

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

علاقة الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي

بالرضا الوظيفي لدى

عمال الشبه الطبي.

- دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود

بالعاصمة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية.

إشراف الأستاذ:

محمود بوسنة

إعداد الطالبة:

يمينة عبد الرحمان

السنة الجامعية

2015/ 2014

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

علاقة الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي

بالرضا الوظيفي لدى

عمال الشبه الطبي.

- دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود

بالعاصمة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية.

إشراف الأستاذ:

محمود بوسنة

إعداد الطالبة:

يمينة عبد الرحمان

السنة الجامعية

2015/ 2014

يعتبر تدفق المعلومات عصب الحياة في عمليات وفعاليات أي تنظيم، فصنع القرار يعتمد على معلومات دقيقة وكاملة ومتوفرة في نفس الوقت، فيتوجب على أي مؤسسة أن تنتهز سياسات اتصال داخلية متكاملة ضمن إطار معرفي يعمل على تحقيق التنسيق فيما بينها داخليا بما يحقق لبلوغ مجموعة الأهداف المسطرة وغاياتها من قبل المؤسسة، وعليه لا بد أن تولي أهمية بالغة للاتصال التنظيمي الخاص بها<sup>1</sup>، حيث لم تعد وظيفة الاتصالات تقتصر على التخابر داخل المؤسسة أو بينها وبين المحيط بل اتسعت وهذا بفضل شبكة الإنترنت والإنترانت والإكسترنانت لتشمل نقل البيانات والمعلومات والصور وغيرها، أي أنها أصبحت بمثابة البنية التحتية الشاملة لما أطلق عليه اسم المجتمع المعلوماتي.

فمن الضروري بما كان وفي ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يعرفه العالم في السنوات الأخيرة أن يتم تزويد المؤسسات وبخاصة الخدماتية بالوسائل التي تواكب العصرنة، ومن بين ما يجب تطويره والتركيز عليه هو أسلوب الاتصال والوسائل المستخدمة له على حد سواء، فقد أصبحت المؤسسات تعمل على تحسينه بالاعتماد على أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن تحسين الاتصال الداخلي الرسمي يساعد وبشكل كبير على التحسين والرفع من درجات عوامل عدة أهمها الأداء، الإنتاجية وبخاصة الرضا الوظيفي بشكل عام لدى العمال بأي مؤسسة كانت سواء خدماتية أو إنتاجية.

فالإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعمال يزداد يوما بعد يوم وذلك بمحاولة الإدارة الممتدة والمستمرة في السعي لضمان ولاء عمالها وتقبلهم لقراراتها، فحسب هاورد (Haward ) (1955) الانتقال إلى عصر المعلومة أدى إلى تغيير التركيز في العمل من صناعة المنتجات إلى تسيير

---

<sup>1</sup> بشير كاوجة (2013): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. في علوم التسيير بكلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

وتوفير المعلومة، هذا التحول في التركيز أدى إلى تزايد عدد الوظائف التي مهمتها تقديم الخدمات، وإعتماد أكبر على فرق العمل ونشر المعلومة ومشاركة أكبر من العمال.

فالعديد من الصناعات تتغير بسرعة والمنظمات الناجحة توفر منتجات وخدمات جديدة وتتبنى طرق عمل أكثر ابتكارا... هذه التغييرات حولت طبيعة العمل بطرق زادت من تأثير الرضا أو السعادة والرفاهية على العامل، لهذا فإن الاهتمام بالعامل السعيد أو الراضي جاء في وقته ليواكب تحول طبيعة العمل في ظل عصر العولمة.

هذا المفهوم الجديد للتقدم تبنته الجزائر على غرار عديد بلدان العالم، سعيا منها لتطوير البلاد من خلال الرفع من انتاجية مختلف القطاعات بها كالصناعة والفلاحة والصحة.....

هذا الأخير أي قطاع الصحة يعتبر من أهم القطاعات بالجزائر الذي أولت له الجهات المسؤولة الإهتمام والذي تجسد في مجموعة من الإصلاحات التي عرفها القطاع، وبالرغم من ذلك يبقى هذا القطاع يعاني من مشاكل عديدة وجملة أغلبها متعلقة بعمليات التسيير لا بالإمكانيات فتوصيل المعلومات هو الجوهر والأساس في كل التنظيمات، وبدون مشاركة المعلومات لا يمكن للتنظيم أن يتشكل ولا يستطيع أن يعيش طويلا، وعليه فإن عملية الاتصالات تفرض مشكلة كبيرة ومعقدة لإدارة المنظمة الصحية والتي ترتبط فعاليتها بشكل مباشر بمدى رضا العمال عموما عن ماهية المعلومات والقدرة الاتصالية من الإدارة إلى العمال والعكس. وبالتالي تعمل المؤسسات العمومية الإستشفائية كغيرها من المؤسسات على اكتساب اتصال داخلي فعال ومتطور لمواكبة التطورات من حولها وتحسين الخدمات المقدمة بها، فحسب الباحثة رويم فائزة (2012)<sup>1</sup> يرجع هذا إلى أنه قد ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

---

<sup>1</sup> رويم فائزة (2012): معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد 07. جامعة قاصدي مرياح.

وعلى هذا الأساس جاء الاهتمام بدراسة الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية وربطه بالرضا الوظيفي من خلال بعض أبعاده المهمة، سعياً منا إلى الدفع الإيجابي للخدمات المقدمة بها من خلال الرفع من مستواها عن طريق تحديد أهم المشاكل التي تعترضها وإيجاد حلول مناسبة لها.

لذا تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وفصل تمهيدي تم فيه تناول كمدخل للدراسة مشكلة البحث، الهدف منه، التساؤلات التي يجيب عنها، تحديد المفاهيم والمصطلحات التي تم استخدامها في الدراسة، مع ذكر بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة معاً.

ففي الفصلين الأول والثاني تم تحديد الإطار النظري لمتغيري الدراسة حيث اشتملا على أهم النقاط المتعلقة بهما إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدى.

أما الفصل الثالث فقد خصص للتعريف بالصحة العمومية بالمستشفيات الجزائرية وهي محل الدراسة التطبيقية، وهذا للتعريف بماهية ومهام مهنة أفراد العينة من خلال المراسيم التنفيذية الخاصة بالشبه الطبي بالقانون الجزائري للعمل.

وبالنسبة للفصلين الرابع والخامس فقد تناولوا التقسيم العملي للبحث، حيث خصص الفصل الرابع لتبيان منهج وميدان وعينة الدراسة، مع توضيح الخصائص الفردية والتنظيمية لأفراد العينة بالإضافة إلى تقنيات البحث وذكر الدراسة الاستطلاعية وتطبيق الدراسة الأساسية ومنها حدوديات البحث.

بينما خصص الفصل الخامس لعرض وتحليل نتائج البحث بالإجابة على تساؤلاته، مناقشتها وتحليلها من خلال الدراسات السابقة والتحليلات السيكولوجية لكل منها، واختتمت في الأخير ببعض الاقتراحات والتوصيات.

## 1-موضوع البحث:

يرتكز بحثنا أساسا على موضوع الاتصالات الداخلية بالمستشفيات الجزائرية وهذا من خلال الوسائل المستعملة والمتاحة فعليا بها ومقارنتها بما يفترض أن يكون من وجهة نظر العمال الشبه الطبيين بمختلف الرتب والمناصب ومدى ارتباطها مع رضاهم عن كل من الترقية، الزملاء، المشرفين، الأجر ومحيط العمل وطبيعته.

## 2-أسباب اختيار موضوع البحث:

يرجع سبب إختيار الموضوع إلى:

- أهميته وتداخله مع عدة متغيرات أخرى كالأداء والتغيب...
- رغبتنا في الكشف عن نظام الاتصالات السائر في المنظمات الجزائرية والمقارنة بين ما هو موجود وبين المفروض أن يكون، وهذا لمعرفة الإختلالات إن وجدت واقتراح تعديلات لها.
- تحديد العلاقة بين المتغيرين من خلال أهم نقاط الضعف والقوة للتركيز عليها في إيجاد حلول لمختلف المشاكل.

أما عن سبب اختيار دراسة الموضوع في المستشفيات فيرجع إلى:

- الإطلاع الجيد نوعا ما على الموضوع من خلال دراستنا السابقة في مذكرة الليسانس لذات الموضوع بعنوان: الاتصال الداخلي وأثره على الرضا المهني لدى الأطباء بالمستشفيات العمومية بالجزائر العاصمة ``.
- تحديد بعض المشاكل المهمة المرتبطة بمتغيرات الموضوع واقتراح حلول لها تناسب المنظمات الإستشفائية بالدرجة الأولى.

- إقتراح حلول مناسبة ومباشرة لأحد أكبر المشاكل التي يعرفها قطاع الصحة في السنوات الأخيرة وهو إضراب عمال المستشفيات حتى تحقيق مطالبهم المرتبطة أغلبها بمتغيري الدراسة.

## الإشكالية العامة للبحث:

يعتمد تطور وازدهار أي منظمة كانت على مدى سرعة وتفاعل وحدثة أساسيات عملها، وهذا ما يتطلب أساسا وجود اتصال فعال يؤدي دوره في الوقت المناسب من خلال استعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة في التعامل سواء خارج او داخل المنظمة.

لكن وكما هو معروف كي تتجح أي منظمة على المستوى الخارجي عليها أولا أن تتجح داخليا لتمرر هذا النجاح إلى الخارج، وهذا على أساس تفعيل الاتصالات.

فيرجع هذا النجاح أساسا عن حسن استعمال التقنيات الحديثة للاتصال بهدف إيصال المعلومات بشتى الاتجاهات ( أفقي \_ صاعد \_ نازل ) والأنواع ( رسمي أو لارسمي ) بشكل أوضح في المنظمات الإنتاجية ، أي التي يقاس نجاحها بكمية انتاجها كالمصانع والفلاحة...  
أما فيما يخص المنظمات الخدمائية فنجاحها يبرز من خلال رضا المتلقين لهذه الخدمات والذي ينعكس أساسا من خلال رضا عمالها كمنظمات النقل، التربية والتعليم العالي والصحة...  
ويسبب الفوضى العارمة التي اجتاحت قطاع الصحة في السنوات الأخيرة في الجزائر والمتمثلة في الإضرابات التي كان أغلبها مفتوحا من عمال القطاع، نددوا فيها بالنقائص وعرضوا المطالب والحقوق التي وجبت أن تكون بحسب آرائهم وقد كان هذا من مختلف شرائح وعمال القطاع خاصة منهم عمال المستشفيات العمومية بكل أصنافها [ جامعية - متخصصة ... ] ومن مختلف فئات العمال [ الشبه الطبي - الأطباء والأسلاك المشتركة].

انجرت عن هذه الإضرابات أضرار جمة أدخلت القطاع في دوامة الإحتجاجات والفوضى حتى من قبل المرضى وأهاليهم، الذين كانوا وبحسب المتطلعين والمختصين وحتى العامة أكبر المتضررين خاصة بما أسموه " الحد الأدنى من الخدمات " .



وقد كانت أكبر الإحتجاجات والإضرابات هي تلك التي قام بها الأطباء الأخصائيين -  
الأطباء المقيمين وعمال سلك الشبه الطبي، هذه الأخيرة أي فئة عمال الشبه الطبي ولأنها تعتبر  
أكبر شريحة في القطاع، وأكبر نسبة في أغلب المستشفيات\* فقد كانت انعكاسات إضرابها كبيرة  
 واحتجاجاتها مسموعة بحيث أنها هزت الرأي العام قبل الحكومة والمتمثلة في الوزارة الوصية  
والهيئات التابعة لها.

والسبب العام والأكبر لاحتجاجات شريحة عمال الشبه الطبي هو عدم رضاهم عن  
كثير من الأمور كالأجر - التعويضات - الظروف المهنية المحيطة بعملهم... وعدم وجود  
تواصل فيما بينهم وبين المسؤولين في الوقت الأول أين بدأت مطالبهم بشكل مغلق وهادئ،  
لتتحول فيما بعد إلى ما عرف بموجة الإضرابات الوطنية والتي اتسمت بالسلمية لكن بصوت  
عال ومسموع خاصة مع وجود القنوات الخاصة ووسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي  
التي زادت من حدة المواقف.

وسبب هذا التصعيد بالأساس هو عدم وجود إتصال فعال وبناء ما بين المحتجين  
والمسؤولين عموماً، وهو ما يوضح وجود مشكلة في طرق التواصل والتفاوض في إيصال ما  
يسبب عدم رضا عمال قطاع كبير ومهم في الجزائر كقطاع الصحة بكل فئات عماله وبخاصة  
أكبر نسبة منهم وهم عمال سلك الشبه الطبي.

ومحاولة منا لدراسة هذه الإضرابات والموجات الغاضبة من العمال ونقص الخدمات  
للمرضى، قمنا بطرح الإشكال التالي: هل هناك علاقة ما بين الاتصال الداخلي الرسمي ورضا  
عمال الشبه الطبي؟

ولقد خصصنا دراستنا الميدانية في أحد المستشفيات الجامعية العمومية الجزائرية كعينة  
من المستشفيات العمومية بالجزائر ككل على أمل أن تعمم هذه الدراسة لاحقاً، فقد كان مسرحاً

\* أنظر الملحق رقم ( ) الخاص بعدد عمال التنظيم الطبي والشبه الطبي بالتفصيل في مستشفيات العاصمة.

لعديد الإضرابات المفتوحة خاصة من عمال الشبه الطبي بحيث عرف عرقلة في الخدمات ألا وهو المستشفى الجامعي نفيسة حمود - بارني سابقا.

## 5- تساؤلات البحث:

- (1) ما هو نمط الاتصال الداخلي السائد بالمستشفى بين المفضل والمستخدم فعليا؟
- (2) ما هي وسائل الاتصال المستعملة بالمستشفى للبحث عن المعلومات المختلفة الرسمية منها وغير الرسمية؟
- (3) هل الاتصال مع الزملاء مطلوب لتأدية المهام كإطلاع الأعوان الشبه الطبيين بالتغييرات التي تطرأ بالمصلحة وبالمستشفى ككل، ومساعدتهم على معرفة حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها بالمرسوم التنفيذي كارتداء الشارة المهنية؟
- (4) حسب تقييم الأعوان الشبه الطبيين للاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى، هل هناك ضرورة لوضع خطة استراتيجية له من خلال وضع اقتراحات مناسبة لذلك؟
- (5) هل توجد فروق في الرضا الوظيفي للعمال تعود لمستويات ادراكهم لنوعية الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى؟

## 6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

### أ) الإتصال الداخلي الرسمي:

1- **إصطلاحا:** هو كل عمليات التواصل داخل منظمة أو مؤسسة ما بحيث تتم بالوسائل المتاحة بها، تهدف إلى توصيل المعلومات إلى الآخر، هذه الأخيرة قد تكون أوامر وتعليمات أو نتائج ومعطيات تنتقل إلى مختلف المصالح، ويتم ذلك دون أي تغيير في أي بند أو فقرة ولا حتى كلمة وهذا انطلاقا من المصدر الأساسي إلى أن تصل إلى آخر متلقي لهذه المعلومات.

2- **إجرائيا:** هو تبادل وايصال المعلومات بين الأفراد مهما كان عددهم،

من خلال عدة طرق أهمها التشفيه، الترميز وحركات الجسم... حيث تتقل للعمال، الوحدات أو المصالح... داخل اي منظمة أو مؤسسة مهما كان طابعها قصد اىصال المطلوب مهما كان إلى المعنيين.

### 3- الرضا الوظيفي:

(1) لغة: رضي \_ رضا \_ رضوانا \_ مرضاة عنه وعليه.

\_ راض عن الشيء: اختاره وقنع به.

\_ والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وانجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.<sup>1</sup>

(2) اصطلاحا: هو اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها العامل، حيث يشعر بقبول

مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، الاقتصادية والادارية المتعلقة بوظيفته.<sup>2</sup>

- كما يعرفه هوبوك على أنه: مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع

البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله، كما صوره لوك Locke وبورتر Porter

على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته،

وبين ما هو متحصل عليه بالفعل.<sup>3</sup>

(3) اجرائيا: هو حالة نفسية انفعالية تحدث أثناء العمل ناتجة عن كل جوانب العمل

سواء كانت ايجابية أو سلبية يتكامل فيها الفرد مع عمله، وتساهم عدة عوامل في تطوير

مشاعر الرضا وتحقيق هذا التكامل، من بينها العمل في حد ذاته، ظروف العمل، الأجر،

الترقية، الإشراف والزملاء.

وهو حالة وجدانية نابعة عن الفرق بين ما يقدمه العامل للمؤسسة وما يتوقعه من

طموحات وحاجات يريد تحقيقها والوصول إليها من جهة وبين ما تقدمه له المؤسسة من جهة

أخرى

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخيم وشريف عمارة - قياس الرضا الوظيفي للمرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة ( 1998 ): الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية - مركز الدراسات والبحوث - أكاديمية نايف العربية.

<sup>3</sup> عبد الحميد بن عبد المجيد ( 2009 ) الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين - دراسة مقارنة.

## 7- الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي معا:

تتقسم الدراسات السابقة فيما يخص مستوى ارتباط موضوعي الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي إلى قسمين:

**القسم الأول:** يذهب أصحابه ( بورثر وروبرتس- لشانج- ويلي جيمس وباسين محجر) إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط أساسا بالاتصال الداخلي، فكلما كان الإتصال جيدا سواء الرسمي أو غير الرسمي كانت درجة الرضا جيدة كما قال بورثر وروبرتس: «أن الاتصال الجيد يرفع من مستوى الرضا»، وكما قال ويلي جيمس: «يكون عدم الرضا نتيجة حتمية لعدم كفاءة الاتصال».

**القسم الثاني:** الذي توصل أصحابه ( إياد حماد - يونج وجامعة أوهايو ) إلى أن الرضا الوظيفي غير مرتبط أساسا بالاتصال الداخلي، بل يعود إلى متغيرات أخرى أهمها الإشراف والعلاقة فيما بين الزملاء ( جامعة أوهايو )، حيث وجد الباحث يونج أن الارتباط غير مؤثر بل هو ضعيف جدا ولا يتحكم في درجة الرضا.

## 7- التعقيب على الدراسات:

تم اختيار الدراسات السابقة المذكورة أعلاه على أساس أنها تناولت متغيري الدراسة معا، وهذا للاستفادة منها في دعم دراستنا الحالية نظريا وبخاصة في التحاليل السيكولوجية للنتائج المتوصل إليها، سواء كانت توافقها أو تعترض معها مع التأكيد على الأسباب المؤدية لذلك وهذا لإثراء دراستنا الحالية وجعلها تتميز بنتائجها عن باقي الدراسات السابقة، وجعلها أيضا مرجعا لدراسات لاحقة تتناول ذات الموضوع، على أمل أن تعمم هذه الدراسة على باقي المستشفيات بالعاصمة ثم بكل ولايات الوطن، ومن ثم ولما لا إجراء دراسة مقارنة مع مستشفيات ناجحة خارج الوطن في ذات الموضوع.

# الفصل

الأول:

الاتصال في

المنظمات:

حالة المستشفيات

الجزائرية كنموذج.

## مقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الاتصال بالمنظمات، حيث أصبح القائمون على الأعمال ينظمون العلاقات داخل المنظمة وخارجها بعدما تيقنوا من ضرورة ذلك، ولا تقوم العلاقات الحسنة الفعالة لدعم أهداف الإدارة إلا لاتصال فعال يبقي العلاقات في إطار العمل ليخدم مصالح العامل كفرد ومصالح المنظمة ككل.

وهذا ما جاءت به دراسة مختار حمزة 1965 حين أكد أن الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة يجعلهم أكثر دينامية واستقراراً، كما أنه يرفع من روحهم المعنوية ما ينعكس ايجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

فالعالم اليوم يعيش ثورة تكنولوجية رفعت التحدي أمام المنظمات على اكتسابها واستغلالها لإنجاح أعمالها حيث أصبح بالإمكان تبادل الأخبار ونقل المعلومات في أقصر وقت وبأقل التكاليف خاصة في ظل استخدام القمار الصناعية والالياف البصرية منها والضوئية من خلال الانترنت الذي حوّل الاتصال من الورق والهاتف إلى اتصال إلكتروني يعبر العالم في ثواني معدودة فجعله كقرية صغيرة.

من هذا المنطلق جاء هذا الفصل لنستعرض من خلاله الاطار النظري الخاص بالاتصال الداخلي دعماً لدراستنا، كتحديد أهم المفاهيم والنظريات التي تناولت الموضوع وأنواعه وأهميته.

## 1- تعريف الإتصال:

### 1-1- الإتصال عموماً:

كلمة إتصال Communication مأخوذة من أصل لاتيني Communis و تعني "عام" أو "مشترك" و بهذا فالكلمة تعني خلق قاعدة مشتركة عامة، فوظيفة الإتصال تحقق المشاركة في توزيع الحقائق والآراء أو الترويج لفكرة، موضوع، قضية، سلطة أو خدمة عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات من شخص إلى شخص آخر، من شخص إلى جماعة أو بين الجماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين.<sup>1</sup>

فمحمود عودة يرى أن الإتصال هو العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة.<sup>2</sup>

أما B. Golam baud فيرى أن الإعلام هو وضع علاقة بين الإنسان والأحداث، أما الإتصال فهو وضع العلاقة بين الإنسان والآخرين لأجل تسهيل عملهم الجماعي.<sup>3</sup>

ونجد تعريفاً آخر لـ Mevrihue يرى فيه أن الإتصال هو مقصود من جانب

المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المتقبل ويؤكد إلى استجابة السلوك المطلوب

منه، فالإتصال هنا هو أي سلوك لفظي أو غير لفظي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير

في الطرف الآخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Claud Vermot Gaud – Mobiliser pour gager – Edition Liaisons –Paris 199-

<sup>2</sup> - محمود عودة ( 1988 ): أساليب الإتصال و التغيير الاجتماعي – دار النهضة العربية – بيروت .

<sup>3</sup> - Carmier Solange – La communication et la Gestion – Université du Quebec Collection Organisation et Changement – 1995.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي – السلوك الإنساني في المنظمات . الدار الجامعية.الإسكندرية.

وقد عرفه كل من Zheirry Zibaert و Nicole Alureida داخل المؤسسة

على أنه عملية إنتاج معلومات داخل المحيط الداخلي الذي تتشكل من خلاله تبادلات

والتقاءات بين الأفراد.<sup>1</sup>

أما صلاح الدين جوهر فيعرف الاتصال " على أنه نقل وتبادل وإذاعة البيانات

و المعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة هو توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة.<sup>2</sup>

كما يعرفه perston et Houkins " على أنه عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي

تقوم به الجماعات داخل التنظيمات من خلال تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " <sup>3</sup>

أما في مجلة المرشد فقد عرف الباحثون الاتصال: " على أنه عملية نقل المعلومات

والأفكار والإتجاهات من المصدر إلى المتلقي للوصول إلى هدف معين"<sup>4</sup>

ونجد Scott يعرف الإتصال على أنه "سباق يضمن الإرسال والإسترجاع الدقيق

للأفكار من أجل إحداث النشاطات المتكاملة للإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة. " <sup>5</sup>

ويعرف Deois Kith الإتصال على " أنه عملية فهم من شخص لآخر".

بينما إتفق مجموعة من الباحثين على أن الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من

الأنشطة تتضمن الإستماع، التأمل، التعبير والإختيار، وكذلك التغييرات في الشعور

و السلوك، فهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل

<sup>1</sup> - Libeart et Alureida- La communication interne de l'entreprise –Edition Dunad, Paris 1998.

<sup>2</sup> - صلاح الدين جوهر – إدارة المؤسسات الاجتماعية -، أسسها و مفاهيمها – مكتبة عين الشمس – القاهرة – 1976.

<sup>3</sup> - محمد القاسم الفريوني(1993): السلوك التنظيمي دار المطبوعات – عمان-

<sup>4</sup> - المرشد ( 1987): مجلة فصلية تعني بالثقافة العمالية و التكوين النقابي – مطبعة الرهان الرياضي الجزائري – العدد 5 الجزائر.

<sup>5</sup> - ديفيز كيث (1974): ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف. السلوك الإنساني في العمل – دار النهضة. مصر.



تبنى مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

### 1-2- الاتصال الخارجي:

يلعب الاتصال الخارجي دورا أساسيا في إنشاء صورة وسمعة المنظمة حيث تنقل المعلومات والأفكار من داخل المنظمة إلى خارجها في شكل ربط علاقات أو إعلان عن سلطة أو خدمة ما ... إن تمت العملية بشكل جيد فإن هذا يخدم المنظمة ويزيد في اتساع مجالاتها خارجيا.<sup>2</sup>

### 1-3- الاتصال الداخلي:

يتمثل في تبادل الرسائل داخل المنظمة بين جانبي المؤسسة [الإدارة و العمال] بوسيلة القناة المناسبة، فالاتصال داخل المؤسسة موجه للحصول على انضمام الجميع إلى الأهداف، فهو عملية مزدوجة الاتجاه يشمل في حين واحد إرسال الأوامر، المعلومات والنصائح من المسؤولين وإرسال القرارات المتخذة من طرف المسؤولين للأجزاء الأخرى من المنظمة.<sup>3</sup>

حيث يلعب الإتصال داخل المنظمة دورا كبيرا في الإعلام والدعاية وإحداث الإقناع والتأثير والعاطفة اتجاه بعض الأفكار والقضايا، كذلك الإيحاء بأفكار واتجاهات ومقاصد معينة، فالإتصال داخل المؤسسة يشمل مجموعة من الأفعال التي تتولد داخل المؤسسة، هذا النوع من الإتصال يقوم بمجموعة من الوظائف الممثلة في العرض والنتائج وحصيلة الإرسال [معلومات - معرفة - عمل ] والشرح [ توجيه جديد - مشروع ...].<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون ( 2007):الاتصالات الإدارية - أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال - دار الراية للنشر و التوزيع.

<sup>2</sup> - Groupement Sonatrach - AGLP - la communication interne -2006 .

<sup>3</sup> - A. Bouhafse

<sup>4</sup> - Site internet: WWW. Encgs .AC.MD / moodle /File 2008

ولقد أشار Denis Benais أن الاتصال داخل المنظمة يتضمن مجمل الأفعال الاتصالية التي تستهدف إعلام الموظفين وتحفيزهم كذلك وضع مهاراتهم لتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.<sup>1</sup>

وقد عرف كل من Z Libeart et N. Alureida et Zheirry Zibaert أن

الاتصال داخل المؤسسة هو عملية إنتاج معلومات داخل المحيط والذي تتمثل من خلاله تبادلات والتقاءات بين الأفراد.<sup>2</sup>

فالالاتصال الداخلي هو مسألة رئيسية من حسن سير العمل والأعمال التجارية وتحدد نجاح وفعالية الاتصال الخارجي كما أنه يمثل مكسبا هاما لقطاع الأعمال ويوفر لها ميزة إضافية على منافسيها من خلال زيادة التماسك داخل فرقهم، إبلاغ موظفيها ومعرفة كيفية التواصل داخليا، وهذه هي المهارات اللازمة لتفعيله. كما أنه يعمل على تغيير رؤية الموظفين في الشركة من أجل التوصل إلى فهم أشمل. و أنشطة الاتصال الداخلي تتمثل في الصحف، النشرات الإخبارية والشبكة الداخلية للشركات والتأكيد على الجانب الإنساني من الشركة وتسهيل الضوء على العمل والعمال.<sup>3</sup>

وينتظر من الاتصال الداخلي إعلام العمال حول حياة المنظمة، تطوراتها وسوقها... وهذا الانتظار يهم الإدارة العامة كما يهم العمال فالالاتصال الداخلي يبحث كذلك في تنسيق كل ممثلي المنظمة من أجل تضامن جماعي، تطوير المنظمة والتغييرات التي يجب أن تنفذ، فالالاتصال الداخلي له هدف أساسي يتمثل في تطوير ثقافة المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - D.Bonois 1995 : – Introduction aux sciences de l’information et de communication – Edition d’organisation – Paris.

<sup>2</sup> - Z- Libeart et N. Alureida 1998 – la communication interne de l’entreprise – Edition Dunod- paris.

<sup>3</sup> - Groupement Sonatrach 2006 – AGIP – la communication interne.

<sup>4</sup> - Durand Anthonuy – Dartigues Stephane et Roche Gaetan- Université de perpignan via domination institue.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول أن الإتصال الداخلي هو أحد العناصر الأساسية والأكثر أهمية للسير الفعال لكل النشاطات والممارسات المتعلقة بالمنظمة وبدونه لا يمكن أن تحقق هذه الأخيرة وظائفها وأهدافها.

#### **1-4-الاتصال الداخلي وعلاقته بالاتصال الخارجي وتاريخ تطوره:**

يعتبر الاتصال الداخلي الرهان الكبير للتشغيل الجيد للمنظمات وشرط نجاح وفعالية الاتصالات الخارجية التي تلعب دورا أساسيا في إنشاء صورة وسمعة المنظمة، حيث تنقل المعلومات والأفكار من داخل المنظمة إلى خارجها في شكل ربط علاقات أو إعلان عن سلطة أو خدمة ما ... إن تمت العملية بشكل جيد فإن هذا يخدم المنظمة ويزيد في اتساع مجالاتها خارجيا.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يمثل توجها لا يمكن إهماله بالنسبة للمنظمات فالإتصال الداخلي الناجح يقود انتماء الجماعات ويوجهها إلى أهداف واحدة سطرته المنظمة على المستوى الجماهيري أي الخارجي.

فهما كان حجم المنظمة يلعب الإتصال الخارجي دورا مهما في سلطة وصورة المنظمة حيث ينمي المتعاملون والزبائن آرائهم ووجهات نظرهم، فمن المهم أن تعطي المنظمة صورة إيجابية مبنية على التجربة والقدرات والابتكار فهناك حتمية موجودة هو أنه لا يمكن نجاح الإتصال الخارجي إذا كان الإتصال الداخلي متدهورا، فالمنظمة الناجحة هي التي تعطي أهمية للاتصال بين الأفراد داخلها من أجل تنمية دوافعهم وولائهم اتجاه المنظمة معتمدة على تنمية كفاءة الإتصال داخل المنظمة وخارجها.<sup>2</sup>

هذا الاهتمام بالاتصال خاصة الداخلي منه بدأ منذ ظهور الخطوات الأولى لمجيء الفترة الصناعية حيث ظهرت حاجة الإدارات في بعض المؤسسات إلى إيصال تعليمات

<sup>1</sup> - Groupement Sonatrach 2006 : AGLP – la communication interne.

<sup>2</sup> - Bruno Hemriet 2006 : – Audit de la communication interne – Edition d'organisation – Source site internet.

ومعلومات للمستخدمين، مثلا في عام 1890 ظهرت الجرائد الداخلية الأولى لكن وجب انتظار حوالي قرن لكي تكون الوظيفة محققة ومحددة.

وفي سنوات الثمانينات نشأت "حملات الاتصال الداخلي" أو "مسؤولي الاتصال الداخلي" كما نشأت في نفس الوقت أول وكالات المجلس ومراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لوسائل الاتصال الداخلي فقد عرفت تطورا متذبذبا منذ ظهورها في أوائل السبعينات إذ وجب انتظار سنة 1996 الفترة التي اتجهت فيها المؤسسات الفرنسية إلى الاتصال بالإنترنت داخليا.<sup>1</sup>

وبالتالي أصبح الاتصال داخل المنظمات أكثر تطورا وفعالية حيث أصبح مرتبطا بالنشاطات الأخرى في تسيير الموارد البشرية مثلا أصبح أغلب العمال يريدون المشاركة في حياة منظماتهم وفي المشاريع والإنتاج وهذا يمر بالضرورة عن طريق الاتصال الذي لم يكن يستخدم بكثرة مقارنة بالحاضر، أيضا الكثير من المسؤولين يستغلون 80 إلى 90% من وقتهم في حضور المحاضرات وتشغيل موجة المعلومات...<sup>2</sup>

## **2- أهداف الاتصال الداخلي وأهميته:**

عندما نتكلم عن أهداف الاتصال فإننا نشير أكثر إلى الأهداف السلوكية وغاياتها حيث حددت الغاية الأولى للاتصال كهدف أساسي هي إقناع المستقبل بما يتمنى من خلال الفكرة التي في ذهن المرسل.

و مجمل أهداف الاتصال داخل أي منظمة هي كالآتي :

<sup>1</sup> Durand Anthony, Dartigues Stephane et Roche Geatam n, Université de perpignan via dominitia institue Jacque maillot , traduction : original :Fr source, site internet .

<sup>2</sup> - Sekiau et Autre 1993, Gestion des ressources humaines , De Boeck Université , Canada.

**أهداف معرفية:** تقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والأخبار قصد جعل أطراف التنظيم [ رؤساء ومرؤوسين ] على علم بما يجري أو يجب أن يجري وما هو المتوقع من كل منهم وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود فيجلب الانتباه نحو الأهداف أو التعرف على المضامين البيئية الداخلية ونشر الحوافز وإيصال التعليمات والتوجيهات وأمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة وبيئتها.

**أهداف إقناعية:** هو إحداث التأثير على الأفراد بالأساليب المختلفة [عاطفية – انفعالية] لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات نظر قادة المنظمة وفلسفتهم حتى يأتي الجميع بالسلوك المناسب لتحقيق الأهداف ودفع عجلة المنظمة باتجاه صحيح.

**أهداف توزيعية:** إذا كان الهدف من الاتصال هو الإبلاغ عن التوجيهات والتعليمات فإن الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة والاسترخاء والرضا والهدوء باعتبارها حالات تتطلبها النفس البشرية لتنتقل بعد ذلك إلى سلوكات مقصودة بتفاعل سليم ونشاط عال. ومن الأساليب المعتمدة في هذا المجال: سماع الموسيقى أثناء العمل، فتح أبواب المكتب، خلق فترات الراحة خلال ساعات العمل...

**أهداف تحفيزية:** إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا للعاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمتهم في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة مما يضمن جعل المنظمة وحدة متعاونة متوجهة بكل طاقاتها وإمكاناتها لتعزيز العمل الجماعي.<sup>1</sup>

من هذه الأهداف التي تكون عامة داخل المنظمات هناك أهداف تهتم العاملين وأخرى تهتم المسؤولين أو الإداريين وهي:

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد (2000): سلوك تنظيمي – دار الحامة للنشر و التوزيع – الأردن.

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ولا شك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تؤدي إلى تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.

وهناك أربع مجالات لتقديم المعلومات الهادفة للعاملين داخل المنظمة:

- 1) معلومات عن المؤسسة كإنتاجها - مستقبلها - القرارات الهامة.
- 2) معلومات عن سياسات المؤسسة وخاصة بما يتصل بوظائفهم.
- 3) معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- 4) معلومات تتصل بنشاط العامل وظروف المؤسسة الاقتصادية.

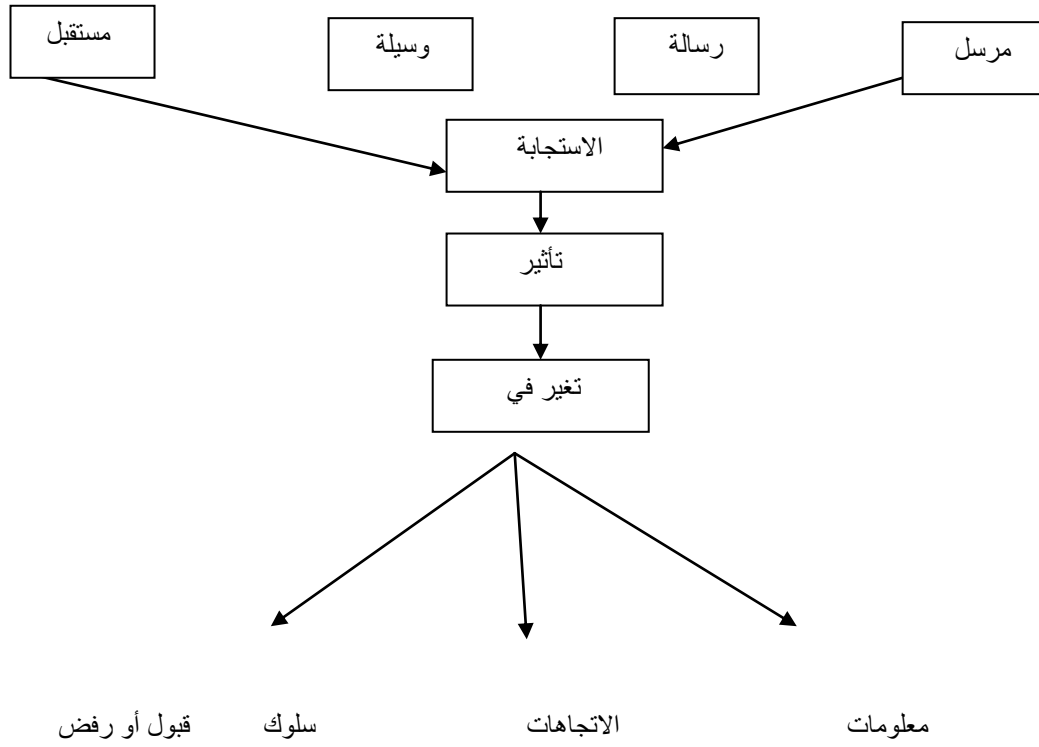
ب- أهداف الاتصال بالنسبة للمسؤولين: يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للمسؤول الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يتراهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية فالمسؤولية تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراداً أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، والاتصال الجيد يمهد الطريق للمسؤول لاتخاذ القرارات الهامة السليمة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحية.

وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للمسؤولين هو:

- أ- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.
- ب- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المنظمة بصورة صادقة.
- ج- تمكين المسؤول من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- د- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. خيرى خليل الجميلي (1996): الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية - أصوان.

شكل رقم ( 1 ) : مخطط يوضح أهداف الاتصال:<sup>1</sup>



تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية للمنظمات كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة التي تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فإن الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي يؤثران في نجاح المنظمة وفي قدرتها على تحقيق أهدافها وعليه يمكن القول أن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي ينقل الدم [ المعلومات ] إلى المنظمة.<sup>2</sup>

فالاتصال داخل المنظمة ضروري خاصة بالنسبة لفئة العمال لأنه يرفع من معنوياتهم ويخلق لديهم الحماس والرغبة في الإخلاص لمنظمتهم وجعلهم قادرين على إعطاء رأيهم إزاء قضية مهمة كعمال أو كأعضاء في تلك المنظمة فهو يعمل على تسهيل عملية الحصول على المعلومات والبيانات وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين وتسهيل عملية الحصول

<sup>1</sup> - محمد عودة (1991): أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي - دار النهضة العربية بيروت.

<sup>2</sup> - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون (2007): الإتصالات الإدارية - أسس و مفاهيم و مراسلات الإتصال - دار الراية للنشر و التوزيع - الأردن.

على الآراء والاقتراحات والصعوبات من قبل المرؤوسين وتحسين عملية الترابط والتناسق بين إدارات المنظمة الواحدة لإنجاز ما هو مطلوب بها بكفاءة وفعالية.

كما يعمل الاتصال الداخلي على خلق روح الوعي الجماعي والفردي بتثقيف العمال وتعريفهم بأهداف منظماتهم وهذا حتى يشارك الجميع في المنظمة بتقريب المسافة الاتصالية وبالتالي خلق عنصر الاحترام المتبادل وعلاقات حسنة بين أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

كما أن الاتصال الجيد بين الرئيس والمرؤوسين يحقق رضا العمال كما أن له أثرا فعالا في تقدم العمال في أعمالهم إذ أن الاتصال ليس مجرد إصدار للأوامر بل من خلاله يمكن نقل شكاوي العمال إلى الإدارة والمناقشة في أمور العمل كما يسمح لكل فرد من إيجاد مكانته في المنظمة، فالعمال يستطيعون معرفة ما تنتظره منهم الإدارة إضافة إلى تفادي الضغوطات القوية فإنعدام المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها يخلق علاقات متوترة بين العمال، فتأثير الاتصال على الروح المعنوية للعمال ورضاهم واستقرارهم المهني ينعكس على أداء هؤلاء ذلك أن الاتصال يعتبر أحد العمليات الأساسية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

كما أن الاتصال يوفر لأعضاء المنظمة المعلومات الخاصة بالمهام وبأهداف المنظمة ككل مما ينعكس على دعم الإستقرار والأمن داخل المنظمة، كما أنه يحقق التقارب بين كل أعضاء المنظمة ويدعم التفاعل بينهم مما يؤدي في النهاية إلى رضا الجميع ومنه العمل الفعال.<sup>3</sup> كذلك الاتصال ساهم في جعل الأفراد قادرين على التغلب على العقبات التي تهدد وجودنا كأفراد والتي لا يمكن مواجهتها بشكل إنفرادي، وعليه يمكن القول بأن الإتصال يعتبر عاملا أساسيا ومهما لنجاحنا كأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي (1996): الإتصال وسائله في الخدمة الإجتماعية.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك في الإتصال.

<sup>3</sup> - د. محمد عبد الحميد ( 1993):الإتصال في مجال الإبداع الفني والجماهيري - الناشر عالم الكتب.

<sup>4</sup> - صباح حميد علي وغازي فرحات أبوزيتون ( 2007): الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال - دار الرابطة للنشر و التوزيع - الأردن.



فالاتصال يجعل كل فرد داخل المنظمة على علم بما يحدث داخلها بما أنه ينتمي إليها ويقضي معظم أوقاته فيها، فغياب الاتصال داخل المنظمة يفتح المجال لانتشار الإشاعات التي تسمم الأجواء، فالعامل يجب أن يخلق اتصالاً سواء بمسؤوله أو بزملائه لإتمام وظيفته كما يجب إذ لا يمكن تصور عامل داخل منظمة منعزلاً عن الباقين لأن المعلومات المهنية يمكن أن تكون عند أحدهم فيحدث إلزاماً بالاتصال،<sup>1</sup> كما يفضل أن يتم التعرف على الحالة الوجدانية للعمال، فقد بينت الدراسات حول الاتصالات والرضا عن العمل أن السلوكيات المتعلقة بالاتصال متغيرة في أكثر من 60% من حالات الرضا عن العمل أمثال  
Jublin (1978) - Muchinsky (176)....

كما أن Miles (1965) يرى " أنه يعود الرضا عن العمل لدى العمال عند الإشارة وتحسيسهم أن لهم أهمية في المنظمة ما يؤدي إلى نقص النزاع في المصالح وتسهيل عملية التسيير".

فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها. من هذا المنظور فإن المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة واتخاذ القرار الأمثل لذلك و هذا من أجل الحفاظ على مناخ العمل، أي أنهم يستعملون مبدأ التسيير بالمشاركة فالأشخاص الأكثر رضا هم الأكثر إنتاجية والأكثر ميولاً للعمل مع الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>  
وعبد الرحمن عيسوي يضيف "أن زيادة إلى هذه الأبحاث أدت تجارب إلى التأكيد على أن نمط الاتصال ونوعه يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره بالرضا، كذلك تدل هذه التجارب على أن قدرة الفرد على ضبط جماعته و التحكم فيها تعتمد على المكانة التي يحتلها في هذه الجماعة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي (1996): الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية - أصوان.

<sup>2</sup> - د. عبد السلام أبو قحف (1989): سياسات الأعمال و الممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية و التجارية - مؤسسة كتاب الجامعة - الإسكندرية.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن عيسوي (1982): علم نفس الإنتاج - دار النهضة العربية - بيروت.

كما أشارت نتائج الدراسة التي قام بها موشينسكي إلى جودة علاقة الارتباط بين

مكونات الرضا عن العمل [الأجر - الترقية ...] والبيئة التنظيمية [ أسلوب الإدارة والمسؤوليات ...]. وبين معظم مكونات الاتصال، فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته التنظيمية كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها.

كما تساهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته المستخدمة في تحقيق الرضا عن العمل وعن بيئته التنظيمية، فتحقيق تعاون الأفراد داخلها وتفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالإتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة فهو وسيلة فعالة من وسائل دفع الجهود نحو مستويات أكبر من الإنجاز.

وقد أكد العديد من الباحثين فكرة علاقة الاتصال بالرضا عن العمل لدى العمال من بينهم Steven Helo (1952) حيث قام بتجربة في شركتين أمريكيتين متشابهتين في جميع الأوجه غير أن الأولى تسير حسب برنامج اتصال بينما الثانية تفتقد لمثل هذا البرنامج، فتوصل الباحث إلى أهمية التحوار بين الرؤساء والمرؤوسين ومناقشتهم في أمور العمل وكذا الأمور الشخصية للعمال عن طريق عقد إجتماعات دورية معهم حتى يشعروا بالمشاركة والانتماء وهذا ما يرفع من رضاهم في أداء العمل.

كما أكد العلاقة مجموعة من الباحثين من بينهم الباحث إسماعيل صغير في دراسة أجروها على المؤسسات الجزائرية سنة 1993 في 33 ولاية وعلى 1052 عامل من مؤسسات عمومية مختلفة، حيث توصلوا إلى أنه يوجد عاملين ظاهرين من عوامل الرضا المهني عند العمال يخصان العوامل المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل الذي يحتل المرتبة الأولى والعوامل الضمنية للعمل في المرتبة الثانية، وقد وجد الباحثون ثلاث مؤشرات على ذلك تتمثل في أنه يتحقق الرضا عند العامل الجزائري في حالة ما إذا كان هناك:

- اتصال وتعاون بين الزملاء.

- إحساس العامل أن الجماعة محتاجة إليه.
- العلاقات الحسنة مع الزملاء.
- زيادة إلى ذلك دراسة كندية بينت العلاقة الموجودة بين عدم رضا العمال وتنظيم الاتصال بين مراكز أخذ القرار فكلما كان العمال بعيدين عن سياسة أخذ القرار في المؤسسة كلما اتسعت فرص النزاع.<sup>1</sup>

### **3- أنواع الإتصال الداخلي:**

وللاتصال الداخلي نوعين: اتصالات رسمية في إطار شبكة الاتصالات المحددة رسمياً وأخرى غير رسمية أي أنها تكون خارج حدود الشبكة:

#### **3-1- الإتصال الداخلي الرسمي:** ويقصد به إيجاد نظام رشيد قائم على

التخطيط لوعلى الإجراءات الكيفية التي تسلكها البيانات في المنظمة وتوزيع السلطات والاختصاصات الرسمية داخل المنظمة.

و يهدف الاتصال الرسمي إلى تحقيق ثلاثة أغراض رئيسية:

- نقل الأوامر وفقاً للتسلسل القيادي القائم في المنظمة.
  - نقل الاقتراحات والتقارير وردود الفعل التي يبديها العمال للمسؤولين.
  - إحاطة كافة أعضاء المنظمة بالأهداف العامة التي تعمل على إنجازها.<sup>2</sup>
- وتتم الاتصالات الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحددها حيث تأخذ ثلاثة اتجاهات أساسية، هي:

#### **1- الاتصال الهابط أو النازل / الاتصال من أعلى إلى أسفل :** هو الاتصال الذي يتم

بين الرؤساء والمرؤوسين، أي من مراكز اجتماعية أعلى إلى مراكز اجتماعية أدنى وفقاً

<sup>1</sup> - Smail Sghir et Dameil Mercure – Culture et Gestion en Algérie – Edition ANEP – 1997-P76.

<sup>2</sup> - د. محمود فهمي العروزي (1978): العلاقات الإدارية من المؤسسات العامة – القاهرة.

للتسلسل الهرمي أي من الرئيس إلى الإطارات الذين يلعبون دور الوسيط بين الطرفين، ثم المشرفين حتى تصل إلى العاملين.

ويعرف كذلك بالاتصال الرأسي، حيث يلعب دورا فعالا في إنجاز وتنفيذ العمل وفق قرارات وتعليمات دقيقة ومحددة في بث شعور تكامل الأعمال والنشاطات داخل المنظمة.<sup>1</sup> هذا النوع من الاتصال يمكن إدراجه في الاتصال ذي الاتجاه الواحد، لأن المسؤولين يلقون ببياناتهم وتعليماتهم إلى العمال دون أن تتاح لهم فرصة المناقشة وهذا ما يؤثر سلبا على العمال.<sup>2</sup>

وفي هذا النطاق أجريت دراسة ميدانية عام 1965 على 18 مجموعة من العمال لبيان مدى تأثير هذا النوع من الاتصال، وكانت النتيجة أن نسبة 90% من العينة كانوا يعانون الإحباط نتيجة الاتصال ذي الاتجاه الواحد كما كانوا أيضا يفتقرون إلى الثقة في قدراتهم لإنجاز أعمالهم.<sup>3</sup>

كما أوضحت التجارب التي أجراها الباحث Leroitt بعض الإيجابيات والسلبيات للاتصال ذي الاتجاه الواحد، تتمثل أهمها في ما يلي:

- سرعة هذا النوع من الاتصال في نشر المعلومات والبيانات.
- المعلومات والبيانات منظمة ودقيقة.
- لا يسمح للمستقبل بإبداء ملاحظاته بشأن المسألة المطروحة، وبالتالي لا يمكن إثبات خطأ المرسل.<sup>4</sup>

## 2- الاتصال الصاعد / الاتصال من الأسفل إلى الأعلى:

لا تقتصر مهمة العاملين على استقبال المعلومات فقط وإنما توفر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى أي من المرؤوسين (قاعدة الهرم) إلى رؤسائهم (قمة الهرم) والذي يعرف كذلك

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي (1992): أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال. مطبعة النخلة. الجزائر.

<sup>2</sup> - صالح خليل أبو أصعب (1998): العلاقات العامة و الاتصال الإنساني - دار الشرق و التوزيع ط1 الإسكندرية.

<sup>3</sup> - كتب ديفيز - ترجمة سيد عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف (1974): دار النهضة - مصر.

<sup>4</sup> - Leroitt . H.J – Psychologie des fonctions de Direction(1974 ) Edition Hommes et Technique – paris .

بالاتصال العكسي. فإرسال المعلومات إلى القمة أمر ضروري للسير الحسن للمؤسسة خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار حاجيات وانشغالات العمال.

أما المعلومات التي يتم نقلها أو تصعيدها إلى القمة، تتمثل في:

- تقارير الأداء وظروف العمل.
- اقتراحات خاصة بميدان العمل.
- شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها العامل أو أحد أتباعه.
- تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء

مهامها.<sup>1</sup>

### 3-الاتصال الأفقي:

ويقصد به إرسال وتبادل المعلومات بين مختلف العمال والموظفين الذين يتمركزون في نفس المستوى التنظيمي الرسمي للمنظمة كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم. فالاتصال الأفقي يعتبر ضروريا لإحداث التنسيق والانسجام بين مختلف الأقسام والوظائف التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، فالعمال يلجؤون إلى هذا النوع من الاتصال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الصاعد أو النازل، خاصة في المنظمات التي يسودها التسلط والذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر من مصادر القوة والسلطة.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الأفقي فيما يلي :

- خلق جو حيوي ملائم داخل المؤسسة وروح التعاون بين العمال لإسهال المهام.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

<sup>1</sup> - pertti .j.M – Ressources Humaines et Gestion Personnes – Edition Wuibed-paris 1994-p200.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي (1992): أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال - الجزائر.

## • الاتصال المباشر بين العمال.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه الأنواع الاتصالية نستنتج أنه لا يمكن التحدث عن الاتصال النازل على أنه نوع من التسلط والدكتاتورية إذا تكامل مع النوع الآخر وهو الاتصال الصاعد، الذي يعطيها المضمون الديمقراطي، دون أن ننسى أهمية الاتصال الأفقي المتبادل حتى تكون شبكة الاتصالات على أكمل وجه لتحقيق الأغراض والأهداف.<sup>2</sup>

### 3-2- الاتصال الداخلي اللا رسمي:

إن الاتصال في المؤسسة لا يقتصر على الاتصال الرسمي فقط بل يخضع إلى الاتصال غير الرسمي، ونعني به الاتصال الذي يحدث خارج المسارات المحددة له، حيث يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي والذي يعرفه خيرى خليل الجميلي: " على أنه ذلك الاتصال الذي يتميز بعدم الاعتماد على الطريقة التقليدية في تبادل الأفكار والمعلومات..." و يظهر هذا عندما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل.<sup>3</sup>

هذا النوع من الاتصال يتواجد داخل كل منظمة ويأخذ شكل التبادل العفوي أو غير المبرمج، لكنه يكتسي أهمية كبيرة ويزيد في تدعيم الاتصال الرسمي، ويشكل هذا الاتصال قاعدة للمنظمة ولا يمكن للمديرية التدخل فيه، كما أنه مهم بالنسبة للمستخدمين المنشغلين بقضايا خاصة. فالاتصال غير الرسمي يولد تبادل ليس له أي مصداقية لكنه يقوم بتبسيط العلاقات بين الأفراد، على سبيل المثال: عضو في قطاع المحاسبة له إمكانية الاتصال بصديق يعمل في قطاع النوعية لإطلاعه على آخر المستجدات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون (2007): الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال - دار الراجحة للنشر و التوزيع - الأردن.

<sup>2</sup> - جلال عبد الوهاب (1984): العلاقات الإنسانية والإعلام - منشورات ذات السلاسل - الكويت.

<sup>3</sup> - خيرى خليل الجميلي (1996): الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث أصوان.

<sup>4</sup> - Politique technique de communication interne et externe - IPEP.

كما نجد أماكن خاصة داخل المؤسسة أين يلتقي فيها الأفراد لتحقيق حاجاتهم الخاصة كالمطعم، أروقة المكاتب، دورات التكوين الداخلية... حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات وهذا ما يؤدي إلى تقوية وتوسيع مجال الاتصال اللا رسمي.

وعلى هذا الأساس يرى Simon أن هناك عاملين لتشكيل شبكة الاتصال غير الرسمية وهما الكفاءة والاستخدام، كما أن إمتلاك لغة إحترافية مشتركة وخلفية متشابهة تجعلهم يتصلون أكثر ببعضهم البعض بكل كفاءة ومنتعة، واستخدام تلك الوسيلة لأسباب تتعلق بعملهم يؤدي إلى تشكيل شبكة اتصال غير رسمية ومتداخلة.<sup>1</sup>

والملاحظ أن الاتصال غير الرسمي لا يخضع للمراقبة وهذا ما يفسر سرعة تنقله على المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، فليس من السهل ولا من المرغوب فيه محاولة مراقبة هذه الاتصالات لأنها تمنح للأفراد نوع من الرضا لحاجاتهم الاجتماعية. لكن يعتبر الاتصال اللا رسمي مصدرا لتتقل الشائعات والأخبار المشوهة، وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

إلا أنه ذو خصائص ومميزات إيجابية نذكر منها:

- الاتصال اللا رسمي يعتبر تلقائيا وعفويا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ المنظمة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، فإن الاتصال اللا رسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- يمتاز الاتصال اللا رسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمية.<sup>3</sup>

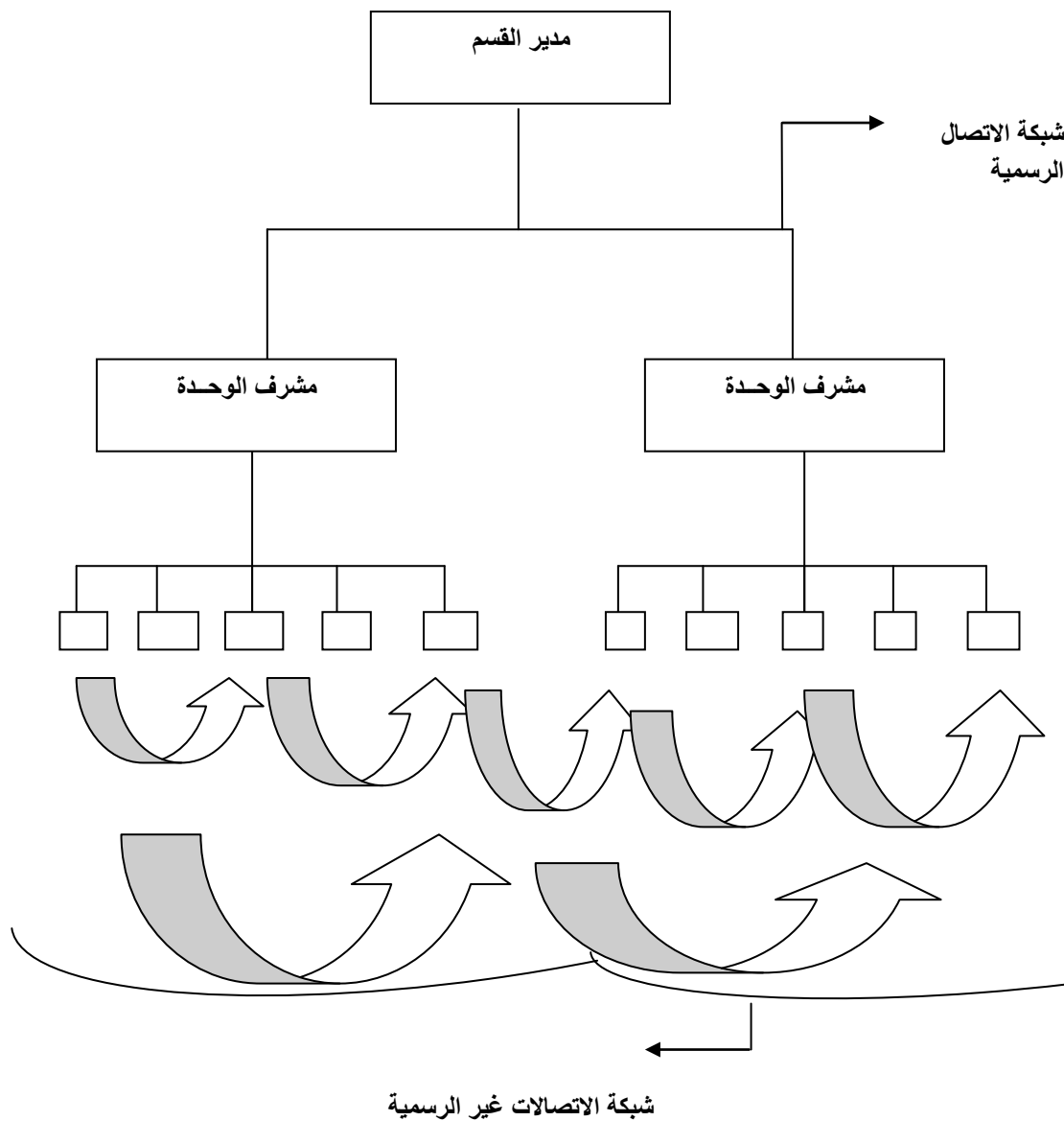
<sup>1</sup> - R. Boure et I pailliant – les théories de la communication(1992 ) Edition cnemaction corlet – France.

<sup>2</sup> - صلاح خليل أبو أصبع – مرجع سابق.

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي – أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال- مرجع سابق.

وفيما يلي شكل يوضح نموذج لشبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في أحد أقسام المنظمة:<sup>1</sup>

شكل رقم ( 2 ) يوضح نموذج لشبكات الإتصال الرسمية وغير الرسمية:



<sup>1</sup> - صباح علي وغازي فرحات أبو زيتون (2007): الاتصالات الإدارية - أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال - الأردن.



ومن المعروف أن الاتصال ينظر إليه من خلال البعد العلائقي والتفاعل بين الأشخاص لأنه علاقة من خلالها تمر الرسالة والمعلومة، والتفاعل يعطي معنى لهذه الرسالة وبصفة متواصلة ليست محددة فقط بالكلمات والألفاظ وإنما تضم أيضا السلوكيات والمؤشرات والرموز التي تضم الرسالة الموجهة للمستقبل فمثلا سكوت شخص تحت الغضب تعبر عن الغضب إلا إذا كان مستقبل الرسالة يراها كذلك ويأخذ هذا النوع من الاتصال بعين الاعتبار، ويسمى « Les Nons Dits » والهفوات التي هي موجهة أكثر من الكلام.

#### 4- عناصر الاتصال الداخلي: يتكون الاتصال الداخلي من العناصر التالية:

##### 4-1- المرسل - Sender: قد يكون المرسل إنسانا أو آلة أو أفراد جماعة أو

منظمة، ومهما كان نوعه فإنه يقوم بإرسال معلومات، أفكار، آراء أو معاني ليتم استقبالها من طرف المستقبل.<sup>1</sup>

ولضمان نجاح المرسل في تحقيق هدفه من عملية الاتصال عليه مراعات الخطوات التالية:

- اختيار موضوع الرسالة.
- تحديد الهدف من العملية الاتصالية.
- اختيار لغة الرسالة.
- معرفة طبيعة المتلقي وظروفه.
- دراسة الوسيلة المناسبة ومدى توفرها وملاءمتها بالنسبة للمستقبل.
- إشباع احتياجات المستقبل وإقناعه واكتساب ثقته.
- اختيار التوقيت المناسب للمستقبل.<sup>2</sup>

##### 4-2- الرسالة Message: هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار

ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل مجموعة منظمة من الإشارات، تختلف هذه الأخيرة

<sup>1</sup> - صباح علي وغازي فرحان ابو زيتون. مرجع سابق.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي - السلوك الإنساني في المنظمات - الدار الجامعية - الإسكندرية.

باختلاف لغة الاتصال التي قد تكون لغة طبيعية، تقنية حركية أو لغة رمزية، وتمثل الرسالة الهدف الحقيقي المرسلها الذي يتبلور أساسا في تحقيق الإتصال الفعال.<sup>1</sup> كما أن الرسالة قد تتضمن معاني خفية أو غامضة، مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

وقد أوضح Edward Wakim في كتابه "مقدمة في وسائل الاتصال " 1981: أن

الرسالة لكي تتجح في تحقيق أهدافها يلزمها مراعات النقاط التالية:

- التدقيق في صياغة الكلمات، الألفاظ والإشارات حيث تكون في قالب ملائم يصلح لعملية الإرسال وأن تكون محددة وواضحة ولا تحمل مدلولات مختلفة أو متناقضة، وعليه يجب أن تكون الرسالة مصممة لتحقيق الهدف الذي أرسلت من أجله.
- أن يختار المرسل العبارات الأكثر ملاءمة لنقل رسالته.
- يجب أن تصل الرسالة كما هي إلى المستقبل لكي يدرك مضمونها، بحيث لا تتعرض للتأويل أو التشويه أو لقيود تفرضها جهة ما كالرقابة.<sup>2</sup>

4-3- القناة أو الوسيلة Channel: قد تكون آلة مثل الحاسوب، هاتف...

وهي الوسيلة التي يتم بواسطتها نقل الرسالة لتصل إلى المستقبل، وهي همزة وصل بين الطرفين المرسل والمستقبل، كما تلعب دورا هاما في فهم الرسالة ولا يمكن أن تتم العملية الاتصالية في غيابها.

ونظرا لأهمية هذا العنصر أو الركن يجدر بنا أيضا أن نشير إلى نقطة هامة وهي أن الوسيلة تؤثر تأثيرا كبيرا على الرسالة المنشورة، فالكثيرون يرون أبعد من ذلك ويعتمدون على أن الوسيلة أو القناة تعمل على تشكيل الرسالة والهدف ولا يمكن الفصل بينهما، فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة The channel is the message.

<sup>1</sup> - Sekiou et autres – Gestion des ressources Humaines (1993) – DE boeck université canada.

<sup>2</sup> - صلاح أبو أصعب و تيسير أبو عرجة نقلا عن إدوارد و كين ( 1998 ):العلاقات العامة و الاتصال الإنساني – دار الشروق والتوزيع.

تتعدد أنواع هذه القنوات أو الوسائل بتعدد أشكال وأنواع الاتصال، فهناك وسائل لفظية (مكتوبة أو غير مكتوبة) وهناك وسائل غير لفظية، فعلى المرسل أن ينتقي أو يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل.<sup>1</sup> وحسب الباحث Sekiou هناك نوعين أساسيين من القنوات:

أولاً: القنوات الطبيعية المباشرة: وهذا باستعمال الكلمات أو الإشارات...

ثانياً: القنوات المصطنعة: تتطلب وسائل تقنية متكيفة مع كل الحالات.<sup>2</sup>

وفي بعض الأحيان تنتقل الرسالة عبر العديد من الوسطاء أو القنوات التحتية قبل أن تصل إلى المستقبل النهائي.

4-4- المستقبل – Receiver: هو الشخص أو الجماعة التي توجه إليها

الرسالة ويتأثر الشخص المستقبل للرسالة في تفهمه لها بثقافته، معلوماته وخبراته السابقة.<sup>3</sup>

4-5- التغذية العكسية أو رجع الصدى – Feul hack : عندما يرسل المرسل

رسالته في محتوى فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف معينة من العملية الاتصالية، ويتوقع من المستقبل رد فعل Reaction أو استجابة ما تشير إلى تحقيق الهدف من عدمه.

هذه الاستجابة أو ما نسميها رد فعل للرسالة يجب أن تترد مرة أخرى إلى المرسل في شكل

من أشكال التعبير أو صورة ويدخل في ذلك تغيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات...

وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل للرسالة، سواء كان رد الفعل إيجابياً يتفق مع أهداف المرسل، أو سلبياً يتعارض مع هذه الأهداف، وهذا ما يطلق عليه في العملية الإتصالية:

التغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة.<sup>4</sup>

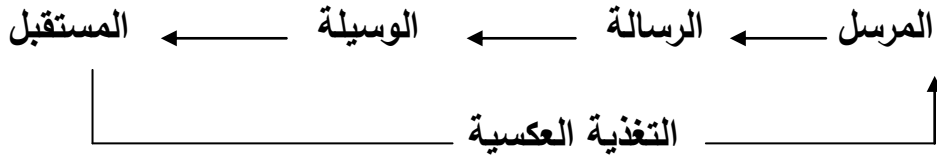
<sup>1</sup> - أحمد ماهر – كيف ترفع مهارتك في الاتصال 1999.

<sup>2</sup> - Sekiou et Autres, Gestion des ressources Humaines (1993) – de Book université Canada.

<sup>3</sup> - Chantal Busseault – Matine Prétet(1995) – Economie et Gestion de l'entreprise lilverie Vuilbert, parsi.

<sup>4</sup> - د. محمد عبد الحميد (1993):الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري – الناشر عالم الكتب.

شكل رقم ( 03 ) العناصر الأساسية لعملية الاتصال:



### 5- نظريات الاتصال:

#### 5-1- النموذج السبرنطقي Le model Cybernétique

وضع هذا النموذج من طرف العالم الأمريكي H. Lasswell 1948 والذي يحدد فيه عناصر الاتصال من خلال الإجابة على الأسئلة الخمسة، وهي:

من ..... ؟ ← القائم بالاتصال.

يقول ماذا .....؟ ← الرسالة.

بأي وسيلة.....؟ ← وسيلة الاتصال.

لمن ..... ؟ ← المستقبل.

بأي تأثير..؟ ← الاستجابة المستهدفة.

هذا النموذج استخدمه كثير من الخبراء والباحثين كقاعدة لبناء نماذج أخرى، بالإضافة إلى اتجاهه أساسا لتصنيف البحوث والدراسات الخاصة بعلم الاتصال بصفة عامة.<sup>1</sup>

#### 5-2- نموذج David Berlo : اهتم Berlo بأربعة عناصر أساسية فقط للاتصال

وهي : المصدر - الرسالة - الوسيلة والمستقبل، ولم يتعرض إلى التغذية العكسية، لذلك

فالاتصال في نموذج Berlo يسير في اتجاه واحد، إلا أن أهم ما يلفت النظر في هذا النموذج

<sup>1</sup> - د. محمد عبد الحميد (1993): الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري - الناشر عالم الكتب.

هي العوامل التي ساقها في تحليله لهذه العناصر والتي يتوقف عليها نجاح الاتصال أو فشله في اتجاهه إلى المستقبل. فهو يرى أن نجاح الاتصال يتوقف من ناحية المصدر على:

أ- مهاراته الاتصالية التي ترتبط بقدرته على استقبال المعاني والأفكار ووضعها في رموز.

ب- الاتجاهات الإيجابية للمصدر نحو ذاته ونحو موضوع الاتصال وكذلك نحو المستقبل.

ت- مستوى المعارف العامة والخاصة لدى المصدر وقدرته على تبسيطها وعرضها في

رسائل اتصالية تتفق مع قدرات ومهارات الفرد المتلقي.

ث- تأثير السياق الاجتماعي والثقافي الذي ينتمي إليه المصدر بالإضافة إلى دوره ومكانته

الاجتماعية.

أما بالنسبة للرسالة فإن نجاح وصولها يرتبط أساسا بالبناء اللغوي لها وعناصر هذا البناء

وتكوينه، حيث يتم اختيار الوسيلة في إطار القدرات والمهارات الخاصة بكل من المصدر

والمستقبل على التعامل مع هذه الوسائل، حيث يتوقف نجاح عملية الاتصال بالنسبة للمستقبل

على نفس العوامل الخاصة بالمصدر.<sup>1</sup>

### 3-5- النموذج الإعلامي: Le model d'information :

يعد من أشهر نماذج الاتصالات المقبولة، وضعه العالمان et E.Wirven

K.Ghaban سنة 1949، وهو تكملة لنموذج Lasswell غير أن هذا النموذج لا يتناول

الاتصال البشري بل يركز على الاتصال الإلكتروني وهذا راجع إلى أن شابون كان يعمل مهندسا

في معمل « Belle » للهاتف إلا أن العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا أن نموذج شابون

وويفر مفيد في تحليل الاتصال الإنساني أيضا.

### 4-5- نموذج B. Westy et M. Machin : ركز على الأدوار الوسيطة من خلال

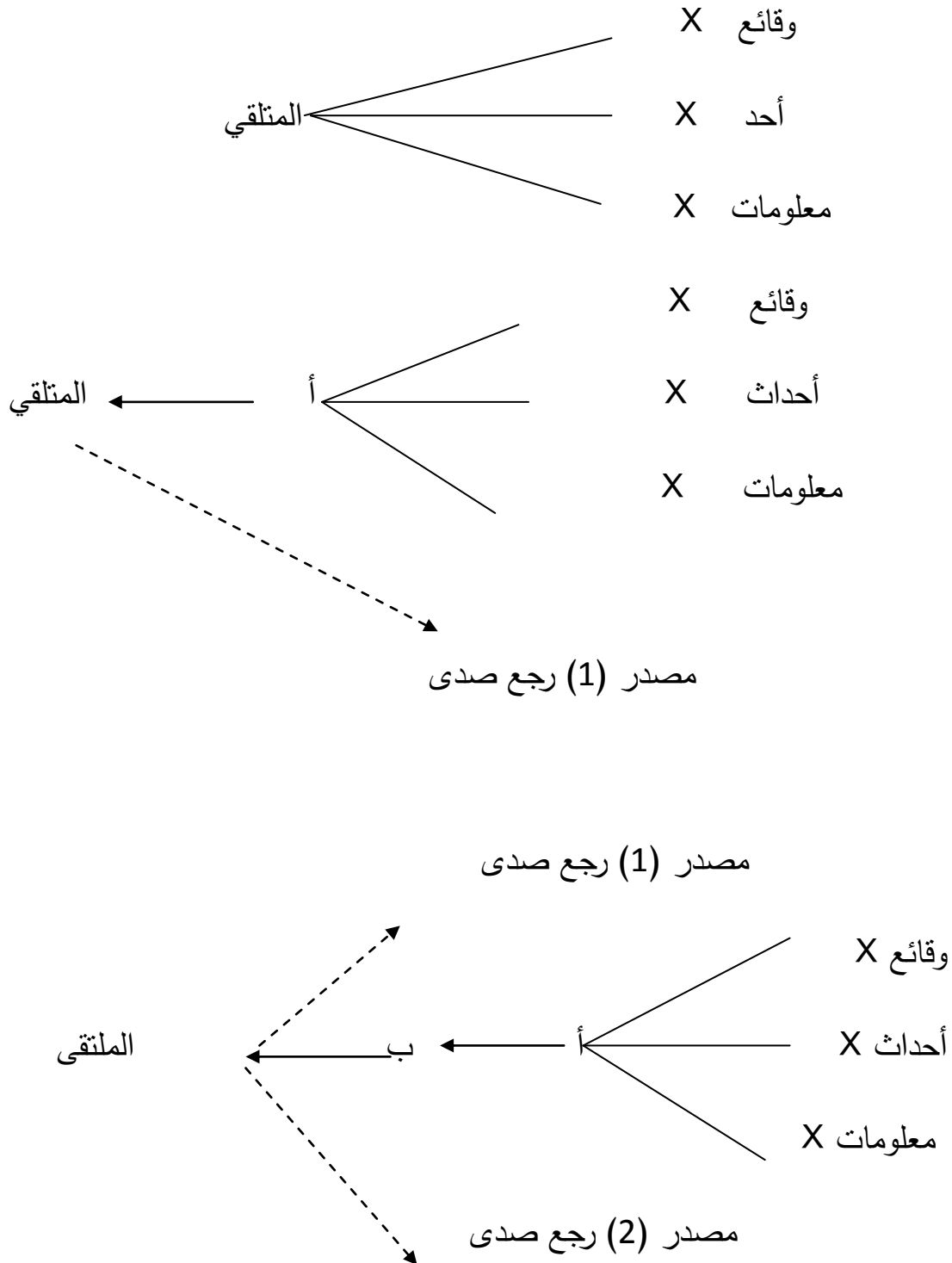
الاهتمام بجانبين من جوانب العملية الاتصالية والتي تسمح بتطبيق النموذج على الأنواع

المختلفة للاتصال وهما:

<sup>1</sup> - د. محمد عبد الحميد (1993): الإبداع في مجال الاتصال الفني الجماهيري - الناشر عالم الكتب.

أ - إن المتلقي يتعرض للمعلومات ويختار منها بنفسه ما يتفق وحاجاته في إطار إدراكه لها بجانب ما يتلقاه من مصادر أخرى بصفة مباشرة أو عن طريق " وسيط " يعتبر في عملية الاستقبال مصدرا آخر بجانب المصدر الأول، وهذا ما توضحه الأشكال التالية:

شكل رقم ( 4 ) : يوضح نموذج الإتصال لواستي وماشين:



الشكل الأخير هو الذي يمكن تطبيقه على الدور الذي يقوم به الأفراد في النظم وفي المؤسسات المختلفة من حيث اختيار المعلومات ونقلها إلى المستقبل أو المتلقي وتقديرهم لها في إطار معرفتهم بحاجة المتلقي، وهم من يسمون حراس البوابة Gate Keeper في وسائل الإعلام المختلفة.

ب- اهتم النموذج أيضا بارجع الصدى ليس إلى المؤسسة فقط ولكن إلى المصدر رقم (2) أيضا في هذه العملية والذي ينقله أيضا إلى القائم بالاتصال وهو المصدر رقم (1) سواء كان رجع الصدى مقصودا نقله إلى المصدر رقم (1) أم لا، ولم يفصل النموذج أيضا في تقويم المستقبل للرسائل إلى رسائل هادفة أو غير هادفة.

#### 5-5- نموذج Welle Boerd Schramm أهمية الخبرة المشتركة:

استعار Schramm.W بعدد من النماذج السابقة في بنائه للنموذج الذي قدمه في عدد من الأشكال المتتالية التي تمثل مرحلة التغيير عند كل من المصدر والمستقبل وقيام كل منها بعملية الترميز بشقيها وهذا النموذج البسيط:

المصدر ← الرسالة ← المستقبل

وعلاقة عملية الترميز عند كل منهما بمجال الخبرة المختزنة Stored experience لكل منهما أو الإطار الدلالي Pram of references للمعاني الخاصة بكل منهما والتي تتأثر كثيرا بالعادات والقيم والتقاليد والمهارات المكتسبة... والتي تؤثر بالتالي في إدراك الأفراد لمعاني الرموز الاتصالية.<sup>1</sup>

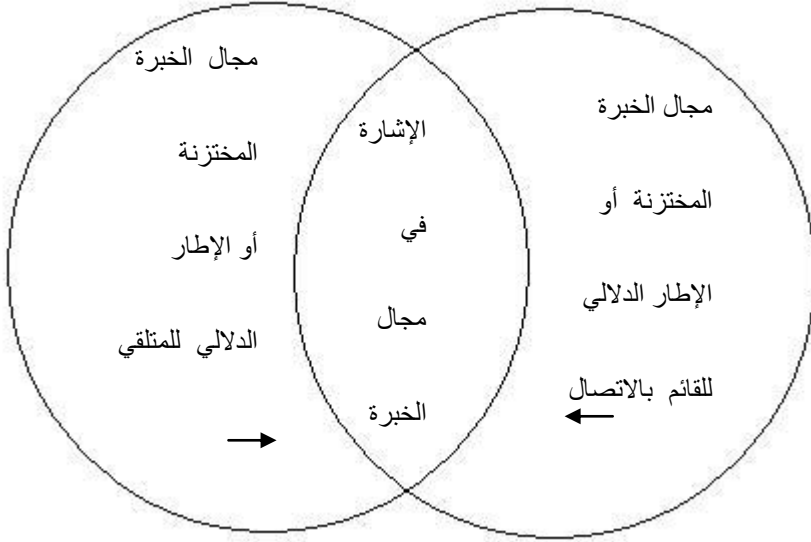
وبالطبع لا يمكن نقل الصورة التي في أذهاننا إلا إذا وضعناها في رموز أو كلمات منطوقة تستطيع نقلها بسهولة وبفعالية إلى المستقبل، وقد يتساءل المرسل عن إمكانية تفهم

<sup>1</sup> -د. محمد عبد الحميد (1993): الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري - الناشر عالم الكتب.

المستقبل للرسالة؟ هل سيقروها بدون تحريف؟ هل الصورة التي في ذهن المستقبل تشابه الصورة التي في ذهن المرسل؟

وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 5 ) يوضح اشتراك الخبرات في عملية الاتصال:



وهذا ما يبرزه Roger Muchille 1984 حول اشتراك الخبرات وعدم اشتراكها فيما يلي:

- المستقبل يستطيع فك الترميز بسهولة وذلك بوجود خبرة مشتركة مع المرسل.
- المستقبل لا يستطيع فك الترميز إلا جزءا قليلا منه، لذا يبقى الاتصال أو ينعدم حسب وجود خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل.
- كل المعلومات [ الإطارات المرجعية - الأنساق اللغوية والإشارات ] مختلفة بين المرسل والمستقبل، فهنا الأفراد يتبادلون الاتصال ويتصلون بطريقة تسمى كلام البكم ...
- المرسل له معلومات غزيرة جدا تفوق معارف المستقبل فهنا من السهل على المرسل أن يعدل اتصاله لكي يتيح الفرصة للمستقبل بإمام المعارف الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر ميزاب (1982): الاتصال التنفيذي - جامعة الجزائر - ديوان المطبوعات الجزائرية .

<sup>2</sup> - Roger Muchille (1984) communication et réseau de communication.



مصدر ← مرسل ← إشارة ← هدف

كذلك يشير W. Schramm إلى عنصر النقدية العكسية Feed Back التي تلعب دورا هاما في الاتصال لأنه يخبرنا كيف نفسر رسائلنا؟ هل قبلت من طرف المستقبل أم رفضت؟ وما هو أثرها عليه؟

### 6- إستراتيجية الاتصال الداخلي: كفاءة الاتصال وتسييره والمكلف بالاتصال:

الكلام عن القدرة الاتصالية يؤدي بنا للتطرق إلى تبادل العلاقات الناجحة بين الأشخاص فهذا الاتصال يندرج ضمن العلاقات الاجتماعية والتي تتضمن هي الأخرى علاقات القيادة والتي تعتبر من أهم أعمدة نجاح أي مؤسسة.

فنجاح أي عملية اتصالية تعني بلوغ الأشخاص المعنيين أهدافهم وبذلك هذا النجاح يعود إلى وجود شرطين أساسيين هما: الوظيفية والظواهرية:

**من جهة نظر الوظيفية:** الاتصال يكون ناجحا إذا تحقق العمل في شكل جماعي أو بلغت الأهداف المعرفية للجماعة.

**من الجهة الظاهرية:** الاتصال يكون ناجحا عندما يكون مرفقا بالرضا ما بين المتعاملين، هذا الرضا يدور حول الطريقة التي كل واحد منهم يريد أن يعامل الآخر بها، فحسب B. Bolton (1984) «الاحترام المتبادل، النزاهة والعدالة تساعد كثيرا في قيام علاقات تراض»<sup>1</sup>.

ولأن الإتصال بالمؤسسة يحتاج إلى مساهمة كل من المديرية العامة ومديرية الموارد البشرية فالممارسة أوضحت الخلافات الموجودة بين وظيفتي المديرية العامة والموارد البشرية فيما

<sup>1</sup> - Carnier Solange(1995) : la communication et la Gestion.

يخص الاتصال داخل المؤسسة، فالتنافس أوجد تعارض بين المفهومين حيث أن وظيفة الموارد البشرية تعمل على سير المعلومة داخليا كما أنها تعطي أولوية للتسيير الاجتماعي.

فالنسق التنشيطي التدريجي لا بد أن يوضع تحت سلطة الموارد البشرية لكونه يعمل على تحفيز مسؤولية التأطير في المهام المخولة لهذه المديرية أين نجد التسيير الاجتماعي لمثل هذه الأهداف يقع على عاتق المؤسسة وبالضبط مديرية الاتصال التي عليها أن تضمن تسيير صورة أو ماركة المؤسسة بإدماج في سياستها البعد الداخلي بصفة تجعل العمال يجدون أنفسهم مسؤولين عن المؤسسة.<sup>1</sup>

فمصلحة الموارد البشرية يمكنها المساهمة في إعداد برامج فيها سبر دوري لآراء العمال، اجتماعات عادية، مقابلات مع مسؤولي العمال والنقابة، مقابلات أيضا مع المسؤول الأول في المؤسسة، أي ما يسمى " بتقنية الباب المفتوحة لمدير العمال "، على أن تشمل كل المعلومات التي تخص المنظمة والتي يمكن أن تكون تحديد لكل مشاكل الحياة العملية [قوانين اجتماعية - سياسة الأجور - التقاعد - التأمين...]. وكما يمكن أن تمس المعلومات الإطارات وذلك من خلال التطرق إلى المشاكل الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المنظمة والمشاكل الخاصة بتكوين العنصر البشري.<sup>2</sup>

فتسيير الاتصال يقتضي مجهودات التنشيط والإعلام لهذا لا بد على الإطارات أن يعرفوا المهمة الخاصة بهم والتي تسمح لهم بممارسة سلطتهم، وهي:

- مهمة التناوب: لفروع واختصاصات المؤسسة من أجل ضمان البيداغوجية.
- مهمة الإستماع: التي تكمن في تشجيع الحوار مع القاعدة ومحاولة الإجابة على تساؤلاتها كما تقتضي إجابات وتعديلات في السلوك.

<sup>1</sup> - Patrick d'humieres (1994) :Managment de la communication d'entreprise EYROLLES- Edition – Tome2 – France.

<sup>2</sup> - Lakhdar Sekiou et louse Blondin(1986) Gestion du personnel les Editions d'organisation 1986, France.

• مهمة التنشيط: يعملون على بث القيم في المؤسسة بالتعاون مع الرؤساء من

خلال إنتاج ديناميكية داخلية من طرف تقنيات تحفيزية.

ودور هؤلاء تكملة للفعل المباشر الذي تقوم به المديرية إزاء العمال مركزة على

العلاقات الإنسانية، فيما يمكن للإطارات أن تعتمد على شبكة المراسلين الذين يعملون على بث ورجع صدى المعلومة في كل المصالح.

أما المراسلون فهم أشخاص يخصصون وقتا قصيرا من نشاطاتهم للبعض الآخر وهذا حسب أهمية القسم أو المصلحة بهدف ضمان تبادل المعلومات وسيرها والحرص على أن تكون في متناول الجميع من خلال الجرائد والملصقات وغيرها من الوسائل لكونها تعمل على إيصال التساؤلات من القاعدة إلى القمة. ويتم تعيينهم من طرف مدير النشاط داخل كل هيئة لضمان مهمة الوساطة في مجال الاتصال وربط المسؤولين بالاتصال داخليا وخارجيا، كما تمكن من تحليل الآراء للاستجابة للمتطلبات والسلوكات التي قد تعيق النظرة التي تتخذها من الداخل حول واقع المؤسسة فيجب على هذه الأخيرة معرفة الجمهور الداخلي لانتهاج إستراتيجية اتصالية داخلية فعالة. وبذلك تعتمد بعض المؤسسات إلى تقنيات كثيرة لتحليل وقياس الاتصال الداخلي لتخطيط إستراتيجية اتصالية، نذكر منها:

- التحقيقات الكمية من خلال الاستثمارات الداخلية للمؤسسة.
- الاجتماعات الجماعية الكمية أو المقابلات.
- التقديرات التحليلية من خلال الاجتماعات والمقابلات السنوية بين العمال ومسؤوليهم.
- استغلال الاجتماعات التعبيرية مع قياس رضا المشاركين.
- قياس رضا العمال عن وسائل الإعلام والاتصال المتوفرة في المؤسسة.
- إرادة العمال الجدد في الإدماج.
- الاهتمام بالمحاضرات الداخلية.

## • الاهتمام بالنشاطات النقابية.<sup>1</sup>

كل هذه التقنيات تهدف إلى التعرف على الثقافة الداخلية للمؤسسة والجو السائد داخلها زيادة إلى محاولة التطلع ومعرفة الأسئلة التي تطرح في كل حين في أوساط العمال.

والملاحظ اليوم أنه ليست التقنيات هي التي تنقص للتعرف على مصالح وأهداف المؤسسة والتعرف أيضا على جمهورها الداخلي لكن الشجاعة في المبادرة واتخاذ هذه الإجراءات بصفة منتظمة هو الذي ينقص، ثم مواجهة النتائج واتخاذ العبرة فيما يخص التسيير التنظيمي بصفة مجردة وحقيقية.

فالاتصال وسيلة في خدمة التسيير والمناجمنت، فسياسة الاتصال في المؤسسة لا يمكن وجودها بصفة مستقلة وإنما تبنى على أساس التنسيق مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة بمشاريعها وأهدافها ... و يعني أنه قبل أن يكون لإدارة المؤسسة موضوع اتصال يجب وجود إستراتيجية محددة، فمن المستحيل أن يقال عن سياسة اتصال أنها فعالة إذا لم تكن هناك أهداف وطموحات وخيارات اقتصادية للمؤسسة واضحة تماما.

أما مسؤول الاتصال الداخلي فهو الشخص المكلف بتوضيح وتطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة، وينتظر منه تحديد الإستراتيجية الداخلية للاتصال والحرص على تطبيقها وجعل الإدارة العامة والدوائر الأخرى تشارك في إنجاز مختلف الحملات الإعلامية والهدف الأساسي من ذلك هو تحفيز العمال، فالمكلف بالاتصال الداخلي هو الرابط بين الإدارة والموظفين من خلال إيصال تطلعات الموظفين للمسؤولين من جهة، ومن جهة أخرى إعلام الموظفين بتعليمات مسؤوليهم.<sup>2</sup>

حيث يضمن المكلف بالاتصال الداخلي معلومات للمستخدمين عن إستراتيجية وسوق وتنظيم المؤسسة، كذلك يقوم بتقوية التبادلات على أساس حقيقة المؤسسة، فمهمتهم تكمن في

<sup>1</sup> - Lakhdar Sekiou et louse Blondin(1986) :Gestion du personnel les Editions d'organisation France.

<sup>2</sup> - وزارة التعليم العالي (2004): الإعلام و الاتصال في الوسط الجامعي ، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر.

تطوير ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين، فهم يعبرون عن مشروع المؤسسة المحدد من طرف الإدارة، يفسرون الأهداف، يساعدون في مناقشة الأحداث الحالية وأخيرا يهتمون بالاتصال في المؤسسة.

فباختصار المكلفون بالاتصال يشاركون في توضيح صورة المؤسسة وفي إعداد إستراتيجية الإتصال نحو الجمهور الداخلي [ جميع العمال - مندوبي النقابة والموظفين - مجلس المؤسسة ] وينظمون كذلك تسيير المعلومات.<sup>1</sup>

### 7- معوقات الاتصال الداخلي:

تتعرض عملية الاتصال إلى عدد كبير من الصعوبات والمعوقات، ففي كل عملية اتصال يتم عادة فيها محاولة القيام بالاتصال مع شخص آخر ستظهر على الأقل ستة (6) رسائل مختلفة على لائحة قائمة الاتصال وهي:

1- الرسالة التي تنوي قولها.

2- الرسالة التي تم فعلا إرسالها.

3- الرسالة التي تم استلامها من قبل الشخص الآخر.

4- الترجمة التي حصل عليها المستقبل عند استلامه الرسالة.

5- استجابة المستقبل.

6- الاختلاف في الإجابة المتوقعة والإجابة المستلمة فعلا.

فالتداخلات والتقاطعات ربما تظهر أو تحدث في كل مرحلة من مراحل عملية الاتصال، وهنا يمكن الإشارة إلى أهم المعوقات المؤثرة في عملية الاتصال من خلال:

### 1-7 - التحويل غير الملائم للرسائل: تبدأ عملية الاتصال بالمرسل الذي يمتلك الفكرة

ويقوم بتحويلها إلى المستقبل، فالمرسل لا يكون بالضرورة قد وضع الفكرة بشكل جيد وواضح

<sup>1</sup> - Anthony, Dartigues Stephane et Roche Geatan , Université de papignan visa Dominitia – Institue Jacques Maillot – Traduction : original : Fr source site internet.

حول الموضوع وأهداف الرسالة كما أنه يمتلك أشياء خاصة به كالشخصية - الخبرة والدافع.. كل هذا له تأثير في اتجاه تحويل الرسالة.

2-7- الترجمة غير الملائمة للرسالة: في مرحلة ترجمة الرسالة من قبل المستقبل هناك تأثير مرتبط بالمهارات والخبرة والشخصية والافتراضات والدوافع.

3-7- الاستخدام غير المناسب لقنوات الإيصال الاتصالات غالباً ما تتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة لهدف الرسالة.

4-7- الحكم على القيمة: انحياز المستقبل في حكمه على قيمة الرسالة قبل استلام أو قراءة كامل الرسالة.

5-7- مصداقية المصدر: تتمثل في الثقة والصرامة التي يملكها المستقبل اتجاه الكلمات أو الأهداف التي يرسلها أو يتخذها المرسل.

6-7- ضغط الوقت: المدراء عادة يواجهون مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين، هذا يعني أن بعض الأفراد الذين هم عادة ضمن قنوات الإتصال الرسمية يشعرون بنقص المعلومات.

7-7- المشاكل الناجمة عن اللفظ: الاتصالات بشكل عام هي عملية نقل للمعلومات وفهماها من خلال استخدام الرموز، هذا الفهم لا يكون في الرموز بحد ذاتها وإنما في دماغ المستقبل أي كيف يمكن أن يفهماها.

8-7- الكثرة في المعلومات: وهي من المشاكل الواسعة الانتشار والتي غالباً ما تكون عند المدراء والمشرفين الذين تصلهم معلومات كثيرة مما يصعب فهمها ومتابعتها.

9-7- المعوقات التنظيمية: هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب كالهيكلة التنظيمي للمؤسسة، صلاحية كل منصب، إضافة إلى البعد بين الأعضاء داخل التنظيم.

7-10- المعوقات التكنولوجية: هنا تجدر الإشارة للمشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات

ذات التكنولوجيا العالية في الاتصالات كالمبيوتر والتي تفوق طاقة المتلقي.

7-11 - المعوقات البيئية: وهنا يجب الإشارة إلى الظروف البيئية المعيقة مثل: الأصوات

العالية- البرد- الحرارة والأماكن المزدحمة...<sup>1</sup>

7-12 - طغيان الإتصال الشخصي داخل المنظمة: ينشأ هذا النوع من الاتصالات عن

العلاقات الاجتماعية والصدقات والثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف المتصلة فعملية الاتصالات هنا تجرى بين الزملاء عن طريق تبادل الحديث والمعلومات بعيدا عن الرقابة وعن الإدارة.<sup>2</sup>

### 8- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال:

يتفق اغلبية الباحثين على اهمية الاتصال الداخلي في المنظمات، وهذا ما جاء عند كل من ( حمزة مختار 1965 - كلاوس 1977 وباس 1982 وأحمد ماهر ) حيث أكدوا أن أحسن وسيلة للاتصال بالمرؤوسين هي الاجتماعات والتقارير والمقابلات، وأن الاتصال يمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، وبدون الاتصالات تتوقف جميع النشاطات، كما توصلوا إلى أن عمل المدير هو الاتصالات والتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء ، فالاجتماعات تمثل نسبة 80% من نسبة الوقت المخصص لنشاط المدير في التنظيم، وهذا ما يجعل جماعات العمل اكثر دينامية وأكثر استقرارا في العلاقات الانسانية من خلال رفع روحهم المعنوية والذي يعتبر كرد فعل لإحساسهم باهتمام الرؤسائهم ومشرفيهم بأحوالهم.

وتدعيما لما سبق ذكره جاءت دراسات حديثة تؤكد نفس المسار رغم التطور التكنولوجي

( حنان يحيى الشريف 2007- شاذلي شوقي 2008- فائزة رويم 2012 وبشير كاوجة 2014 )

حيث توصلوا إلى أن نظام المعلومات الحديث خاصة كالانترنت والفاكس والاجتماعات يؤثر

<sup>1</sup> - عودة محمد أمين (1996): مشكلات و معوقات الاتصالات الإدارية - جامعة الكويت.

<sup>2</sup> - Revue des Ressources humaines (2004)- sonatrach N° 4 / Nou - déc .

ويتأثر مباشرة بالثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات وبالأخص مختلف المسارات العملية فيها من خلال مدى ادراك موظفيها لقيمة المورد المعلوماتي.

### خلاصة:

أصبحت المؤسسات باختلاف مجالات عملها تسعى للحصول على المعلومات القيمة من مصادرها وفي توقيتها المناسب، وبالتالي أصبحت تعمل أكثر على تطوير تكنولوجياتها خدمة لاتصال فعال يدعم مصالحها وأهدافها.

وهذا ما تم تبيانه في هذا الفصل، حيث تم توضيح أن وسائل الاتصالات قد تطورت مع التطور التكنولوجي، وأصبح لها أدوار كثيرة لا تقتصر على نقل الخبر أو المعلومة فقط بل تعدته إلى نقلها في الوقت المناسب وبالمصادقية المناسبة والعمل على الاحتفاظ بها وتفعيلها لما يخدم هذه المؤسسات.



• Ø •

• • • • • • • •  
•

• • • • • • •

• // •

## مقدمة:

تعمل المنظمات اليوم على تعزيز وتفعيل والرفع من قيمة العامل كمحرك أساسي

للعمل، وهذا من خلال الاهتمام بحاجاته واهتماماته ليس المادية فقط، بل الانسانية منها

والاجتماعية... أي العمل على الجانب النفسي من العامل كإنسان له مشاعر ودوافع.

وهذا ما يطلق عليه «> الوظيفي الرضا << إذ أصبحت المؤسسات تأخذ هذا

الموضوع بأهمية بالغة عندما بينت الدراسات مدى أهميته في العمل.

وعلى هذا الأساس جاء هذا الفصل ليبين أهم المفاهيم للرضا الوظيفي، العوامل

المؤثرة به، أهم النظريات التي جاءت به، وعديد النقاط التي تدعم دراستنا هذه.

## 1-تعريف هامة للرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية<sup>1</sup> وبالتالي ليس من السهل إيجاد تعريف دقيق ومحدد للرضا عن العمل .

فيعرفه أجون ستون S. Augene على أنه حالة تكامل بين الفرد ووظيفته، فيصبح إنسانا متعلقا بشدة بعمله ويتفاعل معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم حيث معنى ذلك أن العالم جزء من عمله، بواسطته يستطيع تحقيق ما يطمح إليه وكذلك يمكنه من تحقيق أهدافه الإجتماعية.

أما فيليب بيرنو PH. Bernaux فقد عرف الرضا عن العمل على أن له متغيرات

عدة يتم من خلالها الجمع بين ما هو متوقع وبين ما هو متحصل عليه من قبل الفرد.<sup>2</sup>

وبحسب (1997) Spector – (1997) judge & Al و Brief (1998): " يعتبر

الرضا عن العمل من المفاهيم الأكثر اهتماما في مجال الأبحاث في تسيير الموارد البشرية فهو أكثر من عامل يمثل مجموعة غير متجانسة من المواقف والسلوكيات".

وانطلاقا من أبحاث Kocke (1969 – 1976): " تبين أن الرضا عن العمل عبارة عن

حالة وجدانية ممتعة أو إيجابية عند الفرد نتيجة لتقييم من طرف شخص من مجموعة عمله أو من خلال تجربته الشخصية في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي (1992): أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب.

<sup>2</sup> - Augene Stone et PH . Bernoux(1985) . La socialogies des organisation – paris , édit buciel .

<sup>3</sup> - Site Internet – Mignonac K « Que mesure- t'on dans le concept de satisfaction au travail »,2007 .

ويعرفه أحمد صقر عاشور (1979) على أنه حالة نفسية عند درجة إحساس الفرد

بالسعادة في عمله.<sup>1</sup>

أما عباس محمود عوض (1977) فيرى أن الرضا عن العمل هو: " تقبل العمل

لجميع أوجهه ونواحيه أي نوع هذا العمل ومتطلباته ومكانته الاجتماعية والاقتصادية وما يخشاه

من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين هذا فضلا عن ساعات العمل والأجرة

وتماشي العمل مع ميولات العامل وقدراته.<sup>2</sup>

من خلال مجموعة التعاريف هذه يتضح أن هنالك أسلوبان في تحديد الرضا، وهما:

أ) **الأسلوب العام Global Approach**: ويهتم بالرضا الكلي عن العمل، وهنا نسأل

الفرد عن رضاه - بصفة عامة- عن مهمته باستخدام أسئلة تكون إجاباتها بالإثبات أو النفي

أو مقاييس ذات عبارة واحدة.

ب) **أسلوب الجوانب المتعددة Facit Approach**: ينظر إلى الرضا المهني على أنه

مكون من مشاعر واتجاهات مرتبطة بعناصر المهنة، فمثلا قد يتكون الرضا المهني من الرضا

عن الأجر، نوع العمل، ظروف أسلوب الإدارة، سياسات الشركة، إجراءاتها، العلاقات مع

الزملاء، فرص الترقية والتقدم التي تتيحها المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور (1976): إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي - دار النهضة العربية ط3 - بيروت.

<sup>2</sup> - عباس محمود عوض (1973): دراسات في علم النفس الصناعي و المهني - مصر- دار المعارف الجامعية.

<sup>3</sup> - رونالدري روجيو - ترجمة د. فارس حلمي " (1999): مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي "- الجامعة الأردن.

## 2- الرضا عن العمل: طبيعته وأهميته:

إن مستقبل كل فرد مرتبط بعمله الذي يشغله فالإنسان يقضي معظم وقته في العمل، وهذا العمل هو الذي يشغل تصوره ويعبر عن معتقداته واتجاهاته وتصوراتهِ عن مستقبله الذي يرتبط مباشرة بعمله، وهذه الاتجاهات والتصورات تعرف في مجال علم النفس الصناعي بالرضا عن العمل، إذا الرضا عن العمل هو نتاج الاتجاهات المعنية التي يملكها الفرد والتي تكون خاصة به فهي التي تحدد تفاعل الأفراد فيما بينهم في ذات البيئة مع المحيط المادي الخارجي والبشري.

فالالاتجاه ما هو إلا استجابة بطريقة سلبية أو إيجابية لمواقف وأشخاص، وهي تملك

خاصية الثبات نسبياً كما أنها تتجزأ إلى 03 مركبات:

- **المركبة المعرفية:** تتمثل في المعتقدات والأفكار التي يملكها الفرد حول موضوع ما.

- **المركبة الوجدانية:** تتعلق بمشاعر الفرد.

**المركبة السلوكية:** السلوك الذي ينيو الفرد القيام به حيال شخص أو شيء ما، ذلك أن العامل

يصف عمله أنه ممل أو جيد أو صعب، هذه الأوصاف ما هي إلا إعتادات خاصة به تتحمل

الصدق أو الكذب، فقد أخذت هذه الاتجاهات من تسميات أو مصطلحات لكنها تعبر عن

مشاعر نفسية يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يقوم به، فمنها من يسميها الرضا عن

العمل، وإن اختلفت تفصيلاً مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة لمجموعة المشاعر التي قد تكون

إيجابية أو سلبية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - steers-introduction to organisation behavior, 1983 .

كما يتفق أغلب علماء السلوك التنظيمي على أهمية تحقيق الرضا عن العمل لدى

العمال، وهذا لضمان بقائهم وزيادة إنتاجهم ... إذ يؤثر الرضا على عدة جوانب نذكر منها :

## 2-1- على الصحة العقلية:

يرى أحمد صقر عشور: " أن القدرة العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد للمهام الصعبة،

وتتمثل في ذكاء الفرد العام الذي تتفرع عنه مجموعتان رئيسيتان :

- أحدهما تمثل القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية التي تؤثر على أداء العامل.
- والأخرى تتمثل في القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية.

فهي تؤثر على تنفيذ التعليمات وبالتالي على الأداء الذي بدوره يعبر عن رضا العمال،

فحسب إدراك العامل لدوره الوظيفي وتصوره وانطباعه عن الأنشطة التي تكون منها السلوك الذي

يمارسه، ودوره في مكان العمل حيث يتلقى المعلومات وردود أفعال وآراء تتعلق بالعمل أي يتلقى

مؤثرات في صورة معلومات تمثل مداخلات يقوم بانتقاء البعض منها وتفسيرها وتنظيمها حتى

يستوعبها ويفهمها بطريقة متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها إذ

يمكن إبراز انطلاقا من هذا علاقة الرضا عن العمل بكل هذه العمليات العقلية التي يقوم بها

العامل.<sup>1</sup>

وعليه فالرضا مرتبط بالصحة العقلية للعامل ومدى تكوينه لاتجاهات إيجابية نحو عمله.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور (1979): إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي - دار العربية.

## 2-2- على الصحة العضوية:

إن الحالة الصحية للعامل والتناسق الجسدي الحركي من المعدات الأساسية

للعمل، فعلم النفس البيولوجي وطب العمل يطرح مشكلة الصحة لتزويد الأخصائي في علم

النفس العمل بالمعلومات وبتقنيات لتكييف العامل مع المهنة التي تؤهله إليها حسب قدراته

الحسية والحركية باعتبار القدرة إحدى العوامل التي تتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء.

فإذا كان العامل يملك قدرات حسية وحركية تؤهله لأداء مهمته يكون راضيا عن

هذا الأداء ومنه يسعى إلى تحقيق أداء أكبر وبالتالي يكون قد رضا عن عمله، كما أن هذه

الصحة العضوية لا تكون في ظروف غير صحية ما يؤدي إلى عدم الرضا، فعلماء الأرغونوميا

توصلوا إلى أن الرضا عن العمل يحقق صحة جيدة للعامل، أما عدم الرضا فيؤدي إلى شعور

العامل بالمرض بمعنى يتمارض، وبالتالي يتغيب عن عمله.

كما تؤدي حالة عدم الرضا إلى ظهور أمراض سيكوسوماتية عند العمال كوسيلة دفاعية

للتهرب من العمل كأمراض المعدة - الشلل - العمي ... هذه الأمراض يتخذها العامل سببا في

إعفائه من العمل، وهذا كله نتيجة لعدم رضاه عن العمل.

و قد أشارت معظم الدراسات والبحوث في الميدان إلى وجود ترابط بين النفس

والجسد وإن إحداث التوازن النفسي من أهم مسببات " الرضا " حيث يشكل تأثيرا على الصحة

العضوية وفي هذا الصدد توصل هيرتزرغ وزملاؤه سنة 1959 إلى أن الأعراض العضوية

الموضوعية كآلم الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان ... نتيجة حتمية لعدم الرضى عن

العمل، كما وجد BORKE سنة 1955 أن 18 حالة من حالات القرحة المعدية التي ظهرت في  
معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما ان الكثير من الباحثين يؤكدون  
على العلاقة المباشرة بين اللارضا عن العمل و حدوث بعض الأمراض، نذكر منهم : SALS et  
HAWS سنة 1971.<sup>1</sup>

### 2-3- على الأداء:

إن مايو وزملائه كانوا قد اقترحوا وجود علاقة بين أحد أبعاد الرضا عن العمل  
وهو الرضا عن العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وإنتاجيته، إلا أن البحوث التي أجريت حول  
العلاقة بين الأداء والرضا على سبيل المثال تمخضت عنها نتائج مختلفة، فقد استخلصت بعض  
الدراسات أن الأداء المهني الجيد يقود إلى الرضا عن العمل فالأداء الجيد يؤدي إلى الحصول  
على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية وإحساس الفرد بالتقدم.  
كما يؤكد نموذج LAWLER و PORTER على أهمية العدالة والمساواة بين ما يقدمه  
الفرد للعمل وما يأخذ منه.

وقد جرت مؤخرا عدة محاولات لدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء فقد تم  
إجراء تحليل بعدي لعشرات الأبحاث التي درست هذه العلاقة على وجه التحديد، فكانت النتيجة  
أن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين.

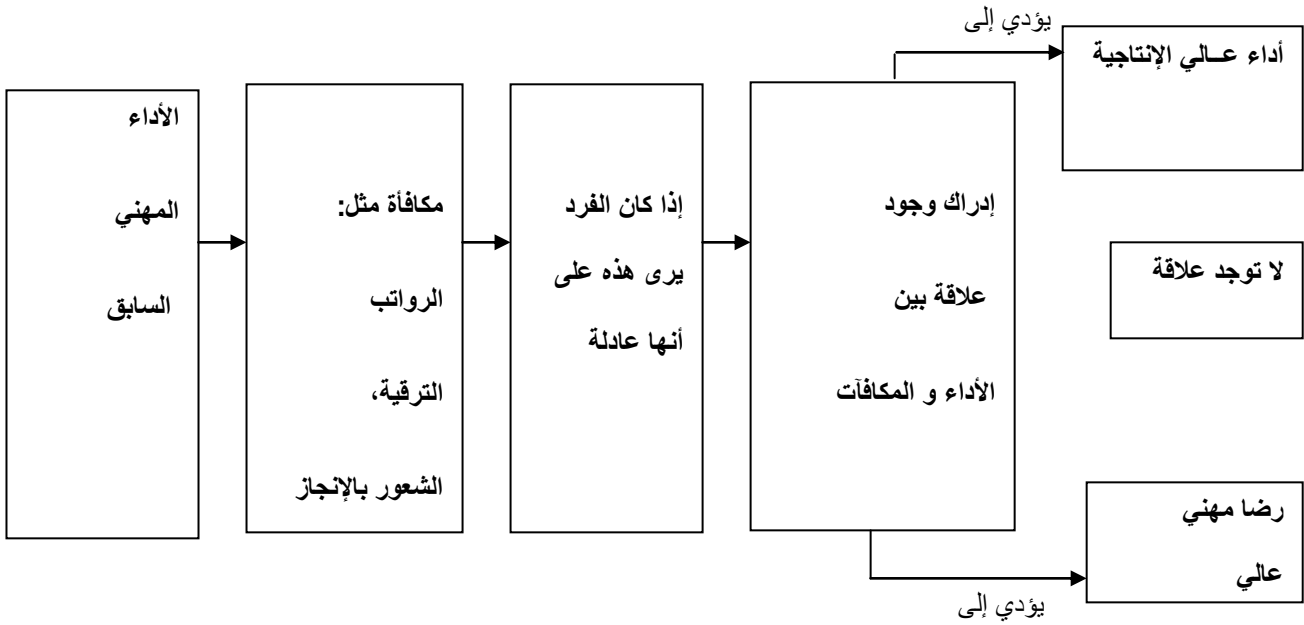
---

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور (1979): إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أموات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية .



## نموذج رقم (6) التفسير الذي قدمه PORTER & LAWLER للعلاقة بين الرضا

### المهني و الأداء:



### 2-4- على اتجاهات أخرى :

يلعب الرضا المهني كاتجاه دورا هاما على مختلف الاتجاهات الأخرى، فهو يؤثر على

الاتجاهات العائلية، إذ وجد كل من كورن هاوس 9965 و JRIS و BERRD 1972 علاقة بين

اتجاه العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم العائلية.

كما يشير أن للاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة ولهذا الأخير آثار على الحياة

العلمية والعقلية، إذ لا يمكن الفصل بين الناحيتين لأن الحياة اليومية متواصلة بين جميع

جوانبها، وعليه فالمشكل الذي يتخبط فيه العامل خارج معمله تؤثر على توازنه في المعمل و تشكل أحد مكونات مستوى رضاه.<sup>1</sup>

### 3- نظريات الرضا عن العمل:

#### 3-1- نظرية تسلسل الحاجات Maslowt:

تسمى هذه النظرية غالبا بنظرية " ماسلو " و هي نابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكا معيناً.<sup>2</sup> و قد قسمها إلى خمسة (5) أقسام متسلسلة:

أ- حاجات فيزيولوجية - عضوية : مثل الأكل، الشرب، النوم ... وهي حاجات لا يمكن

للفرد الاستغناء عنها، باعتبارها ضرورية للاستمرار في حياته، حيث يسعى إلى تحقيق

هذه الحاجات أولاً والتي تعتبر الأكثر أهمية وسيطرة عليه، ففي حالة عدم إشباعها

تتلاشى كافة الحاجات الأخرى.

ب- الحاجات الأمنية: تتمثل في ضمان الاستقرار والتحرر من الخوف، فكل هذه

الحاجات تأتي في الدرجة الثانية، إذ يسعى الفرد إلى العيش في حياة آمنة ومستقرة.

ج- حاجات اجتماعية : كالانتماء وقبول الآخرين والتأثر والتأثير فيهم، حيث يصبح

الفرد أكثر رغبة واهتماماً بإقامة علاقات الصداقة وكسب رضا الآخرين، فالفرد مهما حقق

حاجاته الأولية كالنوم والأكل إلا أنه يسعى للانتماء إلى الجماعة وإلى أن يتقبلوه بينهم.

<sup>1</sup> - LOKE (E.A) the machine and cansesof job satisfaction 19876.

<sup>2</sup> - علي عيسى (1981): في مجال العمل - لبنان - مشوار دار السلاسل.

د- حاجات المكانة والتقدير: تسمى أيضا بالحاجات الذاتية المتعلقة بالثقة بالنفس،

الاستقلال والقدرة على الانجاز الأهلية والمعرفة وهذا فيما يخص الجانب الداخلي، أما الجانب الخارجي يتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضع اجتماعي مقبول، التقدير من الآخرين وكسب احترامهم، فلتحقيق الفرد الانتماء إلى الجماعة يبحث عن مكانته بين أفراد الجماعة فيسعى إلى الإنجاز واستخدام قدراته وثقته بنفسه حتى يحدد مكانته في الجماعة.

ه- حاجات تحقيق الذات: تمثل قمة الحاجات في هذه النظرية، إذ تتعلق بالحاجات

الخاصة بنجاح الفرد والتعبير عن ذاته وممارسة قدراته، محاولة تطوير شخصيته، القدرة على الإبداع والابتكار وكما يقول ماسلو " هو التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون كما تمثل أيضا قبوله للواقع."

لكن ورغم تحقيق الحاجات إلا أنها متشابكة وتعتمد كل واحدة منها على الأخرى فلا

يمكننا تحقيق الحاجات حتى الإشباع وبالتالي الرضا هو عملية تتقيد بتلبية الحاجات البشرية المستمدة من طبيعة الإنسان والتي يكون الإشباع نسبيا والرضا كذلك.<sup>1</sup>

### 3-2- نظرية الدافعية : (نظرية الصحة Herzberg) :

تسمى أيضا بنظرية العاملين حيث قام Fredireic herzberg بدراسة في مراكز

الخدمات النفسية " بيتر سبرك " وأجرى منافسات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 من

<sup>1</sup> - د. محمد سعيد أنور سلطان (2003): إدارة الموارد البشرية - قيم إدارة الأعمال لكلية التجارة الإسكندرية.

المهندسين والمحاسبين، ترتبط هذه النظرية بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل،

وقد ميز بين مجموعتين من العوامل:

أ- أحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد أطلق

عليها اسم "عوامل مرتبطة بالوظيفة، حصرها في:

- إحساس الفرد بالإنجاز.

- تمثل المسؤولية.

- توفر فرص الترقية لوظائف أعلى.

- المشاركة في إنجاز القرارات المتعلقة بالعمل.

ب- ثانيا دوافع تؤدي إلى عدم الرضا لدى العمال عن أعمالهم وقد أطلق عليها

اسم "عوامل محيطة بالوظيفة" تتمثل في:

- الرئاسة والإدارة والإشراف ونمط القيادة.

- طبيعة العلاقات بين الفرد والزملاء وبينه وبين الرؤساء.

- ظروف البيئة ومحيط العمل.<sup>1</sup>

يعلق Herzberg على النظرية في قوله أن العوامل التي تؤدي إلى الاتجاه الإيجابي

نحو العمل يحقق ذلك لأنها تلبى حاجة الفرد في تحقيق ذاته من خلال العمل الذي يقوم به، فعن

طريق أداء العمل يتمكن الفرد من الحصول على المكافأة التي تحدد تطلعاته ومطامحه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Fredric Herzberg(1987) le travail et la nature de l'homme ,paris, entreprise moderne d'édition.

<sup>2</sup> - Cristian Guillervic (2003)– Phycologie du travail – Edition Natham universite paris.

في حين أن هناك أمور أو عوامل دافعية تسبب عدم الرضا، وهو غياب أو وجود

خلل في واحد من العناصر الآتية:

- الأجر.
- العلاقات مع الأقران.
- ضمان العمل واستقراره.
- المركز والمكانة في الجماعة المنظمة.
- السياسة المعتمدة من قبل المنظمة.
- ظروف العمل المادية والغير مادية.
- العلاقة مع الرئيس الأعلى المباشر.<sup>1</sup>

### 3-3 نظرية التعارض LOWLER :

تنسب هذه النظرية إلى LOWLER مبدؤها الأساسي هو ما ينتظره العامل عند القيام

بأي عمل، ويتم تحديد درجة الرضا عن العمل بالفارق الموجود بين الأجر وبين ما يجب أن

يحصل عليه في نظره، فإذا كان هناك تعارض بين توقع العامل وأجره لا يكون هناك رضا، كما

يؤكد لولر أن هذا يعطينا إحدى استنتاجاته التي توصل إليها في تحليله للرضا وهي درجة

الرضا التي تتحدد بين ما يريده العامل وما يدركه بالنسبة لما يحصل عليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Site Internet : WWW. Unice . fr- la satisfaction au travail (pdf)- combon – université de nice /2000.

<sup>2</sup> - علي عسكر (1981): الدافعية في مجال العمل – لبنان – منشورات دار السلاسل.

إلا أنه يعاب على هذه النظرية اقتصار LOWLER على بعد واحد من أبعاد الرضا عن العمل وهو الأجر، فالعامل يكون راضيا عن عمله في كل أبعاد الرضا كالترقية، الإشراف، زملاء العمل ... وليس فقط الأجر.

### 3-4- نظرية التوقع الأدائي - V ROOM :

تقوم النظرية على افتراضين:

- الفرد يحدد قيمة النتائج المتوقعة وبذلك يفضل بعض النتائج على البعض الآخر.
- تفسير السلوك إذا ما كان موجها نحو غاية تتناسب وقدراته وجهوده لتحقيق النتيجة المفضلة لديه، أي أن العامل عندما يقوم بعمل يتصور الغاية التي يسعى لتحقيقها، وهل الجهود المبذولة من قبله ستوصله إلى النتيجة المحببة لديه حتما؟<sup>1</sup>

### 3-5- نظرية المساواة - الإنصاف Adams :

ترى هذه النظرية أن الرضا عن العمل يتوقف على الجهد المبذول من طرف العامل وطريقة معاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري [ زملاء العمل ] حيث أن العامل يقارب بين المعاملة التي يتلقاها هو والمعاملة التي يتلقاها زملاؤه الذين لهم نفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية وعلى أساسها تتحدد درجة رضاه عن العمل.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي (1992): أسس علم النفس الصناعي التنظيمي - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر .

حيث تركز هذه النظرية على تأثير الجماعة على الفرد وتتصح المشرفين بالاهتمام بالعمليات الاجتماعية في المؤسسة وإتباع أساليب في التعامل مع العاملين تتميز بالإنصاف والعدالة في واجبات العمل وفرص الترقية والتقدير المعنوي خاصة الإنصاف المادي.<sup>1</sup>

### 3-6- نظرية الإدارة العملية Taylor :

ترتكز هذه النظرية على الحوافز المادية وأهم ما يحقق الرضا لدى العمال عن عملهم وسعت هذه النظرية إلى تنميط أساليب وإجراءات العمل بناءً على دراسة الوقت والحركة ووضع معايير للأداء يتم في ضوءها إعطاء الحوافز المادية للعمال لدفعهم للعمل أكثر.<sup>2</sup>

### 3-7- النظريات المعرفية للدوافع :

انقسمت النظريات المعرفية للدوافع في تعريفها للرضا المهني إلى تيارين معرفيين، حيث اعتبر التيار المعرفي الأول أن الرضا عن العمل هو عبارة عن نتيجة المقارنة بين الإنجاز وما ينتظره الفرد، فهو متصل بالعلاقة التي يدركها الفرد بين إنجازه ومقابل إنجازه، فمفهوم " المساواة " مركزي في هذا الإدراك حيث تنتج مقارنة ثلاثية اجتماعية أين يقارن الفرد ما بين:

▪ ما يعطي الفرد من عمل وبين ما يتحصل عليه وهنا تعتبر مقارنة فردية داخلية intra

. individuelle

<sup>1</sup> - د. محمد سعيد أنور سلطان (2003): إدارة البشرية - قيم إدارة الأعمال لكلية التجارة الإسكندرية.  
<sup>2</sup> - حوليات كلية التربية بجامعة قطر.

- وضعيته الشخصية بوضعية الأفراد الآخرين في مجموعة العمل، وهنا تعتبر مقارنة ما

بين الأشخاص. Inter Individuelle.

- وضعيته وتلك الملاحظة في المنظمات الأخرى وجماعات عمل أخرى، وهنا تعتبر

مقارنة ما بين الجماعات Inter groupe

وبذلك الرضا مرتبط جدا بالذاتية الشخصية ويتعلق بصحة التقييم الذي يعطيه الفرد

والذي تختلف مواصفاته ( التقييم ) من شخص لآخر.

أما التيار المعرفي الثاني وهو الأساسي، فحاول وضع إطار لديناميكية الدوافع في

تكوين الأهداف عند الفرد حيث يرى Nuttin (1963) "أن الإنسان يحاول كف التوازن (حالة

الرضا) كلما توصل إلى إشباع هدف سابق فهو دائما يحاول الدخول في مشروعات جديدة أكثر

صعوبة..."

هذا البحث المتواصل لتحقيق أعلى درجة من التوازن شرحها Robaye (1957)

في مستويين من التوقعات:

- مستوى التقبل "Acception" ويمثل الهدف الذي يضعه الفرد أمامه في مهمة

لإنجازها، وبذلك يحدد الأهداف العملية التي يظن الفرد أنه قادر على إنجازها بنفسه.

- مستوى الطموحات "Aspirations" الذي هو محدد بالصعوبات التي يتلقاها للوصول

إلى الهدف والتقييم الذي يعطيه الفرد لتلك الوضعية.



فالوصول إلى الأهداف تنمي الإحساس بالرضا وكمرحلة إنتقالية تؤدي إلى ظهور أهداف أخرى متعلقة بالطموحات، وهنا فإن مستوى الطموحات هو مولد Générateur مستمر لتوقعات جديدة.

إضافة إلى ذلك وفي نفس المنظور ( المعرفي ) اقترح Goguelin (1989)

نموذجين آخرين حول الرضا خارج مجال العمل وهما:

• **نموذج التوزيع:** والذي ينص أن الرضا أو عدم الرضا في مجال ما يتوزع وينتشر إلى الميادين الأخرى.

• **نموذج البديل:** والذي ينص على أن الإخفاق في مجال ما يؤدي بالفرد إلى البحث عن بدائل في ميادين أخرى.

النقد الموجه لهذا النموذجين أنه لا يعطي تفسيراً على تناقض النموذجين فكيف

يمكن أن يؤدي إخفاق الفرد في حياته الشخصية إلى محاولة النجاح في مجال آخر أو أن يؤدي به إلى الإخفاق في مجالات أخرى وفي نفس الوقت، هذين الميكانيزمين يعتبران مهمان في معرفة الحالة الواقعية للأفراد لكن بدون إمكانية تحديد المؤشرات التي تحرك الميكانيزمين (التوزيع و

البديل)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Cristian Guillevic « psychologie du travail ». Edition Nathan Université. Paris .2003-P176.

#### 4- الخصائص المؤثرة في الرضا عن العمل:

4-1- السن: أشارت الدراسات أن هناك ارتباط بينه السن والرضا عن العمل، حيث

يظهر ذلك في دراسات Ka. Loscoco-SR. Rhodes (1983) كذلك دراسة

AL.Kallecberg (1983) حيث وجدوا أن للسن تأثير في الرضا عن العمل.

4-2- الجنس: توصلت الدراسات في نتائجها إلى أن الإناث أكثر رضا عن العمل من

الذكور.

4-3- الأقدمية: توجد علاقة إيجابية بين الأقدمية والرضا عن العمل وذلك حسب دراسة

K.Aloscoco- AL.Kallecberg بحيث كلما كان العامل قديما في العمل كانت درجة

رضاه عالية فيه.

4-4- عبئ العمل: أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة Henol et autre (1986) أن

عبئ العمل الوظيفي مؤثر قوي على الرضا عن العمل، فقد وجدوا أنه يمكن أن يكون مصدرا

للراحة وفي نفس الوقت قد يكون مصدرا للتوتر والإزعاج فإذا كان التفاعل داخل الجماعة

مصدرا للارتياح فإن ذلك يزيد من درجة الرضا، أما إذا كان التفاعل مصدرا للتوتر فهذا يعتبر

نوعا من الحرمان في إشباع الحاجات الاجتماعية وبالتالي يشكل نواة للإرضاء.

4-5- الحالة المدنية: إن الحالة المدنية للعامل تلعب دورا هاما في التأثير على درجة

الرضا عن العمل فالدراسات تؤكد أن المتزوجين أكثر رضا عن عملهم من العمال غير

المتزوجين.

4-6- عدد الأفراد تحت الكفالة: هناك علاقة إيجابية بين متغير عدد الأفراد تحت الكفالة

والرضا عن العمل، وقد بينت عدة دراسات ذلك (1977) F. Poster PW.Lenderit (1976)

R.Warch-Hmomari- (1973) R. Steev

4-7- العائد المادي: كلما زاد مستوى الدخل زاد مستوى الرضا في العمل.<sup>1</sup>

### 5- عوامل الرضا عن العمل:

تتقسم عوامل الرضا عن العمل إلى عناصر نفسية وهي التي تتعلق بداخلية الفرد

وعناصر مادية غالبا ما تسود محيط العمل وظروفه الاجتماعية، إلا أن هذا التقييم ليس من

شأنه أن يضع حدا فاصلا بين كلا النوعين، فكثيرا ما تتدخل العناصر المادية والنفسية ببعضها

البعض، ولهذا فالرضا عن العمل شئ يتعلق بالشخص نفسه، فعناصر الرضا أغلبها تمس

النواحي المادية وظروف العمل، وسنتناول هذه العوامل باختصار:

### 5-1- الرضا عن محتوى العمل:

يعتبر العمل جزءا هاما في حياة الإنسان ما دام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع،

وهو من العوامل الأساسية التي يفضلها لكسب المعيشة، كما أنه الأساس الذي بفضلته يبرهن

العامل عن وجوده وما يملكه من قدرات وكفاءات واستعدادات.

---

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور (1983): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ط3 بيروت دار النهضة العربية.

فمحتوى العمل يتكون من مجموعة من النشاطات سواء الذهنية منها أو الحركية في عمل ما، هذه النشاطات لا تكون فعالة إلا إذا توفرت أجهزة وأدوات تساعد بفعالية كبيرة في تحقيق ما خططته الإدارة.

كما أن التعرف على محتوى العمل من بالغ الأهمية للحكم عليه ما إذا كان يثير العامل أو يجعله ينفر منه، فإذا كان العمل يسوده التكرار والروتين فإن العامل يمل من أداء تلك المهنة، وبالتالي عدم الرضا يصبح بديهيا لديه.

فكلما كانت المهام نافعة كلما قل المشكل الناشئ عن تكرار أداء مهمة من مهام العمل، في هذا النوع عنصر يشير إلى إهتمام الفرد بانتقاله من أداء مهمة إلى أخرى، وهذا ما أشار إليه VROOM (1964) عندما قال أنه: " كلما زادت حرية الفرد كلما زاد رضاه عن العمل. " فإذا كان العامل متكيفا مع عمله الذي يتماشى وقدرات العامل ونمطه الخاص في تأدية عمله، فإن علامات السعادة تظهر وتبدو عليه جلية لأنه حقق إشباعا، وبالتالي يكون رضاه عن العمل ومحتواه مرتفعا.<sup>1</sup>

### 2-5- الرضا عن زملاء العمل:

يعتبر عنصرا هاما في تحقيق الرضا عن العمل فالعامل الذي يعمل داخل المؤسسة يعيش أولا مع الجماعة المحاطة به فالصورة التي تعطيها أو ترسلها الجماعة لكل فرد هي الصورة

<sup>1</sup> - نعيم الرفاعي (1964): علم النفس الصناعة و التجارة - المطبعة التعاونية - دمشق.

المعطاء من كل عائلة ومدرسة... و التي بدورها تؤثر في تكوين شخصية الفرد ولهذا فإن الفرد يكون مؤثرا فيها.

فكلما عاش الفرد في وسط صناعي كلما أحس بضرورة انتمائه للجماعة وفيه يعيش العامل صراعات مع الآخرين خاصة إذا كان مشروعه مهددا، وهذا ما يقلل من رضاه، فالعمل الجماعي يمكن اعتباره بأنه ذلك الوقت الذي يقضيه العامل مع جماعة العمل يخرج فيه أسراره وأحزانه التي احتفظ بها كما أنها تتضمن صراعات داخلية للجماعة ومنها تخلق المشاكل، فالمعتزلون سوف يهربون من الجماعة إذا ما تعرضوا لأي ضغط أو تهديد ويكون عدم الرضا حالة بديهية لديهم.

إضافة إلى هذا فإن جماعة العمل تنهار إذا ما تغيب الشخص الذي يمثل محورها ومركزها Le leader خاصة إذا كانت له القوة والقدرة على التأثير في الجماعة، فكون الفرد محبوب لدى عدد كبير من الأفراد فإنه يؤثر فيهم ويؤثرون بدورهم في بقية أفراد الجماعة، وهذا ما يخلق عامل الرضا عن العمل الذي تكون فيه أفراد الجماعة متماسكة وتشعر بالأمن والراحة مع بعضها البعض وهذا ما أكده أحمد صقر عاشور عندما أشار إلى أنه كلما كان التفاعل في العمل يحقق التبادل للمنافع كلما كانت المجموعة مصدرا للرضى.

أما إذا زاد عدد الأفراد الذين يحبون شخصا وكانو هم أنفسهم غير محبوبين فإنهم لا يستطيعون ممارسة أي تأثير على بقية الأفراد ما يؤدي إلى تملك الأفراد والجماعة فيما يظهر عدم الرضا جليا كذلك للبيئة دور هام في التفاعل والتماسك بين أفراد الجماعة.<sup>1</sup>

ولقد وجد ستوك وبيث في أثر المنافسة بين أعضاء الجماعة على رضا العمال أن البنات اللاتي تعملن في مؤسسة اللف للورق زاد إنتاجها بمعدل 46% ثم زاد بمقدار 30% على هذا المعدل عندما زادت حدة المنافسة، إلا أن هذه المنافسة ساهمت في ظاهرة فساد العلاقات بين العاملات فقبل إدخال المنافسة كانت البنات تتحدث دوما وتتبادل الآراء إلا أن نظام المنافسة أظهر الحسد والدليل على ذلك عدد الشكاوي التي تلقتها الإدارة ورداءة الإنتاج وقد قدم الباحث تفسيره لذلك بقوله: " أن العاملات الفاشلات أصبحن يوجهن عداةهن لزميلاتهن وكذلك لظروف العمل..."<sup>2</sup>

وقد أكد من جهته Steven Heb (1952) على أهمية الاتصال والعلاقات داخل الجماعة من خلال دراسة قام بها على شركتين أمريكيتين متشابهتين في جميع الوجوه غير أن الأولى تسير حسب برنامج اتصال في حين تفنقد الثانية لمثل هذا البرنامج، فتوصل إلى أهمية التذاور بين أعضاء الجماعة، بين الرؤساء والمرؤوسين ومناقشتهم في أمور العمل وكذلك

<sup>1</sup> - أحمد صقر - مرجع سابق.  
<sup>2</sup> - صالح السباكي (1997): إدارة القوى العاملة للإشراف - مصر - دار النهضة العربية للتوزيع و النشر.

الأمر الشخصية للعمال عن طريق عقد اجتماعات دورية معهم حتى يشعروا بالمشاركة والانتماء ما يؤدي إلى رفع رضاهم عن العمل.<sup>1</sup>

لذلك ينبغي على المشرفين خلق جو العمل المناسب كالإخاء والتعاون بين جميع المستخدمين بمعنى خلق فرص التفاعل إلى جانب إيجاد أهداف مشتركة لكي لا تتصادم ولا تتعارض أهداف العمل وأهداف المؤسسة ولا يحدث التنافر بين العمال، فكلما زادت قوة حاجة الانتماء إلى المنظمة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على رضا الفرد كبيرا.<sup>2</sup>

### 3-5- الرضا عن الإشراف:

من أجل أن تؤدي المؤسسة واجبها على أكمل وجه وتحقق الأهداف المخططة يستدعي وجود فئتين من العمال: فئة تضع المخططات الإنتاجية وفئة ثانية تقوم بمراقبة مدى تنفيذ هذه المخططات الإنتاجية وهي فئة المشرفين الذين يعتبرون بمثابة جسر بين الإدارة والعمال، فالمشرف هو السلطة الوحيدة في الإدارة ويكون على علاقة مباشرة مع العمال فهو الذي يحدد العمل الذي يقوم به العمال كما يقوم المشرف بنقل شكاوي واقتراحات المرؤوسين للإدارة بغية مساعدتهم ومساعدة الإدارة بإعطائها صورة عن العمال وعن أحوالهم حتى تأخذها في الحساب مستقبلا في مخططاتها.

<sup>1</sup> - J.F Amadiou Vuibert (1993) - Organisation et travail – Paris.

<sup>2</sup> - صالح الشبكتي (1965): العلاقات الإنسانية في الإدارة - مكتب القاهرة الحديثة - مصر.

و يعرف صالح الشبكتي (1955) الإشراف: " على أنه تلك الجهود التي يبذلها أي رئيس

نحو مرؤوسيه من الناحيتين الإدارية والفنية حتى يتعاون الجميع على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

فالمشرف أداة فعالة في المصنع نظرا لأنه يمثل الإدارة من جهة وهو الوحيد في بناء العلاقات الاجتماعية وأنه يظل قريبا سيكولوجيا منهم داخل المصنع، فهو يقوم إضافة إلى تكليف العمال بمهامهم يقوم بالاتصال حتى يحقق ما خططته الإدارة لترضي العامل بعمله. أما إذا فشل في توجيه جماعته فهو يظل بعيدا عنهم ويجعله هذا عاجزا عن مساعدة الرؤساء في فهم مشاكل العمال وبالتالي لن يستطيعوا وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل والمصلحة العامة.

فعبد الرحمن العيسوي يرى أن: " المشرف له تأثير كبير في محيط العمل فهو بمثابة الأب الذي يؤثر في جو الأسرة وقد يكون هذا الجو متوترا لأنه محكوم بشخصيته ودكتاتوريته كما قد يكون هذا الجو مريحا وهادئا فيه الإسترخاء والسعادة حيث يتمتع كل عنصر بثقة زملائه فيسوده الشعور الجماعي بالرضا. "<sup>2</sup>

#### 4-5- الرضا عن الأجر:

يعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد العلاقة الطيبة بين العمال والإدارة كما أنه يلعب دورا هاما وأساسيا في حياة الفرد العامل ومعيشتة، فهو مصدر لإشباع الكثير من الدوافع ولا يقتصر على إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط وإنما يمتد إلى أبعد من ذلك ليعطي

- نفس المرجع السابق ص320.  
2- عبد الرحمن عيسوي (1982): علم نفس الإنتاج- دار النهضة العربية - بيروت.



الشعور بالأمن فيرمز إلى المكانة الإجتماعية، كما ينظر إليه كمركز تقدير ومصدرا لإشباع الحاجات الإجتماعية من خلال ما يتبادلته الفرد مع الآخرين وهذا خلافا لما يعتقد العديد من الباحثين بأن الأجر لا يمثل إلا مصدرا لإشباع الحاجات الدنيا فقط وأن وجوده لا يسبب الرضا عن العمل بل يمنع فقط ظهور المشاعر العدوانية فلا شك أن درجة الرضا عند الفرد عن عمله يتوقف لحد كبير على قيمة ما يحصل عليه العامل نقداً.

هذا ما أكدته دراسات أجريت في الولايات المتحدة من طرف تومسون (1939) ، ميلو (1941) ، برين (1900) و آخرين، حيث وجدوا أن هناك علاقة بين مستوى الدخل ومستوى الرضا عن العمل فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل أكثر.

لهذا بعض الأفراد الذين يقومون بالأعمال التي تتميز بدخل عال يكونون قد لبوا

الحاجات الأولية المعنية، فيحاولون دائماً تحقيق جوانب أخرى.

ويرى أحمد صقر عاشور أن بعض الأفراد الذين يشغلون الوظائف العليا قد يعتبرون

الأجر كمركز للنجاح والتفوق حيث أن له جوانب اجتماعية معنوية عديدة لا يجب أن تسقط

ليتركز فقط على الوظيفة المحددة، أما إذا كان الأجر منخفضاً فإنه يؤدي إلى مشاكل عديدة من

بينها انخفاض الرضا عن العمل والتغيب أو حتى التوقف عن العمل...<sup>1</sup>

لذلك نجد أن الأجر مهم جداً فهو يمثل أحد عناصر الإنتاج في أي مجتمع كان، فهو

يوفر الحاجات الأولية الأساسية وكذلك يعتبر مصدراً لإشباع كثير من الدوافع الوجدانية، كما أنه

---

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور (1979): إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي - دار النهضة العربية - ط 3 - بيروت - 1979.

يزيد من دافعية العمال للعمل عوض النفور والتغيب عنه، ولا غرابة إذا كان الأجر يشغل اهتمام الكثير من العمال فكثيرا ما يذهب هؤلاء إلى الإضراب وإبداء سخطهم علانية مطالبين بزيادة الأجر.

### 5-5- الرضا عن الترقية:

تعتبر الترقية اتجاها من اتجاهات الحراك المهني وهي عامل من عوامل الرضا، وهي على شكلين:

#### • الشكل الأول: الحراك المهني الأفقي: وهو تنتقل العمال من مركز إلى مركز آخر

من نفس المستوى أو تغيير المؤسسة مع الحفاظ على نفس المهنة نتيجة لعدة أسباب وعوامل عديدة أهمها إذا كان العامل غير راض عن المحيط الذي كان يعمل فيه.

#### • الشكل الثاني: الحراك المهني العمودي: لهذا النوع من الحراك اتجاهين، هما:

##### 1- الحراك النازل: ينتقل خلاله العمال من مراكز معينة إلى مراكز أخرى أقل مستوى من

الأول أي إلى مركز سفلي، يتم هذا نتيجة عقوبة يتلقاها العامل سواء بسبب تعطيل

الإنتاج، تخريب الآلات...

##### 2- الحراك الصاعد: هو الأهم في زيادة رضا الفرد عن عمله وهو ما يسمى بالترقية المهنية

فيها يتم تنقل المستخدمين من مراكز مهنية معينة إلى مراكز عليا من حيث المسؤولية

والسلطة وفي أغلب الأوقات تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح الشبكشي (1965): العلاقات الإنسانية في الإدارة - مكتب القاهرة الحديثة - مصر .

كما نجد ميكانيزمات للترقية في العمل، منها:

• **التكوين المهني:** حيث يتم التكوين من أجل الترقية بهدف تهيئة الفرص لزيادة

المهارة لدى العمال عند ترقيةهم في الفئات العليا وحتى يتكيف العامل مع المواقف الجديدة

ويتلاءم معها و يبرهن عن وجوده وعن ما يملكه من قدرات وكفاءات واستعدادات خاصة إذا

كان المرتب أو الأجر المتقاضى لسد الحاجات الأولية البيولوجية جيدا، وبالتالي يكون راضيا

عن عمله، وتتكون لديه الثقة وهذا ما يزيد وما يؤدي إلى الزيادة في تيار الحماسة للعمل.

• **المساهمة والمردود:** العمال يعتبرون الترقية مشروعا اقتصاديا ومهنيا يبحثون فيه

عن الصعود لربح أكثر والحصول على أهم و أكثر تقدير.

- من خلال هذه الميكانيزمات يتضح لنا أن الترقية تكون نتيجة للتكوين أو إذا كان العامل

يملك القدرات والاستعدادات التي تؤهله للحصول على المكانة الجديدة فتتيح له الفرصة

للبرهنة أكثر عن وجوده وهذا ما يزيد رضاه عن العمل.<sup>1</sup>

5-6- الرضا عن ظروف العمل:

إن العمل الذي يقوم به الفرد المؤسسة يسوده التأثير والتأثر، فالعامل يتفاعل مع

الآلات و المعدات ويتأثر بكل ما يحيط به من ظروف، سواء كانت إيجابية أو سلبية، هذا

التأثير يكون مباشر كالوقوع في الحوادث، وغير مباشر كالكراهية لمحيط العمل، الحرارة،

الرطوبة الإضاءة ...

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور (1979): إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي- دار النهضة العربية - بيروت-ط3.

وعلى رغم من أن هناك تجارب كثيرة أثبتت أن الدوافع النفسية كالرضا عن العمل أكثر أهمية من العوامل الفيزيائية كتجربة " هما واثون " نجد عبد الرحمن عيسوي يقوم أنه " ينفي أن تكون هذه الظروف مواتية ، بحيث تسمح و تساعد العامل على سرعة الإنتاج و تتيه على قلة التعب و الإرهاق و الملل، و تقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم ، و تقلل من نسبة التغيب و التمارض".

وعليه فالظروف تؤثر على الرضا عن العمل لدى العمال فلكي يماري العامل نشاطه بصفة منظمة و فعالة لا بد أن تكون عنده الظروف الملائمة للعمل وبالتالي ينجز عمله في أحسن صورة، وفيه يكون راضيا عنه فبيئة العمل هي بالضرورة جزء من ثقافة المجتمع الكلي، فقد يجد الفرد في عمله مجالا للشعور بالرضا أو عدم الرضا، فالظروف الغير بقية الجيدة غالبا ما تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه بمجهود أقل، مما يحقق رضاه .

وقد قام المعهد البريطاني للرأي العام باستطلاع من الرضا من العمل فتوصل أن التاريخ 40% من العمال عبروا عن حاجاتهم إلى أمور مثل التعاون بينه الإدارة و العمال و الأخذ بأرائهم، أما 60% أشاروا إلى ضرورة توفير الظروف الجيدة للعمل وساعات على أقل.

لذا يجب على الإدارة تحسنا مباشرا في الإنتاج، عندما نكون الظروف الغير بقية سيئة، فعليها توفير الجو المناسب و خاصة الأمن ليؤدي العامل عمله .... خلق الارتياح والانتماء إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

## 6- قياس الرضا المهني:

تتمثل استخدامات مقاييس التقدير والاستبيانات في المحافظة على سرية الإجابات، وبخاصة عندما تكون العينة كبيرة الأمر الذي يساعد على تجنب تشويه الإجابات، تحريفها، خشية انتقام الإدارة، ونلاحظ أن المقابلات من ناحية أخرى قد تسفر عن معلومات أفضل، لأن الباحث يستطيع إلقاء الأسئلة لتوضيح غموض معين في بعض الإجابات، وذلك على الرغم من الحصول على تقديم إيجابي عام.<sup>2</sup>

وتميل كثير من المؤسسات إلى تطوير مقابلات أو مقاييس تقدير خاصة بها للتعرف على مستويات الرضا عن العمل لدى العاملين لديها، وعلى الرغم من إمكانية تطوير هذه الأساليب لتأخذ بعين الاعتبار مشكلات أي منظمة وأوضاعها إلا أن عملية تفسير النتائج تتعرض إلى بعض الصعوبات لأن هذه المقاييس والاستبيانات تفتقر إلا الصدق والثبات وصعوبة إعطاء معاني موضوعية للنتائج.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عيسوي (1982): علم نفس الإنتاج - دار النهضة العربية - بيروت.  
<sup>2</sup> - فارس حلمي (1965): مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي - الجامعة الأردنية .

ولذلك تلجأ الشركات في مجالات كثيرة إلا استخدام المقاييس المقننة المشهورة، و لهذا الأسلوب إيجابيات منها: انخفاض التكاليف، استخدام معلومات أو نتائج معيارية تسمح بتقديرات مجموعات مماثلة من العاملين الذين ينتمون إلى مؤسسات أخرى، من بين هذه المقاييس نذكر:

▪ استبيان مينيسوتا للرضا عن العمل

. (MSO) Minnesota Satisfaction Questionnaire

▪ استبيان وصف المهنة (JDI) the job Descriptive

▪ مقياس ليكرت LIKERT.

1- استبيان مينيسوتا للرضا عن العمل: وضعه كل من:

England - Weiss – Davis (1969)، وهو مقياس تقدير يطلب فيه من العاملين أن يحددوا

أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة

المشرف، ظروف العمل، فرض التقدم، التعويضات، تنوع الوجدات، مستوى المسؤولية .... أما

مقياس تقدير الذات فيترواح بين راض جدا مثال على ذلك:

▪ في مهنتي الراهنة أشعر بأني: غير راضا جدا غير راضي لا أعرف راضي جدا

- مشغول طيلة الوقت.

- فرصة لأن أعمل منفردا.
- فرصة لأكون شخص متميز.

## 2- استبيان وصف المهنة : قام بوصفه Hulin – Smith-Kendall (1969) وقام

Balzer (1990) بإعادة النظر فيه، وهو صفحة مختصرة لاستبيان مينيسوتا، يقيس معدلات

الرضا لخمس جوانب أو أبعاد للمهنة هي: المهنة ذاتها، الإشراف، الراتب الترقيّة والزملاء،

ضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة متكونة من حمل قصيرة وعلى العامل أن يحدد ما إذا كل

كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا، باستعمال إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة، ولكل

جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا، وفي الأخير نحصل على جمع التقديرات على

الأبعاد الخمسة، لتعطينا قيمة رقمية عامة لمستوى الرضا عن العمل، مثال على ذلك:

- فكري معظم الناس الذين يعملون معك أو الأفراد الذين تلتقي بهم أثناء عملك إلى

أي حد تصف الكلمات التالية لأولئك الناس:

- يبعثون على الملل.

- يتصفون بالمسؤولية.

- أذكاء.

- أكتب " نعم " إذا كانت الكلمة تصفهم، أكتب " لا " إذا كانت لا تصفهم، ضع "؟"

إذا كنت حائر أو غير قادر على أخذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Site Internet : WWW. Unice .Fr la satisfaction au travail (PDF)- combon-université de Nice /2007.

ومنذ تطوير هذا المقياس في الأواخر الثمانينات من القرن الماضي فقد تم استخدامه

على نطاق واسع جدا في مجال البحوث.

أجريت دراسات عديدة على كل من استبيان مابينيسوتا للرضا عن العمل، واستبيان

وصف المهنة، أظهرت مستويات عالية ومقبولة من الشباب، أما الفرد الموجود بينهما فهو

في عدد الأبعاد التي يقيسها كل منهما ، فالأول يقيس عشرين (20) بعد والثاني يقيس خمسة

(5) أبعاد فقط، والأول طويل جدا والثاني لا يقيس كل الأبعاد.

حسب yeager (1981) هناك من يشير على أن بعض الوجوه التي يقيسها (JDI)

يمكن أن تنقسم إلى مستويين، فنلاحظ مثلا أن مقياس الرضا عن الإشراف يمكن أن ينقسم

إلى الرضا عن قدرة المشرف وإلى الرضا عن مهارات الاتصال والتفاعل الشخصي

للمشرف.<sup>1</sup>

3- مقياس ليكرت: يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة

الخاصة بالوظيفة، حيث يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا

المقياس خمس اجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير

عنها بشكل رقمي حيث تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة حيث يمكن إعطاء

كل إجابة من الإجابات الخمس رقما يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها

كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستبيان. ( محمد علي الشهيب - السلوك

الانساني في التنظيم - دار الفكر العربي - 1990 - ص 148 )

<sup>1</sup> - فارس حلمي (1999): مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي - الجامعة الأردنية .



وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على

الاتجاه السالب. ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس:

- أن طريقته سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين

الموافقة العامة والمعارضة العامة.

- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من

المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.<sup>1</sup>

## 7- الرضا الوظيفي وعلاقته بالاتصال:

الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات ، لها أثرها النفسي ورد فعلها الاجتماعي في

الرضا في المؤسسة فالاتصال في المؤسسة ينبغي أن يكون دائما النابض المستمر لسهولة سير

ونقل الإعلام والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الخارجية

والداخلية .

فخلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل و إقامة صداقة بين العمال وبين المشرفين

وتوفير سبل الاتصالات تمكن من معرفة مشاكل للعمال، وبالتالي تمنح المشرفين فرصة للتعبير

عن مشاكل العمال و سبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل و اعتراف الإدارة بأهمية ما

يقوم العامل من أداء، وذلك بوصفه موضع تقدير و احترام ، و إذا تحقق كل هذا تحقيق الرضا

---

<sup>1</sup>محمد عمر الطنوبي ( 1999 ): قراءات في علم النفس الاجتماعي - مكتبة المعارف الحديثة - الاسكندرية.

فالرأي السائد بين الرؤساء و المرؤوسين هو أن الاتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن تلوم قيادة صالحة ناجحة ن و بدونه لا يمكن أن يرى المؤسسة إلى مستوى أعلى .

إن الاستماع لشكاوي العمال ووضعيتهم في أماكن عملهم ، و منح الترقية لمن يستحقها من العمال بلا يجري في المؤسسة ، و احترام كرامتهم ، و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة يساعد على رفع روحهم المعنوية ، و كذلك رفع مستوى الرضا لديهم ، و قد وجدوا أيضا أن الاتصالات أثر ناجح في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة ، كما يهدد الرضا لدى العمال و يؤثر إلى تركهم العمل .

كما أن العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ، يؤثر برفع من أداء الجماعة بالتعاون ، و تزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل ، عكس العامل الذي يكون غير راضي عن عمله ، إذ يحجم عن جماعة العمل و المشرفين المعلومات ، و هذا بدوره يؤدي إلى تعطيل عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة وبالتالي تعطيل الإنتاج، وهكذا يصبح العامل الغير راضي عن عمله منفردا داخل المؤسسة، وبالتالي يشعر بالملل والاعتراب في وظيفته.<sup>1</sup>

#### 8 - الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

يتفق أغلبية الباحثين على أن الرضا الوظيفي يتأثر بمتغيرات عدة، إلا أنهم يختلفون في تحديد المتغير الأكثر تأثيرا بل ويختلفون حتى في ترتيب هذه المتغيرات حسب الأكثر تأثيرا

<sup>1</sup> - د. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد الجماعة ، دار النشر - دار الشروق عمان 2003 ص 18.

وحتى في تحديد عددها ( لنكولن - هيرزبرغ - ليكرت 1961 - ويلي جيمس هارولد 1981 -  
يونج 1988 - ليشانج 1991 - ياسر العدوان 1995 - فوزي العكش 2005 - جامعة أوهايو  
- سالم عواد الشمري - ياسين محجر وكريمة بن مبارك وآمال سلفاوي 2012 ) إلا أنهم توصلوا  
وبنتائج متقاربة إلى أن سياسة المنظمة، الإشراف والعلاقة مع الزملاء ثم الاتصال هي المتغيرات  
الكثير تأثيرا في رضا العمال.

## خلاصة:

تقوم المنظمات عموماً على التطور التكنولوجي والعنصر البشري، من هنا جاءت ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من كل الجوانب، وبخاصة الرفع من درجة رضاه، هذا الأخير يعود على المنظمات بنتائج تعكس نسبته وأهميته.

وهذا ما تم توضيحه في هذا الفصل من خلال تبيان أهمية الرضا الوظيفي ودوره في

المنظمات.

# الفصل

## الثالث:

الصحة العمومية

بالمستشفيات

الجزائرية

## مقدمة:

تعتبر الصحة النفسية والاجتماعية أحد أهم المواضيع المقترحة للدراسة والبحث فيها وهذا لادراك المجتمع ككل لأهميته وانعكاسات حالته على مجريات الحياة من مختلف الجوانب نذكر منها الجانب الاجتماعي ممثلا في العلاقات الانسانية والتعامل... الجانب الصناعي ممثلا في الانتاجية والمردودية... الجانب الخدماتي ممثلا في نوعية الخدمات التي تقدم والتي تقوم على أساس قدرة التحمل النفسية والجسدية.

على هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل تعريف الصحة و النماذج الأساسية لها ومحدداتها، كما سنتطرق إلى واقع الصحة العمومية بالجزائر كذلك الخريطة الصحية، ونذكر كمثال على المستشفيات الجامعية العمومية الجزائرية المستشفى الجامعي نفيسة حمود بحسين داي كنموذج على حال الصحة به من خلال تعريفه والتعرف على واقع الصحة العمومية به. كما سنتطرق على تعريف عمال سلك الشبه الطبي كعنصر أساسي يقوم على تسيير الصحة بالمستشفيات، وتحديد الشعب المنتمية له حسب المرسوم التنفيذي 11 - 121 الخاص بسلك الشبه الطبي المنصوص عليه في قانون العمل بالدستور الجزائري.

## 1- الصحة العمومية في الجزائر:

### 1-1- تعريف الصحة العمومية:

لقد عرف مفهوم الصحة تطورا تدريجيا عبر التاريخ، حيث كان تحديدها من قبل يقتصر على غياب المرض أو العجز وكل من سلم من ذلك كان يعتبر في صحة جيدة وبقي هذا التصور مسيطرا إلى غاية سنة 1946م حين طورت المنظمة العالمية للصحة (O.M.S) مفهوما جديدا للصحة يتمثل في : " حالة من الرفاهية والمعافاة الجسدية والاجتماعية والنفسية وليست مجرد الخلو من المرض أو العجز. " وظهرت أهمية هذا التعريف في كونه فتح آفاقا جديدة وحدد أبعادا يمكن أن تشكل معايير ثابتة في تقييم صحة الفرد. ولم تبقى الأمور على هذا المستوى ففي سنة 1986م طورت المنظمة العالمية للصحة من خلال " ميثاق أوتاوا " La Charte d'Ottawa. حيث أصبح لها تصور جديد يتمثل في " التوازن والانسجام بين كل الإمكانيات التي يتمتع بها الإنسان سواء من الناحية البيولوجية، النفسية، والاجتماعية ". مما يستدعي من جهة تلبية الحاجيات الأساسية للفرد، ومن جهة أخرى تقييم وتكييف مستمر حتى نحافظ على هذا الانسجام بين الأبعاد الثلاثة.<sup>1</sup>

### 1-2- النماذج الأساسية للصحة العمومية ومحدداتها:

لقد سمح التعريف الحديث للصحة العمومية والمذكور في العنوان السابق بظهور

نموذجين كبيرين يهيمنان على تنظيم الصحة العمومية للإنسان هما:

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ( 2009 ): إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها - دار الفكر الجامعي - الاسكندرية - مصر.

• النموذج الطبي Le Modèle Médical

• النموذج الشامل Le Modèle Global

-النموذج الطبي: يقتصر في تناوله للصحة العمومية على النظرة الانتقائية العلاجية فقط تحت إشراف طبي محض ولا تتعدى محيط المستشفى.

-النموذج الشامل: يتميز هذا النموذج بنظرته الشاملة في التكفل بالصحة العمومية المبني على تنوع التخصصات وتعدد الفاعلين ويعتمد على الوقاية بمختلف مستوياتها.

جدول رقم ( 03 ) يبين النموذج الطبي والنموذج الشامل في تناوله للصحة العمومية:

النموذج الطبي	النموذج الشامل
نموذج مغلق داخل المستشفى	نموذج مفتوح على المحيط
الوقاية تقتصر على الجانب الطبي فقط كالتلقيح	الوقاية تشمل كل وسائل التربية والتثقيف الصحي والاتصال
أصل المرض عضوي	المرض ينتج عن مجموعة من العوامل المتشابهة (عضوية- نفسية- اجتماعية- اقتصادية- وبيئية)
المرض يصيب الفرد فقط	المرض يصيب الفرد مع عائلته ومحيطه
التكفل يكون عن طريق العلاج الاستشفائي وتحت مسؤولية الطبيب	التكفل متعدد التخصصات ومفتوح على كل المساهمين



يعتمد الباحثون في مجال الصحة العمومية في تقييمهم للوضع الصحي للسكان

على مفهوم المحددات Déterminants والمؤشرات Indicateurs:

أ- بالنسبة للمحددات الأساسية للصحة العمومية تعتمد أساسا على العوامل التي تؤثر على صحة الأفراد والتي تتفاعل فيما بينها باستمرار ويمكن تصنيفها إلى أربع (4) أصناف كبرى هي:

1-المحددات البيولوجية: كالعوامل الوراثية مثلا.

2-المحددات المحيطة: كالتربية والشغل والدعم الاجتماعي وظروف المحيط المختلفة.

3-عادات وطرق العيش: التدخين، تناول الكحول، ممارسة الرياضة...

4-التنظيم الصحي ومستويات الاستفادة من خدماته.

تلعب هذه المحددات دورا كبيرا في ترقية الصحة ومكافحة الأمراض عن طريق التوعية

والتثقيف الصحي، تحسين ظروف الحياة وتعميم الاستفادة من الخدمات الصحية الضرورية.

ب- أما بالنسبة للمؤشرات الأساسية للصحة العمومية، فإن الباحثين في الصحة

العمومية يستعينون بها لمساعدتهم على تشخيص الأمراض المنتشرة بين السكان بهدف

التكفل بها. وتتمثل هذه المؤشرات في وحدات قياسية كمية تسمح لنا بالمقارنة والوصف

وهي:

1-مؤشرات معدل الوفيات Indicateurs de mortalité: مثل حساب معدل الحياة،

نسبة الوفيات العامة، معدل الحياة عند الولادة.

2- مؤشرات المرض Indicateurs de morbidité : مثل عدد الأمراض المنتشرة.

3- مؤشرات سلوكية Indicateurs comportementaux : مثل تعاطي المخدرات

والتدخين.<sup>1</sup>

### 1-3- واقع الصحة العمومية في الجزائر:

تعتبر المادة رقم 02 من القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فيفري 1985م المتعلق

بحماية الصحة وترقيتها الإطار التنظيمي العام للصحة العمومية في الجزائر حيث يحدد الهدف

العام والمتمثل في حماية الصحة الإنسانية الجسمية والمعنوية وتشكلان عاملا أساسيا في التنمية

الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

ويحدد هذا القانون الأهداف المسطرة في مجال الصحة التي تدور حول حماية حياة

الإنسان من الأمراض والأخطار وتحسين ظروف المعيشة والعمل لاسيما عن طريق ما يلي:

- تطوير الوقاية.
- توفير العلاج الذي يتماشى مع حاجيات السكان.
- الحماية الصحية للمجموعات السكانية المعرضة للأخطار.
- تعميم ممارسة التربية البدنية والرياضية والتسلية.
- التربية الصحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ( 2009): إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها - دار الفكر الجامعي - الاسكندرية - مصر.

<sup>2</sup> - المادة رقم 02 من القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فيفري 1985م المتعلق بحماية الصحة وترقيتها في الإطار التنظيمي العام للصحة العمومية في الجزائر - المدون بالجريدة الرسمية.

#### 1-4- الخريطة الصحية La carte sanitaire: تتكفل الخريطة الصحية

بتوزيع وضمان التغطية الصحية اللازمة حتى يستفيد المواطن من العلاج القاعدي والمتخصص في إطار الحق في العلاج ومجانيته. ويرتبط توزيعها حسب حاجيات السكان.

وللعلم فإن الخريطة الصحية في الجزائر تتكون من المؤسسات الصحية الاستشفائية

والمؤسسات الصحية الجوارية.

• المؤسسات الصحية الاستشفائية: تتكفل هذه المؤسسات باستشفاء المريض الذي تستدعي

حالته الصحية المكوث بالمستشفى لمدة زمنية معينة، وتتكون من 282 مؤسسة منتشرة

عبر الوطن وهي:

- المراكز الاستشفائية الجامعية C.H.U وعددها 13 مركز.

- المؤسسات لصحية الجامعية E.H.U وعددها مؤسسة واحدة 01.

- المؤسسات الاستشفائية E.H وعددها 05 مؤسسات.

- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة E.H.S وعددها 68 مؤسسة.

- المؤسسات العمومية الاستشفائية E.P.H وعددها 195 مؤسسة.

• المؤسسات الصحية الجوارية: تتكفل هذه المؤسسات بالعلاج القاعدي الجوارى للمريض

الذي لا تستدعي حالته الصحية الاستشفاء، وتتكون من 7022 مؤسسة جوارية وهي:

- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وعددها 271 مؤسسة.

- العيادات المتعددة الخدمات وعددها 1375 عيادة.

- قاعات العلاج وعددها 5376 قاعة.

ولقد بلغت التغطية الصحية في الجزائر مستويات مشجعة، حيث يظهر الجدول التالي

إحصائيات التغطية الصحية من ناحية الموارد البشرية لسنة 2009م موزعة على عدد السكان

حسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 04 ) يمثل التغطية الصحية في الجزائر لسنة 2009م:

عدد السكان	التكرار	طبيعة التغطية
2052	1	طبيب أخصائي
1457	1	طبيب عام
3241	1	جراح أسنان
4492	1	صيدلي
370	1	ممرض

وينبغي الإشارة أن المعايير المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للصحة تقتضي ضمان

طبيب لكل 2000 ساكن.

### 1-5- تقييم الوضعية العامة الحالية للصحة العمومية في الجزائر:

رغم ما شهدته الوضعية العامة لصحة السكان في الجزائر من تحسن ملحوظ يظهر في تأمين

وضع صحي مقبول للسكان سمح برفع مستويات الحياة وانخفاض نسبة الوفيات في وسط

الطفولة والأمومة، تبقى المنظومة الصحية في الجزائر تواجه مشاكل متعددة ومختلفة بالنظر إلى

الحاجيات الجديدة للسكان والتي لم ترافقها ترتيبات مناسبة للتكفل بها، وتظهر هذه التحديات في:

- التحول في الوضعية الوبائية للسكان.
- التباين في الاستفادة من الخدمات الصحية.
- تدني مستوى الخدمات الصحية.<sup>1</sup>

## 2- المركز الاستشفائي الجامعي نفيسة حمود كنموذج:

### 2-1- لمحة تاريخية: تعود تسمية المستشفى ببارني تاريخيا إلى هبة

السيد بارني لقطعة الأرض التي بني عليها المستشفى لبلدية حسين داي في ذلك الوقت.

حتى وإن لم يعرف بالضبط السنة التي تمت فيها الهبة، إلا أن الثابت والمعلوم قطعا

أن الواهب السيد بارني توفي سنة 1870م بحسين داي.

أُلحِقَ المستشفى في بداية الأمر إداريا بمستشفى مصطفى باشا ليتم التنازل عنه

فيما بعد بموجب عقد توثيقي بتاريخ 08 جويلية 1898. أوكلت له مهام ملجأ مكف باستقبال

الأشخاص المسنين والعجزة المحرومين من الدفء العائلي وأُعد كذلك مكانا للراحة والاستجمام.

تعتبر سنة 1912 محطة حاسمة في تاريخ المستشفى، لأنه فيها حول من ملجأ إلى

مستشفى، ضم مصلحتين استشفائيتين خصصت الأولى للطب العام والثانية للجراحة، ولكن ذلك

لم يخوله التمتع بالاستقلال المالي والإداري، الذي تحقق له سنة 1942.

أثناء الحرب العالمية الثانية أنشأ بداخله الجيش الأمريكي بنايات جاهزة استعملت

كمخازن للأسلحة والذخيرة والعتاد، وإبان الحرب التحريرية استخدمها الجيش الفرنسي المحتل

<sup>1</sup> - المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة.

لنفس الأغراض بهدف توجيه ضربات للمجاهدين حاليا يتم بها تخزين الأدوية والمستلزمات الطبية. وتدرجيا، بدأ المستشفى يعرف توسعا بفتح مصالح جديدة على النحو التالي:

**1958:** افتتاح مصلحة طب الأطفال وتوسعتها سنة **1959** .

**1961:** افتتاح مصلحة طب النساء والتوليد وتشبيد مصلحة الأشعة ومخبر للتحاليل البيولوجية والصيدلية تتبعها إنشاء مدرسة متخصصة في تكوين القابلات والممرضين.

وتعد سنة **1962** محطة تاريخية في مسار تطور مهام المستشفى، لأنه بدأ فيها التكفل

فعليا بالاستعجالات الطبية الخاصة بطب الأطفال والنساء، وهكذا بدأت مصالح المستشفى تدرجيا تنتظم، وتعرف تحولات جذرية في هيكلتها ووظائفها.

بداية استغل قسم من مصلحة الجراحة العامة لإنشاء مصلحتين جديدتين هما: مصلحة

جراحة الأعصاب ومصلحة جراحة العظام: هذه الأخيرة ألغيت وحلت محلها مصلحتي: طب العيون وطب الأذن، الأنف والحنجرة.

شهدت سنة **1974** ميلاد مصلحة طب القلب التي حلت محل مصلحة الطب العام

والتي تقوم حاليا بفضل العتاد الهام والضخم الذي تتوفر عليه بإجراء عمليات كانت في وقت من الأوقات مستعصية مثل زرع البطارية وعمليات انسداد الشرايين.

لقد فسحت عملية نقل مصلحتي الأنف، والأذن والحنجرة ومصلحة الجراحة العامة إلى

مستشفى القبة عام **1985** المجال لإنشاء مصلحة لجراحة الأطفال وأخرى لجراحة أوعية القلب.

وأعقب ذلك فتح مصالح جديدة ممثلة في: مصلحة طب الكلى وتصفية الدم، مصلحة  
الوبائيات وتشريح المرضيات، مصلحة علم الخلايا، مصلحة للاستعدادات الطبية بشارع طرابلس  
وأخيرا مصلحة متطورة للتصوير بالأشعة الطبية.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 شعبان 1418 هجري

الموافق لـ 02 ديسمبر 1997 اعتبر مستشفى بارني مقرا للمركز الاستشفائي الجامعي حسين  
داي.

وقد أشرف معالي وزير الصحة والسكان السيد عبد الحميد أبركان على تدشين اللوحة  
التذكارية المخددة للمجاهدة نفيسة حمود وتسمية المستشفى باسمها يوم 16 أبريل 2003 اعترافا  
وتقديرًا لمجهوداتها المتفانية خدمة أولا لوطنها بمشاركتها البطولية في حرب التحرير الوطنية ،  
وثانيا خدمة للصحة العمومية بحكم عملها كأستاذة رئيسة مصلحة طب النساء والتوليد بذات  
المستشفى، ثم تقلدها منصب وزير للصحة العمومية والحماية الاجتماعية في بلدها سنة 1988.<sup>1</sup>

## 2-2- هياكل المستشفى وطاقته الاستيعابية:

أ- هياكل المستشفى الجامعي نفيسة حمود: يضم المستشفى المصالح التالية:

❖ داخل المستشفى:

- مصلحة طب النساء والتوليد.

- مصلحة طب الأطفال " أ " و " ب " .

<sup>1</sup> - المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة.

- مصلحة جراحة الأطفال.
- مصلحة طب القلب.
- مصلحة طب الكلى وتصفية الدم.
- مصلحة طب العيون.
- مخبر مركزي للتحاليل الطبية
- مصلحة التصوير الطبي بالأشعة.
- مصلحة الصيدلية المركزية.
- مصلحة تحقن الدم.
- ملحقة للتكوين الشبه الطبي.

#### ❖ خارج المستشفى:

- جناح الاستعجالات الطبية والجراحية (مركز طرابلس).
- مخبر علم الخلايا، تشريح المرضيات.
- المركز الصحي بوجمعة مغني.
- مركز الإقامة بومعزة للفحوصات الخارجية لطب العيون والنساء والتوليد على الترتيب.<sup>1</sup>

#### ب- الطاقة الاستيعابية والتجهيزات:

لقد عرفت الطاقة الاستيعابية للمستشفى تطورا ملحوظا بحيث قدر عدد الأسرة سنة

1925 بـ 300 سرير، أما بتاريخ 2010/12/31، بلغ العدد 482 سريرا. يضم المستشفى أيضا

<sup>1</sup> - المصدر: منظام المصالح الطبية للمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة.



تجهيزات متطورة ساعدت على تحسين التكفل بالمرضى، ونذكر هنا على سبيل الذكر لا للحصر: 11 كلية اصطناعية و 7 حاضنات، وفيما يلي جدول مرفق بتوزيع الأسرة حسب المصالح:

**جدول رقم ( 05 ) يوضح توزيع الأسرة حسب المصالح:**

المصلحة	نساء	رجال	أطفال	إنعاش	مجموع
طب القلب	28	30	12	08	78
جراحة الأطفال	/	/	54	/	54
طب النساء والتوليد	110	/	35	13	158
طب الأطفال "أ"	/	/	76	/	76
طب الأطفال "ب"	/	/	29	08	37
طب العيون	31	30	/	/	61
طب الكلى وتصفية الدم	06	06	/	/	12
الاستعدادات الطبية والجراحية	/	/	/	06	6
المجموع	175	66	206	35	482

**المصدر:** مديرية الموارد البشرية.

## ج- مديرية الموارد البشرية:

مديرية الموارد البشرية هيكل مكلف بتنظيم وتسيير الموارد البشرية والمحافظة عليها

وتتميتها، في إطار المهام المسندة للمستشفى الجامعي حسين داي المتمثلة أساسا في العلاج، التكوين والبحث العلمي بصفته مؤسسة عمومية ذات طابع اداري.

ومن الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية للمستشفى نذكر ما يلي:

- تحرير النصوص المتعلقة بتسيير وظيفة المستخدمين (قرارات، عقود تشغيل، محاضر

التصويب والمراسلات الإدارية المتعلقة بمسار الحياة المهنية للموظفين...) وإعلام المديرية

العامة للتوظيف العمومي.

- متابعة عمل اللجان المتساوية الأعضاء، المتكونة من ممثلي العمال وممثلي الإدارة،

مهمتهم دراسة الملفات الآتية: الترقية في الرتب وفي الدرجات، الانضباط، التأديب و الإدماج

بالانتقال من درجة إلى درجة أدنى.

- تسيير الوظائف العليا.

- متابعة تنفيذ برامج التكوين مع الإتقان.

- تسيير العطل بمختلف أنواعها.

- تنظيم الامتحانات المهنية ومسابقات التوظيف الداخلية والخارجية.

- ترتيب ملفات الموظفين وتقديم شهادات العمل.

- متابعة التطورات الحاصلة في مجال القواعد القانونية والتنظيمية والإجراءات التي تحكم تسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومي.

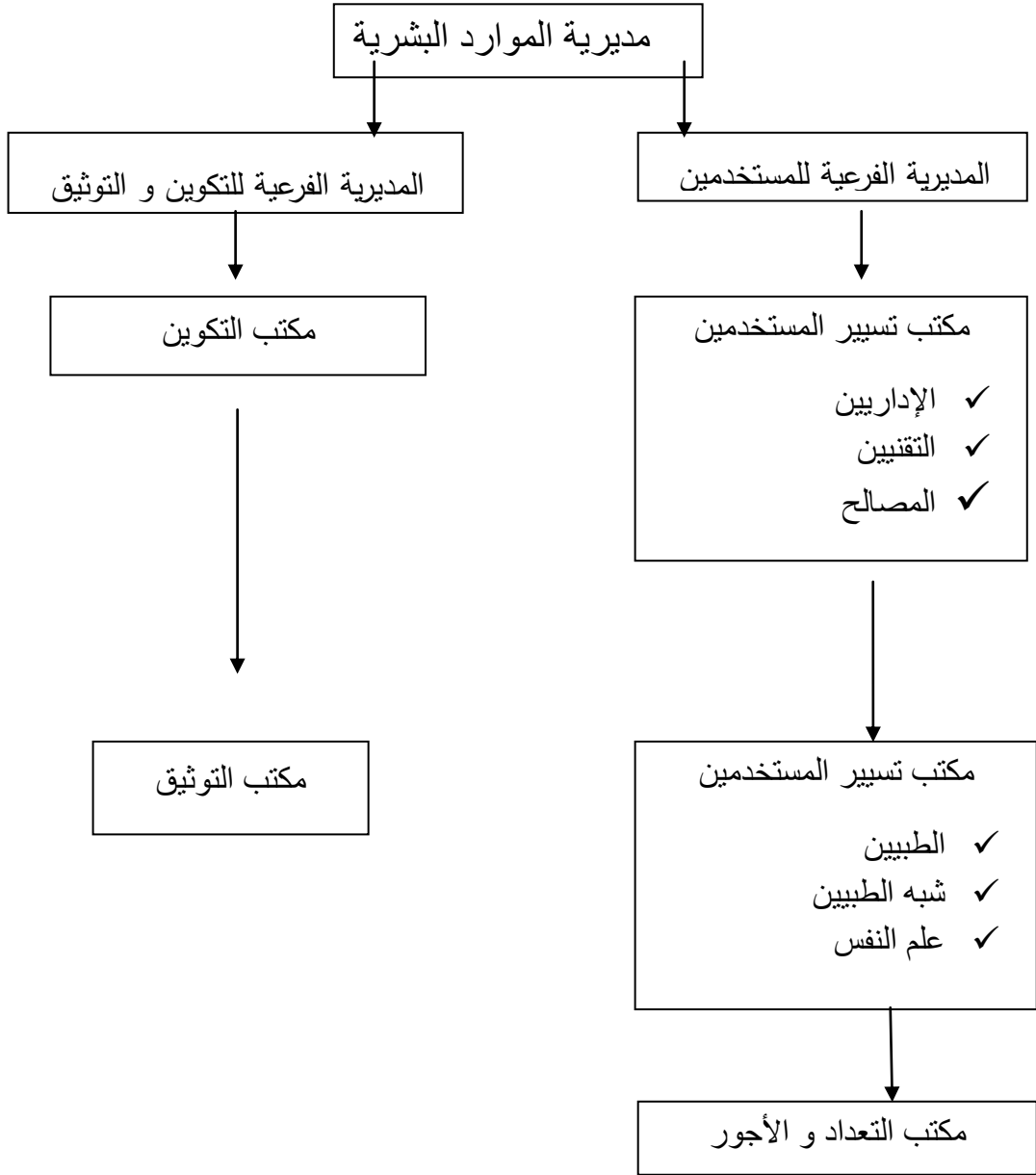
- وضع التدابير الكفيلة بوضع إستراتيجية فعالة للاتصال تسمح بتطوير إعلام الموظفين بالمستجدات المتعلقة بمسارهم المهني لا سيما المجالات، المطبوعات والتقنيات السمعية البصرية .

- السهر على وضع حيز التنفيذ الإجراءات الجديدة المتعلقة بإصلاحات الوظيفة العمومي، بالتشاور مع هيكل التسيير للمركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي.  
-السهر على إعداد وتنفيذ برنامج تكوين موظفي المستشفى وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

أما بالنسبة للوظائف الثانوية لإدارة الموارد البشرية بالمستشفى فنذكر:

- تمثيل المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي لدى الهيئات الوطنية المكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية لتسيير الموارد البشرية.
  - وضع حيز التنفيذ اللجان المتساوية الأعضاء وضمان تسييرها ونشاطها وهذا بالتنسيق مع الهيئات الوطنية المكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى.
  - التنسيق مع اللجان الولائية والوزارية المختصة في مجال الطعن في القرارات التأديبية.
- ومما يبرز الدور الهام الذي تلعبه مديرية الموارد البشرية هو التعداد الهائل للمستخدمين الذي يقدر ب1500 موظف بين دائم ومتعاقد.

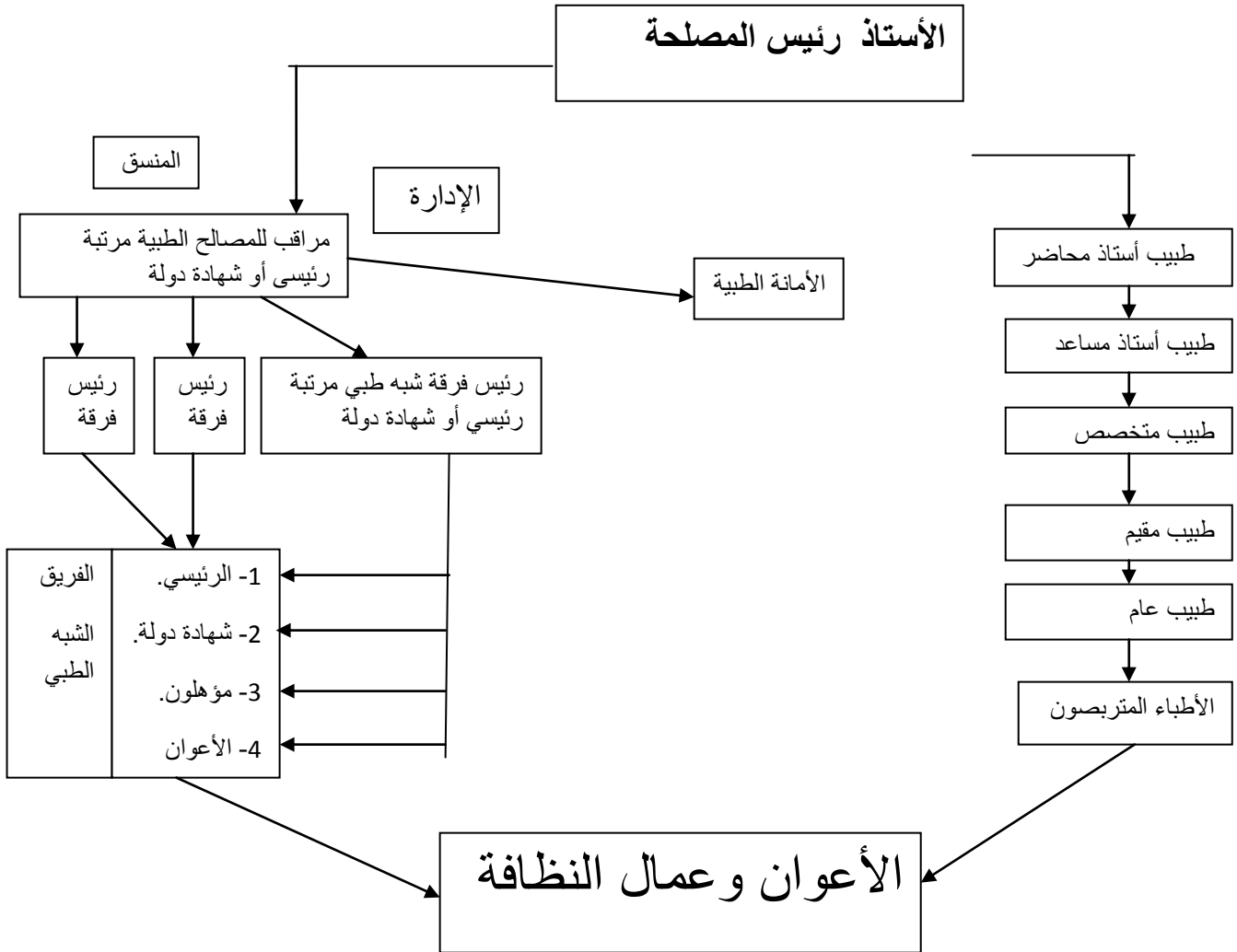
مخطط رقم 07 يبين مصالح مديرية الموارد البشرية:



المرجع: من إعداد الطالبة.

## 2-3 - منظم المصالح الطبية:

مخطط رقم ( 08 ) يبين منظم المصالح الطبية:



المرجع: من إعداد الطالبة.

كما يبدو من المنظم الرسمي، فإنه يوجد فرقتان إحداهما طبية والأخرى شبه طبية

تتبعان إلى سلمين هرميين منفصلين يلتقيان في أعلى الهرم عند الأستاذ رئيس المصلحة،

وبموجبه يكون تقسيم تقني للعمل وتنظيم تدرجي للسلطة حيث يختص كل حسب مؤهلاته لوظيفته.

نظريا يمكن الفصل بين الفريقين لكن في الواقع هما متكاملان في تطبيق المهام، لا يوجد فريق يعمل على حدى لأن عمل كل منهما ليس له معنى إلا في علاقته بعمل غيره الذي يشكل امتدادا له ؛ لذلك فإنه في الواقع يوجد منظامين في المصلحة الطبية احدهما رسمي والثاني فعلي (حقيقي ) الذي يمثل حقيقة تنظيم العمل لكل مصلحة والتي لها طريقة عملها الخاصة بها.

#### 2-4- التقسيم التقني للعمل العلاجي في المستشفى:

يعمل بالمصالح الطبية لمستشفى نفيسة حمود كغيره من المؤسسات الاستشفائية الأخرى أطباء وشبه طبيين ينتمي كل منهما على تنظيم تدرجي هرمي حيث تقسم المهام لكل منهم وفق مكانته في التنظيم الذي ينتمي إليه، وذلك كما يلي:

#### 2-4-1- التنظيم الطبي:

2-4-1-1- الأستاذ رئيس المصلحة: (Le professeur chef de service) وهو أستاذ في

الطب يمثل قمة الهرم الطبي وله مسؤولية المصلحة يقوم بالوظيفة الطبية والتسييرية داخل

المصلحة، ويهتم بالعلاج والتكوين والبحث العلمي ويشرف على الرسائل ويمكن أن يكون

الأستاذ المكلف بالدروس.

2-1-4-2-الأستاذ المساعد: (Le maitre assistant) وهو طبيب متخصص حصل على

رتبة الأستاذ المساعد عن طريق مسابقة ( امتحان يقام للأطباء المتخصصين) ويكون قد قدم دروسا بيداغوجية للطلبة في الطب في التدرج أو ما بعد التدرج أو لشبه الطبي أو الإشراف على مذكراتهم، ويقوم بدور التكوين ودور العلاج ويكلف في بعض الأحيان برئاسة الوحدات أو المصلحة إذا تعذر وجود الأستاذ Le professeur.

2-1-4-3-الطبيب المساعد (المتخصص): (L'assistant) وهو طبيب أتم دراسته في

التخصص وأصبح يقوم بمهام التشخيص والعلاج في مجال تخصصه.

2-1-4-4-الطبيب المقيم: (Le résident) هو طبيب له شهادة في الطب العام وهو في

طور الدراسة للتخصص.

2-1-4-5-الطبيب العام: (Le généraliste) وهو طبيب حاصل على دكتورا في الطب

العام ويعمل في هذا الإطار.

2-1-4-6-الطلبة الداخليين والخارجيين: (Les internes et les externes) هم لا

يزالون طلبة ولم يحصلوا على شهادة في الطب إلا بعد إنهاء التريض وكل المواد المقررة للدراسة لمدة سبع سنوات.

2-4-2- التنظيم الشبه الطبي: وتتقسم هذه الفئة إلى أربعة مستويات يصنفون من

أعلى مرتبة إلى أدناها كما يلي:

2-4-2-1- فئة شبه الطبيين الرئيسيين: وهي مرتبة أعلى من ذوي شهادة دولة ولكنها لا تقوم

على أساس التكوين بل عن طريق امتحان مهني لذوي شهادة دولة لهم أقدمية أكثر من خمس (5) سنوات أو عن طريق الاختيار ( أي ترقية عن طريق الأقدمية لأكثر من عشر سنوات، ويتم اختيار واحد فقط الأكثر أقدمية من بين المرشحين في كل التخصصات مجتمعة).

ويكون الرئيسيون هم المرشحون للمسؤولية أكثر من غيرهم، وفي كثير من الأحيان ذوي شهادة دولة هم من يتحصل على مناصب مسؤولية بعد ثلاث سنوات على الأقل من الأقدمية ليكون رئيس الفريق ولذوي أقدمية أكثر بالنسبة لمنصب المراقب للمصالح الطبية.

2-4-2-2- التقنيون السامون في الصحة ( شبه طبيين ذوي شهادة دولة): وتشكل هذه الفئة

الأعلى درجة للمكونين أي لا توجد فئة أخرى متكونة ذات مستوى أعلى، ويتطلب التكوين شهادة البكالوريا.

2-4-2-3- فئة التقنيون في الصحة: وهي فئة في وسط السلم للشبه الطبي، وتقوم بمهام

العلاج وقياس الحرارة والضغط وأحيانا تطهير الأدوات الجراحية وجمعها وترتيبها.

2-4-2-3- فئة المساعدين التقنيين أو مساعد شبه طبي: وهي فئة في أدنى درجة شبه

الطبي، تقوم بالمساعدة في التمريض والنظافة والتطهير وأيضا المساعدة في معالجة المواليد

الجدد وفي المخابر والأشعة، كما يقومون بالمساعدة من ناحية النظافة للمريض وتغيير



الأفرشة وقياس الحرارة وتطهير الأدوات الجراحية والوحدات وأحيانا يقومون بمهام غير موكلة إليهم رسميا كالعلاج العام كالحقن والتضميد...<sup>1</sup>

#### 2-4-3- توزيع المستخدمين حسب التنظيم بتاريخ فيفري 2014م:

**جدول رقم 06 يوضح توزيع المستخدمين حسب التنظيم:**

عدد العمال	السلك
244	الطبي
678	الشبه الطبي

من خلال هذا الجدول الاحصائي يتضح جليا أن التنظيم الشبه الطبي الأكثر عددا مقارنة بتعداد التنظيم الطبي، وهذا راجع أساسا إلى المهام الكثيرة الواجب تأديتها لضمان السير الحسن للمستشفى بتقديم الخدمات اللازمة لمساعدة التنظيم الطبي على تأدية مهامه خدمة للمرضى.

<sup>1</sup> - تحليل منظم المصالح الطبية بالمستشفى.  
♦ أنظر الملحق رقم ( 02 ) الخاص بعدد المستخدمين في المستشفى الجامعي نفيسة حمود وكل مستشفيات العاصمة.

### 3- عمال سلك الشبه الطبي:

#### 3-1- تعريف:

يخضع العمال المنتمين لسلك الشبه الطبي للمرسوم التنفيذي رقم 11 - 121 المؤرخ في

15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 20 مارس سنة 2011م والمتضمن القانون الأساسي

الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية.

يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين

ينتمون لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية، وتحديد شروط الالتحاق بمختلف الرتب ومناصب

الشغل المطابقة، على أن يكون الموظفون الخاضعون لهذا القانون الأساسي الخاص في الخدمة

لدى المؤسسات العمومية التابعة للوزارة المكلفة بالصحة.

أما فيما يخص الحقوق والواجبات فإن الموظفين في الشبه طبي يخضعون للقوانين

المنصوص عليها في الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 [ المادة 3 و 11 ]

كما يخضعون للنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون بها كما أنهم يؤدون

المهام المسندة إليهم تحت سلطة المسؤول السلمي طبقا لمدونة الأعمال شبه الطبية التي يحددها

الوزير المكلف بالصحة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

جدول رقم ( 07 ) يبين حقوق وواجبات عمال الشبه الطبي:

الحقوق	الواجبات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• النقل عندما يكونون ملزمين بعمل ليلي أو مداومة .</li> <li>• خدمات في مجال الإطعام.</li> <li>• الإطعام مجاني للمستخدمين المداومة</li> <li>• التغطية الصحية الوقائية في إطار طب العمل</li> <li>• الاستفادة من كل الضرورية لتأدية المهام و كذا شروط حفظ الصحة و الأمن المرتبطة بطبيعة نشاطهم</li> </ul>	<p><b>اللباس</b> : يلزم شبه الطبيين للصحة العمومية بارتداء البذلة الطبية أثناء تأدية مهامهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستفادة من حماية خاص بمناسبة و أثناء القيام بالمهام.</li> <li>• الالتزام و في إطار المهام المخولة لهم.</li> <li>• الاستعداد الدائم للعمل.</li> <li>• القيام بالمداومات التنظيمية داخل المؤسسات الصحية</li> </ul>	

**المصدر:** المرسوم التنفيذي رقم 11 - 121 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتمين لأسلاك الشبه الطبيين للصحة العمومية.

3-2- الشعب الخاضعة لسلك الشبه الطبي مع التصنيفات:

جدول رقم ( 08 ) يبين الشعب الخاضعة لسلك الشبه الطبي مع التصنيفات:

التصنيف		الرتب	الأسلاك	الشعب
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف			
379	8	- مساعد التمريض للصحة العمومية	مساعدو التعريض للصحة العمومية	العلاج
418	9	- مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية		
379	8	- عون رعاية الأطفال للصحة العمومية	أعوان رعاية الأطفال للصحة العمومية	
418	9	- عون رعاية الأطفال رئيسي للصحة العمومية.		
379	8	- مساعد جراح الأسنان للصحة العمومية	مساعد وجراحي الأسنان للصحة العمومية	
418	9	- مساعد جراح الأسنان رئيسي للصحة العمومية		
418	9	ممرض مؤهل	ممرضو الصحة	

453	10	- ممرض حاصل على شهادة دولة	العمومية	
498	11	- ممرض للصحة العمومية		
537	12	- ممرض متخصص للصحة العمومية		
578	13	- ممرض ممتاز للصحة العمومية		
418	9	- شبه طبي مؤهل	- المختصون في التغذية للصحة العمومية	
453	10	شبه طبي حاصل على شهادة دولة		
498	11	- شبه طبي للصحة العمومية	- مرممو الأسنان للصحة العمومية	
537	12	- شبه طبي متخصص للصحة العمومية	- المختصون في العلاج الطبيعي و الفيزيائي للصحة العمومية.	
578	13	- شبه طبي ممتاز للصحة العمومية	- البصاراتيون النظاراتيون للصحة العمومية	
489	11	- شبه طبي للصحة	- مقومو البصر للصحة العمومية	إعادة التأهيل
537	12	- شبه طبي متخصص للصحة	- المداوون بالعمل	

		العمومية	للصحة العمومية - مقومو الأعضاء الاصطناعية للصحة العمومية	وإعادة التكيف
578	13	شبه طبي ممتاز للصحة العمومية	- مقومو الحركة النفسية للصحة العمومية - مطببو الأرجل للصحة العمومية - مقومو السمع للصحة العمومية	
418	9	- شبه طبي مؤهل	- مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	الطبية التقنية
453	10	- شبه طبي حاصل على شهادة دولة	- المخبريون للصحة العمومية	
498	11	- شبه طبي للصحة العمومية	- المحضرون في الصيدلة للصحة العمومية.	
537	12	- شبه طبي متخصص للصحة العمومية	- المختصون في	
578	13	- شبه طبي ممتاز للصحة العمومية		

			حفظ الصحة العمومية - المختصون في حفظ الصحة للصحة العمومية	
418	9	-شبه طبي مؤهل	- المساعدون	الطبية الاجتماعية
453	10	- شبه طبي حاصل على شهادة دولة	الاجتماعيون للصحة العمومية	
498	11	- شبه طبي للصحة العمومية	- المساعدون الطبيون للصحة	
537	12	- شبه طبي رئيسي للصحة العمومية	العمومية	
578	13	- شبه طبي رئيس للصحة العمومية		
621	14	- أستاذ التعليم شبه الطبي	- أساتذة التعليم شبه الطبي	
666	15	- مفتش بيداغوجي شبه طبي		البيداغوجي شبه طبي

**المصدر:** المرسوم التنفيذي رقم 11 - 121 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتمين لأسلاك الشبه الطبيين للصحة العمومية.

## خلاصة:

مما جاء في هذا الفصل يتضح أن الصحة العمومية بالجزائر تقوم على أساس مستخدميها متمثلة في جميع السلاك، فكل له دوره عليه القيام به لانجاح واعلام مستوى الخدمات الصحية التي تقدم.



القسم العملي:

الفصل الرابع:

منهجية

البحث

## مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل الخاص بالمنهجية جملة من النقاط تتصل كلها بكيفية جمع وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، أي: عينة وميدان البحث، منهج البحث والإحصاء المقترح لتحليل النتائج.

### 1- ميدان البحث:

تمت الدراسة الميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود الواقع بحسين داي بالعاصمة، وقد مست مختلف المصالح الإدارية منها والطبية. وقد سبق تعريف المستشفى في الفصل السابق.

### 2- حدود البحث:

- أ- الحدود الموضوعية: اشتمل هذا البحث على دراسة الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي وارتباطه بالرضا الوظيفي.
- ب- الحدود المكانية: اشتمل هذا البحث على المستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة.
- ت- الحدود الزمانية: تم اجراء البحث خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى سنة 2015.
- ث- الحدود البشرية: شمل البحث العمال المنتمين للسلك شبه الطبي العاملين بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة.

### 3- منهج البحث:

تتعدد مناهج البحث في العلوم الإنسانية والإدارية، ولا يمكن الحكم أبداً بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع والمشكلة المطروحة للدراسة هي التي تحدد اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد في ذلك.

وبما أن هذه الدراسة تتناول العلاقة ما بين الاتصال الداخلي الرسمي مع الرضا الوظيفي لدى عمال الشبه الطبي، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي (العلائقي) لأنه منهج يصف ما هو كائن ويفسره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد الممارسات السائدة والتعرف على الاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه طريق من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.<sup>1</sup>

ويعرفه آخرون بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع

معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> (بحوش والذنيبات ومحمد محمود (2001): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.

<sup>2</sup> بحوش والذنيبات - نفس المرجع السابق.

#### 4- عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر عينة الدراسة الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي تجري عليها البحث والتقصي.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل حيث يخضع اختيارها منهجيا إلى شروط عدة وبطرق مختلفة حسب هدف الدراسة وظروف إنجازها.<sup>2</sup>

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية (العمدية) وهذا راجع إلى صعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، حيث تعذر علينا إجراء الدراسة على كل عمال الشبه الطبي بالمستشفيات بالعاصمة، وبالتالي قمنا بتحديد عمال الشبه الطبي بمختلف التخصصات المتوفرة بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة، كما قمنا بتحديد العينة فيما يخص عمال الشبه الطبي في المداومة النهارية فقط والتي توجد بها فرقتين تعمل بنظام يومين عمل ويومين راحة ماعدا مصلحة طب الكلى التي تعمل بفرقتين لكن بنظام عمل يوم عمل ويوم راحة، واستثنينا

<sup>1</sup> - مورييس انجرس ( 2006 ): ترجمة بوزيد حمو صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون - منهجية البحث العلمي في البحوث الانسانية: تدريبات علمية - دار القصبه للنشر - الجزائر .

<sup>2</sup> - سيد أحمد حاج عيسى ( 2012): أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية - أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية بكلية العلوم التجارية والاقتصادية - جامعة الجزائر 03 - الجزائر .

عمال الشبه الطبي في المداومة الليلية والتي توجد بها ثلاثة فرق تعمل بنظام عمل ليلة واحدة وراحة ليلتين.

#### الجدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب مصالح المستشفى الجامعي:

الرقم	اسم المصلحة	التكرار	النسبة
1	مركز تحقن الدم	6	3
2	طب القلب	17	8.6
3	جراحة الأطفال	24	12.2
4	مديرية الطبي والشبه الطبي	1	5
5	طب وجراحة الولادة	49	24.9
6	مخبر	3	1.5
7	المخبر المركزي	7	3.6
8	طب الكلى	16	8.1
9	طب وجراحة العيون	20	10.2
10	طب الأطفال أ	23	11.7
11	طب الأطفال ب	21	10.7
12	الأشعة	10	10
المجموع		197	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### 4- الخصائص الفردية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة:

سنتطرق فيما يلي إلى الخصائص الفردية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بالخصائص التالية: السن - الجنس - الحالة المدنية - الأقدمية - الوظيفة - الأجر الشهري والمسؤولية، والمأخوذة من المعلومات العامة الواردة في المقياس.

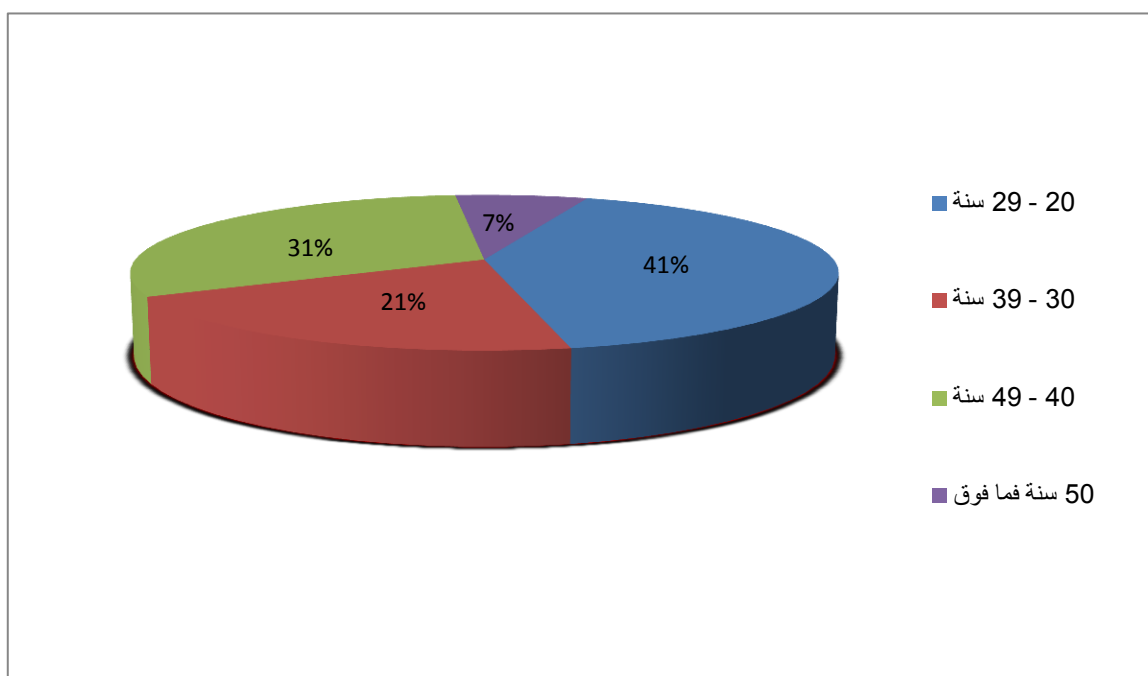
وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

• السن:

فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
41.1	81	29 – 20
20.8	41	39 – 30
31	61	49 – 40
7.1	14	50 سنة فما فوق
% 100	197	المجموع



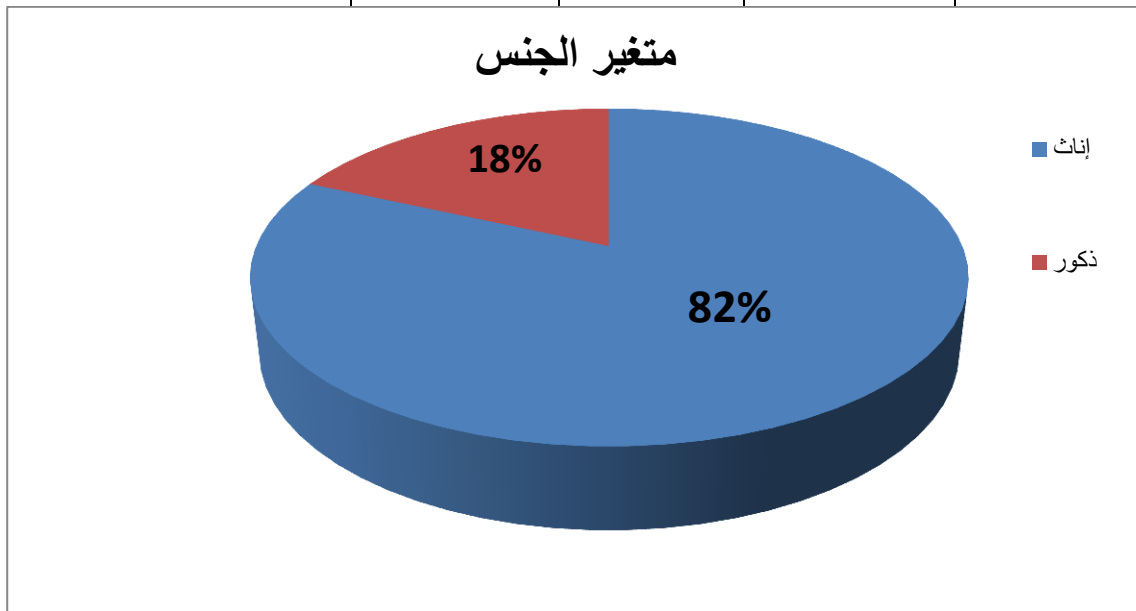
يتضح من خلال قراءتنا أن أكبر نسبة لدى أفراد الفئة الأولى والتي قدرت ب 41.4 % وتليها نسبة الفئة الثالثة بنسبة 31 % ثم الفئة الثانية بنسبة 20.8% وأخيرا الفئة الرابعة بنسبة 7.1% .

وما يعلل سبب ارتفاع نسبة فئة الشباب المتراوح أعمارهم ما بين 20 – 29 سنة إلى التحاق عدد كبير من خريجي المدارس الوطنية لتكوين الشبه الطبي، وهذا بعد تقاعد فئة كبيرة من العمال وهو السبب الراجع وراء انخفاض نسبة كل من الفئتين الثالثة والثانية.

#### • الجنس:

فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن، والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول رقم ( 11 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
81.7	161	إناث
18.3	36	ذكور
100	197	المجموع



من خلال قراءتنا يتضح أن فئة الإناث هي أكبر نسبة مقارنة بفئة الذكور، حيث قدرت نسبة الإناث بـ 81.7% في حين قدرت نسبة الذكور بنسبة 18.3%. وهذا راجع إلى أن النساء أكثر ميلا إلى شغل منصب عون شبه طبي خاصة فيما يخص مهنة التمريض وبالأخص في مصلحتي الولادة والأطفال بمستشفى نفيسة حمود.

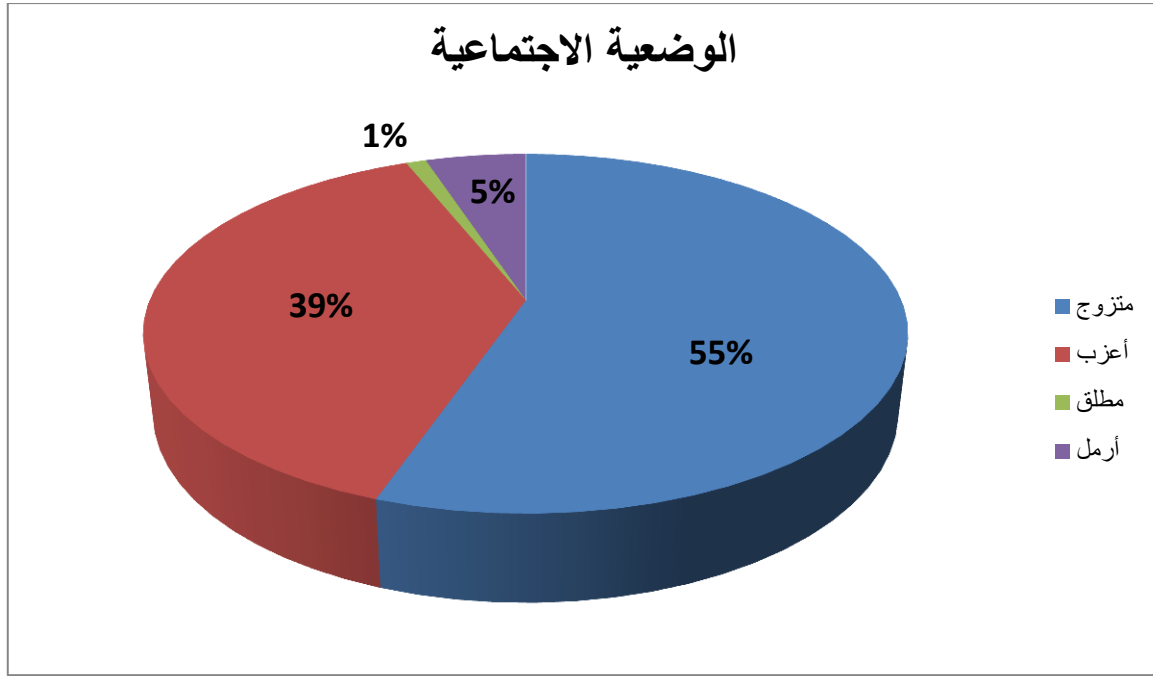
#### • الوضعية الاجتماعية:

فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة المدنية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:**

النسبة %	التكرار	الوضعية الاجتماعية
55.3	109	متزوج
38.6	76	أعزب
1	2	مطلق
5.1	10	أرمل
% 100	197	المجموع





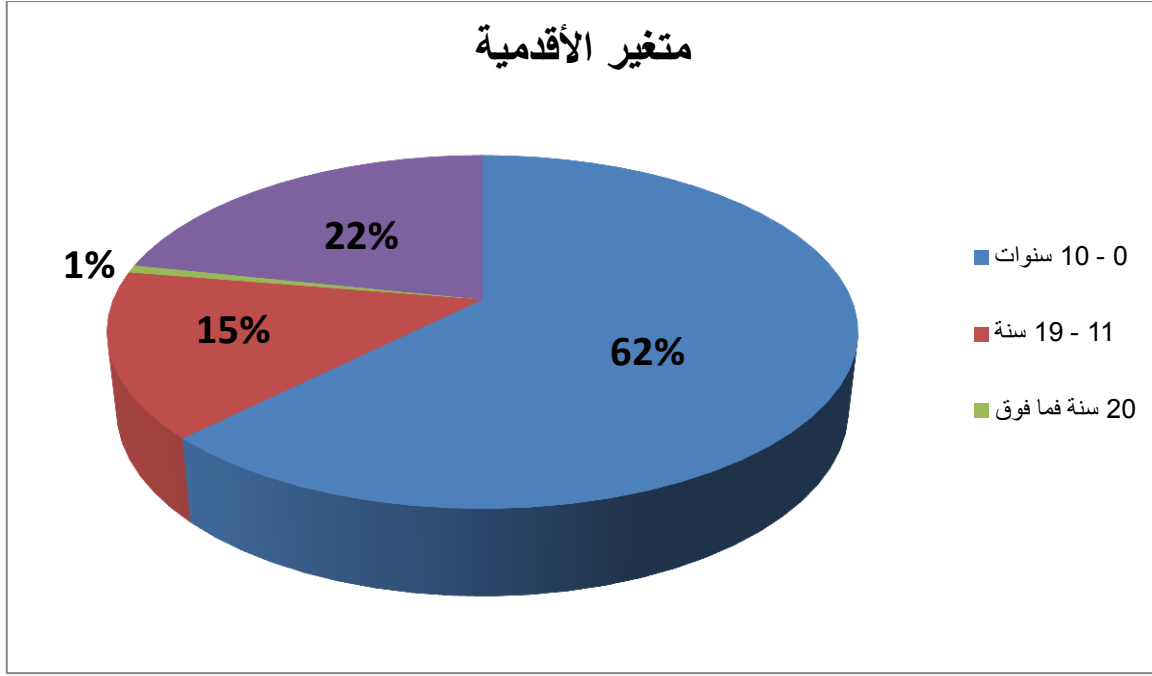
يتضح أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة حيث قدرت ب 55.3% فيما تلتها نسبة الغير متزوجين بنسبة 38.6%، ثم نسبة الأرمال بنسبة 5.1% وأخيرا فئة المطلقين بنسبة 1%.

• الأقدمية:

فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 13 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة %
0 – 10	124	62.9
11 – 19	30	15.2
20 سنة فما فوق	43	21.8
المجموع	197	100 %



من خلال قراءتنا يتبين أن فئة العمال الذين لديهم خبرة أقل من عشرة سنوات هي الفئة الأكبر نسبة حيث قدرت ب 62.9% في حين تلتها فئة ذوي خبرة 20 سنة فما فوق والتي قدرت ب 21.8 %، بينما حلت فئة ذوي الخبرة ما بين 11 و 19 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 15.2 %.

وما يفسر هذا الترتيب هو حرص المستشفى على إدماج المتخرجين الجدد من المدارس الوطنية لتكوين الشبه الطبي دوريا في السنوات الأخيرة.

- **الوظيفة:**
- فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الوظيفة، والجدول التالي

يوضح ذلك:

**جدول رقم ( 14 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:**

النسبة %	التكرار	الوظيفة
45.2	89	ممرض الصحة العمومية
25.4	50	عون مساعد التمريض
6.6	13	مخبري في الصحة العمومية
1	2	مساعد طبي في الصحة العمومية
0.5	1	مختص في العلاج الفيزيائي
6.1	12	مستخدم الأشعة الطبية
0.5	1	
8.6	17	عون تخذير
6.1	12	قابلة
% 100	197	المجموع

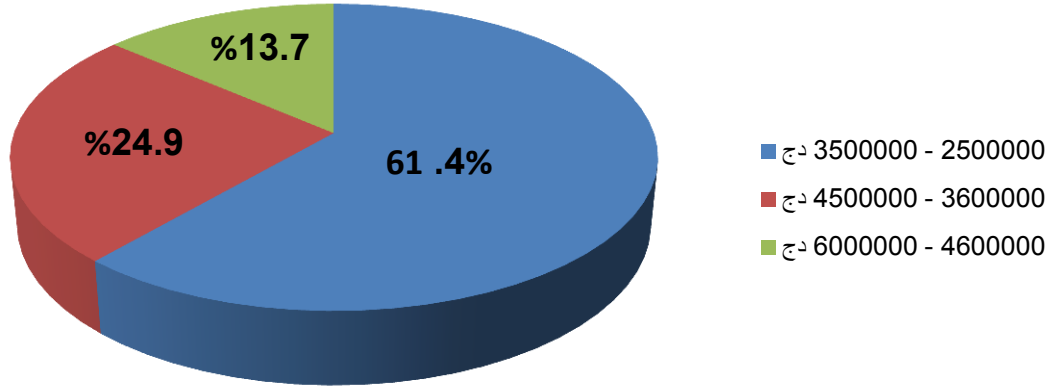
• **الأجر الشهري:**

فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأجر الشهري، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم ( 15 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري:**

النسبة %	التكرار	الأجر
61.4	121	3500000 - 2500000
24.9	49	4500000 - 3600000
13.7	27	6000000 - 4600000
% 100	197	المجموع

## الأجر الشهري



من خلال قراءتنا يتضح أن الأجر الأكثر تداولاً بين أفراد العينة هو من الفئة الأولى والذي قدرت نسبته بـ 61.4%، تليها الفئة الثانية بنسبة 24.9%، وأخيراً الفئة الثالثة والتي قدرت نسبتها بـ 13.7%.

وما يفسر هذا هو أن الأجر يحتسب بالأقدمية، وكما لاحظنا سابقاً فإن نسبة 62.9% من العمال خبرتهم تقل عن العشرة سنوات، وهذا ما يفسر الأجر المتدني لهم.

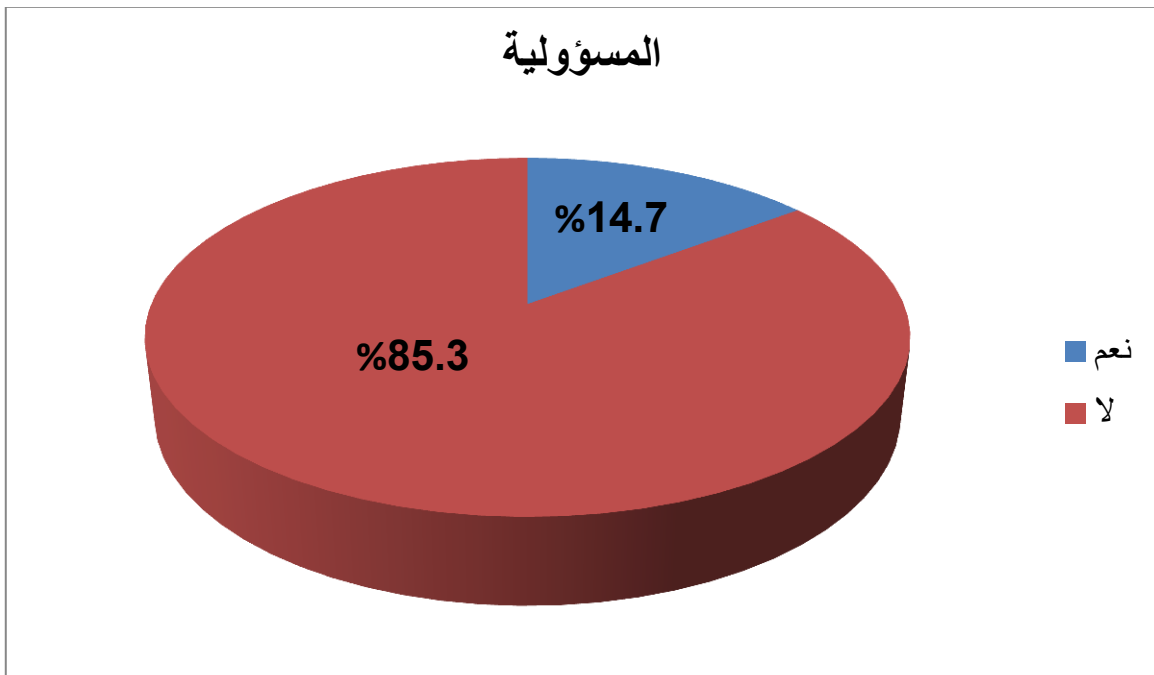
### • المسؤولية:

فيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المسؤولية، والجدول التالي يوضح

ذلك:

جدول رقم ( 16 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسؤولية:

النسبة %	التكرار	مسؤول
14.7	29	نعم
85.3	168	لا
%100	197	المجموع



من خلال قراءتنا يتضح أن أغلبية أفراد العينة من فئة المرؤوسين فقط وليس لديهم مسؤولية عن فريق ما والتي قدرت نسبتهم ب 85.3 %، في حين أن فئة المسؤولين في أفراد عينتنا تراوحت نسبتهم ب 14,7 %.

وفي عينتنا هذه قدر كل مسؤول واحد مقابل 15 مرؤوس، وهذا منطقي جدا نظرا إلى عدم خبرة فئة كبيرة من أفراد عينتنا والتي قدرت سابقا ب 62,9 %.

## 6 الدراسة الاستطلاعية: تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التأكد من صلاحية المقاييس المستعملة في جمع المعلومات وتوفيرها على الخصائص السيكومترية ( الصدق والثبات ) المطلوبة لإجراء مثل هذه البحوث.
  - التأكد من سلامة الصياغة اللغوية لفقرات المقاييس ومدى تجاوب أفراد العينة معها وفهمها حتى يتجنب الغموض والتأويل الشخصي من قبل أفراد العينة لها.
  - خصائص مجتمع البحث وكيفية تطبيق الأداة.
  - خلق جو من التعاون في المستشفى والتأكد من صدق وثبات أدواتي البحث.
  - التعرف على الأخطاء والاحتمالات التي يمكن أن تصادفنا في الدراسة الأساسية.
- مع العلم أن هذه الدراسة الاستطلاعية دامت لفترة تجاوزت السنة وهذا على فترات متقطعة كانت أغلبها منتظمة حيث كانت من بداية شهر ماي 2013 إلى غاية جويلية 2014 وهي فترة انطلاق تطبيق الاستبيان في صيغته النهائية.

## 5- تقنيات البحث:

### (1) المقابلة:

سمحت لنا إدارة المستشفى ورؤساء المصالح بحرية التنقل بين وداخل المصالح، الأمر الذي أتاح لنا إجراء العديد من المقابلات مع العديد من عمال مستشفى نفيسة حمود، وكان من بينهم إداريون، أطباء وبخاصة عمال الشبه الطبي، بالإضافة إلى أنه تمكنا من التقرب أكثر من عينة الدراسة واستطلاع آرائهم وحتى حضور مناقشاتهم خاصة ما تعلق بمتغيري الدراسة أي الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، كما سمح لنا الوقت الذي أمضيناه بالمستشفى من ملاحظة العديد من الأمور التي لا تقال أو تقال لكن بتحفظ، وهذا ما ساعدنا كثيرا في دراستنا هذه بخاصة عند بناء الاستبيان وفي التحليل السيكولوجية للنتائج.

### (2) الاستبيان:

تم بناء الاستبيان الخاص بالدراسة من خلال الاستعانة بالدراسات التي سبقت في هذا المجال مع إجراء تعديلات كثيرة وهذا راجع لطبيعة موضوع الدراسة وكذلك على أساس ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الاستطلاعية. وبالتالي بناء أداة الدراسة تم على أساس:

- الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع دراستنا.
- الدراسة الميدانية الاستطلاعية التي دامت حوالي السنة والتي هدفت إلى تحديد متغيرات الدراسة مع العينة المطلوبة ألا وهي عينة الشبه الطبي بمستشفى نفيسة حمود بالعاصمة، وبالتالي طرح أهم استفسارات وانشغالات أفراد عشوائيين من مجتمع الدراسة في الاستبيان الخاص بدراستنا.

وقد تكوّن الاستبيان من الأجزاء التالية:

### الجزء الأول:

ويشمل البيانات الشخصية عن أفراد العينة والمتمثلة في: الجنس - السن - الحالة المدنية - سنوات الأقدمية - الوظيفة - الراتب الشهري - المصلحة التي يعمل بها وان كان رئيس فرقة عمل أم لا.

### الجزء الثاني:

ويشمل 16 عبارة خاصة بالمتغير الأول "الاتصال الداخلي الرسمي".

الجزء الثالث: ويشمل 36 عبارة خاصة بالمتغير الثاني "الرضا الوظيفي" باستخدام مقياس

ليكارت من ( 1 - 5 ) فقرات تمثلت في:

راض إلى حد كبير - راض - متوسط الرضا - غير راض - غير راض تماما. وتقاس الرضا من خلال ستة أبعاد.

**جدول رقم ( 17 ) يوضح توزيع العبارات على أبعاد المتغير الثاني:**

العبارة	الأبعاد التي تقيس الرضا الوظيفي	الرقم
6 - 1	محتوى العمل	1
12 - 7	العلاقة مع الزملاء	2
18 - 13	الإشراف	3
24 - 19	الأجر	4
30 - 25	الترقية والتكوين	5
36 - 31	ظروف العمل	6

## 8 - دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان:

حساب صدق الاستبيان:

أ- صدق المحكمين:

للتحقق من مدى ملائمة عبارات المقياس، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والتعليمات ومدى ملائمة كل عبارة لقياس البعد الذي تنتمي إليه، تم عرضها على خمسة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص<sup>1</sup> ليبين كل منهم رأيه في عبارات المقياس. وبناء على آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات وحتى حذف بعض العبارات الأخرى. الجدول التالي يبين بعض العبارات التي تم تعديلها بالاستبيان.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03) الخاص بأسماء المحكمين.



جدول رقم ( 18 ) : يبين بعض العبارات التي تم تعديلها من طرف المحكمين:

العبارات المعدلة بالصيغة النهائية للاستبيان	العبارات الأولى بالاستبيان
هل ترى ضرورة وضع استراتيجية لتطوير الاتصال داخل المستشفى؟	هل يستوجب تطبيق الاتصال وضع خطة مستقبلية؟
هل تأدية مهامك هي بالدرجة الأولى عملية اتصالية تفترض التنسيق والتواصل؟	هل تعتقد أن مهامك تستوجب الاتصال والتنسيق مع زملائك؟
هل ترى بأنك على اطلاع كافي بالتغيرات التي تطرأ في كل من مصلحتك والمستشفى؟	هل لديك كل المستجدات التي تطرأ بالمستشفى؟
على ماذا ومن تعتمد في استحداث معلوماتك حول العمل؟	على ماذا تعتمد في تجديد معلوماتك بصفة دائمة؟
شروط حفظ الصحة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطكم.	الأمن والوقاية مرتبطة بعملكم

### حساب ثبات الاستبيان:

إعتمدنا في دراسة الثبات على التطبيق وإعادة التطبيق ( الفارق بين التطبيقين الأول

والثاني)

وأنت النتائج تشير إلى دلالة عالية كما هي موضحة في الجدول الموالي، وتجدر

الإشارة إلى أن عينة التطبيق كانت 20 فردا.

جدول رقم (19): يبين قيمة الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني:

مستوى الدلالة	R	
0.01	0.82	الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني

### 9- تطبيق الدراسة الأساسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية وبعد التأكد من مدى صلاحية مجموعة من الموظفين منهم الإداريين ومنهم الشبه الطبيين الذين كان لديهم مستوى دكتوراه في علم النفس وعلم الاجتماع، وعلى عمال ذوي خبرة وأقدمية بالمستشفى الجامعي محل الدراسة، تبين أن الاستبيان مناسب للدراسة.

وبالتالي تم تطبيق الاستبيان بداية من شهر مارس 2014 إلى غاية جوان 2014.

تم توزيع 235 استبيان في حين تم استرجاع 197 استبيان صالح للدراسة، حيث تم إلغاء بعض المقاييس الغير مكتملة الإجابة بسبب تماطل بعض الأعوان من جهة وبسبب انشغال عمال وحدة الإنعاش بمصلحة جراحة الأطفال، حيث يوم التطبيق كانت حالة طفل حرجة استدعت توقف العاملين عن استكمال ملء الاستبيانات لالتحاقهم بمنصبهم قصد مساعدة الطبيب المشرف، وللأسف كانت حالة الطفل حرجة وقد توفي في ذلك الأسبوع.

وقد صادفنا حالات مشابهة عرقلت من استكمال ملء بعض الاستبيانات بشكل لائق ومكتمل.

## 10 - أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، وهذا من خلال استعمال الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز SPSS وهي كالتالي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث وتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون R لقياس ثبات أداة البحث من خلال التطبيقين الأول والثاني عند مستوى الدلالة 0.01.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي. ( كشك 1996 عن محمد براجة 2011 )
- كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكما هو معلوم فالانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها فإذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح يعني تركز الاجابات أما إذا كان الانحراف المعياري احد صحيح وأعلى فيعني عدم تركز الاجابات وشتاتها، بالإضافة إلى أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت.
- تحليل التباين ANOVA لمتغير واحد لحساب الفروق في الرضا الوظيفي لدى العمال حسب مستويات إدراكهم لنوعية الاتصال.

# الفصل

الخامس:

عرض وتحليل

النتائج

سنناول في هذا الفصل تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي الرسمي والرضا الوظيفي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة، وهذا من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها للإجابة عن تساؤلات البحث.

### 1- الإجابة عن تساؤلات البحث:

#### أولاً: الإجابة عن الأسئلة الفرعية للبحث:

للتعرف على الإجابات المناسبة لها سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وأيضا الانحرافات المعيارية، ومنها الرتب لاستجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان. وقد جاءت النتائج كالتالي:

#### 1-1- الإجابة عن التساؤل الأول: ما هو نمط الاتصال الداخلي السائد بالمستشفى بين

المفضل والمستخدم فعليا؟

للإجابة عن هذا التساؤل يجب معرفة نمط الاتصال المفضل لدى العمال الشبه

الطبيين بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود من بين النمطين الرسمي وغير الرسمي،

وأسباب تفضيله عن النمط الآخر وإن كان هذا النمط مستعملا فعلا بالميدان. وهذا ما

توضحه الجداول التالية:

أ) جدول رقم ( 20 ) يبين نمط الاتصال المفضل لدى العمال:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتصال غير الرسمي		الاتصال الرسمي	
		%	ت	%	ت
0.23	1.05	5.6	11	94.4	186

ب) جدول رقم ( 21 ) يبين أسباب تفضيل نمط اتصال معين:

النسبة %	التكرار	البند
16.2	32	أسرع
26.9	53	أصدق
56.9	112	أضمن
% 100	197	المجموع
2.40		المتوسط الحسابي
0.75		الانحراف المعياري

ج- جدول رقم (22): يبين مدى استخدام الاتصال الرسمي واللا رسمي فعليا بالمستشفى:

كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
2	1	31	15.7	102	51.8	62	31.5	الاتصال الرسمي
المتوسط الحسابي				الانحراف المعياري				
3.13				0.70				
25	12.7	64	32.5	76	38.6	32	16.2	الاتصال اللا رسمي
المتوسط الحسابي				الانحراف المعياري				
2.58				0.91				

من خلال نتائج الجداول رقم 20 و 21 و 22 الموضحة أعلاه يتضح أن الاتصال

الرسمي هو النمط المفضل والمستخدم فعليا لدى عمال الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي نفيسة

حمود، وهذا ما أوضحتها نسبة **94.4%** من الاجابات الكلية لأفراد العينة على النمط المفضل

لديهم.

وقد تدعمت هذه النتيجة بالنسبة المئوية المتحصل عليها في الاجابات الخاصة

بالنمط المستخدم فعليا بالمستشفى، حيث تحصل الاتصال الرسمي على المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قدر بـ: **3.13** بينما تحصل الاتصال غير الرسمي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

قدر بـ: **2.58**.

في حين جاء الاستخدام الفعلي بدرجة متوسطة وهذا ما توضحه نتيجتي المتوسط الحسابي

اللذان تدخلان ضمن مجال فئة متوسط حيث أن: **3.13** و **2.58** تدخلان ضمن مجال

[ **2.5** ← **3.25** ] وهي الفئة الثالثة المعبرة عن الاستخدام المتوسط، وهذا يرجع وبحسب

ملاحظاتنا ومقابلاتنا بالميدان إلى أن العمال يفضلون ويستخدمون الاتصال الرسمي في

تعاملاتهم في إطار يضمن حقوقهم لعدم الوقوع في مشاكل ودوامات لا نهاية لها وهذا بحسب

تعبير أغلبية المبحوثين، بينما ولأن أغلب العمال يشتغلون بنظام الدوام الدوري وفي فرق منظمة،

فهم يعرفون بعضهم البعض جيدا ما يجعل الاتصال غير الرسمي وارد ونتيجة حتمية لعلاقة

العمل، إلا أنهم يبقونه في إطار المحادثات ونقل المعلومات غير الرسمية والإشاعات... أما

بالنسبة للتقارير ومهام العمل فهم يفضلون ويستخدمون الاتصال الرسمي حتى مع الرؤساء، وهذا

ما دلت عليه نتائج الجدول رقم (21) حيث تحصل البند " أضمن " على أعلى نسبة قدرت بـ:

**56.9%** وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره **2.40** من **3** حيث أن طول الفئة هو:

[ **2.34** ← **3** ] تليها نسبة **26.9%** للبند " أصدق " أي أن المفحوصين يبحثون عن

الأمان في العمل من حيث اختيارهم للضمان وللصدق في الاتصال الرسمي وبالتالي التعاون

الرسمي يكون أضمن وأصدق ما يجعلهم يحفظون حقوقهم من حيث التقارير الموقعة بالأسماء

الحاضرة والتواريخ وحتى التوقيت يضبط جيدا.



جدول رقم ( 23 ) يوضح طول مجال كل فئة:

مجال كل فئة				طول الفئة	عدد الفئات
قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
4 ← 3.25	3.25 ← 2.5	2.5 ← 1.75	1.75 ← 1	0.75	4

يتضح من خلال الجدول رقم ( 23 ) أن طول كل فئة هو 0.75 وقد تم احتسابها

من خلال الخطوات التالية:

$$(1) \text{ أكبر عدد طرح أصغر عدد} \leftarrow 3 = 4 - 1$$

$$(2) \text{ الناتج قسمة عدد الفئات} \leftarrow 0.75 = 3 \div 4$$

وبالتالي 0.75 هو طول كل فئة.

## 1-2- الإجابة عن التساؤل الثاني: ما هي وسائل الاتصال المستعملة

بالمستشفى للبحث عن المعلومات المختلة الرسمية منها وغير الرسمية؟

للإجابة عن هذا التساؤل يجب معرفة وسائل الاتصال المستعملة بالمستشفى وترتيبها

بحسب مدى الاستعمال ومن ثم معرفة طرق البحث لاستحداث المعلومات، وبالتالي

معرفة مدى انتشار المعلومات غير الرسمية بالمستشفى. وهذا ما توضحه نتائج الجداول

التالية:

• جدول رقم ( 24 ) يبين وسائل الاتصال المستعملة في المستشفى:

غير مستعملة		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		البنود
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأدوات
3.6	7	19.8	39	35	69	30.5	60	11.2	22	الرسائل الإدارية
10.2	20	4.1	8	21.3	42	32	63	30.5	60	الهاتف
26.9	53	40.6	80	26.9	53	5.6	11	0	0	الاجتماع
8.1	16	17.3	3		60	19.8	3	20.3	40	المصقات
					30.5					
37.1	70	40.6	80		19	2	4	9.6	19	المذكرة المصلحية
					9.6					
18.3	3	43.7	8	21.3	4	12.2	2	4.6	9	التقارير
16.2	3	28.4	5	38.1	7	11.7	2	5.6	11	الاستدعاء والدعوة
74.1	146	17.8	3	3.6	7	4.6	9	0	0	الفاكس
91.9	181	7.1	14	1	2	0	0	0	0	الانترنت
89.8	177	10.2	2	0	0	0	0	0	0	الانترانت
20.3	4	26.4	5	28.9	5	17.3	3	7.1	14	التوصيات الكتابية
9.6	19	16.8	3	36.5	7	28.4	5	8.6	17	التوصيات الشفوية

جدول رقم ( 25 ) تابع للجدول السابق رقم ( 24 ) :

الوسائل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
الرسائل الإدارية	2.74	1.01	متوسطة
الهاتف	2.27	1.23	كبيرة
الاجتماع	3.89	1.2	قليلة
الملصقات	2.73	0.87	متوسطة
المذكرة المصلحية	3.99	1.21	قليلة
التقارير	3.59	1.06	قليلة
الاستدعاء والدعوة	3.38	1.06	متوسطة
الفاكس	4.61	0.76	غير مستعملة
الانترنت	4.91	0.32	غير مستعملة
الانترانت	4.9	0.3	غير مستعملة
التوصيات الكتابية	3.35	1.19	متوسطة
التوصيات الشفوية	2.90	1.09	متوسطة
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على استعمال وسائل الاتصال بالمستشفى	3.60	0.94	

• طرق البحث عن المعلومات:

جدول رقم ( 26 ) يبين القنوات المعتمدة لاستحداث المعلومات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أعتد		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		البند القنوات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.08	1.70	3.6	7	6.1	12	8.1	16	21.8	43	60.4	119	الزملاء
1.15	2,69	7.1	14	17.3	34	29.9	59	28.9	57	16.8	33	الرئيس المباشر
1.24	3.29	25.9	51	12.7	25	32	63	23.9	47	5.6	11	الرؤساء عموما
1.07	3.31	14.7	29	28.9	57	34	67	17.8	35	4.6	9	المراقب العام
1.19	3.81	42.1	83	15.7	31	26.4	52	13.2	26	2.5	5	الجريدة الرسمية
1.30	2.75	13.7	27	16.2	32	20.3	40	31.5	62	18.3	36	المعلومات الرسمية
0.45	4.74	75.6	149	23.4	46	1	2	0	0	0	0	الإشاعات
0.86	3.96	29.4	58	42.6	84	23.4	46	4.1	8		1 0.5	وسائل الإعلام
1.31	3.81		90 45.7	13.2	26	25.9	51	6.6	13	8.6	17	الانترنت
1.07	3.34	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على وسائل الاعتماد فيما يخص استحداث المعلومات										

• مدى انتشار المعلومات المختلفة:

جدول رقم ( 27 ) يبين مدى انتشار المعلومات المختلفة الغير الرسمية بالمستشفى:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير منتشرة		قليلة		متوسط		كبيرة		كبيرة جدا		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	1.12	2.54	3.6	7	16.2	32	33.5	66	23.9	47	22.8	45	المعلومات غير الرسمية
3	1.02	2.02	0	0	10.2	20	22.3	44	25.9	51	41.6	82	الإشاعة
4	1.15	1.68	7.1	14	16.2	32	32.5	64	26.4	52	17.8	35	المعلومات المغلوطة
2	1.48	2.5	15.2	30	14.7	29	10.7	21	23.9	47	35.5	70	الأكاذيب
	1.19	2.18	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مدى انتشار المعلومات غير الرسمية بالمستشفى										

يتضح من خلال الجداول رقم 24 و 25 و 26 و 27 الموضحة أعلاه أن الهاتف هو

الوسيلة الأكثر استعمالاً من طرف العمال وهذا من خلال استعماله بصفة كبيرة جداً، وهذا ما دل

عليه المتوسط الحسابي المقدر بـ: **2.27** والمحصور في المجال [ **1.8 ← 2.6** ] بنسبة مئوية

قدرت بـ: **32%** يليه استعمال الملصقات والذي قدرت نسبته المئوية بـ: **20.3%** بدرجة استعمال

متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: **0.87** وبنفس الفئة متوسطة الاستعمال جاء كل من

التوصيات الكتابية والشفوية، الاستدعاء والدعوة والرسائل الإدارية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قام بها بشير كاوجة سنة 2013 والتي نصت على أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استعمالاً في المستشفى وهذا بنسبة مئوية قدرت بـ: 86,05 % تليه التعليمات الكتابية بنسبة 35 %.

ثم يأتي استعمال كل من وسيلتي الاجتماعات والتقارير بنسبة استعمال قليلة حيث قدرت نسبة الاجتماعات بـ: 40.6 % وبمتوسط حسابي قدر بـ: 3.89 بينما كانت النسبة المئوية للتقارير بـ: 43.7 % بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.59 واللذان يقعان في مجال فئة الاستعمال القليلة [ 3.4 ← 4.2].

في حين جاءت الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال ضمن مجال فئة الوسائل غير المستعملة وهذا لكل من الفاكس بمتوسط حسابي قدر بـ: 4.61 ونسبة مئوية: 74.1% والانترانات بمتوسط حسابي قدر بـ: 4.90 ونسبة مئوية: 89.8 % بينما وسيلة الانترنت فقد قدر متوسطها الحسابي بـ: 4.91 ونسبة مئوية قدرت بـ: 91.9 % وهذا ما يشير إلى أن عمال الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود لا يستعملون الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصال رغم توفرها بالمستشفى وهذا بتصريح من المكلف بالإعلام الآلي على مستوى المستشفى، والسبب يرجع إلى محدودية استعمالها، فبالنسبة للانترنت فهي متوفرة بأغلب المصالح وهناك مشروع لتعميمها على كل المصالح الطبية منها والإدارية، لكن حرية استعمالها ترتبط بقرار من رئيس المصلحة حيث عمدت إدارة المستشفى إلى تخصيص كلمة مرور لكل مصلحة طبية أعطيت للبروفيسور رئيس المصلحة ليعود له قرار تعميم الاستعمال أو

تخصيصه، فمثلا توجد بعض المصالح عم بها استعمال الانترنت على أغلب العمال وهذا للاستفادة منها، بينما بعض المصالح يقتصر بها استعمال الانترنت على رئيس المصلحة فقط...

أما بالنسبة للانترانات فقد تم توفيرها بالمستشفى بل وتم تكوين المكلف بالاعلام الالي على مستوى المستشفى على كيفية استعمالها وصيانتها مبدئيا على ان يقوم هو بدوره بتكوين مستعمليها من عمال المستشفى سواء الأطباء - الأعوان شبه الطبيين والاداريين لكن لم يتم تركيب أجهزة الالتقاط فقط بالمصالح، أي أن الأجهزة متوفرة على مستوى المستشفى لمن لم يتم تركيبها فقط.

هذه النتيجة جاءت بخلاف ما توصلت إليه دراسة بشير كاوجة 2013 بالمستشفى العمومي بشير منتوري بورقلة اللذين يستغلون الوسائل الحديثة في الاتصال وهذا لأنها متوفرة ومتاحة للعمال.

مما سبق ذكره يتبين أن عمال الشبه الطبي بالمستشفى لا يكتفون بالنمط المفضل والمستخدم فعليا وهو الاتصال الرسمي فقط مثلما جاءت في إجابة التساؤل الأول، وهذا راجع إلى أنه لا يكفي وحده لتوصيل المعلومات بالشكل الذي يرضيهم إذ أنهم بحاجة لميزات الاتصال غير الرسمي كالسرعة والتلقائية... بالرغم من مخاوفهم المتعلقة به من حيث أنه لا يحفظ حقوقهم في حالة الأخطاء والهفوات...

أما فيما يخص القنوات المهمة التي يعتمد عليها العمال في استحداث معلوماتهم فيما يخص تأدية مهامهم فهي الزملاء وهذا بدرجة كبيرة جدا حيث تحصلنا على متوسط حسابي قدر



ب: 1.7 تدخل ضمن مجال [ 1 ← 1.8 ] للاعتماد بدرجة كبيرة جدا وهذا بنسبة مئوية

قدرت ب: 60.4 % يليها كل من الرئيس المباشر \_ الرؤساء عموما \_ المراقب العام والمعلومات

الرسمية والتي تدخل كلها في مجال الاعتماد بدرجة قليلة [ 3.4 ← 4.2 ] بينما صنفت

الاشاعات كقنوات لا يتم استغلالها ولا الاعتماد عليها ابا كمصدر لاستحداث المعلومات حول

العمل وهذا لاننا تحصلنا على متوسط حسابي قدر ب: 4.74 والذي يدخل ضمن المجال التالي

[ 4.2 ← 5 ] هذه النتائج تفسر وجود علاقة وثيقة بين الكثير من العمال وهو شئ إيجابي

على ادارة المستشفى أن تطوره لصالح العمال والعمل، ويدعم في نفس الوقت ان الاتصال غير

الرسمي مستعمل بكثرة في المستشفى لكن بالمناصفة مع الاتصال الرسمي وهذا يتضح من خلال

نسبة 18.3 % التي حصلت عليها المعلومات الرسمية من حيث القنوات المعتمدة لاستحداث

المعلومات، كما يتضح وبشكل كبير وعي العمال حول عدم استعمال الاشاعات كمصدر موثوق

للمعلومات، رغم انتشارها وبشكل كبير بالمستشفى، وهذا ما تدل عليه النتائج الموضحة بالجدول

رقم ( 27 ) حيث حصلت الاشاعات والأكاذيب والمعلومات غير الرسمية على متوسطات

حسابية محصورة في مجال فئة انتشار كبيرة وهي [ 1.8 ← 2.6 ] بنسب مئوية هي

41.6 %

و 35 % و 22.8 % على التوالي. في حين تنتشر المعلومات المغلوطة بشكل كبير جدا

وهذا يتضح من خلال المتوسط الحسابي 1.68 الذي ينحصر ضمن مجال فئة الانتشار بشكل

كبير جدا وهو: [ 1 ← 1.8 ].

وقد اختلفت نتائج دراستنا مع الدراسة التي قام بها بشير كاوجة 2013 حول دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية

العمومية الجزائرية والتي نصت على اعتماد العمال على الاشاعات بشكل كبير جدا ما يسبب

اعاقة كبيرة لمسار الاتصال الرسمي بالمستشفى.

جدول رقم ( 28 ) يوضح ترتيب الفئات:

مجال كل فئة					طول	عدد
غير مستعملة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفئة	الفئات
5 ← 4.2	4.2 ← 3.4	3.4 ← 2.6	2.6 ← 1.8	1.8 ← 1	0.8	5



### 1-3- الإجابة عن التساؤل الثالث: هل الاتصال مع الزملاء مطلوب لتأدية المهام

كإطلاع الأعوان على التغييرات التي تطرأ بالمصلحة وبالمستشفى ككل،

ومساعدتهم على معرفة حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي

كارتداء الشارة المهنية؟

للإجابة عن هذا التساؤل علينا معرفة وجهة نظر العمال حول مدى أهمية التنسيق في عملية الاتصال لتأدية المهام وأيضا ترتيب طرق الاتصال لديهم، ومعرفة نسبة اطلاعهم على التغييرات التي تطرأ بالمصلحة التي يعملون بها وبالمستشفى ككل، ومدى معرفتهم بحقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي بقانون العمل الجزائري كعمال منتمين لسلك الشبه الطبي وكيفية اطلاعهم عليها وهذا بهدف معرفة أنجع طريقة لا يصلح المعلومات الخاصة بالحقوق والواجبات للعمال، وفي الأخير سنتعرف على مدى تطبيق هذه القوانين في الواقع من خلال قانون سهل التطبيق وبسيط يتمثل في وجوب ارتداء العون الشبه الطبي للشارة المهنية طيلة فترة مداومته. والنتائج المتوصل إليها تظهر من خلال الجداول التالية:

جدول رقم ( 29 ) يبين أن تأدية المهام تفترض التنسيق والتواصل:

المتوسط الكلي لمدى الموافقة على أن العمل يتطلب التنسيق والتواصل		النسبة %	التكرار	البند
		84.8	167	نعم
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	6.6	13	لا
0.60	1.24	8.6	17	لا أدري
		100	197	المجموع

جدول رقم ( 30 ) يبين كيفية الاتصال مع الزملاء أثناء تأدية المهام:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلا		أحيانا		غالبا		نوعية الاتصال
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.30	1.08	1	2	5.6	11	93.4	184	شفوية مباشرة في أوقات العمل
0.61	2.14	26.9	53	60.9	120	12.2	24	شفوية خارج أوقات العمل
0.68	2.02	24.4	48	53.8	106	21.8	43	عن طريق الهاتف/ الفاكس
0.29	2.90	90.4	178	9.6	19	0	0	عن طريق البريد الالكتروني
0.47	2.03	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على كيفية الاتصال مع الزملاء أثناء تأدية المهام						

جدول رقم ( 31 ) يوضح نسبة اطلاع العمال على التغييرات التي تطرأ بالمصلحة  
وبالمستشفى:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		
		%	التكرار	%	التكرار	
0.50	1.49	49.2	97	50.8	100	في المصلحة
0.28	1.91	50.8	100	49.2	97	في المستشفى
		100	197	100	197	المجموع
0.39	1.7	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على نسبة الاطلاع على التغييرات بالمصلحة والمستشفى				

• جدول رقم ( 32 ) يبين مدى معرفة الحقوق والواجبات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم	
		%	ت	%	ت
0.49	1.39	39.6	78	60.4	119

• جدول رقم (33): يبين طرق معرفة الحقوق والواجبات:

التكرار	%	
43	21.8	الزملاء
41	20.8	المسؤولين
20	10.2	اطلاعاك على الجريدة الرسمية
13	6.6	النشاط النقابي
2	1	أخرى
119	100	المجموع
2.07		المتوسط الحسابي
0.87		الانحراف المعياري

• جدول رقم ( 34 ) يبين الاطلاع على المرسوم التنفيذي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم	
		%	ت	%	ت
0.36	1.85	84.8	167	15.2	30

• جدول رقم ( 35 ) يبين مدى استعمال الشارة المهنية:

التكرار	%
دائما	55
أحيانا	99
نادرا	26
أبدا	17
المجموع	197
المتوسط الحسابي	2.02
الانحراف المعياري	0.87

يتضح من خلال الجداول رقم 28 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 و 35 أن أفراد العينة يدركون أهمية التنسيق والتواصل مع زملائهم لتأدية مهامهم بشكل أفضل، وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم ( 28 ) والتي بينت أن 167 من أفراد العينة أجابوا بنعم لأهمية التنسيق والتواصل مع زملائهم بنسبة مئوية قدرت بـ: 84.8 % ومتوسط حسابي قدر بـ: 1.24 والذي يدخل في مجال الفئة الأولى وهي نعم [ 1 ← 1.5 ] أما اجابات باقي أفراد العينة فقد انقسمت بين من لا يدري أهمية الأمر وهذا بنسبة 8.6 % بينما 6.6 % من أفراد العينة وحسب وجهة نظرهم تأدية المهام لا تتطلب ولا تحتاج إلى التنسيق والتواصل مع الزملاء، وفي الأغلب هؤلاء يمثلون رؤساء الفرق والأعوان ذوو الخبرة الكبيرة، حيث يعتبر بعض الرؤساء أن على المرؤوسين عدم مناقشتهم في مهام رسمية أوكلت إليهم، بل عليهم تأديتها والرضوخ للأوامر، بينما الأعوان ذوو الخبرة الكبيرة فيعتبرون أن مهامهم أصبحت روتينية بالنسبة لهم أي أنهم يعلمون ما عليهم فعله وبالتالي لا يحتاجون لمناقشة أحد فيها، وهذا ما التمسناه في الميدان أثناء

مقابلاتنا وملاحظاتنا للأعوان وأيضا عند استفساراتنا عن طبيعة هذه الاجابات في الاستبيانات التي قدمت لهم، حيث كانت نوعا ما ملفتة للانتباه نظرا إلى أنها كانت بنسبة قليلة بالنظر إلى عدد الاجابات بنعم والتي قدرت نسبتها بـ: 84.8 % من أفراد العينة.

هذه الأخيرة أي نسبة العمال الذين يرون وبحسب وجهة نظرهم أن تأدية المهام تستلزم التنسيق والتواصل مع زملائهم اختاروا طريقة الاتصال مع الزملاء أثناء تأدية المهام طريقة الاتصال شفويا وبطريقة مباشرة أثناء أوقات العمل مع الزملاء كأفضل وأنسب طريقة لتأدية المهام حيث قدرت بنسبة 93.4 % وبمتوسط حسابي قدر بـ: 1.08 وهو محصور في مجال الاجابة بغالبا [ 1 ← 1.66 ] وهذا يرجع وكما سبق ذكره في اجابات التساؤلات السابقة إلى كون الأعوان يعرفون بعضهم البعض سواء لمن سبق لهم الدراسة مع بعض أو للقرب المكاني لسكناتهم، وحتى لقدم سنوات العمل مع بعضهم البعض في المستشفى وبذات المصلحة وحتى فرقة العمل، ما يجعلهم يتفادون الاتصال الكتابي ويعوضونه بالاتصال الشفوي خاصة لشرح التعليمات، حيث أكد لنا أحد الأعوان الرئيسيين بالمستشفى أن الأعوان الأصدقاء يساعدون بعضهم البعض خارج الاطار الرسمي للعمل، وهذا ادراكا منهم أن الزمالة تساعد على تأدية المهام بشكل أفضل، ويظهر هذا خاصة عند تسليم المهام التي تكون بشكل دوري أي المهام التي يجب أن يتناوب عليها أفراد فرق العمل كل حسب تخصصه، تليها طريقة الاتصال الشفوي خارج أوقات العمل وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية التي قدرت بـ: 60.9 % وبمتوسط حسابي قدر بـ: 2.14 والذي ينحصر في مجال الاجابة بأحيانا [ 167 ← 2.33 ] وهذا راجع إلى التقاء بعض العمال خارج أوقات العمل خاصة بالنسبة للرجال الذين يسكنون بالقرب من بعضهم البعض كالالتقاء في وسائل النقل أو في المقاهي... ما يجعلهم يتحدثون عن العمل، أما بالنسبة للعنصر النسوي وهذا بحسب اجابات أغلب المبحوثات فهذا يرجع إلى الالتقاء في وسائل النقل وأيضا تبادل الزيارات والمناسبات فيما بينهم... أي يرجع أساسا للعلاقات الاجتماعية بينهم، ثم تأتي طريقة الاتصال عن طريق الهاتف والفاكس وهذا بنسبة 53.8 % وبمتوسط حسابي 2.02



والمحصور في مجال فئة الاجابة بأحيانا ويرجع هذا إلى سهولة استعمال الهاتف وتوفره بأغلب المصالح وهو متاح للاستعمال لأغلب العمال ما يجعل انتقال المعلومات والاستفسار أو شرح التعليمات أسهل وأسرع وأكثر ضمانا أن المطلوب وصل إلى صاحبه أي الاتصال المباشر بالمعني بالأمر أو بالمسؤول المباشر عنه.

ثم تأتي أخيرا طريقة استعمال البريد الالكتروني بنسبة استعمال قليلة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 2.9 والمحصور في مجال فئة الاجابة قليلة [ 2.34 ← 3 ] وبنسبة مئوية قدرت بـ: 90.4 % وهذا راجع إلى أن الوسائل الالكترونية الحديثة في الاتصال غير متوفرة على مستوى المستشفى وهذا ما تم توضيحه في الاجابة عن التساؤل السابق، بينما الفئة العمالية التي أجابت باستعمال البريد الالكتروني بصفة قليلة فهم في الأغلب الرؤساء اللذين يمكنهم استعمال كلمة المرور للانترنت أي أن هذه الطريقة تعنى أكثر بالأعوان الاداريين ورؤساء الفرق.

من خلال ما سبق يتضح أن العمال شبه الطبيين بالمستشفى يتفهمون بل ويقدرّون قيمة الاتصال والتواصل فيما بينهم لتأدية مهامهم، وهذا بحد ذاته أمر ايجابي على المؤسسة العمل على تحسينه وتطويره لصالح الأداء الفعال والرفع من الرضا فيما بينهم، إذ أن هذا التواصل ورغم ما وضحته الاجابة عن التساؤل السابق في أنه يرفع من نشر المعلومات غير الرسمية والإشاعات إلا أنه يمكن استعماله ايجابيا لتفعيل أداء العمال لصالح المرضى والمستشفى والعمال بحد ذاتهم كالاتّباع على التغييرات التي تطرأ بالمصلحة التي يعملون بها وبالمستشفى ككل، إذ بينت نتائج الجدول رقم ( 30 ) أن نسبة 50.8 % من أفراد العينة هم على علم بالتغييرات التي تطرأ بمصالحهم وهذا بمتوسط حسابي قدره 1.49 والمحصور في فئة الاجابة بنعم [ 1 ← 1.5 ] وهذا ناتج عن التواصل فيما بين الزملاء بالطرق غير الرسمية الموضحة سابقا، على عكس ذلك فنسبة 50.8 % من أفراد العينة هم على علم بالتغييرات التي تطرأ بالمستشفى ككل وهذا ما وضحته قيمة المتوسط الحسابي 1.91 والمحصور في مجال فئة الاجابة بلا [ 1.5 ← 2 ] وهذا راجع إلى أن العمال يتصلون فيما بينهم أكثر داخل فرقة العمل

الواحدة وفيما بين الفرق داخل المصلحة الواحدة وبالتالي تكون عملية الاطلاع على التغييرات بالمصلحة أكبر وأسرع من الاطلاع على التغييرات بالمستشفى ككل وهذا يدعم مبدأ الثقة المتبادلة فيما بينهم.

كما أن الاتصال مع الزملاء أثناء تأدية مهامهم تساعدهم على معرفة حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها بالمرسوم التنفيذي رقم 11 - 121 والخاص بالعمال المنتمين لسلك الشبه الطبي بالمستشفيات العمومية الجزائرية وهذا ما وضحته نتائج الجدولين رقم ( 32 و33 ) من خلال المتوسط الحسابي 1.39 والذي يدخل في مجال فئة الاجابة بنعم [ 1 ← 1.5 ] وبنسبة 60.4 % بفضل الزملاء وهذا بنسبة 39.1 % وهذا ما يعزز النتائج السابقة الخاصة بالوسيلة الأكثر استعمالا وهي الشفوية غير الرسمية أثناء وقت العمل تليها نسبة 36.5 % تعود للمسؤولين الذين يقومون باطلاع مرؤوسيهم بحقوقهم وواجباتهم المهنية والاجتماعية في حين كانت نسبة 16.4 % تمثل الاطلاع على الجريدة الرسمية بينما نسبة 39.6 % لا يعرفون ما يحق لهم وما يجب عليهم.

وهذا ما يفسر النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم ("" ) والذي وضح أن نسبة

15.2 % فقط من أفراد العينة اطلعوا على المرسوم التنفيذي الخاص بهم وهذا ما أثبتته قيمة المتوسط الحسابي 1.85 والمحصور في مجال فئة الاجابة بلا [ 1.5 ← 2 ] حيث كانت نسبة 84.8 % من أفراد العينة لم يطلعوا عليه وهذا أمر غريب إذ أنه وفي السنة الأولى جامعي للشبه الطبي يوجد مادة تدرس مخصصة للقانون تشمل المرسوم التنفيذي لقانون العمل بالدستور الجزائري والمخصص لسلك الشبه الطبي بالمستشفيات العمومية الجزائرية والذي يحتوي بدوره على حقوق العون الشبه الطبي وواجباته.

وعندما استفسرنا من أفراد العينة ومن الأساتذة الذين يدرسون بالمدرسة العليا للشبه الطبي بحسين داي عن الأمر كانت أغلب الاجابات تجمع على أن الطلبة لا يعطون أهمية

للمادة من حيث الانتباه وحتى الحضور وهذا راجع إلى أن معاملها في التقييم العام للمعدلات 1 فقط، في حين يتجه أغلب الطلبة إلى الاهتمام بالمواد العلمية التي تساعدهم في العمل حسب وجهة نظرهم ميدانيا وأيضاً معاملاتها في التقييم الدراسي مرتفعة 3 - 4... .

وهذا ما يفسر أن نصف أفراد العينة فقط هم من يستعملون الشارة المهنية بالميدان وهذا من خلال نتائج الجدول رقم ( 34 ) والذي يوضح أن نسبتهم تقدر بـ: 50.3 % ويمتوسط حسابي 2.02 والمحصور في مجال فئة الاستعمال أحيانا [ 1.75 ← 2.5 ] وهذا يعود وبحسب الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى أن الدخول إلى المديرية العامة أو إلى مديرية الموارد البشرية بالمستشفى يشترط استعمال الشارة المهنية وأيضاً ارتداء المنزر، بينما العمال الذين يستعملونها بشكل دائم فنسبتهم 27.9 % أغلبهم من المشرفين بالمصالح ورؤساء الفرق وبعض المرؤوسين الجدد في الغالب. وهذا دليل على أن القانون المنصوص عليه بالمرسوم التنفيذي الخاص بهم غير مطبق فعلياً بينما الخضوع واستعمال الشارة المهنية بهذه النسبة القليلة يعود إلى أن الإدارة العامة بالمستشفى تفرض استعمالها لدخول المديريات.

وبالتالي العمال الشبه الطبيين بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود مستوعبون وبشكل كبير أهمية التنسيق والتواصل فيما بينهم لتأدية مهامهم ولمساعدة بعضهم البعض مثلاً في معرفة حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي الخاص بهم، إلا أن جهلهم وتجاهلهم أحيانا بالمرسوم التنفيذي عرقل من تنفيذه ميدانياً وهذا من خلال مثال بسيط فقط من الواجبات الشكلية المفروضة عليهم وهي ارتداء الشارة المهنية التي لم يعطها العمال أهمية رغم أنها مفروضة قانوناً وأخلاقياً من حيث أن الأجنبي عن المستشفى وحتى العمال الجدد يجب ومن المفروض أن يتعرفوا على الأعوان من خلال شاراتهم المهنية.

فللهولة الأولى ولغير المختصين والبعيدين عن مجال الصحة يقولون أنه لا توجد

أهمية لارتداء المنزر والشارة المهنية بحيث أن الوظيفة بحد ذاتها هي الأساس والأكثر أهمية.

ونحن كمختص في علم النفس العمل والموارد البشرية وبواقع معاشتنا في الميدان طوال سنة كاملة من خلال التريص الميداني، فقد لاحظنا أنه لا يمكن التمييز ما بين العاملين في المستشفى فلا تعرف إن كان طبيبا أو ممرضا أو...إلا في حالة وضع الطبيب السماعات على صدره كسلسال يعبر به أنه طبيب.

هذا الانتغال نقلناه إلى العمال بحد ذاتهم بشكل عشوائي وغير مقصود، بحيث سألناهم: " هل يمكنك التمييز ما بين زملائك في ذات المصلحة التي تعمل بها من حيث الوظيفة ما بين الطبيب والشبه الطبي بدون أي تفصيل آخر في وظيفة الشبه الطبي؟ فكان الجواب في أغلبه إن لم نقل كله إجماع على عدم معرفة وظيفة الزميل إلا من خلال:

- مرور فترة زمنية من العمل وبالتالي يصبح التعرف على صاحب الوظيفة من خلال التعرف على الشخص "الوجه".
- من خلال سؤال الآخرين.
- أو معرفة مسبقة بالزميل كالدراسة معا سابقا.

هذا الواقع المعاش داخل كل المصالح الطبية، وهذا راجع إلى حد كبير إلى عدم تطبيق القوانين وعدم احترامها، حيث ينص القانون على وجوب ارتداء منزر محدد للوظيفة من خلال لون رمز الصحة، بحيث أن اللون الأخضر هو للشبه الطبي في حين اللون الأحمر للطبيب. بالإضافة إلى وجوب ارتداء شارة مهنية يكتب عليها الاسم واللقب والوظيفة بالإضافة إلى صورة الموظف.

إلا أنه في الواقع فإن نسبة قليلة من الموظفين من يلتزمون بارتداء المنزر المطلوب في حين أن الباقي يرتدون مآزر خرج مجال الصحة حيث يقومون بشرائها من المحلات التجارية العادية وليست المحلات المختصة ببيع الأدوات الصيدلانية باللون الأبيض لكن يكون فيها خطوط ملونة بالوردي، الأصفر...أو تكون كلها بيضاء.

في حين يقتصر استعمال الشارة المهنية من طرف المراقبين العاميين وهذا لإظهارها خاصة عند دخول المديرية بالمستشفى.

### جدول رقم ( 36 ) يوضح طول مجال الفئات:

مجال كل فئة		طول الفئة	عدد الفئات
لا	نعم		
2 ← 1.5	1.5 ← 1	0.5	2

#### 1-4- الإجابة عن التساؤل الرابع: حسب تقييم الأعوان الشبه الطبيين للاتصال

الداخلي الرسمي بالمستشفى، هل هناك ضرورة لوضع خطة استراتيجية له من خلال وضع اقتراحات مناسبة لذلك؟

لمعرفة الاجابة عن هذا التساؤل سننظر إلى نسبة تقييم أفراد العينة لنوعية الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى وتبيان الأسباب التي جعلتهم يحكمون عليه، كما سنستوضح مدى ضرورة وضع خطة استراتيجية لتحسين نوعيته حسب وجهة نظر أفراد العينة وترتيب الاقتراحات لتحسين الاتصال الداخلي على مستوى المستشفى الجامعي نفيسة حمود. وهذا من خلال الجداول التالية:

#### تقييم العمال للاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى:

جدول رقم ( 37 ) يبين نوعية الاتصال الداخلي الرسمي حسب وجهة نظر العمال:

المتوسط الكلي لمدى الموافقة على نوعية الاتصال		النسبة %	التكرار	نوعية الاتصال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	0	0	ممتازة
		11.7	23	جيدة
0.64	3.23	53.3	105	متوسطة
		35	69	سيئة
		100	197	المجموع

جدول رقم ( 38 ) : يبين كيفية تقييم العمال للمعلومات التي تصلهم:

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادرا		أحيانا		دائما		المعلومات
			%	ت	%	ت	%	ت	
3	0.54	1.90	10.2	20	69.5	137	20.3	4	واضحة
1	0.63	2.22	33	65	55.8	110	11.2	22	تصل في الوقت المناسب
2	0.54	2.17	24.4	48	68	134	7.6	15	كافية
	0.57	2.10	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على طبيعة المعلومات						

جدول رقم ( 39 ) يبين وجهة نظر العمال حول ضرورة وضع إستراتيجية لتحسين نوعية الاتصال:

المتوسط الكلي لمدى الموافقة على ضرورة وضع استراتيجية لتحسين نوعية الاتصال		النسبة	التكرار	البنود
الانحراف	المتوسط	95.9	189	نعم
المعياري	الحسابي	0	0	لا
0.39	1.08	4.1	8	لا يهمني
		100	197	المجموع



جدول رقم (40) يبين اقتراحات العمال لتحسين مستوى الاتصال الداخلي الرسمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أؤيد		أؤيد		أؤيد بشدة		البنود الاقتراحات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.51	1.40	1	2	38.6	76	60.4	119	إنشاء مجلة خاصة بالمستشفى للتعريف بكل النشاطات وواقع المستشفى وآفاقه.
0.52	1.40	1.5	3	37.6	74	60.9	120	فتح خط هاتفي داخلي خاص بانشغالات واستفسارات العمال.
0.58	1.35	5.1	10	25.4	50	69.5	137	تخصيص موقع الكتروني مفتوح على العمال لطرح انشغالاتهم واستفساراتهم.
0.49	1.39	0	0	39.1	77	60.9	120	تحديد النظام الداخلي للمستشفى فيما يخص الاتصالات الرسمية.
0.65	1.67	10.2	20	46.7	92	43.1	85	تحديد تنظيم قانوني في الجريدة الرسمية للاتصالات الرسمية.
0.47	1.32	0	0	33	65	67	132	فتح مكتب دائم يعنى بالاتصال ما بين الإدارة والعمال بهدف نقل الانشغالات.
0.61	1.57	6.6	13	43.7	86	49.7	98	إنشاء بنك معلومات يمهّد لوضع وتبادل نظام معلومات صحي.
0.55	1.44	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الاقتراحات لتحسين مستوى الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى						

من خلال الجداول رقم (37 - 38 - 39 و 40) يتضح أن الأعوان الشبه الطبيين يقيّمون الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود على أنه متوسط النوعية وهذا ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمدى الموافقة على نوعية الاتصال والمقدر بـ: 3.23 والذي ينحصر ضمن مجال فئة الاجابة بالمتوسط [ 2.5 ← 3.25 ] وهذا بنسبة 53.3 % وهذا حسب وجهة نظرهم، والملفت للانتباه هو نتيجة تقييم الاتصال بالتمتاز على 0 % أي اجماع كلي بعدم جودة وكفاية الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى وهذا التقييم يرجع أساسا إلى تقييم طبيعة المعلومات التي يتلقونها، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن أفراد العينة يجدون أن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب وهذا بنسبة

55.8 % أحيانا وهذا ما يثبته المتوسط الحسابي الكلي لمدى الموافقة على طبيعة المعلومات والذي قدر بـ: 2.1 حيث ينحصر في مجال فئة الاجابة بأحيانا وهي [ 1.67 ← 2.33 ] تليها كافية ثم واضحة بنسبة أحيانا.

وهذا ما جاءت به دراسة بورتر وروبرتس 1976 حيث نصت على أن التقدير الايجابي للعمال لمدى فعالية الاتصال الرسمي يكون من خلال مدى كفاية المعلومات الواردة. كما اتفقت دراستنا هذه مع ما جاء به مصطفى عشوي 1992 من حيث أن هنالك العديد من البحوث التي أظهرت أن العمال الذين يحصلون على معلومات كافية وواضحة وتكون في الوقت المناسب داخل المؤسسة يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا من العمال الذين لا يحصلون على ذات المعلومات بالكفاية والوضوح المطلوبين وفي الوقت المناسب على الاتصال خاصة وعلى الجو العام بالمؤسسة عامة.

هذا ما يوضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 36 ) والذي يوضح أنه ومن وجهة نظر العمال فهم يؤيدون وبصفة كبيرة جدا ضرورة وضع استراتيجية لتحسين نوعية الاتصال وهذا من خلال المتوسط الكلي لمدى الموافقة على ضرورة ذلك والمقدر بـ: 1.08 وبتباخراف معياري قدره: 0.39 وهو المتوسط المحصور عند فئة الاجابة بنعم [ 1 ← 1.75 ] وهذا بنسبة 95.9 % وهي نسبة شبه كلية لأغلبية أفراد العينة وهذا من خلال تأييدهم وبشدة لجل الاقتراحات المقدمة لهم في الاستبيان من أجل تحسين مستوى الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى وهذا ما توضحه نتيجة الجدول رقم ( 37 ) والذي قدر فيه المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الاقتراحات لتحسين مستوى الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى بـ: 1.44 وبتباخراف معياري قدره 0.55 والمحصور ضمن مجال فئة الاجابة بأؤيد بشدة [ 1 ← 1.66 ] بنسب مئوية متفاوتة حيث كان تخصيص موقع الكتروني مفتوح على العمال لطرح انشغالاتهم واستفساراتهم هي الاقتراح الأكثر تأييدا من طرف العمال حيث قدرت نسبته 69.5 % يليه اقتراح فتح مكتب دائم يعنى بالتصال ما بين الادارة والعمال بهدف نقل الانشغالات بنسبة 67 % ثم فتح خط هاتفي داخلي خاص بانشغالات واستفسارات العمال وتحديد النظام الداخلي

بالمستشفى فيما يخص الاتصالات الرسمية بنسب متساوية وهي 60.9 % ثم انشاء مجلة خاصة بالمستشفى للتعريف بكل النشاطات وواقع المستشفى وآفاقه بنسبة 60.4 % فانشاء بنك معلومات يمهد لوضع وتبادل نظام معلومات صحي بنسبة 49.7 % وأخيرا تحديد تنظيم قانوني في الجريدة الرسمية للاتصالات الرسمية بنسبة 43.1 %.

ومن هنا يتضح جليا وعي الأعوان بأهمية الاتصال والعمل على تطويره وتحسينه من

خلال النتائج الموضحة سابقا، والتي برز فيها موضوع التواصل مع الادارة بشكل كبير ما يعكس رغبة العمال في تطوير وتحسين أدائهم وفعاليتهم من خلال تطوير وتحسين الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى.

#### جدول رقم (41): يوضح ترتيب الفئات:

مجال كل فئة			طول الفئة	عدد الفئات
لا يهمني	لا	نعم		
3 ← 2.34	2.33 ← 1.67	1.66 ← 1	0.66	3

1-5- الإجابة عن التساؤل الخامس: هل توجد فروق في الرضا الوظيفي للعمال تعود

لمستويات إدراكهم لنوعية الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى؟

للإجابة عن هذا التساؤل سنتعرف أولاً هل أعوان الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي محل الدراسة راضون عن الاتصال الداخلي الرسمي، ثم نحدد النتائج المتوصل إليها فيما يخص الفروق في الرضا الوظيفي حسب مستويات إدراكهم لنوعية الاتصال. وهذا من خلال نتائج الجداول التالية:

جدول رقم (42): يوضح الرضا على الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوعاً ما		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت
0.70	2.44	57.4	113	29.9	59	12.7	25

جدول رقم ( 43 ) يبين الفروق في الرضا الوظيفي لدى العمال حسب مستويات

إدراكهم لنوعية الاتصال:

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة تحليل التباين
بين المجموعات	20680.094	2	10340.047	35.77
داخل المجموعات	56072.658	194	289.034	
المجموع	76752.751	196		

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 57.4 %

كانت اجابتهم عن مدى رضاهم عن الاتصال الداخلي الرسمي بالمستشفى هي نوعا ما تلتها نسبة 29.9 % كانت اجابتهم لا أي ما يدل على عدم رضاهم عنه، بينما كانت أقل نسبة للإجابة بنعم، فكما قال هيرزبرغ: عكس عدم الرضا ليس هو الرضا بل غياب عدم الرضا. وهذا خير توضيح لنتائج الجدول.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 40 ) أن قيمة تحليل التباين 35.77 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه فإن هناك فروق في الرضا الوظيفي للعمال حسب مستويات إدراكهم لنوعية الاتصال.

ولقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أجراها سالم عواد الشمري حول الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي، والتي نصت على أن 73% من أفراد العينة لا يشعرون بأنه يوجد أسلوب تواصل بين الإدارة العليا أي لا يوجد رضا لدى العاملين عن العلاقة بين الإدارة والعمال فيما يخص أساليب الاتصال.

ثانياً: الإجابة عن السؤال العام للدراسة: هل هناك علاقة ما بين الاتصال الداخلي

الرسمي برضا عمال الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود؟

من خلال ما سبق تحليله ومناقشته لنتائج الجداول السابقة في هذا الفصل والتي كانت على أساس الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على عمال الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة، يتضح أن هنالك علاقة وثيقة ما بين الاتصال الداخلي الرسمي والرضا الوظيفي لديهم.

وهذا ما ظهر بشكل كبير جدا في تقييم العمال للزمالة وهذا من خلال وجهة نظرهم حول ضرورة التنسيق والتواصل لتأدية مهامهم عند اتضح من خلال اجاباتهم تقييمهم لزملائهم وتبادل الثقة المتبادل فيما بينهم وكيف يوظفونه في تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية منها. وهذا يدخل في إطار الرضا عن الزملاء الذي يخدم الاتصال الفعال المناسب لتحسين وتطوير الأداء.

## 2- اقتراحات الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين الاتصال الداخلي الرسمي للمستشفيات وبالتالي الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، نذكر منها:

- ضرورة عمل المستشفى على تطوير نظم الاتصال به، من خلال استغلال مزايا كل من الاتصال الداخلي غير الرسمي وتحويله إلى مزايا مساعدة للاتصال الداخلي الرسمي.
- تبني إستراتيجية اتصالية مناسبة لطموح العمال بالمستشفى تخدم في ذات الوقت مصالح المستشفى ومنها مصالح المرضى وعائلاتهم.
- الاستفادة من العلاقات الجيدة بين أغلب الزملاء في المصلحة الواحدة للرفع من معنويات العمال وبالتالي أدائهم المهني.
- إدخال الوسائل المتطورة وتفعيلها على مجمل المصالح الطبية والإدارية بالمستشفى، مع تلقي العمال لتكوين عليها إلا أنها محدودة الاستعمال بشكل كبير جدا.

## خاتمة:

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين مستوى رضا العمال وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، حيث يحدث تطبيق اتصال رسمي فعال مبني على المعلومات الرسمية والوسائل الرسمية للاتصال الداخلي بالمستشفيات ما يؤدي إلى تغييرات أساسية وإيجابية في الإدارة لصالح العمال والمؤسسة ككل.

وعليه يستلزم على المستشفيات العمل على البحث على الوسائل والتقنيات الملائمة لتفعيل

الاتصال الداخلي الرسمي، وهذا بهدف الرفع من مستوى رضا العمال.

وقد توصلت دراستنا هذه إلى عديد الاقتراحات التي يمكن لها أن تساعد المستشفى الجامعي

نفيسة حمود بالعاصمة بشكل خاص والمؤسسات الجامعية العمومية بالجزائر بشكل عام في حال

تعميم الدراسة لاحقا.



جامعة الجزائر -02-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

استمارة بحث:

في إطار القيام بدراسة علمية حول الاتصال الداخلي الرسمي والرضا المهني

لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، نرجو منكم الإجابة عن

الأسئلة الموائية بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة الأكثر تعبيراً

عن رأيكم وعدم ترك أي سؤال دون إجابة.

علماً أنه لا يوجد جواب صحيح وآخر خاطئ وإنما المعلومات ستبقى سرية لا

تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

شكراً لكم مسبقاً على تعاونكم.

## البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

20 - 29 سنة

30 - 39 سنة

40 - 49 سنة

50 سنة فما فوق

3- الحالة المدنية:

متزوج

أعزب

مطلق

أرمل

4- سنوات الأقدمية:

0 - 10 سنوات

11 - 19 سنة

سنة فما فوق 20

5- وظيفتك: .....

6- راتبك الشهري:

25.000.00 - 35.000.00 دج

36.000.00 - 45.000.00 دج

46.000.00 - 60.000.00 دج

7- المصلحة التي تعمل بها: .....

8- هل أنت رئيس فرقة عمل (مسؤول)؟:

نعم  لا

1) المحور الأول: 1- وسائل الاتصال المستعملة في المستشفى بأي صورة تستعمل؟:

تستعمل بصورة					الوسائل
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير مستعملة	
					الرسائل الإدارية
					الهاتف
					الملصقات
					الاجتماع
					المذكرة المصلحية
					التقارير
					الاستدعاء والدعوة
					الفاكس
					الانترنت
					الانترانت
					التوصيات الكتابية

					التوصيات الشفوية
--	--	--	--	--	------------------

1- هل المعلومات التي تتلقونها تعتبر:

نادرا	أحيانا	دائما	
			واضحة
			تصل في الوقت المناسب
			كافية

3) هل يمكن اعتبار نوعية الاتصال الداخلي الرسمي في المستشفى؟

ممتازة     
 جيدة     
 متوسطة     
 سيئة

4) هل ترى ضرورة وضع إستراتيجية لتطوير الاتصال داخل المستشفى؟:

نعم     
 لا     
 لا يهمني

5) هل تأدية مهامك هي بالدرجة الأولى عملية اتصالية تفترض التنسيق والتواصل؟:

نعم     
 لا     
 لا أدري

6) كيف تتم عملية الاتصال مع الزملاء فيما يخص تأدية مهامك؟

نوعية الاتصال مع الزملاء لتأدية المهام هي:	في أغلب الأحيان	أحيانا	قليلا
شفوية مباشرة في أوقات العمل			
شفوية خارج أوقات العمل			
عن طريق الهاتف / الفاكس			
عن طريق البريد الالكتروني			

7) هل ترى بأنك على اطلاع كاف بالتغيرات التي تطرأ في كل من؟:

- مصلحتك:  نعم  لا

- المستشفى:  نعم  لا

8) هل تعرف حقوقك وواجباتك كموظف منتمي لسلك الشبه الطبي؟:

نعم  لا

8-1- في حالة الإجابة بنعم، هل عرفتها عن طريق؟:

الزملاء  المسئولين  اطلعك على الجريدة الرسمية

النشاط النقابي

أخرى أذكرها:.....

9) هل تستعمل الشارة المهنية "Badge" في عملك؟:

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

10- هل اطلعت على المرسوم التنفيذي رقم 11-121 والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية؟:

نعم  لا

10-1 في حالة الإجابة بنعم، هل هذا القانون مطبق فعليا؟:

نعم  لا  نوعا ما

11- في إطار عملك، أيهما تفضل أكثر؟:

الاتصال الداخلي الرسمي  الاتصال الداخلي غير الرسمي

11-1 هل هذا لأنه؟:

أسرع  أصدق  أضمن

أخرى أذكرها:.....

12- هل أنت راض عن الاتصال الداخلي الرسمي في عملك؟:

نعم  لا  نوعا ما

13- ما مدى استخدام كل من الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي داخل المستشفى؟

الصورة التي تتم بها استخدام كل من	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
الاتصال الرسمي				
الاتصال الغير رسمي				

14- هل تنتشر في المستشفى فيما يخص محيط العمل والتنظيم؟:

بصورة كبيرة جدا	بصورة كبيرة	بصورة متوسطة	بصورة قليلة	غير منتشرة

15- على ماذا ومن تعتمد في استحداث معلوماتك حول العمل؟

أعتمد عليها بصورة					أعتمد على:
لا أعتمد	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					الزملاء
					الرئيس المباشر
					الرؤساء عموما
					المراقب العام
					الجريدة الرسمية
					المعلومات الرسمية
					الإشاعات
					وسائل الإعلام
					الانترنت



16- ما الذي تقترحه لتحسين مستوى الاتصال الداخلي الرسمي في المستشفى؟:

لا أؤيد	أؤيد	أؤيد بشدة	الاقتراحات
			- إنشاء مجلة خاصة بالمستشفى للتعريف بكل النشاطات وواقع المستشفى وآفاقه.
			- فتح خط هاتفي داخلي خاص بانشغالات واستفسارات العمال.
			- تخصيص موقع الكتروني مفتوح على العمال لطرح انشغالاتهم واستفساراتهم.
			- تحديد النظام الداخلي للمستشفى فيما يخص الاتصالات الرسمية.
			- تحديد تنظيم قانوني في الجريدة الرسمية للاتصالات الرسمية.
			- فتح مكتب دائم يعنى بالاتصال ما بين الإدارة والعمال بهدف نقل الانشغالات.
			- إنشاء بنك معلومات يمهد لوضع وتبادل نظام معلومات صحي.

اقتراحات أخرى أذكرها:

..... -

..... -

## 2- المحور الثاني:

غير راض تماما	غير راض	متوسط الرضا	راض	راض إلى حد كبير	ما ذا عن ؟
<u>أولا:</u>					
					1- شعورك بالسعادة وأنت في العمل.
					2- مدى تكييفك في العمل.
					3- أهمية العمل الذي تقوم به.
					4- الاتصال الرسمي في المستشفى.
					5- الاتصال الغير رسمي في المستشفى .
					6- الوسائل المتوفرة لأداء مهامك.
<u>ثانيا:</u>					
					7- علاقتك بزملائك المقربين جدا.
					8- علاقتك بزملائك عموما.
					9- تبادل المعلومات مع زملائك.
					10- أداء زملائك عموما.
					11- مدى تعاون زملائك معك.
					12- مدى ثقتك بزملائك.
<u>ثالثا:</u>					
					13- مساهمة مسؤولك المباشر في مساعدتك عندما تجد صعوبة في العمل.
					14- تقدير واعتراف المشرفين بمجهوداتك.
					15- علاقتك بمسؤولك المباشر.
					16- مدى اتصالك مع المسؤولين عموما.
					17- مدى مراعاة المشرف لمشاعرك.
					18- تشجيع المشرف للعلاقات الجيدة بينك وبين الزملاء.

<u>رابعاً:</u>				
				19-مراجعة منحتي العدوى والمناوبة.
				20-الانتقال إلى الجنوب.
				21-النظام التعويضي.
				22-تصنيف الرتب.
				23-راتبك الشهري.
				24-مستوى تلبية أجرك لمتطلبات المعيشة.
<u>خامساً:</u>				
				25-وتيرة الترقية بالدرجات.
				26-قانون الترقية في الرتبة على أساس الاختيار.
				27- فرص الترقية على أساس الامتحان المهني
				28-الاستفادة من دورات تكوينية داخل الوطن.
				29-الاستفادة من التكوين في الخارج.
				30-الترقيات التي حصلت عليها إلى غاية اليوم.
<u>سادساً:</u>				
				31-المناخ التنظيمي ( الجو العام ) في المستشفى.
				32-شروط حفظ الصحة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطكم.
				33-استخدامكم للنظم المتطورة والوسائل الحديثة في تأديتكم لعملكم.
				34- الظروف الضرورية لتأدية مهامكم.
				35- الخدمات المتاحة لكم في مجال الإطعام.
				36- التغطية الصحية الوقائية في إطار طب العمل.

## أسئلة المقابلة:

- ❖ ما هي وسائل الاتصال الداخلية المتاحة والمستعملة في المستشفى؟
- ❖ برأيكم، هل هذه الوسائل ذات فعالية؟ وهل تواكب العصرنة؟
- ❖ هل هناك سعي للحصول على أحدث الوسائل لتطوير الاتصال داخل المستشفى؟
- ❖ إن كانت الإجابة نعم، هل هناك إستراتيجية ودراسة فعلية لتحقيق ذلك، خاصة فيما يخص تكوين وتدريب اليد العاملة؟
- ❖ هل هناك إستراتيجية محددة للاتصال الداخلي في المستشفى؟
- ❖ هل هناك مكتب مخصص للاتصال داخل المستشفى؟
- ❖ كيف تتم سيرورة الاتصال داخل المستشفى، بمعنى كيف تسير المعلومات ما بين المديرية والمصالح فيه ؟
- ❖ كيف هي تصورات المسؤولين حول الاتصال في مؤسستكم؟
- ❖ كيف هي تصورات المرؤوسين حول الاتصال في مؤسستكم؟
- ❖ هل تعتبرون أن الاتصال الرسمي هو الأكثر استعمالاً في مؤسستكم أم الاتصال الغير رسمي؟
- ❖ مهما كانت الإجابة، إلى ماذا يرجع سبب استعمال هذا النوع من الاتصال أكثر من الآخر؟
- ❖ ما هي أهم العوائق والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي بمؤسستكم الاستشفائية الجامعية؟
- ❖ برأيكم، وبما أنكم في الميدان، ما هي أهم انشغالات ومشاكل عمال الشبه الطبي في المستشفى؟

شكراً على تعاونكم

جدول رقم 30 يبين قائمة أسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية والمناصب المهنية
1	عائشة بن صافية	دكتوراه في علم الاجتماع - أستاذة بجامعة الجزائر 2.
2	نورة علوان	دكتوراه في علم الاجتماع - عون شبه طبي رئيسي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود- أستاذة بجامعة تيزي وزو مولود معمر سابقا.
3	أحمد قواوي	دكتوراه في علم الاجتماع - متصرف رئيسي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود- أستاذ بالمدرسة الوطنية للشبه الطبي سابقا، وأستاذ بجامعة الجزائر 2.
4	محمد أمالي	دكتوراه في علم النفس - أستاذ بجامعة الجزائر 2.
5	عبد الحميد عشوي	دكتوراه في علم النفس - أستاذ بجامعة الجزائر 2.