

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر -بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دراسة حالة:

الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: بشير
بن ناصر العالبي-بسكرة.

المستوى: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية.

الفوج: 01

تحت إشراف:

أ.ب. خان أحلام.

من إعداد:

- بحري نوال.
- بن رحمون أميرة.
- زروال رحمة.

الموسم الجامعي: 2023/2022

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

تمهيد:

لقد حاولنا من خلال دراستنا إبراز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، وذلك من خلال طرح جملة من التساؤلات التي تحيط بالموضوع اعتمادا على أداة جمع البيانات المتمثلة في المقابلة، وسنبرز أهم النتائج التي توصلنا لها في هاته الدراسة من خلال ما يلي:

I. تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر.

1. التعريف بالمؤسسة:

تأسست المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بموجب مرسوم رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

2. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بحي العالية الجنوبية ويحدها شمالا المؤسسة العمومية للصحة المتخصصة في التوليد، أمراض النساء وطب وجراحة الأطفال، جنوبا وشرقا جامعة محمد خيضر وغربا حديقة بشير بن ناصر. تبلغ مساحتها الاجمالية 44584 م².

3. بطاقة تقنية عن المؤسسة:

بمقتضى القرار رقم 2685 المؤرخ في 20 جانفي 2008 المعدل والمتمم بالقرار رقم 69 المؤرخ في 30 مارس 2014 والمتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أتت كالتالي:
عدد المصالح: 16 مصلحة.

○ 09 مصالح استشفائية:

- الإنعاش والتخدير.
- الجراحة العامة.
- وحدة جراحة الرجال.
- وحدة جراحة النساء.
- جراحة المسالك البولية.
- السيكولوجيا وجراحة الثدي.
- الطب الشرعي.
- طب أمراض الكلى وتصفية الدم.
- جراحة الأعصاب.
- جراحة العظام والرضوض.
- جراحة الأطفال.

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

■ جراحة الأنف الأذن والحنجرة.

○ المصالح التقنية:

■ قسم العمليات الجراحية.

■ المخبر المركزي.

■ مركز حقن الدم.

■ الأشعة المركزية.

■ الصيدلية.

■ علم الأوبئة.

■ وحدة التكيف العضوي.

4. تعداد العمال والموظفين:

○ الأطباء:

■ المختصين:

- 02 أطباء مختصين في التخدير والانعاش.

- طبيب مختص في التكيف العضوي.

- 02 أطباء مختصين في الأشعة.

- 06 أطباء مختصين في جراحة العظام والرضوض.

- 06 أطباء مختصين في الجراحة العامة.

- 03 أطباء مختصين في الطب الشرعي.

- 05 أطباء مختصين في جراحة الأطفال.

- 02 أطباء مختصين في طب الكلى.

- 03 أطباء مختصين في جراحة المسالك البولية.

- 02 أطباء مختصين في جراحة الأعصاب.

- طبيب مختص في جراحة الفك والوجه.

- 05 أطباء مختصين في الأنف الأذن والحنجرة.

- 50 طبيب عام، 03 صيادلة و 04 جراحو أسنان.

○ شبه الطبيين: 425.

○ نفسانيين: 04

○ الإداريين: 213.

II. الإجراءات المتبعة للدراسة الميدانية:

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-

تمت الدراسة الميدانية من خلال اجراء مقابلة مع متصرف رئيسي لمصالح الصحة مكلف بمتابعة النشاطات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، وتمت المقابلة عن طريق طرح أسئلة متباينة باختلاف أبعاد الدراسة.

1. مضمون المقابلة:

(أ) بعد القيم التنظيمية:

س1: هل يتقبل ويتحمل الموظفون في المؤسسة الضغوط والمخاطر المترتبة عن المهنة؟

ج01: نعم يتقبلون ذلك نظرا للمهمة الأساسية والمتمثلة في العمل الإنساني المقدم في خدمة صحة المواطن.

س02: هل ينجز الموظفون مهامهم دون إشراف مستمر؟

ج02: نعم يقوم الموظفون بأداء مهامهم دون إشراف مستمر، وذلك يعود للوضعية التي تتطلب السرعة والانضباط لاسيما مصلحة الاستعجالات ومصالح الفحص.

س03: هل تنظر المؤسسة إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة؟

ج03: نعم ولا سيما العنصر البشري المتمثل في الأطباء والشبه طبيين بالإضافة إلى الإداريين والعمال المهنيين.

س04: هل من القيم الموجودة في المؤسسة تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة؟

ج04: نعم يتم تقديم المصلحة العامة عن الخاصة وهذا ظاهر في تقديم الخدمات الصحية المباشرة والمستعجلة.

س05: هل العلاقة طيبة بين العمال والإدارة؟

ج05: توجد علاقة طيبة بين الإدارة والموظفين لكن يكتسبها التذبذب في بعض الأحيان نظرا للضغوط المتزايدة على العمال التقنيين المتمثلين في الأطباء والشبه طبيين فمثلا خلال جائحة كورونا الإدارة تفرض عليهم الحضور والمداومة بشكل كامل ومستمر ونظرا للظروف المحيطة والضغط المتزايد لا يستطيعون القيام بذلك، كما أن من أسباب التذبذب في العلاقة الأجر الثابت منذ 2010.

