

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة

دراسة الحالة

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد زيوشي - طولقة -

تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذ

المشرف:

أحلام خان

إعداد الطالب(ة) أو الطالبة:

← شتخ ابتسام

← شريف أحلام

← سلمى نور جيهان

الفوج: 05

الموسم الجامعي 2019-2020

تمهيد:

حاولنا القيام بدراسة ميدانية على مؤسسة استشفائية بحيث اسقاط موضوع الدراسة عليها لاستغلال النتائج في الإجابة عن كل التساؤلات التي تحيط بالموضوع واستخلاص مجمل استنتاجاتنا عنه. سقط اختيارنا على المؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي طولقة وسنبرز اهم النقاط التي خرجنا بها من هاته الدراسة.

المبحث الأول: دراسة المؤسسة الاستشفائية طولقة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية (محمد زيوشي) _

طولقة:

تعود تسمية هذه المؤسسة بمستشفى محمد زيوشي نسبة إلى "زيوشي محمد فروق" المولود سنة 1935م كان ممرضا في مستوصف طولقة، توفي سنة 1978م.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة في الجنوب الشرقي للوطن، وتعد من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية.

تتوسط المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية طولقة ولاية بسكرة، بدأت في إنجازها في شهر أكتوبر عام 1983م وذلك بمساهمة الدولة. تتكون من مساحة مبنية وأما المساحة الباقية فهي عبارة عن مساحات خضراء وحظيرة للسيارات.

عرفت المؤسسة العمومية الاستشفائية إنجازات معتبرة حيث مرت بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى: الفترة الممتدة من 1983م إلى غاية 1985م تم إنجاز المجمع الصحي.

المرحلة الثانية: في سنة 1990م ولمدة عام كامل تم إنجاز مركز الاستعجلات الطبية.

المرحلة الثالثة: وهي الفترة الممتدة من 1998م إلى غاية 2000م تم إنجاز المستشفى الذي قام بتدشينه.

السيد رئيس الجمهورية في 8 جوان 2001م.

وفي محاولة لتحسين مستوى أداء الخدمات الصحية على مستوى التراب الوطني قامت الدولة بخطوة لتقسيم القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية (استشفائية، جوارية، متخصصة)، وهذا بعد المصادقة على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والعمومية للصحة الجوارية.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي _ طولقة _

المستشفى لغة: هي كلمة لاتينية تعني الضيافة والكرم.

ومفهوم المستشفى : هي أنها منظمة اجتماعية تقدم الخدمات الطبية والعلاجية والإدارية لكافة أطراف
عموما

مجتمعها. حيث يتكون مجتمع المستشفى من: الأطباء الممرضين، الطاقم الإداري
والمرضى.

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من أهم المؤسسات الصحية في ولاية
بسكرة، كما تتميز بموقعها الجغرافي، حين أن بلدية طولقة التي تحتضن المؤسسة تتوسط
جميع البلديات من جهة ومن جهة أخرى وجودها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط
بين بوسعادة بسكرة.

إن هجرة المواشي شمالا وجنوبا مرورا بمنطقة طولقة كان له اثر ايجابي في تطوير و
تنويع تربية المواشي لكن و مع الأسف ساهم أيضا في ظهور وانتشار بعض الأمراض
المتنقلة عن طريق الحيوانات منها (الحمة المالطية، الكيس المائي، ... الخ) ، وهذا ما
ترتب عنه إقحام نشاطات صحية جديدة و نفقات جد معتبرة أثرت سلبا على الإمكانيات
المادية للمؤسسة ، وهذا ما يتجلى في نشاطات المؤسسة و الخدمات المقدمة لمختلف
شرائح المجتمع من داخل المؤسسة و خارجها إلا أن المصالح المتواجدة بها جعلت توافد
المرضى لا ينقطع لا سيما المقبلين لمصلحة الاستعجالات و كذا مختلف المصالح
الاجتماعية التي عرفت تطورا ملحوظا في نوعية الخدمات المقدمة للمرضى أضف إلى
ذلك تطور وإضافة خدمات جديدة على مستوى المصالح التقنية (المخبر، الأشعة.... الخ
) منذ افتتاح الهيكل الاستشفائي الجديد ، كما أنها تتميز بطابع إداري و تتمتع بالشخصية
المعنوية و الاستقلال المالي .

