارسة المهام المنوط به (ها)

حرر بأرزيو في :2024/12/12

المدير

إمضاء السيد بوبرو بلقاسم

الملحق رقم 04

– ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء،

– تطبيق البرامج الوطنية للصحة،

– ضمان حفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية،

– ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادّة 5 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثاني

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المادّة 6 : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادّة 7 : تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 8 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، فيما يأتي :

– الوقاية و العلاج القاعدي،

– تشخيص المرض،

– العلاج الجواري،

– الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي،

– الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي،

– تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

و تكلف على الخصوص بما يأتي :

– المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية،

– المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادّة 9 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثالث

أحكام مشتركة

القسم الأول

التنظيم و السير

المادّة 10 : يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير. وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

الفرع الأول

مجلس الإدارة

المادّة 11 : يضم مجلس الإدارة ما يأتي :

– ممثل عن الوالي، رئيسا،

– ممثل عن إدارة المالية،

– ممثل عن التأمينات الاقتصادية،

– ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي،

– ممثل عن المجلس الشعبي الولائي،

– ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة،

– ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه،

– ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه،

– ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة،

– ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة،

– رئيس المجلس الطبي.

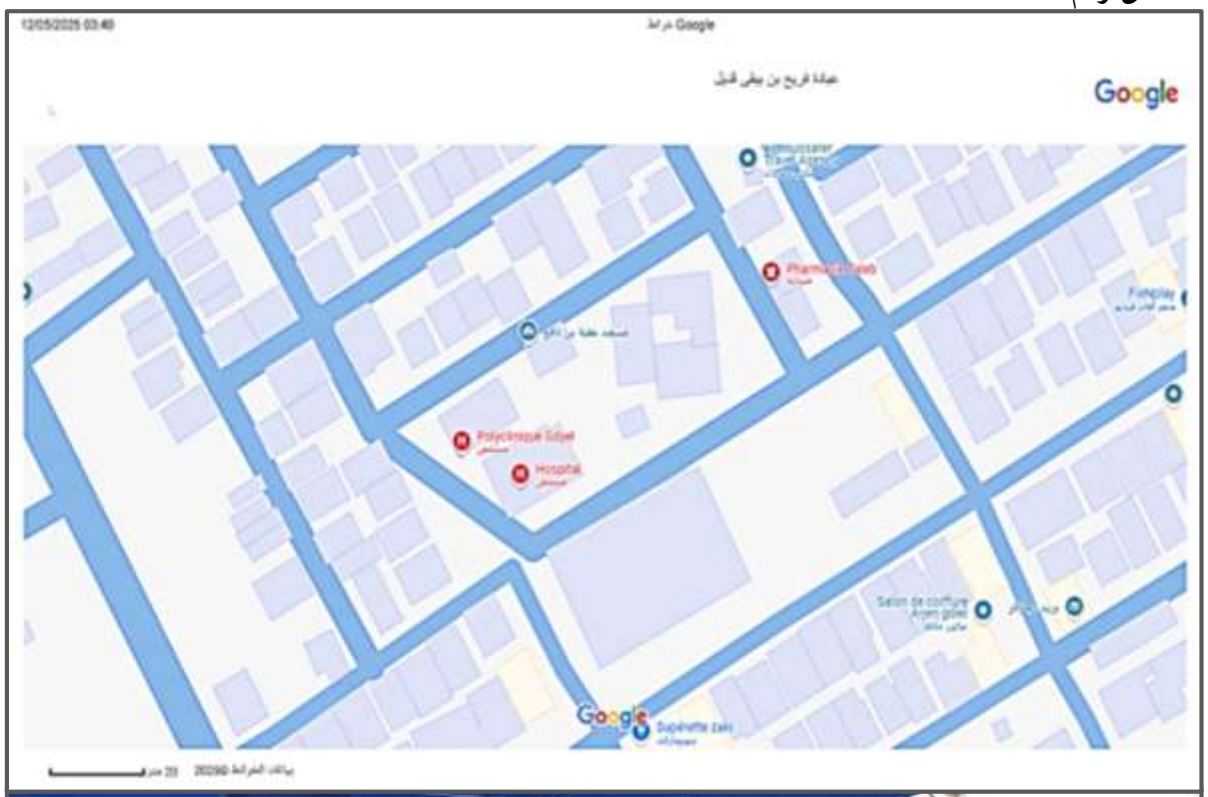
يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

المادّة 12 : يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها.

وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة.

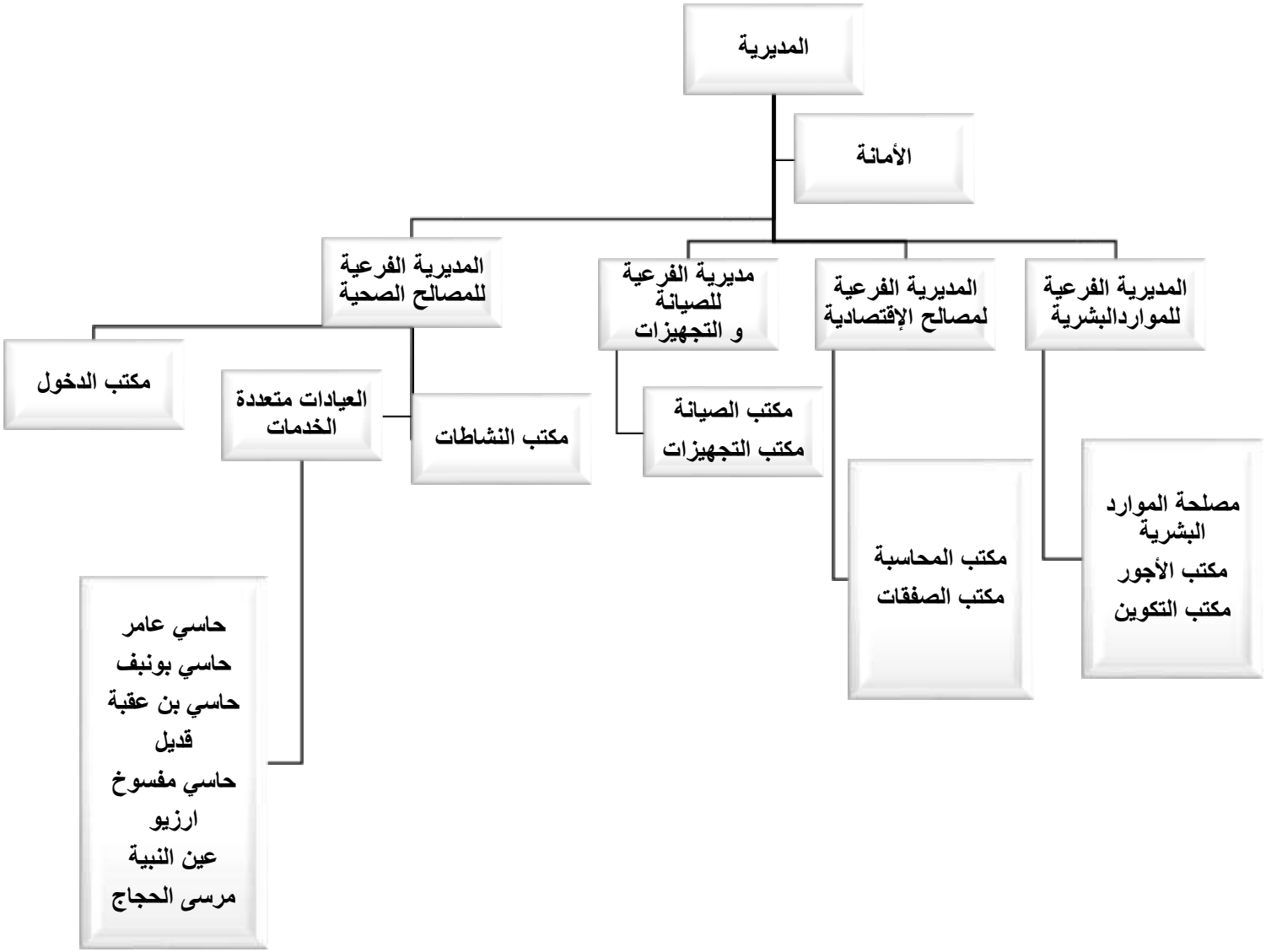
وتنتهي عهدة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.

