

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للصحافة و علوم الإعلام
قسم اتصال



" الثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية "

دراسة حالة : المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود -بارني سابقا- بالجزائر العاصمة
في الفترة الممتدة من 1 جانفي 2025 إلى 30 أفريل 2025 .

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص : اتصال مؤسساتي

دفعه 2020

تحت إشراف :

د.سمير عرجون

من إعداد الطالبة :

خولة طوبال

نوقشت بتاريخ : 15 جوان 2025

لجنة المناقشة :

د. بوقطاية نسيم رئيسا

د. عرجون سمير مشرفا

أ. أيت الطيب عراب مناقشا

السنة الجامعية : 2024-2025

Ministry of Higher Education and Scientific Research
High National School of Journalism and Information Sciences
Information Sciences Department



**‘The reality of communication culture and its
relationship with organizational behavior in
Algerian healthcare institutions’**

**Case study : Nafissa Hamoud University Hospital Center -Parni-,
Algiers , during the period from January 1st to April 30th ,2025**

**Thesis as part of the requirements for obtaining a Master degree
in Institutional Communication**

Batch of 2020

By : Khaoula Tobbal

Supervised by : Dr.Samir Aredjoun

Discussed on June 15th , 2025

Discussion Committee :

Dr.Bouguettaya.... President

Dr. Aredjoun Supervisor

T. Ait tayeb Examiner

2024/2025

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك و لك الشكر و المنة و الثناء الحسن أن يسرت لي السبل و منحتني الصبر و العزيمة و الإرادة و وفققتني لإتمام هذا العمل المتواضع.

و بعد المولى عز و جل الشكر موصولاً لكل من ساهم في تقديم النصح و المشورة و الرأي السديد ، فأتوجه بخالص شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل المشرف الدكتور سمير عرجون لقبوله الإشراف على هذا العمل و على إرشاداته العلمية القيمة و جهده معي لإنجاز هذا البحث العلمي الذي طالما كان نعم الأستاذ و نعم المشرف بتواضعه و توجيهاته راجية من المولى عز و جل أن يحفظه و يديم عطاءه العلمي و المعرفي .

إهداء

الحمد لله الذي ما ضيع لي تعب ، و لا خيب لي سعي ، و لا نقص لي مجهود ، و لا ثبط لي حلم ، كان الله معي و لا زال في كل سعي وراء النجاح فالحمد لله حتى ترضى و إذا رضيت و بعد الرضا...الحمد لله الذي بنوره تستنير الطرقات و بفضلته تثمر المحاولات ، الحمد لله عدد ما حُط بالقلم و عدد ما نُطق بالحروف و عدد ما تردد صدی العلم في أروقة الزمن

من قال " أنا لها... نالها "

إن هذا المنجز لم يكن طريقا مفروشا بالسهل بل كان محطا للكد ، و منبتقا من عزيمة لا تهان التعب ، عمل تلوه عمل ، و سهر يتبعه سهر ، و نبض آمن أن النور لا يُستحق إلا ببذل و مجاهدة و من منبر الإمتنان الذي يفيض من قلبي أقدم أسمى آيات الشكر و العرفان لرب لطيف كريم ، سدد خطاي ، و كان رفيقي في اللحظات التي كادت ان تنهكني .

إلى ملاكي الطاهر ، و قوتي بعد الله ، داعمتي الأولى و الأبدية "أمي" أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ، أنت سببه و هذا نجاحك ، ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند و عوض.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر "أبي الغالي" ، حان فخرك الآن بابنتك الكبرى.

إلى اللذين كانوا بمثابة السند الذي اتوكأ عليه ، لصوتي صدی و لقوتي ظهرا ، و لضعفي مرفأ أمان ، إلى من اقتسموا معي أعباء هذا الطريق و كانوا لي الوطن حين شعرت بالغبرة بين الأهداف ، إخوتي الأعرء (ضلعي الثابت "منصف" ، أمان أيامي "دعاء" ، ظلي الصغير "عبد الإلاه").

إلى رفيقة الدرب (آية) التي شاركتني النضال و الأمل و المواقف التي لا تُنسى ، أقول لكي : أنت أجمل فصول هذه الرحلة و أعلى محطاتها.

ثم إلى أولئك الذين ما بخلوا علي بمددهم الروحي و الذين كانوا للنجاح سندا قبل أن يكونوا شهودا عليه (خديجة ، سمية ، سيد علي ، لامية ، فتحية ، كريمة ، ، علال) .

و لا يفوتني أن أجزى شكري الجزيل لأساتذتي الأفاضل من كانوا قبسا في طريقي ، و من أشعلوا في فكري شغف المعرفة، و زرعوا في داخلي حب السؤال قبل الإجابة... لكم مني كل الوفاء ، فأنتم بعد الله صنّاع هذا النور .

و أخيرا ، أسأل الله أن يبارك هذا المنجز و أن يجعله لي و لمن أحب سببا في الخير و التوفيق .

فله الحمد أولا و آخرا ، ظاهرا و باطنا ، و هو نعم المولى و نعم النصير .

خطة الدراسة

01	ص.....	مقدمة
04	ص.....	<u>الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة</u>
26	ص.....	<u>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</u>
28	ص.....	أولا : الثقافة الإتصالية
39	ص.....	ثانيا : التحفيز
50	ص.....	ثالثا : الأداء الوظيفي
58	ص.....	<u>الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة</u>
158	ص.....	نتائج الدراسة
161	ص.....	الطول و الإقتراحات المنبثقة
165	ص.....	خاتمة
171	ص.....	قائمة المراجع
177	ص.....	فهرس المحتويات
180	ص.....	الملاحق

ملخص الدراسة

واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية

دراسة حالة : المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود Nafissa Hamoud

1 جانفي 2025 – 30 أفريل 2025

في عالم اليوم الذي يتسم بالتغير السريع ، أصبحت الثقافة الإتصالية تمثل حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة ، باعتبار أنها ليست مجرد تبادل معلومات ، بل نسيج معقد من مختلف العمليات و المقومات. كما أنها أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية العمل داخل المؤسسة ، فهي الإطار الذي يوجه أساليب التفاعل و التواصل بين الموظفين . و تبرز أهمية هذه الثقافة في كونها تؤثر بشكل مباشر على مستوى تحفيز العاملين الذي ينعكس على فعالية الأداء الوظيفي و منه الأهداف العامة للمؤسسة . و تأتي هذه الدراسة في سياق بحثنا عن واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود بالجزائر ، من خلال تسليط الضوء على واقع الأسس التي تشكل الثقافة الإتصالية و مدى وعي القائمين على المستشفى محل الدراسة بأهميتها و علاقتها بالسلوك التنظيمي للعمال .

الكلمات المفتاحية : الثقافة الإتصالية ، السلوك التنظيمي ، التحفيز ، الأداء الوظيفي ، المركز الإستشفائي الصحي.

Study abstract :The reality of communication culture and its relationship with organizational behavior in Algerian healthcare institutions

Case study : Nafissa Hamoud University Hospital Center -Parni-, ALgiers

From January 1st to April 30th

In today's rapidly changing world , communication culture has become the cornerstone of any institution's success , as it's not just an exchange of information , but a complex fabric of various processes . It's also one of the fundamental pillars on which the effectiveness of work within the organisation is based, as it's the framework that guides the methods of interaction and communication between employees. The importance of this culture is highlighted in its workers, which is reflected in the effectiveness of job performance and, consequently, the overall goals of the organisation. This study comes in the context of our research on the reality of communication culture and its relationship to the organizational behavior of employees at the Nafissa Hamoud Hospital in Algeria, by shedding light on the reality of the foundations that constitute the cultural communication and the extent of awareness of those in charge of the hospital under study regarding its importance and its relationship with the organizational behaviour of the workers .

Key words : communication culture, Organizational behavior, Motivation, Job performance, University hospital center .

حَدَّثَنَا

مقدمة :

لكل مجتمع نمط حياة خاص به و ثقافة تميزه عن باقي المجتمعات ، و في المجتمع الواحد نجد مجموعات إنسانية تختلف عن بعضها البعض ، و نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات و المنظمات. و يرجع مفهوم ثقافة المؤسسة إلى إيلو جاك ELIOT JAQUES في بداية الخمسينيات في كتابه “ Interventions et changement dans l’entreprise “ ، إذ يرى أن ثقافة المؤسسة هي نمط أو سلوك معتاد و طبيعة تفكير ، و تكون مقسمة و مشتركة بين أفراد المنظمة ، بحيث الأعضاء الجدد يتوجب عليهم تعلمها و تقبلها بصفة جزئية على الأقل ، و هذا لتسهيل اندماجهم في المؤسسة . كما يعد الإتصال من المفاهيم الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة ، و لا يمكن يستغني عليها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الإتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية ، فالإتصال وسيلة لخلق حركية و ديناميكية للجماعات ، و على اعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهامها المحددة ، فلا يمكن أن توجد هذه المؤسسات في صورة واحدة و متكاملة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة فروعها و أجزائها في نسق موحد و منظم . و " الإتصال " و " الثقافة " حقلان متداخلان يدفعان الأفراد العاملين داخل المؤسسة للإبداع و التميز و المقوم الأساسي لإشتغالهما هو رأس المال البشري الذي يعد من المقومات الأساسية لإستمرارية المؤسسة و نجاحها.

و بالجمع بين هاذان الحقلين تنتج لنا " الثقافة الإتصالية " و التي هي في حد ذاتها نتاج لمتغيرات عديدة أين يعتبر الإتصال فيها كركيزة أساسية للربط بين جميع هذه المتغيرات من خلال قنواته و وسائله التقليدية و الحديثة ، و التي تساهم في خلق مناخ عمل ملائم يعمل على تحسين و تطوير العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم من خلال سهولة الحصول على المعلومة في جميع المستويات و الأنظمة ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية للمؤسسات . و تبرز الثقافة الإتصالية باعتبارها العمود الفقري لكل تفاعل داخل المؤسسة ، و شرطا أساسيا لتحقيق الإنسجام الداخلي بين الموظفين ، و هي لا تمثل مجرد مجموعة من أنماط الإتصال أو قنوات تبادل المعلومات ، بل تتعدى ذلك لتكون منظومة متكاملة من القيم و التصورات المشتركة التي تحكم كيفية التواصل بين أفراد المؤسسة ، و تُؤطر طبيعة العلاقات المهنية و الاجتماعية داخلها و بالتالي تعد من المرتكزات التي تتحكم في سلوك الموظفين و تصرفاتهم و توجهاتهم و تجعلهم مندمجين فيها ، كما تنبع أهميتها من كونها الوسيط الأساسي الذي تنساب عبره المعلومات ، و تتفاعل من خلاله الآراء ، و تتبلور فيه المواقف ، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي ، و فعالية فرق العمل و الرضا الوظيفي للأفراد . كما تُسهم في تعزيز روح الإنتماء و دعم الهوية المؤسسية ، و تثبيت القيم المشتركة التي توجه العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة . و بالتالي تُمكن الثقافة الإتصالية الإيجابية من خلق بيئة عمل محفزة ، يسودها الإحترام المتبادل و الشفافية و الإستماع الفعال و التغذية الراجعة البناءة ، في المقابل ، فإن غياب هذه الثقافة او ضعفها يؤدي إلى تفشي سوء الفهم ، و تزايد الصراعات التنظيمية و انخفاض الروح المعنوية ، و هي عوامل تفود في مجملها إلى تدهور الأداء العام للمؤسسة .

و تتشكل الثقافة الإتصالية للمؤسسة بإجتماع عدة أسس و مقومات ، بداية بالهيكل التنظيمي الذي يعد أداة استراتيجية لترسيخ ثقافة اتصالية قائمة على التفاعل الإيجابي و الشفافية بين جميع الأطراف ، إذ يُحدد الأدوار و خطوط السلطة و المسؤوليات و التواصل بين مختلف المستويات الوظيفية، و من خلاله تتضح قنوات الاتصال الرسمية، مما يسهم في تعزيز وضوح المهام و تيسير تدفق المعلومات و اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية. إضافة إلى نوع القيادة بالمؤسسة فالمسؤولين أو القائمين على المؤسسات بوصفهم "قادة" لا يقتصر دورهم على إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات، بل يُعتبرون محفزاً للتواصل البناء ، و يؤثر أسلوب القيادة مباشرة على نمط الاتصال السائد ، فالقائد المنفتح و الداعم يُعزز مناخاً قائماً على الشفافية و الاحترام

المتبادل، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. و في إطار الحديث عن المناخ و طريقة تأثير القائد عليه يمكن القول أن مناخ و بيئة العمل هل أيضا أحد مقومات الثقافة الإتصالية ، فبيئة العمل الإيجابية، التي تتسم بالاحترام والدعم المتبادل، تُحَقِّز على الانفتاح في التواصل و تُقلل من حواجز الصمت أو التردد في التعبير عن الأفكار والملاحظات. كما أن مناخ العمل الذي يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء يساهم في بناء ثقافة اتصالية تقوم على الشفافية والوضوح والثقة. وعلى العكس، فإن بيئة يسودها التوتر أو الغموض تعرقل التواصل الفعّال وتؤدي إلى سوء الفهم وتدهور العلاقات المهنية. و تمثل القيم والعادات الإدارية الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد وينظم أنماط التفاعل بينهم. و على سبيل المثال نجد أن النزاهة، الشفافية، الاحترام والمسؤولية هي قيم تُعد بمثابة قواعد غير مكتوبة تحكم طرق الاتصال والتواصل في بيئة العمل وتعزز مناخاً من الثقة والانفتاح. كما أن العادات الإدارية المتكررة، كنمط الاجتماعات و طرق تبادل المعلومات وأساليب اتخاذ القرار ، تؤثر في مدى فاعلية الاتصالات الداخلية، سواء كانت تعزز الحوار البنّاء أو تكوّن الجمود والبيروقراطية. لذا، فإن ترسيخ قيم إيجابية وعادات إدارية سليمة لا يسهم فقط في رفع كفاءة الأداء، بل يُعد أيضاً أساساً متيناً لبناء ثقافة اتصالية ناضجة ومستدامة تعزز التفاهم والتعاون داخل المؤسسة. و بما أننا نتحدث عن أهمية الإتصال الذي يعتبر قلب الثقافة الإتصالية فوجب الحديث عن حلقة الوصل المحورية في المنظومة الإتصالية داخل المؤسسة ألا و هو القائم بالإتصال، بحيث تكمن قدرة هذا الأخير على تعزيز الشفافية، وتوجيه الرسائل بفعالية، وبناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين. كما أن مهارات القائم بالاتصال، مثل الإصغاء الجيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي، والتحكم في النزاعات الاتصالية، تسهم بشكل مباشر في ترسيخ ثقافة تواصلية صحية تدعم بيئة العمل وتُعزّز روح التعاون. و تُعتبر الإستراتيجية الاتصالية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، إذ تحدد الإطار العام الذي تُبنى عليه أساليب التواصل الداخلي والخارجي، وتُرسّم من خلاله أهداف الاتصال وآلياته وخطابه المؤسسي وتعكس التوجه الثقافي للمؤسسة نحو الشفافية والانفتاح والتواصل الفعّال. كما يمثل نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة أحد العوامل الحاسمة في تشكيل ثقافتها الاتصالية، إذ يعكس طبيعة العلاقات التنظيمية ويؤثر بشكل مباشر على فاعلية التواصل بين الأفراد، لذلك، فإن اختيار وتطوير نوع الاتصال المناسب سواء كان تصاعدياً، تنازلياً، أفقياً أو تفاعلياً، رسمياً أو غير رسمي ، يمثل خطوة جوهرية نحو بناء ثقافة اتصالية فعالة تدعم أهداف المؤسسة وتعزز من ديناميكيتها الداخلية. و تُعد الوسائل الاتصالية والتكنولوجية من الدعائم الأساسية التي تسهم في بناء وتعزيز الثقافة الاتصالية ، بحيث تُمكن من تسهيل تدفق المعلومات وتسريع عمليات التواصل بين الأفراد والفرق المختلفة. فاعتماد أدوات تكنولوجية حديثة مثل البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات إدارة الفرق، يعزز من فاعلية الاتصال ويقلل من الحواجز الزمنية والمكانية. كما تعكس هذه الوسائل مدى انفتاح المؤسسة على التحديث والابتكار. و من بين الأبعاد الحيوية التي تسعى من خلالها المؤسسة لترسيخ ثقافتها الإتصالية هو إقامة الأحداث و المناسبات ، بحيث تُمثل أداة فعّالة لتعزيز التفاعل الإيجابي وتقوية الروابط بين الإدارة والعاملين. فهو لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يتجاوز ذلك إلى خلق مناسبات تواصلية تُعبّر عن قيم المؤسسة، وتُجسد روح الانتماء والعمل الجماعي، مثل الاحتفال بالنجاحات، تكريم الموظفين، أو تنظيم الفعاليات الاجتماعية والمهنية. هذه المناسبات تتيح فرصاً للحوار المفتوح والتقارب الإنساني، مما يعزز مناخاً من الثقة والاحترام المتبادل. كما يسهم الاتصال المناسباتي في ترسيخ الرسائل المؤسسية بشكل غير مباشر وفعّال، ويُظهر الجانب الإنساني للإدارة. و من بين الممارسات الأساسية التي تعزز الثقافة الإتصالية هي إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار ، فتمكين العامل من التعبير عن آرائه والمشاركة في صياغة القرارات لا يسهم فقط في تحسين جودة هذه القرارات بفضل تنوع وجهات النظر، بل يعزز أيضاً الشعور بالانتماء والمسؤولية، ما ينعكس إيجاباً على الالتزام والأداء الوظيفي. و أخيراً تلعب اللغة، الشعار، والاسم دوراً مركزياً في بناء وتعزيز الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، فهي تمثل الهوية الرمزية التي تميزها وتعبّر عن قيمها ورؤيتها.

و تزداد أهمية الثقافة الإتصالية بالنظر إلى تأثيرها المباشر على السلوك التنظيمي ، الذي يشمل مجمل التصرفات الفردية و الجماعية داخل المؤسسة كالحافزية و الأداء الوظيفي للعمال . فكلما كانت الثقافة الإتصالية متوازنة و منفتحة ، كلما ساعدت في توجيه السلوكيات نحو ما يخدم الصالح العام للمؤسسة، و العكس صحيح . إن الموظف الذي يشعر بأن صوته مسموع ، و أن آراءه تحظى بالإهتمام ، يكون أكثر ميلا للعباء و الإنخراط الفعال في ديناميكية العمل و يعمل على تحسين من فعالية أداءه الوظيفي . ما يجعل اليوم أن الإستثمار في الثقافة الإتصالية ، ليس ترفا تنظيميا أو خيارا ثانويا ، بل هو ضرورة استراتيجية لتعزيز السلوك التنظيمي للموظفين الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات و بالتالي التحسين من صورتها و سمعتها ، خصوصا في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة ، كتزايد الضغوط ، و تسارع التغيرات ، و تنامي تطلعات العاملين نحو الإعتراف و المشاركة و التقدير. ما يؤدي بنا إلى الإعتراف أن صحة المؤسسة من صحة الثقافة الإتصالية السائدة بها . و تعمل المؤسسات على جذب العنصر البشري و الذي يعتبر عصب نشاطها و المساهمة في رسم مستقبلها و مدى قدرتها على البقاء و الإستمرارية ، ما جعل علماء الاقتصاد و الإدارات العليا بالمؤسسات يعملون على توفير الأجواء الصحية من تهيئة مبنى للعمل ، مرافق من أعلى مستوى و أيضا توفير متطلبات الأفراد العاملين من مكاتب و تكنولوجيا حديثة تساعدهم على الإنجاز بسرعة و بكفاءة ، أيضا الإهتمام بالجوانب النفسية لهم من حيث توفير الأجواء الأخوية بينهم و إشعارهم بأهميتهم و قيمتهم لدى المسؤولين ، و هذا ما يدخل أيضا في إطار أسس الثقافة الإتصالية للمؤسسة . و بالنقيض ، فضعف أو غياب الأسس و المقومات التي تشكل الثقافة الإتصالية بالمؤسسة و التي تظهر من خلال الممارسات و السلوكيات الغير رشيدة سواء من طرف الأفراد أو المسؤولين تخلق فجوة بين المؤسسة و بيئتها الداخلية ، و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المخطط لها هذا ما يوضح جليا دور الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي للأفراد المتمثل في التحفيز و الأداء الوظيفي ، فكلما اهتمت المؤسسة بالثقافة الإتصالية أدى ذلك إلى تحفيز العمال و الرفع من كفاءة أدائهم الوظيفي .

و يرجع استخدام الحوافز إلى عصر حركة الإدارة العلمية ، التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين ، و منذ ذلك الحين ، يمتلك القطاع الخاص توظيف استخدام الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين . المقصود من تلك الميزة هو دفع الموظف إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل . كما أنها أداة يمكن إشراكها من قبل أي مؤسسة ، سواء كانت تتبع للقطاع العام أو الخاص بغض النظر عن نوع المهمة . و أكدت العديد من الدراسات على أهمية وجود نظام فعال و متوازن للحوافز و المكافآت بجميع أشكالها (حوافز مادية ، معنوية و حوافز الخدمات الاجتماعية) ، بحيث تلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في التأثير على أداء الموظفين ، و يشكل عدم توفرها و عدم توزيعها بشكل عادل تأثيرا سلبيا على أدائهم و بالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المستهدفة ، و على اعتباره السبب الرئيسي في بقاء و استمرار المؤسسة في الإنتاج و تقديم الخدمات و تحقيق الأهداف و الطموحات للمؤسسة ، أصبح من الضروري و المهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسة ، كما تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم و أدائهم المتميز في العمل . فالإهتمام بهاذين الأخيرين أي التحفيز و الأداء الوظيفي ظهر في العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على المؤسسات الإنتاجية ، بينما المؤسسات الخدمائية و لاسيما المؤسسات الصحية لم تحظ بالقدر الكافي من هذا الإهتمام ، بحيث تعتبر هذه الأخيرة أي المؤسسات الصحية بناء اجتماعيا ، يضم مجموعة من الأفراد مرتبطين فيما بينهم مهنيا و حتى اجتماعيا ، يسعون لتحقيق الخدمات للمرضى ، و منه تحقيق الهدف المرجو من المستشفى .

و لما كان المرفق العام للصحة من القطاعات الحيوية و الأساسية و المرافق الإستراتيجية بالنسبة لكل دول العالم ، فإن تحليل واقع الثقافة الإتصالية داخل المستشفى ، و الوقوف على مستوى حضورها ، و طبيعة تمثالتها لدى الموظفين ، يعد خطوة

بالغة الأهمية لفهم العديد من مظاهر السلوك التنظيمي ، و تفسير التفاوت في الأداء بين الأفراد و الفرق، بل و أحيانا بين أقسام المستشفى نفسه . كما يمكن من خلال هذه الثقافة تفسير ظواهر غياب الحافزية أو مقاومة التغيير أو ضعف التفاعل بين الإدارات و المصالح ، و هي كلها مظاهر ترتبط بالأساس بمستوى الوعي الإتصالي داخل المستشفى . و من الجدير بالذكر أن تأثير الثقافة الإتصالية يتضاعف في المستشفيات ، لما لها من طبيعة حساسة و لما يتطلبه العمل فيها من تنسيق دقيق و تواصل فعال بين مختلف الفاعلين : الطاقم الطبي ، الشبه طبيين و الأسلاك المشتركة. ففي مثل هذه البيئات ، لا يعد الإتصال مجرد وسيلة لنقل التعليمات ، بل هو عملية حيوية لتحقيق التكامل بين الموظفين الذي يعود في الأخير بنتائج إيجابية على المستشفى من خلال الحفاظ على سلامة المرضى و تفادي الأخطاء الطبية و الإدارية . و من هنا ، فإن غرس ثقافة اتصالية متينة يعد خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لتحسين جودة الخدمات الصحية ، و تحقيق الأهداف العامة للمستشفى .

من هذا المنطلق ، تمثل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم الديناميكيات الإتصالية داخل مؤسسة حساسة كالمستشفى، و تسليط الضوء على الأثر العميق الذي تمارسه الثقافة الإتصالية في تشكيل السلوكيات التنظيمية ، و توجيهها نحو تحقيق الأهداف، أو عرقلتها في حال اختلال التوازن الإتصالي داخل البيئة الداخلية للمؤسسة ، و هذا من خلال دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود الذي يعد من بين أقدم و أهم المؤسسات الإستشفائية في البلاد (1883) و بالنظر إلى مكانته المركزية في منظومة الصحة العمومية الجزائرية ، بالإضافة إلى طابعه المزوج الذي يجمع بين المهام العلاجية ، التكوينية و البحثية، ما جعله بالنسبة لنا فضاءا مثاليا و سياقا عمليا يسمح بتحليل دقيق لواقع الثقافة الإتصالية السائدة داخل المستشفى و تبيان تأثيرها المباشر و غير المباشر على السلوك التنظيمي للموظفين .

و في إطار معالجة هذا الموضوع ، قامت الباحثة بتقسيم دراستها إلى ثلاث فصول حيث جاء الفصل الأول كتأسيس منهجي للدراسة ، حيث تضمن العناصر التالية : الإشكالية ، فرضيات الدراسة ، دوافع إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة و أهدافها، ثم تحديد المفاهيم و نوع الدراسة مع إطارها الزماني و المكاني المنهج المستخدم في الدراسة ، أدوات البحث المستخدمة في الدراسة ، مجتمع و عينة البحث ، الدراسات السابقة ، الإسناد النظري للدراسة وصولا إلى صعوبات الدراسة .بينما تضمن الفصل الثاني المعنون بالثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي ثلاثة أجزاء ، تم التطرق في الجزء الأول إلى موضوع الثقافة الإتصالية بداية بتقديم مفهوم للثقافة الإتصالية، مميزاتها ، المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الإتصالية و خطوات ذلك ، وسائل تطويرها ، العلاقة بين الثقافة الإتصالية و الثقافة التنظيمية ، ثم الإنتقال إلى الجزء الثاني الخاص ب التحفيز حيث تم تقديم مفهوم له ، أنواعه ، أهمية الحوافز و أهدافها ، شروط نجاح نظام الحوافز ، الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافز و مقومات فاعلية نظام الحوافز . و أخيرا الجزء المتعلق بالأداء الوظيفي من خلال إعطاء مفهوم له ، العوامل المؤثرة عليه ، محدداته ، أهميته ، العلاقة بينه و بين الإتصال و بينه و بين الثقافة . أما الفصل الأخير من الدراسة فتضمن الجانب التطبيقي الذي يعتبر النقطة المحورية في دراستنا ، حيث خصصنا جزءا منه للتعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ولمحة تاريخية عنه مع تقديم الهيكل التنظيمي له و قراءة تحليلية له ، لننتقل بعدها إلى الإجراءات الميدانية مباشرة حيث بدأنا بتحليل المقابلات التي اجريناها ثم تحليل و تفرغ البيانات الإحصائية المتعلقة بالإستبيانات من خلال مخرجات نظام "SPSS" مع تحليل البيانات المرتبطة بتساؤلات و فرضيات الدراسة ، ثم الإستنتاجات العامة و مناقشتها مرفوقة بمجموعة من البدائل و الإقتراحات المنبثقة من موضوع الدراسة و أخيرا خاتمة الدراسة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي و المفاهيمي

للدراصة

1. الإشكالية

يُعد الإتصال من المفاهيم الاجتماعية التي ترسخت في جميع ميادين الحياة . و إذا اعتبرنا المؤسسة بوصفها مجموعة من الأفراد المنظمين قانونيا لأداء مهام محددة ، فإن وجودها بشكل كامل و متماسك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود نظام اتصالي فعال يجمع بين جميع العناصر بتناغم و تنظيم . فعند الحديث عن كفاءة المؤسسات ، غالبا ما يتم التركيز عن عوامل كمية مثل الميزة التنافسية و غيرها و التي تشكل الجزء العلوي من الجبل الجليدي Iceberg ، في حين أن ما يرفع قيمته عاليا هي عوامل أخرى في مقدمتها الثقافة الإتصالية .

تعتبر الثقافة الإتصالية بمثابة البطاقة التعريفية أو الهوية الخاصة التي تميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى ، إذ تساعد على فهم البيئة الداخلية للعمل و للأفراد ، و تبرز نمط تصرفاتهم و أساليب تفكيرهم ، فضلا عن القيم و العادات التي تجذرت في المؤسسة التي يعملون فيها ، و المؤسسة ككيان هي جزء لا يتجزأ من هذه الثقافة ، و لعل صحة المؤسسة من صحة الثقافة الإتصالية السائدة بها ، و يعود أصل هذه الثقافة و نوعها إلى المؤسسون أو القادة باعتبار أنهم من يُسطرون رؤية المؤسسة و ما يجب أن تكون عليه مستقبلا ، إضافة إلى أنهم مسؤولون عن اختيار أعضاء المؤسسة الذين يحملون قيم و سلوكيات و عادات مختلفة من شأنها الترسخ للثقافة السائدة أو التأسيس لثقافة جديدة .

يسعى القادة والمديرون في المؤسسات إلى جذب الكوادر البشرية، التي تُعتبر عمودًا فقريًا لأنشطتها وإسهاماتها في تحديد مسارها المستقبلي وقدرتها على البقاء والاستمرارية . هذا ما جعل علماء الاقتصاد و القيادات العليا في المؤسسات يعملون على توفير بيئة عمل صحية من تهيئة مبنى العمل ، تلبيبة احتياجات الموظفين و متطلباتهم من مكاتب و تكنولوجيا حديثة تسهم في زيادة إنتاجيتهم بفعالية ، أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للموظفين من خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التواصل و تعطي شعورا بالإهتمام و التقدير من قبل الإدارة و إشعارهم بقيمتهم لدى المسؤولين ، و هذا يعتبر جزءا من أسس و مقومات الثقافة الإتصالية بالمؤسسة . و بالنقيض ، ضعف أو غياب الأسس و العناصر التي تشكل الثقافة الإتصالية في المؤسسة ، و التي تظهر من خلال الممارسات و السلوكيات الغير رشيدة سواء من طرف الأفراد أو المسؤولين تخلق فجوة بين المؤسسة و بيئتها الداخلية ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرسومة. يبرز هذا الواقع أهمية الثقافة الاتصالية في تحديد سلوك الموظفين وتحفيزهم ورفع كفاءتهم، حيث كلما اهتمت المؤسسة بثقافتها الاتصالية، زادت قدرة الموظفين على التحفيز وتحسين أدائهم الوظيفي .

فالتحفيز من المواضيع الحيوية و المعقدة في نفس الوقت ، و هي نشاط إداري أساسي يمارس في إطار المؤسسة ويوجه أساسا للأفراد العاملين بها . و للإشارة فإن تحفيز الأفراد احتل مكانا بارزا في نظريات الباحثين ابتداء من نظرية تايلور مروراً بالنظريات الأخرى كنظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالعامل البشري لتحقيق أهداف المؤسسات ، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي أكدت على أهمية تحفيز الأفراد في زيادة إنتاجية المنظمات . و تتنوع أنظمة الحوافز و تختلف أشكالها بين قطاع و آخر ، و تتوقف فاعلية الحوافز بشقيها المادي و المعنوي في تحفيز العمال على زيادة الإنتاج و تحسين كفاءة الأداء على شرطين أساسيين : الأول هو توفر القدرة لدى العامل على القيام بالعمل ، و الثاني هو رغبته في العمل . فوجود القدرة على العمل وحده لا يكفي لتحقيق أداء جيد ، بل الأهم هو توفر الرغبة في العمل . و تأتي هذه الرغبة من خلال نظام الحوافز الذي تقدمه الإدارات ، هذا ما يولد الحماس لدى الموظف و تأمين إلتزامه بأهداف المؤسسة و الرفع من مستوى أدائه الوظيفي .

و حتى يتسنى للمنظمة فهم دوافع الأفراد و تستغل بشكل أمثل قدراتهم و مهاراتهم و تعزز من إنتاجيتهم ، و جب عليها التركيز على ثقافة اتصالية إيجابية ، تمثل هذه الأخيرة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء ، حيث يمكن أن تكون عاملا إيجابيا مساعدا و دافعا على الإنجاز و تجويد الأداء و ذلك من خلال دعمها و تبنيها لمقومات الأداء المتميز ، و يتم توجيهها بواسطة مجموعة من القيم الأساسية الواضحة . على الجانب الآخر ، قد تكون هذه الثقافة عاملا سلبيا يعيق الأداء و يسبب الإحباط و يثير الرغبة في ترك تلك البيئة المؤسسية . و قد أثار موضوعا التحفيز و الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين باعتبار أن العامل البشري هو المحور في المؤسسات و ظهر ذلك في العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على المؤسسات الإنتاجية ، بينما المؤسسات الخدمائية و لاسيما المؤسسات الصحية لم تحظ بالقدر الكافي من هذا الاهتمام .

إن محاولة فهم المورد البشري و احتياجاته و تلبية متطلباته و كذا البحث في سبل تحسين أداءه خصوصا في المؤسسات الصحية باعتبارها من أهم القطاعات الحيوية من شأنه تطوير أداء العاملين بها ، الذي يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية العلاجية و تحقيق خدمات صحية كفيلة بإنقاذ العديد من الأرواح خصوصا في زمن كثرت فيه الأمراض و برزت فيه العديد من المستجدات الصحية آخرها ظهور جائحة كوفيد 19 التي ألزمت الجميع منازلهم ، و أوجبت اتخاذ تدابير الوقاية و التباعد و العزل ، في حين كان العاملون في القطاع الصحي في صفوف مواجهة هذا المرض و أصبح شبح الموت يطاردهم و الخوف من نقل العدوى لعائلاتهم يؤرقهم ، و من هنا توجهت الوزارة الصحية لإعتماد عنصر التحفيز كإحدى السبل التي من شأنها اشباع الحاجات و جذب الأطقم الطبية لأداء مهامهم ، مما يسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المؤسسات الإستشفائية و علاج المرضى من جهة و العمل على تعويض الطاقم الطبي على مجهوداته و خطر نيل الوباء منه من جهة أخرى . و ما نحتاجه اليوم في المؤسسات الصحية الجزائرية هو العمل على بناء ثقافة إتصالية إيجابية ، أي أن تسعى المستشفيات إلى إعادة تنظيم إستراتيجيتها من خلال الإعتماد أسس و مقومات تلعب دورا بث الحماس و روح العمل و تحفيزهم في هدف منها للرفع من أدائهم الوظيفي بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و أدائها . و لقد كانت الدراسات و البحوث حول الثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية خصوصا مع تعقد مهامها و تعدد وظائفها باعتبارها تنظيما خاصا أمرا ضروريا ، فقد خصصت الدراسة للبحث في التساؤل الرئيسي التالي :

" ما هو واقع الثقافة الإتصالية في المؤسسة الصحية نفيسة حمود و ما علاقته بالسلوك التنظيمي للموظفين؟"

2. تساؤلات و فرضيات الدراسة

التساؤلات :

التساؤلات في البحث الأكاديمي هي ترجمة مفصلة لأهداف الدراسة ، و أية دراسة لها هدف رئيس ينبثق منه عدة أهداف فرعية ، و لكي يتحقق هذه الأهداف فلا بد من ترجمتها إلى تساؤلات أو فروض . و يرى بعض الباحثين أنه طالما أن تساؤلات البحث هي أهدافه ، حيث يغطي كل تساؤل هدفا معينا ، فإنه لا داعي لذكر الأهداف ، لكن البعض الآخر يرى أنه لا مشكلة هناك في ذكر التساؤلات و الأهداف ، حتى و لو كان هناك تكرار¹ . فلا بد لأي بحث موضوع للدراسة ، و هذا الموضوع يطرح إشكالية معينة ، تستحق الدراسة و التقصي ، و لابد لتلك الإشكالية من أن تنتهي بطرح تساؤلا رئيسيا و تساؤلات فرعية ، من أجل تفكيك و تحليل ذلك السؤال الرئيسي ، بالتركيز على مختلف المؤشرات التي تغطي ذلك السؤال الرئيسي ، و بالتالي هنا يتضح أن وظيفة الأسئلة الفرعية هي تفكيك عناصر السؤال وصولا إلى الفهم².

و قد انطلقت دراستنا من التساؤلات الرئيسية التالية :

1. هل يعمل القائمون على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر بتفعيل المتغيرات الأساسية التي تشكل الثقافة الإتصالية ؟
2. هل يتوفر نظام تحفيز يلبي رغبات العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود-الجزائر ؟
3. كيف تؤثر المتغيرات التي تشكل الثقافة الإتصالية على سلوك الموظفين التنظيمي بالمستشفى ؟

الفرضيات :

إن الفرضيات التي نريد أن نتأكد منها في بحثنا تتبع في رغبتنا من التحقق عن مدى وعي القائمين بالمركز الإستشفائي الجامعي محل الدراسة بأهمية أسس و مقومات الثقافة الإتصالية و ضرورة تفعيلها و العمل على تطويرها ، و تعمل هذه المقومات إن وجدت بالطريقة الصحيحة على تهيئة البيئة المؤسساتية المريحة و تحقيق التفاهم بين العاملين و أعضاء الإدارة العليا ما يسمح بتحفيز الموظفين بالمستشفى و بالتالي زيادة كفاءة عملهم و تحسينه، و عليه فقد جاءت فرضيات دراستنا على النحو التالي :

■ الفرضية الرئيسية :

تؤثر الثقافة الإتصالية الخاصة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود على تحفيز العاملين و أدائهم الوظيفي .

■ الفرضيات الجزئية :

¹ أحمد إبراهيم خضر ، " التساؤلات في البحث العلمي ، ماهيتها و أهدافها و صياغتها و الفرق بينها و بين الفروض " ، 2013 ، مقال منشور على الرابط الآتي <https://www.alukah.net/web/khedr/0/50219> ، تاريخ المتابعة 2025/05/28 ، الساعة 20:35 .

² صونيا قاسمي ، مقال بعنوان " استخدام الفرضيات و التساؤلات في البحث الأكاديمي " ، مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد الثالث ، العدد العاشر ، مارس 2020 ، ص 76 .

1. يعمل القائمون على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر بتفعيل المتغيرات الأساسية التي تشكل الثقافة الإتصالية .
2. يوفر المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود-الجزائر نظام تحفيز يلبي رغبات العاملين.
3. الثقافة الإتصالية الإيجابية تؤثر بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي للموظفين من حيث التحفيز و الأداء الوظيفي .

3.دوافع اختيار الموضوع

الدوافع الذاتية :

- ميلنا لموضوع الثقافة الإتصالية و هذا راجع للإرتباط العلمي و العملي بين الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و بين التخصص كإطار عام خاصة و أن موضوع الثقافة الإتصالية في بلادنا بشكل عام و المستشفى محل الدراسة بشكل خاص ، يكاد يكون منعدما إلا من بعض الدراسات القليلة جدا و التي ارتبطت بالمؤسسات الإنتاجية فقط و ليس الخدماتية كالمستشفيات ، الأمر الذي دفعنا إلى إعادة إنتاج تساؤلات علمية حول هذا الموضوع .
- إهتمامنا بدراسة و التعرف على أنظمة الحوافز المادية و المعنوية التي تتوفر عليها المؤسسات بما فيها المستشفيات .
- رغبتنا في التعرف على العلاقة الموجودة بين واقع الثقافة الإتصالية و السلوك التنظيمي للأفراد بالمستشفى.

الدوافع الموضوعية :

- حداثة الموضوع خاصة إذا تعلق الأمر بدراسة الثقافة الإتصالية في القطاع الصحي ، و قلة الدراسات الأكاديمية في هذا المجال .
- توضيح الأهمية المترتبة حول هذا الموضوع ، و هذا لبيان أن هناك علاقة بين واقع الثقافة الإتصالية و ما يترتب عنه من آثار على السلوكيات التنظيمية .
- معرفة أبرز المشاكل التي يطرحها الموظفون إذا تعلق الأمر بما يخصهم ، و كيف أن غياب أنظمة الحوافز بأنواعها سبب من أسباب تأزم الأوضاع و الذي سيؤثر على أداء العاملين و من ثم سيؤثر على عطائهم الوظيفي ، و أن الحل يكمن في تفعيل أنظمة الحوافز التي تلبي حاجيات الموظفين المادية ، بالإضافة إلى خلق بيئة يسودها الإحترام من خلال الحوافز المعنوية .
- الحاجة إلى قراءة واقع مؤسساتنا في ظل المشهد المؤسسي العالمي الذي أصبح قائما على الثقافة الإتصالية أكثر من أي شئى آخر .
- الحاجة الماسة و الملحة للتعلم في واقع الإتصال في مؤسساتنا الذي يكاد يصبح منعدما و هذا بسبب غياب الثقافة الإتصالية ، و إهمالهم لدور الإتصال الذي لم يعد مجرد تسمية أنتت من فراغ ، بل هو منهج علمي متكامل الأركان بكل ما تعنيه الكلمة من معنى .

4.أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من مسلمة أساسية تتمحور في الأساس حول أهمية الثقافة الإتصالية في تحفيز الموظفين و تعزيز كفاءة أدائهم الوظيفي ، باعتبارها مكونا أساسيا من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات . كما تعد الثقافة الإتصالية من المحددات

الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات أو فشلها ، حيث تربط بين كافة المعتقدات و القيم و وجهات النظر و التوقعات التي يحملها مختلف أفرادها ، و تحاول قيادة سلوكهم للقاعدة التي تخدم المصلحة العامة للمؤسسة ، و قد يكون من المناسب حقا القول بضرورة إعادة النظر في الخارطة الإتصالية السائدة في مؤسساتنا أو في المنهج الذي تتبعه مع العاملين في تعاملاتها معهم ، لذلك حاولنا استنطاق الظاهرة الإتصالية في المؤسسة الصحية الجزائرية ممثلة في المؤسسة الصحية نفيسة حمود بالعاصمة ، و فهم علاقتها بكلا من " التحفيز و الأداء الوظيفي " خاصة و أن تحفيز الأفراد العاملين عموما و تحفيز الطاقم الطبي على وجه التحديد يدفعهم إلى تحسين الخدمات الصحية و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة للمستشفى ، كما تعمل الحوافز على منع شعورهم بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفعهم إلى المثابرة في عملهم و بكفاءة عالية ، حيث أن هذه الدراسة مهمة في تحديد نوع الحوافز التي من شأنها الإرتقاء بمستوى أداء الموظفين و العمل على تحديد نظام تحفيزي يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة . كما تكتسب الدراسة أهميتها أيضا من خلال الوصول إلى مقترحات يمكن الإستفادة منها في دعم دور ثقافة المؤسسة ، و ذلك لما لها من أثر على السلوك التنظيمي للموظفين .

5. أهداف الدراسة

تهدف دراستنا هذه إلى النقاط التالية :

- الكشف عن واقع الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، من خلال محاولة دراسة مختلف أبعادها و تبيان مدى اهتمامها بتفعيل هذه الثقافة ، و ما طبيعة الجهود المبذولة لتحقيق هذه الفعالية ، و كذا استكشاف الأساليب و الإستراتيجيات المعتمد عليها في سبيل تحقيق النهوض بهذا الجانب الهام .
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود و الوقوف على مدى فعاليته .
- تسليط الضوء على أبرز أنواع التحفيز التي لها تأثير أقوى على أداء الموظفين بالمستشفى محل الدراسة .
- إمكانية التوصل إلى نتائج تكون بمثابة قاعدة لتقديم التفسيرات و التوصيات اللازمة فيما يخص تحسين أداء العاملين و توضيح أهمية الحوافز المادية و المعنوية خاصة في فترة الأزمات الصحية و الأوبئة .
- محاولة دراسة العلاقة بين واقع الثقافة الإتصالية و السلوك التنظيمي المتمثل في تحفيز العمال و الرفع من كفاءة أدائهم الوظيفي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود .

6. تحديد المفاهيم و المصطلحات

مفهوم الثقافة Culture :

- الثقافة لغة مستمدة من الفعل الثلاثي " ثقف " و تشير إلى ضبط النفس و سرعة التعلم و التهذيب³.
- و من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي (TAYLOR,E) إذ يعتبرها بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعارف و المعتقدات و الفن ، و الأخلاق و القانون و العادات ، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"⁴.

³ بلخير سارة ، أ.د سعدي وحيدة : " دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة نظرية- " ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 06 ، العدد 03 ، جويلية 2021 ، ص 30 .

⁴ عبد الغني عماد : " سوسيولوجيا الثقافة " ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت - لبنان ، ط 01 ، فبراير 2006 ، ص 31 .

- و هذا يمكن تعريفه إجرائيا ، بأن الثقافة هي ذلك النظام المعقد من مجموعة من القيم و المعتقدات و العادات و التقاليد التي تتبناها مجموعة معينة من الناس ، كما تعكس كيفية تفكيرهم و تصرفاتهم و في الوقت نفسه ، تؤثر في طريقة حياتهم و تفاعلهم مع الآخرين .

ثقافة المنظمة :Organizational Culture

تعرف على أنها : " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة و يمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة " ⁵.

مفهوم الإتصال :Communication

- الأصل فيها في اللغة العربية (وصل) ، نقول وصل فلان الشيء ، و إلى الشيء ، وصولا ، بمعنى بلغه و انتهى إليه ، فنقول (وصلني الخبر و وصل إلي الخبر) ، و الأصل في كلمة اتصال " Communication " مشتق من الكلمة اليونانية " Communis " أي " Commun " ، فنحن عندما نتصل نحاول أن نخلق ألفة أو جو من الاتفاق " Commaness " مع شخص ما ، أي أننا نحاول أن نشارك معلومات و أفكار و اتجاهات الآخرين معلوماتنا و اتجاهاتنا ، أي نجعل المرسل و المستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة.⁶
- يقوم الإتصال (Communication) على عملية تناقل المعاني ، و تستخدم الكلمة بصيغة المفرد للإشارة إلى عملية يتم عن طريقها نقل معنى معين ، و أما صيغة الجمع فتشير إلى الرسائل نفسها أو مؤسسات الإتصال ، و الإتصال عملية تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين ، و يتم تبادل المفاهيم بين الأفراد باستخدام نظام من الرموز بقصد المشاركة ، و لأنه عملية إجتماعية يعده D.Berlo بأنه عملية (Process) تربط بين الأفراد و بيئتهم الاجتماعية ، و يتبادل من خلالها الإنسان خبراته و تجاربه و يعبر عن مشاعره و أحاسيسه و أفكاره للآخرين ، و يستعين الإتصال باللغة اللفظية و اللغة غير اللفظية ، و يقسم إلى أنواع متعددة تبعا لمعايير مختلفة كميّار الهدف العام للإتصال ، كأن نقول : اتصال صحفي أو اتصال تلفزيوني أو تبعا للحاسة التي تستقبل الإتصال كقولنا اتصال مسموع أو اتصال مرئي ، و تبعا للموقف الإتصالي كقولنا : اتصال مواجهي أو اتصال جماهيري ⁷.
- و **كتعريف إجرائي** مما سبق : الإتصال هو عملية نقل و تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد أو الجماعات عبر الحديث المباشر ، الرسائل النصية ، الاتصالات الصوتية أو الفيديو ، أو حتى عبر وسائل التواصل الاجتماعي . و يعتبر الإتصال من العناصر الأساسية في التواصل البشري من خلال إسهامه في بناء العلاقات ، تبادل الأفكار و المشاعر و نقل الأفكار و المعلومات بشكل فعال بين الأفراد .

⁵ مصطفى محمود أبو بكر : " الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- " ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص78.

⁶ بدر ناصر حسين : " مفهوم الإتصال (Communication) -البعد النفسي و الاجتماعي انموذجا- " ، مجلة مركز بابل للدراسات الحضارية و التاريخية ، جامعة بابل ، العدد 2 ، 2011 ، ص 193 .

⁷ بدر ناصر حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 193 .

الثقافة الإتصالية : Communication Culture

- يرجع مفهوم ثقافة المؤسسة إلى إيليو جاك **Eliot Jaques** في بداية الخمسينيات ، في كتابه " **Intervention et changement dans l'entreprise** " ، إذ يرى أن ثقافة المؤسسة " هي نمط أو سلوك معتاد و طبيعة تفكير ، و تكون مقسمة و مشتركة بين أفراد المنظمة ، بحيث الأعضاء الجدد يتوجب عليهم تعلمها و تقبلها بصفة جزئية على الأقل ، و هذا لتسهيل اندماجهم في المنظمة "8.
- و كتعريف آخر " هي مجموع السلوكيات الإتصالية الرسمية و غير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة ، و التي تنترجم في مجموعة من العادات و القيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها ، من خلال مختلف القنوات أو الدعائم الإتصالية و التي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم ، و الذي يترجم في السلوكيات الإتصالية لموظفيها داخل المنظمة ، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الإتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي و التاريخي ، و كذا بناء صورة موحدة و مشتركة للمؤسسة "9.
- أما من **الناحية الإجرائية** فتعد الثقافة الإتصالية بمثابة الإطار العام الذي يؤثر على طبيعة العمل و العلاقات داخل المؤسسة و المتمثل في مجموع العادات و التقاليد ، السلوكيات ، القيم و الأفكار التي تختلف و تميز مؤسسة عن أخرى، و تلعب الثقافة الإتصالية في الوقت نفسه دورا في توجيه سلوك الأفراد و تصرفاتهم نحو تحقيق المصلحة العامة .

السلوك التنظيمي : Organizational Behavior

- يعرف على أنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و ضبط السلوك في البيئة التنظيمية ، و هو يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء العاملين ، و تأثيرات البيئة على المؤسسة و مواردها البشرية و أهدافها ، و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمين و فعاليتها "10.
- و رأى بعض منظري التنظيمات أن السلوك التنظيمي هو : " دراسة و تطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد و الجماعات داخل المنظمات بهدف الوصول إلى التصرفات و الممارسات الأكثر فعالية و بالتالي فإن السلوك التنظيمي وفقا لرؤيتهم يزود المدراء بعدد من الأدوات المختلفة لتحليل سلوك الأفراد و الجماعات داخل مجال العمل "11.
- و من **الناحية الإجرائية** ، يمكن تعريف السلوك التنظيمي على أنه " المجال الذي يُعنى بدراسة كيفية تصرف الأفراد و المجموعات داخل بيئة العمل و المحدد بالإطار العام للمؤسسة و كيفية تأثير هذه التصرفات على الأداء العام للمؤسسة، كما يسعى لفهم كيفية تحسين العلاقات بين الأفراد و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة " .

⁸ Zerrouki , M.A , Culture d'entreprise et Motivation des salaries , cas de l'entreprise NAFTAL / District commercialisation Tlemcen (Mémoire en Magister) . Oran , Algerie , Université d'Oran , p116, 2011 .

⁹ بلمير سارة ، سعدي وحيدة : " دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي : دراسة نظرية " ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 06 ، العدد 03 ، جويلية 2021 ، ص 19 .

¹⁰ كامل محمد المغربي : "السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الأفراد و الجماعة في التنظيم) ، عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2004 ، ص 34 .

¹¹ طه طارق : " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت " ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2006 ، ص 28 .

مفهوم التحفيز Incentives :

- يعرف لغة على أنه اشتق من الفعل حفز ، حفزا ، أي دفعه من خلفه . يقال حفزه عن كذا أي أعجل إليه و شجع على الأمر¹².
- تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع التحفيز ، و من بينها :
- هي " مجموعة العوامل و الأساليب للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد من إهتمامهم يعملهم و أدائهم كما و نوعا ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و بالتالي ، إلى خفض تكاليف العمل ، و رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين و إشباع حاجاتهم"¹³.
- كما عرفت على أنها " مجموعة العوامل و الأساليب التي تدفع العاملين أي كان موقعهم نحو بذل جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجهد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعا"¹⁴.
- و كتعريف إجرائي : " التحفيز هو العملية التي تؤثر على دوافع الأفراد و توجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف معينة ، و يشمل هذا الحوافز المادية و المعنوية التي تقوم المؤسسة بوضعها من خلال ربط ما يقوم به الموظف بنظام تحفيز معين . و بالتالي يلعب التحفيز دورا مهما في تعزيز الأداء و زيادة الإلتزام و الرضا لدى الأفراد بالمؤسسة " .

الحوافز المادية Financial Incentives :

- هي " الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، و تجنيد ما لديهم من قدرات ، و الإرتفاع بمستوى كفاءتهم"¹⁵ ، و الحافز المادي هو " الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي"¹⁶.
- و يمكن تعريفها إجرائيا : هي " مجمل المزايا ذو الطابع المالي التي تُقدم للموظفين لتحفيزهم على زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء ، مثال ذلك الزيادات في الأجور ، المكافآت المالية ، و الإمتيازات مثل التأمين الصحي أو خطط التقاعد . تهدف هذه الحوافز إلى رفع و ترقية أداء الموظفين و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها " .

¹² لدرع كمال : " توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع " ، مجلة الأحياء ، العدد 13 ، ص 138 .

¹³ الطائي يوسف حليم ، هاشم فوزي العبادي : " إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري- " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 89 ، 2015 .

¹⁴ زروق إبتسام ، عبد الله عياشي : " دور الحوافز في وجود الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، مجلة الدراسات و البحوث الجامعية ، العدد 02 ، مارس 2017 ، ص 173 .

¹⁵ الوابل ، عبد الرحمن بن علي : " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في مسوم الحج " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 57 .

¹⁶ القحطاني ، عبد العزيز بن سعد : " فاعلية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2009 ، ص 16 .

الحوافز المعنوية Moral Incentives :

- هي " الحوافز التي تساعد الإنسان ، وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية ، فتزيد شعور العامل بالرضا في عمله ، و ولائه له ، و تحقيق التعاون مع زملاؤه "17.
- و يمكن تعريفها إجرائيا : هي " تلك العوامل غير الملموسة التي تهدف إلى تعزيز الدافع الداخلي للموظف و تحفيزه على العمل بشكل أفضل و التي تقدمها إدارة الشركة في صورة غير نقدية مثل التقدير ، الإعراف بالجهود المبذولة ، الجوائز ، و الثناء من الإدارة أو الزملاء . و تهدف هذه العوامل الغير مادية إلى خلق بيئة عمل مريحة و إيجابية ما يسهم في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين " .

الأداء الوظيفي Job Performance :

- تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله و مهامه الوظيفية التي يكلف بها من قبل المؤسسة التي يعمل بها في وقت معين و وفق طريقة معينة على نحو معين يوظف فيها الموظف جميع خبراته العلمية و العملية في تحقيق المكلف به 18.
- أما من الناحية الإجرائية فهو مقياس يحدد مدى كفاءة و فعالية الفرد في تنفيذ مهامه و مسؤولياته في العمل ، و يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا على مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية في المؤسسة .

المؤسسة العمومية الإستشفائية Public Hospital Institution :

- إن مفهوم المؤسسة أصبح من المفاهيم الشائعة في عصرنا الحالي ، لأنها أصبحت حقيقة واضحة و ثابتة في حياة الإنسان، و ينظر إليها ستيفان روبن Stephen Robbins على أنها " كيان إجتماعي منسق بوعي ، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف "19.
- و يقصد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء "20.

17 الجريد ، عارف مائل : " التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف -دراسة ميدانية على ضباط و أفراد شرطة منطقة الجوف- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 ، ص 16 .

18 البلوشي عبد المجيد أحمد سعيد: " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي " -دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرقية ، ص 19 .

19 Stephen Robbins : " Organization Theory , Structure designs , and Applications , Third edition New Jersey , prentice hall , 1990 , P3 .

20 عبد المحيي محمود حسن : " الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي و الثقافي " ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة 2003 ، ص 16.

7. نوع الدراسة

إن هدف الدراسات الوصفية هو توضيح خصائص أية ظاهرة ، أي حدث ، أية وضعية أو جماعة ، و نستطيع أن نضيف لهذا الغرض غرضا آخر يتمثل في تحديد سرعة ظهور أو تكرار أية ظاهرة ²¹.

و بما أن دراستنا تتمحور حول الثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية ، فإن الأساس العلمي و المنهجي هنا ، هو وصف و تحليل مقومات و أسس الثقافة الإتصالية داخل المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر مثل الهيكل التنظيمي للمستشفى ، ، القيادة الإدارية ، مناخ و بيئة العمل ، القيم و العادات الإدارية ، القائم بالإتصال، الإستراتيجية الإتصالية ، نوع الإتصال السائد ، الوسائل الإتصالية و التكنولوجيا ، الرموز الخاصة بالمستشفى... إلخ ، كما هي في الواقع ، ثم وصفها و صفا يتلاءم مع رؤية الباحث لمستويات موضوعه ضمن الحدود الكمية و الكيفية المعبر عنها في عينة البحث ، كما اعتمدنا على هذا النوع من الدراسات في وصف الخصائص العامة للأفراد اتصاليا و تنظيميا و إنسانيا، داخل المستشفى محل الدراسة لفهم السلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي للموظفين و محاولة إسقاطها على الواقع الفعلي داخل المستشفى .

تقويم المنهج الوصفي المرتبط بالدراسة :

يعتبر المنهج الوصفي الأكثر استخداما و الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإنسانية و الاجتماعية ، حيث يصعب إخضاع بعض هذه الظواهر بالتجريب و المختبر ، فتبقى الدراسات الوصفية هي الأسلوب الوحيد لدراسة ظواهر عديدة في المجال الاجتماعي . و يقدم الأسلوب الوصفي فوائد عديدة للباحث في مجال فهم مختلف الظواهر الاجتماعية و الإنسانية ²².

و هذا ما لمسناه في بحثنا عند وصف الظاهرة الإتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي ، ذلك الوصف الذي سمح لنا بالتعمق في معرفة آليات و مقومات الثقافة الإتصالية التي يفعلها القائمون على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود و علاقتها بالسلوك التنظيمي للموظفين محل الدراسة ، بالإضافة التي يؤثر بها وجود نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين.

8. الإطار الزماني و المكاني للدراسة

لكي تكتمل أركان البحث العلمي و مجالاته و تطبيقاته المنهجية و العلمية ، يجب أن توجد قاعدة أساسية يُبنى عليها ، مما يمكن الباحث من فهم السياق العام الذي يتم فيه البحث و التعرف على الجوانب المختلفة التي تحقق ذلك التكامل . و هذا لن يتحقق إلا بتوفر عاملين أساسيين هما : المجال المكاني و هو مكان إجراء البحث ، و المجال الزماني أي المدة التي استغرقتها الباحث في جمع مادته العلمية و من ثم إسقاطها على مكان البحث .

المجال المكاني :

تم اختيار مكان إجراء الدراسة و البحث الميداني وفقا لمجموعة من العناصر و المؤشرات العلمية التي تتوافق مع عنوان المذكرة و سياقها العام ، و تمت الدراسة الميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود Nafissa Hamoud

²¹ أ.برامي ، ب.فالي (2009) : " البحث في الإتصال عناصر منهجية " ، ترجمة مجموعة من الأساتذة ، مراجعة و تدقيق فضيل دليو ، ط 2 ، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، ص 239 .

²² سبتي رشيدة : " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية " ، ط 1 ، دار التنوير ، الجزائر 2014 ، ص 34 .

بالعاصمة لمعرفتنا لكثير من المعطيات حولها و التي تتلاءم و المنظور الموضوعي الذي رسم الباحث معالمه و عناصره منذ الوهلة الأولى ، و كذلك لتطابق رؤيتنا المنهجية و المعرفية مع المحيط الذي سيتم دراسته .

المجال الزماني :

تمت هذه الدراسة في الفترة ما بين 1 جانفي 2025 إلى غاية 30 أفريل 2025 .

9. المنهج المستخدم في الدراسة

سيتم الإعتماد في دراستنا هذه على منهج " دراسة الحالة " ، حيث يعتبر هذا المنهج دراسة تتناول جميع الجوانب المتعلقة بشيئ أو موقف واحد ، و يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو النظام السياسي أو أي جماعة كوحدة للدراسة ، و يقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات لمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها .²³

كما أنها أحد أنماط البحث الكيفي و يكون موضوعها فردا أو مجموعة صغيرة أو جماعة بجملتها ، فهي تتعلق بجمع دقيق للمعلومات بخصوص الحالة موضع الدراسة بهدف الإستكشاف و الوصف ، و تشمل دراسة كل المتغيرات المتعلقة بالحالة لإعطاء فهم معمق للحالة عبر ما يسمى بالوصف الكثيف Thick Description و الذي يشمل وصف الوحدة محل الدراسة و الأحداث المتعلقة بها و خصائص الأفراد المرتبطين بها و السياق الثقافي و القيمي للبيئة التي توجد فيها الحالة المدروسة²⁴.

و يصف الباحث جابر عبد الحميد جابر دراسة الحالة بشكل موفق بقوله : يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة وصفية ، و يمكن أيضا استخدامها في دراسة لإختبار فرض شريطة أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه ، و بحيث أدوات قياس موضوعية لجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها حتى يمكن تجنب الوقوع في الأحكام الذاتية²⁵ ، و هنا يشير الباحث " جان بيار فرانبيير " أن داخل هذا الحقل يجب أن يقوم و عي للمعضلة المشتركة التي يجب أن تصبح هدفا لمعالجة معينة بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون الأشخاص الذين سيشكلون موضوع البحث و الأشخاص الذين سيقودونه متشابهين على الأقل جزئيا²⁶.

10. أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

تتمثل أهمية الأدوات البحثية في أنها تساهم في تعزيز أركان البحث و تساعد الباحث في الوصول إلى مجموعة من المعطيات بعد فهم البيئة التي تستخدم فيها تلك الأدوات . يتعين على الباحث التأكد من صدق الفروض التي وضعها في بداية دراسته ،

²³ ساعاتي أمين : " تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير ، و حتى الدكتوراه " ، ط1 ، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية ، مصر الجديدة ، مصر ، 1991 ، ص 71 .

²⁴ عبد القادر عبد العلي : " محاضرات في منهجية العلوم الاجتماعية " ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة الجزائر ، 2009 ، ص 42 .

²⁵ قندلجي عامر : " البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات " ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 111-112 .

²⁶ جان بيار فرانبيير : " كيف نتجح في كتابة بحثك " ، ترجمة هيثم اللمع ، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1994 ، ص 32 .

بالإضافة إلى جمع أكبر قدر من المعلومات و المعطيات حول موضوع البحث و الظاهرة التي يسعى لفهم سياقاتها و نتائجها و تعميماتها ، و من بين الأدوات التي سيعتمد عليها الباحث في دراسته نذكر ما يلي :

الملاحظة العلمية :

يمكن تعريف الملاحظة على أنها مشاهدة موضوع معين على نحو هادف و بموجب إجراءات منظمة يقوم بها الباحث لتحقيق فهم أفضل لهذا الموضوع ، كوسيلة بحثية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعطيات ، فهي توفر المجال للباحث حتى يلاحظ المجموعة المدروسة مباشرة ، أي ملاحظة الأجواء و الظروف على طبيعتها و حقيقتها دون اصطناع ، و يشترط في الباحث الذي يقوم بالملاحظة أن يكون موضوعيا لأن عملية الملاحظة عادة ما تتم عن طريق السمع و النظر ، فقد تتدخل ذاتية الباحث في نقل و تفسير بعض المواقف الظاهرة حسب آرائه و إطاره النظري.²⁷

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة بالمشاركة Observation Participative ، و هي الملاحظة التي يقوم بها الباحث داخل المجتمع المبحوث دون الانفصال عن أفراده بحيث يخضع نفسه إلى ظروفهم المختلفة بمشاركتهم في حياتهم العادية و القيام بأعمالهم ، كأنه جزء منهم ، متجنباً ما من شأنه أن يثير الشبهات ضده حتى يحافظ على السير العادي للوضع في المجال المدروس . و استخدام هذا النوع من الملاحظة في تسجيل المعلومات عن كثي كما قام بذلك الباحثون الأنثروبولوجيون في إفريقيا و أمريكا اللاتينية و آسيا أثناء دراسة التجمعات البشرية البدائية للتعرف على عاداتهم و تقاليدهم المنظمة لحياتهم من أجل الوصول إلى أفضل السبل للتعامل معهم املا في إخراجهم من بدائيتهم نحو ظروف حضارية أفضل. كما أن أساس استخدام الملاحظة بالمشاركة هو الحصول على معلومات و بيانات يتعذر مراقبتها عن بعد مثل الحوار الجاري بين أفراد المجتمع المبحوث أو طريقة قيامهم ببعض التصرفات في أدائهم لأعمال معينة او ردود أفعالهم في مواجهتهم لبعض المواقف الخاصة و ما يبدو من جراء ذلك من تأثير في وجوههم أو قيامهم ببعض حركات الرأس أو اليدين أو الجسم...الخ. بمعنى كل السلوك الذي لا يمكن رصده عن بعد أو يتعذر التصريح به عن طريق الكلام لأسباب ارتباطه بجوانب يتمتع المبحوث الخوض فيها و تكون محل دراسة بواسطة هذا النوع من الملاحظة.²⁸

و قد تم ذلك من خلال الزيارات التي قامت بها الباحثة بالإضافة إلى فترة التربص الميداني من خلال الإحتكاك بالموظفين ما جعلنا نعي أغلب الوسائل الإتصالية المستخدمة ، نوع الإتصال الغالب ، طرق التواصل مع المسؤولين المباشرين و العديد من الملاحظات التي دونتها الباحثة .

المقابلة Interview :

تسمح المقابلة بإجراء المزيد من التعمق في البحث و الإستفسار عن المقصود من الأسئلة و تلميط و توحيد المعنى العام من السؤال ، و إزالة أي لبس أو سوء فهم للسؤال ، كما أن المقابلة الشخصية تعبر عن شكل من أشكال التفاعل و الألفة بين الباحث و بين المفردة التي يستقي منها البيانات و المعلومات .²⁹ و يمكن تعريف المقابلة كذلك بأنها عبارة عن محادثة موجهة

²⁷ سبتي رشيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 78 .

²⁸ أحمد بن مرسي ، " الأسس العلمية لبحوث الإعلام و الإتصال " ، الطبعة الأولى ، 2013 ، دار الورسم للنشر و التوزيع ، ص169.

²⁹ الخضير محمد عبد الغني محسن أحمد: " الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه " ، ط1 ، دار الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر ، 1992 ، ص 80 .

بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة³⁰. و تدرج المقابلة التي قام بها الباحث ضمن المقابلات المقننة ، حيث أن الأسئلة فيها تكون متسلسلة و مرتبة حسب الرؤية البحثية التي يتبناها الباحث و كذلك الطريقة التي سيطرح بها تلك الأسئلة و طريقة مناقشتها و تحليلها مع الوضع في عين الاعتبار أنه يمكن أن تنشأ أسئلة أخرى خارج الخارطة التي خطط لها الباحث ، حيث أنها قد تأتي في سياق المناقشة و الإستماع إلى ردود أفعال المبحوثين .

و قد أجرينا من خلال هذه الدراسة الميدانية مجموعة من المقابلات مع عدد من القائمين على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر العاصمة ، لعل أهمها المقابلة التي أجريناها مع السيدة " ياخي أحلام " مكلفة بالإعلام و الإتصال بالمستشفى بتاريخ 2025/03/27 ، أين طرحت عليها الباحثة مختلف الأسئلة التي تخص الوسائل الإتصالية المستخدمة و نوع الإتصال السائد و أساليب الإتصال في المستشفى بين مختلف الوحدات و المصالح ، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، مدى سعي المستشفى لتنمية العمل الجماعي للموظفين ، و رؤيتها حول المشاكل التي قد يخلفها نقص الإتصال في المستشفى و العديد من الأسئلة الأخرى المتعلقة بالثقافة الإتصالية للمستشفى و السلوك التنظيمي لعماله، كذلك مقابلة مع ثلاثة أطباء في كل من مصلحة النساء و التوليد و مصلحة أمراض القلب "السيد دادي محمد" و اثنين الذين رفضوا الإفصاح عن أسمائهم و نزولا عند رغبتهم و للأمانة العلمية و الشخصية لم ندرج أسمائهم لكن أجابوا عن الأسئلة التي وجهناها لهم ، و حدث هذا بتاريخ 2025/02/25 ، و بتاريخ 2025/02/23 تم إجراء مقابلتين مع ممرضتين بالإضافة إلى مقابلتين أخرتين مع أعوان الإستقبال و التوجيه ، و كان من الممكن أن تجري أكثر من مقابلة و لكن منعنا من الدخول إلى مصالح المستشفى، جعلنا نكتفي بهذا القدر حيث حرص الباحث أن تغطي الأسئلة الموجهة إليهم كل جوانب الموضوع .

الإستمارة أو ورقة الإستبيان :

تعتبر الإستمارة أو الإستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين ، و يقدم الإستبيان بعدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان .³¹

و قد اعتمدنا في دراستنا الميدانية هذه على الإستمارة لجمع أكبر قدر من البيانات الإحصائية حول موضوع واقع الثقافة الاتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الصحية نفيسة حمود بالجزائر العاصمة من خلال مجموعة من المؤشرات الموجودة مسبقا على مستوى محاورها ، ابتداءا من البيانات الشخصية إلى آخر سؤال من أسئلة الإستمارة التي اشتملت على المحاور التالية :

- **البيانات الشخصية :** للتعرف على الخصائص العامة لمفردات مجتمع البحث حيث اشتملت العناصر التالية : الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، الصنف المهني ، الأقدمية في العمل .
- **المحور الأول :** حول واقع الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود .
- **المحور الثاني :** حول الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود .

³⁰ عبيدات محمد ، محمد أبو نصار و آخرون : " منهجية البحث العلمي -القواعد و المراحل و التطبيقات- " ، ط 2 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 55 .
³¹ سبتي رشيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

▪ **المحور الثالث :** حول مستوى الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود (سلم "ليكرت" الخماسي) .

بعدما تمت الصياغة الأولية للإستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف قصد الوقوف على النقائص المسجلة فيه و تصويب ما يمكن تصويبه ، بعدها تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين " الأستاذة طايبي فاطمة الزهراء " و " الأستاذ بن شراد محمد أمين " .

11.مجتمع و عينة البحث

يشير " Gratiwz " بقوله : إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية ، و غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات ، كما انها مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، و التي يجري عليها البحث أو التقصي³²

من خلال هذه الدراسة فإن مجتمع البحث المراد دراسته من طرف الباحث هم : الطاقم الطبي ، الطاقم الشبه طبي و الأسلاك المشتركة على مستوى المركز الإستشفائي نفيسة حمود بالعاصمة ، البالغ عددهم 1732 موظف ، و نظرا لعدم إمكانية دراسة مجتمع البحث كاملا اختار الباحث أخذ عينة تكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلا يضمن الحدود القصور للنتائج المرغوب الوصول إليها .

" إن عدد عناصر مجتمع بحث معين يشكل عددها الإجمالي ، من هذا العدد الإجمالي يتم اختيار عدد يتلاءم مع الدراسة و تسمى ' عينة ' ، بمعنى أن العينة هي الجزء الصغير المختار من المجتمع الكلي إذا كان كبيرا لا يمكن دراسة كل وحداته³³."

عينة البحث : و قد تم اختيار أسلوب العينة الحصصية (L'echantillon par Cotas) ، و هي من العينات غير الإحتمالية ، حيث تعتمد على بعض مميزات مجتمع البحث التي تسعى لإدارة إنتاجها في صورة نسب في العينة³⁴.

و تستخدم العينة الحصصية في المجتمعات التي ليس باستطاعة الباحث تحديدها . أي وضع مفرداتها في شكل قوائم ، نظرا لعدم توفر إمكانيات ذلك . و هذا في الوقت الذي يملك فيه معطيات تشير إلى نسب الفئات أو الطبقات المكونة له³⁵.

إن المعاينة غير الإحتمالية الحصصية تشبه المعاينة الإحتمالية الطبقيّة إلا أن الأولى لا تكون في حاجة إلى السحب عن طريق القرعة لهذا يتسحيل قياس درجة تمثيلية العينة التي تكونت بهذه الكيفية ، و التي تعكس مع ذلك النسبة الموجودة في مجتمع البحث . لقد برهنت المعاينة الحصصية في الواقع في العديد من المرات على فائدتها و سهولتها و أن هامش الخطأ فيها يبدو

³² مورييس أنجرس : " منهجية البحث في العلوم الإنسانية " ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، تدريبات عملية ، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004 ، ص 297 – ص 298 .

³³ سبتي رشيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 ، ص 73 .

³⁴ آيت طيب عراب ، " الإتصال التنظيمي و علاقات السلطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة النقل البحري للمسافرين بالجزائر- " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية علوم الإعلام و الإتصال ، قسم علوم الإتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2020 ، ص 24 .

³⁵ بن مرسى د.أحمد : " الأسس العلمية لبحوث العلوم و الإتصال " ، الورسم للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 157.

أنه لا يختلف كثيرا عما هو عليه في المعاينة الإحصائية العشوائية³⁶، وقد تم توزيع 136 استثمارة على مجتمع البحث حيث تم استرجاع 110 استثمارة سليمة في حين تم إلغاء 26 استثمارة لعدم صلاحيتها .

الجدول رقم (01) : يوضح عدد الإستثمارات الموزعة على الموظفين

النسبة %	الموظفون	الإستثمارات
% 100	136	عدد الإستثمارات الموزعة
%80.88	110	عدد الإستثمارات المسترجعة
% 19.12	16	عدد الإستثمارات الملغاة
%80.88	110	الإستثمارات القابلة للتحليل

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن عدد الإستثمارات القابلة للتحليل هي 110 استثمارة أي بنسبة استرجاع 80.88 % و هي نسبة مقبولة إلى حد كبير .

➤ طريقة حساب العينة

يبلغ العدد الإجمالي لموظفي المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود 1732 موظف ، حيث أخذنا منهم عينة في حدود 8% لإستحالة دراسة كل مجتمع البحث نظرا لمنعنا في الأصل من توزيع الإستثمارات في مصالح المستشفى .

و قمنا بالعملية الحسابية التالية :

$$100 \longrightarrow 1732$$

$$X \longrightarrow 136$$

أي :

$$X = (136 \times 100) / 1732 = 8$$

ليصبح عدد أفراد عينة مجتمع البحث 110 قابلة لشروط الدراسة الميدانية .

12.الدراسات السابقة

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تعزيز المعرفة التي توصل إليها الباحث في مجاله ، حيث تُعد سندا نظريا و منهجيا يعتمد عليه الباحث للتوقف عند النقاط المشتركة بينها و بين دراسته ، كما يمكن أن تساعد هذه الدراسات في سد جوانب النقص في عمله أو في توسيع الفهم العام للموضوع ضمن حدود و سياقات تجعل المادة العلمية مادة دسمة قابلة للتأويل و إعادة إنتاج موضوعات كلية من موضوعات جزئية .

³⁶ آيت طيب عراب ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

الدراسة الأولى: 37

دراسة (د. كريمة قلاعي 2023) الموسومة ب: "أساليب و استراتيجيات بناء و تفعيل الثقافة الإتصالية في المؤسسة -دراسة استطلاعية وصفية على عينة من المؤسسات بولاية غرداية"، دراسة منشورة، جامعة غرداية، الجزائر، مجلة بحوث في القانون و التنمية، المجلد 03، العدد 01، ص 122-131، ديسمبر 2023.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الثقافة الإتصالية في المؤسسات الجزائرية، و هذا من خلال محاولة دراسة مختلف أبعادها، و تبيان مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتفعيل هذه الثقافة، و ما طبيعة الجهود لتحقيق هذه الفعالية، و كذا استكشاف الأساليب و الإستراتيجيات المعتمد عليه في سبيل تحقيق النهوض بهذا الجانب الهام في المنظمات، و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

■ ما واقع الثقافة الإتصالية في المؤسسات الجزائرية بولاية غرداية؟

و انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وعي القائمين على المؤسسات الجزائرية بضرورة تفعيل و تطوير الثقافة الإتصالية؟
- ما مدى الاهتمام بتطوير أساليب و أنماط الإتصال و وسائله في المؤسسات الجزائرية؟
- ما مدى توجه المؤسسات الجزائرية نحو الرقمنة و تبني خيار الإدارة الإلكترونية؟
- هل هناك اهتمام بالإطار البشري العامل في المؤسسات الجزائرية؟
- ما الإستراتيجيات التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك جهود لتنمية العمل الجماعي للعمال و الموظفين أم أن الفردانية هي الطاغية في هذا الصدد؟
- ما تأثير التمييز على أساس النوع الاجتماعي على مكانة الموظفين في المؤسسات الجزائرية؟
- هل يوجد تخطيط استراتيجي اتصالي طويل المدى يعمل على غرس قيم الثقافة المؤسساتية في المؤسسات الجزائرية؟

و قد اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على منهج دراسة الحالة من أجل جمع البيانات اللازمة على الظاهرة المدروسة باستخدام المقابلة شبه الموجهة من أجل طرح مجموعة من الأسئلة على القائمين على المؤسسات، كما تم الإعتماد في ذات السياق على المنهج المقارن من أجل المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة.

و قد أفرزت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- يعتبر مصطلح الثقافة الإتصالية مجهولا تماما بالنسبة للقائمين على المؤسسات محل الدراسة و كذا لدى المكلفين بالإتصال في هذه المؤسسات، حيث يعتبر غير متداول على أرض الواقع، غير أنه يمكن أن نلتمس هذا المفهوم من خلال ما تقوم به المؤسسة من جهود و نشاطات اتصالية.

³⁷ قلاعي كريمة: "أساليب و استراتيجيات بناء و تفعيل الثقافة الإتصالية في المؤسسة -دراسة استطلاعية وصفية على عينة من المؤسسات بولاية غرداية"، جامعة غرداية، الجزائر، مجلة بحوث في القانون و التنمية، المجلد 03، العدد 01، 2023، ص 122-

- هناك اهتمام كبير بتطوير أساليب و أنماط الإتصال في المؤسسات ، خاصة من حيث التوجه نحو الرقمنة ، و استغلالها في تفعيل النشاط الإتصالي بشكل أكبر ما يؤدي إلى بناء الثقافة الإتصالية و تفعيلها بشكل متجدد ، غير أن النمط الكلاسيكي يبقى مسيطرا داخل بيئة العمل في هذه المؤسسات .
- من حيث الاهتمام بتحفيز و تشجيع العمال و الموظفين و كذا مكافئتهم على تميزهم ، فهذا معمول به في المؤسسات محل الدراسة غير أنه يتم بوتيرة بطيئة نوعا ما و غير مستمرة ؛ ففي مؤسسة " سوناتراك للقنوات " هذا يكون مرة كل عامين ، أما في مؤسسة " الأكاديمية القصور للتدريب و الإستشارات " فهذا يكون على مدى قصير نوعا ما ، و هذا حتى يشعر الموظفين بقيمتهم و مكائهم المتميزة في هذه المؤسسة .
- أما من حيث إشراك العمال و الموظفين في عملية إتخاذ القرار ؛ ففي مؤسسة " سوناتراك للقنوات " فهذا لا يتم بشكل فعلي ، حيث يمكن القول بأن القرارات تخضع بالدرجة الأولى إلى مدير المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار آراء و إقتراحات العمال و الموظفين و بقية الطاقم الإداري ؛ خاصة فيما يتعلق بالقرارات الحاسمة ، فهنا مبدأ التشاركية ممكن أن يكون في ما يختص بالعمل على أرض الميدان جماعيا ، و ليس في مسألة اتخاذ القرارات ، أي النمط السائد في هذه المؤسسة هو أسلوب و استراتيجية " التحكم " بالدرجة الأولى .

مقارنة مع ذلك نجد أن الأكاديمية القصور للتدريب و الإستشارات على العكس من ذلك تعتمد على استراتيجية التشاركية في اتخاذ القرار ، حيث تولي هذه المؤسسة أهمية كبيرة لتبني أفكار و آراء موظفيها ؛ و هذا بهدف خدمة و تطوير المؤسسة.

- بالنسبة للرسائل الإتصالية فإنها في كلتا المؤسستين تتسم بدرجة عالية من الوضوح ، كما تتم صياغتها باللغة العربية ، و التي تعتبر حسب القائمين على هذه المؤسسات هي الأنسب ؛ نظرا لإختلاف المستويات التعليمية للعمال و الموظفين و الإداريين .
- في المؤسسات عينة الدراسة نجد أن هناك تشجيع دائم على العمل الجماعي مقابل الفردانية و هذا ما يساهم بشكل كبير في غرس الثقافة المؤسسية و الإتصالية بين العمال و الموظفين و بما يوطد العلاقة أيضا بين الرئيس و المرؤوس في هذه المؤسسات .
- بخصوص الفروقات المهنية الجندرية ، أكد القائمون على المؤسسات عينة الدراسة أن الكفاءة هي التي تحدد موقع و منصب كل موظف في المؤسسة ، و انه لا يوجد أي تمييز ما بين الذكور و الإناث مهنيا ، و هذا ما يشير إلى وجود مساواة بين كل الأفراد في هذه المنظمات ، بما يحقق أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الثقافة الإتصالية في المؤسسة.

نقاط الإرتباط و التداخل مع دراستنا :

جاءت الدراسة الإستطلاعية حول أساليب و استراتيجيات بناء و تفعيل الثقافة الإتصالية في المؤسسات ، و التي شملت كل من مؤسستي " سوناتراك للقنوات " و " الأكاديمية القصور للتدريب و الإستشارات "، لتقدم تصورات و أطر عملية حول كيفية ترسيخ ثقافة اتصالية قائمة على تطوير أساليب الإتصال و التوجه نحو الرقمنة ، الاهتمام بتحفيز و تشجيع العمال و الموظفين و كذا مكافئتهم على تميزهم ، إشراك العمال و الموظفين في عملية إتخاذ القرار ، و من بين الإستراتيجيات التي أظهرت فعاليتها هي عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة بالإضافة إلى تشجيع العمال على العمل الجماعي . و يتجلى التداخل بين الدراستين في كونهما تلتقيان حول محور مشترك يتمثل في أهمية الثقافة الإتصالية كأحد العوامل الجوهرية في تسيير الموارد البشرية ، و أن ما تم رصده ميدانيا كمارسات اتصالية محدودة أو سلبية داخل المؤسسة الإستشفائية، يمكن تفسيره او معالجته على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الإستطلاعية من آليات و استراتيجيات

تم اختبارها في بيئات تنظيمية أخرى و أثبتت نجاعتها بحيث توصلنا من خلال نتائج دراستنا إلى أن المستشفى لا يشارك موظفيه في اتخاذ القرارات و غياب سياسة واضحة تبين وسائل الإتصال المستخدمة مع إنعدام استخدام الوسائل التكنولوجية. كما أن العلاقة بين الدراستين هي علاقة تكاملية ، فنتائج الدراسة الإستطلاعية توفر أرضية نظرية و أدوات عملية يمكن الإستناد إليها في تفسير و توجيه الملاحظات الميدانية المستخلصة من الواقع ، مما يمنح البحث بعدا أكثر شمولية و مصداقية.

الدراسة الثانية 38:

دراسة (د.لسعدي وحيدة ، بلمير سارة ، 2021) الموسومة ب : " دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي" ، دراسة منشورة ، دراسة نظرية بمخبر دراسات و أبحاث في الإتصال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 06 ، العدد 03 ، جويلية 2021 .

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات التي تساهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة الإتصالية ، باعتبار هذه الأخيرة هي نتاج لمتغيرات بيئية داخلية و خارجية و تقديم إطار نظري علمي منظم من خلال دراسة الأهمية البالغة للثقافة الإتصالية . و انطلق الباحثان من التساؤل الرئيسي التالي :

■ ما هو دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ؟

و قد تفرع عن هذا السؤال الرئيسي ، الأسئلة الفرعية التالية :

■ ما هي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة ؟

■ كيف تساهم الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال تحليل و تفسير المعلومات و الإحصائيات التي تم جمعها عن طريق الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة حول الموضوع ، و ربطها بمختلف الأبعاد و المؤشرات الضرورية التي تخدم الدراسة . من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة :

■ الثقافة الإتصالية هي نتاج لمتغيرات عديدة ، و يعتبر الإتصال كركيزة أساسية للربط بين جميع هذه المتغيرات من خلال قنواته و وسائله التقليدية و الحديثة ، التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين و تطوير العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم من خلال سهول الحصول على المعلومة في جميع المستويات و الأنظمة ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية للمؤسسة .

■ أهمية بناء ثقافة اتصالية داخلية قوية و مرنة تراعي مختلف المتغيرات البيئية للعاملين من شأنه خلق نوع من التكامل داخلها .

■ التركيز على ثقافة إتصالية تعتمد على تشجيع الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة مع تأكيد ضرورة تدعيم العلاقات الإيجابية بين الرؤساء و المرؤوسين لما لها من أثر كبير على إنتاجية العمل .

38 لسعدي وحيدة ، بلمير سارة : " دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي " ، دراسة نظرية بمخبر دراسات و أبحاث في الإتصال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 06 ، العدد 03 ، جويلية 2021 .

- اعتماد مختلف الوسائل و الدعائم الإتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة ، و مختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافآت و الحوافز ، خدمات الضمان الاجتماعي ، التأمينات الطبية و سياسة الأجور ، و التي تهم العاملين بالدرجة الأولى .
- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات غير رسمية ، و اعتماد الإتصال الشخصي كأحد القيم الثقافية الإتصالية داخل المؤسسة ، و الذي يساعد في بعض الأحيان على حل المشكلات من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار .
- ضرورة الاهتمام بالإتصال غير اللفظي داخل المؤسسة و الذي يكتسي أهمية بالغة في فهم ثقافة الأفراد .
- الحرص على الاهتمام بالقيادة داخل المؤسسة و فهم سلوكياتهم الإتصالية باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها. و لهم الدور الأبرز في ظهور أنماط سلوكية مختلفة ، باعتبارهم القدوة داخل المنظمة إذ يجب استغلالهم في تعزيز المشاعر الإيجابية اتجاه المؤسسة .

نقاط الإرتباط و التداخل مع دراستنا :

تتمثل نقطة الإلتقاء الجوهرية بين الدراستين في اعتبار الثقافة الإتصالية عاملا حاسما في تشكيل المناخ التنظيمي ، و توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. بحيث ركزت دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة الإستشفائية على مدى تأثير مختلف المتغيرات التي تشكل الثقافة الإتصالية و تأثيرها على مستوى التحفيز و الأداء الوظيفي لدى العاملين . في حين ركزت الدراسة المتعلقة بدور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي على الجانب الإتصالي في المؤسسة أي مختلف الدعائم الإتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة و اعتماد الإتصال الشخصي و ضرورة الاهتمام بالإتصال الغير لفظي و تعزيز المشاعر الإيجابية و الحرص على الاهتمام بالقيادة داخل المؤسسة أي أن الثقافة الإتصالية تمارس وفق أسس استراتيجية و مهنية ، تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة و الإلتزام لدى العاملين و هو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاهم الوظيفي. يظهر التداخل بين الدراستين أن هناك علاقة ترابطية وثيقة بين الرضا الوظيفي من جهة ، و التحفيز و الأداء من جهة أخرى، حيث يشكل الرضا أرضية أساسية لتحقيق أداء مستدام و محفز. و في هذا الإطار ، تمثل الثقافة الإتصالية قاسما مشتركا و مؤثرا محوريا ، تتقاطع عنده مختلف أبعاد السلوك التنظيمي . و بالتالي ، فإن نتائج الدراستين تؤكدان على أهمية تطوير أبعاد الثقافة الإتصالية ليس فقط كأداة بل كرافعة استراتيجية لتحسين مناخ العمل و الرفع من فعالية الأداء الوظيفي .

الدراسة الثالثة :

دراسة حول " تنمية السلوك التنظيمي " : و هي تحت عنوان (السلوك الإنساني في المنظمات) لكل من " أحمد علي جبر و عبد المحسن جودة "39 انطلاقا من نظرية التعزيز التي نادى بها إسكندر ، حاول كل من الباحثان اللذان سبق ذكرهما تطبيق هذه النظرية التي تقول : (أن سلوك الإنسان غير مدفوع بدوافع داخلية موروثة ، و إنما ناتج ما حوله من مثيرات ، و أن سلوك العمال يتغير بتغير البيئة التي يعملون فيها) لذا فلا يمكن تحديد مسبقا لحاجات و مشاعر الفرد و إنما يتوقف ذلك على المثيرات التي يتعرض لها الشخص و الإستجابات و ما لاقاه الفرد نتيجة هذه الإستجابات التي تركز على تعزيز السلوك المرغوب فيه أو ما يطلق عليه بالسلوك الإيجابي للمنظمة ، فكانت إشكالية هذه الدراسة تتمحور كيف يمكن تعزيز السلوك

³⁹ أحمد علي جبر ، عبد المحسن جودة : " السلوك الإنساني في المنظمات " ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، مصر ، 1999 .

الإيجابي ، بدلا من استخدام العقاب كوسيلة في الحصول على السلوك المرغوب فيه؟ وكيف يمكن معالجة نسبة ارتفاع غياب العمال بمؤسسة الدراسة؟ و للإجابة عن هذه الإشكالية كانت الإقتراحات التالية في شكل فرضية جزئية :

- المتابعة الشهرية للعمال تساعد على الإنقاص من الغيابات المتكررة .
- تعديل أسلوب معاملة هؤلاء العمال يساعد على المواظبة و يشجعهم .
- خفض من تقارير المتابعة يعزز من السلوك الإيجابي للعمال داخل المؤسسة .

أما بالنسبة للمنهج الذي استعمل من خلال قراءتنا لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الكمي المدعم بتقنية الملاحظة بالمشاركة ساعدتهما كثيرا في تحليل نتائجهما التي تتبعها فيهما سلوك المواظبة للعمال داخل المؤسسة . أما عن العينة فقد جرت هذه الدراسة في إحدى الشركات المصرية التي كانت تعاني من ارتفاع في نسبة الغياب بين عمالها ، فدرس أسلوب متابعة الغياب و طريقة معاملة 38 عامل .

و بخصوص النتائج التي توصلنا لها هي ما يلي :

- انخفاض نسبة الغيابات من 11 % إلى 6 % ثم إلى 4 % ، بواسطة تتبع أسلوب التعزيز و تشجيع السلوك الإيجابي داخل المؤسسة .
- تعزيز أسلوب السلوك المرغوب فيه يؤدي إلى تقليل من السلوك الغير المرغوب فيه .

أحمد علي جبر و عبد المحسن جودة اللذان حاولا تبين من خلال دراستهما أن سلوك العمال غير مدفوع بدوافع داخلية موروثة ، و إنما هو ناتج لمثيرات بيئة العمل التي يعمل في ظلها ، و ذلك انطلاقا من نظرية إسكندر التي تقر بذلك ، فحاولا افتراض طرق لتعزيز السلوك الإيجابي و تجنب العقاب .

نقاط الإرتباط و التداخل مع دراستنا :

تتقاطع دراستنا و المعنونة ب " واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي " على مستوى مستشفى مع دراسة " تنمية السلوك التنظيمي بالمنظمات " في عدد من الجوانب النظرية و التطبيقية ، حيث يمثل السلوك التنظيمي محورا مشتركا لكلا الدراستين ، و ان اختلفت زوايا المعالجة . ففي حين تركز دراستنا على أثر الثقافة الإتصالية كعامل محدد للسلوك التنظيمي داخل بيئة العمل الإستشفائية ، فإن الدراسة الأخرى تتطرق من منظور أوسع يسعى إلى تنمية هذا السلوك و تحسينه من خلال مجموعة من الاليات و الأساليب التنظيمية .

كما تلتقي الدراستان في التأكيد على أهمية البعد البشري و دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث تشدد كل منهما على أن السلوك التنظيمي يتشكل من خلال تفاعل الأفراد مع محيطهم الاتصالي و الثقافي و الإداري . و عليه يمكن اعتبار الثقافة الإتصالية كما أظهرت دراستنا أحد المدخلات الأساسية لتنمية السلوك التنظيمي ، مما يبرز أهمية بناء بيئة إتصالية فعالة كشرط مسبق لتعزيز الممارسات التنظيمية الإيجابية في مختلف أنواع المنظمات ، و منها المستشفيات.

الدراسة الرابعة :40

دراسة (خلايفة العلمي ، 2016/2015) الموسومة ب : " مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية " -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي- ، دراسة منشورة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، مقدمة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، تخصص إدارة الموارد البشرية .

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على علاقة الحوافز المادية و المعنوية بأداء الممرضين بالمستشفى محل الدراسة و معاينة أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية ، و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى قدرة نظام الحوافز في المؤسسات الصحية على دفع الأطباء نحو تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال رفع مستوى أدائهم ؟

و انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مضمون التحفيز في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية ؟
- هل نظام الحوافز مرن بالقدر الكافي ليحفز الأطباء على تحسين أدائهم ؟
- ما هي أهم أنواع الحوافز من وجهة نظر الأطباء ؟
- هل ما يتم منحه من حوافز في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية يسهم في تحسين أداء الأطباء ؟
- ما مدى توفر الحوافز في المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟

و تم الإعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و في إطار تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث ، تم الإستناد إلى المقابلات الشخصية مع مسؤولي الإدارة في المؤسسة محل الدراسة ، بالإضافة إلى تصميم استبيان موجه لأفراد العينة .

و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- عدم وجود نظام حوافز مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء .
- عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي متطلبات الحياة اليومية ، و هذا راجع للمركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي عامة و قطاع الصحة بصفة خاصة .
- الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع الجهد المبذول .
- ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحسين الأداء .
- نظام تقييم الأداء المطبق يعاني من قصور و اختلال و هو يحتاج إلى مراجعة .

40 العلمي خلايفية : " مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية " -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، مقدمة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2016/ 2015 .

- يفضل الأطباء الحوافز المادية و يعتبرونها الأهم .

نقاط الارتباط و التداخل مع دراستنا :

تتقاطع الدراسات في اهتمامهما المشترك بتحليل سلوك المورد البشري داخل المؤسسات الصحية ، مع اختلاف في الزاوية المعتمدة لكل منهما . ففي دراستنا التي تتناول واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي ، يعد التحفيز أحد المظاهر المركزية لهذا السلوك ، حيث يفترض أن تؤثر البيئة التي تتشكل من متغيرات الثقافة الإتصالية بالإضافة إلى الحوافز بأنواعها المادية ، المعنوية و حوافز الخدمات الاجتماعية على فاعلية أداء الموظفين . من جهتها ، تركز الدراسة الثانية على نظام الحوافز كأداة مباشرة لتحفيز الموارد البشرية و تحسين أدائها . و من هذا المنطلق ، تبرز علاقة تكاملية بين الدراستين ، إذ تعد الثقافة الإتصالية الإيجابية بيئة حاضنة و ضرورية لنجاح أي نظام حوافز . كما أن كلا الدراستين تنطلقان من السياق الإستشفائي كمجال تطبيقي ، مما يضيف على المقارنة طابعاً واقعياً و يسمح باستنتاج أن فعالية الحوافز لا تتحقق بمعزل عن اتصال فعال، و أن تعزيز ثقافة اتصالية إيجابية يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المورد البشري عبر رفع مستوى التحفيز.

الدراسة الخامسة : 41

دراسة (عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي ، 2023) الموسومة بـ " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي -دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية- " ، دراسة منشورة ، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرقية ، عمان .

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإطلاع و قياس مدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي و الموظفين في المؤسسة محل الدراسة و تقييم مدى هذا التأثير على الموظفين سواء كان إيجابياً أو سلبياً من وجهة نظرهم و إكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها و ما يترتب عليه من سلوك ، بالإضافة إلى قياس مدى ما يقدم من تحفيز لموظفي الشركة و مدى اختلاف مستوى الحوافز باختلاف " الجنس ، العمر ، الوظائف و المؤهل الدراسي " للموظفين في الشركة، و تسليط الضوء حول الأثر المباشر على الحوافز المادية و المعنوية و تداعياته على العاملين بالشركة . و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركة ؟

و من بين الأسئلة الفرعية من هذا التساؤل ما يلي :

- ما هو أثر الحوافز المادية على رفع مستوى أداء الموظفين في الشركة ؟
- ما هو أثر الحوافز المعنوية على رفع مستوى أداء الموظفين في الشركة ؟

و قد اعتمد الباحث في إعداد الدراسة الميدانية على أدوات مختلفة في البحث و التقصي كان أهمها إعداد إستبيان تم توزيعه على 100 فرد و الذين هم عينة الدراسة ، كما قام بعمل مجموعة من المقابلات المباشرة مع مدراء الأقسام المختلفة بالشركة،

⁴¹ البلوشي عبد المجيد أحمد سعيد : " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي -دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية- " ، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرقية ، عمان ، 2023 .

بالإضافة إلى قيام الباحث في جمعه للمعلومات على الإعتدال على أداة الملاحظة من خلال ملاحظة سلوك عينة الدراسة بشكل مباشر و تدوين جميع الملاحظات . و من أهم ما أوجدت الدراسة من نتائج ما يلي :

- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل " الحوافز المادية و المعنوية " و المتغير التابع " الأداء الوظيفي " ، بحيث كلما زادت نسبة التحفيز داخل مجتمع الدراسة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين و العكس صحيح.
- تم التوصل أيضا إلى أنه لا يوجد معايير و ضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز .
- نظام المكافآت المادية غير فعال ، و لا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي .
- تسود الشركة علاقات التقدير و الإحترام المتبادل بين الزملاء في العمل و العاملين ، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام .

نقاط الإرتباط و التداخل مع دراستنا :

تتقاطع الدراسات في تركيزها على التحفيز كعامل محور في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة ، حيث تبرز كل منهما أهمية توفير ظروف في بيئة العمل التي تدعم الأداء الوظيفي الفعال . غير أن نقطة التداخل الأساسية تكمن في أن دراستنا تتناول التحفيز من خلال عدسة الثقافة الإتصالية و تأثيرها على السلوك التنظيمي داخل بيئة إستشفائية ، بينما تتناول الدراسة الأخرى التحفيز كعامل مباشر و مستقل في تأثيره على الأداء الوظيفي داخل الشركة . و يظهر من خلال ذلك أن الدراستين تتكاملان في الطرح ، إذ تبرز دراستنا أهمية البيئة الإتصالية الداخلية في تشكيل مناخ تحفيزي إيجابي ، مما يجعل الإتصال احد المحددات الغير مباشرة للأداء ، في حين تؤكد الدراسة الثانية على النتائج المباشرة للتحفيز في بيئة عمل مختلفة . و بذلك ، فإن كلتا الدراستين تلتقيان في الهدف المتمثل في تحسين أداء المورد البشري ، مع اختلاف في المدخل التحليلي ، مما يتيح فهما أكثر شمولية للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي عبر مستويات و قطاعات تنظيمية متنوعة .

جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات السابقة في كونها تمكن الباحث من الوقوف على الخلفيات النظرية التي بنيت على أساسها و مدى الجهود التي قام بها الباحثون في سبيل الوصول إلى نتائج تدعم تصوراتهم الموضوعية و الفلسفية حول البنى التشكلية و المفاهيمية التي انطلقوا منها في صياغة موضوعاتهم .

هذه الدراسات لن تتطابق بأي حال من الأحوال مع دراستنا بالشكل الكامل ، و لكنها تمثل في بعض جزئياتها تقاطعا أبستمولوجيا بالمعنى الرؤيوي ، فقد تتشارك بعض الموضوعات في عنوان البحث على سبيل المثال لا الحصر ، لكن الزوايا التحليلية و التفسيرية تختلف تماما بسبب التنوع في التراث النظري الذي اعتمد عليه الباحث ، زيادة على الخلفية و المرجعية التخصصية لكل باحث . فكل الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث تم استغلالها من حيث بعض الأطر التشاركية التي تجمعنا بعملنا ، زيادة على كونها تشكل بوجه عام نقطة التقاء بعض سيروراتها المحورية و النسقية . ساعدتنا هذه الدراسات على بلورة لأهم المفاهيم التي يمكن أن نبني عليها إشكاليتنا من خلال صياغة لفرضيات الدراسة و اختيار المنهج المناسب ، إضافة إلى انتقاء المؤشرات الصحيحة في تركيب أسئلة الإستمارة و كيفية بناء حجم العينة .

كل الدراسات التي أخذت بها الباحثة عالجت زوايا أبعاد و مقومات الثقافة الإتصالية ، و موضوعي التحفيز و الأداء الوظيفي و العلاقة بينهما في إطار السلوكيات التنظيمية للموظفين ، و هي زوايا جمعناها في عملنا هذا بشكل سمح لنا بأن نتوسع في

دائرة المعالجة بموضوع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي من خلال ما توصلت إليه أغلب الدراسات التي استقينها منها بعض المتغيرات العامة .

13. المقاربة النظرية

يعتبر الإقتراب النظري من الأساسيات الأولى لبناء أي دراسة علمية على أسس سليمة ، إذ من خلاله يمكن ضبط الموضوع و التحكم في كل أبعاده و مؤشرات التي يمكن قياسها من خلال الجانب الميداني ، بحيث أنه : " لا تهيكل المعرفة العلمية إلا من خلال إعادة تركيب المعارف انطلاقا من نقد مجموعة نظريات متجانسة تستمد منها عناصر مختلفة و متباينة "42.

و من بين النظريات التي تتوافق و موضوع دراستنا :

❖ النظرية البنائية الوظيفية :

- تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء Structure و الوظيفة Function في تفكيكها لبنية المجتمع و الوظائف التي يقوم بها ، و في تحليلها للظواهر الاجتماعية و ترابط الوظائف المتولدة عن ذلك ، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء او العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء إجتماعي . أما الوظيفية فيشير بها على الدور و الإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي .43
- هي ارتباط أنساق العلاقات الاجتماعية المنتظمة و المتميزة عن بعضها البعض بطرق مختلفة44.
- و عليه يشير المصطلح لمساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار و توازن المجتمع .45

متطلبات النظرية البنائية الوظيفية : في إطار تحليلات النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة نجد أن مستلزماتها حسب " بارسونز " كل نسق اجتماعي يهدف إلى تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه استمراريتها مما تطلب الوجود العديد من المتطلبات التي تضمن هذه الإستمرارية و هي أربعة متطلبات :

- التكيف : حيث يتطلب النسق التكيف مع البيئة التي تحيط به .
- تحقيق الهدف : حيث يحدد هذا المتطلب الأولويات اللازمة لتحقيق أهداف النسق .
- التكامل : بمعنى أن مكونات النسق لأفراد أو جماعات أو أنساق فرعية لا بد أن تتكامل من أجل تحقيق الأهداف العامة و إنجاز الوظائف باعتبارها جزء من النسق العام .
- المحافظة على النمط و إدارة التوتر : و ذلك عن طريق طرح جملة من الخصائص التي تتمثل في المهارات ، التخصصات ، الحوافز المادية و المعنوية ، السمات الشخصية للقيادات و الأعضاء .

و يجمع رواد هذه النظرية على افتراضات أساسية ، و التي حصرها " روبرت ميرتون " سنة 1957 فيما يلي :

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة ، و تنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل .

42 P. Bernoux : La sociologie des entreprises , Edition : Seuil , Paris , 1999 , p 245 .

43 الحوات علي : " النظرية الاجتماعية " ، اتجاهات سياسية ، منشورات فاليتا ، مالطا ، 1998 ، ص 96 .

44 محجوب محمد عبده : " أنثروبولوجيا الزواج و الأسرة و القرابة " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2005 م ، ص 38 .

45 مكايي حسن عماد ، ليلي حسين السيد : " الإتصال و نظرياته المعاصرة " ، الدار المصرية اللبنانية ، 1998 ، ص 43 .

- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ، و مجموع عناصره تضمن استمرار ذلك ، بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا الوزن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط فستعادي هذا التوازن .
- كلل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام .
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لإستمرار وجوده ، و هذا الإستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته⁴⁶.

إسقاط النظرية :

إن دراستنا المنصبة حول الثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية ، محاولة منا معرفة و تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين الثقافة الإتصالية و الأداء و التحفيز ، و من أجل هذا قمنا بإختبار المقاربة البنائية الوظيفية ، حيث تهتم هذه النظرية بتفسير المواضيع التي تغطي قطاعات واسعة من المجتمع ، كما أنها تدرس البناء و المؤسسات الاجتماعية و تستخدم هذه المقاربة مفهوم التوازن و التضامن و نظام تقسيم العمل لتفسير كيف يستمر النظام الاجتماعي و الذي يربط البناء كله هو " النظام " .

و بالعودة إلى إسقاط النظرية على دراستنا نجد أن الثقافة الإتصالية هي وظيفة إدارية ضرورية داخل المؤسسات بمختلف مجالاتها ، كونها خصصت لنفسها مكانة حتمية في الهيكل التنظيمي ، و هذا واقع لزرع و تعزيز روح الثقافة الإتصالية الفعالة داخل المؤسسة ، و محرك أساسي لهذه الروح ، و تنمية الدوافع و تحسين الأداء .

يمكن إدراج البنائية الوظيفية كمرجعية أساسية للسببين الآتيين :

- أن الثقافة الإتصالية و وظيفة رسمية في المؤسسة لها أهداف واضحة و التي تسعى إلى تحفيز الموظفين و القدرة على إنجاز الأعمال المسطرة من قبل المؤسسة مما يساعد على تقديم أداء أفضل .
- أن الوظيفية تؤكد على فكرة التكامل و إستمرار النظام الاجتماعي بأسلوب مجدي و فعال يعكس إتجاهات إيجابية كخلق روح التعاون و التكامل داخل التنظيم مما يساعد على تقديم أداء جيد .

❖ نظرية العلاقات الإنسانية ل ليكرت (Human Relation Theory)

تري هذه النظرية أن الإنسان كائن إجتماعي ، يُعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة ، و لأسلوب التعامل معه ، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين ، و إتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية تعد حوافز لمزيد من العمل ، لا تقل أهمية عن الحافز الاقتصادي⁴⁷، و قد أعطي التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية من " Rensis Likert " ، الذي صنف الدوافع الإنسانية في العمل إلى : دوافع إقتصادية ، و دوافع الأمان و الطمأنينة ، و دوافع ذاتية مثل التقدير و الإحترام و الشعور بالأهمية داخل الجماعة و المؤسسة ، و دافع الفضول و حب الإستطلاع ، و دافع الرغبة في الإبداع⁴⁸.

⁴⁶ محمد عبد الحميد : " نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير " ، ط 02 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص 131 .

⁴⁷ الفريوتي ، محمد قاسم : " الوجيز في إدارة الموارد البشرية " ، ط 01 ، عمان : دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010 ، ص 58 .

⁴⁸ حريم ، حسن : " السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد في المنظمات- " ، عمان ، دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع ، 1997 ، ص 132-133 .

و تقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسسة هي مجتمع إنساني ، يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ، و يشارك في تحقيقها جميع العاملين ، رؤساء و مرؤوسين ، و تعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقة بينهم، أي أن الإنتاج في المؤسسة يكون عاليا إذا كانت هناك علاقات مبنية على الإحترام و الود و التفاهم بين العاملين ، و العكس صحيح⁴⁹ .

مما سبق ، يمكن القول إن هذه النظرية كان لها الأثر الكبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات ، و أهمية الحوافز المعنوية التي غابت في نظرية الإدارة العلمية ، التي اهتمت فقط بالحوافز المادية ، حيث لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الرضا المهني عن العمال ، و تحفيزهم نحو العمل و الإنجاز أكثر .

إسقاط النظرية :

■ يمكن الإعتماد على هذه النظرية في دراستنا و التي أعطت بعدا جديدا في مجال التنظيم و هو الاهتمام بالكادر البشري بالمؤسسة و العمل على سد إحتياجاته من أجل الرفع من فعالية أدائه ، خاصة فيما تعلق بالحوافز المعنوية التي لها نفس الدور و التأثير على فعالية العمل ، و هذا ما هدفت دراستنا إليه و هو دراسة السلوك التنظيمي للعاملين من خلال التطرق إلى علاقة التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي على الأداء الوظيفي .

14. صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث أكاديمي من بعض الصعوبات التي سيواجهها الباحث أثناء قيامه بالدراسة سواء من حيث البناء المنهجي أو النظري أو التطبيقي للموضوع ، هذه الصعوبات ما كان لها أن تمنعنا من مواصلة البحث و التنقيب عن كل معلومة أو مؤشر يرتبط بدراستنا بل زادت رغبتنا في المضي قدما نحو تحقيق الأهداف المسطرة رغم كثرة العقبات ، و تتمثل الصعوبات التي واجهتها الباحثة في النقاط التالية :

- في الجانب النظري ، وجدنا صعوبة تتعلق بنقص كبير في دراسات علمية و كتب و مراجع تتعلق بموضوع دراستنا سواء معلومات تتعلق بالثقافة الإتصالية أو حتى دراسات سابقة رصدت العلاقة التي تربط الثقافة الإتصالية بالسلوك التنظيمي في المؤسسات .
- أول صعوبة واجهتها الباحثة في الجانب التطبيقي هو منعها من إجراء المقابلات و توزيع الاستبيانات مع أفراد الطاقم الطبي و الشبه طبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود.
- عنوان المذكرة بحد ذاته ، فيمجرد أن بدأت الباحثة في إجراءات البحث الميداني و تسجيل الملاحظات و إجراء المقابلات حتى لمسنا نوعا من عدم الفهم و عدم استيعاب بعض المفاهيم حتى من المكلفة بالإتصال و الإعلام بالمستشفى في كل ما يتعلق ب " الثقافة الإتصالية " ، " الإتصال الرسمي " ، " الإتصال الغير رسمي " ، دون الحديث عن من هم بعيدون عن التخصص و مجال الإتصال من أفراد عينة البحث ، و بالتالي استغرقنا وقتا طويلا في عملية الشرح خاصة مع فئة الأسلاك المشتركة من أعوان الأمن و النظافة ما جعلنا نحول الاستبيانات إلى شبهة مقابلات معهم بما يتلاءم و يخدم الباحثة التي أرادت أن تكون أفراد عينتها على دراية كافية حول مفاهيم الموضوع بأكمله.

⁴⁹ سعيد ، صالح عودة : " إدارة الأفراد " ، ليبيا : الجامعة المفتوحة ، 1994 ، ص 307 .

- صعوبة إجراء مثل هذه الدراسات خاصة في حالة دراستنا و هي مستشفى ، و تكمن الصعوبة في وجود نوع من الحواجز النفسية تمنع المبحوثين من التفاعل مع مجريات البحث و خوفهم من الإجابة عن الأسئلة ، حيث واجهنا في العديد من المرات رفضهم الإجابة عن الأسئلة ، و في أحيانا أخرى طلبوا منا ممن أجابوا أخذ معلوماتنا الشخصية.
- التردد الذي بدى على وجوه الكثير من المبحوثين من مختلف فئات الدراسة "الطاقم الطبي و الشبه طبي و الأسلاك المشتركة " ، حيث رفض بعضهم مثلا التحدث إلينا إلا بموافقة رسمية من رؤسائهم المباشرين في المستشفى.

الفصل الثاني :

الإطار النظري

الفصل الثاني :

واقع الثقافة الإتصالية و علاقته

بالسلوك التنظيمي

مقدمة الفصل

سننظر من خلال هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بهذه الدراسة بداية من خلال التطرق إلى مفهوم الإتصال و الثقافة بحيث تشكل ثقافة المؤسسة إحدى المرتكزات الأساسية لنجاحها و التي تميزها عن مؤسسات أخرى حتى في نفس المجال ، و يعد الإتصال سبيلا لتعزيز هذه الثقافة سواء من حيث الحفاظ على صورة المؤسسة أو التأثير على سلوك أفرادها و على ما يتشاركون فيه من معارف و معتقدات ، و لأنه يلعب دورا رئيسيا في تماسك المؤسسة و الحفاظ على بقاءها و استمرارها.

و من هنا انبثق مصطلح الثقافة الإتصالية و التي تتشكل من خلال جملة من المتغيرات أهمها الأساليب الإتصالية الفعالة التي تخدم في نهاية الأمر ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف . و لا ينحصر الأمر في ذلك بل يتعداه أيضا إلى أبعاد مختلفة كمسألة اتخاذ القرار و النظام المسيطر المتعلق بهذه العملية ما بين التسلطي و الديموقراطي و المتساهل ، الهيكل التنظيمي المعبر عن توزيع السلطات و قنوات الإتصال ، القائم بالإتصال و المسؤول عن إدارة العملية الإتصالية بالإضافة إلى مختلف الوسائل التكنولوجية ، فضلا عن مختلف النشاطات الإتصالية التي تتبناها المؤسسة في أحداثها و تظاهراتها ، إلى جانب العديد من الأسس و المقومات التي ينبغي أن نضعها في الحسبان إذا أردنا أن نخوض و نتعمق في مختلف الأبعاد التي تشكل الثقافة الإتصالية في المؤسسة و تحدد ما إذا كانت قوية أم ضعيفة .

بعدها بالتطرق إلى الثقافة الإتصالية باعتبارها البطاقة التعريفية التي تميز مؤسسة عن أخرى و التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في تشكيلها . و من خلال هذه المتغيرات و درجة تواجد كل متغير يتم القول ما إذا كانت هذه الثقافة الإتصالية قوية أم ضعيفة ، بعدها سننظر إلى الوسائل المختلفة التي تؤدي إلى تطوير الثقافة الإتصالية بالمؤسسة و في نهاية الجزء الأول من هذا الفصل سيتم توضيح العلاقة بين الثقافة الإتصالية و الثقافة التنظيمية بسبب وجود خلط بينهما أو إعتبارهما على أنهما يندرجان في إطار نفس المعنى .

كما يعد موضوع الحوافز و الأداء من المواضيع الأكثر أهمية في مجال الإدارة ، و ذلك لأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية المورد البشري باعتباره هو الذي ينجز المهام و يسعى جاهدا لرفع أدائه ، و نتيجة لهذه الأهمية تسلك المؤسسات طرق مختلفة و تستخدم مداخل متنوعة للتحفيز من أجل تغيير سلوك الفرد العامل و رفع أدائه و تحريك دوافعه بغرض ظهوره و تميزه عن غيره في المؤسسة . كما أن للحوافز دور بالغ و أهمية كبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي يتم من خلالها تعبير المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز ، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و هي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع و حث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتها . و بالتالي و من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق لمفهوم الحوافز و أنواعها ، و الفرق بينها و بين الدوافع ، بالإضافة إلى أهميتها و أهدافها و شروط نجاح نظام الحوافز و الصعوبات التي من الممكن أن تعترضها و أخيرا مقومات فاعلية نظام الحوافز .

و في جانب الحديث عن الأداء الوظيفي ، سنقدم مفهوم لهذا الأخير و العوامل المؤثرة فيه و محدداته و أهميته ، بعدها العلاقة بينه و بين الثقافة ثم بينه و بين الإتصال .

أولاً : الثقافة الإتصالية

1. مفهوم الثقافة الإتصالية

■ مفهوم الثقافة

" تتكون الثقافة من كيفية ارتباطنا بالآخرين ، و كيف نفكر ، و كيف نتصرف ، و كيف ننظر إلى العالم " .⁵⁰

تضرب الثقافة جذورها في الجوانب المختلفة لحياة الناس ، فهي مُتشربة بالطقس و الأجواء التي يعيشونها ، و مُتشربة بالمعتقدات الدينية و الروحية ، و مُتأثرة ببصمات التاريخ المشترك و ازدهاره ، و ما ينتج عن ذلك من جعل المجموعة البشرية مجموعة متجانسة من حيث القيم و العادات و الميول و الرغبات و المعايير ، و تطلعات تخص الحاضر و المستقبل.⁵¹

■ مفهوم الإتصال

الإتصال هو عملية نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل باستعمال وسائل مختلفة .⁵²

إذا أسقطنا هذا المفهوم على المؤسسة فيمكن القول أن الإتصال هو عملية نقل و تبادل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة (رؤساء و مرؤوسين) ، و بين المؤسسة و جمهورها الخارجي (زبائن ، موزعين ، موردين ، وسائل إعلام... إلخ) باستعمال مختلف الوسائل الإتصالية مكتوبة ، شفوية أو إلكترونية .⁵³

■ أما بالنسبة لمفهوم الثقافة الإتصالية

يرجع مفهوم ثقافة المؤسسة إلى إيليو جاك Eliot Jaques في بداية الخمسينيات ، في كتابه " Intervention et changement dans l'entreprise " إذ يرى أن ثقافة المؤسسة " هي نمط أو سلوك معتاد و طبيعية تفكير ، و تكون مقسمة و مشتركة بين أفراد المنظمة ، بحيث الأعضاء الجدد يتوجب عليهم تعلمها و تقبلها بصفة جزئية على الأقل ، و هذا لتسهيل اندماجهم في المنظمة " .⁵⁴

⁵⁰ Samover , L . A , Porter , R . E , McDaniel , R , & Roy ,C, S. Communication between cultures (eighth edition ed) . USA : Wadsworth , 2013, p 37 .

⁵¹ الحميري باسم محمد ، " التنمية الإدارية -الأدوات و المعوقات- " ، الإصدار الأول ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص 113 .

⁵² عبادي إيمان ، " الثقافة الإتصالية في المؤسسة-قراءة في الأسس و المقومات- " ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، أبريل 2023 ، كلية علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر 03 ، ص 292 .

⁵³ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 292 .

⁵⁴ Zerrouki , M.A , Culture d'entreprise et Motivation des salaries , cas de l'entreprise NAFTAL/District commercialisation Tlemcen (Mémoire en Magister) , Oran , Algerie : Université d'Oran , 2011 , p 116.

تم تعريفها أيضا بأنها " مجموعة من الإفتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة ، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية ، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم ، من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية " .⁵⁵

هي " مجموع السلوكيات المعتمدة لدى أفراد المؤسسة ، و تتمثل بمجموعة من العادات و القيم التي تعزز القدرة على تحقيق أهداف مشتركة " .⁵⁶

" تعود الثقافة الإتصالية للمؤسسة إلى ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل و العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة و في الوقت نفسه يُوجه سلوكهم و تصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة " .⁵⁷

العلاقة بين ثنائية " الثقافة " و " الإتصال "

يُمكن القول أن العلاقة بين الثقافة و الإتصال هي علاقة متداخلة و متكاملة ، بحيث يتم بناء و تشكيل الثقافة من خلال الإتصال ، بمعنى أن الإتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم و التي يتم من خلالها إنشاء و مشاركة جملة من الخصائص الثقافية من عادات و طقوس و سلوكيات و قيم . و بالتالي فإن الثقافة هي نتاج للتفاعل الاجتماعي يتم تشكيلها و تناقلها بين الأفراد و الحفاظ عليها من خلال وسائل الإتصال . و من جهة أخرى فإن الممارسات و الطرق الإتصالية يتم تشكيلها و نقلها من خلال الثقافة ، أو يمكن القول أنها جزء من الثقافة ، لذلك " لا ثقافة دون اتصال و لا اتصال دون ثقافة " و " الإتصال يُشكل الثقافة ، و الثقافة تُشكل الإتصال " .⁵⁸ لو أخذنا مثال عن مجموعة من الأفراد العانلين داخل المؤسسة (رؤساء و مرؤوسين - مرؤوسين فيما بينهم - أو رؤساء فيهم بينهم) بين الجيل القديم و الجيل الحديث ، يُمكن القول أن كل فرد عامل سيجلب معه أفكار فردية و سلوكيات و عادات مستوحاة من تجاربه الإتصالية و من ثقافته أو بيئته التي نشأ فيها ، بالتالي فكل عضو جديد سيؤثر بدوره على ثقافة هذه المجموعة، و يتفاعل أفراد هذه المجموعة مع بعضهم البعض و تبادلهم لخبراتهم و عاداتهم و ممارساتهم و إنشائهم لعلاقات عمل بينهم سيبدؤون بتشكيل أنماط و سلوكيات و قواعد ثقافية جديدة و سيتعلمون الإنضمام لثقافة معينة و يصبحون جزء منها و سيستبدلون بعض العادات الثقافية القديمة بعادات جديدة من أجل التكيف داخل بيئة العمل ، و هذه الثقافة الجديدة التي قاموا بتشكيلها تُشكل بدورها ممارسات الإتصال للأفراد العاملين بتلك المؤسسة .⁵⁸

⁵⁵ القريوتي محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي " ، الأردن ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2000 ، ص 151 .

⁵⁶ بوحمدان ندين ، " التنوع الثقافي و أثره على الثقافة الإتصالية لدى أفراد المؤسسة -إمكانية تطبيق النظرية الصفيرية في المؤسسات العامة اللبنانية أمودجا- " ، الجامعة اللبنانية ، معهد العلوم الاجتماعية ، لبنان ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية " ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2023 ، ص 25 .

⁵⁷ البكري فؤادة عبد المنعم ، " العلاقات العامة و تغير ثقافة المنظمات ، الإصدار 01 ، مصر : عالم الكتب للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 17 .

⁵⁸ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 293 .

2. مميزات الثقافة الإتصالية

إن الهدف من أي برامج لتقوية الثقافة و تدعيمها هو تحديد ما هو مفيد و فعال من الثقافة القائمة و لا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي :⁵⁹

- التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات و الاتصالات .
- ضمان سرية قيم المنظمة أي العمل بها .
- الإستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة الأهداف القيمة الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد و الجماعات لتشجيعهم على تدعيم و تعزيز هذه القيم .
- التأكيد على أن إجراءات الإستقراء تشمل القيم الأصلية للمنظمة و أن العاملين يستطيعون تحقيقها و تمثلها في سلوكهم.
- تشجيع التدريب على الإستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية و التي تعتبر جزءا من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة .

3.خطوات تشكيل الثقافة الإتصالية

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة الإتصالية تأخذ التسلسل التالي :⁶⁰

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بمت يُمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة ، و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين .
- استخدام نُظْم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة .
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار و اعتناق الفرد لثقافة المنظمة .
- تعريف العاملين للعديد من المواقف و التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها .
- تكليف العاملين للقيام ببعض الاعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

4.المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الإتصالية

حتى تتطور المؤسسة للأفضل من الضروري وجود ثقافة اتصالية حقيقية تسمح بتبادل الأفكار و تُشجع على الإبداع و الابتكار لدى جميع الموظفين . و لتحقيق ذلك و جب توفر مجموعة من الأسس و المقومات و المتمثلة في :

⁵⁹ المحمود ، رضوان : " العلاقات العامة في الإعلام " ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 283 .

⁶⁰ المرسي ، جمال الدين محمد ، و ثابت ، عبد الرحمن ادريس ، " السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 440-441 .

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو " الأداة التي تُبين توزيع السلطات و المسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة ، كما يبين وسائل الإتصال الرسمي بينها و مستويات الإشراف عليه ، فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة و وسيلة إدارية تُستخدم لإنجاز و تحقيق الأهداف التي وُجدت المؤسسة من أجلها ، و كلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما ساعدت المؤسسة على النجاح و تحقيق أهدافها ". و تُعد الثقافة من محددات الهيكل التنظيمي ، و يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى باختلاف القيم و الثقافة السائدة في تلك المؤسسة ، فإذا كانت الثقافة الإتصالية إيجابية يكون الهيكل التنظيمي مرنا يتغير دوريا و مُتوافقا مع متطلبات المؤسسة، بحيث تكون المهام أو المناصب الحيوية قريبة من المدير العام ، و من هنا تأتي العلاقة التكاملية بين الثقافة الإتصالية و الهيكل التنظيمي . و لما كان الهيكل التنظيمي يشير إلى تصميم العمل و توزيع المهام ، و تصميم طرق و قنوات الإتصال و توزيع السلطة ، و المدراء العاملون و التنفيذيون و المستشاريون ، فإن أي تغيير في أحد هذه العناصر من شأنه أن يؤدي إلى تعديل أو تغيير في بناء الهيكل التنظيمي ككل لتحقيق أهداف المؤسسة و ترسيخ ثقافة اتصالية إيجابية . غير أن في بعض الحالات قد نجد بعض المؤسسات تسير وفق هيكل تنظيمي واحد بالرغم من أن تلك المؤسسة تداول عليها العديد من الرؤساء المدراء العامون و هذا يُوحى بوجود ثقافة ضعيفة .⁶¹

كما نرى أن من بين مهام الهيكل التنظيمي أنه يدعم الشفافية و المساواة في المؤسسات ، فعندما تكون قنوات الإتصال واضحة، يصبح من الأسهل تتبع تدفق المعلومات و تحديد المسؤول عن كل مهمة، ما يساعد على بناء الثقة بين الموظفين و يشجعهم على تحمل المسؤولية عن عملهم.

القيادة الإدارية :

لعل أساس نجاح المؤسسات باختلاف أشكالها هو القائد الناجح الذي يقود فريق عمله و يُوجهه و يُقدر إمكانياته و يحترم قدراته ، و هو كذلك الذي يُشارك فريق العمل في اتخاذ القرار و يحسسه بأنه جزء من المؤسسة مما ينعكس على أداء أعضائه، و هو الذي يعمل على توفير بيئة عمل إيجابية و محفزة له .⁶²

تبدأ الثقافة بالقيادة الذين يفرضون قيمهم و تصوراتهم على فريق العمل بالمؤسسة . إن العلاقة بين القيادة و الثقافة هي علاقة تكاملية فالقيادة يخلقون الثقافة و الثقافة تُحدد ما يمكن اعتباره قائدا . لذلك يجب أن يكون القادة على دراية بالبيئة التي يعملون فيها ، و في الوقت نفسه يجب أن يكونوا على دراية بالقواعد الأساسية التي تحكم تلك الثقافة . و لعل قيامهم بذلك يُمكنهم من تكييف ثقافتهم في مواجهة التغيير و يكون ذلك من خلال إعادة التأصيل و التعريف بالقيم القديمة أو إدخال قيم جديدة للمؤسسة.⁶³

إن نمط القيادة السائد بالمؤسسة (تسلطيا أو بيروقراطيا أو ديموقراطيا أو متساهلا) هو مؤشر من مؤشرات الثقافة السائدة بالمؤسسة (إيجابية أو سلبية) . و على سبيل المثال إذا كان **النمط التسلطي** سائدا في المؤسسة وهو النمط الذي يهتم بالعمل

⁶¹ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 295 .

⁶² عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 295 .

⁶³ Molina Deforest A . VALUES IN PUBLIC ADMINISTRATION : THE ROLE OF ORGANIZATION CULTURE . International Journal OF Organization THEORY and Behavior , 12 (2) , 2009 , p 273-274 .

فقط و لا يهتم بالأفراد باختلاف مستوياتهم لا بمشاعرهم و علاقاتهم الإنسانية و الاجتماعية و لا يستمع لهم و لا يُرحب بأفكارهم فإن ذلك يدل على وجود ثقافة اتصالية سلبية. بينما إذا كان **نمط القيادة الديمقراطي و الفعال** سائدا في المؤسسة و هو النمط الذي يسعى لتوفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد ، و يعمل على فتح الفرص أمام جميع العمال للإبداع و التفكير ، و تُبنى اتصالاته المستمرة مع جميع العمال على الثقة و التكاملية في اتخاذ القرارات فذلك يوحي بوجود ثقافة اتصالية حقيقية إيجابية . في حين أن **نمط القيادة المتساهل** في التعامل مع مرؤوسيه من شأنه أن يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال لكن من جهة أخرى ذلك يدل على ضعف الثقافة الإتصالية السائدة في تلك المؤسسة.⁶⁴

مناخ وبيئة العمل

يقضي الموظف جزءا كبيرا من حياته في بيئة العمل ، و هذا ما يؤثر على سلوكه الإتصالي و حالاته النفسية و المعرفية . و بيئة العمل هي " إطار و عائي تُمثل كل ما يحيط بالفرد في مجال عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه . و في ميوله اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها ، و المشروع الذي ينتمي إليه ".⁶⁵

لتأسيس ثقافة اتصالية فعالة ، يجب خلق بيئة عمل مناسبة ، و لما نتحدث عن بيئة عمل جيدة فإننا نتحدث عن تخطيط المكاتب، بحيث يجب أن تكون مريحة و مصممة بشكل جيد و تُشجع على تعزيز التبادل و التفاعل بين الموظفين و الاندماج و الإلتزام الوظيفي و تسمح لهم بمناقشة أفكارهم و مشاركتها سواء كانت هذه المكاتب مفتوحة أو مغلقة . و من الأحسن كذلك أن تتوفر بيئة العمل على أماكن للإستراحة ، فعلى سبيل المثال نجد شركة غوغل Google التي عملت على تصميم مبانيها بشكل إبداعي يُظهر ضخامة الشركة ، كما اعتمدت في تصميمها للمكاتب على طريقة مميزة ، كما تضم هذه البيئة المؤسسية فضاءات للراحة للموظفين ، بحيث يتم اقتطاع 20 % من الوقت الرسمي للعمل لصالح الموظف لإستغلاله في مشروعه الخاص (إذا كان لديه) أو للترفيه . و تضم بيئة العمل في شركة غوغل صالة ألعاب رياضية و حمامات للسباحة و مساحات للإسترخاء و ملاعب التنس و كرة القدم ، كما توفر لهم رعاية صحية ، كما توفر الشركة دراجات للتنقل بين مرافقها . يمكن أن نشير كذلك لشركة أبل Apple كمثال في هذه الجزئية ، بحيث عملت هذه الشركة على تهيئة مقر الشركة بمجموعة من المراكز و المرافق الترفيهية كصالة للألعاب الرياضية و ملعبين للتنس . و من جهة أخرى إذا تحدثنا عن بيئة العمل فإننا نتحدث كذلك على البيئة المحفزة التي يسود فيها الإحترام و التقدير المتبادل بين المرؤوسين فيما بينهم و مع رؤسائهم ، و التي تتم فيها مشاركة المعرفة و لعل ذلك يمكن أن يكون من خلال وجود هيكل تنظيمي أقل مركزية.⁶⁶

القيم و العادات الإدارية

القيم هي مركز الثقافة ، و جوهر التواصل بين الثقافات ، و العنصر الرئيسي الذي يؤثر على التواصل بين الأمم . و القيم لها مكونات تشمل " المعرفة و الوجدان و المهارات الأدائية و السلوكيات الفردية و الجماعية ، و لها اهتمامات تتعلق بالناحية

⁶⁴ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 296 .

⁶⁵ الحريري محمد سرور ، " ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة " ، الإصدار 01، عمان ، الأردن : الأكاديميون للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 64 .

⁶⁶ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 296 .

الوجودية عموماً والنواحي الأخرى الأخلاقية و الجمالية و التقديرية و الإختيارية "67. إذا تحدثنا عن القيم الإدارية أو المؤسسة يمكن القول أن القيم تشكل عنصر أساسي و قوي داخل المؤسسة باعتبار أنها تُوجه سلوك الفرد ، و تتمثل في المبادئ و السلوكيات التي تُؤمن بها المؤسسة و العمال داخلها. 68 و تنقسم القيم المؤسسة إلى قيم إيجابية و قيم سلبية أحياناً و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (02) : يوضح إسناد القيم/السلوكيات حسب نوع القيمة وفق الباحث ريشارد باريت

قيم / سلوكيات فردية	قيم / سلوكيات علانية	قيم / سلوكيات تنظيمية	قيم / سلوكيات مجتمعية
<ul style="list-style-type: none"> - الإلتزام - الأمانة - النزاهة - الإبداع - الحماس - الشغف - القدرة على التكيف - تطوير الذات - التميز / الجودة في العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - التعاطف في التعامل - الثقة - المسؤولية - العمل الجماعي - الإتصال المفتوح - الصداقة - الوفاء - الاهتمام/الإنتباه - التعاون 	<ul style="list-style-type: none"> - النظرة طويلة المدى - الشراكة - تطوير الموظفين - الإنتاجية - الكفاءة - الجودة - الإنتظام - الاستقرار المالي - الربح/الفائدة - صحة/سلامة الموظف - النمو التنظيمي - التدريب المستمر - رضا الزبائن - التطوير المهني 	<ul style="list-style-type: none"> - المسؤولية الاجتماعية - أجيال المستقبل (الموظفين المستقبليين) - الوعي البيئي
<ul style="list-style-type: none"> - النظام - الحذر 	<ul style="list-style-type: none"> - إلقاء اللوم / التوبيخ - المراقبة - المنافسة الداخلية - التلاعب - الغيرة - الخيانة 	<ul style="list-style-type: none"> - البيروقراطية - الغموض - التسلط - عقلية منعزلة - التدرج الهرمي - الفوضى/البلبلة - رؤية قصيرة المدى - العزوف عن المخاطرة - صراعات - سياسية داخلية - إخفاء المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - قيم إيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - قيم سلبية 			

67 المعوش سالم ، " القيم و الإتصال : السيكولوجيا و المنهج " ، بيروت ، لبنان : مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة و النشر و التوزيع ،

2016 ، ص 16 .

68 عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 296 .

المصدر : (Barrett , 2017 , p 130)⁶⁹

إضافة للقيم الإيجابية المذكورة أعلاه يُمكن الإشارة لقيم أخرى من شأنها أن تُشكل الثقافة الإتصالية و هي الإحترام و التقدير و كذا قيمة الوقت ، هذا الأخير له قيمة عالية جدا في المؤسسة إذ يُعد أحد المعايير الأساسية التي تُؤخذ بعين الإعتبار في تحديد نجاح المؤسسة بشكل عام ، لذلك نجد ان المؤسسة اليوم أصبحت تعطي اهتماما كبيرا و عناية لتوزيع الوقت في سبيل تحقيق أهدافها ، فالوقت عنصر ثمين و لعل عدم استخدامه بشكل أمثل سيؤدي إلى فشل في أداء العاملين لمهامهم الإدارية بالمؤسسة . و لما كانت الثقافة الإتصالية هي مجموع السلوكيات و العادات و الأساليب الإتصالية و القيم السائدة في المؤسسة، فإن هذه القيم تؤدي دورا حيويا و تخدم وظائف مهمة في المنظمة تتمثل في تحديد كيفية تفكير الأعضاء في عملهم و تصرفاتهم.⁷⁰

تقع القيم في قلب الثقافة السائدة بالمنظمة ، لذلك فإن الثقافة القوية لها تأثير على التنشئة الاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة للإستجابة للمشاكل بطريقة تتفق مع المعايير و المبادئ الأساسية للمنظمة .⁷¹

القائم بالإتصال

يُعد القائم بالإتصال أحد العناصر الفاعلة التي تحظى بمكانة مرموقة في المؤسسة ، إذ يتولى إدارة العملية الإتصالية و تسييرها و تنفيذ برامج الإتصال ، كما يعمل كوسيط يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي و الخارجي ، و لذلك فإن نجاح العملية الإتصالية في المؤسسة يتوقف على نجاح القائم بالإتصال في تأدية مهامه على أكمل وجه . لعل أحد المهام الرئيسية التي ينبغي على القائم بالإتصال أن يأخذها على عاتقه هي خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى الموظفين و لدى الجمهور الخارجي . إضافة إلى تعزيز العلاقات الإيجابية مع الجمهور و الحفاظ عليها و كذا تعزيز قيم المؤسسة ، و لعل ذلك يُعد أحد ركائز إرساء و بناء ثقافة إتصالية إيجابية .⁷²

كما تتمثل المهام الإستراتيجية للقائم بالإتصال في إعداد سياسة الإتصال الداخلي و تنفيذ الأدوات و الوسائل اللازمة ، إضافة إلى العمل على تطوير سياسة المؤسسة و التخطيط لإيصال المعلومات بطريقة ناجحة داخل المؤسسة تضمن التناسق بين أفرادها و حسن سير العمل .⁷³

الإستراتيجية الإتصالية

لا يوجد اتصال مؤسستي بدون إستراتيجية اتصالية ، فلكي يتم الإعراف بالإتصال المؤسستي كنوع اتصالي فعال يجب أن يستند إلى أساس منهجي . الإستراتيجية الإتصالية هي جملة من الإجراءات الإتصالية المتتالية تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها معتمدة في ذلك على الموارد البشرية و الإمكانيات و على مجموعة من الوسائل الإتصالية

⁶⁹ Barrett , R . 2017 . 'L'entreprise insperée par les valeurs : Libérer le potentiel humain pour une performance durable ' , Belgique : De Boeck Supérieur , p 130 .

⁷⁰ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 - 298 .

⁷¹ Molina Deforest , Op.Cit , p 272 .

⁷² عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 298 .

⁷³ Aubrée , C . 2015 , Les métiers de la communication (éd 19 -ème) , L'étudiant , p76 .

التي تُمكن من نقل الرسالة الإتصالية للجمهور على أكمل وجه ، و لوضع استراتيجية اتصالية فعالة لا بد أن يتمتع القائم على وضعها (عادة ما يكون القائم بالإتصال) بوضوح الرؤية عند وضع الأهداف و بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل . و يجب أن تبني المؤسسة الإستراتيجية الإتصالية على هذه الأسس و تضعها كأحد أولوياتها لبناء و ترسيخ و تطوير ثقافة حقيقية للإتصال داخل المؤسسة . و تشير في هذه الجزئية إلى أن هناك بعض المؤسسات تتميز بعدم مرونة و وضوح إستراتيجيتها الإتصالية خاصة و أن الإستراتيجية تكون عادة من 3 سنوات إلى 5 سنوات لكن بالمقابل نجد أن بعض المؤسسات تناوب عليها أكثر من رئيس مدير عام و لم تُغير من إستراتيجيتها الإتصالية و هذا يُوحى بضعف الثقافة الإتصالية بها .⁷⁴

نوع الإتصال السائد

يُعد الإتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ، و يعمل الإتصال بشكل أساسي على تنظيم تدفق المعلومات بين الموظفين (الإتصال الداخلي) أو بين المؤسسة و بيئتها الخارجية (الإتصال الخارجي) ، و الحفاظ على ثقافة المؤسسة أو ترسيخها . و تشتمل العملية الإتصالية داخل المؤسسة على نوعين أساسيين " اتصال رسمي و اتصال غير رسمي " بحيث أن الإتصال الرسمي هو الإتصال الرسمي و هو الذي تربطه العلاقات الرسمية داخل المؤسسة ، أما الإتصال غير رسمي و الذي يتم من خلال تدفق المعلومات و تبادلها بين الموظفين دون ضوابط رسمية مفروضة ، كما يقوم هذا النوع على أساس العلاقات الشخصية التي تجمع بين الموظفين ، و يظهر في التقلبات بين المكاتب و في اللقاءات في فترات الراحة القصيرة . كما أن نوع و شكل الإتصال السائد بالمؤسسة له علاقة بالثقافة الإتصالية السائدة بالمؤسسة ، ف بناء و ترسيخ ثقافة اتصالية إيجابية يكون من خلال تعزيز الإتصال داخل المؤسسة و التشجيع على تبادل المعلومات ، و لعل ذلك يكون من خلال سيادة الإتصال الرسمي ، لأنه في غالب الأحيان نجد أن المؤسسة التي يكثر فيها الإتصال غير الرسمي تكون ثقافتها ضعيفة ، لأن هذا الأخير من شأنه أن يساهم في نشر الإشاعات و تكون هناك مساحة للصراعات .⁷⁵

إضافة لما سبق يجب أن تكون عملية الإتصال مستمرة و أن يُبنى الإتصال الداخلي على احتياجات الموظفين و دوافعهم و هذا من شأنه مساعدة الموظفين على دعم أهداف المنظمة و أن يكون أحد أهم العوامل المؤثرة في بناء الأسهم السوقية و بالتالي دعم المنظمة ، كما أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتقاطع بشكل أساسي مع نجاح المنظمات فالإلتحام و الإرتباط بالموظفين يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و أن ثقافة الإتصال تستدعي اعتماد المدير على الباب المفتوح فعن طريق الإتصال يكون قريبا من الموظفين بحيث يمكنه حل مشاكلهم قبل أن تتفاقم.⁷⁶

الوسائل الإتصالية و التكنولوجيا

تُعد الوسيلة الإتصالية بمثابة الوسيط أهو همزة الوصل التي تربط بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و الخارجي ، و تعمل وسائل الإتصال على تعزيز تدفق المعلومات من خلال جعل التبادلات بين الموظفين منتظمة و شفافة ، كما تعمل وسائل الإتصال باختلافها على نشر القيم و ثقافة المؤسسة و ترسيخها ، كما يُمكن لوسائل الإتصال أن تساهم في تعزيز علاقات العمل بين الأفراد داخل المؤسسة ، و يعتمد اختيار وسيلة اتصالية دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها . إن

⁷⁴ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 298 .

⁷⁵ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 299 .

⁷⁶ البكري فؤادة عبد المنعم ، " العلاقات العامة و تغير ثقافة المنظمات " ، الإصدار 01 ، مصر : عالم الكتب للنشر و التوزيع ، 2014 ،

المؤسسة التي تعمل و تسعى لنقل المعلومات و نشرها باستخدام مختلف الوسائل الإتصالية من لوحة إعلانات ، تعليمات، نشریات ، تقارير ، محاضر اجتماع ... إلخ ، هي مؤسسة تتبنى ثقافة إتصالية إيجابية لا محالة .⁷⁷

بعد الطفرة التكنولوجية الهامة التي حدثت في المجتمع العالمي تأثرت كثير من المنظمات و حاولت توفيق أوضاعها و أوضاع العاملين بها بإدخال التكنولوجيا إلى بيئة العاملين و تأهيل العاملين لهذه النقلة النوعية و التكنولوجيا الجديدة تيسيرا للعمل و تحقيقا للأهداف و سرعة الإنجاز .⁷⁸ و هذا من شأنه أن يساهم في بناء و ترسيخ ثقافة إتصالية جيدة . و ضمن هذه الجزئية يمكن أن نقدم مثلا عن المؤسسات الجامعية التي تبنت التعليم الإلكتروني -خاصة مع انتشار فيروس كوفيد 19- و عملت على إدخال التكنولوجيات في عملها بالإستعانة بمنصات التعليم الإلكتروني كمنصة مودل Moodle و منصة موك Mooc، و كلاسروم Google Classroom و لعل هذا التحول يندرج ضمن تبني هذه المؤسسات لثقافة التغيير . لكن من جهة أخرى قد نجد بعض المؤسسات عندما تُحاول إدخال الوسائل التكنولوجية لبيئة عملها تلقى مُعارضة من طرف بعض موظفيها الذين تعودوا على العمل بكل ما هو ورقي و لديهم تخوفات مما هو إلكتروني (و هذا راجع للذهنيات) ، و لعل هذا يوضح أن الثقافة الإتصالية أو ثقافة التغيير منعدمة عند هؤلاء .⁷⁹

الأحداث و المناسبات/ الإتصال الحدثي

الحدث هو " وسيلة من وسائل الإتصال خارج الصحافة ، داخلية أو خارجية تستخدمها الشركة ، المؤسسة أو الجمعية من أجل نقل رسالة معينة بطريقة مؤثرة " .⁸⁰

يسعى الإتصال الحدثي إلى خلق أجواء مميزة و قوية في حياة المؤسسة مع مختلف جماهيرها تبقى في الذاكرة المؤسساتية ، و الهدف يتعدى تقاسم هذه الأجواء إلى الإستفادة من مختلف النتائج الإيجابية التي تكون في شكل تغطيات إعلامية .⁸¹

يُعبّر الإتصال الحدثي عن ثقافة المؤسسة ، فيمكن أن تنظم المؤسسة حدث خاص بذكرى تأسيسها ، أو لإفتتاح مشروع ، أو لإطلاق منتج جديد ، كما يمكن أن تنظم حدث على شرف مدير أو موظف متميز في أجواء مرحة و مفتوحة . و لعل إقامة المؤسسة لحدث أو حفل بمناسبة لتكريم الموظفين المميزين من شأنه أن يعود بالإيجابية على المؤسسة بزيادة إنتاجية العامل، كما يُعطي المؤسسة قيمة تقديرية بين سائر المؤسسات و هذا يُعبّر عن سيادة ثقافة إتصالية إيجابية بالمؤسسة.⁸²

إشراك العامل في إتخاذ القرار

يُعد إشراك العامل في إتخاذ القرار و منحه فرصة لتقديم و طرح أفكاره من أهم الأسس لبناء و ترسيخ ثقافة إتصالية جيدة ، فالمورد البشري يحتاج للتقدير و الإحترام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و المحفزة لديه و بالتالي التحكم في أعماله و

⁷⁷ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 299 .

⁷⁸ البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

⁷⁹ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 300 .

⁸⁰ Babkine , A , & Rosier , A .Reussir l'organisation d'un evenement . Paris : Editions d'organisation , 2011 , p 02 .

⁸¹ بن لطرش ليلي ، حسان حجاج و ماير فانسون ، " الإتصال عن طريق الحدث و استعمالاته في قطاعي الثقافة و السياحة في قسنطينة" ، مجلة جامعة المدينة العالمية ، (16) ، 2016 .

⁸² عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 300 .

مهامه و رفع الدافعية إلى العمل لديه كما أن إشراك العامل في الاجتماعات و جلسات العصف الذهني ضرورية لخلق ثقافة التواصل لديه . و لعل حث العامل على مشاركة أفكاره ليس معناها أن تكون هذه الأخيرة صائبة ، لذلك على المسؤول أن يمدح كل من يقدم له فكرة سواء كانت جيدة أو سيئة حسب اعتقاده ، و أن يحترم الحق في ارتكاب العامل الأخطاء للحفاظ على الحافز للإبداع لديه من خلال تقبل أفكاره الخاطئة لكن من جهة أخرى يجب أن يشرح سبب عدم أو استحالة تطبيقها أو نجاحها . هذه المرتكزات أو المقومات التي تحدثنا عنها أعلاه إذا تم توظيفها بالطريقة الصحيحة قد تكون في صالح المؤسسة بحيث تُطورها و تُساهم في استقرارها و تحقيق أهدافها ، و قد تكون بمثابة مرتكزات سلبية ليست في صالح المؤسسة في حال تم توظيفها بطريقة سلبية . كما أن هناك مقومات أخرى يمكن أن تشخص لأفضل ثقافة اتصالية و تتمثل في الإسم و الشعار و اللذان يمكن أن يرمز لتاريخ المؤسسة كالتفاحة المقضومة و التي ترمز على شركة أبل Apple ، الأقواس الذهبية التي ترمز لشركة ماك دونالدز Mc Donald's ... إلخ . بالإضافة إلى الشكل فمثلا نجد مؤسسة IBM تعتمد على بدلات رسمية دقيقة بلون أزرق و ربطة عنق ، بحيث تعكس تفاصيل الشكل طبيعة العمل و قواعده و الثقافة السائدة عموما . و أخيرا اللغة بحيث تلعب دورا هاما في الثقافة ، بحيث يتم التعبير عن الثقافة بالكلمات و العبارات ، و اللغة هي وسيلة للتواصل بين أعضاء المؤسسة . تنطوي اللغة على هوية و ثقافة معينة و تاريخ . و لعل اللغة التي يستعملها العمال داخل المؤسسة سواء كانت مكتوبة أو شفوية ترتبط بالثقافة الإتصالية⁸³ .

اللغة و الثقافة هما عنصران لا غنى عنهما في عملية الإتصال ، بحيث يعمل كل منهم على الحفاظ على الآخر و إدامته ، فاللغة تسمح بنشر الثقافة و اعتمادها ، بينما تؤدي الثقافة إلى ظهور اللغة و تشكيلها⁸⁴ .

إن اللغة كذلك تتضمن تلميحات لفظية ، فحركة اليدين عند المتحدث و تعابير الوجه و نبرة الصوت و حركة العيون و غير ذلك من لغة الجسد و حتى الصمت ، لها معان كثيرة و مؤثرة في محتوى الإتصال ، فمنها ما يُعبر عن القبول و منها ما يُعبر عن الرفض أو الشك أو غير ذلك⁸⁵ . و هذا يُعد جزء من الثقافة الإتصالية السائدة بين الموظفين بالمؤسسة .

5. التنشئة الثقافية بالمؤسسة

عملية التنشئة الثقافية هي عملية يتم فيها و من خلالها دمج ثقافة المؤسسة في الفرد و دمج ثقافة الفرد في المؤسسة . و تُساهم التنشئة الثقافية في بناء شخصية العامل من خلال غرس فيه مجموعة من القيم و تغذية فكره حتى يستطيع ان يتكيف مع بيئة عمله و يكون منتجا . على سبيل المثال ، احترام العامل للقوانين و النظام الداخلي للمؤسسة : قد نجد عمال مؤسسة يحترمون هذه القوانين إجباريا لأن المدير مثلا هددهم بالخصم من رواتبهم في حالة عدم احترام هذه القوانين . من جهة أخرى قد نجد عمال مؤسسة أخرى يحترمون قوانين المؤسسة و هذا الإحترام لم يأتي بالإجبار و إنما لديهم ثقافة الإحترام ، و هذا من خلال غرس ، تنشئة ، تعزيز قدرات و مهارات ، من عمل مؤسسي متكامل ، من اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري و احتضان أفكاره و مواهبه و إبداعه⁸⁶ .

⁸³ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 301 .

⁸⁴ Samover , L . A , Porter , R . E , McDaniel , R , & Roy ,C, S. Communication between cultures (eighth edition ed) . USA : Wadsworth , 2013 , p 244 .

⁸⁵ زيارة فريد فهمي ، " وظائف الإدارة " ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2019 ، ص 301 .

⁸⁶ إيمان عبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 293 .

التنشئة الثقافية داخل المؤسسة هي ما يميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى ، و تتم هذه العملية ثلاث مراحل نوردها فيما يلي :⁸⁷

1.2 مرحلة ما قبل الإلتحاق بالمؤسسة : تعد هذه المرحلة أولى مراحل التنشئة الثقافية الإتصالية في المؤسسة. يكون الفرد في هذه المرحلة سمع عن المؤسسة و تكون لديه أفكار و تصورات حول المؤسسة كونها من خلال سماعه عن المؤسسة من موظف او زبون /مستهلك لها ، أو من خلال وسائل الإعلام أو قرأ عنها تعليقات ، أو طريقة معاملته يوم المقابلة ، كل هذا ساهم في تشكيل صورة ذهنية لديه عن تلك المؤسسة .

2.2 مرحلة الدخول للمؤسسة : يقوم الفرد في المرحلة بإسقاط أو مقارنة ما تم تكوينه مسبقا من تصورات و أفكار عن المؤسسة من واقع تلك المؤسسة داخليا (ما هو موجود) ، كما يتعرف الفرد في هذه المرحلة على قيم و عادات و طقوس جديدة.

عند التحاق الفرد بالمؤسسة سيتعرف على الزملاء الذين معه بالمكتب او المصلحة أو القسم . و في هذه الفترة يُمكن أن يلقي الترحيب به كموظف جديد من طرف العمال و المدير و يُمكن أن لا يلقي ذلك ، و لعل عدم الترحيب به من شأنه أن يجعله يشعر بالغرابة و يُفقد الإحساس بالإنتماء خاصة إذا لم يتم شرح كل الأمور المتعلقة بالمهام و الأعمال الموكلة له ن و بهذا يمكن أن يحكم على الثقافة السائدة بالمؤسسة على انها ثقافة سلبية ، بينما إذا تم الترحيب به و إعطائه مهامه و تعريفه بالأهداف المسطرة ذلك سيجعله يُحس بقيمته . على سبيل المثال : قد نجد في بعض المؤسسات عندما يتم توظيف عامل جديد يتم تهميشه و التمر عليه و الإساءة اللفظية له من طرف الزملاء و إصدار أحكام مسبقة عنه (كالقول له انت عامل تم توظيفك بالمحسوبة، أو كيف تم توظيفك و أنت لا تملك الخبرة و غيرها من الألفاظ السلبية) ، و هذا من شأنه أن يُفقد الإحساس بانتمائه لتلك المؤسسة .

من المفروض على المؤسسة في هذه المرحلة أن تعتمد على أسلوب "توعية الصدمة الثقافية Culture shock awareness" ، و يقصد بالصدمة الثقافية "عملية التكيف الأولى لبيئة غير مألوفة ذات تأثير نفسي و سلوكي و معرفي و فسيولوجي على الأفراد، حيث لا يكون الأفراد متأكدين مما هو متوقع منهم أو ما يمكن أن يتوقعوه من الأشخاص حولهم"⁸⁸، لذلك كلما كان هناك اختلاف بين ثقافة المدير أو الزملاء في العمل و الموظف الجديد كلما كان هناك صعوبة في التكيف ، و هنا يبرز دور المرؤوسين و لرؤساء في توفير الجو الملائم للموظف الجديد للتأقلم معهم و مع اختلاف ثقافتهم و قيمهم.

3.2 مرحلة الإندماج : اندماج الفرد داخل المؤسسة يكون من خلال إما بتقبل الركائز و الأسس التي تحدثنا عنها أعلاه و المساهمة في تغييرها ، أو الإندماج و الخضوع لتلك الركائز و الخصائص الثقافية السائدة داخل المؤسسة.

6. أنواع الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة

الثقافة الإتصالية مهمة جدا للمؤسسة لأنها تزيد من الإلتناء و الولاء الوظيفي ، و تحقق استقرار و رضا وظيفي الذي يقلل من الدوران الوظيفي . و لعل أول دليل و أول مؤشر يوحي بالثقافة الإتصالية السائدة بالمؤسسة يظهر من مدخل المؤسسة أو مكتب الإستقبال كالتحية بين الموظفين و الإحترام المتبادل و تصرفاتهم فيما بينهم ، و كذا طريقة تواصلهم و تعاملهم مع

⁸⁷ إيمان عبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 293 – 294 .

⁸⁸ Pedersen , Opcit , 1995 , p 01.

الزبائن (الرد/عدم الرد على الزبون ، الحديث مع الزبون بلطف و ابتسامه/الصراخ عليه ، ثقافة صعوبة الوصول للمؤسسة أو التواصل مع المسؤول بها...الخ)⁸⁹

***ثقافة اتصالية إيجابية قوية**

يُمكن أن نلاحظ أو نقيس الثقافة الإتصالية الإيجابية بمجموعة من المؤشرات نذكرها فيما يلي :⁹⁰

- ترتبط الثقافة الإيجابية باستمرار الموظفين في المؤسسة و تطورهم أو رحيلهم على مؤسسة أفضل .
- وجود اتصال مستمر و متواصل ، و اعتماد نبرة و طريقة اتصال و تواصل واحدة مهما ارتفع المستوى الوظيفي.
- انتشار ثقافة نشر المعلومات بين العمال في وقتها المناسب.
- الجو العائلي السائد داخل المؤسسة.
- التنوع في الموارد البشرية (أعمار و مستويات تعليمية مختلفة) .
- سهولة التواصل مع القائد الإداري او المسؤول الأعلى .
- احترام المؤسسة للموظف و إعطائه قيمة مهما اختلفت وظيفته (عون أمن ، بستاني ، إطار...الخ).
- احترام العامل للقوانين و اللوائح القانونية الداخلية .
- انتشار ثقافة روح العمل كفريق بين الموظفين .
- عدم الخلط بين علاقات العمل المهنية و العلاقات الشخصية .

***ثقافة إتصالية سلبية ضعيفة**

يمكن أن نقول أن هناك ثقافة اتصالية سلبية سائدة بالمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات نوردتها فيما يلي :⁹¹

- عدم التقدير و الإحترام المتبادل بين الزملاء أو بين الرؤساء و مرؤوسيهم .
- كثرة الدوران الوظيفي و استقالة العمال و لعل ذلك بسبب عدم العدل و الشفافية في تقييم الموظفين ، أو قلة الرواتب ، أو النزاعات مع الرئيس أو مع الزملاء...إلخ .
- عدم وجود سلم وظيفي واضح .
- انتشار ثقافة حجب المعلومات بين الزملاء فيما بينهم .
- جو العمل السلبي أو لبيئة العمل السامة المحبطة .
- نمط القيادة المسيطرة و السائد بالمؤسسة و التي يصعب التواصل معها .

هناك بعض المؤسسات إذا تواصل الموظف مع القائد أو الرئيس المدير العام للمؤسسة عبر رسائل البريد الإلكتروني أو غيرها من الوسائل يُرسل إليه إنذار أو توبيخ أو تنبيه "ممنوع التواصل" .

⁸⁹ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 301 .

⁹⁰ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 302 .

⁹¹ عبادي إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 302-303 .

- سيطرة الإتصال النازل بالمؤسسة .
- اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية قديمة و مكاتب و معدات عمل مهترنة .
- انعدام برامج لتدريب و تكوين العمال .
- الموظف السام Toxic Employee أو الموظف الناقل لكل شئ داخل المؤسسة (الجاسوس) .

7. وسائل تطوير الثقافة الإتصالية

لتطوير الثقافة الإتصالية للمنظمة يجب تغيير الإفتراضات الأساسية و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما . قدم Porter and Steers أربعة وسائل تُساهم في تطوير ثقافة المنظمة و هي :⁹²

- **مشاركة العاملين** : تُعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الإنغماس في العمل و ينمي الإحساس بالمسؤولية تُجاه نتيجة الأعمال . و يزيد إلتزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهبيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تُجاه العمل .
- **الرقابة الذاتية** : يعتبر ظهور أعمال واضحة و مرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم و إحدى الوسائل لذلك هي الرقابة . سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط و أفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها و تجعل الأفراد يصدقون و يؤمنون بما تقول .
- **المعلومات عن الآخرين** : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين و تطوير ثقافة المنظمة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات ، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتبانية .
- **نظم العوائد و المكافآت الشاملة** : نظم العوائد لا يقصد به المال ، و إنما يشمل الإحترام ، و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الإلتناء للمنظمة التي يعمل بها و رفع الروح المعنوية كما أنه يركز على الجوانب الذاتية و عوامل الشعور بالولاء و الإلتناء للمنظمة .

8. العلاقة بين الثقافة الإتصالية و الثقافة التنظيمية

تعرف ثقافة الإتصال في مكان العمل بشكل عام على أنها الكيفية التي تتفاعل بها المنظمة مع الأشخاص ، من خلال مشاركة المعلومات و قيادة المحادثات و تشجيع الموظفين على التحدث . بالإضافة إلى ذلك ، تحدد ثقافة الإتصال كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض ، و كذلك كيفية تواصل المديرين مع فرقهم . و عليه تتشكل ثقافة الإتصال من خلال التواصل الذي يحدث على جميع مستويات المنظمة و في الإدارات المختلفة .⁹³

⁹² محمودي محمد بشير ، " وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة " ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08 ، العدد 02 ، جوان 2021 ، ص 293-294 .

⁹³ مختاري فاتح ، فطومة بن مكي : " الثقافة الإتصالية في المنظمات حسب مقاربة الإدارة اليابانية : المفهوم و الإستراتيجيات " ، مجلة بحوث في القانون و التنمية ، المجلد 02 ، العدد 03 ، جوان 2023 ، ص 21 .

و يمكن تلخيص العلاقة بين الثقافة الإتصالية و التنظيمية في العبارة الشهيرة للباحث " كيتون " : " يتم تشكيل الثقافة التنظيمية اتصاليا Organizational culture is communicatively constructed " .⁹⁴

أي أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال الإتصال و بواسطته و لا وجود لأحدهما دون الآخر (علاقة وجودية) فهما في ذات الوقت عملية التفاعل و نتاج تلك التفاعلات . بعبارة أخرى ، كل التفاعلات الحاصلة داخل المنظمة (مخططة أو عفوية ، مقصودة أو غير مقصودة ، رسمية أو غير رسمية ، لفظية أو غير لفظية) هي ما يخلق الثقافة التنظيمية . و المنحى ذاته أكده الباحث " جيمس غارنت " و زملاؤه بقوله " إن للثقافة الإتصالية دور في نشر الثقافة التنظيمية " . و عليه حدد علماء الثقافة التنظيمية أمثال (Eisenberg , Murphy & Andrews , 1998) الإفتراضات التالية حول الإتصال أو الثقافة الإتصالية في المنظمة و علاقتها بالثقافة التنظيمية من حيث مساهمة كلاهما في تشكيل و حتى تغيير الآخر:⁹⁵

*إن الإتصال يخلق و يعيد خلق الواقع التنظيمي .

*يتكون المعنى في السياقات المحلية و الاجتماعية و التاريخية ، أي أن المعاني يمكن أن تختلف باختلاف أعضاء المنظمة ، و هي تقع في الحوار و النقاش العام بين أعضاء المنظمة كما أنها تتأثر بالمعاني السابقة .

*يبني الأفراد و المجموعات المختلفة في المنظمات و جهات نظرهم عن المنظمة و أنشطتها بشكل مختلف ، و يشكل كل واحد من هذه التفسيرات البديلة تفاوضا مستمرا بشأن تلك الحقائق ، و جميع التفسيرات صالحة لدى أصحابها من أعضاء المنظمة.

*الإتصال في المنظمة مقيد بالواقع السابق و هو يشكل أيضا الواقع الحالي .

⁹⁴ Keyton , Op,Cit , p 44 .

⁹⁵ مختاري فاتح ، فطومة بن مكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

ثانيا : التحفيز

1* مفهوم التحفيز

أولا سنتطرق إلى مفهوم الحوافز

المفهوم اللغوي: الحوافز لغة جمع حافز ، و حفز الشيء حثه و حركه ، دفعه من خلفه⁹⁶، و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما⁹⁷.

المفهوم الإصطلاحي: يُقصد بكلمة (الحافز) في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك ، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين⁹⁸. حيث عُرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين ، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لعمالهم على نحو أكبر و أفضل ، و ذلك على النحو الذي يحقق لهم حاجاتهم ، و أهدافهم ، و رغباتهم، و بما يحقق أهداف المؤسسة العامة⁹⁹.

حيث عُرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين ، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل ، و ذلك على النحو الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم ، و رغباتهم ، و بما يحقق أهداف المؤسسة العامة "¹⁰⁰.

و في رؤية أخرى ، تُعرف الحوافز بأنها " مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين "¹⁰¹. في حين تم تعريفها بأنها " الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية و المعنوية للأفراد "¹⁰².
أما بخصوص مفهوم التحفيز :

■ يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ، حيث عُرفت على أنها " الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين ، يهدف منه إلى الوصول لتحقيق أهداف معينة "¹⁰³.

⁹⁶ معلوف ، لويس ، " المنجد في اللغة و الأدب و العلوم " ، ط 19 ، بيروت : المطبعة الكاثوليكية ، 2010 ، ص 142 .
⁹⁷ عطايا نهى ، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس بعنوان " الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني -دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق- " ، جامعة دمشق ، كلية التربية ، قسم علم النفس ، سوريا، 2016/2015 ، ص 49 .

⁹⁸ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

⁹⁹ رسلان ، نبيل ، " الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام " ، القاهرة : دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع ، 1978 ، ص 22 .

¹⁰⁰ رسلان ، نبيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

¹⁰¹ السلمي ، علي ، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " ، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001 ، ص 213 .

¹⁰² القريوتي ، محمد قاسم ، " مبادئ الإدارة -النظريات ، العمليات ، الوظائف- " ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2004 ، ص 301 .

¹⁰³ علاقي ، مدني عبد القادر ، " إدارة الموارد البشرية " ، جدة : خوارزم العلمية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 ، ص 476 .

■ كما يعبر التحفيز عما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعة من الوسائل و الخطط التي تثير المزيد من اهتمام العامل بعمله و أدائه كما و كيفا ، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل ، و مساعدة الإشراف ، و رفع معنويات العاملين ، و ترتبط كلمة (خطط) بالنظام ، أي أننا يمكن أن نقول إن التحفيز في المؤسسة يستند إلى نظام الحوافز الذي ينظم هذه العملية¹⁰⁴. من هذه التعاريف المختلفة يمكننا القول إن التحفيز ينظم وفق نظام الحوافز ، و الذي هو عبارة عن توليفة من الحوافز تستخدمها المؤسسة و توفرها للأفراد ، و التي تتفاعل مع رغباتهم و قدرتهم من أجل إثارة دوافعهم على نحو يجعل أهداف المؤسسة متوافقة مع أهداف العاملين¹⁰⁵.

2* الفرق بين الدوافع و الحوافز

يجب التفريق بين الدوافع و الحوافز ، فرغم الإرتباط الوثيق بينهما إلا أن هناك فرقا بين المفهومين ، فالدوافع (Motives) تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد ، و تدفعه لیسلك سلوكا معينا ، أي هي قوة داخلية للفرد ، تدفعه للبحث عن شئی محدد ، على نحو يبسر له رسم غاياته و أهدافه ، و تسهل له عملية التكيف مع أحوال البيئة الخارجية ، أما الحوافز (Incentives) فهي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدافع للقيام بعمل معين ، فالدافعية إذا عملية داخلية على عكس التحفيز الذي هو عملية خارجية .

3* أنواع الحوافز

هناك عدة تصنيفات للحوافز ، و هي متنوعة و متداخلة مع بعضها ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين ، و أهمها هذه التقسيمات :

أولا : حسب نوع الحافز ذاته (من حيث شكله)

أ- الحوافز المادية (Financial Incentives) : تعد من أكثر الحوافز شيوعا ، و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية ، او الدوافع الأساسية لدى الفرد¹⁰⁶، و تتعدد أنماط هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى ، و تتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا و حقوق ، كالرواتب ، و الأجور ، العلاوات ، البدلات المالية ، التعويضات ، المكافآت، المعاشات التقاعدية ، المشاركة في الأرباح¹⁰⁷، و كل حافز يقوّم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز¹⁰⁸.

¹⁰⁴ شاويش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد- " ، عمان : دار الشروق للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007، ص 207 .

¹⁰⁵ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

¹⁰⁶ حسونة ، فيصل ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط 01 ، عمان ، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2008 ، ص 85 .

¹⁰⁷ المطيري ، جبر هديريس مشلح ، " مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن -دراسة مسحية على شرطة منطقة نائل- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الشرطية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 51 .

¹⁰⁸ Werther , William B , Davis , Keith , Personnel Management and Humain Resources . McGraw-Hill , New york , 1981 , p 292 .

إضافة إلى ذلك فإن الحوافز المادية تتلاءم مع مفهوم الناس في الحوال الراهنة عن العمل ، حيث إنه بالمال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل و مسكن ، و هو ضروري للصحة و التعليم ، إضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي¹⁰⁹، و قد أجمعت التجارب و البحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ، ما لم تساعد أنواع أخرى من الحوافز ، و تكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها :

1. الأجر : تؤدي الأجر و الرواتب ، التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جهده المبذول ، سواء كان فكريا أم عضليا، دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية و النفسية و تحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته ، و تنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المؤسسة مثل الاستقرار بالعمل ، تقليل الغيابات ، الإنتظام بالعمل و غير ذلك ...¹¹⁰، كما يمكن بواسطة الأجر استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة و جذبها ، و رفع الإنتاج بربط الأجر بالإنتاج ، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر أهم حافز أم لا ، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، بينما ترى جماعة العلاقات الإنسانية أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى و الأهم ، إنما المعاملة الحسنة للعاملين ، و دراسة مشاكلهم ، و الاهتمام بأحوال عملهم المادية ذو تأثير أقوى من الأجر¹¹¹.

2. العلاوات : تشير اللغة إلى أن العلاوة من كل شيء : ما زاد عليه ، و للعامل ما يزداد على مرتبه لمضي مدة في العمل ، و هي ذاتها في الإصطلاح ، أي ما زاد على أجر العامل¹¹².

3. البدلات : تُصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها ، و إن كانت تدخل في معظمها تحت اسم بدل طبيعة العمل ، و المفروض أن البدل يُصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي ، و ظروف غير عادية تكون على نحو متلازم مع أداء العمل ، و تختلف طبيعة هذا الجهد و قدره ، و تلك الظروف باختلاف طبيعة العمل¹¹³.

4. حوافز الإنتاج : يتضمن هيكل الحوافز حافزا يسمى حافز الإنتاج ، يُصرف على أساس يومي أو على أساس شهري ، و ذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء و الإنضباط الوظيفي ، و بمعدلات تتلاءم مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما¹¹⁴.

5. المكافآت : هي مبلغ من المال ، يُعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز ، و يمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة ، حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية ، تعزز قدراتهم في العمل ، فكلما

¹⁰⁹ Rowden Robert W , Conine Jr , Clyde T , 'The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks ' , Journal of Workplace Learning , Vol 17 , No 4 , 2005 , p 216 .

¹¹⁰ حمود ، خضير كاظم ، الخرشنة ، ياسين كاسب ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط 02 ، عمان ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2009 ، ص 175 .

¹¹¹ شاويش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد- " ، عمان ، دار الشروق للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 ، ص 209 .

¹¹² حجازي ، محمد حافظ ، " إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر و التوزيع ، 2005 ، ص 226 .

¹¹³ مصطفى ، أحمد سيد ، " إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية معاصرة- " ، ط 02 ، القاهرة : حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف ، 2008 ، ص 448 .

¹¹⁴ القحطاني ، محمد بن دليم ، " إدارة الموارد البشرية -نحو منهج استراتيجي كامل- " ، ط 01 ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005 ، ص 187 .

اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية ، و هذا الأمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال ، و ما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار ، و لاشك أن في هذا الأسلوب تطبيقاً لنظرية الدوافع ، التي تتعلق بالحاجة إلى الوجود و التطوير الشخصي .¹¹⁵

و لكي تحقق المكافآت الغاية المرجوة منها يجب مراعاة ألا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة ، تخلو من أي إضافات ، و يقصد بالإضافات إضافة شئ من الثناء و المدح إلى متلقي المكافأة ، كأن تقدم المكافأة في أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يجري تعميمها على العاملين في مجلة داخلية ، أو أنظمة الإتصال الأخرى ، و من ثم ستكون ذكرى جميلة ، تشجع العامل على المشاركة على نحو أكبر في العمل ، و يكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين .¹¹⁶

6. المشاركة في الأرباح : تنطوي المشاركة في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة ، و هي تعد حوافز غير مباشرة ، لأنها لا تتصل مباشرة بأداء الأفراد و إنتاجهم ، و تهدف المشاركة في الأرباح خصوصاً إلى تشجيع العاملين على محاربة الإسراف و الضياع في الوقت و المواد ، كما تهدف إلى تقليل دوران العمل ، و تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين ، و تقوية الشعور بالولاء و الإنتماء لدى العاملين تجاه المشروع و الإدارة ، و هي لا تُطبق على العمال منفردين أو في مجموعات صغيرة ، و تدفع بمعدلات موحدة لجميع العمال في المشروع أو معظمهم¹¹⁷ ، و يجري التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة ، أو المستوى الإداري ، أو كفاءة الأداء ، أو أكثر من أساس واحد ، و يجري التوزيع نقداً مرة واحدة ، أو تقسيمها إلى عدة مرات في السنة .¹¹⁸

و على نحو عام يمكن القول إن الحوافز المادية لها أهمية كبيرة في البلدان النامية ، نظراً لتدني مستواها الاقتصادي ، و المؤسسات في هذه المجتمعات تركز في أثناء تحفيز مواردها البشرية على الجانب المالي لسد حاجاتها من الموارد المالية ، و لرفع مستوى المعيشة انسجاماً مع الأحوال السائدة .¹¹⁹

ب- الحوافز المعنوية (Moral Incentives) : يُقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل و تحفيزهم ، بل تعتمد على وسائل معنوية ، أساسها احترام العنصر البشري ، الذي هو كائن حي ، له أحاسيس و تطلعات إجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة¹²⁰ ، و أهم الحوافز المعنوية ما يلي :

1. فرص الترقية : يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى ، تتضمن زيادة في الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات ، و يُصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية أو المعنوية التي يتلقاها العامل ، أو كليهما

¹¹⁵ القريوتي ، محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 281 .

¹¹⁶ Evans Jo , Weir , Charlie , Decision Processes , Monitoring , Incentives and Large Firm Performance in the UK . Management Decision . Vol 33 , No 6 , 1995 , p 34 .

¹¹⁷ حنفي ، عبد الغفار ، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 ، ص 280 .

¹¹⁸ ماهر ، أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 1999 ، ص 249 .

¹¹⁹ عطايا نهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

¹²⁰ شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 .

معا، و تعد الترقية عاملا مهما للعامل ، لأنها تعد من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ، ليحسنوا أدائهم ، و يزيّدوا إنتاجهم ، إذ لابد للعامل الكفاء من أن يعطي سببا عمليا لترقيتهم إلى عمل أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا.¹²¹

2. تقدير جهود العاملين : يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات للعاملين الأكفاء ، الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، و ذلك تقديرا من الإدارة لجهودهم المبدولة في إنجاح المؤسسة ، أو بتخصيص لوحة إعلانات ، تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة ، يوضع فيها أسماء العاملين الأكفاء و صورهم ، مع لمجة موجزة عن نشاطهم و جهودهم ، و ما حققوه من إنجازات للمؤسسة.¹²²

3. إشراك العاملين في الإدارة : يُقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة ، يساهمون بأرائهم و فكرهم بالإشتراك في رسم سياسة المؤسسة و اتخاذ قراراتها ، و ذلك لحفز العاملين على العمل بإشعارهم بأهميتهم، و أن السياسات و البرامج الموضوعّة قد جرى وضعها على أساس دراية كاملة برغباتهم و حاجاتهم ، التي قام ممثلوها بنقلها للإدارة العليا.¹²³

4. ضمان العمل و استقراره : إن الضمان و الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعد حافزا ، له تأثير كبير في معنوياتهم ، و من ثم في إنتاجهم ، لأن العمل المستقر و الدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد ، يعيش به مع أفراد أسرته براحة و اطمئنان ، و يكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل و العطاء من دون خوف من الغد.¹²⁴

5. نمط الإشراف : لا ينحصر دور المشرف في كونه مسؤولا عن أداء مجموعة من الأفراد ، فهو أيضا مسؤول عن خلق جو معنوي ملائم و تنميتة ، يُهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة ، و هو كقائد ناجح يُفترض ألا يعالج مشكلات العمل في إطارها الفني فقط ، بل أيضا في إطارها الإنساني ، فمهما كانت طبيعة العمل و الظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف له تأثير جوهري في معنويات المرؤوسين ، لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أفضل مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه ، و سبيله إلى ذلك تفهم حاجاتهم أساسا لتوجيههم و تحفيزهم.¹²⁵

6. ظروف العمل : يُقصد بظروف العمل الطبيعية مجموعة العوامل المادية التي تحيط بالفرد في أثناء عمله ، و تؤثر في سلوك أدائه ، مثل الإضاءة ، الضوضاء ، النظافة ، التهوية ، درجة الحرارة و أخطار العمل . و تشكل هذه الظروف مؤثرات مباشرة في كفاءة أداء الأفراد و مستواهم ، فإذا كانت هذه الظروف مهيأة على نحو جيد فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، و رفع الروح المعنوية ، و خلق الشعور بالرضا . أما إذا كانت ظروف العمل غير ملائمة ، فإن تأثيرها في تقبل الأفراد للعمل و الإنسجام في أدائه سيكون سلبيا ، فالكثير من حالات ترك العمل و الغياب و التأخر تعود إلى ظروف العمل السيئة.¹²⁶

¹²¹ القريوتي ، محمد قاسم ، " الوجيز في إدارة الموارد البشرية " ، ط 01 ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010 ، ص 249-250 .

¹²² عقيلي ، 1982 ، ص 217 .

¹²³ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

¹²⁴ شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

¹²⁵ مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 460 .

¹²⁶ الفارس ، سليمان ، " إدارة الأفراد " ، دمشق ، منشورات جامعة دمشق ، 1985 ، ص 270-271 .

7. العلاقات بالزملاء : تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضي نصف يومه تقريبا في العمل ، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألّفة منسجمة ، فإن هذا يُسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية ، كما يُسهم في شيوع روح التعاون و التفاعل الإيجابي بين جماعة العمل ، و يُسهل الإشراف .¹²⁷

8. العمل الملائم : المقصود بذلك أن يتلاءم عمل الفرد أو يتوافق مع قدراته ، و مهاراته ، و ميوله ، و اهتماماته و طموحاته . و من شأن هذا التوافق أن يُحفز العامل على الأداء الفعال ، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا ، يدفعه و يوجهه للأداء المثمر .¹²⁸

9. التصميم المحفز للعمل : المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل في ذاته محفزا للفرد على الأداء الفعال ، و يتضمن تصميم العمل أو خصائصه درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء ، و درجة التنوع ، و متطلبات الأداء من حيث السلطة و المسؤولية.¹²⁹

10. الشعور بالمسؤولية : يجب تنظيم العمل ، حيث تتحدد بوضوح مسؤولية كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد ، و هذا يتطلب تحديد الهدف أو وضع معايير يعمل الأفراد على تحقيقها أو الوصول إليها . و إذا كان الهدف واقعيًا و المسار الموضوع عادلا ، فإن الأفراد سيبذلون الجهد الكافي ، مدفوعين بالرغبة في تحمل المسؤولية و إثبات كفاءتهم ، و الحصول على اعتراف رؤسائهم بجهودهم¹³⁰ ، لذلك يجب ان يكون تحديد المسؤولية واضحا و دقيقا ، لأن هذا التحديد الدقيق يجعل الفرد أكثر تحفيزا على تحسين أدائه و زيادته .¹³¹

11. المنافسة : يتحقق التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد ، أو في مجموعات ، و يجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ، و لكن على نحو شرعي ، و تسمى المنافسة الإيجابية¹³² ، و تكون المنافسة مرغوبة من عدد كبير من الأفراد عندما تكون سببا لتحقيق عائد معين لهم ، و على نحو خاص عندما يكون العائد متمثلا بمكافآت مالية ، أو زيادة في الأجور التي يحصلون عليها من إدارة المؤسسة . و إذا كان من غير الممكن دفع مكافآت مالية أو محفزات مادية ملموسة ، فإنه يجب أن تُبنى المنافسة على أسس أخرى ، حيث تشمل محفزات أخرى لإشباع حاجات تحقيق الذات ، و إذا كانت المنافسة مشتملة على جوانب مادية أو نفسية اجتماعية ، فإنها تشكل حافزا مهما لدفع الأفراد إلى تقديم أقصى ما لديهم من طاقات لتحقيق الفوز و التفوق ، و لأن المنافسة ستؤدي إلى فوز طرف و إخفاق طرف فإنها ستؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للفائز ، و تترك آثارا سلبية في نفس الخاسر ، لذلك فهي سلاح ذو حدين ، و لهذا فإن على الإدارة أن تراعي هذه الناحية ، و أن تقلل من

¹²⁷ القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 190 .

¹²⁸ مصطفى ، مرجع سبق ، ص 456 .

¹²⁹ القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 189-190 .

¹³⁰ الشنواني ، صلاح ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف- ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، 1997 ، ص 405 .

¹³¹ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

¹³² Valle Matthew , Witt L A , The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship , The Journal of Social Psychology , Vol 141 , No 3 , 2001 , p381 .

الأثار السلبية الناتجة عنها ، حيث لا تجعلها تؤثر في العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في المؤسسة ، و لا في روح الفريق الواحد بينهم .¹³³

يمكن أن نستنتج أن الحوافز المعنوية تتعدد و تتنوع بحسب وظائف التنظيم ، العلاقات الإنسانية ، نمط التسيير في التنظيم ، و يعد الاهتمام بالحوافز المعنوية و العمل بها بمنزلة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد ، و هذا الأمر يقوي ارتباطهم بالمؤسسة ، و يدعم شعورهم بالإعتراز لمجرد انتمائهم لها .¹³⁴

ج- حوافز الخدمات الإجتماعية (Social Services Incentives) : يُطلق بعضهم عليها اسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة ، لأن الأفراد يحصلون عليها من غير العمل ، أي إن تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم ، و هي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم ، و عموماً يُقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين ، و تشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية ، و تساعد على حل مشاكلهم الخاصة ، و تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين من دون مقابل ، أو بمقابل بسيط ، و أهم هذه الخدمات¹³⁵:

1. توفير حاجات المعيشة بإنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة ، يمكن العاملين شراء حاجاتهم التموينية اليومية منها .
2. مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم ، و ذلك ببناء مساكن خاصة ، و تأجيرها للعاملين بأجور زهيدة ، أو تقديم سلف مالية تساعد في شراء المسكن ، أو إقامة مساكن خاصة لهم .
3. إنشاء صندوق للإدخار ، يساهم فيه العاملون و المؤسسة ، يقوم بمنح قروض و إعانات للعاملين في مناسبات إجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة... و غير ذلك .
4. تقديم خدمات طبية للعاملين بإنشاء مركز صحي ، يقدم الخدمات الصحية المستعجلة ، و التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية و الجراحية المتخصصة ، التي قد يحتاج إليها العاملون .
5. تقديم خدمات ثقافية للعاملين بإنشاء مكتبة ، تضم مجموعة من الكتب الثقافية و العلمية ، ... و غيرها ، و كذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين ، الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي .
6. إنشاء ناد للعاملين و أفراد أسرهم ، يجتمعون فيه أيام العطل ، و في أوقات الفراغ للإستجمام و الراحة ، و كذلك للممارسة بعض الهوايات الرياضية .
7. إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة و المشروبات الغازية الباردة و كذلك المشروبات الساخنة و غيرها ، و ذلك في أوقات الإستراحة في أثناء ساعات العمل .
8. إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية ، و تنظيم الرحلات السياحية للعاملين .
9. القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة و منها إلى أماكن سكنهم ، و ذلك بوسائل نقل تملكها المؤسسة .¹³⁶

¹³³ سعيد ، صالح عودة ، " إدارة الأفراد " ، ليبيا ، الجامعة المفتوحة ، 1994 ، ص 331-333 .

¹³⁴ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

¹³⁵ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 69-70 .

¹³⁶ شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

و يمكن القول أخيراً إن تقديم هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل و الإنتاج ، و ذلك بالتأثير في حالتهم المعنوية ، و هذا يزيد حبهم و ولاءهم و ارتباطهم بالمؤسسة ، و من ثم غيرتهم على مصلحتها ، و كل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج ، الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة و العاملين فيها .¹³⁷

ثانياً : حسب الهدف من الحافز (من حيث جاذبيته)

أ- الحوافز الإيجابية (Positive Incentives) : تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين ، و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته ، و تقديم المقترحات و الفكر البناء¹³⁸ ، و بذلك فإن الهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو الرفع من الكفاءة ، و تحسين الأداء بتوفير فرص التقدير و التشجيع¹³⁹ . فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء ، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً و جيداً يؤدي إلى الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء حتماً ، و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تُستخدم فور قيام العامل بالعمل المطلوب.¹⁴⁰

ب- الحوافز السلبية (Negative Incentives) : يُقصد بها العقوبات المختلفة ، التي يجري إيقاعها على المرؤوسين ، و التي قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عُوقب عليه ، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه ، و من ثم ستكون دافعا يعمل على شحن العامل لتحسين أدائه و أفعاله .¹⁴¹

إن هذه الجزاءات أو العقوبات ، التي تُفرض على العاملين بعدها حوافز سلبية ، لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة ، فالنظام التأديبي يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم ، كما ينص على العقوبات التي تُفرض على العامل ، الذي يرتكب أيّاً من هذه المخالفات ، إضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب اتباعها عند وقوع أي مخالفة من العاملين .

إن وجود نظام تأديبي في المؤسسة أمر ضروري ، و ذلك من أجل تنظيم سير العمل بالمؤسسة ، و ضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر و الإساءة و الإستهتار من العاملين ، لا أن يسود المؤسسة جو من الرعب و الخوف من العقوبات و الجزاءات ، التي تُفرض بحق العاملين ، و يُفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً في ذاته ، بل هو وسيلة لتحقيق غاية ، هي منع حدوث السلوك المعيب ، أو منع تكرار هذا السلوك ، و ذلك بالفهم و التقدير السليم للأمر ، لذلك يجب أن

¹³⁷ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

¹³⁸ وهيب ، رضا عبد الرزاق ، " إدارة الأفراد " ، بغداد ، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع ، 1987 ، ص 215 .

¹³⁹ عبد الرحمان ، بن عنتر ، " إدارة الموارد البشرية - المفاهيم ، الأسس و الأبعاد الإستراتيجية- " ، عمان ، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010 ، ص 294 .

¹⁴⁰ الخراز ، مبارك بن علي ، " الحوافز و أثرها على العمال " ، مسقط ، مكتبة دار الحق للطباعة و النشر و التوزيع ، 1987 ، ص 287-288 .

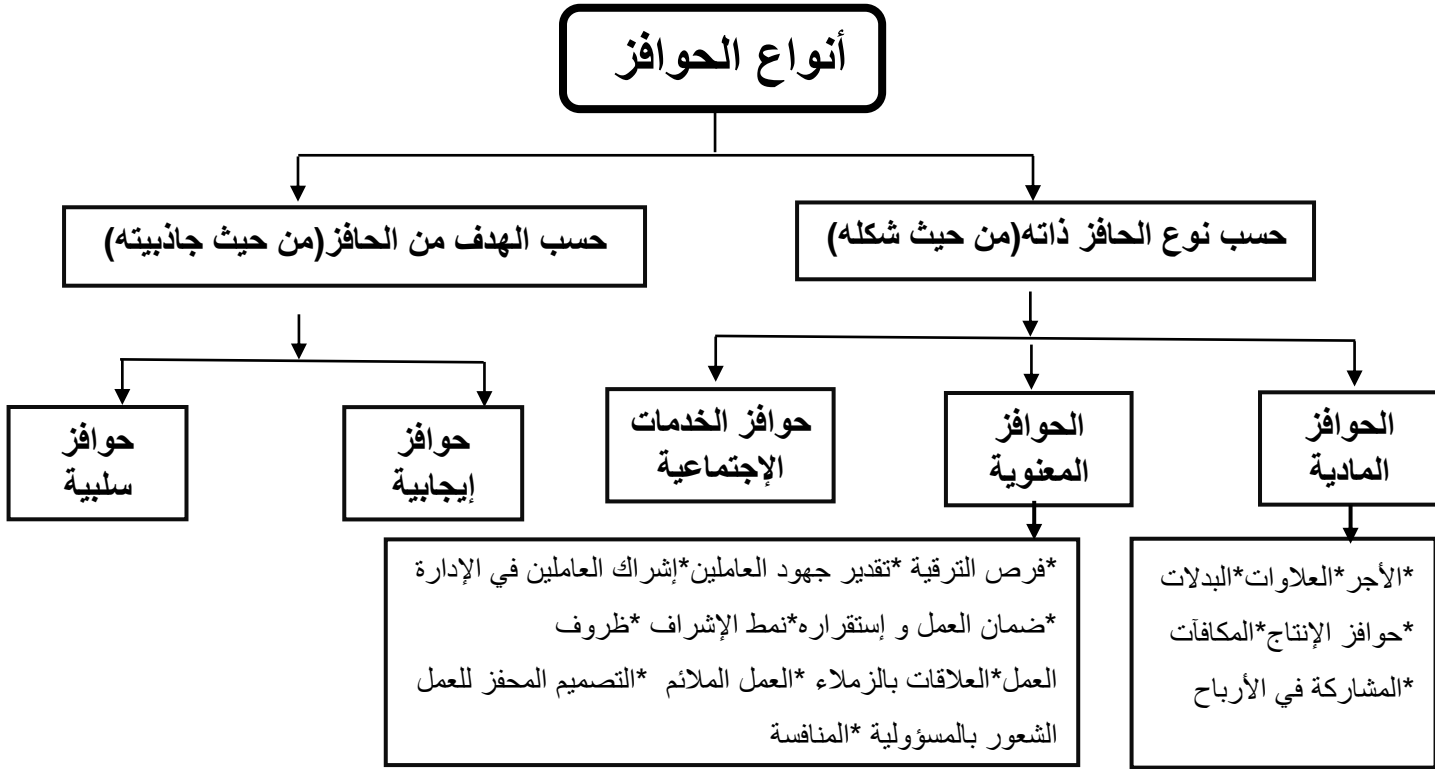
¹⁴¹ الدروبي ، سليمان ، " التحفيز عن طريق إدراك الذات " ، سلسلة البرمجة الإدارية و تحسين الأداء ، ط 01 ، عمان ، دار عالم الثقافة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2006 ، ص 31 .

تُستخدم الحوافز السلبية بمنطق و بحكمة ، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين ، و هذا يؤثر سلبيا في إنتاجهم ، و من ثم في أهداف المؤسسة .¹⁴² و يُقسم "ربابعة" الحوافز السلبية على أساس أنها :

- حوافز مادية : تتمثل في الخصم من راتب العامل ، و تنزيل درجته الوظيفية ، و توقيف علاوته ، و فصله جزئيا من عمله ، و من ثم فصله كليا على نحو نهائي ، و تلجأ المؤسسات في بعض الحالات إلى فرض غرامات.
- حوافز معنوية : تتمثل في حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة ، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله ، و نشره على لوحة الإعلانات.¹⁴³

و ما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ن ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع ، سواء المادي أن المعنوي ، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع الأفعال العاملين في الإتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف ، و لكن مع ذلك فهي لا تكفي وحدها لتحقيق أهداف المؤسسة ، و لابد من استخدام الحوافز السلبية عاملا له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه ، و استجابتهم للأوامر و التعليمات ، و على هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية في حدود معقولة ، حتى لا تؤثر في التوجه العام للمؤسسة .

شكل رقم (01) يوضح أنواع الحوافز



-من إعداد الباحثة-

¹⁴² شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 213-214 .

¹⁴³ ربابعة ، علي محمد ، " إدارة الموارد البشرية -تخصص نظم المعلومات الإدارية- " ، ط 01 ، عمان ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 ، ص 50 .

4* أهمية الحوافز و أهدافها

■ أهمية الحوافز :

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام جال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات ، التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك ، فالخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال لا يعني أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه و بكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة و حماسة هو مشكلة كبيرة تُعالج فقط بواسطة مدخل التحفيز .¹⁴⁴

حيث تعد الحوافز أداة طيّبة و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي مؤسسة ، و من ثم يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو غيرهم ، و نحو المؤسسة و أهدافها و طموحاتها و إدارتها ، و نحو الإنتاج و عملياته . و عموما فإن أهمية الحوافز تكمن في الاتي :¹⁴⁵

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، و رفع روحهم المعنوية ، ما يحقق هدفا إنسانيا مهما في ذاته ، و غرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاج هؤلاء الأفراد ، و تعزيز إنتمائهم ، و علاقتهم مع المؤسسة و إدارتها ن و مع أنفسهم و زملائهم .¹⁴⁶
- تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين ، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة و تفوقها .
- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للإلتحاق بالمؤسسة .
- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المؤسسة المبدعة ، حيث يعد الإبداع هدفا متجددا و مطلوبا ، و تؤصل ذلك بواسطة حوافز و أساليب و نظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ .¹⁴⁷
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين ، و تنسيق أولوياتها ، و تعزيز التناسق بينها بما ينسجم و أهداف المؤسسة ، و تطلعاتها ، و سياساتها ، و قدراتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم .
- المساهمة في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... و غير ذلك .
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة ، تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين .
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها ، و تجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

و لسلامة عملية التحفيز و نجاحها يُفترض الإلمام الجيد بمنظومة الحاجات و الدوافع التي تحكم سلوك كل فرد ، مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين الأشخاص ، و التبدل في أولويات هذه المؤسسة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية و

¹⁴⁴ الجهني ، 1998 ، ص 8 .

¹⁴⁵ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 71 .

¹⁴⁶ عساف ، 1999 ، ص 85 .

¹⁴⁷ Appelbaum & Mackenzie Op,cit , p 32

الخارجية ، و علينا أن ندرك أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة ، و إنما قد توجه لإزالة أحد الدوافع السلبية ، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد .¹⁴⁸

و بذلك يتضح لنا أن الحوافز تؤدي دورا هاما في حفز العاملين على العمل و تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم من حيث الكمية و النوعية ، و هذا يتوقف على مدى توافر الشروط التالية : مستوى قدرة العامل على العمل و كفاءته - وجود حافز عند العامل حفزه على العمل و النشاط - عدم ظهور التعب على العامل ، الذي ينقص كمية الإنتاج و نوعه - تدريب العامل لزيادة معلوماته و قدرته و كفاءته .¹⁴⁹

و عليه فإن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل ، و لكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء العمل و راغبا فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين و خلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المؤسسة.

■ أهداف الحوافز :

كل مؤسسة تسعى خلال نظم الحوافز الموجودة لديها لتحقيق الغايات و الأهداف المرسومة للمؤسسة بواسطة قدرتها على الاستخدام الأمثل للحوافز و توظيفها على النحو الذي يؤدي لتحقيق النتائج التالية :¹⁵⁰

- زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إذ أن الإختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه .
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم ، و استخدامها أفضل استخدام ، و يؤدي هذا إلى إختزال في القوى العاملة المطلوبة ، و تسخير الفائض منها لمؤسسات أخرى قد تعاني نقصا في اليد العاملة .
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة .
- تعمل نظم الحوافز على تقليص تكلفة الإنتاج بابتكار أساليب العمل و تطويرها .
- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعانيها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج ، و ارتفاع معدلات الكلف ، و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل .
- إشباع حاجات العاملين بكل أنواعها ، و على الأخص ما يسمى بالتقدير و الإحترام ، و إشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة و من ثم زيادة تمسك العاملين بمؤسستهم ، و رفع روح الولاء و الإلتزام لها .¹⁵¹

¹⁴⁸ عساف ، عبد المعطي محمد ، " السلوك الإداري -التنظيمي- في المنظمات المعاصرة " ، عمان ، دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع ، 1999 ، ص 85-87 .

¹⁴⁹ Cacioppe , Op,cit , p323 .

¹⁵⁰ عطايا نهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53-54 .

¹⁵¹ مراد ، جمال ، " تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي -شركة صوفيا سوق أهراس LASA أنموذجاً- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2011 ، ص 30-31 .

6* شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط أساسية لابد للإدارات من أخذها في الحسبان ، إن أرادت الإستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية و زيادة مردودها ، و هي :¹⁵²

- البساطة : أي أن يكون النظام مختصرا و واضحا و مفهوما في بنوده و صياغته و حساباته .
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا ، إذ لابد أن يُحدد مسار الحوافز ، حيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين و المؤسسة معا ، و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و الإدارة .
- أن تخلق صلة بين الحافز و الهدف ، إذ لا فائدة من تلك الحوافز ، التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان على النحو الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته .
- لابد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحافز .
- ضمان استمرار الحافز ، و ذلك لخلق الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرار قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات ، و ضمان ذلك مستقبلا .
- أن تضمن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة .¹⁵³
- أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا بالجهود المبذولة ، لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد ، لتقديم المزيد من الجهود ، و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار .
- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على المكافأة .
- أن يكون الحافز متكافئا مع دوافع الفرد ، و أن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع .¹⁵⁴
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية ، التي يمر بها البلد ، و التي قد تؤثر في سلوك العاملين .¹⁵⁵
- أن يجري وضع معايير للأداء و السلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ، و يمكن تحقيقها و قابلة للقياس .
- أن يكون هناك سيطرة كاملة على الأفراد ، و الأحوال المحيطة و المواد المستخدمة ، و ذلك طي نحاسيهم على ما يقومون به من أداء ، و أن يشمل النظام النقطة الكاملة للأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة ، و تخفيض التكاليف ، و تخفيض الحوادث ، و تقديم فكر جديدة .
- أن يشارك العاملون في وضع نظام للحوافز ليزيد قناعتهم به و حماسهم له و المحافظة عليه .
- أن تكون بداية قوية للنظام ، و ذلك بمساندة من الإدارة العليا ، و استخدام شعارات و برامج دعائية ، و منشورات ترويجية ، و ذلك لإعطائه الدفعة الأولى القوية .¹⁵⁶

¹⁵² عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 60-61 .

¹⁵³ زويلف ، مهدي حسن ، " إدارة الموارد البشرية -مدخل كمي- " ، ط 1 ، عمان ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001 ، ص 163-164 .

¹⁵⁴ المطيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

¹⁵⁵ العديلي ، ناصر محمد ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، ط 1 ، الرياض ، المكتبة الأمنية ، 1993 ، ص 99 .

¹⁵⁶ زويلف ، مهدي حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

7* الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافز

تعترض نُظم الحوافز بعض المشكلات و الصعوبات ، التي قد تحد من فعاليتها ، و تشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ، و من تلك المشكلات ما يلي :¹⁵⁷

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز لدى المديرين و العاملين .
- تطبيق نُظم واحدة و نمطية في عدد كبير من المؤسسات ، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة ، من حيث طبيعة النشاط ، و الهيكل التنظيمي ، و تركيب القوى العاملة و الإمكانيات المتوفرة .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ، و نتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة ، مع وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين و مستويات تحصيلهم ، و هذا يترتب عليه إحباط المجدين و استمرار المقصرين في تقصيرهم .
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد ، و وجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية ، من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية .
- سوء استخدام الحوافز مع بعض المديرين ، فقد يستعملها بعضهم سوطا يخوفون به مرؤوسيهم ، كما يحاول بعضهم إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ، ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد .
- ارتفاع تكاليف الحوافز ، دون أن يقابل ذلك تحسین ملموس في الإنتاج .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز ، و غياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة و غير الملموسة التي تحققها الحوافز .
- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين و توجهاتهم ، و العوامل التنظيمية و الفنية و المادية للمؤسسة و الأحوال البيئية المحيطة بها .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز ، و ميلها إلى التعميم ، و اختلاف تفسير الجهات المعنية لها .
- فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز ، و تحول الكثير منها إلى حق مكتسب أو جزء من الراتب أو إضافة مضمونة إليه ، و من ثم انتفاء الصفة التحفيزية و هي دفع الأفراد العاملين لمزيد من العمل لنيل الحوافز المقررة .
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز ، من حيث فاعليتها و النواحي التي تتطلب تعديلا و علاجا .
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز .

8* مقومات فاعلية نظام الحوافز

إن الإدارة الفعالة هي التي تدرس العمال بتقسيماتهم المختلفة و تفهمهم ، مثل طبيعة عملهم ، و مدة خدمتهم ، و مستوى أجورهم ، و حالتهم الإجتماعية ، حيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعمال بهذه التقسيمات ، لذا فإن اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة ، و كلما وجد العامل أن الحافز المقدم -أيا كانت طبيعته- فاعل بإشباع الحاجة المطلوبة إشباعها كان هذا الحافز أكثر دفعا له على اتباع السلوك

¹⁵⁷ عبد الوهاب ، علي محمد ، " الحوافز في المملكة العربية السعودية " ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982 ، ص 362-364.

المؤدي للحافز¹⁵⁸، و لهذا فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسي - تسهم في رضا العمال عن أعمالهم، و زيادة إنتاجهم و ولائهم للمؤسسة ، و تحسين الأداء لديهم ، و تتمثل هذه المقومات في الآتي: ¹⁵⁹

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد ، و بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد .
- تحديد حاجات العمل للعاملين و دوافعهم ، أي تحديد لماذا يعملون ، و ماذا يحركهم ، فهل يعملون من أجل المال فقط ، أم التقدم ، و هذا يرتبط بنوع المهام ، و الأعمال ، و نوع الفراد العاملين .
- تحديد قائمة الحوافز الملائمة و الفاعلة التي تقرر استخدامها ، و تستطيع الإدارة توفيرها .
- تحديد نظريتها عن دوافع العمل ، أي نظريتها عما يدفع العاملين للانتماء إليها و لأداء الأعمال المسندة إليهم .
- وضع ذلك و اعتماده في تصميم أنظمة الأجور و المزايا ، و في تصميم نظام الحوافز و إدارته ، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية ، يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين .¹⁶⁰
- تقديم نظام الحوافز على نحو واضح للعمال و إقناعهم بمزاياه .
- التقييم المستمر للنظام على نحو يضمن تقديمه للمستوى نفسه من المزايا لكل من الإدارة و العمال .¹⁶¹

¹⁵⁸ شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

¹⁵⁹ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 59-60 .

¹⁶⁰ Stevens , S , Toshiba sparks A wave of Innovation : New Structures and Incentives Stimulate Employee Creativity . Human Resource Management International Digest . Vol 14 , 2006 , p 6 .

¹⁶¹ شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

ثالثا : الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي

لغة :

أدى الشيء : قام به¹⁶² . الأداء : التأدية و التلاوة .¹⁶³

و يقابل اللفظ اللاتيني Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، و التي تُشتق منها اللفظ الإنجليزي Performance التي تعني إنجاز العمل ، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

إصطلاحا :

- يشير الأداء الوظيفي إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحث لبس بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان ، و منه يحصل على درجات منخفضة ، و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض " .¹⁶⁴
- و في تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه : " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " .¹⁶⁵
- الأداء الوظيفي " هو النشاط الذي يقوم به الفرد العامل لتحقيق أهداف المنظمة في إطار متطلبات الوظيفة و نوعية و حجم العمل المطلوب منه ، حيث تشكل رغبة الفرد و قدراته عامل مؤثر على مستوى أدائه داخل المنظمة " .¹⁶⁶
- كما يمكننا تعريف الأداء الوظيفي عموما على أنه : " نتائج و إنجازات الفرد للمهام الموكلة له باستخدام كفاءته المعرفية، السلوكية و خبراته العلمية ، بغرض تحقيق أهدافه الشخصية و الأهداف الخاصة بالمنظمة ، كما يعكس الأداء كمية ، جودة العمل المقدم و كيفية إنجازه بما يتماشى مع إجراءات و ضوابط العمل " .¹⁶⁷

¹⁶² أرفيس مريم ، " الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- " ، مجلة التغيير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 478 .

¹⁶³ إبراهيم مصطفى و آخرون ، معجم الوسيط ، ص 24 .

¹⁶⁴ راوية محمد ، " إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 ، ص 209 .

¹⁶⁵ هلال محمد عبد الغني ، " مهارات إدارة الأداء " ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة 1996 ، ص 11 .

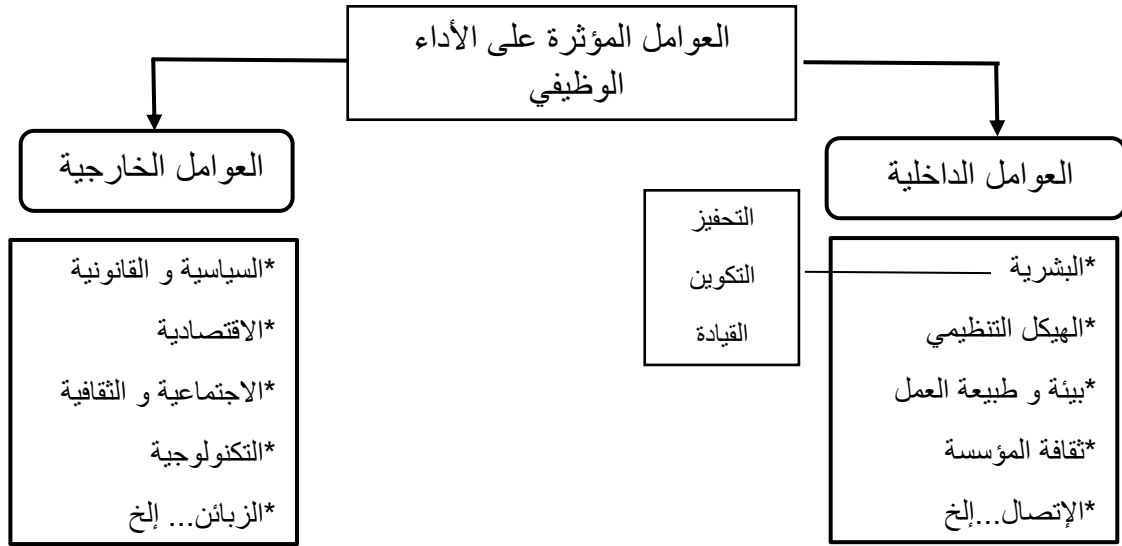
¹⁶⁶ حلي وردة ، عبد الباقي سلامي ، " فروفات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي " ، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية ، الجلفة ، 2021 ، ص 278 .

¹⁶⁷ بوطيبة مختارية ، نزهة عامر جلال ، " تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل : دراسة استنبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر " ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 25 ، العدد 2 ، 2022 ، ص 316 .

2-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على المستوى أنظمتها الفرعية و عملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابا . و قد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، و يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية :

شكل رقم (02) : يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



-من إعداد الباحثة-

1-العوامل الداخلية : و هي

■ عوامل لها صلة بالعنصر البشري :

***التحفيز** : إن التحفيز و أنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تامين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة ، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة و مناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء و إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها ، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر و يؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.¹⁶⁸

و يهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك و تصرف العامل من خلال ما يلي:¹⁶⁹

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة و الإحتفاظ بهم و تقليل الإستقالات .

¹⁶⁸ قطامين أحمد ، " التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 144 .

¹⁶⁹ زرنوح أحمد ، " الأداء في المنظمة " ، جامعة الجلفة ، ص 39 -40 .

- تحسين لأداء العامل الكمي و النوعي و تقريبيه مما هو محدد في توصيف الوظيفة .
- الإلتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم و توجيهات المنظمة .
- تنمية روح التعاون و كذلك الولاء و الإلتناء للمنظمة .

ب*التكوين : هو نقل المعارف و المهارات اللازمة من أجل أداء جيد ، و قد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية و تثمينها حتى تكون للمؤسسة قدرات و مؤهلات و مهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني و التكنولوجي و إدارة التغيرات التي تحدث داخلها و حولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة و إستمراريتها و نموها و توسعها .¹⁷⁰

و يمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في :¹⁷¹

- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات .
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المؤسسة .
- رفع مستوى جودة منتجات و خدمات المؤسسة .

ت*القيادة : هي القوة أو القدرة على الإسهام و التحفيز و القدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة و الأداء حيث أن إصدار التعليمات و الأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب و إنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة و التفاعل بينهم و بين مرؤوسيههم و خلق الدافع لهم على المشاركة و التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة .¹⁷²

■ **الهيكل التنظيمي :** و الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل و فتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة .¹⁷³ و يمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها :¹⁷⁴

- *تجنب التضارب و الإحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته و سلطاته .
- * العمل على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق و التكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة .

¹⁷⁰ إبراهيم عبد الله حميدة مختار ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع ، فيفري 2005 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 243-244 .

¹⁷¹ حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مديريةية النشر ، قالمة ، 2004 ، الجزائر ، ص 100 .

¹⁷² الخناق سناء عبد الكريم ، " مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ، الجزائر ، ص 56 .

¹⁷³ قطامين أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

¹⁷⁴ غنيم أحمد محمد ، " أساسيات الإدارة في العصر الحديث " ، دار الحارث للطباعة ، المنصورة ، مصر ، 2005 ، ص 89 .

*المساعدة في انتظام العمل و انسيابه بسهولة ، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة ، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

■ **بيئة و طبيعة العمل :** توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته و هو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات إجتماعية و تنظيمية و نظام حوافز... إلخ ، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري و منه على أداء المنظمة ككل .¹⁷⁵

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد و مقدار العمل و فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغلها و مستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه زادت دافعيته و ولاؤه للمنظمة و بالتالي للإنتاجية و الأداء .¹⁷⁶

2-العوامل الخارجية : و هي

أ.العوامل السياسية و القانونية : إن إضفاء صفة العمومية و الشخصية القانونية يمكن : المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري و منها:¹⁷⁷

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك .
- أن نشاطاتها و خدماتها ذات صفة عامة .
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة و ضمان احترامها للمصالح العامة .

ب.العوامل الاقتصادية : و تشير إلى خصائص و توجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة و تشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة ، طريق توزيع الدخل على السكان و السياسات النقدية و المالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم، توافر رؤوس الأموال و الأيدي العاملة .¹⁷⁸

ت.العوامل الاجتماعية و الثقافية : و تتضمن التقاليد و نمط معيشة الأفراد ، القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، و تؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها و على الوظائف التي تؤديها للمجتمع . بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة و التي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية و من أهمها: التغيرات السكانية و مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع و القيم و قواعد السلوك المجتمعي المرتبط بالعمل في المنظمة و المسؤولية الاجتماعية و الأطر الأخلاقية .¹⁷⁹ فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة ، و تؤثر في مدى فعاليتها

¹⁷⁵ زرنوح أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

¹⁷⁶ سرار عمر ، " الرضا عل العمل و أثره على الأداء " ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم و الاقتصاد و علوم التسيير ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، 2003 ، ص 70 .

¹⁷⁷ الصيرفي محمد ، " إدارة الأعمال الحكومية " ، مؤسسة دروس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 12.

¹⁷⁸ الركابي كاظم نزار ، " الإدارة الإستراتيجية -العولمة و المنافسة- " ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004 ، الأردن ، ص 136 .

¹⁷⁹ الركابي كاظم نزار ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه ، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية و الأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع . و هناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم و الثقافة و الخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة و من ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة و إمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة و اتخاذ القرارات المبدعة .¹⁸⁰

ث.العوامل التكنولوجية : و تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتدال على الأنترنت ، الحاسبات الآلية و التي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال :¹⁸¹

- توفير المعلومات الدقيقة و الحديثة لدعم اتخاذ القرار .
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابا على المنظمة .
- القضاء على هدر الوقت و الجهد و الموارد .
- تقديم الخدمات بشكل أسرع و بتكلفة أقل .

فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة و تحسن صورة مخرجات و أداء المؤسسات و تسريع عمليات تبادل المعلومات و تساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب و السريع .¹⁸²

ج.الزبون : باعتبار المؤسسة العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن و التعليم و الصحة و غيرها ، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها ، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام و المحاكم لتصحيح أي إنحراف في أدائها و بهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسة العمومية مشابهة لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص .¹⁸³

3-محددات الأداء الوظيفي

إن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي ¹⁸⁴: الرغبة ، القدرة و بيئة العمل .

¹⁸⁰ الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 22-23 .

¹⁸¹ زرنوح أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42-43 .

¹⁸² بختي إبراهيم ، " صناعة التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء " ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08-09 مارس ، 2005 ، جامعة ورقلة ، ص 317 .

¹⁸³ إخلاص عبد الله ، موضي حمود ، " الإدارة الحكومية " ، وزارة التربية ، الكويت ، 1982 ، ص 28 .

¹⁸⁴ السيد مصطفى أحمد ، " المدير و تحديات العولمة -إدارة جديدة لعالم جديد- " ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2002 ، ص 147 .

الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :¹⁸⁵

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها .
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته .

القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة :¹⁸⁶

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة .
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله ، أو مهارة استخدام المعرفة .
- مدى وضوح الدور .

بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات و الأدوات المستخدمة و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين .¹⁸⁷

هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا للأسباب التالية :¹⁸⁸

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى .
- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أفراد الأفراد العاملين في منظمة أخرى .
- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء .

و بناء على ما سبق و في ضوء تلك الصعوبات يمكن القول أن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية و تقنية و ثقافية و إجتماعية و بيئية و سياسية ، و أن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف و قدراته .¹⁸⁹

4- أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت ، بعدّه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، و ذلك على مستوى الفرد و المؤسسة و الدولة ، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ، و من ثم يمكن القول على نحو عام إن إهتمام إدارة المؤسسة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق إهتمام العاملين بها عادة . و على ذلك فإنه

¹⁸⁵ خلوف زهرة ، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 09 ، سبتمبر 2013 ، ص 269-270 .

¹⁸⁶ خلوف زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

¹⁸⁷ خلوف زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

¹⁸⁸السكران ناصر محمد إبراهيم ، " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " ، -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة- رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 62 .

¹⁸⁹ خلوف زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة ، و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب ، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا .¹⁹⁰

و ترجع أهمية الأداء في رأي المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، و هي مرحلة الظهور ، و مرحلة البقاء و الإستمرار ، و مرحلة الاستقرار ، و مرحلة السمعة و الفخر ، و مرحلة التميز ، ثم مرحلة الريادة ، و من ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما ، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها .¹⁹¹ و لا تتوقف أهمية الأداء عند مستوى المؤسسة فقط ، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة .¹⁹²

و بذلك يمكن القول إن حياة المؤسسة ، أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه ، تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا ما قاموا بأعمالهم ، و أنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو و التوسع ، و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها ، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المؤسسة .¹⁹³

5-العلاقة بين الثقافة و الأداء الوظيفي

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أداء العاملين في المنظمة و التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من الأداء ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء ، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية ، و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة ، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح و مفهوم لهم جميعا ، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة ، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم و المبادئ ، و يحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك ، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي و خصائص الشخصية الناضجة . فلقد توصل كل من Peter & Waterman في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة قوية هي المنظمات الأكثر إبداعا في كل شيء ، و أن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة و النفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف ، و تهمل العنصر البشري و تتجنب الإبداع .¹⁹⁴

¹⁹⁰ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

¹⁹¹ الشريف ، طلال عبد الملك ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 ، ص 82 .
¹⁹² البراهيم ، فيصل بن فهد بن محمد ، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم -دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008 ، ص 40 .

¹⁹³ عطايا نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

¹⁹⁴ خلوف زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 272-273 .

6-العلاقة بين الإتصال و الأداء الوظيفي

"إن أساس المشاكل التنظيمية هو الإتصال ، و أساس الحلول هو الإتصال أيضا"¹⁹⁵. هذا يؤكد على أهمية الإتصال في المنظمة حيث أصبح بعدا مهما من أبعاد استمراريتها و ركنا قارا في حياتها ، فهو ما يسمح " بخلق روح للمنظمة "¹⁹⁶

يؤدي الإتصال داخل المنظمة عدة أدوار فتارة يؤدي دورا في تشكيل هوية المؤسسة و نشر ثقافتها ، و تارة أخرى تحسين صورتها الداخلية ، بناء علاقات طيبة مع جمهورها الداخلي الذي هو عصب المنظمة بحيث لا يمكن لأي منظمة أن تنشط ، تنتج و تستمر في غياب المورد البشري الذي هو محركها و موجهها و أساس نجاحها و فشلها ، و هذا مرتبط بوعي المنظمة بأهميته و بضرورة تحسين أداءه حتى يقدم الأفضل ما عنده لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تسخير كل الإمكانيات و الوسائل و الوظائف التي من شأنها الرفع من كفاءة أداء المورد البشري . و لعل من أهمها الإتصال الداخلي كبعد استراتيجي لا يمكن لأي منا أن ينكر ذلك ، و كوننا باحثين متخصصين في الإتصال لا يجعلنا ذلك إيديولوجيين بحيث نجعل من وظيفة الإتصال الوظيفة المسيطرة و الوحيدة في تحسين المنظمة و أداءها بل هناك عدة وظائف و أنشطة لها من الأدوار ما لا يمكن إنكاره ، و لكن يبقى الإتصال هو العمود الفقري لأي منظمة كانت خاصة إذا ما تم إسناده كوظيفة إلى أهل الإختصاص .¹⁹⁷

و يقرر علماء الإتصال أنه إذا اجتمعت للمنظمة الميزانية الكافية و الخطة المحكمة و الفريق المؤهل و فقدت الإتصال الداخلي الفعال مع مواردها البشرية ، فإن كل ما اجتمع لها غير كاف لنجاحها و تقدمها ، و يعزز ذلك تلك الدراسة التي قام بها (معهد إدارة الأزمات) في الولايات المتحدة الأمريكية و تبين من خلالها أن ربع الأزمات التي تحدث للمنظمات في العالم ، إنما تحدث بسبب ضعف الإتصال الداخلي¹⁹⁸. و لنا أن نتصور ما قد يسببه ضعف الإتصال داخل المنظمة و حجم الخسائر ، و عندما نتحدث عن الخسائر لا نقصد بها فقط الخسائر المالية بقدر ما نقصد بها فقدان المنظمة لمواردها البشرية ، حيث أصبح اليوم العمال أو ما أصبح يطلق عليهم في الآونة الأخيرة "بالشريك الاجتماعي" لا يبحثون عن رفع الأجور بقدر ما أصبحوا يبحثون عن الاهتمام و الرعاية و الإستماع لإنشغالاتهم ، أي فتح القنوات الإتصالية التي تسمح لهؤلاء بالترويج عن أنفسهم و كل هذا له انعكاسات إيجابية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة .¹⁹⁹

و بالتالي يسهم الإتصال الداخلي في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال :²⁰⁰

¹⁹⁵ بن مكي فطومة ، " الإتصال ، أداء العاملين و الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم -دراسة في العلاقات و التأثيرات المتبادلة- " ، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية و الإدارية و الطبيعية -نظرة بين الحاضر و المستقبل- " ، إسطنبول ، تركيا " شبكة المؤتمرات العربية " ، 2019 ، ص 132 .

¹⁹⁶ Adary & autres ، 'Communication toutes les clés de la communication '، ed 7 ، Paris ، Dunod ، 2015 ، p 138 .

¹⁹⁷ محمدي فتيحة ، نصر الدين غراف ، " تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 15 ، العدد 02 ، سبتمبر 2021 ، ص 48-49 .

¹⁹⁸ عودة أحمد ، " نبذة تعريفية حول الإتصال الداخلي " ، الكتيب التعريفي لملتقى الإتصال الداخلي ، 2013 ، ص 2 .

¹⁹⁹ محمدي فتيحة ، نصر الدين غراف ، مرجع سبق ذكره ، ص 51-52 .

²⁰⁰ محمدي فتيحة ، نصر الدين غراف ، مرجع سبق ذكره ، ص 52-53 .

- إدارة نظام للإقتراحات و نظام للشكاوى ، حيث يتيحان للعاملين حرية التعبير عن آرائهم . و هذا النظام لن نجده متوفرا إلا في المنظمات التي تحترم عمالها و تعتبرهم جزء لا يتجزأ من بنائها التنظيمي .
- إختيار الأفراد المناسبين للعمل ، فكلما زاد التوافق بين الفرد و العمل كلما زادت مقدرته على تفهم مشكلات العمل و التعبير عنها ، كلما زادت إمكانيات الإتصال .
- إختيار نوع المشرفين ، الذين يسعون إلى تحسين عملية الإتصال و الإستماع للعمال .
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصالات ، و تعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء و المرؤوسين.
- إجراء سلسلة من الأبحاث و الدراسات عن حالة الأفراد المعنوية ، و سلوكهم و اتجاههم نحو المنظمة ، الإدارة و رؤسائهم المباشرين .
- إصدار نشرات المعلومات و توزيعها على العاملين بالمنظمة بصفة دورية ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق وحدة متكاملة بين التنظيم و عماله .

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل طرح العديد من المفاهيم بداية بالثقافة الإتصالية التي تعتبر العنصر المؤسسي الذي يجب العمل عليه في مختلف المؤسسات و العمل على تطويره باعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل و العلاقات في أي مؤسسة. يتم تشكيل الثقافة الإتصالية من خلال مجموعة من الأسس ابتداء من الهيكل التنظيمي باعتباره حجر الزاوية في بناء ثقافة اتصالية قوية و الذي يوفر إطار واضح للإتصال و يعزز التعاون و التنسيق ، و يدعم الشفافية و المساءلة . بالإضافة على دور المسؤولين و امتلاكهم لمقومات كالقدرة على الإستماع و التواصل الواضح و الفعال و فهم الرسائل الغير اللفظية بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في التواصل و التفاعل الإيجابي بين الأفراد ، و تشجيع الإنفتاح و التعاون و تبادل الأفكار بطريقة بناءة و تعزيز روح الفريق و المشاركة .

هذه المقومات مجتمعة عندما يتم العمل عليها من طرف القائمين على المؤسسة تنتج بيئة محفزة للعمال و تحسن الثقافة الإتصالية في المؤسسة بشكل عام ، و تؤثر هذه الأخيرة بشكل مباشر على مستوى التحفيز لدى الأفراد في مكان العمل ، كما يجب توفير مختلف أنواع التحفيز بمختلف أنواعه المادي و المعنوي و حوافز الخدمات الاجتماعية و التي سبق التطرق إليها من خلال هذا الفصل بالتفصيل ، باعتبارها من أبرز الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين و زيادة أدائهم ، إذ تلعب دورا أساسيا في تعزيز الروح المعنوية ، و رفع معدلات الإنتاجية و تحقيق الرضا الوظيفي . و تظهر الدراسات الإدارية أن المؤسسات التي تولي أهمية لتقديم الحوافز بأنواعها تخلق بيئة عمل تشجع على الإلتزام و الإلتناء ، و تقلل من نسب الغياب و الدوران الوظيفي . كما أنها تعد وسيلة فعالة لربط الأداء الفردي بالأهداف العامة للمؤسسة ، ما يجعل من العاملين شركاء حقيقيين في النجاح . لذلك ، فإن تصميم نظام الحوافز متوازن ، يراعي العدالة ، و يستجيب لتطلعات الموظفين، يعد من أهم عوامل نجاح المؤسسات في العصر الحديث ، لا سيما في بيئات العمل التنافسية التي تتطلب استقطاب الكفاءات و الحفاظ عليها .

و يرتبط التحفيز بشكل أساسي بالأداء الوظيفي من خلال دفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم التي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، و من خلاله يميلون إلى تقديم أداء أفضل ، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية العامة للمؤسسة عن طريق تحسيت التعاون بين الفرق ، تقليل معدلات الغياب و زيادة الرضا الوظيفي . و بالتالي يمكن القول أن التحفيز هو مفتاح الأداء الوظيفي العالي ، و يجب على القائمين على المؤسسات سواء كانوا قادة أو مشرفين أن يكونوا واعيين بأهمية توفير أولا بيئة مريحة من خلال العمل على تطوير و تحسين مختلف مقومات الثقافة الإتصالية التي تم التطرق إليها بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تُقدم فيها مختلف أنواع التحفيز بهدف الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للعمال و تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

الفصل الثالث :

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث :

**واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك
التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي**

نقطة حدود

(1 جانفي 2025 – 30 أفريل 2025)

مقدمة الفصل التطبيقي

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل ، أضحت المؤسسات ، لا سيما تلك العاملة في القطاع الصحي ، في حاجة متزايدة إلى تفعيل أسس و مقومات الثقافة الإتصالية بهدف تحسين مناخها الداخلي و جعل بيئتها مناسبة للعمل تتوافق مع متطلبات العاملين بها . فقد أضحت الثقافة الإتصالية تمثل ركيزة أساسية في تشكيل الأنماط السلوكية للعاملين ، و تؤثر بشكل مباشر في مستوى التفاعل ، الإنضباط ، الولاء ، التحفيز ، ما يجعل من دراستها و تحليلها ضرورة ملحة لفهم واقع المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الخلل داخلها .

و انطلاقا من هذه الأهمية ، جاء هذا الجانب التطبيقي ك محاولة لفهم واقع الثقافة الإتصالية في مؤسسة استشفائية جامعية بوصفها بيئة عمل معقدة تتداخل فيها مختلف الوظائف ، و مدى تأثير هذه الثقافة على سلوك افرادها من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض و الإستجابة للتعليمات و الإلتزام بالمعايير و القيم المهنية . و مما لاشك أن أي موضوع علمي يستدعي مجموعة من الأدوات العلمية التي تنظم مساره و تحدد توجهاته نحو الوجهة التي رسمتها الباحثة ضمن الحدود المنهجية التي تم إعدادها مسبقا في شكل مؤشرات و خطوات الغرض منها الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من المعلومات و المعطيات البيانية و الإحصائية و غيرها ، و في هذا الفصل الميداني سنتطرق الباحثة إلى التعريف بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود -بارني سابقا- بالجزائر العاصمة عبر سرد أهم المحطات التي مر بها و تقديم قراءة حول الخارطة الهيكلية للمستشفى ثم الدخول مباشرة إلى تفرغ البيانات التي تحصلت عليها الباحثة من خلال الإعتقاد على مجموعة من الأدوات المنهجية و التي تكشف عن الأبعاد الظاهرة و الخفية للظاهرة المدروسة .

و بالتالي سنتطرق إلى تحليل كل البيانات التي تم الحصول عليها بداية من أداة الملاحظة بالمشاركة و التي كانت قبل و خلال فترة التربص ، أين مكننا من التفاعل مباشرة مع أفراد المستشفى محل الدراسة ، بالإضافة إلى أداة المقابلة و التي شملت مجموعة من العاملين الإداريين و الأطقم الطبية و الشبه طبية . و إلى جانب ذلك ، تم تصميم و توزيع استبيان موجه سمح بقياس بعض المؤشرات المتعلقة بالثقافة الإتصالية و التحفيزات المقدمة من طرف المستشفى و تقييم الموظفين لمختلف المتغيرات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، ما يسمح لنا بفهم مدى وجود العلاقة التي تربط بني مختلف هذه المتغيرات .

بذلك ، يهدف هذا الجانب التطبيقي إلى تقديم قراءة تحليلية و معمقة لواقع الثقافة الإتصالية داخل المستشفى محل الدراسة ، و فهم انعكاساتها على السلوك التنظيمي للعمال ، مع دعم النتائج المتحصل عليها بالأمثلة الواقعية و المعطيات الميدانية المستخلصة من أدوات الدراسة الثلاث ، في محاولة للخروج باستنتاجات علمية تسهم في تقديم اقتراحات و توصيات قابلة للتنفيذ ، تدعم جهود تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفعيل أسس الثقافة الإتصالية .

أولا : التعريف بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود Nafissa Hamoud

1. موقع المستشفى

يقع المركز الإستشفائي نفيسة حمود Nafissa Hamoud و التي مقرها في حسين داي ، 94 طريق بوجمعة مغني ، الجزائر العاصمة.

2. الطبيعة القانونية

يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 ، القانون الأساسي النموذجي الذي يحكم سير المراكز الإستشفائية الجامعية ، إذ حدد هذا المرسوم قواعد إنشائها ، تنظيمها و سيرها ، و منها المركز الإستشفائي الجامعي حسين داي ، و التي يقدر عددها حاليا ب 14 مركزا ، حيث بصدر هذا المرسوم تغيرت معالم الخريطة الصحية من حيث الهرمية، التنظيم و الهيكلة في الجزائر.²⁰¹

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، و بوضع تحت وصاية مزدوجة تتمثل في وزارة الصحة (إدارية) و وزارة التعليم العالي (بيداغوجية).²⁰²

يتم إنشاء أو حل أي مركز إستشفائي جامعي بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي.

3. لمحة تاريخية

تعود تسمية مستشفى بارني تاريخيا بسبب هبة السيد بارني لقطعة الأرض التي بني عليها المستشفى لبلدية حسين داي في ذلك الوقت ، حتى و إن لم يعرف بالضبط السنة التي تمت فيها الهبة إلا أن الثابت و المعلوم قطعا أن الواهب السيد بارني توفي عام 1780 بحسين داي ، ألحق المستشفى في بداية الأمر إداريا بمستشفى مصطفى باشا ، و تم التنازل عنه بموجب عقد توثيقي بتاريخ 08 جويلية 1898 ، أين أوكلت له مهام ملجأ مكلف باستقبال الأشخاص المسنين و العجزة المحرومين من الدفء العائلي و كذا مكان للراحة و الإستجمام ، و تعتبر سنة 1912 سنة حاسمة في تاريخ المستشفى لأنه فيها حول من ملجأ إلى مستشفى ، أين ضم مصلحتين استشفائيتين واحدة للطب العام و الثانية خصصت للجراحة ، و لكن ذلك لم يخوله التمتع بالإستقلال المالي و الإداري الذي تحقق سنة 1942.

²⁰¹ المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 12 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها و سيرها.

²⁰² سبع صبرينة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية و المحاسبة بعنوان : " نحو إطار لمحاسبة التكاليف في الإدارات العمومية بالجزائر -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية نفيسة حمود- ، تخصص محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم مالية و محاسبة ، 2022-2023.

أثناء الحرب العالمية الثانية أنشأ بداخله الجيش الأمريكي بنايات جاهزة استعملت كمخازن للأسلحة و الذخيرة و العتاد ، و إبان الحرب التحريرية استخدمها الجيش الفرنسي المحتل لنفس الأغراض بهدف توجيه ضربات للمجاهدين و حاليا يتم بها تخزين دواء المستشفى، و تدريجيا بدأ المستشفى يعرف توسعا، توج بفتح مصالح جديدة على النحو التالي :

1958 : افتتاح مصلحة طب الأطفال

1959 : توسعة مصلحة طب الأطفال

1961 : افتتاح مصلحة طب النساء و التوليد ، و مدرسة متخصصة في تكوين القابلات و المرضيين و إنشاء مصلحة الأشعة و مخبر للتحاليل البيولوجية و صيدلية.

تعتبر سنة 1962 محطة مهمة في تاريخ المستشفى ، لأنه فيها بدأ فعلا التكفل بالإستعجالات الطبية الخاصة بطب الأطفال و النساء ، و هكذا تدريجيا بدأت مصالح المستشفى تنتظم و تتطور و تعرف تحولات جذرية ، حيث في بادئ الأمر تم تقسيم مصلحة الجراحة العامة الموجهة عادة للكبار ، إلى مصلحتين جديدتين هما : مصلحة جراحة الأعصاب و مصلحة جراحة العظام ، هذه الأخيرة بدورها حولت إلى مصلحتين مختلفتين هما على التوالي : مصلحة طب العيون، مصلحة الأذن، الأنف، و الحنجرة.

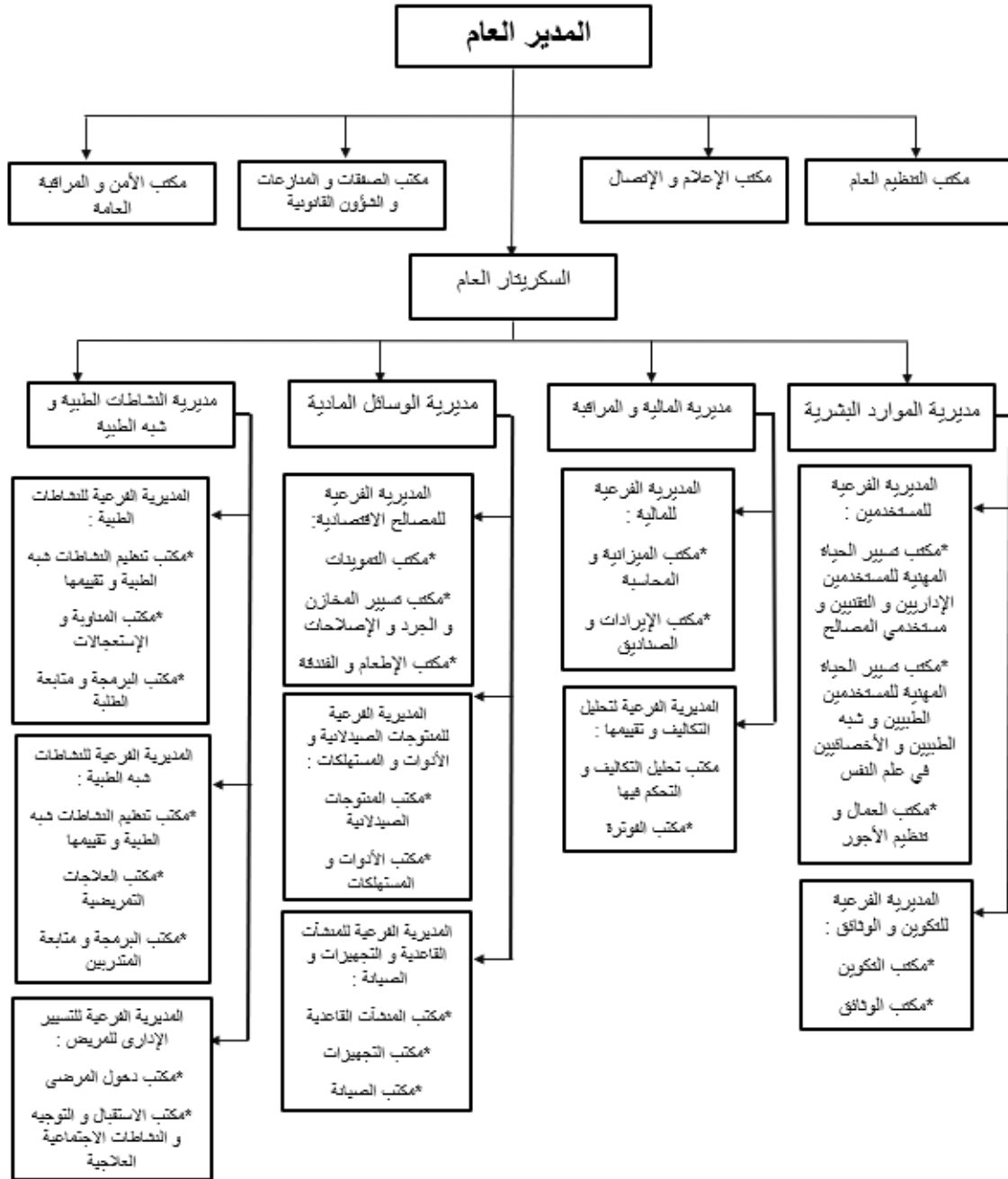
شهدت سنة 1974 ميلاد مصلحة طب القلب التي حلت محل مصلحة الطب العام و التنب تزودت بعتاد هام و ضخ، مكنها من إجراء العمليات التي كانت في وقت من الأوقات مستعصية، مثل زرع البطارية و عمليات انسداد الشرايين.

فسحت عملية نقل مصلحتي الأنف ، الأذن و الحنجرة و مصلحة الجراحة العامة عام 1985 المجال أمام إنشاء مصلحة جراحة الأطفال و مصلحة جراحة أوعية القلب ، و أعقب ذلك فتح مصالح جديدة متمثلة في مصلحة طب الكلى و تصفية الدم، مصلحة الوبائيات و تشريح المرضيات، مصلحة علم الخلايا و مصلحة للإستعجالات الطبية.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 شعبان 1418 هجري الموافق ل 02 ديسمبر 1997 اعتبر مستشفى بارني مقرا للمركز الإستشفائي الجامعي حسين داي ، و قد أشرف معالي وزير الصحة و السكان محمد أركان على تدشين اللوحة التذكارية المخددة للمجاهدة نفيسة حمود و تسمية المستشفى يوم 16 أفريل 2003 ، اعترافا و تقديرا لمجهوداتها المتفانية، أولا خدمة وطنها بمشاركتها البطولية في حرب التحرير الوطنية، و ثانيا خدمة الصحة العمومية يحكم إشرافها على مصلحة طب النساء و التوليد بذات المستشفى، ثم تقلدها منصب وزير للصحة العمومية و الحماية الاجتماعية في بلدها.²⁰³

²⁰³ المرسوم التنفيذي رقم 97-467 ، مرجع سبق ذكره .

4. الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود



شكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من إعداد الباحثة اعتمادا على الوثائق المقدمة من إدارة المستشفى

و تندرج تحت هذه المديریات مصالح المستشفى و المتمثلة في :

بداخل المستشفى :

- مصلحة طب النساء و التوليد
- مصلحة طب الطفل "أ" و "ب"
- مصلحة جراحة الأطفال
- مصلحة طب القلب
- مصلحة طب الكلى و تصفية الدم
- مصلحة طب العيون
- مخبر مركزي للتحاليل الطبية
- مصلحة التصوير الطبي بالأشعة
- مصلحة الصيدلانية المركزية
- مصلحة تحقین الدم
- ملحقة للتكوين الشبه طبي

خارج المستشفى :

- جناح الإستعجالات الطبية و الجراحية (مركز طرابلس)
- مخبر علم الخلايا ، تشريح المرضيات
- المركز الصحي بوجمعة مغني
- مركز الإقامة بومعزة للفحوصات الخارجية لطب العيون و النساء و التوليد على الترتيب

5. قراءة تحليلية في الهيكل التنظيمي لمستشفى نفيسة حمود

يبدأ الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالمدير العام في قمة الهرمة، و هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية و الإشراف العام على جميع العمليات . بحيث يمثل المدير نقطة الإتصال الرئيسية و يتطلب دوره مهارات اتصال عالية للتواصل بفعالية مع مختلف الجهات المعنية . و يساهم السكرتير العام المدير العام في إدارة الشؤون الإدارية و التنظيمية ، كما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات و الاتصالات داخل المستشفى مما يضمن التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة. بعدها تأتي المكاتب الأربع التي تلعب دورا حيويا في دعم العمليات التشغيلية و الإدارية للمستشفى .

و أهم ما يمكن ملاحظته في هيكل المستشفى هو وجود مكتب الإعلام و الإتصال ما يشير إلى أن المستشفى يولي أهمية كبيرة للتواصل الفعال مع الجمهور ، المرضى و وسائل الإعلام. كما من الممكن أن يهدف إلى إدارة سمعة المستشفى و صورتها العامة ، كما قد يبين هدف المستشفى لضمان التواصل الفعال داخل المستشفى بين الموظفين و المصالح المختلفة أو من أجل تعزيز العلاقات مع وسائل الإعلام و المجتمع ، و ينظم الفعاليات و الأنشطة لزيادة الوعي بخدمات المستشفى .

6. مهام المؤسسة الإستشفائية

تتكفل المؤسسة الإستشفائية نفيسة حمود بالمهام الأساسية الآتية :

- تضمن نشاطات التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي و الإستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية للصحة و السكان .
- تساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجال النظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الأفات الاجتماعية .
- تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية و تحسين مستواهم .

تنتظم المراكز الإستشفائية الجامعية عادة في شغل المستشفى الأم ، يضم في الغالب الإختصاصات القاعدية ، فضلا عن اختصاصات أخرى و تغطي جهة صحية معينة ، حتى يتمكن من تأدية المهام المسندة إليه ، كما يستغل المركز الإستشفائي الجامعي كميدان للتطوير الطبي ، شبه الطبي و التسيير الإستشفائي سواء كان أوليا أو متوصلا .

7. توزيع المستخدمين حسب الأسلاك :

الجدول رقم (03) : توزيع المستخدمين حسب الأسلاك بالمؤسسة الإستشفائية نفيسة حمود

العدد	السلك	
418	طبي	32
951	شبه طبي	36
363	إداري و تقني	42

المصدر : من الوثائق الداخلية للمستشفى

ثانيا : تفريغ و تحليل البيانات الميدانية

تعد أدوات و تقنيات البحث العلمي كالملاحظة العلمية ، المقابلة و الإستبيان من المرتكزات ذات الأهمية التي يتكئ عليها أي بحث علمي لجمع البيانات و المعلومات الميدانية بدقة و موضوعية . و قد تم الإعتماد في دراستنا المعنونة ب واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود على ثلاثة أدوات رئيسية . بداية بالملاحظة بالمشاركة و التي تتيح لنا التفاعل المباشر مع البيئة المدروسة و هي البيئة الصحية ، ما تمنحنا فهما عميقا للسلوكيات و الأنماط داخل السياق الطبيعي للظاهرة . بعدها قمنا بعديد المقابلات مع مختلف القائمين على المستشفى ، و تم إستخدام هذه الأداة النوعية للحصول على معلومات معمقة من خلال الحوار المباشر مع الأفراد ، مما يساعد على كشف الآراء التي قد لا تظهر عبر الملاحظة أو المقابلة. و أخيرا قمنا بتوزيع الإستبيانات لتتيح لنا جمع أكبر عدد من البيانات من عينة واسعة و خلال فترة قصيرة ، مع إمكانيات تحليلها غصائيا لإستخلاص الإتجاهات العامة . و تم توظيف هذه الأدوات في الدراسة بشكل متكامل حتى يعزز ذلك من مصداقية النتائج و دقتها ، و يسهم في بناء تصور علمي شامل حول موضوع الدراسة.

1. تحليل معطيات الملاحظة

تعتبر الملاحظة إحدى أهم الأدوات المتاحة و الفعالة في جمع المعلومات و البيانات . و لا شك أن وسائل اقتفاء اثر المعلومة لا زال يتخذ من المشاهدة بالعين المجردة حيزا مهما في البحوث العلمية²⁰⁴. و لا ينكر أحد مثلما يشير عبد الرحمان بدوي على أن "المشاهدات الحسية إنما هي نقطة بداية لكل النظريات العلمية"²⁰⁵. و من هذه المنطلقات فإن الملاحظة تُحسب على أنها أولى الخطوات التي تدفع بالباحثين على اختلاف تخصصاتهم إلى الشعور بالمشكلة لكونها الأداة التي تفتح نافذة نحو مشروع أي بحث . فما من شك إذا ، إن الملاحظة كانت ولا تزال واحدة من بين أهم أدوات جمع البيانات حول ظاهرة أو قضية أو حدث ما²⁰⁶. كما تعد الملاحظة العلمية بالنسبة لأي باحث أداة منهجية يعتمدها للكشف عن تفاصيل الظواهر المختلفة لمحاولة استكشاف العلاقات التي تربط بين عناصرها . فالباحث لا يرى الأشياء بطريقة عرضية ، و إنما يعرف بالتحديد ما الذي يركز انتباهه عليه ، و كيف يسجل ما يراه و ما يسمعه و ما يحسه بدقة تامة²⁰⁷. و بذلك فإن الملاحظة ستمكن الباحث من مشاهدة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر عن قرب ، مما يتيح له إمكانية تسجيل ملاحظاته و تجميعها مستعينا بذلك على الملاحظة المباشرة أو من خلال الإستعانة بالألات السمعية البصرية . و الملاحظة بهذا الشكل هي كل ما يؤدي إلى الكشف عن حقائق الظواهر المدروسة و عن العلاقات التي تربط بين عناصرها و عناصر الظواهر الأخرى المشابهة لها²⁰⁸.

²⁰⁴ بلحضري بلوفة ، مقال بعنوان "الملاحظة العلمية" ، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية و التاريخية ، المجلد 15 ، العدد 02 ،

ديسمبر 2024 ، ص 255 . (ص253-ص261)

²⁰⁵ عبد الرحمان بدوي ، "مناهج البحث العلمي" ، الطبعة الثالثة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1977 ، ص 134 .

²⁰⁶ بلحضري بلوفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .

²⁰⁷ ديوبولد فان دالين ، "مناهج البحث في التربية و علم النفس" ، ترجمة محمد نبيل نوفل ، و طلعة منصور غليان ، مصر ، مكتبة

الأنجلو المصرية ، 1986 ، ص 421 .

²⁰⁸ بلحضري بلوفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .

و من بين أهم شروط الملاحظة هو أن يكون الملاحظ مؤهلاً للملاحظة من حيث سلامة حواسه و قدرته على الإنتباه و مما يجب على الملاحظ التقيد به هو ابتعاده عن الذاتية و التحيز في إدارة الملاحظة مما يعطي مصداقية و موضوعية أكثر في معالجته ، كما يجب عليه الإستعانة بكل وسيلة أو أداة تساعد على تدوين الملاحظات بشكل دقيق . و وفقاً لأسلوب و طريقة إجراء الملاحظة ، فإن العلماء يقفون في هذا الصدد على شكلين مختلفين من الملاحظات و هما الملاحظة دون المشاركة ، بحيث أن في هذا النوع من الملاحظات يكون الباحث منعزلاً مادياً -جسدياً- و مرتبطاً فكرياً و متابعاً للظاهرة موضوع الدراسة . و يقتصر دوره في ذلك على لعب دور المشاهد أو المستمع دون الإندماج و التفاعل مع أعضاء الجماعة المشكلة للظاهرة²⁰⁹ . في حين أن الملاحظة بالمشاركة ، يقوم الباحث بمعايشة الحدث مباشرة مع من تجرى عليهم الملاحظة ، فيتحول الباحث في هذا النوع من الملاحظات من مجرد ملاحظ إلى مشترك في الحدث و مشارك في مختلف نشاطات من تقع عليهم الملاحظة . و لتتأتى الملاحظة بشكل سليم ، فلا بد على الباحث من الإندماج و التفاعل مع الجماعة المدروسة و تكوين رابطة إجتماعية و عاطفية و ألفة معهم ، حتى يبدو الموقف طبيعياً ، و هذا ما سيسمح له من الحصول على قدر وافر من المعلومات²¹⁰ .

و قد تم الإعتماد على هذه الأداة أثناء زيارتنا للمستشفى و الدخول على المصالح بالمستشفى و محاولة تدوين جميع الملاحظات التي تدخل في إطار موضوع دراستنا ، و بعدها خلال فترة التربص التي تمت من 22 أبريل إلى غاية 09 ماي 2025 ، و تمت فترة التربص على مستوى مصلحة الموارد البشرية ما سمح لي بأن أندمج تدريجياً بالمصلحة ، رغم ملاحظتي لعلامات التعجب على وجوه الموظفين بالمصلحة ، و مع مرور الوقت قمت بالشرح لهم على أنني أقوم بتربص يتعلق بنهاية الدراسة لكن لم أقم بتقديم تفاصيل أكثر حول ما سأقوم به حتى لا تطرأ تغييرات عليهم ، و قد منحني مكان التربص " مصلحة الموارد البشرية" موقعا مناسباً لمراقبة و رصد بعض المتغيرات التي تشكل الثقافة الإتصالية الخاصة بالمستشفى ، و طبيعة العلاقات و السلوك الفردي و الجماعي بين الموظفين ، خاصة و أن غالبية الموظفين يتقدمون للمصلحة بشكل متكرر ، سواء رؤساء المصالح الذين يقدمون معلومات حول تغيب أفراد الطاقم الطبي و الشبه طبي و فترات عطلم ، أو حتى الفرق الطبية و الشبه الطبية لمعرفة رتبهم أو مواعيد ترسيمهم . و قد اعتمدت على تسجيل الملاحظات اليومية بشكل غير علني أحيانا ، و بتدوين مباشر بعد انتهاء كل يوم ميداني ، و ركزت على التفاعلات داخله مصلحة الموارد البشرية و المصالح بالمستشفى ، مع اهتمام خاص بطرق الإتصال بين الموظفين و مستوى استخدام الوسائل التقنية و طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

فموضوع الثقافة الإتصالية لا تُفهم فقط من خلال ما يُقال ، بل أيضاً من خلال ما يُمارس ، مثل أساليب التواصل ، أدوات الإتصال و التفاعلات اليومية و العلاقات الرسمية و الغير رسمية بين العاملين . و لهذا ، فإن الملاحظة بالمشاركة أداة جوهرية لفهم الثقافة الإتصالية كما تتجلى عملياً في المستشفى . بحيث سنتيح لنا ملاحظة الطرق الفعلية للتواصل بين الطاقم الطبي و الشبه طبيين و الإداريين ، و فيما يلي الملاحظات التي تم تدوينها طيلة الزيارات و فترة التربص :

➤ من أبرز ما لاحظته خلال الزيارات التي برمجتها و بعدها في فترة التربص هو اعتماد الموظفين على القنوات الغير رسمية في التواصل أي استخدام الهاتف الشخصي و الإتصال الشفهي المباشر ، دون الإعتماد على قنوات رسمية مكتوبة أو إلكترونية .

²⁰⁹ بلحضري بلوفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

²¹⁰ بلحضري بلوفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 257 .

- تم ملاحظة أيضا تعاوننا دائما بين الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من مختلف الأصناف المهنية .
- طيلة فترة التربص بمصلحة الموارد البشرية ، تم ملاحظة وجود حالة من التخوف لدى بعض الموظفين عند التعامل مع مدير مصلحة الموارد البشرية . و في عديد الأحيان لاحظنا أن مدير المصلحة يقزم بغلاق باب مكتبه و لا يستقبل الموظفين الذين يطلبون مشورته في إطار العمل ، ما يؤدي إلى تأجل مهامهم و جلوسهم للحديث في إطار غير رسمي مع زملائهم .
- غياب استخدام التكنولوجيا الحديثة في اغلب المصالح و الأقسام ، مع استثناء بسيط يتمثل في شاشة التلفزيون التي تعرض أدوار المرضى .
- منذ دخولي لمصلحة الموارد البشرية ، لاحظت تكديس الملفات الورقية في كل الجهات ، في مشهد يوحي بالفوضى البصرية و التنظيمية .
- و خاصة على مستوى مصلحة الموارد البشرية أين توضع ملفات الموظفين بالمستشفى ، يُثقل هذا كاهل الموظفين بالمهام اليدوية ، و يجعل الوصول إلى البيانات بطيئا و غير ممكن ، بحيث أننا لاحظنا في كل مرة يتقدم أفراد الطاقم الطبي و الشبه طبيين لمعرفة رتبهم و مواعيد ترسيمهم يكون فيه تكرار الإجراءات و إبطاء معالجة الطلبات ، كما قد يكون فيه ضياع للملفات .
- إضافة إلى ان مبنى المصلحة صغير نوعا ما و المكاتب ضيقة ما يؤدي أيضا تعطل الطاقم الطبي و الشبه طبي خلال فترة انتظارهم و ازدحام ممرات المصلحة ، هذا يعكس تخلفا إداريا و تقنيا بالمستشفى .

النتائج المستخلصة من الملاحظة :

- و تُظهر هذه الملاحظات الميدانية أن هناك تناقضا واضحا بين الممارسات الرسمية المقترضة و الممارسات الواقعية داخل المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود . فالإعتماد على قنوات غير رسمية ، و الخوف من المدير و غياب التكنولوجيا ، كلها تشير إلى وجود ثقافة اتصالية هشة ، تؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للعاملين بالمستشفى . في المقابل ، لاحظنا وجود نقاط إيجابية مثل العمل الجماعي و التعاون بين الفرق ، مما يعكس إمكانات داخلية يمكن البناء عليها .
- يعاني المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من ضعف في البنية التحتية للتواصل الرسمي .
- هيمنة العلاقات الشخصية على التواصل المهني .
- تُظهر بيئة العمل بالمستشفى فجوة رقمية كبيرة .
- ضعف نظام الأرشفة بالمستشفى و سوء تنظيم في إدارة التجهيزات ما يعكس غياب رؤية للتحول و التخطيط الرقمي .
- تسود بيئة العمل بالمستشفى العمل الجماعي و التعاون بين مختلف الأصناف المهنية بالمستشفى .
- هناك توازنا بين التحديات العملية و الإلتزام المهني مع إدراك واضح لدور الموظف في تحقيق رؤية المستشفى و رسالته.

2. تحليل معطيات بيانات للمقابلة

بالإضافة إلى الملاحظات التي تم تدوينها خلال فترة التربص ، تم إجراء عدة مقابلات باعتبارها من الأدوات الأساسية في البحث العلمي لما توفره من إمكانية التفاعل المباشر بين الباحث و المبحوث ، مما يسمح بجمع معلومات عميقة و شاملة حول موضوع دراستنا ، و تكمن أهمية إجراء هذه المقابلات في قدرتها على الكشف عن التصورات و الدوافع و الخبرات الشخصية التي يصعب الوصول إليها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى كالإستبيانات . كما يتيح لنا ذلك التفاعل المباشر من

إمكانية توضيح الأسئلة و شرحها أكثر و الإستفسار عن الأجوبة الغامضة ، مما يعزز من دقة البيانات و صدقها . كما تسهم المقابلات في بناء علاقة ثقة بين الباحث و المبحوث ، مما يشجع هذا الأخير على التعبير بحرية و صدق ، و هو ما يثري التحليل العلمي و يمنح نتائج أكثر واقعية و عمقا .

كما أن المقابلة أداة أساسية و فعالة خاصة في الدراسات الميدانية التي تُجرى داخل بيئات معقدة و حساسة مثل المستشفيات، و تكمن أهميتها في هذا السياق في قدرتها على كشف الجوانب الخفية من التجربة المهنية و التنظيمية للعاملين في القطاع الصحي ، بما في ذلك الأطباء و الممرضين و الإداريين . و في إطار جمع أكبر قدر من البيانات التي تخدم إنجاز الدراسة تمت الإستعانة بمجموعة من الموظفين الذين يمتلكون المعرفة و الخلفية المطلوبتين للإجابة على أسئلة الدراسة أين وافق بعض الأفراد على تقديم أجوبة حول موضوع الدراسة في حين تحفظ آخرون بعدم المشاركة أساسا . و بهدف ضمان الصدق و المصادقية في المعلومات الضرورية قمنا بإعداد دليلين للمقابلات ، الأول موجه للمكلفة بالإعلام و الإتصال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود حتى تقدم لنا رؤيتها حول مستوى الاتصال من خلال موقعها و كل ما يتعلق بالأدوار التي تقوم بها في إطار تشكيل ثقافة إتصالية خاصة بالمستشفى خاصة و أن كما تم التعرض إليها سابقا على أن القائم بالإتصال من خلال مكانته و مهامه و مهاراته يعد من بين الأسس التي تبني الثقافة الإتصالية للمؤسسات ، في حين تم إعداد دليل مقابلة ثان موجه للأصناف المهنية الثلاث بالمستشفى من طبيين ، شبه طبيين و أسلاك مشتركة أي الإداريين و أعوان الأمن و النظافة . و قد تم إجراء هذه المقابلات حضوريا مع رفضهم للتسجيل الصوتي ، و بخصوص اللغة المستعملة فكانت اللغة العربية كلغة أساسية معتمدة بالمستشفى .

و تنتوع المقابلات حسب طبيعة الدراسة و درجة التوجيه المطلوبة إلى مقابلة موجهة ، نصف موجهة ، و غير موجهة. و تبعا لموضوع دراستنا قمنا بإعداد المقابلة الموجهة Structured ، أين قمنا بإعداد الأسئلة مسبقا و تم طرحها بنفس الترتيب على مختلف الأصناف المهنية بالمستشفى بغرض المقارنة الدقيقة بين الإجابات المختلفة . و قد تم مواجهة بعض الصعوبات خلال إجراء هذه المقابلات تمثلت في ضيق وقت العاملين بسبب طبيعة العمل الطبية الطارئة مما يجعل من الصعب تحديد مواعيد للمقابلات ، بالإضافة إلى الحساسية المهنية أي لاحظنا تردد المبحوثين في التعبير بصراحة خوفا من العواقب الإدارية، و أيضا الضجيج في بيئة العمل كما تم شرح ذلك سابقا في أنها بيئة صحية و بالتالي تواجد المرضى و حديثهم أثر علينا في التركيز خلال المقابلات .

و بالتالي شملت الدراسة مقابلات حضورية مع المشاركين كعينة قصدية غير متجانسة من حيث العمر ، الجنس و الصنف المهني ، مما أتاح الفرصة لإكتشاف مجموعة واسعة من وجهات النظر و المعلومات ، و يوضح الجدول التالي خصائص العينة المستهدفة في الدراسة :

جدول رقم (04) يوضح خصائص عينة المقابلة

الإسم و اللقب	المنصب	نوع المقابلة	التاريخ	المدة
السيدة ي.أ	المكلفة بالإعلام و الإتصال في المستشفى	حضوريا	2025/03/27	54 دقيقة
(رفضت الإفصاح عن إسمها)	طبيبة بمصلحة النساء و التوليد	حضوريا	2025/02/25	18 دقيقة
السيد د. محمد	طبيب بمصلحة طب القلب	حضوريا	2025/02/25	37 دقيقة
(رفضت الإفصاح عن إسمها)	طبيبة بمصلحة النساء و التوليد	حضوريا	2025/02/25	20 دقيقة
(رفضت الإفصاح عن إسمها)	ممرضة بمصلحة طب القلب	حضوريا	2025/02/23	27 دقيقة
(رفض الإفصاح عن إسمها)	عون استقبال رئيسي بالإدارة العامة	حضوريا	2025/02/23	32 دقيقة
(رفضت الإفصاح عن إسمها)	عون الاستقبال و التوجيه بمصلحة النساء و التوليد	حضوريا	2025/02/23	40 دقيقة
السيدة ب. أسماء	ممرضة من مصلحة طب القلب	حضوريا	2025/02/23	28 دقيقة

أهم المحاور التي عالجتها المقابلة الخاصة مع المكلفة بإعلام و الإتصال بالمستشفى :

الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

من حيث اللغة المستخدمة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود في توصيل المعلومات للعمال هما اللغتين العربية و الفرنسية ما يعكس التنوع اللغوي في بيئة العمل ، مع هيمنة الإتصال الشفهي ، ما يشير هذا إلى أهمية التواصل المباشر و التفاعل المباشر في نقل المعلومات . كما قيمت نظام الإتصال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود على انه "حسن" ما يتطلب المزيد من التحليل و التحسين لمعرفة نقاط القوة و الضعف .

تعمل السيدة ي.أ على تبسيط المعلومات من خلال موقعها من خلال التركيز على الجانب التطبيقي و التحقق من المعلومات ما يعكس أهمية الدقة و المصادقية في الإتصال و يعزز الثقة و يقلل سوء الفهم . كما يعتمد مستشفى نفيسة حمود حسب إجابة المكلفة بالإعلام و الإتصال على الإتصال الرسمي ما يشكل تحديا ، و بالتالي قد يؤدي غياب الأساليب الغير رسمية إلى تقليل التواصل المفتوح و المشاركة. في حين لم توضح طريقة إدراك الإدارة للإستخدام الفعال للوسائل الإتصالية و التكنولوجية في تيسير الإتصال بين المصالح و الفرق .

حسب المكلفة بالإعلام و الإتصال بالمستشفى يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود في بعض الأحيان ، و مع ذلك يجب التأكد من أن هذه المشاركة حقيقية و فعالة. و يعكس السعي لتنمية العمل الجماعي من قبل المستشفى أهمية التعاون و العمل كفريق لتحقيق الأهداف المشتركة .

لم تجب المكلفة بالإعلام و الإتصال عن المشاكل التي قد يخلفها نقص الإتصال بين الإدارة و العاملين من جهة و بين الإدارة و الوحدات الإدارية من جهة أخرى و الإستراتيجية المتبناة من طرف مستشفى نفيسة حمود للحد من المشاكل و الإضطرابات الداخلية بالمستشفى .

أجابت المكلفة بالإعلام و الإتصال عن حضور الإتصال في الأحداث و المناسبات على أنه فرصة لتعزيز الروح المعنوية الواحدة .

أكدت المكلفة بالإعلام و الإتصال عن ضرورة وجود خلية اتصال بالمستشفى ، لكن على ما يبدو عدم إدراكها للمهام الأساسية و دورها في الهيكل التنظيمي .

هناك مساواة بين الجنسين في المستشفى أي عدم وجود تمييز في العمل بالمستشفى بين الرجال و النساء خاصة من حيث تولي المناصب المهمة في المستشفى و بالتالي بيئة عمل عادلة و شاملة .

حسب المكلفة بالإعلام و الإتصال يتم العمل بشكل مستمر على إقناع العمال بتبني قيم و ثقافة المؤسسة و إحترام مبادئها . عدم إلمام المكلفة بالإعلام و الإتصال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بمفاهيم مثل الإتصال الحثي ، الاستراتيجية الإتصالية في الأزمات و مفهوم الثقافة الإتصالية ما يشير إلى الحاجة إلى التدريب و التطوير .

السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

حسب إجابة المكلفة بالإعلام و الإتصال ، يتم العمل على جعل الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بمكانتهم من خلال توفير حوافز معنوية تتمثل في التشجيعات فقط في الأحداث و المناسبات .

المحاور التي تمت معالجتها من خلال المقابلات مع الأصناف الثلاثة (طبيين ، شبه طبيين و أسلاك

مشتركة

➤ مستوى الإتصال و أشكاله

الإتصال في بيئة المستشفى يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح العمل و تحقيق أهداف الرعاية الصحية . و من خلال المقابلات، تبين أن الإتصال يأخذ أشكالاً متعددة منها الإتصال المباشر و جها لوجه ، سواء كان شفويا أثناء الإجتماعات أو خلال فترات الراحة ، في حين ان الإتصال الهاتفي يستخدم للإتصال في أوقات الضرورة و يكون في معظم الأحيان فعالا بين الزملاء و الأقسام و المصالح المختلفة . و يبرز هذا التنوع في وسائل الإتصال أهمية التكيف مع المواقف المختلفة التي تتطلب سرعة، وضوح و دقة في نقل المعلومات . كما رأوا غالبية الباحثين الذين قمنا معهم بالمقابلات أن التواصل الجيد يسهم في التنسيق الفعال بين الفرق الطبية و الإدارية ، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى و على مستوى التعاون بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود .

➤ التواصل مع الإدارة و طرق نقل المعلومات

ركزت المقابلات على طرق التواصل بين الموظفين و الإدارة ، حيث أفاد معظم الموظفين بانهم يتواصلون مع الإدارة من خلال المسؤول المباشر أو من خلال لقاءات مباشرة ، مما يتيح لهم الإطلاع المستمر على المعلومات و القرارات ، و رغم

ذلك ، أشار بعضهم إلى أن قنوات الإتصال يمكن تطويرها لتشمل مشاركة أوسع و أكثر فاعلية للموظفين في حوار مفتوح مع الإدارة ، و هو ما يعزز الشعور بالتمكين و الشفافية داخل المستشفى .

➤ المشاركة في اتخاذ القرارات بالمستشفى

كان من أبرز المحاور التي عبر عنها المشاركون شعورهم بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى . حيث أوضحوا أن القرارات غالبا ما تتخذ من قبل الإدارة العليا دون استشارة الموظفين ، مما يخلق لديهم إحساسا بعدم التقدير و يحد من مستوى التفاعل و الإلتزام التنظيمي . و أكدوا أن مشاركة الموظفين في صنع القرار ، حتى على مستوى محدود، تساهم في زيادة مسؤولياتهم و تحفيزهم ، و تحسن من جودة و فاعلية العمليات الإدارية و الطبية .

➤ القيم الإدارية بالمستشفى

أظهرت النتائج أن القيم الإدارية مثل التعاون ، الإحترام و التميز تعد من القيم الأساسية التي تحكم سلوك العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، و هي غالبا ما تكون واضحة في التفاعل اليومي بين الزملاء . مع ذلك ، لوحظ أن التطبيق العملي لهذه القيم ليس دائما متسقا ، بحيث تختلف درجات وضوحها و ممارستها بين المصالح المختلفة بالمستشفى . هذا التفاوت يشير إلى الحاجة على برامج تدريبية و توعوية لتقوية هذه القيم .

➤ بيئة العمل الخاصة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود و علاقتها بالشعور بالإلتزام

اعتبر الباحثون أن بيئة العمل تلعب دورا حيويا في تعزيز شعورهم بالإلتزام إلى المستشفى ، حيث يساهم تصميم المكاتب و الأدوات الطبية المناسبة في دعم هذا الشعور . كما أن الأجواء الودية و روح التعاون بين الزملاء تزيد من الحافز لديهم لتقديم أفضل أداء ، مما يؤكد أهمية الإهتمام بالبيئة المادية و النفسية للموظفين كجزء من الإستراتيجية الشاملة لتحسين العمل و تعزيز الولاء المؤسسي .

➤ الرواتب و الحوافز بالمستشفى

أبرز الباحثون أهمية الراتب و الحوافز كعوامل مؤثرة في رضاهم الوظيفي . عبر بعضهم خلال المقابلات عن رضا نسبي تجاه الرواتب مع تأكيدهم على ضرورة تحسينها ، في حين شعر آخرون بعدم الرضا التام نظرا لعدم مطابقة الرواتب للمجهود المبذول . بالإضافة إلى ذلك ، أشاروا إلى غياب الحوافز الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في تحفيز العاملين ، حيث يرون أن وجود برامج حوافز مادية و معنوية يمكن أن يساهم في رفع الروح المعنوية و تحسين الأداء العام .

النتائج المستخلصة من المقابلات :

من خلال تحليل الإجابات التي تم جمعها عبر المقابلات الميدانية مع عينة من موظفي المركز الإستشفائي الجامعي "نفيسة حمود" ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة ، يمكن استخلاصها فيما يلي :

➤ غياب فهم واضح لمفاهيم الإتصال و الثقافة الإتصالية ، بحيث أظهرت المقابلة مع المكلفة بالإعلام و الإتصال بالمستشفى باعتبارها طرفا رسميا في العملية الإتصالية عدم تمكنها من التمييز بين وسائل الإتصال و قنواته الرسمية و غير الرسمية، بالإضافة إلى غياب الفهم الدقيق لمصطلح " الثقافة الإتصالية " كمفهوم نظري و ممارساتي داخل المستشفى،

و يشير هذا إلى ضعف التكوين الإتصالي و عدم وضوح استراتيجية اتصالية شاملة للمستشفى ، ما يؤثر على تدفق المعلومات و ديناميكية التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة في المستشفى محل الدراسة .

➤ اعتماد كبير على القنوات غير الرسمية للإتصال بحيث بينت إجابات المبحوثين أن الإتصال غير الرسمي هو السائد بين الموظفين من جهة ، و بينهم و بين الإدارة من جهة أخرى ، خصوصا لدى الطاقم الطبي و الإداري ، الذين يعتمدون غالبا على الاتصالات الشفوية أو الهاتفية المباشرة ، بعيدا عن الأطر الرسمية ، و يُعزى هذا إلى عدم توفر قنوات رسمية فعالة من طرف إدارة المستشفى ، مثل منصات داخلية أو نشرات إخبارية أو إجتماعات دورية منظمة ، مما دفع الموظفين إلى تعويض هذا النقص باستخدام قنوات بديلة غير رسمية .

➤ توصلنا كذلك إلى ان هناك تفاوت في طرق الإتصال بالإدارة بين مختلف الفئات الوظيفية بحيث لوحظ وجود اختلاف في أنماط الإتصال بالإدارة حسب الفئة المهنية ، إذ يعتمد الطاقم الشبه طبي على الإتصال الرسمي من خلال مسؤوليهم المباشرين (رؤساء الأقسام أو المراقبين)، بينما يفضل الطاقم الطبي و الإداريون التواصل بشكل غير رسمي مع الإدارة، سواء عبر اللقاءات المباشرة أو من خلال علاقات شخصية . هذا التفاوت يعكس غياب تنظيم دقيق لقنوات الإتصال و تصنيفها حسب التسلسل الإداري من قبل القائمين على المستشفى ، مما يؤدي إلى تباين في الفعالية الإتصالية بين القسم و المصالح .

➤ غياب الحوافز الاجتماعية لجميع الموظفين ، أين أجمع المبحوثون تقريبا على أنهم لا يستفيدون من أي حوافز إجتماعية داخل المستشفى ، سواء كانت مادية أو معنوية . و اعتبروا أن الحوافز الاجتماعية غائبة تماما ، و هو ما يترك أثرا سلبيا على روح العمل و المعنويات ، و يضعف من مستوى الإلتزام و الإلتزام الوظيفي .

➤ فيما يتعلق ببيئة العمل من حيث التصميم و التجهيز ، أبدى غالبية الموظفين رضاهم عن تصميم المكاتب و المباني و توفر الأدوات الطبية الضرورية ، و اعتبروا أن ذلك يسهم في شعورهم بالراحة أثناء أداء المهام ، و قد ربط العديد منهم بين جودة التجهيز و التصميم و بين شعورهم بالإلتزام الوظيفي و التحفيز المهني ، مما يعكس أهمية الجانب المادي معامل مؤثر في تحسين الأداء اليومي .

➤ أظهرت النتائج أن أغلب الموظفين لا يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ، خصوصا تلك ذات الطابع الإستراتيجي او الإداري . و أكد المبحوثون أن القرارات عادة ما تُتخذ من قبل الإدارة دون استشارة القاعدة العمالية ، مما يعكس طبيعة تنظيمية ذات طابع مركزي تحد من التفاعل و تمنع خلق ثقافة تشاركية داخل المستشفى .

➤ أظهرت المقابلات ان التواصل بين الزملاء يتم في الغالب بطريق غير رسمية ، سواء عبر اللقاءات المباشرة ، أو المحادثات الشفهية خلال فترات العمل و الإستراحة ، أو باستخدام الهاتف . و يعد هذا النمط من التواصل مفضلا لدى معظم الموظفين ، حيث يساهم حسب تعبيرهم في تسهيل التنسيق و تبادل المعلومات بشرة و تعزيز روح التعاون و الإنسجام بين الموظفين بالمستشفى ، و يبدو أن هذا الإتصال الغير رسمي يعوض بشكل جزئي عن النقص في وجود قنوات رسمية واضحة و فعالة ، ما يمنح العلاقات الزملائية طابعا إنسانيا و اجتماعيا يسهم في خلق بيئة عمل أكثر ودية و انفتاحا .

➤ أبرزت معظم المقابلات أن القيم الإدارية الأكثر وضوحا و تجليا في السلوك اليومي داخل المستشفى هي التعاون و تبادل المعلومات ، خصوصا بين أعضاء الفريق الطبي و الشبه طبيين . هذه القيم تعد من ركائز الثقافة الإتصالية الإيجابية ، لكنها تبقى حسب بعض المبحوثين غير مدعمة بخطابات و برامج تدريبية واضحة من طرف الإدارة، ما يجعلها ممارسات فطرية أكثر من كونها توجهها مؤسسيا ممنهجا .

➤ أجمعت الغالبية الساحقة من المبحوثين على أن الراتب الذي يتقاضونه لا يعكس حجم المجهودات المبذولة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يعمل فيها الطاقم الصحي ، و رغم أن بعضهم عبر عن رضا نسبي ، إلا أن الطلب العان كان موجها نحو تحسين الأجور و جعلها أكثر تناسبا مع طبيعة العمل .

3. تحليل معطيات إستمارة الإستبيان

يعد الإستبيان من أدوات البحث العلمي ، و قد أصبحت هذه الأداة الأكثر شيوعا في الآونة الأخيرة ، فمعظم البحوث العلمية أصبحت تعتمد هذا الأداة التي تعتبر أداة مهمة لجمع المعلومات التي يمك على ضوئها اختبار فروض الدراسة و الإجابة على مشكلة الدراسة ، و تستخدم هذه الأداة من خلال معرفة العدد الحقيقي لمجتمع الدراسة و اختيار العينة التي تمثله قبل البدء في تصميمها و التي يجب أن تتناسب مع طبيعة المشكلة و منهج البحث المستخدم²¹¹.

و يمكن تعريف الإستبيان على أنه " عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة و تكون ملمة بها و التي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع ، و يعرف أيضا على أنه " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها²¹².

و هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها الإستبيان عن غيره من أدوات البحث الأخرى ، يمكن وصفها وفقا للنقاط التالية²¹³:

- يمتاز الإستبيان بقلّة تكاليفه و كذا توفير الوقت و الجهد إذا ما تم مقارنته بأدوات جمع المعلومات الأخرى .
- يسمح الإستبيان لأفراد العينة بالإجابة عن الأسئلة بشكل دقيق خاصة إذا كان نوع المعلومات المطلوبة متعلقا بمسائل خاصة و شخصية أخرى يمكن التشاور حولها .
- يسمح الإستبيان للأفراد كتابة البيانات في الأوقات التي تكون مناسبة لهم دون التقيد بزمن معين يصل فيه الباحث لجمع البيانات .
- يساعد الإستبيان للأفراد على توفير الدقة في صياغة العبارات و الألفاظ و ترتيب الأسئلة و تسجيل الإستجابات.
- يساعد الإستبيان في الحصول على بيانات كمية حساسة و أخرى محرّجة ، ففي غالب الأحيان يخشى المستجيب إعلان رأيه او التصريح به أمام الباحث كأن يدلي برأيه في حضور رئيس عمله أو تلك الأسئلة المتعلقة بالحياة الزوجية و الخاصة ، أما إذا كانت له الفرصة لإبداء رأيه في مثل هذه المسائل بطريقة لا تؤدي إلى التعرف عليه كما هو الحال في الإستبيان فإنه قد يدلي برأيه بصدق و صراحة .

²¹¹ أحمد الحمزة و البار أمين ، " الإستبيان كأداة للبحث العلمي و أهم تطبيقاته " ، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، المجلد 12 ، العدد 03 ، جولية 2023 ، ص 304 .

²¹² الترتوري حسين مطاوع ، " البحث العلمي خطته و أصالته و نتائجه " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، 2008 ، ص 77 .

²¹³ الجرجاوي زياد بن علي بن محمود ، " القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان " ، ط2 ، مطبعة أبناء الجراح ، غزة ، فلسطين، ص 54- 55 .

