

## دور مشروع المؤسسة كفلسفة للإدارة بالأهداف في تحسين أداء المؤسسة الصحية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة

### The Role of the Institution's Project as a Philosophy of Management by Objectives in Improving the Performance of the Health Institution: a Case Study of the University Hospital Center in Constantine

نبيل قدوش<sup>1</sup> ، عميروش بوشلاغم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر. [nabil.keddouche@univ-msila.dz](mailto:nabil.keddouche@univ-msila.dz)

<sup>2</sup> قسم علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر. [amirouche.bouchelaghem@univ-constantine2.dz](mailto:amirouche.bouchelaghem@univ-constantine2.dz)

**الملخص:** مشروع المؤسسة يمثل النقلة النوعية في إدارة وتسيير المؤسسة كفلسفة إدارية حديثة في المؤسسة الصحية، وعليه فتم تطبيقه على مستوى المؤسسة الصحية الجزائرية يتطلب تأهيلا لكل أصحاب المصلحة في المؤسسة ومحيطها الخارجي، من أجل تقليل مقارمة التغيير في النمط الإداري، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الميدانية في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، مع ملاحظتنا لضرورة انتهاج أسلوب التقييم المستمر في إدارة المؤسسة الصحية وخدماتها العلاجية خلال عدة مراحل، ونشر النتائج المحققة دون تعديل أو تزيفها، وإبراز التغييرات المرئية في كافة الوظائف والمصالح في المؤسسة الصحية وإبراز التحسينات الناتجة عن ذلك، والعمل على تحفيز كل الشركاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة واقناع الآخرين على الانخراط في مسعى مشروع المؤسسة، مع وضع جرد للوضعيات التي تتطلب تركيزا واهتماما خاصين في المشاريع الجزئية لمشروع المؤسسة الصحية، وذلك من أجل تجاوز الصعوبات والمشاكل التي تعترض انجاز المشروع ميدانيا، ومن أجل السير قدما نحو مردود صحي أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي؛ مشروع المؤسسة؛ مقاومة التغيير

**Abstract:** The institution's project represents a qualitative shift in the administration and management of the institution as a modern administrative philosophy in the health institution. Therefore, its application at the level of the Algerian health institution requires qualification for all stakeholders in the institution and its external environment, in order to reduce the risk of change in the administrative style, and this is what we reached in our field study in University Hospital Center in Constantine, while noting the necessity of adopting the method of continuous evaluation in the management of the health institution and its therapeutic services during several stages, publishing the results achieved without modifying or falsifying them, highlighting the interim changes in all functions and interests in the health institution and highlighting the resulting improvements, and working to motivate all Partners and stakeholders in the institution and to persuade others to engage in the endeavor of the institution's project, while developing an inventory of the situations that require special focus and attention in the partial projects of the health institution project, in order to overcome the difficulties and problems that obstruct the completion of the project in the field, and in order to move forward towards a better health outcome. .

**Keywords:** organization project; organizational change; resistance to change

#### معلومات حول المقال

تاريخ المقال

الاستلام: 10 جانفي 2024

القبول: 01 فيفري 2024

النشر: 31 مارس 2024

المؤلف المراسل

نبيل قدوش

[nabil.keddouche@univ-msila.dz](mailto:nabil.keddouche@univ-msila.dz)

حقوق النشر © 2024، المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوصوف، ميله. هذه مقالة

ذات وصول مفتوح بموجب ترخيص CC

BY-NC-ND

الاقتباس المقترح

قدوش، ن. بوشلاغم، ع. (2024). دور

مشروع المؤسسة كفلسفة للإدارة

بالأهداف في تحسين أداء المؤسسة

الصحية، دراسة حالة المركز

الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، مجلة

اقتصاد المال والأعمال، المجلد 8،

العدد 1، ص ص 95-114.

DOI 10.58205/fber.v8i1.1816

م إ م أ

## 1. مقدمة

إن إصلاحات قطاع الصحة والسكان هي شكل من أشكال التغيير الإيجابي في القطاع الصحي لتحسين المستوى المعيشي للسكان باستمرار، وهي جزءاً من إصلاحات الدولة مجارةً للتحويلات العالمية في مجال الصحة والسكان والخدمات العلاجية، ونتيجة أساسية للتأقلم مع ثقافة العولمة وترابط العالم وتأثيره وتأثره بالغير، والسعي نحو الانخراط في قوالب الحداثة سياسياً اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً التي تنعكس في تحسن مستوى معيشة السكان، والتي يكون القطاع الصحي ونوعية خدماته أهم تجلياتها، كل هذا يكون من خلال الاعتماد على فلسفة التسيير الحديثة في المؤسسات الصحية للقطاع الصحية، من خلال سياسة إصلاحات مستمرة هادفة إلى تعزيز الخدمات العلاجية في البلد، ويكون ذلك من خلال المؤسسة الصحية كخلية في القطاع، والتي يكون واجهة تنفيذها للإصلاحات هو مشروع المؤسسة، الذي يتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة في التسيير والإدارة واستشراف المستقبل من خلال اشراك كل الفاعلين فيها، في هذا المقال ندرس مشروع المؤسسة كخطة استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة الصحية، والرقى بأدائها لضمان جودة ونوعية في خدماتها الطبية والعلاجية.

من خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث على النحو الآتي: ما هو تأثير تطبيق مشروع المؤسسة على أداء المؤسسة في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة؟

كما سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بجمع المعلومات واستقراءها ثم تحليلها وتلخيصها بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة للإلمام بكل الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع وتمثل أدوات الدراسة ومصادر بياناتها.

## 2. الإطار النظري لمشروع المؤسسة

## 1.1. تعريف مشروع المؤسسة

مشروع المؤسسة باعتباره خطة استراتيجية مستقبلية للمؤسسة، يحدد أهم محاور أو الخطوط العريضة لسياستها المستقبلية، عرف عدة تعريفات إلا أنها متقاربة من حيث المضمون، أو العناصر التي يعتمدها وتكون محاوره الأساسية، وعليه فإننا نورد عدداً من التعاريف لمشروع المؤسسة، نتبعها بنقد لكل تعريف، لنعرض في الأخير تعريفنا لمشروع المؤسسة، وذلك على النحو الآتي:

التعريف الأول: وهو تعريف يخص قطاع التربية الوطنية، أي مشروع المؤسسة على مستوى المؤسسات التربوية والتعليمية، وهي تعرفه على أنه "إن مشروع المؤسسة يعني برنامجاً إدارياً وخطة تطوعية مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسة التعليمية، والرفع من مستوى التحصيل بها، والسمو بجودة علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي" (وزارة التربية الوطنية، 1997).

من خلال التعريف فإن الكاتب وهو جهة رسمية وصية من خلال لجنة متخصصة من الخبراء، عرفت مشروع المؤسسة على أنه إطار منهجي ذو معالم محددة من خلال محاور كبرى في خطة التطوير للمؤسسات، وآلية عملية ضرورية لتنظيم وتفعيل في الامكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها مستقبلاً، تفعيل مختلف الإجراءات التدييرية الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية على مستوى المؤسسات التربوية، وابتداء خطوات وإجراءات الإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة تربوية بهدف تطوير التعليم والتحصيل العلمي للتلاميذ، والمؤسسات التربوية مؤسسات خدمتية مثلها مثل المؤسسات الصحية، وعليه فلسفة التسيير الإداري من خلال خطة مشروع المؤسسة يكاد يكون متطابق بين المؤسستين، مع مراعاة طبيعة وخصوصية كل مؤسسة على حدى.

التعريف الثاني: وهو تعريف يخص قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، أي مشروع المؤسسة على مستوى المؤسسات الجامعية والبحثية ومخابر البحث، كل مؤسسة حسب تخصصها ومجال اهتمامها، فيتم تعريف مشروع المؤسسة على أنه "كلمة مشروع مستمدة من الفعل "Projeter"، وهي تعني "فعل الرمي إلى الأمام وبقوة، في حين نجد مصطلح المشروع في قاموس "Larousse" يقصد به ما ننوي فعله، الفكرة الأولى للإنجاز والتحقيق، وكذا التخليص الأولي لشيء". (سعاد، 2020)

التعريف الثالث: يمكن تعريف مشروع المؤسسة على أنه "هو مشروع يعرف على أساس المشروع الطبي الأهداف العامة للمؤسسة، في المجال الطبي وفي مجال العلاجات التمريضية، وفي مجال السياسة الاجتماعية، ومخططات التكوين وتسيير نظام المعلومات، ويحدد وسائل الاستشفاء، والوسائل البشرية والتجهيزات التي تحبذها المؤسسة لتحقيق أهدافها". (Vilata، 1991)

مشروع المؤسسة هو الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين الصحيين والشركاء، والآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدييرية والاستشفائية، الهادفة إلى تحسين جودة الخدمات العلاجية المقدمة لجميع المستهلكين (المرضة، المواطنين)، وأجراء السياسات الصحية داخل كل مؤسسة صحية مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها كما يركز التعريف على أن مشروع المؤسسة هو إطار منهجي لتسيير المؤسسات الصحية في المستقبل، برصد جميع الاختلالات في المؤسسة كنقاط ضعف من أجل معالجتها في هاته الخطة، وهو خطة استراتيجية مستقبلية موجه لتفعيل المجهودات والمشاركة الايجابية لجميع الفاعلين الصحيين والشركاء الاجتماعيين ومحيط المؤسسة الخارجي، والآلية العملية الضرورية الكفيلة بتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدييرية من أجل تطوير أداء المؤسسة مستقبلا.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف مشروع المؤسسة في المؤسسة الصحية على أنه " هو رؤية استراتيجية لتطوير وتحديث المؤسسة، يعد وفق رؤية رشيدة لبيان سياسة المؤسسة وأهدافها ورسالتها مستقبلا في المدى المتوسط والطويل، ويرتكز على معطياتها الحالية وإستشراف المستقبلية، هذه الرؤية تصاغ في مخطط سنوي عملي للتسيير في المؤسسة، ينجز وينفذ عبر فرق عمل متخصصة ليست معزولة على الخبرات وواقع المؤسسة، وهو الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين في المؤسسة الصحية والشركاء ذوو المصلحة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة ذوو الخبرة، والآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدييرية الكفيلة بتفعيل كل الطاقات في المؤسسة، الهادفة إلى تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة، وأجراء السياسات الصحية داخل المؤسسة بما يضمن أحسن تنفيذ لها، مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها".

## 2.2. خصائص مشروع المؤسسة في المؤسسة الصحية

من خلال ما سبق فإنه تظهر خصائص محددة في مشروع المؤسسة، الخاص بالمؤسسة الصحية دون غيرها، والذي يراعي جميع تعقيدات الادارية والبشرية وغيرها، من هاته الخصائص نذكر منها على النحو الآتي:

1.2.2. **هو وثيقة مكتوبة:** مشروع المؤسسة خطة استراتيجية مستقبلية للمدى القصير كسنة، وللمدى المتوسط 03 سنوات، يعتبر مرجعا لاستراتيجية المؤسسة وسياستها مستقبلا، يسطر إطار مخططات النشاط للمؤسسة التي توضع حيز التنفيذ وفق إجراءات محددة ومن كل أصحاب المصلحة في المؤسسة، لبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة الصحية، كما أنه يعرف بالمهام الكبرى للمؤسسة ورسالتها وسياستها الاجتماعية، ولذلك يجب ا، تكون هاته الخطة مكتوبة ومحدد المحاور الكبرى بدقة

كبيرة، وليست مجرد تفاهات أو الاتفاق الشفهي على عناصر للتنفيذ أو كيفية التنفيذ في المؤسسة لا غير؛

2.2.2. **يعكس الحيوية لفريق العمل في المؤسسة:** من أهم خصائص مشروع المؤسسة أنه نص يعكس الحيوية داخل المؤسسة، فيتضمن خطة إرادية من من مختصين ميدانيا، يعكس إرادة الفريق الإداري المسير للمؤسسة الصحية، معتمدا على تعبئة الطاقات الخاصة التي تمتلكها المؤسسة سواء البشرية وأو المالية أو المادية، واستنهاض كل فرد في المؤسسة مع توضيحه للعلاقات مع المستفيدين وإعلانه عن الأولويات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين مخرجاتها وبالتالي تحسين أدائها. (Honoré, 1992)

3.2.2. **هو فضاء للمشاركة: مشروع المؤسسة** كخطة استراتيجية مستقبلية للمؤسسة الصحية، يعمل على التخطيط لكيفية الاستفادة القصوى من كل الموارد على مستوى المؤسسة، إذ يعد ركيزة لإشراك كل فرد له علاقة مباشرة أو غير مباشرة أو مصلحة، وتكون له خبرة في التخطيط الاستراتيجي للمستقبل، تمكنه من المشاركة في رسم السياسة العامة للمؤسسة مستقبلا، عن طريق تطويره بالشعور بالمسؤولية، بهدف العمل من أجل المصلحة العامة للمؤسسة من منطلق الولاء لها، أو من منطلق الاستفادة المؤسسة من خبراته في التخطيط من جهة وم جهة أخرى في التنفيذ بمقابل مالي او مادي أو غير ذلك يحصل عليه، بالتالي تكون المؤسسة قد عظمت منفعتها من خلال استغلال طاقاته وخبرته العملية لتحسين أدائها (MSPRH, 2008).

### 3.2. أهمية مشروع المؤسسة في المؤسسات الاستشفائية

مشروع المؤسسة باعتباره إطارا منهجيا وخطة استراتيجية مستقبلية، يهدف إلى تفعيل مختلف المقاربات والتدابير الهادفة إلى تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة والتعلم للكادر الطبي والفني والإداري في المؤسسة الصحية والحياة الصحية ككل داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه يشكل آلية عملية لجميع الإجراءات الإصلاحات في المؤسسات الصحية داخل كل مؤسسة صحية، فهو عبارة عن خطة صحية يعدها المجتمع الصحي الموسع من الجهات الوصية على قطاع الصحة ممثلة في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، التي تحدد الخطوط العريضة لإصلاح القطاع الصحي في الدولة ككل، إلى الإدارات المحلية بما إدارات المؤسسات الصحية، وفق المقاربة التشاركية ومقاربة التدبير بالنتائج، انطلاقا من منظور محلي ووطني شمولي لجودة الخدمات العلاجية في المؤسسات الصحية وبرنامج الوقاية الصحية للمحيط الصحي للسكان ككل المنشودين، في توافق مع الغايات والأهداف الوطنية والجهوية والمحلية، وعليه وانطلاقا من قراءة فاحصة للتعريف السابقة، يمكن أن نستنتج ما يلي:

- يعتبر مشروع المؤسسة آلية للارتقاء بالمردودية في المؤسسة الصحية (تحسين جودة الخدمات الصحية لجميع المرضى) وتحقيق أداء فعال وكفاءة في التنفيذ ومتطلبات المحيط المحلي للمؤسسة الصحية وفق التوجهات الوطنية والجهوية لمشروع إصلاح قطاع الصحة والسكان المعد من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات؛
- يعتبر آلية عملية بتضمينه للمحاور الكبرى للتطوير والتسيير المستقبلي لتنزيل البرامج والمشاريع الصحية في المؤسسة الصحية، واتخاذ جميع الإجراءات الميدانية العملية الكفيلة بتنفيذ جميع الإصلاحات التي جاءت بها التوجهات العامة للوزارة داخل المؤسسة الصحية؛
- وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة في إطار تشاركي، مع جميع الفاعلين فيها، الذي يمكن تسميتهم بأصحاب المصلحة الخارجية والداخلية، وكل القاعلين في المؤسسة، التي يمكن أستاذة المؤسسة من

خبرتهم في الاستشراف المستقبلي، او في تطوير أدائها من خلال رصد اهم الاختلالات التي يعمل مشروع المؤسسة على معالجتها، وبالتالي رفع أداء الفرد، وإتاحة الفرصة أمامه للمشاركة الفعالة سواء الادارية أو الخدمية، ما يؤدي في النهاية إلى تقاطع طموحات الفرد مع طموحات المسؤول وبالتالي المنفعة المتبادلة:

- الرفع من مختلف الإجراءات التدييرية والتدريبية والصحية سواء في تطوير الخدمات العلاجية من خلال تغيير أساليب العمل، أو من خلال تطوير تكوين وحركية الكادر البشري في المؤسسة الصحية، مع مراعاة الخصوصيات والرهانات المحلية والجهوية لكل منطقة على حدى.

#### 4.2. مضامين مشروع المؤسسة

مشروع المؤسسة في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها في مجال تقديم الخدمات، يتكون من عدة محاور، تسمى مشاريع فرعية أو جزئية، في كل مؤسسة مهما كاون موضوع نشاطها، بما فيها المؤسسة الصحية التي يتكون مشروع المؤسسة للسنة المقبلة من المشاريع الفرعية التالية:

- **مشروع التكفل الطبي والتمريضي:** هو المشروع أو المحور اريسي في الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة، ويهدف إلى تحديد دقيق للعائق الرئيسي للقطاع الصحي أو للمؤسسة الصحية بشكل خاص، فالمشكل في المؤسسة الصحية خاصة دون غيرها من المؤسسات الاخرى لا يكمن في الجانب المالي بل في غياب العنصر البشري سواء الفريق الطبي او الفريق الفني المكوّن، أي تحدي مشروع تكوين الأطباء ومستخدمي الصحة في المؤسسة الصحية، خاصة فما يتعلق بالمستخدمين المتخصصين خاصة في بلد ذو شساعة كبيرة يتطلب عددا كبيرا من الأطباء وحجم الاحتياجات الكبير من العنصر البشري يجعل من استقراره في المؤسسة الصحية أمرا صعبا، كما أن مشروع المؤسسة يحدد بدقة العجز المسجل بخصوص اليد العاملة المؤهلة في بعض التخصصات الأساسية على مستوى المؤسسة الصحية (أمراض القلب، أمراض النساء، والتخدير)، ولمواجهة هذه الوضع فإن مشروع المؤسسة يحدد من خلال محور مشروع التكفل الطبي والتمريضي برنامجا يهدف إلى التقليل من هذا العجز عن طريق التصوير الطبي عن بعد بالنسبة لبعض التخصصات التي تبقى تعاني عجزا من الطاقم الطبي المتخصص فيها (ABBAD, 2001)، وسيتم تفصيل ذلك أدناه بشكل أدق.

- **مشروع البحث:** من الضروري تحديد الأهداف العلمية على مستوى المؤسسة الصحية، أي تحديد ما هو المراد الوصول إليه على مستوى المؤسسة الصحية، فمخابر التحليل ومخابر الأشعة وغيرها من إمكانيات المؤسسات الصحية تسخر للبحث العلمي، من أجل التشخيص الدقيق للأمراض، وإنتاج الأدوية المناسبة للعلاج النهائي للأمراض وحالاتها المطروحة على مستوى المؤسسة الصحية، خاصة في المؤسسات الكبرى مثل المستشفيات الجامعية، التي يتم فيها تسطير برامج بحث علمي في مجال الصحة، وعليه فمشروع المؤسسة في محور مشروع البحث يبرر بيان أسباب المشكلة المطروحة للبحث العلمي وتمويلها، ويكون بذلك الإطار النظري والمرجعي في مشروع بحثي علمي، أي أنه يعمل كمرجع عام للموضوعات التي سيتم التعامل معها، مع البيانات التي تتيح فهم الحالات المرضية بسهولة وتشخيصها، ومن ثمة علاجها، او الوصول إلى أدوية جديدة تمكن المؤسسة من تثبيت قدمها في هذا المجال (Boutinet, 1992)، وسيتم تفصيل ذلك أدناه بشكل أدق.

- **مشروع الجودة:** تعرف جودة المشاريع على أنها العمليات والأنشطة التي يتم استخدامها لمعرفة وتحقيق جودة مخرجات ونتائج المشروع أي كان موضوعه وطبيعته، وذلك من خلال تحقيق مطالب ميزة تنافسية للمنتوج لتلبية طلب المستهلك وأصحاب المشروع في النتائج التي تكون كمخرجات يقاس على أساسها الأداء، مع المحافظة على تحقيق الأهداف المتوقعة من المشروع المالية والمعنوية منها مثل المنافسة في السوق لاكتساب حصة سوقية أكبر، وعليه فقد أصبحت إدارة جودة المشاريع جزءًا مهمًا

من إدارة أي مؤسسة تسعى لتطوير أدائها بهدف المنافسة في السوق، ولك منذ أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، ومع مرور الوقت أصبحت إدارة جودة المشاريع جزءًا أساسيًا في إدارة أي مشروع تفرد لها محورا خاصا بها في مشروع المؤسسة، بهدف تحديد آليات تحقيق هاته الجودة، وتحقيق منتجات ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء من جهة، إضافة إلى تحقيق مردودية مالية للمؤسسة، وعليه فمشروع المؤسسة لا سيما المؤسسة الصحية، يعمل على تحديد المحاور الكبرى وآليات تطبيقها على أرض الواقع لتحقيق جودة ذات ميزة تنافسية مستدامة لمنتجات المؤسسة (Sonia, 2015).

### 3. دراسة العلاقة بين تطبيق مشروع المؤسسة وتحسين الأداء في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة ونتناول فيه النقاط التالية:

#### 1.3. تقديم المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة

1.1.3. نشأة المؤسسة: المستشفى شيد سنة 1864م، على مساحة 13 هكتارا ، على ارتفاع 650 متر على الجهة الشرقية لوادي الرمال بقسنطينة، وبقي على هاته الصفة منذ الاستقلال ليشهد تطورا متتاليا ومتسارعا، اعتبره مستشفى جهوي في المنطقة، فمن مستشفى صغير تطور إلى مركز استشفائي جهوي بين سنتي 1962 و1981م، بعدها تطور كقطاع صحي تعليمي في ظل سياسة التنمية للقطاع الصحي ككل، وتوفر الكادر الطبي الناتج عن سياسة التعليم، التي بدأت ثمارها تظهر في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ليتحول على مركز استشفائي جامعي منذ سنة 1981م ويحمل إسم المركز الاستشفائي الجامعي "ابن باديس"، وهو الآن أكبر مستشفى من حيث المساحة الإجمالية لمؤسسة صحية في الجزائر، كما أنه يعد من الأكبر من حيث عدد التخصصات الطبية وعدد المصالح الاستشفائية فيه، ونوعية الخدمات الطبية والعلاجية الكتخصصة التي يقدمها لمواطني ولايات الشرق الجزائري ككل.

تم تحويل المستشفى إلى المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة المرسوم التنفيذي 86-298، المؤرخ في 16 ديسمبر 1986م، بعد أن مارس وظيفته الاستشفائية منذ سنة 1962م، بعد تحويله إلى مستشفى مدني بعد الاستقلال، إلى غاية 1986م تاريخ ترقيته إلى مركز استشفائي جامعي بعد توفر جميع الشروط الضرورية لذلك، وذلك بالنظر لأهميته العلاجية للمنطقة الشرقية المغطاة في نشاطه، ليصبح من حينها المركز الاستشفائي الجامعي " الحكيم بن باديس " بقسنطينة، ينضم أعماله وسير نشاطه الطبي والتكويني للطلبة الجامعيين في ميدان الطب بكل تخصصاته حسب المرسوم التنفيذي رقم 9-467 ، على أنه " مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

2.1.3. القدرة الاستيعابية والموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة: القدرة الاستيعابية للمركز الاستشفائي الجامعي بلغت حوالي 1600 سرير طبي قيد الخدمة بعد آخر إعادة تهيئة وتحديث للمصالح الطبية فيه، عدد الأسرة العلاجية موزعة على 03 أقسام كبرى في المستشفى هي قسم الطب والعلاج العام، قسم الجراحة العامة والجراحة المتخصص تحت اسم (قسم الجراحة)، وقسم طب النساء والتوليد، ناهيك عن أنه يضم أكثر من 30 غرفة عمليات قيد الخدمة الفعلية ميدانيا.

المركز الاستشفائي الجامعي بن باديس بقسنطينة له موارد بشرية متعددة وغنية من حيث التركيبة والتخصص والتدريب الميداني والخبرة التراكمية المعرفية، نذكرها على النحو الآتي (حسب المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية بالمركز لسنة 2022):

- الهيئة الجامعية: وهي الهيئة التعليمية والعلمية بالمركز الاستشفائي، تمارس مهامها الأساسية كأساتذة جامعة في قطاع التعليم العالي بكلية الطب بجامعة قسنطينة، غضافة إلى التكوين والتدريب

والاشراف العلي، وكذا ممارسة الطب بالمركز، والمكونة من 70 بروفييسور، 23 استاذ محاضر "أ"، 32 أستاذ محاضر "ب"، و242 أستاذ مساعد.

- موظفو الصحة لعمومية: وهم الأطباء من مختلف التخصصات، الموظفون رسميا، ويمارسون عملهم فعليا داخل المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة بشكل يومي عادي، وهم في حدود 70 طبيب مختص، 08 أطباء مختصين في طب الاسنان، 10 أخصائيين صيدلة، 63 طبيب عام، 07 أطباء جراحي اسنان، 06 صيادلة، 1621 عون شبه طبي.

- الموظفون الاداريون: وهم الفريق الاداري للمستشفى، مهامهم لا علاقة لها بالطب والخدمات العلاجية، بل في المهام الادارية والتسيير والخدمات الفندقية، نشير هنا إلى أن المركز الاستشفائي استفاد من عملية الادمج الأخيرة سنة 2020م، بعدد كبير من الموظفين الاداريين من خريجي الجامعة، بحيث يقدر عددهم الحالي في حدود 371 عون اداري و1133 موظف في وخدماتي اخر، بالإضافة الى 265 موظف مؤقت، مع الإشارة إلى أن ضعف الأجور في الإدارة الجزائرية من جهة، والمخاطر الناجمة عن العمل في الميدان الطبي، خاصة الأمراض المعدية، جعل الموظفين غير مستقرين، بحيث يدخل عدد كبير ويغادر عدد كبير من الموظفين في السنة الواحدة، وهذا يؤثر على مردودية العمل الاداري في المستشفى، حسب ما استقيناه من مديرية الموارد البشرية بالمستشفى.

2.3. الدراسة التطبيقية لأثر تطبيق مشروع المؤسسة على تحسين الأداء في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة

1.2.3. تحليل نتائج الاستبيان: نأتي الان إلى الدراسة التطبيقية، بحيث نتطرق في هذا المحور إلى تحليل الاستبيان من الناحية الاحصائية العامة، وذلك على النحو الآتي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أ. المجتمع الإحصائي: يوظف المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة 2296 موظفا، ينقسمون إلى 379 طبيب، 1566 شبه طبي، 351 فريق إداري، وعليه يتكون المجتمع الاحصائي للدراسة في المركز الاستشفائي الجامعي من 2296 موظفا، يتقلدون مناصب مختلفة في المؤسسة (مدير فرعي، ائيس مصلحة، رئيس المجلس العلمي، موظفون عاديون...الخ)، ينتمي كل أفراد المجتمع الاحصائي إلى المؤسسة الاستشفائية كموظفين دائمين، بحيث استبعدنا المتعاقدين على اعتبار أنهم غير منخرطين بشكل دائم مع سيرورة المركز الاستشفائي بشكل دائم، دون أن يكون لنا تحيز بين هذا الفريق أو ذاك، لضمان موضوعية الدراسة، فالاجابة تختلف حسب الصنف المهني والمستوى التعليمي وكذا الخبرة المهنية للموظف، كل هذا يدخل في نفسية الموظف وتؤثر على مزاجيته عند الإجابة على الاستبيان.

ب. هيكل الاستبيان: ونتطرق فيه إلى:

المحور الأول: دراسة وتحليل البيئة الداخلية لنشاط المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، ويتكون من 12 سؤال، وبعدين اثنين:

- البعد الأول: طريقة التسيير في المركز الاستشفائي الجامعي، يهدف لمعرفة طريقة التسيير في المركز الاستشفائي، يتألف هذا البعد من 6 أسئلة.

- البعد الثاني: الاتصال والتنسيق وروح العمل الجماعي في المركز الاستشفائي الجامعي، يهدف هذا البعد لقياس مدى توافق وتكامل وتضامن فريق العمل في المركز، سواء فريق العمل من نفس الصنف المهني (طبيب، شبه طبي، فريق إداري) يتألف هذا البعد من 6 أسئلة.

المحور الثاني: مشروع المؤسسة كأهم آليات وأدوات الإدارة في المركز الاستشفائي الجامعي، ويتكون من 18 سؤالا، وثلاثة أبعاد:

م إ م أ

101

- **البعد الأول: الإلمام بمنهج التسيير "مشروع المؤسسة" لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي**، يهدف إلى معرفة مدى الإلمام بفهوم مشروع المؤسسة لدى عينة المستجوبين، ومدى علمهم بتطبيقها في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي يعرفها المركز، ويتألف هذا البعد من 6 أسئلة.
- **البعد الثاني: مشروع المؤسسة ومقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي**، تهدف من خلال هذا البعد إلى معرفة مدى وجود مقاومة للتغيير لدى عينة المستجوبين عند معرفتهم بمضمون مشروع المؤسسة كخطة للتسيير بالأهداف في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، ومدى تقبله من طرفهم بعد التطبيق الجزئي له على مستوى المؤسسة، ويتألف هذا البعد من 6 أسئلة.
- **البعد الثالث: نتائج اعتماد مشروع المؤسسة كمنهج للإدارة (الكفاءة والأداء)**، تم إدراج بعض العبارات التي تتطلب رأياً نظرياً يتعلق بإدراك الموظف وإلمامه بموضوع الدراسة من طرف المستجوبين، لكشف نظرهم حول مشروع المؤسسة كخطة استراتيجية هادفة إلى تغيير إدارة المركز إلى فلسفة الإدارة بالأهداف، والتنبؤ بنجاحها أو فشلها عند التطبيق، ويتألف هذا البعد من 6 أسئلة.
- **ثبات أداة البحث:** تم تجميع 71 إجابة قمنا بإفراغ بياناتها في برنامج SPSS V27، لنقوم بعدها بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة مجتمعة، ولكل محور على حدى.
- الجدول 1. معامل الثبات لمتغير الدراسة**

المتغير	$\alpha$
معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	0.806

م إ م أ

102

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27.

من خلال الجدول أعلاه فإن معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس ثبات متغيرات الدراسة قد بلغ 80.06%، وهي نسبة جيدة، وتدل على أن الموظف سيجيب بنفس الإجابة لو أعدنا عليه نفس الاستبيان في وقت لاحق دون أن يغير إجابته، وهي نسبة تفوق النسبة المعيارية المقبولة في الدراسات الاجتماعية والانسانية المحددة بـ 60%، وهو ما يعكس ثبات الاستبيان الموزع.

#### الفرع الثاني: تحليل بيانات الدراسة

أ. **عدد الاستبيانات المسترجة إلى عدد الموزعة:** قمنا بطبع وتوزيع 150 إستبيان على أفراد العينة، متوخين في ذلك التوازن بين الأصناف المهنية، وكذا التخصصات داخل كل صنف مهني على حدى، تمكنا من استرجاع 45 استبيان، وهي غير كافية، لذلك قمنا بتحميل الاستبيان في نموذج إلكتروني، تم إرساله إلى أفراد العينة من جديد، ليصل عدد الإجابات بعد ذلك إلى 71 إجابة، موزعة حسب الصنف المهني للموظفين المستجوبين، والتي كانت على النحو الآتي:

#### الجدول 2. توزيع عدد الإجابات حسب الصنف المهني

النسبة %	التكرار المطلق	الصنف المهني
39.4	28	الفريق الطبي
38.0	27	الفريق شبه الطبي
22.5	16	الفريق الإداري
0	0	بدون تحديد الصنف المهني
100	71	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27



ب. مقياس الإجابة على عبارات الاستبيان: استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في مثل هاته الحالات للإجابة على عبارات الاستبيان، وهي الطريقة الشائعة في المتغيرات الكيفية القابلة للترتيب، بحيث تنحصر إجابات أفراد العينة في الخمس إجابات الموضحة في الجدول مع القيم التي تأخذها.

الجدول 3. قيم ومستوى الإجابات على عبارات الاستبيان

القيم	المستوى
01 درجة	غير موافق بشدة
02 درجة	غير موافق
03 درجات	محايد
04 درجات	موافق
05 درجات	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، د.ت ص 540

ج. تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

(1) **الصنف المهني:** يتوزع أفراد العينة كما سبق في الجدول السابق حسب الصنف المهني في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، بعدد 28 إجابة للفريق الطبي بنسبة 39.4%، و 27 إجابة للفريق شبه الطبي بنسبة 38.0%، ثم الفريق الإداري بـ 16 إجابة وبنسبة 22.5% من إجمالي عدد الإجابات المحصلة للدراسة، وعليه فإن الطاقم الطبي والطاقم شبه الطبي هم الأكثر استجابة، كما لمسنا نوع من التعاطف والتقدير لدى الفريق الطبي بشكل خاص، مع امتناع عن الإجابة لدى الفريق الإداري بنسبة أكبر مقارنة مع الفريق الطبي وشبه الطبي.

(2) **الجنس:** عدد الإجابات المحصلة من العينة المجمع كانت بـ 71 إجابة، توزعت على 37 أنثى بنسبة 52.1%، و 31 إجابة للذكور بنسبة 43.7%، وبعدها إجابات غير محددة لسبب أو لآخر بعدد 03 إجابات بنسبة 4.2%.

الجدول 4. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
43.7	31	ذكر
52.1	37	أنثى
4.2	3	بدون إجابة
100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة النساء أكبر مقارنة بعدد الذكور، مما يدل على استحواد العنصر النسوي على الغلبة من الوظائف في المركز الاستشفائي، كما أنه إذا عدنا للمقارنة بمتغير الصنف المهني نجد أغلبه من النساء في الفريق الطبي وشبه الطبي، أما الذكور فهم في الفريق الإداري غالباً، وهذا لطبيعة العمل في بعض التخصصات الطبية، مثل طب النساء والتوليد والشبه الطبي وحتى الفريق الطبي، الذي نجده أغلبه من العنصر النسوي، كما أنه وبعبارة عن بيانات العينة فإن الزائر للمركز الاستشفائي الجامعي يلاحظ بسهولة تغلب العنصر النسوي في المؤسسة دون عناء، كما أن العنصر النسوي يتقلد المناصب السامية في المركز الاستشفائي الجامعي، ويؤدي العمل على نظام سواء المناوبة الليلية أو العمل العادي بالنهار.