الملحق رقم 05

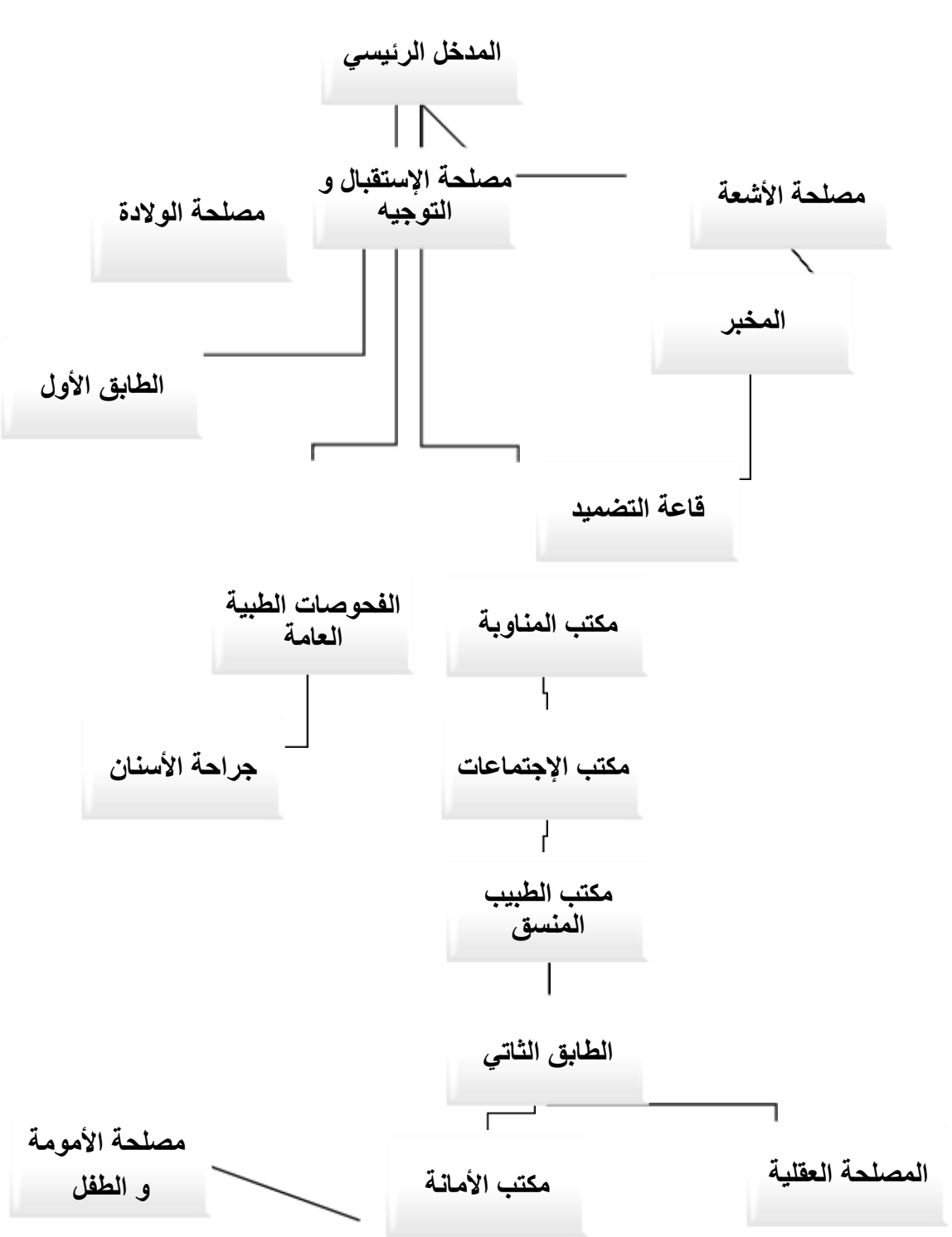




الملحق رقم 06 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بأرزيو ولاية وهران