(ب) بعد المعتقدات التنظيمية:

س01: هل يتوفر لدى العاملين بالمستشفى قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار؟

ج01: نعم يتوفر لدى العاملين بالمستشفى قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار سواء في القرارات الإدارية أو القرارات التقنية أما القرار الطبي والشبه طبي فلا يكون تشاركي حيث أن هناك مجلس طبي مكون من رئيس الأطباء ورؤساء مختلف المصالح يتخذ القرارات المتعلقة بمآذنين الجانبين وكل ما يتعلق بالجراحة العامة...

س02: هل يعتقد الموظفون بأهمية تطور العلاقات وتشجيع العمل الجماعي يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة أكبر؟

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

ج02: نعم حيث أن الطلب المتزايد مع عدد المرضى يقتضي اللجوء واعتماد أسلوب العمل الجماعي لا سيما مصلحة الاستعجالات.

س03: هل يعتقد الموظف أن العمل بكفاءة يقابله مكافآت؟

ج03: لا، فاهتمامهم ينصب نحو العمل الإنساني، وفيما يخص الحوافز والمكافآت ففي الغالب تتمثل بشهادات شرفية لا غير.

س04: هل يعتقد الموظف أن إنجاز العمل بكفاءة يقوي علاقته بالإدارة؟

ج04: ليس شرط، ففي الغالب ينجز الموظف عمله بكفاءة بغية اكتساب خبرة أكبر بالإضافة إلى الترقيات والتطلع لمناصب أفضل كالاعتزاز.

ت) بعد التوقعات التنظيمية:

س01: هل تتوقع إدارة المؤسسة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين؟

ج01: لا، عدد توقعات الإدارة غير محدود لأن المؤسسة عمومية مجانية العلاج فالموظف يقدم الحد الأعلى من الخدمة لأن الطلب متزايد يفوق العمل، أما نتجانب الحقوق فيوجد قصر في حقوق الموظفين مثل التأمين، سن التقاعد...

س02: هل يتوقع الموظفون أن المستشفى توفر لهم الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالقوانين ويحافظون على سمعة المستشفى؟

ج02: نعم لكن بنسبة جزئية كون حق المواطن في الخدمة الصحية هو الذي يؤثر على الأمن الوظيفي.

ث) بعد الأعراف التنظيمية:

س01: هل تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المميزة؟

ج01: نعم، في بعض الأحيان تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المميزة، مثل العمال الذين قاموا بالخدمة خلال فترة كوفيد كما تم تكريم الموظفين في الشهر الوردي، لكن في المجال الطبي يتم النظر إلى الاستمرارية والأقدمية لا إلى كم الإنجاز...

س02: هل توجد معايير عمل جماعية في المستشفى وهل يلتزم بها الموظفون؟

ج02: نعم توجد معايير تختلف بحسب خصوصية المصلحة وتحدد حسب العرف الطبي والشبه طبي، ويتم الالتزام بها وتنظيمها حسب القانون الداخلي للمستشفى.

س03: هل يسعى الموظفون بالمستشفى للتكيف والتأقلم مع تغيرات البيئة؟

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

ج03: نعم، لأن التغيير المستمر في محيط المستشفى المتمثل في الاستقبال الدائم وفي مختلف الأوقات لحالات مرضية متفاوتة الخطورة يتطلب مرونة من الموظف.

س04: هل ينظر المدراء والمشرفين إلى الخطأ على أنه مصدر من مصادر التعلم؟

ج04: يختلف النظر للخطأ حسب طبيعته ونوعه، فالخطأ التقني أو خلال عملية لا يمكن النظر له على أنه في سياق التعلم...

ج) الاستنتاجات:

- تبين النتائج ارتفاع مستوى القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، إذ يتقبل الموظفون الضغوط ويتحملون مسؤولية أداء المهام وتملك قيم ثابتة كبذل أقصى جهد من أجل إتمام العمل الإنساني الذي يعبر عن رسالة المؤسسة.
- نسبة الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية متوسطة
- نسبة التوقعات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر متوسطة، كون سقف توقعات الإدارة والموظفون محدود.
- توضح النتائج ارتفاع مستوى الالتزام بالأعراف التنظيمية، لدى المستشفى إذ تسعى الإدارة والموظفون إلى التكيف مع التغيرات البيئية.

الخلاصة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا استخلصنا أن ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر تمتاز بالقوة كونها تتضمن قيم ثابتة ومتجددة، بالإضافة إلى وجود ثقافة الدور في المؤسسة كون القوة موزعة بالتوازن كما أن الإدارة تركز على إتمام المهمة والقوانين أكثر من الأفراد في حد ذاتهم كما جاء على لسان المسؤول الذي أجريت معه المقابلة (العمل حتى الموت) هذه العبارة توضح وتثبت أن الاهتمام منصب حول القيام بالمهام أكثر من راحة الأفراد.