(3) **المستوى الدراسي:** يبين الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة إلى 04 مستويات تعليمية (ثانوي، شبه طبي، جامعي، دكتوراه طب)، بلغ عدد الثانويين 03 أفراد بنسبة 4.2% من جنس أنثى، وهم موظفون إداريون كعون إدخال بيانات وعددهم في المركز الاستشفائي قليل جداً، أما شبه الطبي فبلغ 25

فردا بنسبة 35.2% بواقع 17 أنثى، وهو تخصص التمريض الذي تمتهنه النساء غالبا، أما الجامعيين فبلغ 15 فردا من مجموع العينة المستجوبة بـ 21.1% وبواقع 12 رجل وأغلبهم من صنف الإداريين موظفين كمتصرفين إداريين في مصالح إدارة المركز. أما صنف دكتوراه طب فقد بلغ 28 فردا من مجموع العينة بنسبة 39.4% وبـ 15 امرأة في مختلف التخصصات الطبية في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة.

د. تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد محاور الاستبيان: ونتطرق فيه إلى العناصر التالي:

الجدول 5. اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة بعد "طريقة تسيير المركز الاستشفائي الجامعي

بقسنطينة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	0.837	3.14	تتميز طريقة التسيير في المركز الاستشفائي بالكفاءة والفعالية
غير موافق	1.542	2.83	تتميز طريقة الرقابة على العمل بالكفاءة والفعالية
غير موافق	1.390	2.58	تتسم طريقة التسيير بالرشادة والعقلانية
محايد	0.862	3.72	هناك دقة كبيرة في تعريف المهام لكل المنتسبين للمركز
موافق	0.862	3.72	برمجة توقيت وحجم ساعات العمل مناسبة لرفع الأداء للموظف
موافق	1.097	3.70	تتميز مباني وهياكل ومكاتب المركز الاستشفائي بأنها مناسبة للعمل
محايد	0.338	3.31	البعد الأول: طريقة التسيير في المركز الاستشفائي الجامعي

م إ م أ

104

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27

تعد دراسة البيئة الداخلية لنشاط المؤسسة مهما كان موضوعها ذات أهمية قصوى في تحديد طبيعة الإجراءات والتدابير الكفيلة بالقضاء على الأشكال المطروح، فهي تفيدها في معرفة نقاط القوة لديها وما هي مصادرها من أجل الحفاظ عليها والعمل على تنميتها وتطويرها، ومعرفة نقاط الضعف من أجل العمل على تجفيف منابعها واسبابها ولو تدريجيا بمرور الوقت، فدراسة محيط البيئة الداخلية لنشاط المؤسسة يعد من التدابير الإستراتيجية التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة قبل تبني أي تغيير أو اتخاذ أي اجراءات خاصة توقيت هاته التدابير وآليات تطبيقها وتوقيت تطبيقها وكيفية ومن يقوم بالتطبيق، فمن إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المؤسسة موضوع الدراسة لم تعر ذلك اهتماما كبيرا لبعد طريقة تسيير المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، والذي انعكس في صورة تصادم بين الموظفين والإدارة العليا، متكررة في صورة إضرابات متكررة انتهت برحيل مدير المؤسسة مما أثر ويؤثر سلبا في عملية تحسين الأداء في المركز الاستشفائي الجامعي.

من خلال الجدول أدناه، ونتيجة ظهور الاتجاه العام المحايد في البعد الثاني من المحور الأول، الذي يدرس الاتصال والتنسيق وروح العمل الجماعي في المركز الاستشفائي الجامعي، فإن المركز الاستشفائي الجامعي يشهد نوعا من عدم التضامن، وغياب روح العمل الجامعي والتضامن بين الفرق داخل المؤسسة، ناتج عن عدم إيجاد آليات تقليل النزاعات والصراعات، والعمل على تحديد أكثر للمسؤوليات، وتطبيق الحوكمة في مشروع المؤسسة مستقبلا.

الجدول 6. اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة بعد الاتصال والتنسيق وروح العمل الجماعي في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتصف جو العمل بالتعاون والتضامن بين الفريق الطبي، والفريق الإداري	2.41	0.959	غير موافق
تنصف العلاقات بين أصحاب المصلحة بأنها مرضية	2.77	1.863	غير موافق
يعد الاتصال الرأسي مع الإدارة هو الأمثل لإيصال المعلومات والتفديد بها	4.23	0.348	موافق
يتصف نظام نقل المعلومات بالكفاءة في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة	3.23	0.491	محايد
شروط العمل مناسبة جدا للعمل في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة	3.79	0.626	موافق
لا يوجد تعارض للمصالح بين أصحاب المصلحة في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة	3.01	0.5	محايد
البعد الثاني: الاتصال والتنسيق وروح العمل الجماعي في المركز الاستشفائي الجامعي	3.26	0.102	محايد

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27 إلا أنه ومن خلال إحتكاكنا بعدد من موظفي المركز الاستشفائي فقد لمسنا ان أغلب الصراعات راجع إلى تفاوت الخبرة المهنية من جهة، ومن جهة أخرى تهاون البعض في أداء مهامه وواجباته نتيجة الضغط الناتج عن العدد الهائل من المرضى في المركز هو ما ولد هذا النزاع والتعارض في المصالح، وجعل روح الفريق تختفي تدريجيا، نتيجة تفاوت القدرة على الأداء التي سرعان ما يتراجع صاحبها لإحساسه بالاستغلال، وأنه يقدم جهدا لا أحد يقدره.

**الجدول 7.** اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول "دراسة وتحليل البيئة الداخلية لنشاط المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة"

م إ م أ

105

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المحور الأول: دراسة وتحليل البيئة الداخلية لنشاط المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة	3.25	0.34	محايد

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27. من خلال تحديد إتجاه أفراد العينة المستجوبة على المحور الأول ككل، وهو دراسة وتحليل البيئة الداخلية لنشاط المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، فقد كان المتوسط 3.25 وهو ما يجعلنا حسب مقياس ليكارت الخماسي نأخذ إتجاه محايد، بانحراف معياري 0.34. وللإنصاف فإننا نشير هنا إلى أن أفراد العينة المستجوبة وعلى الرغم من اختلاف طبيعة وظائفهم، لديهم نظرة سيئة لطريق التسيير، دون أن تكون للموظف القدرة على تحديد مكنم الخلل في التسيير، أو من هي الجهة التي لديها ممارسات غير عقلانية أو رشيدة على الأقل، كما أن أفراد العينة المجيبين سلبا على بعد طريقة التسيير ليس لديهم نظرة عن التسيير وطرقهم، وخاصة أننا تقصدنا التقرب من عدة إطارات من الإدارة العليا وحتى ابسط الموظفين، بكيفية أو نظرتهم للتسيير دون جدوى، كما أنهم لا يملكون البديل لأي فلسفة تسييرية أو إدارية، ودون وجود مبادرة في تقلد مناصب إدارية خاصة تلك المناصب التي تكون مردودها المالي قليل، وعليه فإن أغلب النقد وإن كان فيه وجهة نظر صحيحة في كثير من الأحيان، إلا أن غالبية أفراد العينة المستجوبة واقعون تحت تأثير إعلامي غير نزيه، وتشويه طال

إطارات المركز الاستشفائي الجامعي، خاصة من موظفين لديهم مصلحة في تردي أوضاع المؤسسة، نظرا لعدم كفاءتهم في العمل المنوط بهم.

ما نختم بهد بعد التسيير هنا، فإن وضوح الأهداف في المؤسسة مهما كان موضوع نشاطها، يعتبر أمرا حاسما وبالغ الأهمية في نجاح عملية التغيير أو التحسين في طريقة التسيير الإداري، فإجابات 71 مستجوب أفراد العينة تميل أن تكون محايدة أو أعلى الأقل موافقة بتحفظ في طريقة تسيير المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، إلا أننا لمسنا نوعا من الارتباك في الإجابة لدى أفراد العينة، في عدم رضاهم على طريقة التسيير إلى ضغوط العمل ناتجة عن حجم المؤسسة الاستشفائية وليس طريقة التسيير بحد ذاتها.

الجدول 8. اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة بعد الاتصال والتنسيق وروح العمل الجماعي في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	2.120	2.77	توجد لدي فكرة عن فلسفة الادارة بالأهداف "مشروع المؤسسة"
محايد	0.525	3.62	يوجد نظام للتخطيط بالأهداف في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة
غير موافق	0.936	1.92	يتم استشارة الموظفين وأخذ رأيهم عند إعداد مخطط التسيير المستقبلي "مشروع المؤسسة"
محايد	0.827	3.34	فريق العمل المكلف بصياغة "مشروع المؤسسة" مؤهل للعملية ولديه دراية وخبرة في التخطيط المستقبلي للمركز الجامعي
موافق	0.649	3.56	تستعمل المؤسسة أسلوب الاتصال المباشر بضرورة تغيير نمط الإدارة إلى الإدارة بمنهج "مشروع المؤسسة"
موافق	0.807	3.63	هناك دواعي تنظيمية ووظيفية تعوق تطبيق هذا النمط من التسيير
محايد	0.446	3.14	البعد الأول: الإلمام بمنهج التسيير "مشروع المؤسسة" لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي

م إ م أ

106

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27.

بالنسبة للمحور الثاني في بعده الأول: الإلمام بمنهج التسيير "مشروع المؤسسة" لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي، ويتألف هذا البعد من 06 أسئلة، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 - 20، أن الاتجاه العام للبعد نحو الحياد بمتوسط 3.14 وانحراف معياري 0.446، يأتي هذا الحياد من عدد المستجوبين من فريق شبه الطبي في العينة، وهم ليس لديهم مستوى تعليمي جامعي ولذلك ليس لهم دراية بمنهج مشروع المؤسسة كمنهج للإدارة بالأهداف في المؤسسة، كما أن إدارة المركز لا تبذل جهدا من خلال تحسيس الموظفين بهذا النهج وأهميته، وعليه فقد واتفقت إجاباتهم في اتجاهها العام على البعد الأول للحياد الإيجابي.

تقوم إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة بتنفيذ برامج تكوينية موجهة لكل إطاراتها السامية وإطاراتها المتخصصون في تسيير الموارد البشرية دون استثناء وإن كانت غير دورية نظرا لعدم وجود ميزانية كافية وكذلك يجب مراعاة الأولويات في الدورات التكوينية لهذا الفريق أو ذاك، خلال الفترة الممتدة ما بين شهر أكتوبر 2007 وماي 2016، سعت المؤسسة من خلال هذه البرامج التكوينية إلى تكوين إطاراتها وتحضيرهم لرقمنة المؤسسة وبناء نظام معلوماتي كفيل بتهيئة الأرضية لقبول التحول نحو نهج الادارة بالأهداف من خلال مشروع المؤسسة، والعمل إقناع إطاراتها في مجلس الادارة والإدارة

الوسطى والادارة الدنيا بضرورة تبني التغيير في سياساتها للموارد البشرية، والعمل قدر الامكان على خفض مستوى المقاومة للتغيير باستبعاد عناصر محددة غير قادرة على مواكبة التغيير لسبب أو لآخر، فتبعاً لنتائج الاستبيان نلاحظ أن ذلك البرنامج قد حقق الأهداف المرجوة منه ولو بقدر مقبول، يمكنها من التحول الآن كلياً على منهج الادارة بالأهداف.

**الجدول 9.** اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة بعد مشروع المؤسسة ومقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	1.406	3.23	هناك آليات محددة واضحة ومقبولة في إدارة المركز
محايد	0.523	2.14	تعتبر الاجراءات الادارية سريعة وغير معرقله لسلاسة العمل
محايد	0.774	3.35	هناك حرص من الادارة على مساءلة الموظفين والرقابة على أدائهم
محايد	0.198	3.13	يأخذ مشروع المؤسسة بعين الاعتبار دوافع وتطلعات الموظفين إلى التغيير
محايد	0.771	2.17	يتيح مشروع المؤسسة عدالة في فرص تقلد المناصب العليا في المركز حسب الكفاءة
موافق	0.939	3.52	يعطي مشروع المؤسسة في المركز القدرة على رصد الكفاءات وتثمينها
محايد	0.151	2.92	البعد الثاني: مشروع المؤسسة ومقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي

م إ م أ

107

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27.

نشير هنا إلى أن الإدارة العليا لديها صراع كبير مع الموظفين في إحداث عملية التغيير، وقد دخلت مرارا وتكرارا في صراعات إدارية من أجل إحداث التغيير تصطدم غالبا بجمود لدى الموظفين، الأمر الذي اضطرها الى اتخاذ موقف متساهل يتجه إلى تفهم ردة فعل العاملين تجاه عملية التغيير، وخاصة فيما يتعلق بالمحاور الكبرى لمشروع المؤسسة في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، حيث تساهلت كثيرا وتنازلت في قبول تمرير الكثير من الملفات التي كانت عالقة وعلى وجه الخصوص ملفات الترقية والتعينات في المناصب بحجة الأقدمية والضغط من النقابة العمالية، أما المقاومة الأكبر فكانت بشكل خاص تلك المتعلقة بتسيير المسار المهني للعاملين (دراسة ملفات الترقية، وتسوية الوضعية المهنية لعدد كبير من العاملين الحاملين لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، وشهادة تقني سامي)، في محاولة منها لإرضاء الموظفين بعد تدخل الجهات الوصية منها الولاية في وساطات لحلحلة الأمور وإرضاء الرأي العام والإنقاص من حدة مقاومة العاملين للتغيير.

من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى القبول لدى الموظفين لمشروع المؤسسة كخطوة إستراتيجية تهدف إلى تغيير نمط الادارة في المركز الاستشفائي بقسنطينة، فإنه من خلال المتوسط الحسابي للبعد الثالث يظهر لديهم وعي وإدراك بمدى قدرة فلسفة الإدارة بالأهداف المتمثلة في مشروع المؤسسة لتحسين الأداء في المركز الاستشفائي بقسنطينة.

**الجدول 10.** اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة بعد مشروع المؤسسة ومقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
---------	-------------------	-----------------	----------

طريقة إدارة وتسيير المركز بـ"مشروع المؤسسة" مقبول إلى حد كبير	4.08	0.478	موافق
ألتزم طوعا بتنفيذ المهام الموكلة إلي في العمل المحددة في "مشروع المؤسسة"	4.51	0.568	موافق
نظام المعلومات "في مشروع المؤسسة" في المركز جد فعال	3.38	1.125	محايد
لدي توافق كبير مع خطة "مشروع المؤسسة" الذي يعده فريق العمل في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة	3.11	0.873	محايد
يلقى مشروع المؤسسة قبولا كبيرا لدى الموظفين في المركز، وهو كـفلسفة إدارية يحسن من أداء المركز بشكل كبير	2.97	0.742	محايد
مشروع المؤسسة أدى إلى تقليل المقاومة للتغيير في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة	3.20	0.361	محايد
<b>البعد الثالث: نتائج اعتماد مشروع المؤسسة كمنهج للإدارة (الكفاءة والأداء)</b>	<b>3.54</b>	<b>0.25</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27

نشير هنا إلى أنه من النتائج المباشرة لمقاومة الموظفين لأي عملية تغييرية تقوم بها الإدارة، هو تخلي المؤسسة عن تلك العملية بشكل كلي أو جزئي أو أن تعدل فيها وفي أهدافها، ما يجعلها تفقد إتجاهها العام الذي صممت من أجله وتصبح حبرا على ورق في مشروع المؤسسة، لذلك قمنا بالتقرب من أفراد العينة حول إمكانية تخلي المؤسسة عن موضوع الدراسة المتمثل في مشروع المؤسسة كخطة استراتيجية للإدارة والتسيير بالأهداف في المؤسسة، خاصة في بعد التغيير التنظيمي الذي يحدده مشروع المؤسسة كأحد المحاور الكبرى فيه، فقد كانت أغلب الاجابات رفضه من طرف الموظفين، ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة مصرة على إكمال عميلة التغيير على الرغم من المقاومة للتغيير والانسداد في كثير من الأحيان.

م إ م أ

108

**الجدول 11.** اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني: مشروع المؤسسة كأهم آليات وأدوات الإدارة في المركز الاستشفائي الجامعي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المحور الثاني: مشروع المؤسسة كأهم آليات وأدوات الإدارة في المركز الاستشفائي الجامعي	3.2	0.86	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27

من خلال تحديد إتجاه أفراد العينة المستجوبة على المحور الثاني ككل، وهو دراسة وتحليل أثر تطبيق مشروع المؤسسة كأهم آليات وأدوات الإدارة في المركز الاستشفائي الجامعي، فقد كان المتوسط 3.2 وهو ما يجعلنا حسب مقياس ليكارت الخماسي نأخذ إتجاه محايد، بانحراف معياري 0.86 . تبعا لزيارتنا التطبيقية بالمركز الاستشفائي الجامعي، ومن خلال واطلاعنا ولو في حدود ضيقة جدا على سياساتها للموارد البشرية خاصة في سياسة الترقية ونظام التعويضات وبعض المنح، وجدنا أن نظام الأجور المطبق حاليا في كل المؤسسات الصحية بما فيها مؤسسة التريص خاصتنا، انه يرتكز بشكل رئيسي وكلي على مفهوم الصنف الوظيفي للموظف من فريق إداري وشبه طبي كفريق أول والفريق الطبي وهو يضم عدة فئات داخله بداية من الطب العام وحتى الطب التخصصي النادر جدا، فهذا (الصنف

الوظيفي) الأخير هو المحدد الوحيد لمستوى السلطة وألوية تقلدها (وقد لمسنا أعترا ف بهذا الحق وقبول كبير لدى الموظفين به غالبا) وحجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل المنصب خاصة المناسب العليا والسامية بالمركز الاستشفائي الجامعي، فنظام الأجور متدني جدا خاصة لدى فئة الاداريين وشبه الطبي، الذي لديهم نفس المخاطر (مخاطر العدوى... الخ وهي مخاطر خاصة بالقطاع الصحي فقط) مع الفريق الطبي، ونظام الأجور ككل لا يحفز على الأداء والعطاء على وجه العموم لدى كل الموظفين في القطاع الصحي، نظرا للمردود الذي يدره القطاع الخاص وبتكاليف ومسؤوليات وضغط وحجم عمل أقل بكثير من القطاع العام.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

من خلال الاختبارات الإحصائية سنقوم باختبار فرضيات الدراسة التي اعتمدها كمنطلق في بداية دراستنا، على أن تكون اختبار كل فرضية على حدى، مع مراعاة اختيارنا للاختبار المناسب لكل فرضية بناءً على طبيعة نص كل فرضية من الفرضيات، والهدف الذي وضعت من أجله عند طرحها في بداية الدراسة، إضافة إلى نقاط أساسية أخرى، وذلك على النحو الآتي:

لاختبار معنوية (درجة الشك في صحة القيم) الارتباط بين متغيرات الدراسة (02 محاور و05 أبعاد)، قمنا باستخراج مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم 12، اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS V27. يتضح من الجدول رقم 12، أن هناك ارتباط طردي في الأبعاد (ب1، ب2، ب4، ب5) وعكسي في حالة واحدة بين محور بيئة النشاط الداخلية في المركز (م1) ومتغيرات الدراسة الأخرى، لأن قيم معامل الارتباط كلها جاءت موجبة ما عدى البعد (ب3)، وكما نلاحظ أيضا أن قيم مستوى المعنوية (Sig. bilatérale) كلها أقل من مستوى المعنوية 5% ما عدى تلك المتعلقة بالبعد 03، وبالتالي فان علاقة الارتباط بين محور بيئة النشاط الداخلية للمؤسسة الصحية والمتغيرات الأخرى معنوية أو ذات دلالة إحصائية ما عدى المتعلقة بالبعد الثالث فكانت غير معنوية بقيمة 64.4%، وعليه فالعلاقة بينهما ليست ذات دلالة إحصائية.

أما بخصوص المحور الثاني المتعلق بمشروع المؤسسة في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، فإن مصفوفة الارتباط تدل على وجود علاقة طردية بين هذا المحور وكل المتغيرات الأخرى، كما أن مستوى المعنوية لكل المتغيرات هي 0.01% وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فان العلاقة بينهما ذات دلالة إحصائية.

من خلال الجدول أدناه الذي يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، فإننا نلاحظ أن هناك ارتباط عكسي ضعيف جدا بين بعد البعد 03 (الإلمام بمنهج التسيير "مشروع المؤسسة" لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي) والبعد 04 (مشروع المؤسسة ومقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي)، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط 14-%، كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 24.5% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فان العلاقة بين هذين البعدين ليست ذات دلالة إحصائية.

كما أن هناك ارتباط عكسي ضعيف جدا بين البعد 03 (الإلمام بمنهج التسيير "مشروع المؤسسة" لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي) والبعد 05 (نتائج اعتماد مشروع المؤسسة كمنهج للإدارة (الكفاءة والأداء)) من المحور الثاني، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط 27.3-%، كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 21% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فان العلاقة بين هذين البعدين، ليست ذات دلالة إحصائية.

الجدول 12. مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة (02 محاور و05 أبعاد) وفق معامل سبيرمان

متغيرات الدراسة		1م	2م	1ب	2ب	3ب	4ب	5ب
1م	ارتباط سبيرمان	1	0.417	0.893	0.446	-0.056	0.435	0.572
	مستوى الدلالة		0.001	0.001	0.001	0.644	0.001	0.001
2م	ارتباط سبيرمان	0.417	1	0.495	0.926	0.483	0.619	0.554
	مستوى الدلالة	0.001		0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
1ب	ارتباط سبيرمان	0.893	0.495	1	0.534	0.14	0.480	0.529
	مستوى الدلالة	0.001	0.001		0.001	0.907	0.001	0.001
2ب	ارتباط سبيرمان	0.446	0.926	0.534	1	0.475	0.574	0.472
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001		0.001	0.001	0.001
3ب	ارتباط سبيرمان	0.056-	0.483	0.14	0.475	1	-0.14	-0.273
	مستوى الدلالة	0.644	0.001	0.907	0.001		0.245	0.21
4ب	ارتباط سبيرمان	0.435	0.619	0.480	0.574	-0.14	1	0.484
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.245		0.001
5ب	ارتباط سبيرمان	0.572	0.554	0.529	0.472	-0.273	0.484	1
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.21	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27.

أما باقي المتغيرات فإن مصفوفة الارتباط بين هاته المتغيرات تشير إلى أن هناك ارتباط طردي قوي نسبياً في أغلب بين كل متغيرات الدراسة (عدا الحالتين المذكورتين سابقاً)، والعلاقة الثنائية فيما بينها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ .

الجدول 13. اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور وأبعاد الدراسة
محايد	0.338	3.31	بعد طريقة التسيير للمركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة
محايد	0.102	3.26	بعد: الاتصال والتنسيق وروح العمل الجماعي
محايد	0.34	3.25	محور دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة
محايد	0.44	3.14	بعد مدى الإلمام بمنهج التسيير "مشروع المؤسسة"
غير موافق	0.151	2.92	بعد مشروع المؤسسة ومقاومة التغيير لدى الموظفين
موافق	0.255	3.54	بعد نتائج اعتماد مشروع المؤسسة في التسيير
محايد	0.086	3.2	محور أثار استخدام مشروع المؤسسة كفلسفة إدارية

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V27

الفرع الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة: ظهرت نتائج اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أ. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى  $H_1$ .

نص الفرضية: الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف سلبي جداً من البيئة الداخلية لإدارة المؤسسة، ويتخذون موقفاً ذات اتجاه سلبي حول طريقة التسيير في المركز، وكذا طريقة الاتصال والتنسيق وروح العمل الجامعي بالمؤسسة .



**الفرضية البديلة الأولى:** الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف ذو اتجاه محايد جدا من البيئة الداخلية لإدارة المؤسسة، ويتخذون موقفا ذو اتجاه سلبي حول طريقة التسيير في المركز، وكذا طريقة الاتصال والتنسيق وروح العمل الجامعي بالمؤسسة.

**الفرضية البديلة الثانية:** الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف ذو اتجاه إيجابي جدا من البيئة الداخلية لإدارة المؤسسة، ويتخذون موقفا ذو اتجاه سلبي حول طريقة التسيير في المركز، وكذا طريقة الاتصال والتنسيق وروح العمل الجامعي بالمؤسسة.

إنطلاقا من تحليل نتائج أفراد العينة للتعميم على كامل المجتمع الاحصائي في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، حسب النتائج التي يظهرها الجدول رقم 13 الخاص باتجاهات اجابات أفراد العينة حول محاور وابعاد الدراسة فإن الإجابات أخذت إتجاها حياديا حول بعد طريقة التسيير للمركز وبعد الاتصال والتنسيق الداخلي وروح العمل الجامعي للفريق، باعتبار أن اجابات أفراد العينة اتجهوا اتجاهها محايدا حول بعد طريقة التسيير وبعد روح الاتصال والتنسيق وروح العمل الجامعي(بيئة النشاط الداخلية)، بمتوسطين حسابيين بلغا 3.31 و3.26 على التوالي، وعليه فإننا ننفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة الأولى التي تفيد "الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف ذو اتجاه محايد جدا من البيئة الداخلية لإدارة المؤسسة، ويتخذون موقفا ذو اتجاه محايد وليس سلبي حول طريقة التسيير في المركز، وكذا طريقة الاتصال والتنسيق وروح العمل الجامعي بالمؤسسة.

م إ م أ

ب. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>2</sub>:

**نص الفرضية:** الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف سلبي تجاه مشروع المؤسسة، الهادف لتحسين الأداء في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة.

111

**الفرضية البديلة الأولى:** الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف حيادي تجاه مشروع المؤسسة، الهادف لتحسين الأداء في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة.

**الفرضية البديلة الثانية:** الموظفون في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لديهم موقف إيجابي تجاه مشروع المؤسسة، الهادف لتحسين الأداء في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة.

لإثبات أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية، قسمناها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

**أولاً: الفرضية الفرعية الأولى H<sub>2.1</sub>:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها سلبيا حول جدوى تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف "مشروع المؤسسة" في تحسين أداء المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة".

**الفرضية البديلة الأولى:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها محايدا حول جدوى تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف "مشروع المؤسسة" في تحسين أداء المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة".

**الفرضية البديلة الثانية:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها إيجابيا حول جدوى تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف "مشروع المؤسسة".

إنطلاقا من تحليل نتائج أفراد العينة للتعميم على كامل المجتمع الاحصائي في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، حسب النتائج التي يظهرها الجدول رقم 13 الخاص باتجاهات اجابات أفراد العينة حول محاور وابعاد الدراسة فإن الإجابات أخذت إتجاها حياديا حول بعد "مدى الالمام بمنهج مشروع المؤسسة كفلسفة إدارية"، باعتبار أن اجابات أفراد العينة اتجهوا اتجاهها محايدا بمتوسط حسابي بلغ 3.14 ، وعليه فإننا ننفي صحة الفرضية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة

الأولى التي تفيد " يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها محايدا حول جدوى تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف "مشروع المؤسسة"، كما نرفض الفرضية البديلة الثانية.

**ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية H2.2:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها سلبيا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي.

**الفرضية البديلة الأولى:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها محايدا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي.

**الفرضية البديلة الثانية:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها إيجابيا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي.

إنطلاقا من تحليل نتائج أفراد العينة للتعميم على كامل المجتمع الاحصائي في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، حسب النتائج التي يظهرها الجدول رقم 13 الخاص باتجاهات اجابات أفراد العينة حول محاور وابعاد الدراسة فإن الإجابات أخذت إتجاها سلبيا حول بعد " مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي"، باعتبار أن اجابات أفراد العينة اتجهوا إتجاها سلبيا بمتوسط حسابي بلغ 2.92، وعليه فإننا نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، نرفض الفرضية البديلة الأولى التي تفيد " يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها محايدا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي"، كما نرفض الفرضية البديلة الثانية التي تفيد بـ" يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها إيجابيا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي".

**ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة H2.3:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها سلبيا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على تحقيق إيجابية كمنهج للإدارة (زيادة الكفاءة وتحسين الأداء).

**الفرضية البديلة:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها محايدا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على تحقيق إيجابية كمنهج للإدارة (زيادة الكفاءة وتحسين الأداء).

**الفرضية البديلة الثانية:** يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها إيجابيا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على تحقيق إيجابية كمنهج للإدارة (زيادة الكفاءة وتحسين الأداء).

إنطلاقا من تحليل نتائج أفراد العينة للتعميم على كامل المجتمع الاحصائي في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، حسب النتائج التي يظهرها الجدول رقم 13 الخاص باتجاهات اجابات أفراد العينة حول محاور وابعاد الدراسة فإن الإجابات أخذت إتجاها إيجابيا حول بعد " قدرة "مشروع المؤسسة" على تحقيق إيجابية كمنهج للإدارة (زيادة الكفاءة وتحسين الأداء)،"، باعتبار أن اجابات أفراد العينة اتجهوا إتجاها إيجابيا بمتوسط حسابي بلغ 3.54 ، وعليه فإننا ننفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة. نرفض الفرضية البديلة الأولى التي تفيد " يبدي الموظفون بالمركز الاستشفائي الجامعي إتجاها محايدا حول قدرة "مشروع المؤسسة" على التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي"، ونقبل الفرضية البديلة الثانية التي تفيد بـ" قدرة "مشروع المؤسسة" على تحقيق إيجابية كمنهج للإدارة (زيادة الكفاءة وتحسين الأداء)".

على ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية، فإننا نرفض نص هذه الفرضية، ونقل نص الفرضية البديلة الثانية التي تنص على أن " يبدي الموظفون بالمركز

الاستشفائي الجامعي إتجاهها سلبيا حول جدوى تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف "مشروع المؤسسة" في تحسين أداء المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة"

#### 4. خاتمة

تعد المؤسسة الصحية أكثر المؤسسات التي تتطلب وجود خطة استراتيجية، والتي باتت تعرف بمشروع المؤسسة نظرا لعدة متغيرات موجودة فقط في المؤسسات الصحية دون غير، راجع لخصوصيتها وطبيعة عملها وتعقيدها، مثل تنوع المورد البشري وازدواجية السلطة في المؤسسات الصحية، ناهيك عن انفصال الاداري والطبي في عملهما، وعدم قدرة السلطة الادارية على خاصة اذا لم تكن في تخصص الطب، من القدرة على الحكم على أداء الفريق الطبي وغيرها، كل هذا يحتم على المؤسسة الصحية عمل مشروع المؤسسة، بما يتضمنه من متغيرات متعددة ومركبة ومعقدة ومتداخلة، تعمل على توضيح الرؤية المستقبلية لتسيير المؤسسة، في جانب الموارد البشرية، أو في جانب المعدات والوسائل وآليات واجراءات تطويرها وتحديثها مستقبلا، مع بيان ميزانية تلك التحديات التي يجب أن تكون في قدرة المؤسسة حتى لا تبقى وثيقة مشروع المؤسسة حبرا على ورق لا يمكن تطبيقه على أرض الواقع.

من خلال دراستنا لمشروع المؤسسة كفلسفة إدارية لضمان الجودة في المؤسسة الصحية، وتحسين أدائها، فقد توصلنا للنتائج التالية:

(1) المؤسسة الصحية ذات طابع خاص دون غيرها من المؤسسات الانتاجية والخدماتية في القطاعات الأخرى، وعليه فيجب تصميم مشروع المؤسسة بناءا على المنطقة الجغرافية المغطاة من المؤسسة الصحية المعنية، وذلك بدراسة العرض العلاجي وعدد نوعية المؤسسات الصحية والمؤسسات اللوجستية في منطقة النشاط.

(2) يعتبر مشروع المؤسسة إلى حد الآن مجرد مشاريع دراسات لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع، كما أنه ونظرا لحجم تدخل الوصاية على نمط التسيير في المؤسسة الصحية، يبقى مشروع المؤسسة دراسة موجهة فقط لتلبية طلبات الوصاية لا أكثر.

(3) مشروع المؤسسة الصحية في الجزائر يتطلب دراسة متأنية وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الصحية، إلا أن هذا المحيط خاصة الخارجي منه لا يملك ثقافة التشارك في المؤسسات الأخرى من غير قطاعه، ولذلك نجد تعقيدات إدارية وبيروقراطية قاتلة للعمل الابداعي ما بين القطاعات.

(4) عدم وضوح في التوجهات العامة في السياسة الصحية وإصلاحاتها في الجزائر، وهذا راجع لضعف الأجهزة الاحصائية والاسشرفية في الجزائر، ومن جهة أخرى عدم التقييد المفروض على إدارة المؤسسة الصحية، والذي يتبع النمط الاداري المفروض من الوزارة الوصية، دون قدرة على تغييره، خاصة في المؤسسات الصحية العمومية.

من خلال ما سبق يمكننا تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

- يجب تطوير النمط الاداري في المؤسسة الصحية الجزائرية، من خلال تشجيع روح المبادرة في تغيير النمط الاداري للمؤسسة الصحية.

- التشجيع على الأخذ بفلسفة مشروع المؤسسة في المؤسسة الصحية الجزائرية، فهي خطة استراتيجية مستقبلية للتسيير وإدارة المؤسسة الصحية، وتطوير وتحسين أدائها العام من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تشارك جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة الصحية في التخطيط لتسيير وإدارة وتطوير المؤسسة الصحية.

- تطوير المؤسسة الصحية الجزائرية في اتجاه الانفتاح على محيطها الخارجي، وتثمين علاقاتها وشراكتها مع الشركات الاجتماعيين في جميع القطاعات الأخرى، ما يسهل تطوير أدائها.

- التركيز على الجانب الاستشاري في مشروع المؤسسة، يجعل منه الأسلوب الإداري الأكثر فعالية بين الأنماط الإدارية الأخرى، لذلك وجب تشجيع المؤسسات الصحية الجزائرية على التركيز على الجانب الاستشاري عند إعداد الخطة الاستراتيجية، من خلال تفعيل الشراكة مع الهيئات والمؤسسات الاستشارية في الجزائر مثل المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، الديوان الوطني للإحصائيات... الخ.

### 5. المراجع

سعاد . ب. ع. (2020). الاحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية. مجلة العلوم الإنسانية، 20(01)، 504-504.

وزارة التربية الوطنية. (1997). كراسة التكوين الذاتي. الجزائر: تكوين المديرين.

ABBAD, J. (2001). Organisation et management hospitalier. Paris: Berger levrault.

Boutinet, J. (1992). La problématique du projet. Paris: L'Harmattan.

Honoré, B. (1992). L'hôpital et son projet d'entreprise. Paris: édition Pivot.

MSPRH, A. (2008). manuel d'élaboration d'un projet d'établissement hospitalière Algerconvention de financement Enpi/20. Alger: MSPRH.

Sonia, B. (2015). Le projet d'établissement hospitalier : un nouvel instrument au service du management hospitalier :

Cas EPH Ain El Hammam (أطروحة دكتوراة). Université Mouloud Mammeri , Tizi –Ouzou.

Vilata, S. (1991). Projet d'établissement et projet de service. Revue Hospitalière, 19(01), 563-563.

م إ م أ