الملحق 6 الهيكل التنظيمي للعيادة المتعددة الخدمات "فريح بن يبقى"



الملحق رقم 07



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

عمومية بارزيو
ل فريح بن يبقى

مذكرة إعلامية

لم ممرضين المناوبات 24 سا احترام مواقيت تسليم و
هام على مستوى مصلحة الاستعجالات الطبية بالعياد
متعددة الخدمات بقديل

يبقى من 08.00 الى 08.00 صباحا لليوم الموالي

قديل يوم

الطبيب المنسق

المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية بارزيو
عيادة متعددة الخدمات قديل
فريح بن يبقى
صلحة الفحص الطبي رقم 02

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : بودبدان قاضية الزهراء .....

تاريخ و مكان الميلاد : 2001-12-08 بوهران .....

المسجل في: ماستر2 علم اجتماع تنظيم وعمل .....

تحت رقم: 202037047773 .....

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 110015864 .....

الصادرة عن: بلدية بئر الجير بتاريخ: 2018.07.16 .....

موضوع الدراسة الموسوم : الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية

المؤسسة ج الجوارية للصحة العمومية ..... لمدة : من 2024-11-10 إلى 2025-03-30 .

تحت إشراف الأستاذ (ة) : العقعاق حفصة .....

طالب تحت الرحمن - أرزيو -

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم : .....

رئيس قسم

أستاذ المشرف على البحث

د. العقعاق حفصة

د. العقعاق حفصة
مسؤولة فرقة
شعبة التكوين في الأنثروبولوجيا

Es-Senia le :...../...../2024

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise.....EPSP ARZEW.....dont le siège social est Sise à .....ARZEW.....représentée par son Directeur Mr.....KEMAMICHE Aoued.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : ...Bouzidane Fatima Zahra.....

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du10/11/2024.....au..30/03/2025...inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : .لعمراوي هاجر.....

تاريخ و مكان الميلاد : 2001.12.11 وهران .....

المسجل في: .ماستر2- علم اجتماع تنظيم وعمل.....

تحت رقم: .....191937047947.....

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 407689911.....

الصادرة عن: بلدية الكرمة بتاريخ: 10.11.2023.....

موضوع الدراسة الموسوم : الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية

المؤسسة : ج. الجهوية للصحة العمومية لمدة : .....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : العفاق حفصة.....
طالب عبد الرحمان - أرزيو -

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

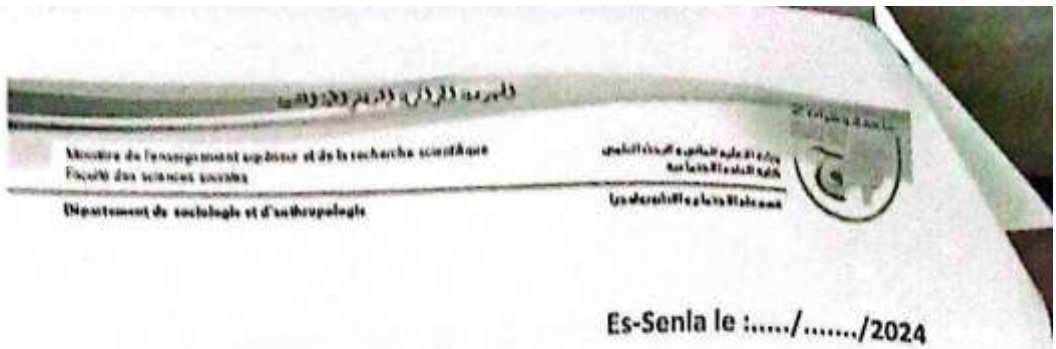
حرر بوهران يوم : .....

رئيس قسم

أستاذ المشرف على البحث

د. العفاق حفصة

د. العفاق حفصة
مسؤولة فريق
شعبة التكوين في الأنثربولوجيا



Es-Senia le :...../...../2024

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise.....EPSP ARZEW'.....dont le siège social est Sise à .....ARZEW'.....représentée par son Directeur Mr.....KEMAMICHE Aouel.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : ...Zamraoui hadjer.....

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 10/11/2024 au 30/03/2025 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE