

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم علوم الاعلام والاتصال

الرقم التسلسلي:/2025

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية

-دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة:

- بوبعاية أحلام

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم علوم الاعلام والاتصال

الرقم التسلسلي: 2025/.....

**دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في
المؤسسات الصحية
-دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة:

- بوبعاية أحلام

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Universite Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
قسم علوم الاعلام والاتصال
الرقم: 2025/

Issues

انا

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

الممضي (ة) ادناه : السيد(ة): أحلام ليوبالية

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100839834

الصادرة بتاريخ: 19, 9, 2016 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: ارتباطات عامة تحت رقم التسجيل: 26064084060

والمكلف بانجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور الاتصال السامعي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية دراسة حالة مستشفى الكهروني بالمسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في

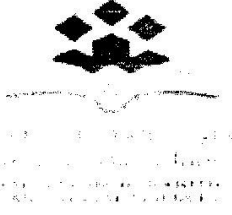
انجاز البحث المذكور.

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نهاية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبية

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية

اعداد الطلبة : بوبعاية أحلام

رقم التسجيل : 20064084060

القسم : العلوم الانسانية والاجتماعية الشعبة : علوم الاعلام والاتصال

التخصص : اتصالات وعلاقات عامة

إشراف : أوطيب عقيلة الرتبة : أستاذة جامعية

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-

2025، وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختص

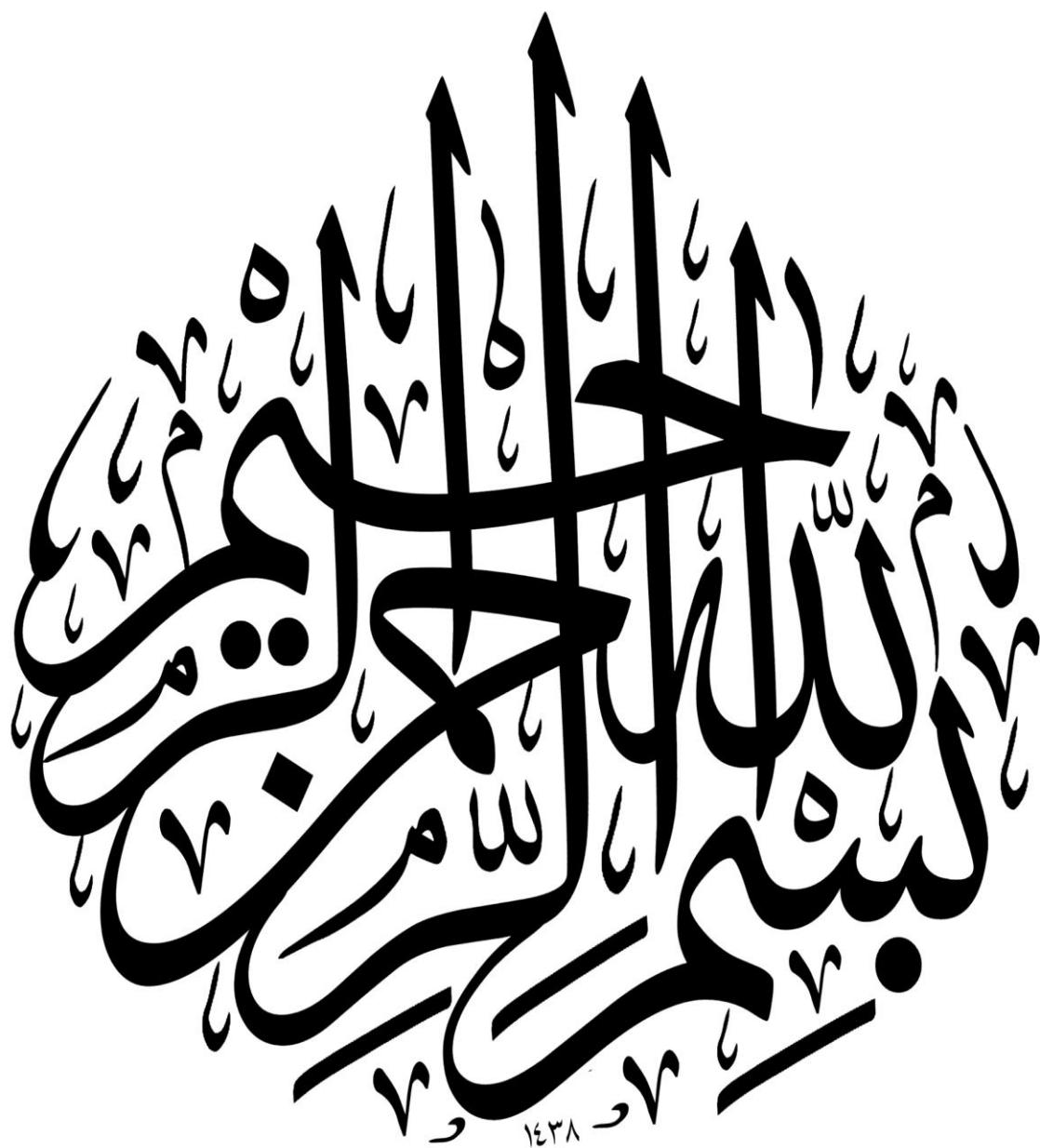
موافقة وإمضاء المشرف(ة)

رئيس القسم

Web site
Face book
Tel/Fax :

http://univcampus.univ-msila.dz/facshs/
https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/
+ 213 35 35 3044

البريد الإلكتروني
التلغراف
هاتف / فاكس



شكر وعرافان

"رَبِّ أَوْزَيْعِي أُنْشُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
حَالِمًا تَرْضَاهُ " الأحقاف: الآية 15.

في البداية الشكر والحمد لله، جل في علاه فالله ينسب الفضل كله في الكمال
هذا البحث والكمال يبقى لله وحده

ثم الصلاة والسلام على الرحمة المهداة والسراج المنير سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه الى يوم الدين

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتور المشرف على دعمه وتسهيله
المشهود له.

كما نتقدم بالشكر الى جميع من ساعد في هذا البحث

اقراء



بسم الله الرحمان الرحيم

وكان فضل الله عليك عظيما صدق الله العظيم

ما ضاع جهد الامس باليوم، بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر فالحمد لله الذي أنعم وأكرم.

أهدي بحث تخرجي الى:

نفسى العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات

الى من مهد لي الطريق و انار دربي بنور لا ينطفئ الى من كان لي عمودي الفقري الذي استند عليه الى من احمل اسمه بكل فخر والدي العزيز.

الى معلمتي الأولى الى تلك الانسانة العظيمة التي طالما ما تمنيت أن تقرعيني برؤيتي في يوم كهذا الى القلب الحنون من كانت دعواتها تحميني: والدي العزيزة

الى كل من أمدني بالقوة وأمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة زوجي دمت سنداً لي لا عمر له

الى من علمني حرفاً من اساتذتي الكرام وكل من ساعدني في إتمام هذا البحث خصيصاً

فالحمد لله على التمام والحمد لله على الكمال فاللهم انفعني بما علمتني وزدني علماً

واجعلني مباركة أينما كنت.

ملخص الدراسة:

تلخّص هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في دعم الأداء الإداري والتنظيمي بمستشفى الزهراوي بالمسيلة، من خلال توضيح أهميته وبيان العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي للعاملين (تنظيمية، مادية، نفسية، تواصلية)، وتحليل مدى مساهمة فعالية التواصل في تحقيق هذا الرضى. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 50 موظفًا من مختلف التخصصات (أطباء، ممرضين، إداريين) باستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الوسائل الشفوية والمكتوبة هي الأكثر استخدامًا لسهولة دقتها، ويُفضّل كذلك الإعلان والتقارير والهاتف؛ كما تواجه الاتصال الداخلي معوقات تتمثل في غياب ثقافة الحوار والمشاركة وصعوبة الاتصال المنتظم، وتبيّن أن من أهم عوامل الرضى الوظيفي مدى ملاءمة الوظيفة للمؤهلات وشروط العمل ومكافآت الترقية، وأن الاتصال الداخلي المنتظم يساهم في تنسيق العمل، ويعزز التفاعل بين الزملاء والإدارة، ما يرفع الراحة النفسية ويرفع الإنتاجية ويوطد العلاقات، ويدعم ثقافة الحوار وتبادل الخبرات لحل مشكلات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الرضى الوظيفي، مؤسسة استشفائية، تنسيق العمل، ثقافة الحوار.

Abstract:

This study summarizes the role of internal communication in supporting administrative and organizational performance at Zahrawi Hospital in M'sila. It highlights the importance of internal communication and identifies the main factors influencing employee job satisfaction (organizational, material, psychological, and communicational). It also analyzes the extent to which effective communication contributes to achieving job satisfaction. The study was based on a simple random sample of 50 employees from various specialties (doctors, nurses, administrators) using a questionnaire for data collection. The results revealed that verbal and written communication methods are the most commonly used due to their ease and accuracy. Announcements, reports, and telephone communication are also preferred. However, internal communication faces several obstacles, such as the absence of a culture of dialogue, lack of participation in decision-making, and irregular communication. It was also found that key factors contributing to job satisfaction include job compatibility with academic qualifications, suitable working conditions, and regular rewards and promotions. Well-organized internal communication helps coordinate tasks, enhances interaction between colleagues and management, improves psychological comfort, boosts productivity, strengthens relationships, and promotes a culture of dialogue and knowledge exchange to solve institutional problems and achieve organizational goals.

Keywords: internal communication, job satisfaction, healthcare institution, task coordination, culture of dialogue.



فهرس المحتويات



بسملة
شكر وعرّفان
اهداء
ملخص الدراسة
فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	الإشكالية:
.....	الفرضيات:.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
3	أهداف الدراسة:.....
3	أهمية الدراسة:.....
3	أسباب اختيار الموضوع:
4	صعوبة الدراسة:
4	مجتمع البحث:.....
4	تحديد المفاهيم والمصطلحات:.....
7	الدراسات السابقة:
11	منهج الدراسة
11	عينة الدراسة
11	أدوات جمع البيانات
12	نظرية الدراسة:

14	الفصل الثاني:
15	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي.
15	المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي.
16	المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي.
20	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.
21	المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي .
23	المبحث الثاني: هيكلية الاتصال الداخلي .
23	المطلب الاول: وسائل الاتصال الداخلي.
24	المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي .
26	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي .
28	المطلب الرابع: تقنيات الاتصال الداخلي .
30	المطلب الخامس: استراتيجيات الاتصال الداخلي .
32	المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي.
35	المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي .
35	المطلب الاول: مفهوم رضا الوظيفي .
38	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي .
39	المطلب الثالث: اهمية الرضا الوظيفي .
40	المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي .
41	المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي .
48	المبحث الرابع: قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه .

48	المطلب الاول: قياس الرضا الوظيفي
49	المطلب الثاني: العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي
55	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
56	المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة
57	المطلب الخامس: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
58	المطلب السادس: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي
59	خلاصة الفصل:
60	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
61	المبحث الاول: المؤسسة الاستشفائية الصحية
61	المطلب الاول: المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة
66	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة
70	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
76	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان
92	خلاصة الفصل:
93	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
100	الملاحق

مقدمة



يعتبر الاتصال عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد، ويعد من أهم وسائل التفاعل الإنساني من خلاله يتم بناء العلاقات، ونقل المعرفة ولتحقيق الفهم المشترك وتحقيق الأهداف، والاتصال في المؤسسات الصحية من العناصر الأساسية التي تضمن لتقديم رعاية صحية فعالة وأمنة.

فهو يشكل حلقة وصل بين مختلف الكوادر الطبية والإدارية وبين المؤسسة والمريض من خلال تبادل المعلومات الطبية، والتنسيق بين الفرق العلاجية، والتواصل مع المرضى بطريقة تضمن فهمهم لحالتهم وخطة علاجهم.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين إذ بعد الاتصال الداخلي عنصرا جوهريا في نجاح المؤسسات الصحية نظرا لطبيعة عملها الحساسة والمعقدة، والتي تتطلب تنسيقا دائما بين الطواقم الطبية والتمريضية والإدارية.

فالبيئة الصحية تعتمد بدرجة على تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق، وهذا ما يجعل الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة لنقل الأوامر والتعليمات، بل أداة استراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والثقة والشفافية مما يؤدي الى تحقيق رضاهم.

وفعالية الاتصال الداخلي تنعكس بشكل مباشر على الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية، حيث يشعر الموظفون الذين يتلقون المعلومات بوضوح ويشركون في اتخاذ القرار بمستوى أعلى من التقدير والانتماء والولاء المهني.

كما يساهم الاتصال الداخلي الجيد في خفض مستويات التوتر، وتجنب سوء الفهم، وتقليل الأخطاء الطبية والإدارية. مما يرفع معنويات الموظفين ويعزز التزامهم الوظيفي حيث تتمثل القاعدة الأساسية التي تعمل بها الإدارة " اجعل الموظف يعمل برضى وسعادة وكن واثقا من انتاجيته ونجاحه"

لأن الموظف الراضي هو أكثر قدرة على العطاء، وأكثر ميلا للبقاء في المؤسسة، وأقل عرضة للاحتراق النفسي أو الرغبة في ترك العمل والرضى بعد أهم هدف تسعى المنظمة الى تحقيقه

من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع دراستنا، ونظرا لأهمية الموضوع وسعيا منا لتحقيق أهدافه تم تناول الدراسة في جانبين أساسيين هما:

أولا الجانب النظري واشتمل على فصلين:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة: وتضمن كل من إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، وأهدافها، أهميتها وتحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة الذي تضمن كل من الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي وتناولنا فيه فصل واحد:

الفصل الثالث: وتضمن تعريف المؤسسة وعرض ومناقشة وتفسير النتائج.



الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة



الإشكالية:

تعد المؤسسة الصحية من أكثر بيئات العمل التي تحتاج الى فعالية في الاتصال الداخلي نظرا لطبيعة المهام الحساسة والمتراپطة بين مختلف الفاعلين فيها.

ويعتبر الاتصال الداخلي عاملا محوريا في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس على جودة الخدمات الصحية المقدمة وأن أي خلل في هذا النظام أو عدم التحكم فيه قد يؤدي الى بعض المظاهر السلبية داخل المؤسسة لذا أصبحت المنظمات الحديثة لا سيما الناجحة منها، تدرك أن العنصر البشري بعد المورد الأهم والأكثر تأثيرا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث لم يعد ينظر اليه بأنه أداة لتنفيذ المهام، بل كطاقة فكرية وبشرية تحتاج الى بيئة تنظيمية محفزة تدعم التواصل والانخراط الفعال الذي يعود بالإيجاب على المنظمة وبذلك تحقق أهدافها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية

الزهاوي بالمسيلة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد إعطاء صورة أوضح لها نقوم بتقسيم الإشكالية الرئيسية الى أسئلة فرعية:

- ما هي أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية الزهاوي بالمسيلة؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الزهاوي؟
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الزهاوي بالمسيلة؟

أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، ودوره في دعم الأداء الإداري والتنظيمي.
- التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي، سواء كانت تنظيمية أو مادية أو نفسية أو تواصلية.
- تحليل مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال دراسة العلاقة بين فعالية التواصل ورضى العاملين.

أهمية الدراسة:

- 1- أهمية الاتصال الداخلي كأداة تنظيمية تساعد في تنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الصحية وتحسين العلاقات المهنية.
- 2- إبراز العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي داخل المؤسسات الصحية الجزائرية، والتي قد تختلف عن باقي القطاعات يسمى طبيعة العمل وضغوطه.
- 3- تسليط الضوء على أثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي وهو ما يسهم في رفع إنتاجية العاملين وتعزيز استقرارهم النفسي والمهني.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع الاتصال الداخلي والرضى الوظيفي
- فضول التقرب الى المؤسسة الاستشفائية
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع

الأسباب الموضوعية:

- قرب موضوع الاتصال الداخلي من التخصص المدروس والارتباط المباشر به.
- محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.

- أن تكون دراستي إضافة جديدة للتخصص والمكتبة.
- أن تكون نتائج هذه الدراسة منطلق لدراسات أخرى في الموضوع.

صعوبة الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتها خلال الدراسة التي قمت بها هي:

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية
- تحفظ بعض الموظفين بالمعلومات وصعوبة الحصول عليها من بعض اقسام المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في كافة العاملين بمستشفى الزهراوي لولاية المسيلة، من أطباء، ممرضين وإداريين وتقنيين حيث يمثلون الإطار البشري الذي يمارس داخله الاتصال التنظيمي وتتأثر فيه مستويات الرضى الوظيفي مما يجعلهم محورا أساسيا للدراسة والتحليل.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- مفهوم الاتصال:

1-1- لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور:

الاتصال والوصلة ما اتصال بالشيء كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل " ولقد وصلناهم القول أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضها ببعض لعلمهم يفترون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه، انتهى إليه وبلغه ووصله إليه وأوصله أنهاه وأبلغه إياه.

جاء في الصحاح وصلت الشيء وصلا ووصل إليه وصولا، أي بلغ أوصه غيره، وقال: وصل بمعنى اتصل أي دعا دعوى الجاهلية وهو أن يقول لفلان 2. ذكر في المصباح المنير:

وصلت إليه أصل وصولاً والوصل الخبر بلغ، وصلة الشيء بغيره وصلاً فاتصل به ووصلة
وصلاً وصلة ضد هجرته

كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية *comminis* والتي تعني
بالإنجليزية *Common* وبالفرنسية *commun* وهو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد
الإخبار من الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه
وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها بمعنى وحدة في الفكر.

2-1- اصطلاحاً:

وحسب عنبر شلاش أنه يعني الشيء المشترك والهدف من الاتصال هو إيجاد مفاهيم مشتركة
بين عناصر الاتصال.

عرف مايكل ويسترون *M. Weestroun* الاتصال نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه
أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

يؤكد *stanly* أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس
عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات
تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة.

عرفه موفلانداً بأنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره
ويرى شانون وويفر أنه يمثل كافة الأساليب التي يؤثر العقل بموجبها على عقل آخر باستعمال
رموز تراه جيهان رشتي بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاه متلقي ومرسل الرسالة كائنات حية،
أو بشر، أو آلات - في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا تفاعل يتم

نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.

يرى محمود عودة: أن الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار
والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقة
المتضمنة فيه.

الاتصال هو المسار بين اثنين أو مجموعة من الأشخاص يستعملون دلائل تتكون من حركات، كلمات تحمل معلومة واضحة ومفهومة تنقل بين مرسل ومستقبل.

من خلال ما سبق نستخلص أن الإتصال عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد والجماعات عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفوية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد المستهدفين من الإتصال.

الاتصال الداخلي: تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية، وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين بها.

الرضا لغة: هو عكس السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضى عنه، أحبه وأقبل عليه.¹

الرضا الوظيفي اصطلاحا: وردت تعريفات كثيرة نذكر منها:

- الرضى الوظيفي: هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا الى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضى الى نقصان الرغبة في العمل.
- ويرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لاشباع الحاجيات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.
- أما «بوتر porter» « ولولر la wler» «وهاكمان hackman» فإنهم يصفون الرضا الوظيفي على أنه شعور يتعلق بالوظيفة ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقا لمشاعره.
- كما عرفه «فروم vroom» بأنه اتجاه إيجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه أما «هاربرت Harbert» فيرى أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين.²

1 - ابن منظور، لسان العرب، ج1، بيروت، دار صادر، 1992، ص 323.

2 - طاكوبا مختار وحساني حورية، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، بجامعة أدرار، الجزائر، 2021-2022.

ما يوفره العمل للعاملين فعلا وما ينبغي أن توفره لهم.

الرضا الوظيفي: هو مجموعة من الأحاسيس (القبول السعادة الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها.

تعريف المؤسسة الصحية لغة: يشق لفظ مؤسسة من الجذر الثلاثي أسس ويعني وضع القواعد والبناء على أساس متين.¹

أما الصحة فهي من الجذر "صح" وتعني السلامة من المرض وبذلك تفهم المؤسسة الصحية لغويا على انها هيئة أو تنظيم يقوم على أسس منظمة، يعنى بالحفاظ على السلامة البدنية والعقلية للأفراد.

التعريف الاصطلاحي للمؤسسة الصحية: هي مجموعة المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية والمدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين واشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة الصحية.

كما عرفت على أنها تركيب اجتماعي، انساني، يستهدف تحقيق وتلبية أهداف محددة وتتكون من أفراد مهنيين ومختصين لميادين صحية وطبية متنوعة يقدمون خدمات الرعاية الصحية.²

التعريف الاجرائي للمؤسسة الصحية: عرفت المؤسسة الصحية بأنها كل مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات والمراكز الصحية، والعيادات والمراكز التخصصية أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة والصيانة الطبية.

أما منظمة الصحة العالمية فقد عرفت من المنظور الوظيفي بأنها: ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الاجتماعي والصحي الذي يعمل، على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي والوقائي للمواطنين، ويصل بخدماته الخارجية الى الأسرة في بيئتها المنزلية، وهو أيضا مركز لتدريب العاملين، في الخدمة الصحية.³

الدراسات السابقة:

1 - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 06، ص 118.
2 - بن مهدي سليمة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمستغانم، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة مستغانم، الجزائر، 2016، 2017.
3 - بلمادي عز الدين، واقع تسيير المؤسسات الطبية الاجتماعية، الصحية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص13.

يعد استعراض الدراسات السابقة مسألة مهمة قد تساعد الباحث لوضع بحثه في اطاره الصحيح والوصول الى فهم أعمق لمشكلة بحثه وصياغتها بشكل صحيح.

الدراسة الأولى:

- دراسة حياة قبائلي 2007/2006: "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة" دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

وهدفت الدراسة الى ابراز أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة وكذلك ترقى الى

الدور والمكانة التي يحتلها الاتصال داخل المنظمة، وكانت نتائجها على النحو التالي:

- نقص الكفاءة يؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها على النحو التالي:

- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها.

الدراسة الثانية: بعنوان دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية أجريت بالبنك الوطني الجزائري بورقلة، لصاحبها خنifer وفاء لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، أجريت سنة 2014 هدفت الدراسة الى:

- محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

- معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة.

- ابراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة.

انطلاقا من فرضيات رئيسية

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.

- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

- معتمدة في ذلك على منهج دراسة الحالة استعملت كل من المقابلة والملاحظة للوصول الى استنتاجات دقيقة حول الإشكالية المطروحة وفي الأخير توصلت الباحثة الى نتائج:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه.
- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب لضعف هذه الشبكة أحيانا.
- كما يعتبر الاتصال البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

الدراسة الثالثة: بعنوان أثر الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي أجريت بمؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة لصاحبها حفيظة شريفي وعديدي عقبال، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، سنة 2015. معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي حيث استعملت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في جمع العاملين بمؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة والبالغ عددهم 42 عاملا، وقد تم اختيار العينة كاملة حيث قامت بالمسح الشامل كما وظفت المقابلة كوسيلة أخرى لجمع المعلومات بجانب الاستبيان.

- انطلقت من تسائل رئيسي: هل هناك تأثير للاتصال الداخلي على مشاعر الرضى الوظيفي؟

فقد توصلت الباحثة في الأخير الى:

- الاتصال عنصر مهم في المنظمة إذ به يتم التحاور بين مختلف العمال والتنسيق بين مختلف الأقسام.

- توفر سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلها مما يؤدي الى تحقيق الرضى الوظيفي.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضى الوظيفي.

أوجه الاختلاف والتشابه والاستفادة من الدراسات السابقة:

- تختلف هذه الدراسات عن دراستي من حيث الإشكالية حيث ركز معظمهم على متغير واحد فقط وربطه بمتغيرات أخرى، بينما تناولت دراسة حفيظة شريقي وعديدي عقال المتغيرين، أما من خلال دراستي سنحاول معرفة العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي مع الإشارة الى مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي.

- تتشابه في المتغيرات التي تناولتها من حيث علاقتها بالرضى الوظيفي وأيضا تتشابه في بعض أهدافها وتختلف في البعض الآخر.

- تشترك في نفس المنهج الذي اعتمده في دراستي.

- أفادتني من خلال مساعدتي في صياغة إشكالية الدراسة وأيضا في صياغة تساؤلات الدراسة بشكل جيد وتحديد الخطوات المنهجية العلمية المناسبة لموضوع الدراسة.

- كما ساعدتني في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان.

- ولتحديد الإطار النظري بدقة وتوسيع المعلومات وجمعها.

- بالإضافة الى استفادتي منها كمرجع علمي لبعض العناصر الخاصة بموضوع دراستي.

ويمكن القول أن هذه الدراسات ساهمت في انضاج فكرة موضوعي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: يتم اجراء الدارسة الحالية بمستشفى الزهراوي بالمسيلة.
- الحدود الزمانية: كان تاريخ 16 أفريل بداية الدراسة الميدانية وذلك بزيارة المؤسسة عدة مرات الى غاية 25 ماي 2025.
- الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة محل الدراسة.

منهج الدراسة

لقد اعتمدت في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر استخداما وانتشارا في الدراسات الاجتماعية حيث يقوم على ابراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها ويهدف الى وصف الظواهر والأحداث بشكل دقيق وشامل. كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة المسحية في الجانب التطبيقي من أجل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي.¹

عينة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان على مجموعة من الموظفين العاملين في مستشفى الزهراوي بالمسيلة بمختلف تخصصاتهم (أطباء، ممرضين، إداريين، ...) نظرا لعلاقتهم المباشرة، بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم بيانات دقيقة حول الاتصال الداخلي ومدى تأثيره في الرضى الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية الزهراوي.

أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان: هو أداة بحث تتكون من سلسلة من الأسئلة لغرض جمع المعلومات من المستجوبين وهو الأداة الرئيسية التي استخدمتها لجمع البيانات من العاملين (أطباء، ممرضين، تقنيين، أعوان إدارة..)

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع فنية واجتماعية أو تربوية يجب عنها المبحوث بنعم أو لا بوضع علامة حول الإجابة المختارة.

2- الملاحظة: تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق للدراسة، كما تساعد على مشاهدة السلوك والعلاقات وتفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية.

3- المقابلة: هي طريقة بحث نوعية تعتمد على طرح الأسئلة من أجل جمع البيانات. تتضمن المقابلات بين شخصين أو أكثر، أحدهم هو المحاور الذي يطرح الأسئلة.

¹ محمد عقروني، المنهجية في البحث العلمي، 2024، ص 25.

وقد تم استعمال المقابلة للإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بنشأة المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة وتعريفها والهيكل التنظيمي الخاص بها.¹

نظرية الدراسة:

تعتبر النظرية من الأسس التي لا بد منها في أي بحث علمي نظرا لأهميتها البالغة وهي بمثابة نقطة البدء في دراسة الظواهر الاجتماعية والطبيعية على حد سواء، لأنها تضع للباحث الإطار التصوري الأبعاد وعلاقات الموضوع الذي يقوم بدراستها ولذلك قمنا باختيار " النظرية الوظيفية" أو " البنائية الوظيفية". لأنها الأكثر قربا إلى موضوع الدراسة.

النظرية البنائية الوظيفية

راجت هذه النظرية في الستينيات والسبعينيات ولا تزال تلقى قبولا واسعا لدى بعض العاملين في العلوم الاجتماعية، على الرغم من الانتقادات اللاذعة التي وجهت إلى مرتكزاتها النظرية وتوجهاتها الايديولوجية.

تقوم المؤسسة الاعلامية، كما يرى أحد أهم المفكرين المدافعين عن هذه النظرية وهو ميرتون، بوظائف عديدة في المجتمع أهمها إشباع حاجات محددة لأفراده، والعمل على توفير التضامن والتكامل الداخلي بين أفراد المجتمع، إضافة إلى قيامها بوظيفة اشباع المتطلبات والحاجات الفردية²

فروض النظرية البنائية الوظيفية:

تنطلق الوظيفية من عدة قضايا مترابطة ومتداخلة، وهي تسلم بأن المجتمع يمثل كل مؤلفا من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة من أجل خدمة أهداف الكل ومعنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق يضم مجموعة من العناصر المتسائدة التي تسهم في تحقيق تكامله، غير أن تكامل الأجزاء، لا يتم دائما على نحو مثالي، وبالتالي فلا بد وأن تتكيف هذه الأجزاء مع المؤثرات الخارجية والداخلية في ضوء عام يتجه نحو الاستقرار.

1 - محمد تيسير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022/06/10.

2 - عواج سامية، الاتصال في المؤسسة، المفاهيم- المحددات، الاستراتيجيات، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، 2019، ص 322.


النقد الموجه للنظرية البنائية الوظيفية:

لقد وجه العديد من الرواد في هذا المجال الكثير من الانتقادات من أهمها: أن الوظيفية تركز على الضبط الاجتماعي على حساب التغيير الاجتماعي، وبالتالي تحل التغيير التوافقي وتتجاهل التغيير التجريبي ، كما تعالي في التأكيد على أهمية الأمن وحاجات المجتمع على حساب المصالح والغايات التي لا يمكن تلبيتها دون تغيير اجتماعي. - تميل الوظيفية إلى التشديد على القيم على حساب المصالح، وعلى الرغم من أنها تظهر أهمية استقلال الأفكار، والوصل بين القوة والقبول الاجتماعي إلا أنها تتجاهل الجوانب القهرية للقوة وأهمية الغايات المتصارعة للناس

تطبيق النظرية على موضوع الدراسة:

لقد تم اختيار هذه النظرية حتى يتم تسليط الضوء من خلالها على الوظيفية المهمة والدور الفعال الذي يؤديه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية باعتبارها بناء ونسق اجتماعي. أم أن للرضا الوظيفي تأثير على هذا الدور أو الوظيفة التي من المفروض على الاتصال الداخلي أن يؤديها ويعمل لأجلها أم أنه عنصر متأثر به. ومعرفة هل أن الوظائف التي يقوم بها الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية لها دور في إقرار التوازن أو الإخلال به في البناء المجتمعي ككل ويحول دون تحقيق الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى محاولة معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي من خلال البحث في أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.¹

1 - صليحة شلواش وأقع إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وأثرها على العمل الصحفي، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة خيضر بسكرة، ص35-36.



الفصل الثاني:

الجانب النظري للدراسة



المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"².

أما محمد فهمي العطروري، فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية، ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل، وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم"³.

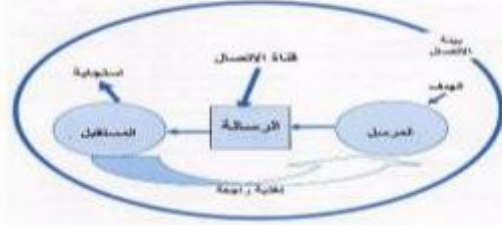
¹ خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية، علوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، (2013-2014 ص3)

² مرجع سابق

³ مرجع نفسه

ومنه، فالإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف إلى آخر داخل المؤسسة، سواء كان ذلك الطرف شخصاً أو جماعة، من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

شكل (1) : الإتصال الداخلي



المطلب الثاني : أنواع الإتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

1. الإتصال الرسمي

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويُعرف الإتصال الرسمي بأنه: "تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال يقرها التنظيم ويتطلبها"، فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الإتصال بالثبات والاستقرار¹.

1-1-1 الإتصال العمودي ونجد فيه الإتصال الصاعد والإتصال النازل.

1-1-1-1 الإتصال النازل

يأخذ الإتصال العمودي شكلاً نازلاً، ويُعرف بالإتصال النازل. يتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية.

ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الإتصال فيما يلي²:

- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

¹ أ.أمين بالقاضي، الإتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد2، العدد3، (جانفي2014)

aminebelkadi@live.fr

² مرجع نفسه

- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

يظهر من هذه الأغراض، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقاً لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة، كلما أنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر.

1-1/ب: الاتصال الصاعد

على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهريراركية، ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.
- تقديم الشكاوى والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.
- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.
- طلب توضيحات واستفسارات حول العمل.

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل، ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأي مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلب المرور بكل المستويات الهريراركية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا التقل يسهل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي، هذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة.

كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلباً على إحساس العامل بالانتماء، ويظهر ذلك في مختلف التصرفات كانقاد كل تصرفات الإدارة حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر، والإهمال، واللامبالاة أثناء أداء العمل.

هذه السلوكات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة، مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع، ويُقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية.

2-1 الاتصال الأفقي:

يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي، والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فاعلية أكبر، وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في المقابلات الخاصة بالاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط، التقرير السنوي للموظفين، المجالات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية والخاصة، الصور والأفلام السينمائية.

2: الاتصال غير الرسمي

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة "فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها، والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية"³.

رابعاً: أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة

لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة، لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات. إذ تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث أنواع: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

1. الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة، ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

كما يتم من خلال عدة وسائل منها: الرسائل الداخلية، المذكرات، التقارير، القرار، المناشير، الإعلانات، ونجدها أيضاً على شكل: مجلة المؤسسة، صندوق الاقتراحات. يتميز الأسلوب الكتابي بأنه يمكن من الرجوع إلى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما يحمي المعلومات من التحريف والتشويه. في نفس الوقت، نجد أن لهذا الأسلوب بعض النقائص، من بينها أنه يحرم المرسل من ميزة معرفة أثر رسالته على وجه المستقبل، وبالتالي معرفة مدى تقبله لها في الحين، كما أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ المستقبل.

2. الاتصال اللفظي (الشفوي):

كما يمكن كذلك أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداماً، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شروحات وتفسيرات، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال، وهو نوعان: اتصال شفوي مباشر واتصال شفوي غير مباشر أو باستعمال وسيط.

يتطلب الاتصال الشفوي المباشر حضوراً جسدياً لكل من المرسل والمستقبل، ويتجسد ذلك في المقابلات والاجتماعات، في حين أن الاتصال الشفوي غير المباشر يتم عادة باستعمال الوسائل السمعية كالهاتف، الذي يعتبر الوسيلة المركزية والأكثر استعمالاً في المؤسسة. ومن عيوب الأسلوب الشفوي، أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير.

3. الاتصال غير اللفظي:

إلى جانب النوعين السابقين، نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي، ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالباً ما يتم بتلقائية وعفوية. ومن بين أهم السلوكات غير اللفظية نجد: حركات الجسم، تقاسيم الوجه، التمرکز عند التحدث مع المستقبل، بالإضافة إلى التقارب الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل والمستقبل، وتدل على درجة الحميمية في العلاقات مع المستقبل. وقد قسم "هال" Hall مسافة التقارب إلى خمس مسافات هي: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية، المسافة القريبة العامة، والمسافة البعيدة العامة.

من أهم الوسائل غير اللفظية التي يمكن أن نجدها في المؤسسة: الفيديو أو الاتصال التصويري، الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات لنقل المضمون الاتصالي، في حالة انسجام النسق اللفظي وغير اللفظي، يكون تأثير الرسالة وفهمها كبيراً، أما في حالة العكس، أي حدوث تناقض، فإن توجيه المستقبل سيكون تلقائياً للرموز غير اللفظية، والتي تصبح أقوى من حيث مفهومها على المستقبل من الرموز اللفظية

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

أهداف خاصة بالعاملين¹:

- زيادة التفاهم والثقة؛
- خلق الرضا والارتياح بين العاملين؛
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

¹ خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية، علوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2013-2014 ص5)

أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور محورها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

أهداف خاصة بالجمهور:

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه؛
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها؛

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي

1. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد¹:

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم، وفي هذا السياق يقول "الشريف سوامي" Souami Cherif: "أن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة، وبذلك خلق ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة، واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة "تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل، والأسلوب الأنسب لأدائه"، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته، وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وبتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصراً مهماً في تحقيق الثروة للمؤسسة.

¹ الأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، (جانفي 2014)

2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة¹:

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دروكر Drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية جداً من التنسيق بين مختلف المستويات الهرمية، ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة. فالإتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يُتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها

¹ مرجع نفسه

المبحث الثاني: هيكلية الاتصال الداخلي

المطلب الاول: وسائل الاتصال الداخلي

تقسم وسائل الاتصال الداخلي إلى الأنواع التالية: الاتصال الكتابي، الشفهي، السمعي البصري.

الاتصال الشفهي¹:

يُعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون أو الرؤساء للقيام بأعمالهم، وهذا يوفر الوقت ويخلق جوًّا من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة. يتم دون استخدام أداة وسيطة، وعادة ما يكون ذا اتجاهين، حيث يقوم المدير أو المسؤول بالتحدث المباشر إلى عماله، حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهم، وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة.

ويمكن أن يحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف، أي دون أن يرى المتصل به. ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع: المقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات، اللجان التنظيمية، الهاتف، المؤتمرات والندوات.

الاتصال الكتابي²:

يسمح هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد، مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل، بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة حتى يستطيع العمال فهمها، وحتى يكون هذا النوع فعالاً، يجب أن تكون التقارير كاملة وواضحة ويكون هذا الأسلوب في المنظمات كبيرة الحجم، ويحدث هذا النوع من الاتصال بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم أو إمكانياتهم في العمل أو الإدارة، كما يحدث بين الأفراد في

¹ سارة لعويسي، أمينة عتامنة ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا وظيفي لدى العاملين بإذاعة جيغل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم اعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل (

2016-2017 ص 28)

² المرجع نفسه

حياتهم اليومية، سواء في العلاقات الشخصية أو العامة، التي تجمع بين مختلف الأفراد في أماكن متعددة.

فالإتصال الكتابي يحقق الدقة والأمانة أثناء نقل المعلومات، خاصة إلى العاملين، لا سيما إذا كان الشكل المعتمد لديهم هو التعليمات المكتوبة. ومن بين طرق الإتصال الكتابي: التقارير، المذكرات، الخطابات، النشرات، الدوريات، ملصقات الحائط، الجرائد الداخلية، والصور المطبوعة.

الإتصال السمعي البصري¹:

تخاطب هذه الوسيلة العاطفة أكثر من العقل، إذ يعتمد هذا النوع من الإتصال على الوسائل السمعية البصرية التي تحدث تأثيراً كبيراً على نفس المتلقي، نظراً لاعتمادها على الصور والوسائل المرئية كالأفلام بمختلف أنواعها والتلفاز وغيرها.

وقد يكون الإتصال السمعي البصري ناطقاً أو صامتاً، وهو يعتمد بشكل أساسي على حاسة البصر، وكذلك على اللغة كمكون رئيسي في عملية الإتصال.

ورغم فعاليته، إلا أن هذا النوع لا يُستخدم على نطاق واسع بسبب بعض المعوقات، مثل ضرورة أن يتحدث الطرفان اللغة نفسها، كما أنه غالباً لا يُستعمل بمفرده، بل يُدمج مع أنواع أخرى من الإتصال (كالشفهي أو الكتابي). ومن بين أهم الوسائل المستخدمة فيه: اللوحات الخشبية، المحاضرات، والإعلانات التي تنتشر عن طريق الشاشة.

المطلب الثاني: أشكال الإتصال الداخلي

أشكال الإتصال الداخلي:

يمكن تصنيف الإتصال الداخلي في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. الإتصال بين الأفراد:

يشير هذا النوع إلى التفاعلات التي تحدث من شخص إلى آخر داخل المؤسسة، سواء لأهداف تتعلق بالنشاط المهني اليومي، أو لأغراض اجتماعية لا ترتبط مباشرة بالوظائف الرسمية.

¹ المرجع السابق

ويتميز هذا النوع من الاتصال بتنوع وسائله، فقد يكون شفهياً أو كتابياً، رسمياً أو غير رسمي. كما يشمل الاتصالات غير الواعية، حيث يتمكن الأشخاص من إرسال أو استقبال رسائل ومعلومات بطرق لا شعورية، دون أن يهدفوا صراحة إلى تمريرها.

2. الاتصالات الوظيفية:

هو الاتصال الذي يتم في إطار المهام الرسمية داخل المؤسسة، ويشمل تبادل الرسائل والمعلومات بين مختلف المصالح والوحدات، سواء أكان ذلك من الرئيس إلى المرؤوس، أو العكس، أو بين موظفين في نفس المستوى الوظيفي.

يُفترض في هذا النوع وجود مرسل ومستقبل، إضافة إلى تغذية راجعة (feedback) تؤثر على الرسائل المستقبلية، مما يجعل الاتصال الوظيفي أداة فعالة في اتخاذ القرارات، التوجيه، التنسيق، وتنفيذ المهام الإدارية المختلفة.

ويتميز هذا النوع بطابعه الرسمي غالباً، ويدخل ضمن شبكة الاتصالات المنظمة التي تُحدد فيها الوسائل والجهات المعنية.

3. الاتصال الجمعي¹:

يتمثل في نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأفراد في آن واحد، سواء من مرسل واحد إلى مجموعة، أو في تفاعل جماعي مفتوح بين عدة مرسلين ومستقبلين.

ويكون هذا النوع من الاتصال غالباً في الاجتماعات، المؤتمرات، الندوات، أو حتى في حالات الإشاعات التي قد تنتشر داخل المؤسسة.

وتعد هذه الوسيلة من أقوى أدوات التأثير، خاصة إذا كانت المعلومات المقدمة واضحة وتخدم أهداف المؤسسة.

¹ المرجع سابق

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي¹

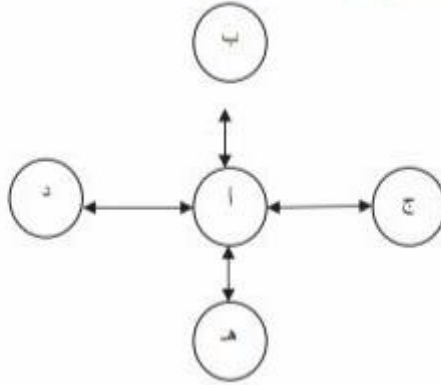
تمثل شبكات الاتصال مجموعة أفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة.

ويمكن أن تُصنّف شبكات الاتصال كما هو مبين على النحو التالي:

الفرع الأول: شبكة اتصال العجلة

يتمحور الاتصال وتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): شبكة اتصال العجلة



الفرع الثاني: شبكة اتصال السلسلة

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بالمرؤوسين، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدودًا عادةً.

الشكل رقم (04): شبكة اتصال السلسلة

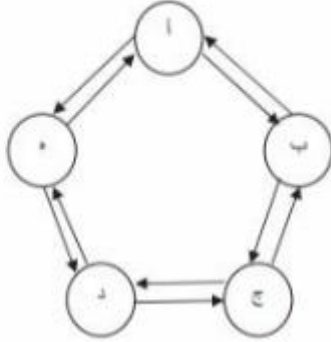


¹ عينوز نجلاء، هويلي آمنة، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى أفراد العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، (2015-2016 ص 22)

الفرع الثالث: شبكة الاتصال الدائري

ويُطلق عادةً على هذا النوع من الاتصال شبه التام أو الكامل، إذ يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعديه، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضًا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك:

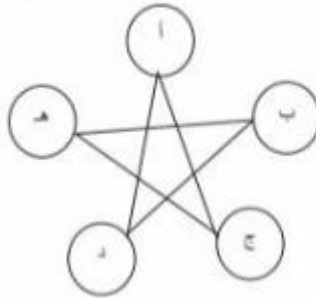
الشكل رقم (05): شبكة الاتصال الدائري



الفرع الرابع: شبكة الاتصال النجمي

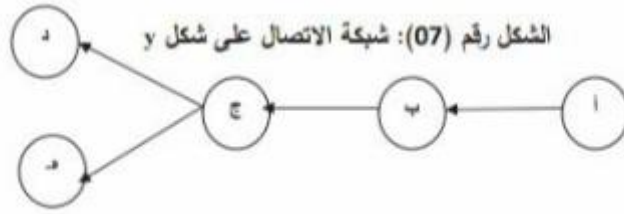
يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة بين الأفراد والجماعات، إذ إن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة مساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأيٍّ منهم تتوفر عادةً لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): شبكة الاتصال النجمي



الفرع الخامس: شبكة الاتصال على الشكل العنقودي

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع المساعد (أ) ثم المساعد (ب)، واللذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين.



المطلب الرابع: تقنيات الاتصال الداخلي

تقنيات الاتصال الداخلي¹

تعني مهارة الاتصال والقدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويُسر من المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، والإنصات، التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل، نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

مهارة التحدث

تعني استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، وعندما يتم التحدث مع طرف آخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

مهارة الكتابة

تُعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة وهي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة، وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة.

¹ قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص

إدارة الاعمال جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010 ص135

مهارة القراءة

من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال، حيث إن التركيز والانتباه في القراءة يمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير، المذكرات، ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعد في اتخاذ القرارات.

مهارة الإنصات

وهي المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد، وتتضمن الاستماع إلى المحادثات الهاتفية، والاجتماعات، واللجان، وأثناء عملية الإنصات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام، وأن يكون الفرد صبوراً، وأن يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية.

مهارة التفكير:

تُعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جيد، وبدونه لا تتجح أية عملية اتصال، وتُعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث، والقراءة، والكتابة، والإنصات.

مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

المقصود ليس اختيار الوسيلة، وإنما المهارة في استخدام هذه الوسيلة، فعلى سبيل المثال، عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل، يجب مراعاة الهدف من المقابلة، خصائص المستقبل، الصوت الهادئ، إتاحة الفرصة للتحدث، وعدم المقاطعة.

مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات التي يريدها بالدقة والسرعة المطلوبة، لا بد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين، إذ من المهم معرفة طبيعتهم، وأنماطهم السلوكية، ومدى نضجهم الفكري، ونوع علاقات العمل التي يفضلونها، ومستوى تقاهم معهم.

المطلب الخامس: استراتيجيات الاتصال الداخلي¹

1. استراتيجيات الاتصال الداخلي

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته، وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وأطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته.

يتم وضع هذه الاستراتيجيات وفقاً لثلاث مراحل هي:

مرحلة البحث:

تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تُحلل أشكال الاتصال فيها وتُقيم النقص الموجودة في كل اتصال، بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يُستهدف والرسالة المُوجهة له، وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

مرحلة التفكير: حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها، من خلال منتجاتها أو خدماتها، اتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى خمس استراتيجيات أساسية:

- معلومات كثيرة وأمل بالاتصال ناجح "انشر وتأمل".

¹ سارة لعويسي، أمينة عتامنة ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا وظيفي لدى العاملين بإذاعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل

شهادة ماستر في علوم اعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (

2016-2017 ص 33)

- رسائل كافية تستغرق وقتًا طويلاً للتوضيح "أخبر ورغب".
- تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.
- تشخيص واستجابة.
- التقييد ثم التعزيز.

استراتيجية انشر وتأمل:

لا تُعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات التي يتم إيصالها للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً، بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة، حيث أن كثرة المعلومات قد تترك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضموناً يتصف بالعمومية، وليس محددًا، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تُقيد الفهم الدقيق والصحيح للمضمون ومعاني الاتصال الفعال. في سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

استراتيجية أخبر ورغب

يقوم المدير ضمن هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية الحيات السابقة، مستهدفًا بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الاستراتيجية يكون واضحًا وغنيًا، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة، وتهدف إلى جذب الانتباه وتعزيز الاهتمام والرغبة، ورغم ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها وسطًا من ناحية الكفاءة، لأنها تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع

تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية، لأنها تحقق أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة، والمستوى العالي لفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها استراتيجية ذات مسارين، حيث يتم في إطارها تقدير آراء

المرووسين وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال ويُشرب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجامًا مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

استراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم.

تعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور، باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يُعطى للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالبًا ما ترافق هذه الاستراتيجيات في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك نقل فعالية الاتصال بشكل كبير غالبًا ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة.

عادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات الأكثر فعالية من حسب قدرتها على الاتصال

المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي¹

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات تُعرف بعناصر التشويش، يمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر:

1. معوقات ذات طابع دلالي:

يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورًا كبيرًا في فهم الرسالة، فحسب "ليون فيستجز" فإن استقبال

¹ الأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، (جانفي 2014)

الفرد للمعلومات الغامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر، وهذا ما ينعكس سلبًا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة، مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضييع الوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبًا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

2. معوقات ذات طابع تنظيمي:

يُعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقًا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسه التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية. ولكن بطبيعة الحال، هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

3. معوقات متعلقة بجماعة العمل

يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل عائقًا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبًا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرًا للسلطة، وهذا ما أطلق عليه "ميشال كروزي" استراتيجية الفاعلين في المؤسسة، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويُقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبًا على المؤسسة.

4. معوقات مرتبطة بخصائص وسائل الاتصال

بالإضافة إلى ذلك، تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال، كقدرة الوسيلة على إعطاء

معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم.

يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو عدم التحكم فيها، كالإعلام الآلي.

المطلب السابع: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي¹

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال ما يلي :

أولاً: تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد العمال الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد؛

ثانياً: تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساساً من تفويض السلطة لهم

ثالثاً: اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزياً دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية؛

رابعاً: السماح بحدوث نوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ من عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا

¹ عينوز نجلاء، هويلي آمنة، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى أفراد العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، (2015-2016 ص 41)

المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

تتمكن الإدارة من تحسين خدماتها وإنتاجيتها من خلال تحديد رؤيتها وأهدافها، وتحديد الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، ولعل من أهم تلك الموارد على الإطلاق المورد البشري، لذلك يتعين على الإدارة توظيف رأس مال بشري ذو مهارات وكفاءات تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه على حد سواء، ومن ثم يجب عليها أن تتأكد من أن كل فرد يؤدي العمل الذي يرضيه والمناسب له ولقدراته ومهاراته، حتى يؤديه بطريقة مناسبة وصحيحة، ولتتمكن الإدارة من تحقيق ذلك لا بد لها من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى هذا المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم رضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي¹:

هناك كثير من المصطلحات التي شاع استخدامها لتعبّر عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، مثل الروح المعنوية والرضا عن العمل. هذه المصطلحات وإن اختلفت مدلولاً، لأنها تشير لمجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، إلا أنها تتشابه في المضمون. هذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راضٍ عن عمله. ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مظلة تتدرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية، أو هي عملية مواءمة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلاً. وذهبت بعض الدراسات إلى أن هذه المشاعر تعتمد من وجهة نظرهم على إدراكين. الإدراك الأول: يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي

¹ دكتور وليد، حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الطعة الأولى، الدار الجامعية الاسكندرية،

الإدراك الثاني: يتعلق بما يتطلع الفرد إليه أو ما ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم.

- الإدراك بما هو كائن

- الرضا الوظيفي

- الإدراك بما يجب أن يكون

ويتحقق الرضا الوظيفي إذا تساوى إدراك ما هو كائن مع إدراك ما يجب أن يكون أو زاد عنه.

أما عدم الرضا، فينشأ في حالة إدراك الفرد أن ما يجب أن يكون أعلى مما هو كائن.

ويرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو ناتج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

• العنصر المعرفي ويشمل الإحساس والعاطفة.

• العنصر السلوكي وهو فعل ظاهر.

• العنصر الانفعالي. *Emotional*.

ويرى البعض الآخر أن الرضا الوظيفي يمثل الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع عمله.¹

الرضا الوظيفي من كونه شعورًا يحمله الفرد نحو عمله إلى مفهوم مركب يحدد مكونات الرضا

وجوانبه المتعددة.

فلغويًا، وحسب ابن منظور: *الرضا ضد السخط، وأرضى أعطاه ما يرضى به*.

ويرى علماء النفس والتربية أن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطًا به، أو أكثر حرصًا على

التواجد فيه، حيث يعطيه العمل إشباعًا أكبر من الفرد غير الراضي، فهذا الأخير، نتيجة

لانخفاض الإشباع التي يعطيها العمل له، يكون أقل ارتباطًا بالعمل، وأقل حرصًا على

التواجد فيه. وسنورد مجموعة من التعريفات التي أوردها الباحثون لمفهوم الرضا الوظيفي وما

نستشفه منها.

ذكر بدر بأن مفهوم الرضا الوظيفي عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الاحتياجات التي

يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة، إذ تتوقف درجة الرضا على

¹ د.برنية، طروم علي، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، نظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 6،

مقدار الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها، وذلك خلال عمله في وظيفة معينة، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل .

ويقول جواد بأن الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد بوجه أو جانب واحد من جوانب العمل، وإنما أن يكون الرضا حالة معبّرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها أو تحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، وأن أول الأساسيات التي يمكن من خلالها قياس الرضا هو بتحليل الجوانب الأساسية للعمل، وهي: محتوى العمل، العمال الآخرون، الإشراف، الأجر، الترقية.

ويعرّف كل من أسعد ورسلان الرضا الوظيفي بأنه محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقدير الفرد للعمل وإدارته، ومن مدى النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.

ويعرّف الرفاعي الرضا الوظيفي بأنه ذلك الحماس لدى العمال، والذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، والذي ينتج عن قوة محددات ثلاث، هي: العلاقة بين العامل وعمله أو موقفه من عمله، العلاقة بين العامل والإدارة، العلاقة بين العامل وزملائه. بينما يرى صديق وخياطي أن مفهوم الرضا الوظيفي ينتج عن الفروق بين ما توقع أن يحصل عليه الفرد من أجر وعلاوات مختلفة وامتيازات، وما يحصل عليه فعلاً في الواقع.

ويورد الشيخ وسلامة عدة تعريفات للرضا الوظيفي، نورد منها.

- يرى وايلز *Wiles* أن الفرد يشعر بالرضا إذا أتاح له عمله فرصة المشاركة في صنع القرار واحترام الذات.

- أما بورتير *Porter*، فيرى أن الرضا الوظيفي ينتج من الإنجاز الذي يحققه الفرد في عمله، وعن مدى تلبية العمل لاحتياجات الفرد.

- أما ديفيز *Davis*، فيعرّف الرضا بأنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة، وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية، وقد يُقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة.

- ولاحظ سميث *Smith* أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لمتغيرات أخرى أكثر من كونه سبباً في حد ذاته، ويرى أنه يجب النظر إليه كظاهرة مصاحبة أو تابعة؛ فإحساس الفرد بالرضا أو عدمه يظهر فقط حين تُطرح قضية الرضا عليه أو حين تُطرح الظروف بدائل ممكنة عليه، مرغوبة أو غير مرغوبة، مما يدفعه إلى إجراء عملية تقييم. وإحساس الشخص بالأطراف المختلفة بعمله ليس مطلقاً، بل مرتبط بالبدائل المتاحة له، وعلى هذا الأساس يكون الرضا الوظيفي دلالة على الوضع الحالي للشخص من ناحية، والإطار، وتفضيلاته، ومستوى توافقه من ناحية أخرى.
- ويرى هالبن *Halpin* أن الرضا من المفاهيم المركبة المشتملة على مجموعة من الأبعاد، وقد يكون العامل راضياً عن بُعد معين من المهنة، وهذا لا يشير بالضرورة إلى رضاه بصورة عامة عن الأبعاد الأخرى

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تُحدّد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي¹:

1. **تعدد مفاهيم طرق القياس**: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي**: غالباً ما يُنظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. فالإنسان مخلوق معقد، لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني**: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى،

¹ منال ، أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، الطبعة الأولى، القاهرة المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2015، ص 38-39

بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصوّر الظروف المتباينة التي أُجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول** : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات. ويؤدي هذا الشعور إلى الثقة في العمل، والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5. **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي**: حيث يُعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة إلى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الطريقة التي يُقدّم بها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى**: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير على غيره، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يُعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد، وأيضاً رغبة الموظف في الابتكار والتطوير. كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين، وهما الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل¹.

¹ منال ، أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤسسين، الطبعة الأولى، القاهرة المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2015، ص 39-40

أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل، مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

وفي النهاية، يجب أن نتأكد من أنه

"إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى عنها بسهولة. أما إذا شعر بعدم الأمان، وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى. وهناك خطأ فادح تقع فيه بعض الشركات، وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج، بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة. لذلك:

ادفع لموظفيك أعلى من المرتبات السائدة في السوق بقليل، وقدم المكافآت لذوي الإنتاجية العالية، واسمح لهم بالمشاركة في القرار، فذلك قد يشعرهم أنهم أصحاب المال، ويحثهم على الاجتهاد والحفاظ عليه من أجل زيادة ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها".

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي

مقياس الرضا الوظيفي طبقاً لرد الفعل في العمل، والأبواب المتاحة والمعتمد عليها لقياس الرضا عن العمل وفقاً لهذه الطريقة هي:

أ / معدلات القياس والرد على الأسئلة¹:

هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس المكتملة، وفيها يقوم أفراد بإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

¹ محمد بالرابح، الرضا عن العمل ديوان المطبوعات الجامعية بوهران سنة 2009 ص 151

1- الأجنحة الوصفية للعمل: (JDI)

الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي:

العمل نفسه - الآخر - فرص الترقية - الإشراف - الناس.

2- طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا:

هي تستخدم طرقاً مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).

هاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل.

هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر، الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة الجوانب، أنظمة الأجور، ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل:

الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الآخر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

ب / المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين وجهاً لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، ويتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام.

بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة لأي نوع من القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم في الخصوصية.

المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على الكثير بهذا الرضا، وبالتالي سوف نتطرق إلى بعض هذه النظريات.

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لـ¹ Abraham Maslow

تعد نظرية تدرج الحاجات النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تُقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما هناك مواقع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، بمعنى آخر على الرضاء الوظيفي بشكل عام.

فأبراهام ماسلو قدم نظرية حول تدرج حاجات الأفراد، الأساس فيها هو الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فالأفراد لديهم حاجات تتدرج حسب أولويتها ودرجة إشباعها في سلم هرمي، ابتداءً بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاءً بتحقيق الذات.²

الشكل رقم (13): تدرج الحاجات حسب نظرية ماسلو



وفيما يلي شرح ليوم ماسلو للحاجات:

أولاً: الحاجات الفيزيولوجية

تتمثل في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد، والتي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، ويتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

ثانياً: حاجات الأمن والاستقرار

¹ عينوز نجلاء، هويلي آمنة، أثر الاتصال الداخلي على الرضاء الوظيفي لدى الافراد العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في

علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل سنة 2015-2016 ص 49-53

² عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم السباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، الطبعة الاولى، دار وائل

للنشر والتوزيع عمان ، 2008 ص 388

بعد إشباع الحاجات الفزيولوجية تتولد لدى الفرد الحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما أن الفرد يحتاج العمل مستقر يوفر له الأجر الذي يعينه على مواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى حاجته إلى التأمين.

ثالثا: الحاجات الاجتماعية

تتمثل في الصداقة، التعاطف، الانتماء، العلاقات الجيدة، وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على رضا الوظيفي.

رابعا: الحاجة إلى التقدير والاحترام

يسعى الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يحترمونه ويعترفون به كعنصر مهم ومفيد، ثقة الفرد بنفسه على الإنجاز وكذلك سمعته الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه تجعله يكسب احترام الغير وتقديرهم.

خامسا: الحاجة إلى تحقيق الذات

لا يحس الأفراد إلى حاجاتهم لتأكيد الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السالفة الذكر، فهي حاجات تتعلق بنجاحاته وطموحاته، وذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد للإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته.

ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تمام مستمر، فبتلك الحاجات هي التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية من طرف الفرد العامل، والتي تعبر عن الرضا الوظيفي.

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو نجد :

وفيما يلي شرح لهم ماسلو للحاجات:

أولا: الحاجات الفزيولوجية

المتتمثلة في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد، والتي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، ويتم إشباع الحاجات الفزيولوجية بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

ثانيا: حاجات الأمن والاستقرار

بعد إشباع الحاجات الفزيولوجية تتولد لدى الفرد الحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما أن الفرد يحتاج إلى عمل مستقر يوفر له الأجر الذي يعينه على مواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى حاجته إلى التأمين.

ثالثا: الحاجات الاجتماعية

تتمثل في الصداقة، التعاطف، الانتماء، العلاقات الجيدة، وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على الرضا الوظيفي.

رابعا: الحاجة إلى التقدير والاحترام

يسعى الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يحترمونه ويعترفون به كعنصر مهم ومفيد. ثقة الفرد بنفسه على الإنجاز، وكذلك سمعته الحسنة، والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه تجعله يكسب احترام الغير وتقديرهم.

خامسا: الحاجة إلى تحقيق الذات

لا يصل الأفراد إلى حاجاتهم لتأكيد الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السالفة الذكر، فهي حاجات تتعلق بنجاحاته وطموحاته، وذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته.

ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات يتم بشكل مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية من طرف الفرد العامل، والتي تعبر عن الرضا الوظيفي.

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو نجد:

1- تعترض النظرية على ترتيب وتدرج الحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون مع

النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلا الشخص المبدع قد يبدأ هرمه من الحاجة إلى

تحقيق الذات وليس الحاجات الفزيولوجية وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية

2- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجات معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلاف لما تعترضه النظرية، بأنه في حال إشباع حاجة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

3- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى حاجة أعلى، وفي واقع الأمر يختلف الأفراد في حجم الإشباع الذي يرضيهم.

4- مع مرور الوقت يختلف الأفراد في ترتيبهم لحاجاتهم.

ثانياً: نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبرغ "Frederick Herzberg"

تقوم نظرية العوامل المزدوجة على أساس أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل ليست نفسها العوامل المؤدية لإزالة حالة عدم الرضا.

فبعد الدراسة التي قام بها فريدريك لاتجاهات العاملين في الو.ب.يا حول مواقف واتجاهات العاملين اتجاه أعمالهم، تبين وجود نوعين من الحاجات: حاجات تمنعه من الألم وحاجات تنميه نفسياً وهي:

أولاً: العوامل الصحية (الوقائية)

هي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، لتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته وصيانتته، وتتمثل في:

الإشراف، ظروف العمل العادية، الحياة الشخصية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، الأجر.

ثانياً: العوامل الدافعة

تتمثل في مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة ودفع في سلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الإنجازات: الاعتراف من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، النمو، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، المسؤولية.

توفر العوامل الوقائية لا يؤدي إلى حدوث الرضا، بينما توفر العوامل الدافعة ضروري لحدوث الرضا، ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا. فالرضا الوظيفي يتحقق بتوفر كل من العوامل السابقة بشكل معقول ومناسب.

ومن أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية تجد ما يلي:

1. لا يمكن الاعتماد على منهجية الدراسة التي قام بها "هرزبرج"، حيث أن الأشخاص الذين يرون العوامل عليهم تفسير سبب اعتمادهم ذلك الترتيب .
2. لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا الوظيفي، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.
3. لا تتوافق هذه النظرية مع الدراسات السابقة.

الشكل رقم (14): ملخص لأفكار نظرية "هرزبرج"

توفرها يؤدي إلى الرضا الوظيفي	عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي	عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا الوظيفي	توفرها يؤدي إلى الرضا الوظيفي
العوامل الوقائية:		العوامل الدافعة:	
أمثلة:		أمثلة:	
<ul style="list-style-type: none"> • ظروف العمل • الإتراف والعلاقات مع الآخرين • سياسات المؤسسة • الأجر 		<ul style="list-style-type: none"> • الإنجاز • المسؤولية • التقدم والنمو • أهمية الوظيفة 	

الفرع الثالث: نظرية القيمة لـ "إدوين لوك (Edwin Lahr)"

نصت نظرية القيمة على أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي هو قدرة الوظيفة على توفير عوائد ذات القيمة ومنفعة لأي فرد عامل بالمنظمة، ويشير "لوك" في نظريته إلى أن درجة الرضا الوظيفي

البشري عن أحد عناصر الوظيفة (الأجرة، الترقية، الإشراف) تحدها ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

1- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد عنصر من عناصر الرضا

الوظيفي.

-2 مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

-3 أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ويؤكد "لوك" على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر، وذلك يؤثر على الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك المظهر، فإذا كان هناك عامل ذو أهمية كبيرة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه صغيراً كان أو كبيراً سيؤدي إلى حدوث اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: نظرية التوقع (Victor Vroom)

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يحصل عليها أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول

إلى هذه العوائد، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحوافز، وذلك مقابل الأداء.

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة، ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لذلك، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء، فحسب النظرية يقوم الأفراد بإصدار أحكامهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم كالنتائج المتوقعة، وبالتالي فهي عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد. وتتضمن هذه النظرية ثلاث مفاهيم أساسية.

-1 التوقع: اعتقاد الفرد أن مستوى معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

-2 التكافؤ: هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل: النقود، ظروف العمل الجيدة.

-3 النفع والفائدة: هو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساساً للحصول على مكافأة ما.

ونموذج نظرية "فروم" يقوم على أساس أن القوى الدافعة للفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهو التوقع الأول، وهل تحقيق الإنجاز سوف يؤدي إلى

وهو

مكانة؟

التوقع الثاني، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): نموذج نظرية التوقع حسب فروم



المبحث الرابع: قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الاول: قياس الرضا الوظيفي

مقياس الرضا الوظيفي طبقاً لرد الفعل في العمل، والأبواب المتاحة والمعتمد عليها لقياس الرضا عن العمل وفقاً لهذه الطريقة هي:

أ / معدلات القياس والرد على الأسئلة¹

هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس المكتملة، وفيها يقوم أفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

1- الأجنحة الوصفية للعمل (JDI):

الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس.

طريقة (MSQ) :

قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا هي تستخدم طرقاً مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).

¹ سارة لعويسي، امينة عتامنة، دور الاتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل سنة 2016-2017 ص 59

هاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل.

هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات،

الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور

ب / المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة)

يتضمن مقابلة العاملين وجهًا لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام.

بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة لأي نوع من القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحققهم في الخصوصية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين.

ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين: عوامل شخصية، وعوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي أي العوامل التنظيمية.

الفرع الأول: العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي¹

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، وقد صنف الكاتب عبد الخالق ناصف العوامل الذاتية أو الشخصية إلى مجموعتين كما يلي
أولاً: عوامل متعلقة بالفرد تتمثل فيما يلي:

1. **الجنس:** يعتبر الاختلاف بين الجنسين من أكثر القضايا المثيرة للجدل، إذ أن هناك فروقاً بين الجنسين في الرضا عن العمل، بينما أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الافتراضات إلى عدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء، وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير بأن الجنس يؤثر على الرضا الوظيفي، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي إلى اختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول إلى المدرسة، وهي تفضيلات العمل، حيث تفضل الأمهات العاملات العمل الجزئي وجداول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية.

2. **العمر:** عادة ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن والرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

3. **الحالة الاجتماعية:** بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها أن المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل بالمقارنة مع زملائهم غير المتزوجين. كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما

¹ عينوز نجلاء، هويلي آمنة، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في

علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل سنة 2015-2016 ص55

زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤولية الأسرية، مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم

4. **المستوى التعليمي:** توصلت عدة أبحاث إلى أن العامل الأكثر تعلمًا يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلمًا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة.

5. **المستوى الوظيفي:** يعتبر أصحاب الياقة البيضاء كالمديرين والمتخصصين أكثر رضا من أصحاب الكولة الزرقاء مثل عمال المصانع ، وبالنسبة للمراكز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فإن لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبًا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري

6. **الأقدمية في العمل:** تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلاً يجعل الفرد راضيًا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل

7. **الشعور باحترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم يكونون غير راضين وظيفيًا

ثانيًا عوامل متعلقة بالوظيفة ومن بين هذه العوامل:

1- **الرضا عن فرص الترقية:** تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى "فروم 1964م" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل ، وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية،

حتى تكون حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا رُبطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضاً على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديراً لمجهوداته واعترافاً بإنجازاته سيكون أثرها كبيراً على رضاه عن عمله، بينما حصول العامل على الترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر.

2- **الأمن الوظيفي**: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من إجراءات إدارية تصفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتوثيق ولائهم، ذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد للدخل الأسري، واستمرار العمل يعني استمرار المورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمن له حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعلقاً به.

3- **القيم الشخصية**: تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد، المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمنظمة التي ينتمي إليها، والتي لها أثر كبير في سلوكه، إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة. إن القيم بتعددتها، منها ما يؤدي إلى عدم رضا، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المنظمة تجده لا يرضى عن عمله إلى أبعد حد، أما في حالة التوافق فهذا يخلق للعامل شعوراً بالرضا عن عمله، وبالتالي يزيد من إنتاجيته.

4- **قدرات الفرد**: المتعارف عليه أن قدرات الأفراد متباينة، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل، فالقدرات تمثل الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة. من خلال التعاريف نميز بين نوعين من القدرات:

- **القدرات الذهنية**: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية.

• القدرات البدنية: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشمل على

متغيرين هما القوة والمرونة.

5- العلاقات مع الآخرين: لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دورًا

هامًا في مدى تعلقه بوظيفته واندماجه في العمل. المؤسسات تسعى دائمًا لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين، وتوفير فرص الصداقة والتعاون بينهم، وكذلك توفير علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة.

وتشير الدراسات إلى أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي إليها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينهم وبينه، فإنها ستكون مصدرًا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توترًا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه فإن جماعة العمل تعتبر مسببًا لاستيائه من عمله وعدم رضاه.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي

تتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي فيما يلي:

أولاً: الرضا عن الأجر

يُعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل لدى الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، واتباع سياسة المكافآت المحفزة والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد، بما أن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسًا بمدخلاته (مهاراته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسًا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة، وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

ثانياً: نمط الإشراف

يُعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى توجيههم بالرعاية والتوجيه السليم، وهذا يؤدي إلى زيادة رضاهم.

ثالثاً: الاتصال

إن اعتبار المنظمة منظمة وتصورها على أنها شبكة من الاتصال، فهذا الأخير عملية متداخلة، فهذا الأخير عملية أساسية وحيوية ومستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل هي مرتبطة بالأفراد العاملين، فعملية الاتصال تتم بين المرسل ومستقبل للمعاني والأفكار عبر قنوات الاتصال، فمن خلال إقامة العلاقات بين الفاعلين يهدف الاتصال إلى إنجاز مشروع موحد لبلوغ أهداف مشتركة...

فالعملية الاتصالية ما هي إلا مزيج من عمليتين: إدارية واجتماعية، يتم من خلالها تفاعل الجماعة، فالفرد لا يمكنه العيش إلا داخل مجتمع يؤثر ويتأثر به، ويؤدي الاتصال وظائف عديدة داخل المؤسسة، فالاتصالات الرسمية تيسر عملية التنسيق بين أنشطة العمل المختلفة التي تعكس درجة التخصص وتقييم العمل، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية وتحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تحقق العديد من الوظائف التي تساعد على تحقيق توازن المؤسسة، وهي أكثر مرونة من الاتصالات الرسمية.

رابعاً: سياسات وأساليب وإجراءات العمل:

تُعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه، وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع متغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيراً إيجابياً في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار

والوضوح أدى ذلك إلى شعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم وبالتالي زيادة رضاهم، والعكس صحيح.

خامسًا: أساليب الرقابة:

الرقابة أسلوب للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الرقابة التقليدية تدفع العاملين لاتباع وسائل مختلفة لاختراقها والتهرب منها، والإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أو لا، فالفرد بطبيعته لا يحب الرقابة التي تحد من تحركاته وإبداعاته، فمستوى الرضا عنده يتحقق عند منحه مستوى كافٍ من الثقة.

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

1- مؤشرات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المظاهر المتداخلة والتي يمكن ملاحظتها على الفرد، من بينها ما يلي¹:

- **زيادة معدل الأداء:** من الظواهر المهمة، ربط بعضهم بين حسن الأداء والرضا عن العمل، والبعض الآخر يرى أن الرضا عن العمل نتيجة للحصول على المكافآت، ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- **زيادة معدل الحضور:** توجد علاقة بين الناحية النفسية للفرد ورضاه عن العمل الذي يؤديه، فكلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل، كلما قلت نسبة الغياب وبالتالي زاد معدل الحضور.
- **الرضا العام عن الحياة:** هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

¹ حلبي حليلة، بومعزة صارة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير تخصص ادارة

2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي¹

- **التعرض لحالة عدم الرضا:** تحمل لدى الفرد نوعًا من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضٍ عنه، يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المُلحّة للابتعاد عن محيط العمل، هربًا من الواقع المخالف.
- **الإصابات:** إن الحوادث والإصابات في العمل دليل جزئي على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ككل.
- **الغياب:** يُعد الغياب تعبيرًا عن عدم تكيف العامل مع عمله.
- **الإضراب:** يُعد من مظاهر التذمر والأعمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة، وذلك للمطالبة بحقوقهم التي يرون أن الإدارة قصّرت في تلبيتها.
- **الشكاوى:** تُعد الشكاوى والاحتجاجات من مؤشرات عدم الرضا التي يجب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها، وذلك من أجل تفادي كل الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبيًا على المنظمة.
- **اللامبالاة والتخريب:** يُعد العامل العنصر الأساسي في أي منظمة، فالعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالانتماء والارتياح تجاه وظيفته، وبالتالي يرضى عن عمله. أما العامل الذي لا تنسجم أهدافه مع أهداف المنظمة، فإن ذلك يؤثر عليه سلبيًا، مما قد يؤدي إلى وقوعه في حالات من اللامبالاة، والتي تؤدي بدورها إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو الإضرار بجودة الإنتاج.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة

تتبع أهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فإن المسؤولين يحرصون على إشراك العمال في حل المشاكل البسيطة، وهذا يعود بالإيجاب على المنظمة. كما أن

¹ محمد بالرابيح، الرضا عن العمل ديوان المطبوعات الجامعية بوههران سنة 2009 ص 129

المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها، وذلك باستعمال مبدأ التسيير بمشاركة عمال المنظمة، مما يُنمّي روح التعاون فيما بينهم ويزيد رضاهم، مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم، فالعامل الأكثر رضا هو الأكثر فاعلية وميولاً للعمل مع الجماعة، وهذا يؤدي إلى تحقيق درجات من التماسك بين الرئيس والمرؤوسين المبني على اللغة المتبادلة بينهم¹. كما يمثل الاتصال الداخلي عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي، ويتخذ أبعاداً متعددة، فهناك الاتصال النازل والاتصال الصاعد. ومن أجل ذلك يجب على المسؤولين مراعاة ما يلي:

- تسيير الأهداف العامة للمنظمة.
- المساعدة على التكيف والاندماج في بيئة جديدة.
- إظهار الاهتمام بالعمال والتأكيد على أنهم أساس نجاح المنظمة.
- الحفاظ على روح الاتصال بينهم.
- الحفاظ على روح الجماعة.
- الاستماع إلى مشاكل العمل ومعالجتها.

المطلب الخامس: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

إن الاتصال بمختلف أنواعه يلعب دوراً فعالاً في تحليل الحاجات المادية والمعنوية للعمال، كما أن العامل إذا أحسن إدراكه، وكذلك أثير اهتمامه وأُعطي فكرة عن أهداف المنظمة، تكون هذه الأخيرة قد فتحت الباب تماماً للتعاون الخلاق في جو العمل، الأمر الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال².

كما أن الفضل في ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة يعود إلى توفير شبكة مثلى لنقل المعلومات والاستفادة من مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة، كحُسن تحديد المهام والمسؤوليات، والاعتماد على الحوار كأسلوب من أساليب الاتصال، الذي يُعد الوسيلة الأساسية

¹ حلبي حليمة، بومعزة صارة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بجامعة الطاهرة مولاي، سعيدة سنة 2017-2018 ص 68

² حلبي حليمة، بومعزة صارة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بجامعة الطاهرة مولاي، سعيدة سنة 2017-2018 ص 71

في تعامل العمال مع بعضهم، إذ يتم من خلاله التعبير عن حالات الشعور بالإحباط أو الرضا التي تترجمها سلوكياتهم.

المطلب السادس: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

يُعد الاتصال قلب المنظمة، ويجب أن يكون دائماً فعالاً لتسهيل نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة، حيث يُعد من أقوى أدوات الاتصال الداخلية¹.

وفيما يخص علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالراتب، نوع العمل، والبيئة التنظيمية، ومعظم مكونات الاتصال، فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته، كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس صحيح.

كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تعاون الأفراد بداخلها، وفهمهم لأهداف المنظمة، ويتوقف ذلك على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بإيصالها إلى الأفراد.

يساهم الاتصال في توسيع دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة. كما أكدت التجارب أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وشعوره بالرضا، وقد وُجد أيضاً أن الاتصال يزيد من رضا العاملين ويقلل من تركهم للعمل، فإذا كان العامل راضياً عن عمله، يساهم في العمل الجماعي ويرفع أداء الجماعة من خلال التعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يحصل عليها من العمل، عكس العامل غير الراضي الذي قد يحجب المعلومات عن الجماعة والمشرفين.

¹ المرجع نفسه، ص 72

خلاصة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية لها اهميتها في حياة الافراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي، ويرتبط ذلك بنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه، ولا شك ان تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي امر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والانتاجية والاداءومعدل الغياب والحوادث، وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووائل لتحقق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة، لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا وصالحا للعمل، فالالاتصال الفعال هو الذي يحقق اعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم.

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي، حيث تبين ان الاتصال الداخلي أحد الاساليب الادارية التي تحقق للرضا الوظيفي، وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين اللنسير والعمال.



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول: المؤسسة الاستشفائية الصحية

المطلب الاول: المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

تُعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم العناصر في منظومة الحماية الصحية، وذلك نظرًا إلى الدور الفعّال والكبير الذي تلعبه في حماية الصحة العمومية، والإمكانات المادية والمالية والبشرية الهامة المستثمرة فيها

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية تهدف بدرجة أولى إلى تقديم الخدمات الصحية والعلاجية للسكان، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بوجود تنظيم محكم، يُبنى على أساسه جميع العمليات داخل المؤسسة الاستشفائية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد مهما كانت طبيعتها، سواء المادية كالألات والأدوات، أو المالية والتي تتمثل في المبالغ التي توجه إلى المؤسسة والتي يجب أن تُستغل بطريقة عقلانية، أي لا تبذير ولا سُح، أو الموارد البشرية، وهي لا تقل أهمية عن الموارد السابقة.

وبعد أن مرّ القطاع الصحي عمومًا بالجزائر بمراحل عدة واكبت متطلبات العصر، فانطلاقًا من الأمر رقم 76-79 المؤرخ في 23/10/1976، المتضمن قانون الصحة العمومية، الذي جعل في مادته التاسعة القطاع الصحي مؤسسة اشتراكية مكونة من وحدات صحية؛ تلاه المرسوم رقم 81-242 المؤرخ في 05/09/1981، المتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، الذي حوّلها من خلال مادته الثانية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري؛ ثم المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02/12/1997، المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وسير القطاعات الصحية؛ جاء بعده المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، وهو ساري المفعول إلى حد الساعة.

جاء هذا المرسوم كمؤسس للمؤسسة العمومية الاستشفائية، معطياً تعريفاً دقيقاً لها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي موضوعة تحت وصاية الوالي.

كما بين أنها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو سكان عدة بلديات. وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، حيث أنها تتولى في هذا الإطار ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء، وتطبيق البرامج الوطنية، وكذا ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية. إضافة إلى ذلك، تضمن تحسين مستوى مستخدمي الصحة وتجديد معارفهم.

أما فيما يخص التنظيم والتسيير، فإن كل مؤسسة عمومية استشفائية يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير، مزودان بهيئة استشارية تُدعى المجلس الطبي.

مجلس الإدارة يضم ممثلاً عن الوالي رئيساً، وممثلاً عن إدارة المالية، وممثلاً عن التأمينات الاقتصادية، وممثلاً عن هيئات الضمان الاجتماعي، وممثلاً عن المجلس الشعبي البلدي، وآخر عن المجلس الولائي مقر المؤسسة، بالإضافة إلى ممثل عن المستخدمين الطبيين منتخب من نظرائه بالمؤسسة، وآخر من المستخدمين الشبه طبيين، إضافة إلى ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة، وممثل عن العمال، ورئيس المجلس الطبي.

يحضر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداورات مجلس الإدارة بصفة استشارية ويتولى أمانته، ويُعيّن أعضاؤه لعهدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد، بقرار من الوالي بناءً على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها. وفي حالة انتهاء عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، يُعيّن عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة. وتنتهي عهدة الأعضاء بحكم انتهاء وظائفهم.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، ويُعقد الاجتماع في دورة غير عادية بناءً على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي أعضائه، وتُدْرَج مداوَلات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتُقيد في سجل خاص يُرمى ويؤشر عليه من طرف الرئيس.

❖ البطاقة التقنية للمؤسسة الاستشفائية بالمسيلة

تم انشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب القرار رقم 310 الصادر بتاريخ: 14/07/1981 المتضمن إنشاء القطاع الصحي المسيلة بموجب المرسوم رقم: 2421 المؤرخ في 05/09/1531 المنضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حول القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري. بموجب الرسوم: 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 الما ضمن : شاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوابية تم : دويلها من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية¹.

رقم التسجيل في لائحة الممتلكات الوطنية:

سجلت في لائحة الممتلكات الوطنية برقم 2800114046

الموقع: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة طريق برج بوعريريج الجهة الشمالية بمدينة المسيلة

البنى التحتية: يحتوي على 380 مكتب و 7 مواقع سكنية و 6 مواقع مختلفة مكون من أربع طوابق بقيمة 200.000.000 دج

المساحة الإجمالية: 38200م²

المساحة المبنية: 7148م²

¹ نفس المرجع السابق

المساحة الغير مبنية: 31052م²

التغطية الصحية:

توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة تغطية للخدمات الصحية لـ: 470302 ساكن بكثافة تقدر بـ 118 شخص في كلم² بما يعادل 16 بلدية.¹

طبيب واحد 15677 مواطن	نسبة التغطية الصحية للطب العام
هو طبيب لكل : 22395 ساكن	نسبة التغطية الصحية للطب المتخصص
هو طبيب واحد للمجموع	نسبة التغطية للطب النفساني
شبه طبي واحد لكل 1:89 مواطن	نسبة التغطية لشبه الطبي
هي سرير واحد لكل سكن	نسبة التغطية للأسرة الاستشفائية

تتوفر المؤسسة على 576 مستخدماً موزعين على الأسلاك كالتالي:

العدد	الرتبة	المجموع	الأسلاك
84	ممارس اخصائي	29	سلك الممارسين الاخصائيين
05	نفساني عيادي للصحة العمومية	01	سلك نفسانس عيادي للصحة العمومية
05	طبيب عام رئيسي	35	سلك الممارسين العاميين
42	طبيب عام		
04	صيدلي		
50	ممرض متخصص للصحة العمومية	180	سلك الشبه الطبي

¹ نفس المرجع السابق

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

50	ممرض للصحة العمومية		
25	أعوان التخدير		
78	ممرض مؤهل		
10	مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية		
172	مساعد تمريض للصحة العمومية		
12	اطارات	49	الاسلاك المشتركة
20	تأطير		
62	اعوان التنفيذ		
128	عامل مهني	120	سلك العمال المهنيين
15	سائق سيارة		
15	سائق سيارة	72	سلك المتعاقدين
10	عون امن		
29	توقيت عامل مهني مستوى كامل		
28	توقيت عامل مهني مستوى جزئي		

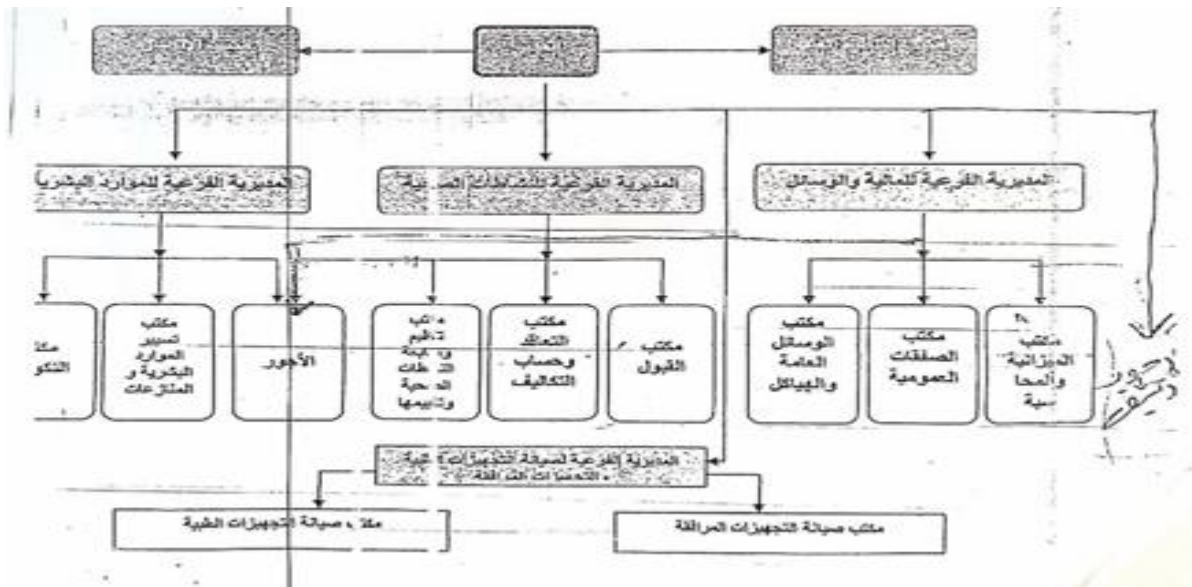
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

هناك العديد من الاهداف للمؤسسة الاستشفائية تختلف باختلاف القطاع الذي تتبع إليه تلك المؤسسة سواء قطاع خاص او قطاع حكومي وحتى ضمن القطاع الواحد تختلف باختلاف نوعية الخدمة المقدمة فنجد أنها تهدف الى ¹:

- توفير أقصى ما يمكن من خدمات طبية، وتمريرية للمصابين من أجل شفائهم.
- تدريب وتعليم العاملين في المجالات الطبية والتمريرية والمهن الطبية المساندة.
- توفير أقصى ما يمكن من الخدمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية الأولية.
- إجراء البحوث والدراسات الحيوية بمختلف جوانب الصحة.
- تحقيق من الأرباح المؤسسات القطاع الخاص، والتركيز على تقديم الخدمة دون النظر للتكاليف المؤسسات القطاع العام.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009



¹ نفس المرجع السابق

يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول، ويحدد رئيس المجلس جدول أعمال كل اجتماع بناءً على اقتراح من مدير المؤسسة، ولا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يُستدعى من جديد ويُعقد مهما بلغ النصاب، بينما تُؤخذ القرارات بالأغلبية، وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً¹.

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط، ومشروع الميزانية، وكذا الحسابات التقديرية والحساب الإداري، مشاريع الاستثمار والتنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها، الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين، إلى جانب العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.

أما فيما يتعلق بالإدارة، فمن مهام مدير المؤسسة الاستشفائية، الذي يُعيّن بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتُنهي مهامه حسب الأشكال نفسها، وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة، وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، وهو الأمر بالصرف في المؤسسة، ما يعني أنه المسؤول عن تحضير مشاريع الميزانيات التقديرية وحسابات المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة وتنفيذها بعد الموافقة عليها. يعدّ أيضاً التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.

يُبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، ويُعيّن جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تُقرّر طريقة أخرى لتعيينهم.

¹ نفس المرجع السابق

يساعد المدير أربعة نواب مديرين يُعيّنون بقرار من الوزير المكلف بالصحة، ويكفلون على التوالي: المالية والوسائل - الموارد البشرية - المصالح الصحية - صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

الهيئة الاستشارية للمؤسسة تُدعى المجلس الطبي، وهو مكلف بدراسة المسائل التي تهم المؤسسة، وإبداء الرأي، واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، ولا سيما التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية، ومشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية، وبناء المصالح الطبية، وإعادة تهيئتها، برامج التظاهرات العلمية والتقنية، وإنشاء هياكل طبية أو إغائها. ويتشكل هذا المجلس من مسؤولي المصالح الطبية، والصيدلي المسؤول عن الصيدلية، وجراح أسنان، وشبه طبي منتخب من نظرائه.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسًا ونائبًا لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويجتمع في دورة عادية كل شهرين.

وقد بيّن القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، أنها تتكون من مكتب للتنظيم، ومكتب للاتصال، يخضعان للسلطة المباشرة للمدير، وأربع (04) مديريات فرعية، وهي على التوالي: المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للنشاطات الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

هذه اللوحة المبسطة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية قادتنا من خلال التبرص المُجرى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة، إلى التعمق أكثر في تحليل ما هو موجود بهذه المؤسسة العمومية من نشاطات وتنظيم هيكلي يساعدها على تجسيد وتطبيق دورها المناط بها على أكمل وجه. ومن أجل توضيح أكثر لمختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية، فقد كان لزامًا علينا تقسيم هذا العمل المتواضع إلى فصلين: الأول تناولنا

فيه أهم أنشطة التسيير بالمؤسسة، في حين كان الفصل الثاني لأهم ما ميّز النشاطات الصحية ونشاطات العلاج بهذه المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

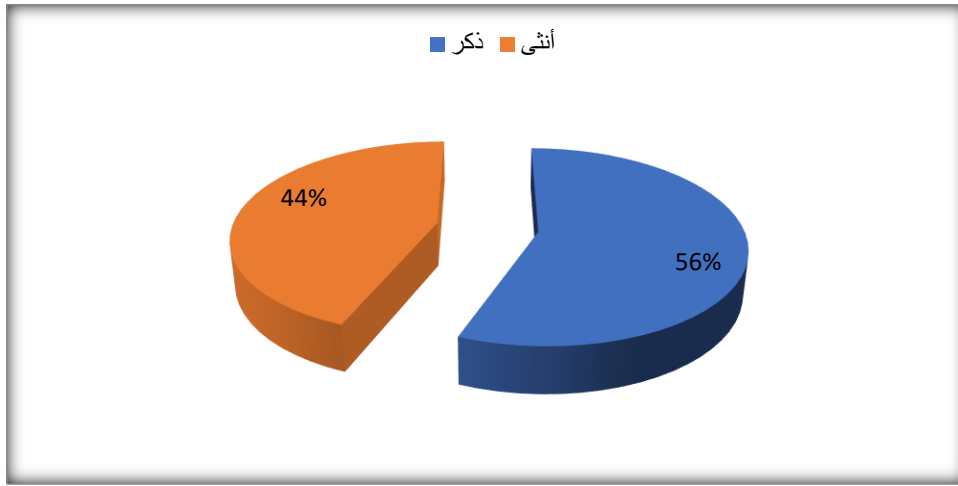
المحور الأول: المعلومات الشخصية

أولاً: الجنس

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%56	28	ذكر
%44	22	أنثى
%100	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



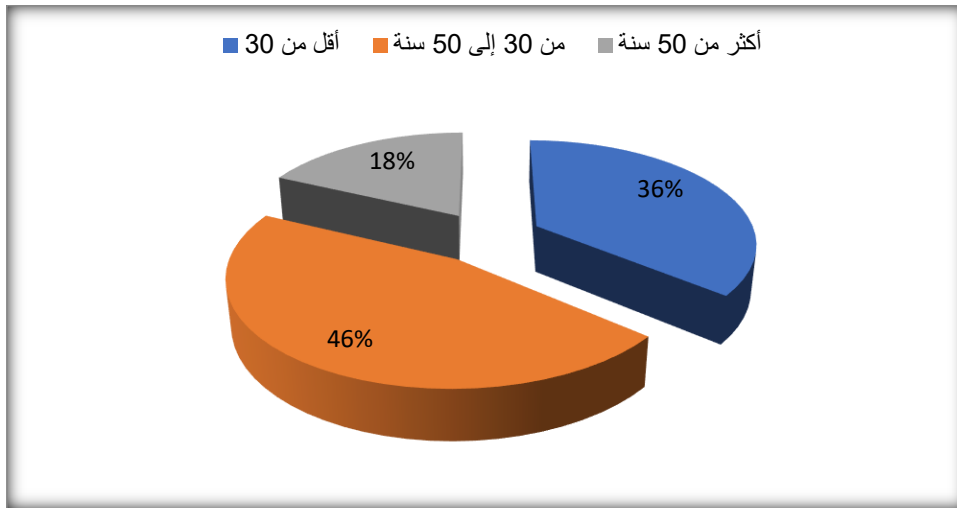
الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر 28 فرد بنسبة 56% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 22 فرد بنسبة 44%.

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
36%	18	أقل من 30
46%	23	من 30 إلى 50 سنة
18%	9	أكثر من 50 سنة
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

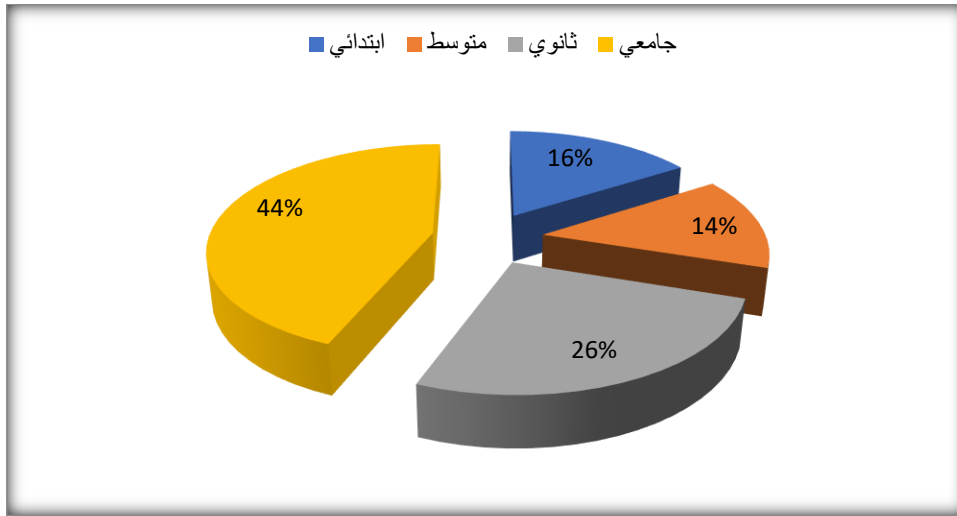
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 18 فرد بنسبة 36% ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد اللذين سنهم من 30 إلى 50 سنة قدر بـ 23 فرد أي ما نسبته 46% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين سنهم أكثر من 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 09 افراد بنسبة 18% .

ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
16%	8	ابتدائي
14%	7	متوسط
26%	13	ثانوي
44%	22	جامعي
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



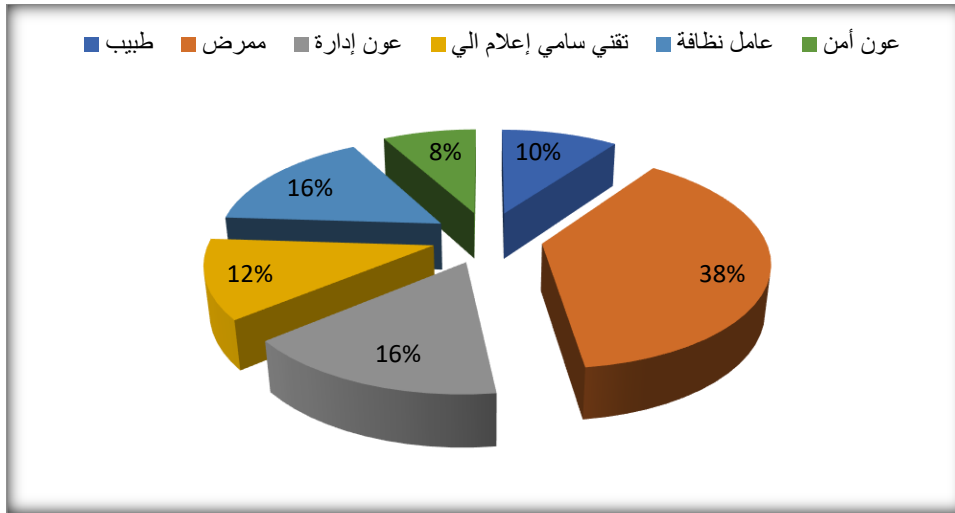
الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ابتدائي قدر بـ 08 أفراد بنسبة 16% ، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط بـ 07 أفراد بنسبة 14% ، أما عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فقد قدر عددهم بـ 13 فرد بنسبة 26% ، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي بـ 22 فرد بنسبة 44% وهم الأعلى نسبة.

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
10%	5	طبيب
38%	19	ممرض
16%	8	عون إدارة
12%	6	تقني سامي إعلام الي
16%	8	عامل نظافة
8%	4	عون أمن
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب طبيب قدر بـ 05 أفراد بنسبة 10 % ، في حين قدر عدد الأفراد الذين يشغلون منصب ممرض بـ 19 فرد بنسبة 38% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون إدارة فقد قدر عددهم بـ 08 أفراد بنسبة 16% ونفس النسبة السابقة تمثل عمال النظافة، في حين

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

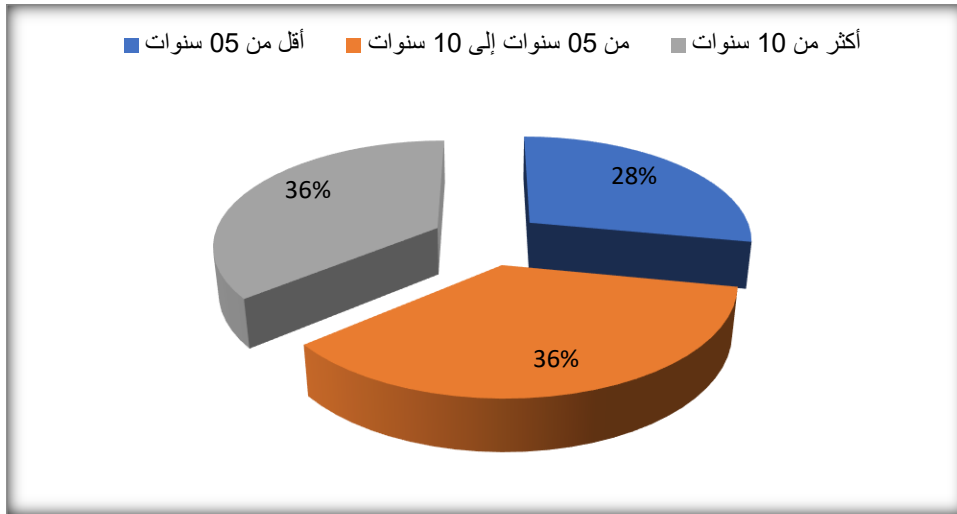
قدر عدد الأفراد الذين يشغلون منصب تقني سامي إعلام ألي ب 06 أفراد بنسبة 12%، أما أعوان الأمن فقد قدر عددهم ب 04 أفراد بنسبة 08%.

خامسا: الأقدمية

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	14	28%
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	18	36%
أكثر من 10 سنوات	18	36%
الإجمالي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



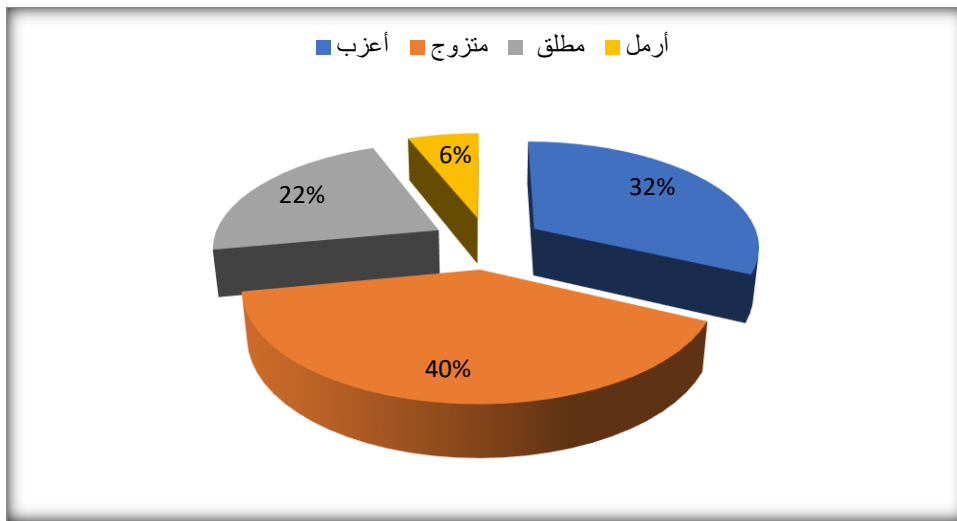
الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين الأقدمية المهنية لديهم أقل من 05 سنوات قدر ب 14 فرد بنسبة 28%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية المهنية لديهم من 5 إلى 10 سنوات قدر ب 18 فرد بنسبة 36% ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين الأقدمية المهنية لديهم أكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
32%	16	أعزب
40%	20	متزوج
22%	11	مطلق
6%	3	أرمل
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد العزاب قدر بـ 16 فرد بنسبة 32% ، في حين قدر عدد الأفراد المتزوجين بـ 20 فرد بنسبة 40% وهم الأعلى نسبة ، أما عدد المطلقين فقد قدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 22% ، وأخيراً الأرامل والمقدر عددهم بـ 03 أفراد بنسبة 06%.

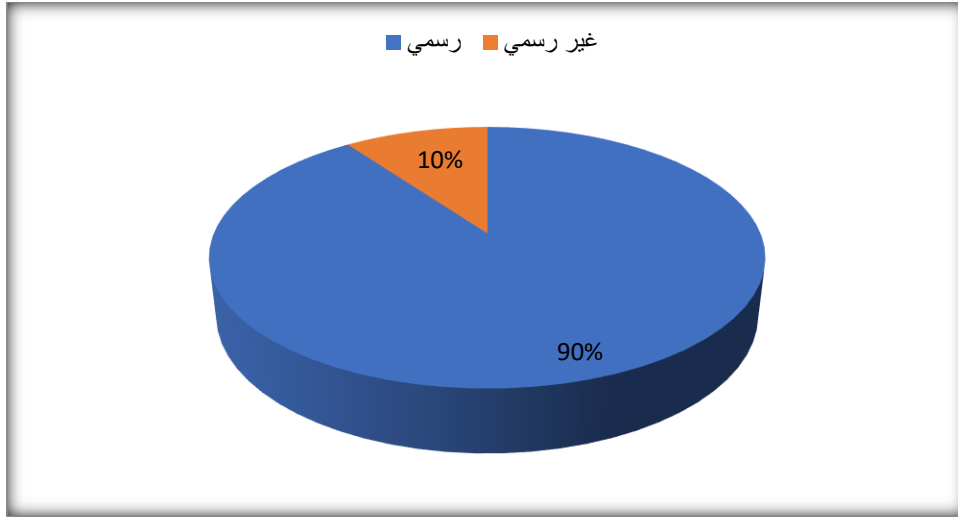
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان

المحور الثاني: الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

السؤال 01: نوع الاتصال السائد في إدارة المستشفى

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
90%	45	رسمي
10%	5	غير رسمي
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

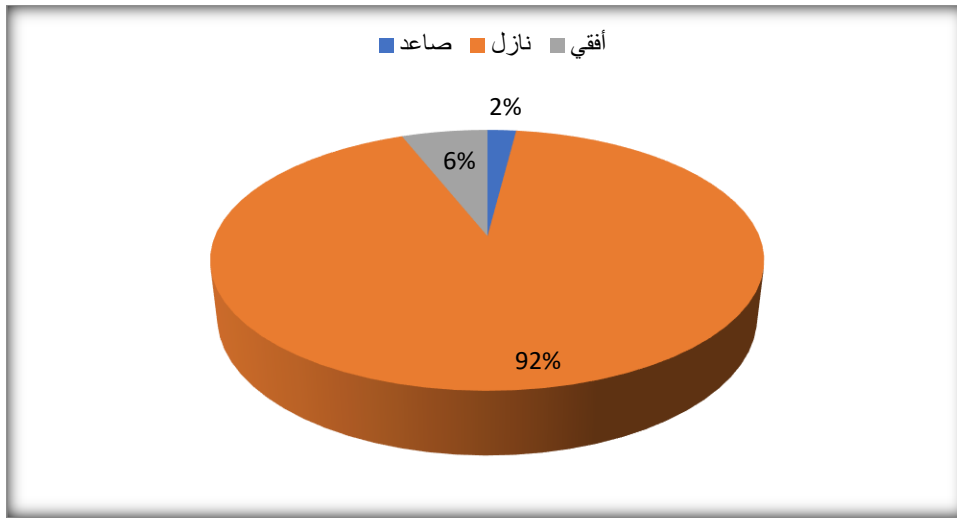
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " رسمي" وقد بلغ عددهم بـ 45 فرد بنسبة 90% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " غير رسمي" والمقدر عددهم بـ 05 أفراد بنسبة 10%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الرسمي هو السائد في إدارة المستشفى.

السؤال 02: أنواع الاتصال الأكثر استعمالاً

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
2%	1	صاعد
92%	46	نازل
6%	3	أفقي
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

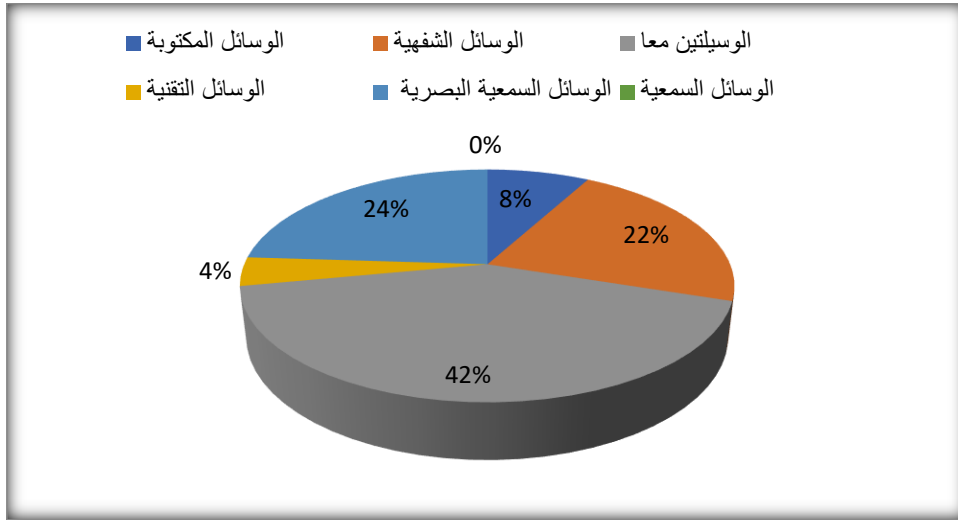
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " نازل" وقد بلغ عددهم بـ 46 فرد بنسبة 92% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " أفقي" والمقدر عددهم بـ 03 أفراد بنسبة 06%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " صاعد" بعدد قدر بـ 01 فرد فقط ونسبة بلغت 02%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال النازل هو الأكثر استعمالاً في إدارة المستشفى.

السؤال 03: الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
8%	4	الوسائل المكتوبة
22%	11	الوسائل الشفهية
42%	21	الوسيلتين معا
4%	2	الوسائل التقنية
24%	12	الوسائل السمعية البصرية
0%	0	الوسائل السمعية
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

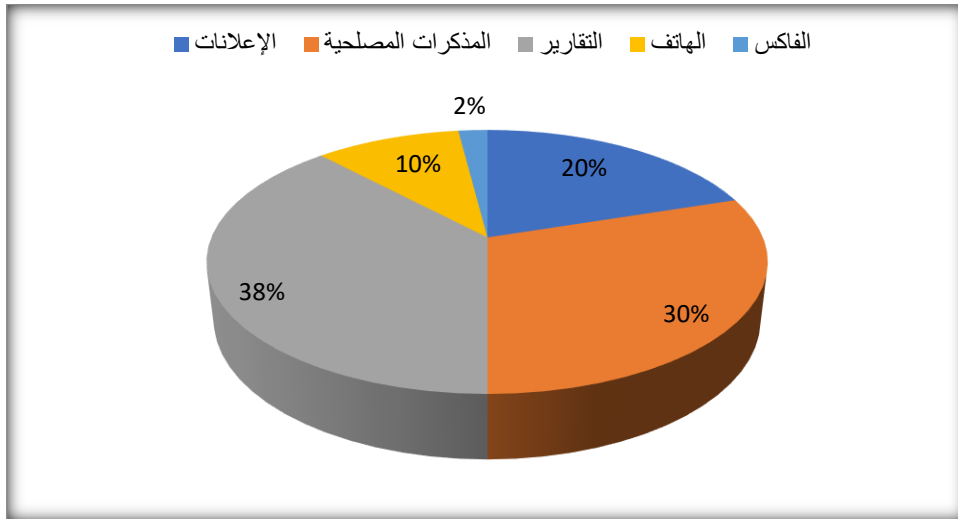
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " الوسيلتين معا المكتوبة والشفهية" وقد بلغ عددهم بـ 21 فرد بنسبة 42% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " الوسائل السمعية البصرية" والمقدر عددهم بـ 12 بنسبة 24%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل "الوسائل الشفهية" بعدد قدر بـ 11 فرد ونسبة بلغت 22%، في حين عدد أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا البديل " الوسائل المكتوبة" بلغ 04 أفراد بنسبة 08%، أما الأفراد الذين اختاروا البديل " الوسائل التقنية" فقد بلغ عددهم 02 فرد بنسبة 04%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً هي الوسائل الشفهية والمكتوبة.

السؤال 04: الوسائل المفضلة للحصول على المعلومات

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
20%	10	الإعلانات
30%	15	المذكرات المصلحية
38%	19	التقارير
10%	5	الهاتف
2%	1	الفاكس
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

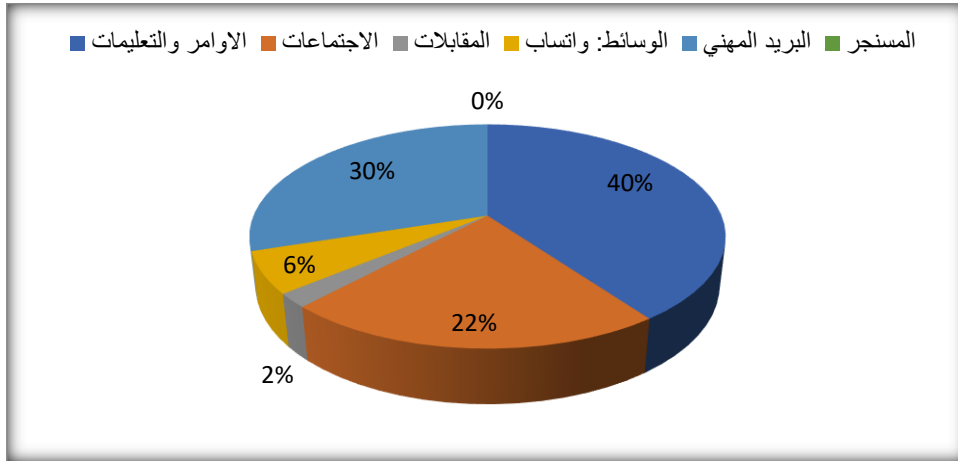
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " التقارير " وقد بلغ عددهم بـ 19 فرد بنسبة 38% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " المذكرات المصلحية " والمقدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 30% ، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " الاعلانات " بعدد قدر بـ 10 أفراد ونسبة بلغت 20%، في حين عدد أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا البديل " الهاتف " بلغ 05 أفراد بنسبة 10%، أما الأفراد الذين اختاروا البديل "الفاكس " فقد بلغ عددهم 01 فرد فقط بنسبة 02%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الوسائل المفضلة للحصول على المعلومات هي التقارير.

السؤال 05: كيفية اتصال إدارة المؤسسة بموظفيها

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
40%	20	الأوامر والتعليمات
22%	11	الاجتماعات
2%	1	المقابلات
6%	3	الوسائط: واتساب
30%	15	البريد المهني
0%	0	المسنجر
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " الأوامر والتعليمات" وقد بلغ عددهم بـ 20 فرد بنسبة 40% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " البريد المهني" والمقدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 30%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل "الاجتماعات" بعدد قدر بـ 11 فرد ونسبة بلغت 22%، في حين عدد أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا البديل "الوسائط: واتساب" بلغ 03 أفراد بنسبة 6%، أما الأفراد الذين اختاروا البديل "المقابلات" فقد بلغ عددهم 01 فرد فقط بنسبة 2%.

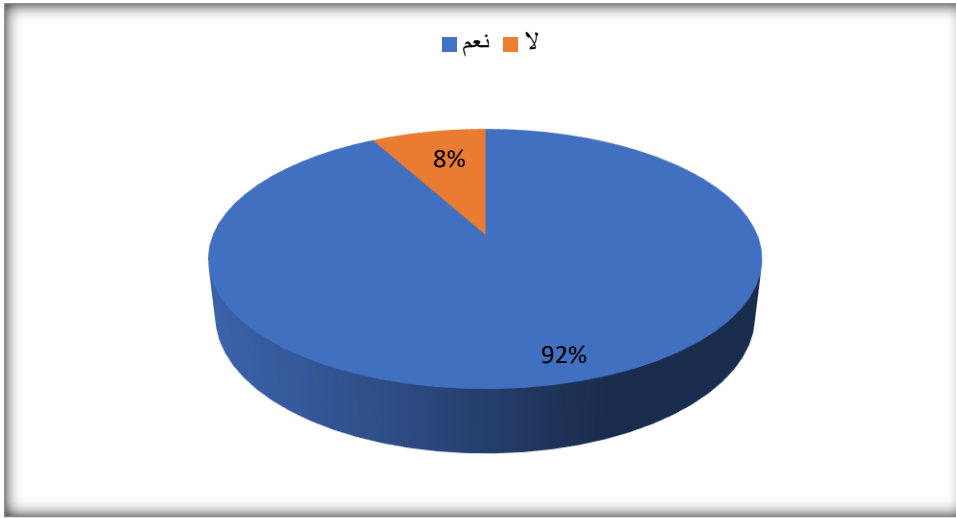
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن اتصال إدارة المؤسسة بموظفيها يتم عن طريق الأوامر والتعليمات.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

السؤال 06: هل توجد معوقات تواجه العملية الاتصالية في المؤسسة

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
92%	46	نعم
8%	4	لا
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " نعم" وقد بلغ عددهم بـ 46 فرد بنسبة 92% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " لا" والمقدر عددهم بـ 04 أفراد بنسبة 08%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنها توجد معوقات تواجه العملية الاتصالية في المؤسسة.

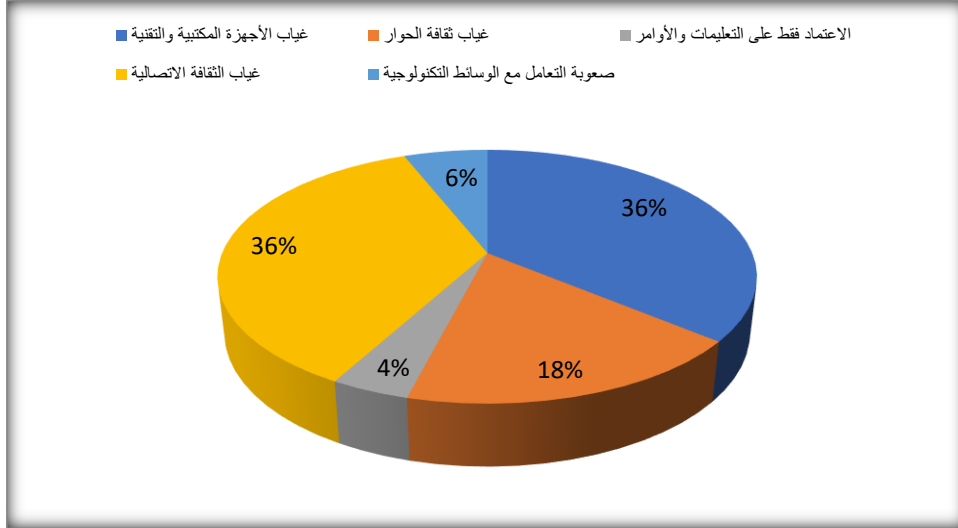
السؤال 07: ما هي نوعية المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية في المؤسسة

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
36%	18	غياب الأجهزة المكتبية والتقنية
18%	9	غياب ثقافة الحوار
4%	2	الاعتماد فقط على التعليمات والأوامر

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

36%	18	غياب الثقافة الاتصالية
6%	3	صعوبة التعامل مع الوسائط التكنولوجية
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (7) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " غياب الأجهزة المكتبية والتقنية" وقد بلغ عددهم بـ 18 فرد بنسبة 36%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " غياب الثقافة الاتصالية"، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " غياب ثقافة الحوار" والمقدر عددهم بـ 9 أفراد بنسبة 18%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل "صعوبة التعامل مع الوسائط التكنولوجية" بعدد قدر بـ 3 أفراد ونسبة بلغت 6%، في حين عدد أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا البديل "الاعتماد فقط على التعليمات والأوامر" بلغ 2 فرد بنسبة 4%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن غياب الأجهزة المكتبية والتقنية وغياب ثقافة الحوار هي أبرز المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

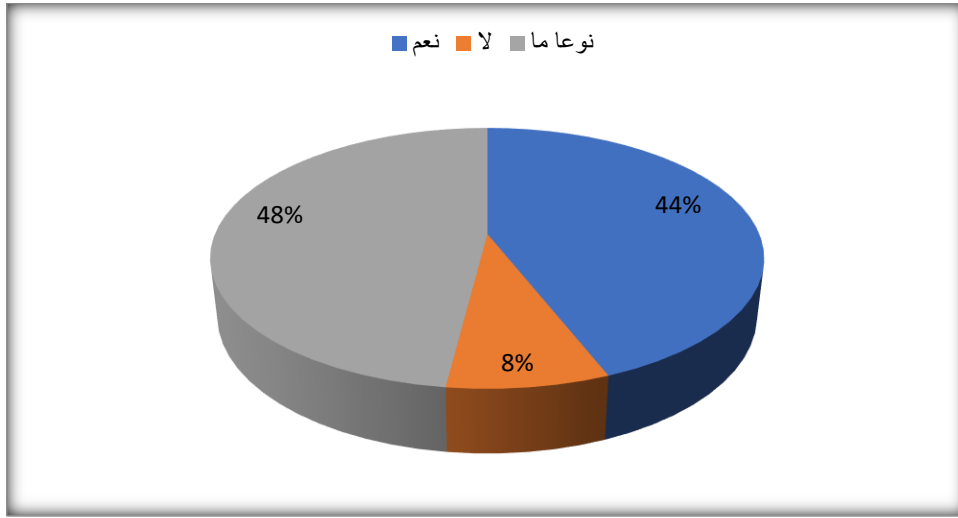
السؤال 08: مدى رضا المبحوثين عن وظيفتهم في المستشفى

الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
44%	22	نعم
8%	4	لا
48%	24	نوعاً ما

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الإجمالي	50	%100
----------	----	------



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل "نوعا ما" وقد بلغ عددهم بـ 24 فرد بنسبة 48%، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل "نعم" والمقدر عددهم بـ 22 فرد بنسبة 44%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل "لا" بعدد قدر بـ 04 أفراد ونسبة بلغت 8%.

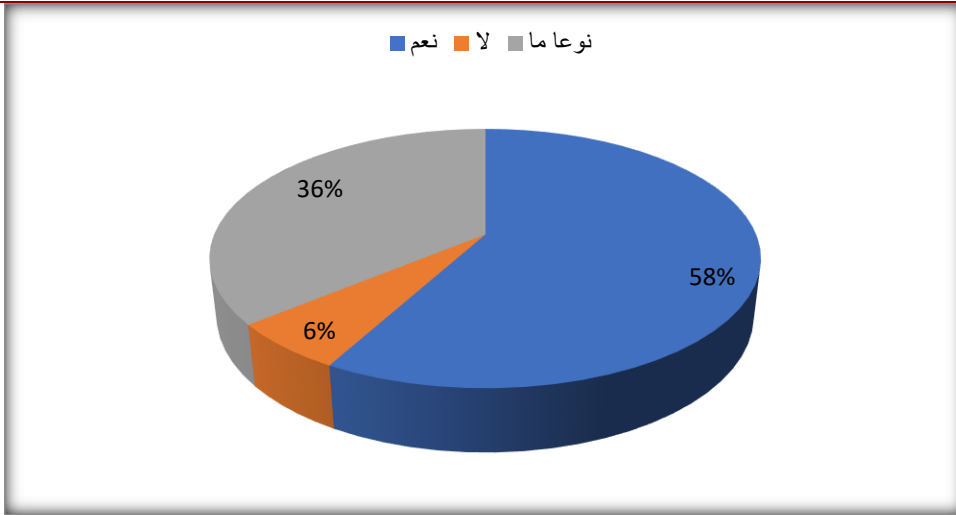
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أفراد عينة الدراسة نوعا ما راضين عن وظيفتهم في المستشفى.

السؤال 09: مدى توافق الوظيفة مع المستوى الدراسي

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
58%	29	نعم
6%	3	لا
36%	18	نوعا ما
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " نعم" وقد بلغ عددهم بـ 29 فرد بنسبة 58% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " نوعا ما " والمقدر عددهم بـ 18 فرد بنسبة 36%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " لا" بعدد قدر بـ 03 أفراد ونسبة بلغت 06%.

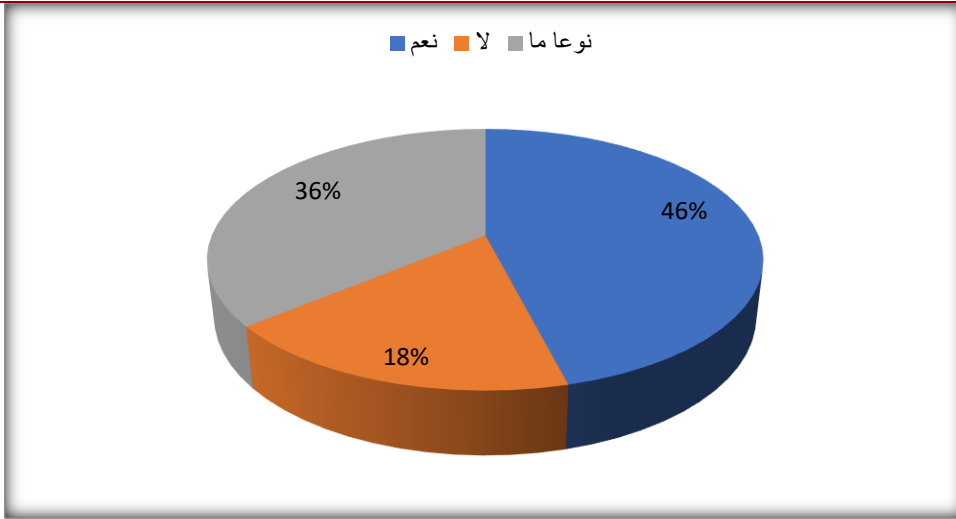
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الوظيفة تتوافق مع مستواهم الدراسي.

السؤال 10: مدى تناسب الأجر مع المجهود العملي

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
46%	23	نعم
18%	9	لا
36%	18	نوعا ما
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " نعم" وقد بلغ عددهم بـ 23 فرد بنسبة 46% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " نوعا ما" والمقدر عددهم بـ 18 فرد بنسبة 36%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " لا " بعدد قدر بـ 09 أفراد ونسبة بلغت 18%.

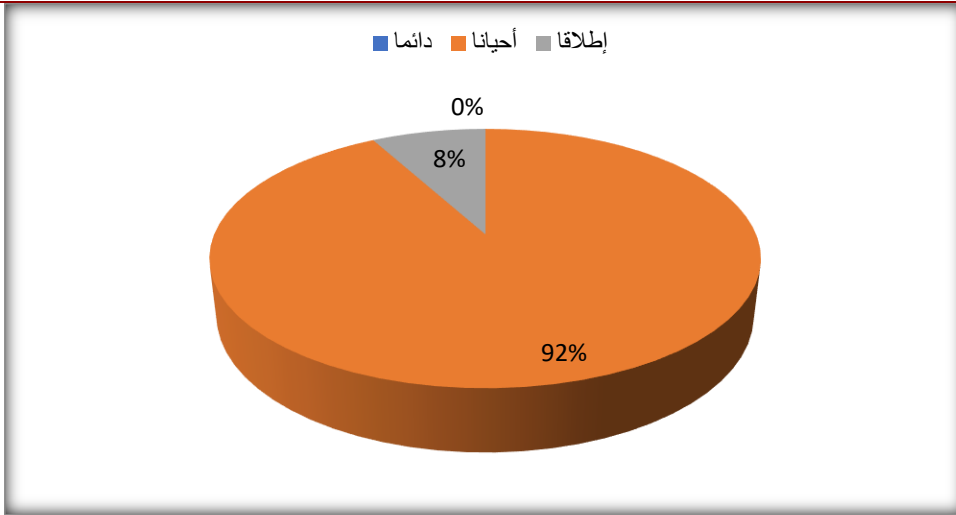
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الأجر يتناسب المجهود العملي.

السؤال 11: الترتيبات والمكافآت

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
0%	0	دائما
92%	46	أحيانا
8%	4	إطلاقا
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " أحيانا" وقد بلغ عددهم بـ 46 فرد بنسبة 92% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " إطلاقا" والمقدر عددهم بـ 04 أفراد بنسبة 08%.

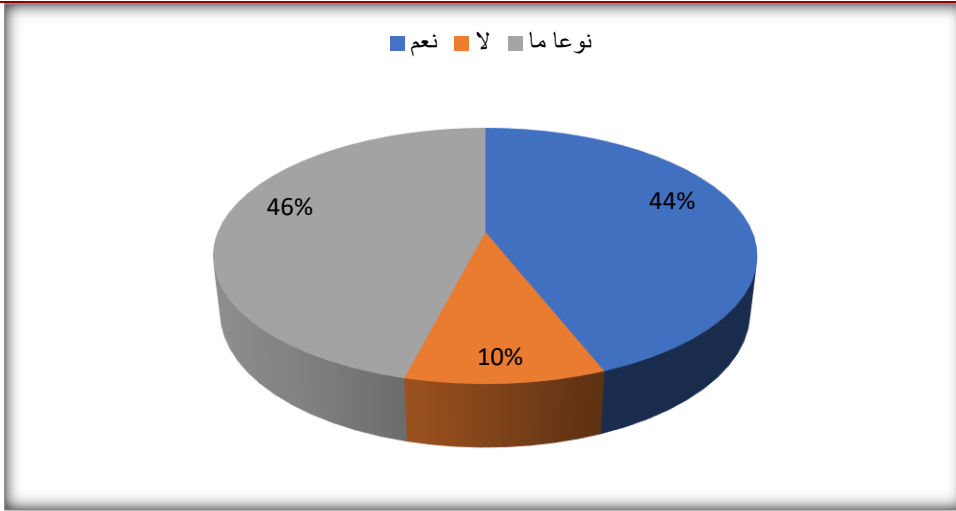
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو انه أحيانا ما تكون هناك ترتيبات ومكافآت.

السؤال 12: اهتمام الإدارة بمشاكل الموظفين

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
44%	22	نعم
10%	5	لا
46%	23	نوعا ما
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل "نوعا ما" وقد بلغ عددهم بـ 23 فرد بنسبة 46% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل "نعم" والمقدر عددهم بـ 22 فرد بنسبة 44%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل "لا" بعدد قدر بـ 05 أفراد ونسبة بلغت 10%.

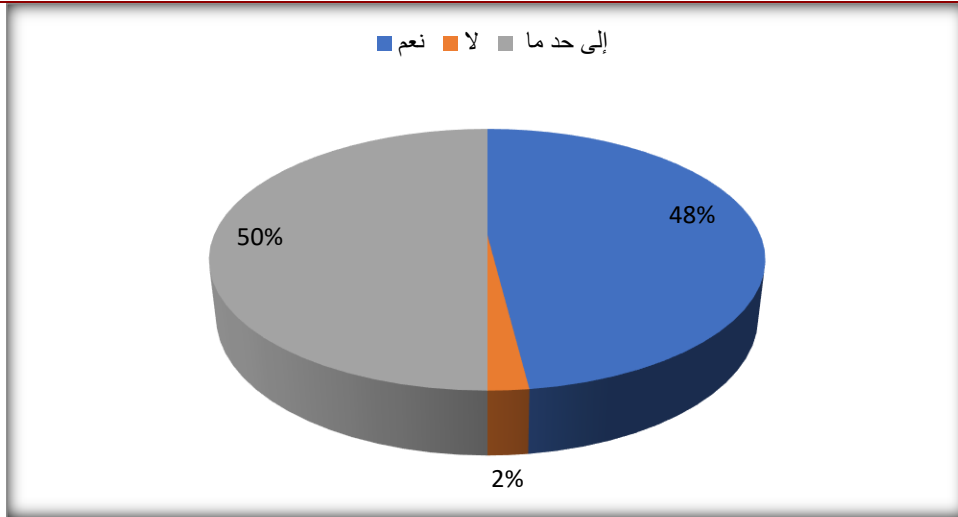
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الإدارة نوعا ما تهتم بمشاكل الموظفين.

السؤال 13: رضا المبحوثين عن علاقتهم بزملاء العمل

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
48%	24	نعم
2%	1	لا
25%	25	إلى حد ما
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " إلى حد ما " وقد بلغ عددهم بـ 25 فرد بنسبة 50% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " نعم " والمقدر عددهم بـ 24 فرد بنسبة 48%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " لا " بعدد قدر بـ 01 فرد فقط ونسبة بلغت 02%.

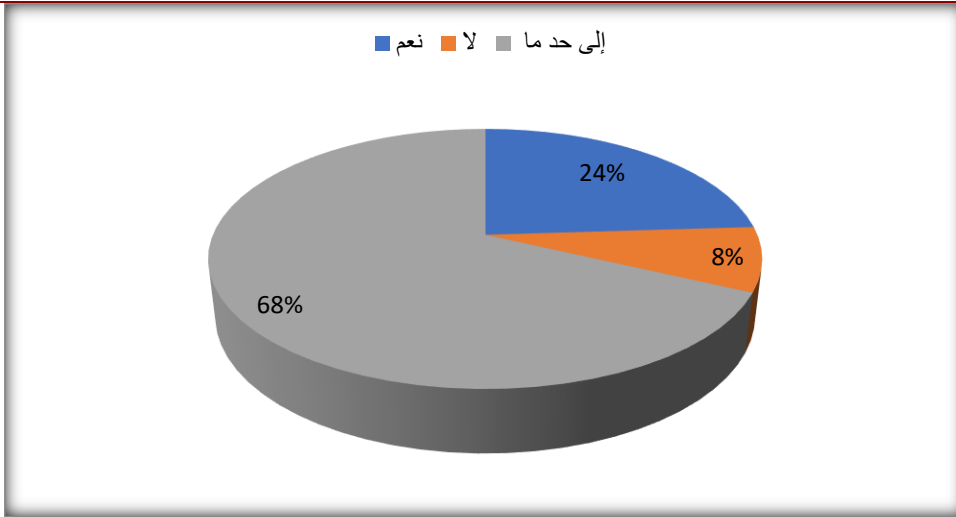
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه إلى حد ما هناك رضا عن علاقتهم بزملاء العمل.

السؤال 14: رضا المبحوثين عن نظام الاتصال الداخلي المتبع في المستشفى

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
24%	12	نعم
8%	4	لا
68%	34	إلى حد ما
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " إلى حد ما " وقد بلغ عددهم بـ 34 فرد بنسبة 68% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " نعم " والمقدر عددهم بـ 12 فرد بنسبة 24% ، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " لا " بعدد قدر بـ 04 أفراد ونسبة بلغت 08%.

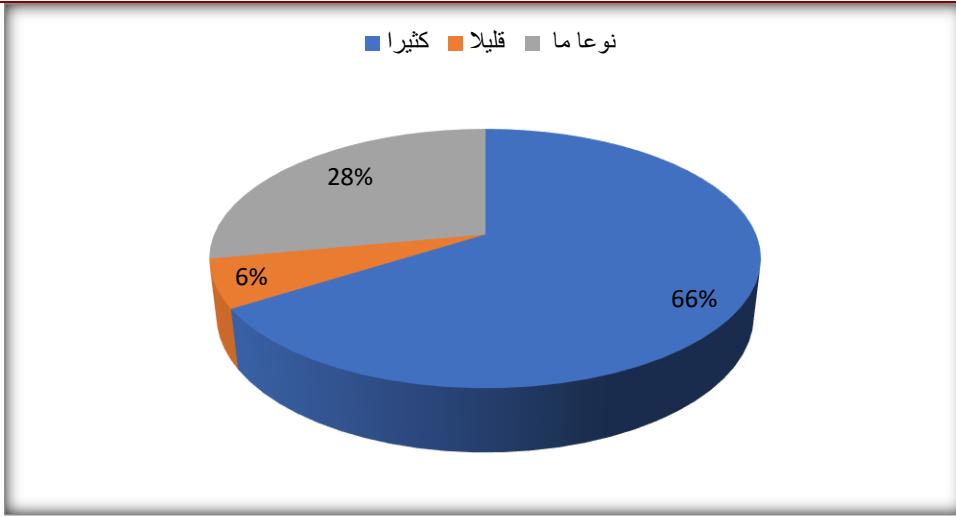
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه إلى حد ما هناك رضا عن نظام الاتصال الداخلي المتبع في المستشفى.

السؤال 15: هل التفاعل مع الزملاء يحسن الرضا الوظيفي

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
66%	33	كثيرا
6%	3	قليلًا
28%	14	نوعا ما
100%	50	الإجمالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة اختارت البديل " كثيرا" وقد بلغ عددهم بـ 33 فرد بنسبة 66% ، تليها المجموعة الثانية التي اختارت البديل " نوعا ما" والمقدر عددهم بـ 14 فرد بنسبة 28%، أما المجموعة الثالثة فقد اختارت البديل " قليلا" بعدد قدر بـ 03 أفراد ونسبة بلغت 6%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن التفاعل مع الزملاء يحسن كثيرا الرضا الوظيفي.

استنتاج:

وعموماً يمكن القول إن المؤسسات العمومية الاستشفائية هي مؤسسات ضرورية ومهمة في الخدمة الاجتماعية نظراً للوظيفة المهمة التي تقدمها لكل أفراد المجتمع في مجال الرعاية الصحية والوقاية من الأمراض.

وكذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة التي أنشأتها الدولة من أجلها، ووضعتها تحت سلطتها وتسييرها من قبل أشخاص تعينهم بذاتها لخدمة الصالح العام، وحتى تكون جانباً فعالاً في التنمية الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن للاتصال الداخلي ضرورة حتمية داخل أي مؤسسة أو تنظيم، وذلك لفعاليته وخاصة تأثيره على العنصر البشري الذي أصبح محل اهتمام كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، وأصبح نجاحها متوقفاً على كفاءة هذا العنصر وأدائه.

ولكي تحقق المؤسسة الأداء الجيد من الموظفين، لا بد من العمل على تحسين هذه الحوافز سواء المادية أو المعنوية، التي تجعل الموظف يشعر بالانتماء ويحقق بذلك كل رغباته من الوظيفة التي يشغلها لكي يقدم أداءً جيداً للمؤسسة.

فالرضا الوظيفي لا يتحقق إلا بتوفير هذه الحوافز والمكافآت كالتريقات ورفع الأجور. وهذا ما قد نلمسه لدى إدارة المؤسسة الاستشفائية، فهي كغيرها من المؤسسات الأخرى تعتمد بدورها على الاتصال الداخلي لتحقيق رضا الموظفين.

خاتمة

من خلال دراستنا لدور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي استخلصنا: أن الاتصال الداخلي أصبح ضرورة ملحة داخل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على اختلاف نشاطها وليس في القطاع الصحي فحسب وهو مهمة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وحتى يكون ذو فعالية واضحة لا بد له من إستراتيجية عمل واضحة ودقيقة، ليساهم في تسهيل عملية توصيل وإرسال المعلومات وتبادل أطراف الحوار، واستفادة زملاء العمل من خبرات بعضهم وتشجيعهم على تفاعل بينهم لرفع الروح المعنوية وتحسين أدائهم والوصول إلى الحصول على ولأئهم للعمل ولرؤسائهم في العمل.

كما ان الاتصال الداخلي عامل من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مساهمته في التنسيق والانسجام داخل المؤسسة وخلق نوع من العواطف التي تنشأ بين الموظفين مع الوقت وتكوين علاقات طيبة أساسها التعاون الذي تؤدي بدوره للتقليل من الملل والروتين الذي يكون في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- الوسائل الاتصالية المفضلة لدى الموظفين هي: الوسائل الشفهية والمكتوبة لسهولة استعمالها ودقتها في توصيل المعلومات؛
- كما أنهم يفضلون الإعلانات والتقارير والهاتف للحصول على المعلومات داخل المستشفى؛
- للاتصال الداخلي عدة معوقات قد تواجهه ترجع إلى غياب ثقافة الحوار، وعدم وجود إمكانية المشاركة في صنع القرار وغياب الثقافة الاتصالية؛
- من عوامل الرضا الوظيفي هو توافق الوظيفة مع المستوى الدراسي والمؤهلات العلمية من جهة وملائمة الظروف المحيطة بالعمل، وكذا تناسب الأجر مع المجهود العملي؛
- بالإضافة إلى تقديم الإدارة المكافآت والترقيات لموظفيها بصفة دائمة؛
- للاتصال الداخلي دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا من خلال وضع نظام اتصالي منظم ومرتب يساعد على التنسيق بين جميع الأطراف الموجودة في المستشفى؛

- إن التفاعل بين الزملاء في العمل وموظفي الإدارة دور كبير في تحسين العامل بالراحة النفسية، وهذا من شأنه رفع كفاءات العمل وزيادة الإنتاجية وتوطيد العلاقات، إضافة إلى إن الاتصال الداخلي يساعد على خلق ثقافة الحوار وتبادل المعلومات والخبرات والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ومنه نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

التوصيات والاقتراحات:

- تكثيف الجهود بين كل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة الاستشفائية لتحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة؛
- الاهتمام أكثر بالموظفين وذلك بتحفيزهم بمختلف الطرق الممكنة ومراعاة الجانب النفسي لديهم؛
- وضع نظام اتصالي فعال وواضح يخضع للمراقبة من طرف المسؤولين والمعنيين بالعملية الاتصالية؛
- وضع خلية اتصال أو علاقات عامة أو جهاز مستقل داخل المؤسسة الاستشفائية لتعريف وتوضيح أهمية ودور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية؛
- الاتصال الدائم بين إدارة المستشفى وموظفيها أي بين جميع الأطراف والجهات بطريقة شفافة وواضحة؛
- تقديم ترقية من فترة لأخرى وتعديل نظام المكافآت لزيادة كفاءة العمال وتحقيق رضاهم؛
- إعطاء الموظفين فرصة لطرح انشغالاتهم وإيصال أفكارهم للإدارة ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وعدم اقتصرهم فقط على تنفيذ الأوامر؛
- الاعتماد على التقنية العالية في وسائل الاتصال لأن لديها تأثير إيجابي على تفعيل صورة المؤسسة؛



قائمة المصادر والمراجع


- ابن منظور، لسان العرب، ج1، بيروت، دار صادر، 1992.
- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 06.
- الأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد2، العدد3، (جانفي2014)
- الأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد2، العدد3، (جانفي2014)
- الأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد2، العدد3، (جانفي2014).
- برنية، طروم علي، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، نظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 6، يوليو2014.
- بلمادي عز الدين، واقع تسيير المؤسسات الطبية الاجتماعية، الصحية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018-2019.
- بن مهدي سليمة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمستغانم، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة مستغانم، الجزائر، 2016، 2017.
- حللمي حليلة، بومعزة صارة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بجامعة الطاهرة مولاي، سعيدة سنة 2017-2018.
- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، رسالة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، علوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2013-2014)
- سارة لعويسي، أمينة عتامنة، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا وظيفي لدى العاملين بإذاعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم اعلام والاتصال،

- تخصص اتصال وعلاقات عامة، بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (2016-
(2017)
- صليحة شلواش واقع إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وأثرها على العمل الصحفي، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة خيضر بسكرة.
- طاكوبا مختار وحساني حورية، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، بجامعة أدرار، الجزائر، 2021-2022.
- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم السباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة، المفاهيم- المحددات، الاستراتيجيات، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2019.
- عينوز نجلاء، هويلي آمنة، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل سنة 2015-2016.
- قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010.
- محمد بالرابح، الرضا عن العمل ديوان المطبوعات الجامعية بوهران سنة 2009.
- محمد تيسير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022/06/10.
- محمد عقوني، المنهجية في البحث العلمي، 2024.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، الطبعة الاولى، القاهرة المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- وليد، حليم غازى، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الطبعة الاولى،
الدار الجامعية الاسكندرية، 2011.

- .



الملاحق

الملحق الأول: استبيان الدراسة

قائمة الاستبيان الموجهة إلى عمال المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم أختي الموظفة الكريمة : تحية طيبة وبعد يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم ، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ولما كان لانطباعكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذا العمل، يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصدق وصراحة تامة بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك ، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وتقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.

المحور (1) المعلومات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر أنثى

2/ السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/ المستوى التعليمي :

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

4/ المهنة :

طبيب ممرض عون إدارة تقني سامي في الإعلام الآلي عامل نظافة
عون أمن

5/ الأقدمية :

أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

المحور (2) الاتصال الداخلي والرضى الوظيفي

نوع الاتصال السائد في إدارة المستشفى:

رسمي غير رسمي

أنواع الإتصال الأكثر استعمالا

صاعد نازل أفقي

الوسائل الإتصالية الأكثر استعمالا:

الوسائل المكتوبة الوسائل الشفهية الوسيطتين معا الوسائل التقنية

السمعية البصرية السمعية

الوسائل المفضلة للحصول على معلومات :

الإعلانات المذكرات المصلحية التقارير الهاتف الفاكس

كيفية اتصال إدارة المؤسسة بموظفيها :

الأوامر والتعليمات الإجتماعات المقابلات

الوسائط : واتساب البريد المهني المسنجر

هل توجد معوقات تواجه العملية الإتصالية في المؤسسة :

نعم لا

ماهى نوعية المعوقات التى تواجه العملية الاتصالية فى المؤسسة :

غياب الأجهزة المكتبية والتقنية غياب ثقافة الحوار الإعتماد فقط على التعليمات والأوامر

غياب الثقافة الاتصالية صعوبة التعامل مع الوسائط التكنولوجية

مدى رضى المبحوثين عن وظيفتهم فى المستشفى :

نعم لا نوعا ما

مدى توافق الوظيفة مع المستوى الدراسى :

نعم لا نوعا ما

مدى تناسب الأجر مع المجهود العملى :

نعم لا نوعا ما

الترتيبات والمكافآت :

دائما أحيانا إطلاقا

إهتمام الإدارة بمشاكل الموظفين :

نعم لا نوعا ما

رضى المبحوثين عن علاقتهم بالزملاء فى العمل :

نعم لا إلى حد ما

رضى المبحوثين عن نظام الإتصال الداخلى المتبع فى المستشفى :

نعم لا إلى حد ما

هل التفاعل مع الزملاء يحسن الرضى الوظيفى :

كثيرا قليلا نوعا ما

ماهى الإقتراحات التى تقدمها لتحسين عملية الإتصال ؟

-
-
-

الملحق الثاني: مخرجات spss

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	56.0	56.0	56.0
	أنثى	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	18	36.0	36.0	36.0
	من 30 الى 50 سنة	23	46.0	46.0	82.0
	أكثر من 50 سنة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	8	16.0	16.0	16.0
	متوسط	7	14.0	14.0	30.0
	ثانوي	13	26.0	26.0	56.0
	جامعي	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب	5	10.0	10.0	10.0
	ممرض	19	38.0	38.0	48.0
	عون ادارة	8	16.0	16.0	64.0
	تقني سامي اعلام الي	6	12.0	12.0	76.0
	عامل نظافة	8	16.0	16.0	92.0
	عون امن	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	28.0	28.0	28.0
	من 5 الى 10 سنوات	18	36.0	36.0	64.0

	أكثر من 10 سنوات	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الحالة العائلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	16	32.0	32.0	32.0
	متزوج	20	40.0	40.0	72.0
	مطلق	11	22.0	22.0	94.0
	أرمل	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رسمي	45	90.0	90.0	90.0
	غير رسمي	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صاعد	1	2.0	2.0	2.0
	نازل	46	92.0	92.0	94.0
	أفقي	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الوسائل المكتوبة	4	8.0	8.0	8.0
	الوسائل الشفهية	11	22.0	22.0	30.0
	الوسيلتين معا	21	42.0	42.0	72.0
	الوسائل التقنية	2	4.0	4.0	76.0
	الوسائل السمعية البصرية	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الاعلانات	10	20.0	20.0	20.0
	المذكرات المصلحية	15	30.0	30.0	50.0
	التقارير	19	38.0	38.0	88.0

	الهاتف	5	10.0	10.0	98.0
	الفاكس	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س5			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	الأوامر والتعليمات	20	40.0	40.0	40.0
	الاجتماعات	11	22.0	22.0	62.0
	المقابلات	1	2.0	2.0	64.0
	الوسائط: واتساب	3	6.0	6.0	70.0
	البريد المهني	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س6			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	نعم	46	92.0	92.0	92.0
	لا	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س7			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	غياب الأجهزة المكتبية والتقنية	18	36.0	36.0	36.0
	غياب ثقافة الحوار	9	18.0	18.0	54.0
	الاعتماد فقط على التعليمات والأوامر	2	4.0	4.0	58.0
	غياب الثقافة الاتصالية	18	36.0	36.0	94.0
	صعوبات التعامل مع الوسائط التكنولوجية	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0		

		س8			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	نعم	22	44.0	44.0	44.0
	لا	4	8.0	8.0	52.0
	نوعا ما	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س9		
--	--	----	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	58.0	58.0	58.0
	لا	3	6.0	6.0	64.0
	نوعا ما	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س10			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	نعم	23	46.0	46.0	46.0
	لا	9	18.0	18.0	64.0
	نوعا ما	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س11			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	أحيانا	46	92.0	92.0	92.0
	اطلاقا	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س12			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	نعم	22	44.0	44.0	44.0
	لا	5	10.0	10.0	54.0
	نوعا ما	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س13			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	نعم	24	48.0	48.0	48.0
	لا	1	2.0	2.0	50.0
	الى حد ما	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س14		
--	--	-----	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	12	24.0	24.0	24.0
	لا	4	8.0	8.0	32.0
	الى حد ما	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		س15			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	كثيرا	33	66.0	66.0	66.0
	قليلًا	3	6.0	6.0	72.0
	نوعا ما	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق الثالث: الوثائق

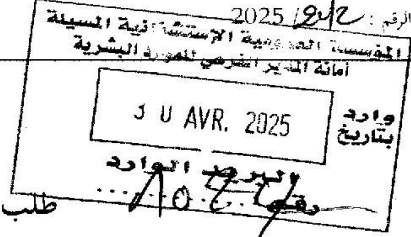
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Mohammed Boudiaf M'sila
Faculté des s H et S
Département des sciences de
l'information et de la Communication



المسيلة في: 2025/04/24

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
الهاتف: 035353045



إلى السيد المحترم :

مدير مستشفى الزهراوي - المسيلة -

طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،

في إطار التحضير لإجراء دراسة ميدانية ، تخصص : اتصال وعلاقات عامة

نلتمس من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالبة المذكور أدناه وتقديم المساعدة الممكنة في إطار إنجاز مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماستر لموسوم ب : دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي في المؤسسات الصحية -
المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة نموذجا

من إعداد الطالبة :

الرقم	اللقب والاسم	رقم التسجيل
01	بوعباية أحلام	20064084060

تقبلوا مني أخلص عبارات الاحترام والتقدير



عن رئيس قسم
رئيس قسم علوم الإعلام
و الاتصال
يوسف عبد العاني



المدير الفرعي للموارد البشرية
يوسف سليمي