تتوسط المؤسسة الاستشفائية بلدية طولقة ولاية بسكرة، بدأت الأشغال في إنجازها في شهر أكتوبر عام 1983م وذلك بمساهمة الدولة، كما تضم المؤسسة (إحصائيات سبتمبر 2019) 511 عامل موزعين كالتالي:

| | |
|-----|---------------------------------|
| 36 | الأطباء |
| 2 | جراح أسنان |
| 3 | صيدلي عام |
| 216 | سلك الشبه الطبي |
| 22 | ممارس متخصص مساعد |
| 32 | قابلات |
| 10 | أعوان طبيون في التخدير والإنعاش |
| 3 | بيولوجي في الصحة العمومية |
| 2 | نفساني عيادي |
| 76 | عمال المصالح الإدارية |
| 109 | عمال الصيانة والأمن |

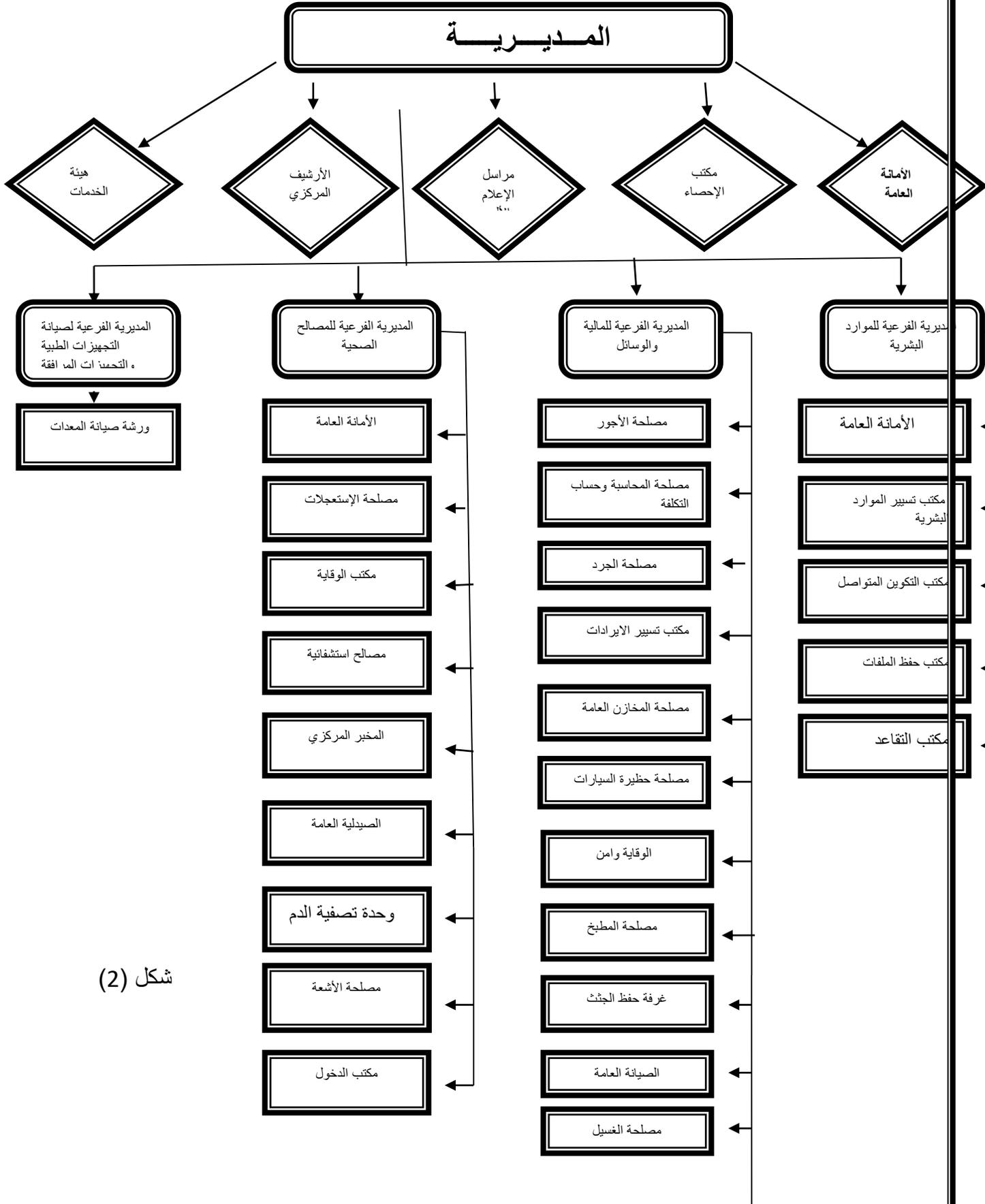
جدول (6)

كما يسع المستشفى 127 سرير موزعين على الهياكل الصحية التالية:

| عدد الأسر | المصالح |
|-------------------------|-------------------------|
| 24 سرير | مصحة الولادة |
| 12 سرير | مصحة طب النساء والتوليد |
| 10 أسر | مصحة طب الرجال |
| 0 أسرة | مصحة طب النساء |
| 13 سرير | مصحة طب الأطفال |
| 12 سرير | مصحة طب حديثي الولادة |
| 12 سرير | مصحة جراحة الرجال |
| 12 سرير | مصحة جراحة النساء |
| 10 أسرة للمراقبة الطبية | مصحة الاستعجلات |
| 12 سرير | مصحة تصفية الدم |

جدول (7)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طوالة



شكل (2)

المطلب الرابع: الدراسة

أولاً: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في:

المقابلة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المقابلة لجمع المعلومات و تحليلها حيث قمنا بوضع أهداف محددة سعياً منا لجمع المعلومات من خلالها و ذلك في ضوء مجموعة من التساؤلات حول موضوع الدراسة, حيث تم صياغة أسئلة المقابلة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة , تمت المقابلة في مستشفى محمد زيوشي طولقة تحديداً قسم الموارد البشرية مع المدير الفرعي للموارد البشرية و نائبه و قد استفدنا كثيراً من هذه التجربة و اثرينا معلوماتنا بخصوص مجالات الدراسة حيث حصلنا على كل المعلومات و الإجابات التي استندنا عليها في تحليل النتائج الخاصة بهذه الدراسة.

تحليل المقابلة: وردت الأسئلة والأجوبة التالية:

س1) هل الإدارة تقوم بمشاركة العمال في عملية التغيير؟

ج1) كانت الاجابة كالتالي من المفترض ان يشارك كل العمال في عملية التغيير ولكن المؤسسة الاستشفائية هنا لا تقوم باشتراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص التغيير انما الادارة العليا هي التي تقوم بذلك اي هناك مركزية في القرار.

س2) فيما تمثلت الاخطاء والمشاكل التي عانت منها المؤسسة عند قيامها بتغيير؟

- عدم وجود تفاعل وتشارك بين ادارة المؤسسة وبين العمال مما ادى الى فشل المؤسسة وعدم قدرتها على تحويل ذلك التغيير من مجرد خطة واقوال الى تطبيقه وتحويله في مكان العمل .
- هناك بعض العاملين عارضوا التغيير والبعض الاخر تخوفوا من الوضع الجديد لان نتيجته غير مضمونة وقد تؤدي الى خسائر سواء كانت مادية او بشرية وكذلك تخوفوا من زيادة في المسؤوليات والواجبات.

- مطالبة بعض العمال بزيادة في الرواتب عند القيام بتغييرات.

- زيادة تكاليف المؤسسة حيث اصبحت تحتاج الى ميزانية أكبر من الميزانية سابقة.

س3) ماهي التغييرات التي حدثت في المؤسسة في الآونة الاخيرة؟

ج3) هناك بعض التغييرات التي مست المؤسسة الاستشفائية المتمثلة في تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وخاصة خلال ازمة كورونا حيث قامت مصلحة تسيير الموارد البشرية بزيادة مهام ومسؤوليات كل المصالح والاقسام سوءاً من اطباء وممرضين أو عاملين في الادارة وكذلك قامت بإجراءات اضافية لحماية العاملين من العدوى كتنفيذ الاحتياطات المعيارية الاساسية الواجب اتباعها عند العناية بالمرضى حتى اصبحت هذه الاحتياطات جزءاً من الممارسات المتبعة مع كل المرضى في كل المستويات.

وكذلك الاصابات المتزايدة في الطاقم الطبي والاداري مما ادى الى تغيير تمثل في زيادة ساعات العمل والمداومة للبعض كذلك دخول بعض المتطوعين للمساعدة في العمل.

كذلك عملت مصلحة الموارد البشرية بتغيير وتجديد تكنولوجياي الذي صادق عليه مدير المستشفى ويعتبر شيء جديد في مؤسسة ألا وهو العمل من المنزل كذلك ارسال نتائج التشخيص الطبي الكترونيا والقيام باجتماعات عبر الفيديو حيث لم تكن هذه الاجراءات سابقا .

كذلك القيام بدورات توعية وشرح للوضع المزري الذي يعيشه المستشفى في ذلك وقت.

س4) هل قامت المؤسسة بتغييرات شاملة او تغييرات جزئية؟

ج4) لم تقم المؤسسة بتغييرات شاملة لان التغييرات الشاملة هيا تغييرات جذرية وتشمل كل الاقسام وكل التخصصات والادارة وهذا شيء مستحيل لأنه يحتاج الى تكاليف وميزانية عالية اما التغييرات الجزئية فقامت المؤسسة بعدة تغييرات جزئية تمثلت في تحويل بعض الاطباء الى قسم اخر لأنها لاحظت في القسم الاخر يبذلون أكثر مجهود ويصبحون أكثر كفاءة، والتغيير الذي مس الآلات الجديدة التي تم اقتنائها وقامت المؤسسة بدورة تكوينية للتعرف عليها واعلى كيفية استعمالها بالإضافة الى التغييرات المذكورة سابقا خلال ازمة كورونا.

س5) هل تقوم المؤسسة الاستشفائية بدورات تدريبية وتكوينية عند احداث تغيير ما؟

ج5) نعم. تقوم المؤسسة الاستشفائية بدورات تدريبية وتكوينية عند قيامها بالتغيير وخاصة التغيير الذي مس الجانب التكنولوجي الذي تمثل في اقتناء الآلات الجديدة وادخال برامج جديدة وهذه الميزة ساعدتها كثيرا خلال ازمة كورونا حيث المؤسسة تقوم باستقطاب مختصين في هذا المجال.

س6) هل تتم عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

ج6) نعم تتم عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة

س7) من المسؤول عن عملية التغيير؟

ج7) المسؤولية تدرج وفقا تدرج هرم السلطة بحيث تتحمل الادارة العليا الجزء الأكبر حيث تكون الادارة العليا ومن العمال من جهة والعمال التنفيذيين من جهة اخرى ويمكن ان تكون مسؤولية مشتركة **س8) ماهي الأسباب التي تؤدي الى عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟**

ج8) هناك تغييرات داخلية وخارجية تكون محيطة بالمؤسسة وتتمثل التغييرات الخارجية في التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) والداخلية تمثلت في الآلات والمنتجات والتغيير في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل والتغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

س9) هل عملية التغيير تتم شهريا او سنويا او للضرورة؟

ج9) تكون عملية التغيير عند ملاحظة انه يجب القيام بها. الضرورة اجراء تحسين في المؤسسة.

س10) هل المؤسسة تمتلك القدرات اللازمة لأحداث التغيير في المؤسسة؟

ج10) قبل احداث أي تغيير يتم دراسته أولا والرجوع للميزانية والاطلاع على المتوفر من الكفاءات البشرية والمادية وهل يلزم هذا التغيير دورة تدريبية ام لا ومدى أهمية تواجده في المؤسسة ومن ثم اتخاذ القرار بإجرائه ام لا.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة استخلصنا ان عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة جد مهمة في المؤسسة لما لها

من فوائد في تغيير مصير هذه الأخيرة بحيث الاستمرار والتقدم والنجاح وكذا شعور الافراد فيها

بالرضى بحيث الاهتمام بهم وتهيتهم للتأقلم مع كل التغييرات التي قد تحصل داخليا او خارجيا ومنه

ضمان الاستقرار الوظيفي لموظفيها.