و من أجل التعمق أكثر في موضوع الدراسة و الحصول على نتائج أكثر و ذلك عن طريق عينة من العدد الكلي للموظفين بالمستشفى و المتمثلة في 110 موظف من مختلف الأصناف المهنية الثلاث أي الطاقم الطبي و الشبه طبيين و الأسلاك المشتركة ، قمنا بإعداد إستمارة الإستبيان باللغة العربية حتى تكون سهلة الفهم مكونة من 39 سؤال مقسمة على أربعة أقسام كالتالي : البيانات الشخصية ، واقع الثقافة الإتصالية في المستشفى محل الدراسة ، الحوافز المتوفرة بالمستشفى ، تقييم الأداء الوظيفي.

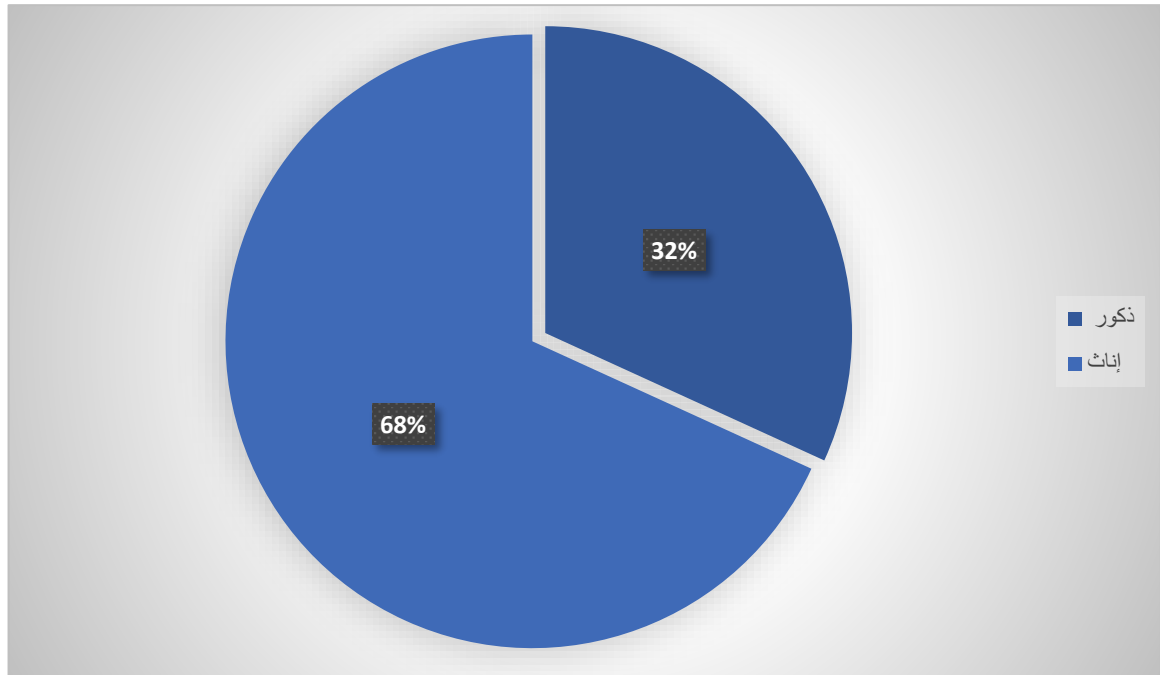
و تم توزيع الإستبيانات على مختلف المصالح بالمستشفى من خلال تقديمها لبعض الأفراد من الطاقم الطبي و الشبه طبي الذين قمنا بأخذ أرقام هواتفهم حتى نسترجع الإستبيانات بعد الإجابة عليها و طلبنا منهم توزيعها أيضا على الموظفين الذين يعرفونهم بالمصالح لأن تم منعنا من الدخول إلى المصلحة إلا بتصريح من مصلحة الموارد البشرية ، في حين أن مدير مصلحة الموارد البشرية لم يوافق على ذلك خوفا من الإجابات التي سيجررونها الموظفون بالمصالح حسب قول السكرتيرة. بالمقابل قدم لنا تصريح لتوزيع الإستبيانات على مستوى مصلحة الموارد البشرية فتم ذلك تزامنا مع فترة التربص . و بعد جمع أكبر قدر من الإستبيانات أين حاولنا أن يكون العدد متساو بالتقريب لكل الأصناف المهنية ، قمنا بتفريغ البيانات باستخدام برنامج SPSS من أجل الحصول على نتائج دقيقة .

أ. تحليل و تفسير النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	الجنس
31.8 %	35	ذكر	
68.2 %	75	أنثى	
100 %	110	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها إحصائيا وجود فارق بين فئة الذكور و فئة الإناث في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث بلغت النسبة المئوية لكليهما 32% للذكور و 68% للإناث ، وبالتالي هيمنة الإناث على الذكور مما يدل هذا التوزيع واقع التوظيف في المستشفى محل الدراسة، حيث أن هناك نسبة أكبر من النساء العاملات في مختلف الأدوار (الطاقم الطبي ، الشبه طبي و الأسلاك المشتركة) و هي حقيقة وقفت عليها الباحثة أثناء إجراء المقابلات و توزيع الإستبيانات و تسجيل الملاحظات الميدانية .

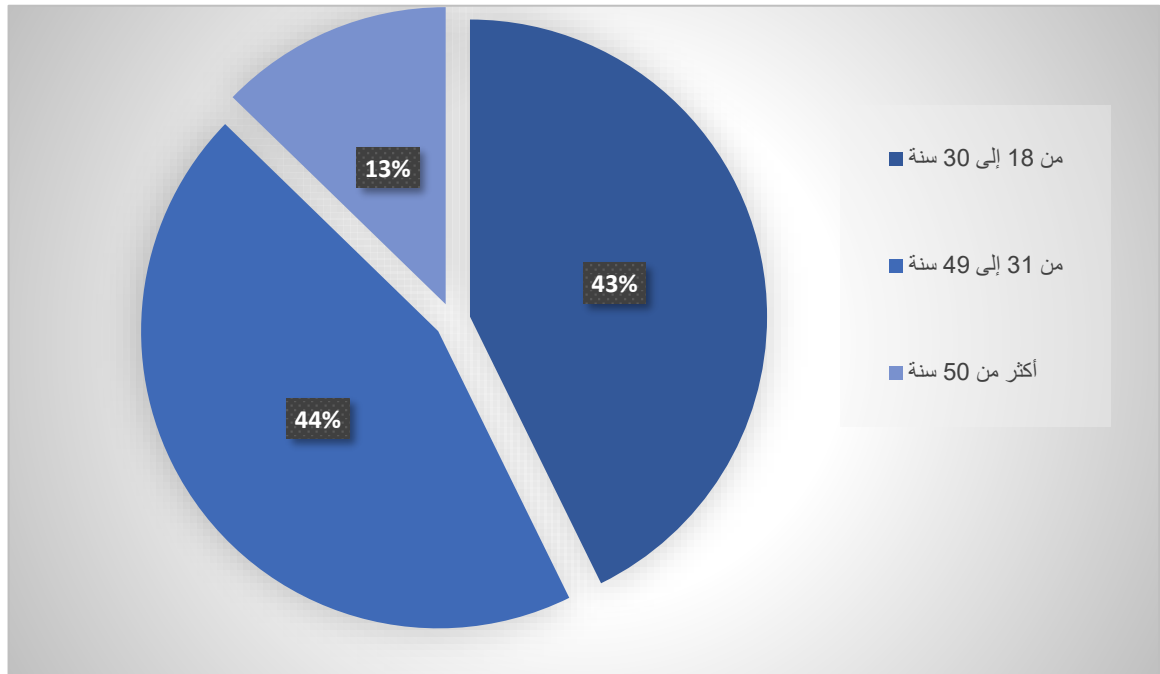


شكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	العمر
42.7 %	47	أقل من 30 سنة	
44.5 %	49	من 31 إلى 49 سنة	
12.7 %	14	أكثر من 50 سنة	
100 %	110	المجموع	

يعتبر متغير العمر من الأمور التي لا يمكن إغفال أهميتها داخل المؤسسة ، لأن وجود طبقة عمالية تمارس العمل منذ سنوات دليل على معرفة بالثقافة الإتصالية و بيئة العمل بالمستشفى ، و يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن الفئة العمرية من "31 إلى 49 سنة" تمثل النسبة الأكبر للأفراد محل الدراسة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بنسبة بلغت 44.5 % ما يمثلون الشريحة الأكبر من الموظفين مما يدل على وجود قاعدة موظفين مستقرة و ذات خبرة نسبية و قد نجد أصحاب هذه الفئة العمرية و الذين يستفيد المستشفى من خبرتهم في المجال الذي يؤهلهم إلى تولي مناصب التكوين و التدريس في المستشفى ، و الأساتذة الاستشفائيين الجامعيين ، و الأساتذة الاستشفائيين المساعدين . تليها الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بنسبة مئوية بلغت 42.7 % ، هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن غالبية الموظفين في المستشفى هم من الشباب ، هذا ما يبين سياسة التوظيف و التكوين الذي تلعبه المؤسسات الإستشفائية الجامعية ، حيث تعمل الدولة على تطوير نشاطات التكوين و البحث في مجال الصحة من خلال الوصاية البيداغوجية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، و التي تضمن تكوين التدرج و ما بعد التدرج في علوم الطب و تكوين المستخدمين الإداريين و التقنيين التابعين للصحة العمومية ، و هو ما يوضح أن المستشفى محل الدراسة يضم كوادر طبية و شبه طبية و رؤساء أقسام من الخريجين الجدد ، إضافة إلى الكوادر الشبه الطبية المعينين كرؤساء للأقسام و المصالح . ثم تليها الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" بنسبة 12.7 % و تشير هذه النسبة المنخفضة على أن عددا من الموظفين الأكبر سنا أقل نسبية ، ما قد يعكس ذلك التقاعد أو التوجهات الديموغرافية في القوى العاملة .



شكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (07) يبين العلاقة بين سهولة العملية الإتصالية في المستشفى بالمسؤولين المباشرين بمتغير العمر

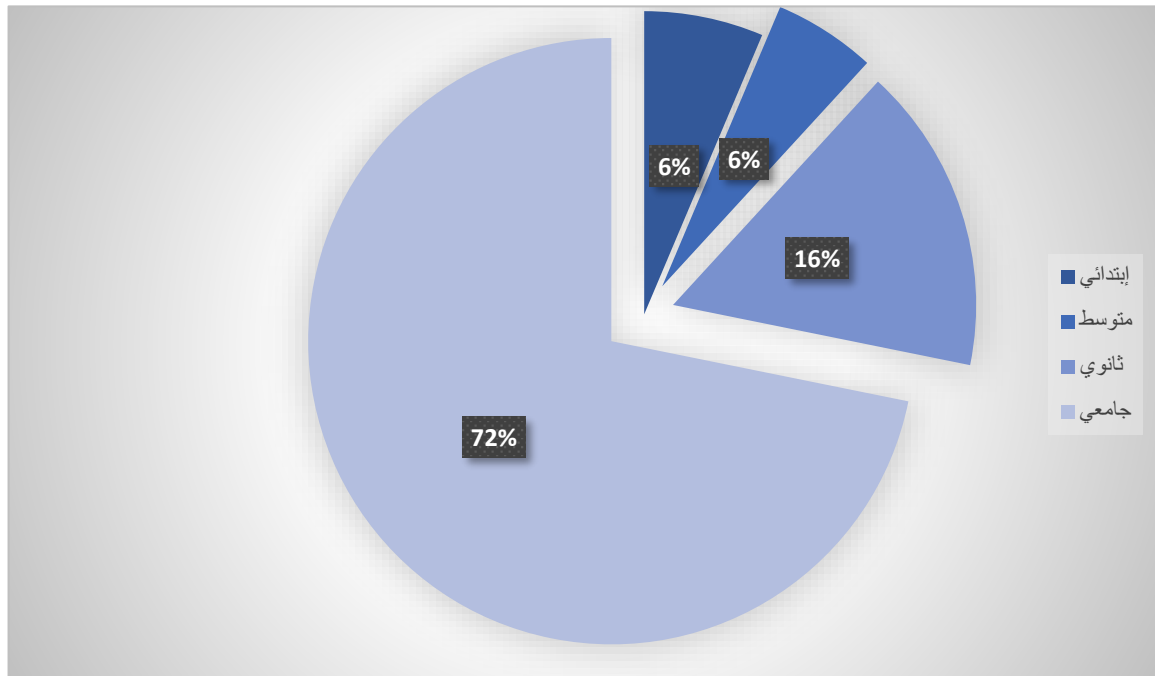
المجموع	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة؟		العبارات		
	لا	نعم	التكرار	أقل من 30 سنة	العمر
47	32	15	التكرار	أقل من 30 سنة	
%100	%68.1	%31.9	%	%	
49	18	31	التكرار	من 31 إلى 49 سنة	
%100	%36.7	%63.3	%	%	
14	8	6	التكرار	50 سنة فما فوق	
%100	%57.1	%42.9	%	%	
110	58	52	التكرار	المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات البيانية أعلاه أن الفئة العمرية "من 31 إلى 49 سنة" تعتبر أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين سهلة بنسبة 63.3%، تقابلها 36.7% من أفراد العينة التي ترى أن عملية الإتصال لا تتم بالشكل المطلوب أو المرغوب ، ثم ننتقل إلى الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" التي ترى هي كذلك أن الإتصال مع المسؤولين المباشرين تتم بطريقة سهلة بنسبة 31.9% ، تقابلها النسبة الدلالية الأخرى التي يرى أفراد العينة أنها ليست سهلة بنسبة 68.1% ، في حين أن الفئة العمرية "50 سنة فما فوق" و بنسبة 42.9% ، ترى بأن الإتصال بالمسؤولين تتم ببسر ، تقابلها نسبة 57.1% ترى عكس ذلك تماما. نستنتج من خلال الدلالات الإحصائية المتحصل عليها ، أن غالبية أفراد العينة يرون أن الإتصال بالمسؤول المباشر في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود تتم بشكل صعب .

جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	المؤهل العلمي
6.4 %	7	إبتدائي	
5.5 %	6	متوسط	
16.4 %	18	ثانوي	
71.8 %	79	جامعي	
100 %	110	المجموع	

المؤهل العلمي هو المستوى التعليمي أو الأكاديمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة ، حيث اعتمد الباحث على التقسيم الرباعي الذي اعتمدنا فيه على العناصر التالية ، مستوى إبتدائي ، متوسط ، ثانوي ثم المستوى الجامعي ، و من خلال المعطيات التي حصلنا عليها ، اتضح للباحث أن غالبية أفراد العينة يمتلكون على مستوى جامعي بنسبة 71.8 % ، ثم المستوى الثانوي بنسبة 16,4 % ، ثم المستوى الإبتدائي 6.4 % ، ثم مستوى المتوسط 5,5 % . فأصحاب المؤهل العلمي في المركز الإستهفائي الجامعي نفيضة حمود أغلبيتهم من أصحاب الشهادات الجامعية العليا ، كما أن أغلبيتهم أصحاب تكوين عالي في مجالهم مع التركيز على فئة الشباب ، حيث رأينا أثناء المقابلات و الجولات الإستطلاعية أنهم أكثر قابلية على فهم موضوع دراستنا نظرا لما يتمتعون به من مزايا فكرية معينة ، حيث لم نجد صعوبة في تفسير الموضوع و تقريب المعنى الصحيح لمعطيات الدراسة بخلاف الفئات العمرية الأخرى . إذ من خلال ما توصلنا إليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من فئة المستوى الجامعي و هذا ما لمسناه من خلال الإحتكاك بهم في فترة التربص الميداني و الملاحظات التي قمنا بها زيادة على المقابلات التي قامت بها الباحثة .



شكل رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (09) يبين علاقة عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بمتغير المؤهل العلمي

المجموع	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة؟		العبارات		
	لا	نعم			
7	6	1	التكرار	إبتدائي	المؤهل العلمي
%100	%85.7	%14.3	%		
6	2	4	التكرار	متوسط	
%100	%33.3	%66.7	%		
18	7	11	التكرار	ثانوي	
%100	%38.9	%61.1	%		
79	43	36	التكرار	جامعي	
%100	%54.4	%45.6	%		
110	58	52	التكرار	المجموع	

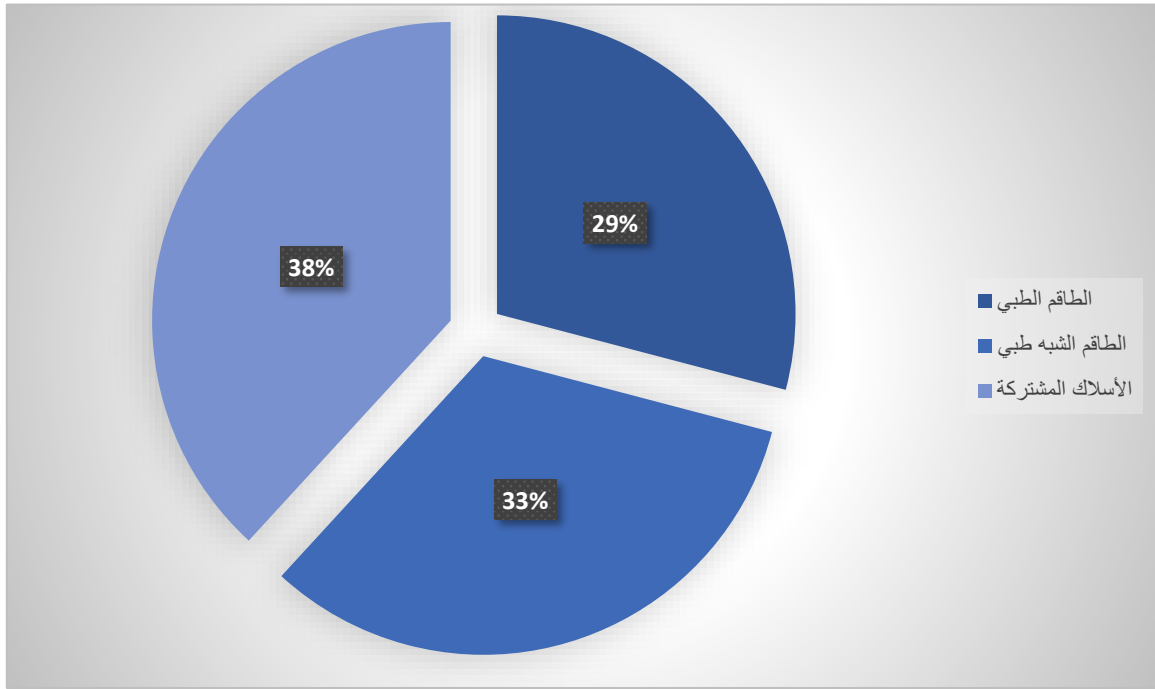
العملية الإتصالية و رغم التعقيدات التي تشوبها إلا أنها تخضع لمعطيات أكثر تعقيدا قد تدخل في سياق الإرتباطات الفكرية للمستوى العلمي و المعرفي للموظفين ، فكما ارتفعت نسبة التعليم و التحصيل العلمي زادت مستويات فهم الواقع و كل ما يحيط به من غموض ، و من خلال الجدول أعلاه و الذي قسمت فيه الباحثة الفئات التعليمية إلى أربع تقسيمات و هي : إبتدائي، متوسط ، ثانوي و جامعي ، حيث وجدنا أن ما نسبته 54.4% هم من فئة الجامعيين الذين يرون أن الإتصال بالمسؤول المباشر ليس بالعملية السهلة ، في المقابل ترى فئة ثانية من الجامعيين أي من المستوى نفسه أن الإتصال بالمسؤول المباشر تتم بطريقة سهلة بنسبة بلغت 45.6% ، ثم ننقل إلى المستوى الثانوي الذي عبر من خلاله أفراد العينة أن الإتصال بالمسؤول المباشر تتم بكل سهولة بنسبة بلغت 61.1% ، و نجد الفئة نفسها ترفض أن فكرة الإتصال بالمسؤول سهلة بنسبة مئوية بلغت 38.9% ، بعدها مستوى المتوسط حيث ترى فئة من أفراد هذا المستوى بنسبة تقدر ب 66.7% أن عملية الإتصال بالمسؤول المباشر ، في حين يرى بقية الأفراد أي ما يعادل 33.3% أنها صعبة ، وصولا إلى فئة الإبتدائي التي عبرت هي كذلك بنسبة 85.7% عن صعوبة الإتصال ، فيما عبرت الفئة العلمية من المستوى نفسه أن العملية سهلة بنسبة 14.3%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية الفئات العلمية من الإبتدائي و المتوسط و الثانوي و الجامعي اتفقت على صعوبة الإتصال بالمسؤول المباشر بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، و بنسبة مقاربة لها عبر النصف الثاني عن سهولة الإتصال بالمسؤول المباشر .

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	الصنف المهني
29.1 %	32	الطاقم الطبي	
32.7 %	36	الطاقم شبه طبي	
38.2 %	42	الأسلاك المشتركة	
100 %	110	المجموع	

لكل مؤسسة تقسيم تصنيفي لموظفيها و هذا التقسيم ينشأ من خلال الهيكل التنظيمي لمستويات الإدارة في المؤسسة و يعتبر هذا التقسيم ضرورة تنظيمية تفرضها المتغيرات التي تحكم و تتحكم في بيئة العمل أو الشغل ، و المراكز الإستشفائية مثلها مثل المؤسسات الأخرى تضم تصنيفا لموظفيها ، و على حسب النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه ، بلغت نسبة أفراد "الطاقم الطبي" ب 29.1 % ، فيما بلغت نسبة أفراد الطاقم الشبه طبي في عينة الدراسة 32.7 % ، أما فئة الأسلاك المشتركة فقد بلغت 38.2 % . و يعود هذا الإختلاف الطفيف في النسب و غالبية أفراد الأسلاك المشتركة إلى عدم السماح للباحثة بتوزيع الإستبيانات على أفراد الطاقم الطبي و الشبه طبي في مصالح المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، و بالتالي تم توزيع نسبة أكبر على الإداريين و أعوان الأمن و النظافة .



شكل رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني

جدول رقم (11) يبين علاقة عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بمتغير الصنف المهني

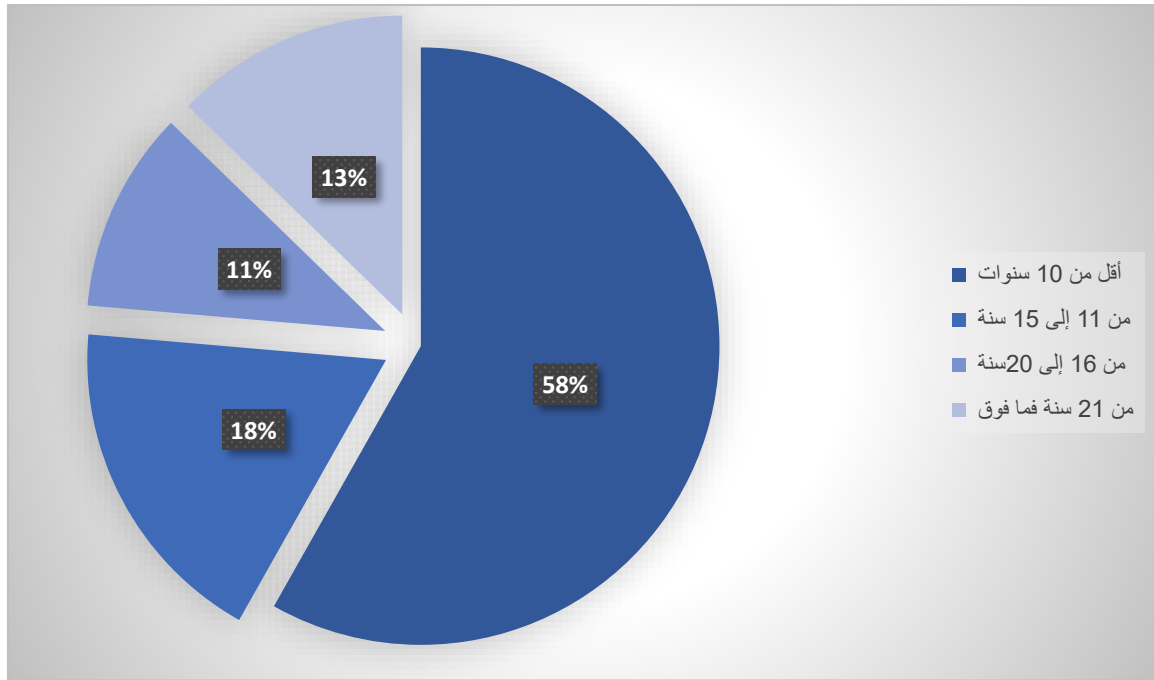
المجموع	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة؟		العبارات		
	لا	نعم			
32	24	8	التكرار	الطاقم الطبي	الصنف المهني
%100	%75	%25	%		
36	14	22	التكرار	الطاقم الشبه طبي	
%100	%38.9	%61.1	%		
42	20	22	التكرار	الأسلاك المشتركة	
%100	%47.6	%52.4	%		
110	58	52	التكرار	المجموع	

لكل مؤسسة طابعها التنظيمي الخاص بها من حيث التوزيع الوظيفي لعمالها و كذلك التوزيع المرتبط بجغرافيتها المهنية ، حيث أنه لكل صنف طابعه الخاص به في ممارسة وظيفته و تتفاوت ما بين الاتفاق حينا و الإختلاف في مواطن كثيرة حسب البيئة و طبيعة القيادة الإدارية التي تسيروهم ، و سيرورة العملية الإتصالية داخل البناء الذين يعملون فيه ، و في الجدول أعلاه نرى أن فئة الأسلاك المشتركة كانت لها الأغلبية النسبية حيث أن 52.4% من هذه الفئة تؤكد على أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين تتم بشكل سهل و في ظروف حسنة ، تقابلها نسبة 47.6% من الفئة نفسها ترى عكس ذلك تماما ، نجد كذلك فئة الطاقم الشبه طبي تتفق مع فئة الأسلاك المشتركة حول سهولة الإتصال بنسبة 61.1% ، تقابلها نسبة 38.9% من الفئة نفسها لا ترى ذلك إطلاقا ، لنصل إلى فئة الطاقم الطبي الذي صرح افرادها ببيانها و إحصائيا أن عملية الإتصال بالمسؤول المباشر صعبة بنسبة قدرت ب 75% تقابلها من الفئة ذاتها نسبة 25% لا توافق على ذلك. نستنتج من خلال هذه المعطيات البيانية ان الفئات الثلاث اتفقت على صعوبة الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود و هذا ما تؤكدته البيانات المتحصل عليها ميدانيا.

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
58.2 %	64	أقل من 10 سنوات
18.2 %	20	من 11 إلى 15 سنة
10.9 %	12	من 16 إلى 20 سنة
12.7 %	14	من 21 فما فوق
100 %	110	المجموع

الأقدمية في العمل من المؤشرات الإيجابية التي تعتمد عليها بعض المؤسسات في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لعمالها، من نتائج الجدول أعلاه ، نستنتج أن ، أكبر نسب الأقدمية في المستشفى هي للفئات الأولى أقل من 10 سنوات بنسبة 58% ، تليها فئة " 11 إلى 15 سنة " بنسبة 18 % ، ثم " من 21 سنة فما فوق " بنسبة 12.7 % ، و أخيرا " من 16 إلى 20 سنة" بنسبة 10.9 % ، و هذا راجع لأن أغلب الموظفين من الشباب و المتخرجين الجدد ، و التي تؤكد نسبة التشييب التي يتبعها المستشفى في سياسة التوظيف و التي تعود إلى خصوصية المراكز الإستشفائية الجامعية .



شكل رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (13) يبين علاقة عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بمتغير الأقدمية في العمل

المجموع	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة؟		العبارات		الأقدمية في العمل
	لا	نعم	التكرار		
64	33	31	التكرار	أقل من 10 سنوات	
% 100	% 51.6	% 48.4	%		
20	8	12	التكرار	من 11 إلى 15 سنة	
% 100	% 40	% 60	%		
12	8	4	التكرار	من 16 إلى 20 سنة	
% 100	% 66.7	% 33.3	%		
14	9	5	التكرار	21 سنة فما فوق	
% 100	% 64.3	35.7%	%		
110	58	52	التكرار	المجموع	

تعتبر الخبرة المهنية في المستشفى من الأمور التي يكتسبها الموظفون في نطاق نشاطاتهم داخل مواقع عملهم ، و هذه الخبرة المهنية هي ما تمثل الأقدمية في العمل ، و تعني هذه الأخيرة التمكن في العمل و معرفة التسلسل الكرونولوجي الذي مرت به المؤسسة عبر محطات إنشائها بإيجابياتها و سلبياتها و كذلك تعتبر الأقدمية في العمل بمثابة مدرسة مفتوحة للتعلم بالنسبة للعمال الأقل خبرة في مجال العمل . ففي الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة العمال " أقل من 10 سنوات" ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين صعبة و بنسبة 51.6% تقابلها من الفئة نفسها نسبة 48.4% ترى خلاف ذلك ، ثم فئة "من 11 إلى 15 سنة" ترى سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين بنسبة إحصائية بلغت 60% تقابلها نسبة 40% من الفئة ذاتها ترى عكس ذلك ، ثم نجد فئة " 21 سنة فما فوق" ترى هي كذلك صعوبة الوصول و الإتصال بالمسؤول المباشر بنسبة 64.3% تقابلها 35.7% لا توافق نظيرتها في ذلك ، ثم نتوجه إلى فئة "من 16 إلى 20 سنة" حيث تشير القراءة الإحصائية أن 66.7% ترى أن عمليات الإتصال لا تتم بالشكل المطلوب تقابلها النسبة الموجبة من نفس المستوى و المقدرة ب 33.3% ترى سهولة الإتصال .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية "من 21 سنة فما فوق" هي الفئة الأكثر أقدمية في المؤسسة و التي ترى أن عملية الإتصال بالمسؤول المباشر في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر تتم بصعوبة.

ب. تحليل البيانات المتعلقة بواقع الثقافة الإتصالية في مستشفى نفيسة حمود

إن مستشفى نفيسة حمود بالجزائر و غيره من المراكز الإستشفائية الجامعية ، له طابعه الخاص من حيث آليات الإتصال المستخدمة فيها من جهة و طبيعة تلك الاتصالات و دورها في تشكيل المناخ التنظيمي العام للمؤسسة من جهة أخرى. و حتى نتأكد من المعطيات و المؤشرات البيانية المرتبطة بالمحور الثاني من محاور إستمارة الدراسة سنحاول أن نجيب من خلالها على السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي جاء على النحو التالي :

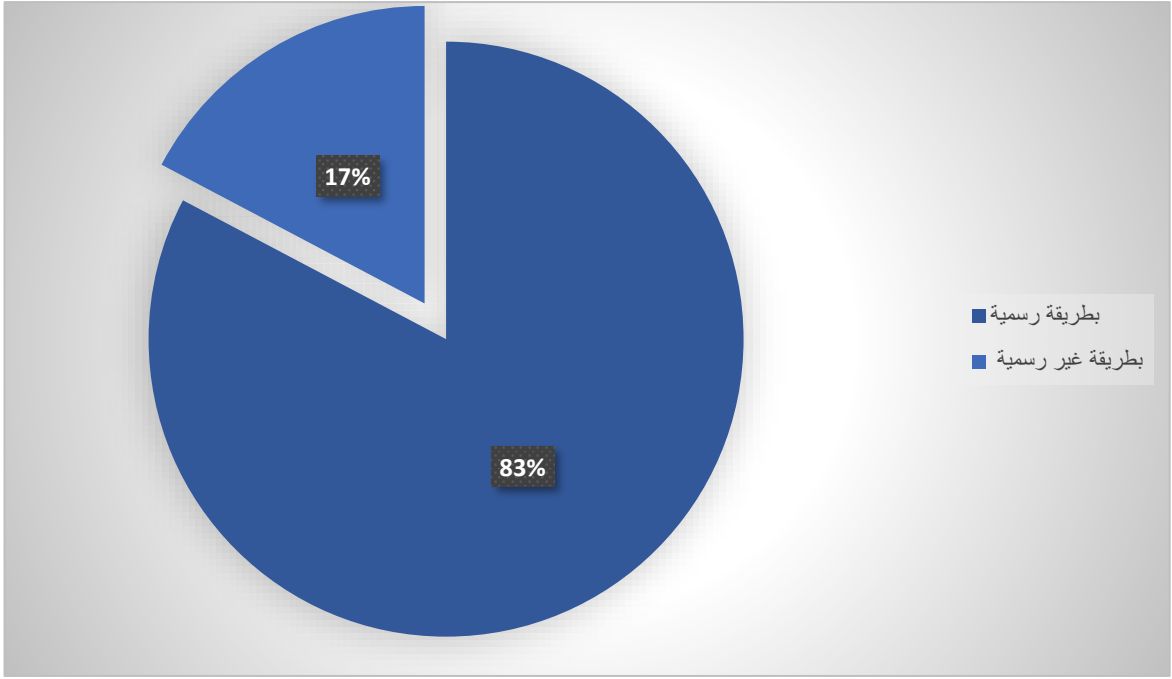
هل يعمل القائمون على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر بتفعيل المتغيرات الأساسية التي تشكل الثقافة الإتصالية ؟

جدول رقم (14) يوضح الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع إدارة المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
82.7 %	91	بطريقة رسمية	هل تتواصل مع إدارة المستشفى ؟
17.3 %	19	بطريقة غير رسمية	
100 %	110	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بالكيفية التي تتم بها عملية الإتصال أن نسبة 82.7 % من المبحوثين عبروا على أن الطريقة التي يتواصل بها مع إدارة المستشفى بطريقة رسمية ، في المقابل و بنسبة 17.3 % من المبحوثين عبروا على أنها بطريقة غير رسمية .

و بناء على هذه النتائج ، يمكن القول أن غالبية الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود يفضلون الإحتفاظ بالتواصل مع الإدارة بشكل رسمي و مهني ، و ربما يرون أن هذا النوع من التواصل يساعدهم على الحفاظ على علاقات عمل محترمة و فعالة داخل المستشفى و الأهم من ذلك يشير هذا التفضيل للتواصل بطريقة رسمية إلى وجود ثقافة اتصالية تشجع على الإلتزام بالإجراءات و البروتوكولات الموجودة ، و ربما يراودهم الشعور بالأمان و الاستقرار عندما يتواصلون بشكل رسمي . و من جانب آخر ، يمكن رؤية نسبة 18 % الذين يتواصلون بطريقة غير رسمية على أنها يفضلون نوعا من التواصل الأكثر غير رسمي قد يكون أكثر إفصاحا و بناء العلاقات الشخصية .



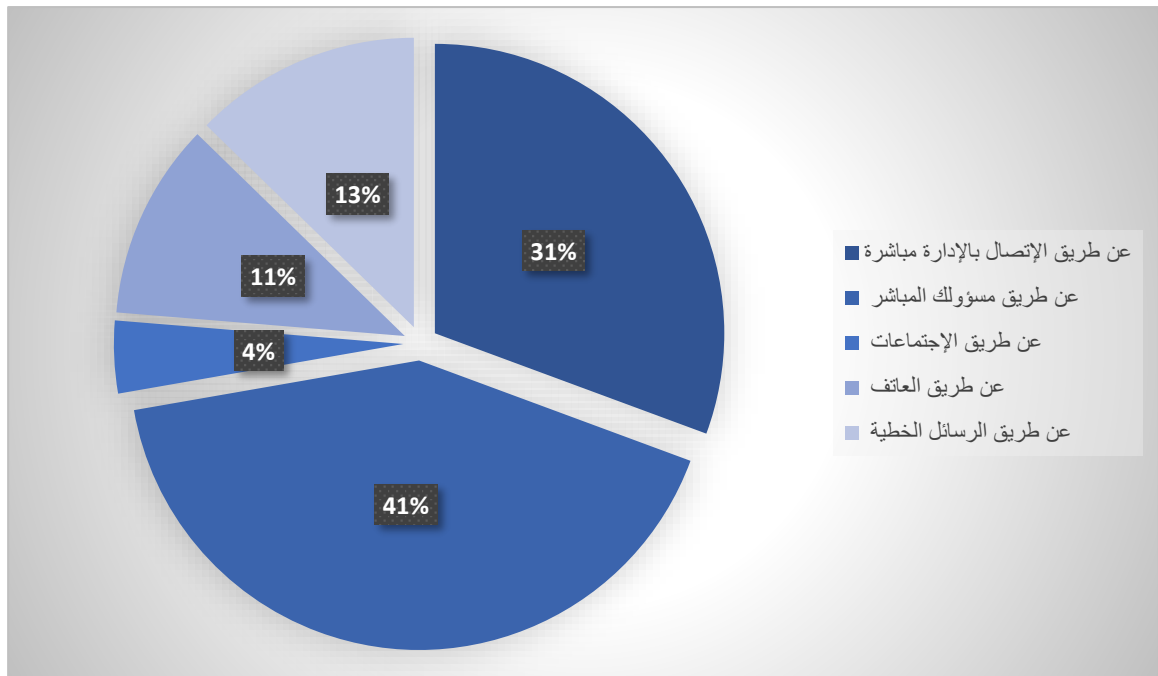
شكل رقم (09) يوضح الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع إدارة المستشفى

جدول رقم (15) يوضح الكيفية التي تتم بها عملية الإتصال مع إدارة المستشفى

الإجابات		العبارات
النسبة المئوية	التكرار	
30.6 %	53	عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة
41.6 %	72	عن طريق مسؤولك المباشر
4 %	7	عن طريق الإجتماعات
10.9 %	19	عن طريق الهاتف الشخصي
12.7 %	22	عن طريق الرسائل الخطية
100 %	173	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بالكيفية التي تتم بها عملية الإتصال أن 41.6 % يرون أن عملية الإتصال تتم عن طريق المسؤول المباشر ، فيما ترى مجموعة أخرى من أفراد العينة بما نسبته 30.6% أنها تتم أي عملية الإتصال عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة ، بينما بلغت المجموعة التي تتواصل عن طريق الرسائل الخطية بنسبة 12.7 % ، تليها المجموعة التي تتواصل عن طريق الهاتف بنسبة 10.9 % ، بينما ترى أضعف نسبة و التي كانت من نصيب الإجتماعات رغم أهميتها البالغة بنسبة لم تتجاوز 4 % .

و من خلال هذه البيانات التي تحصلنا عليها مؤشر على وجود عملية اتصالية متنوعة منها ما هو اتصال مباشر مواجهي، و منها ما هو اتصال جمعي (في أطار جماعات العمل) ، و منها ما هو اتصال يعتمد على الوسائط التكنولوجية الحديثة ، و رغم الدلالات الإحصائية التي تحصلنا عليها فإننا نرى تباينا كبيرا في استجابة المبحوثين و تنوعا كبيرا في عملية الإتصال الداخلي في المستشفى مع ملاحظة ضعف الإتصال ذو الطابع الجماعي المتمثل في الإجتماعات التي تعتبر واجهة تنظيمية تدل على سلاسة البناء الداخلي للمستشفى .

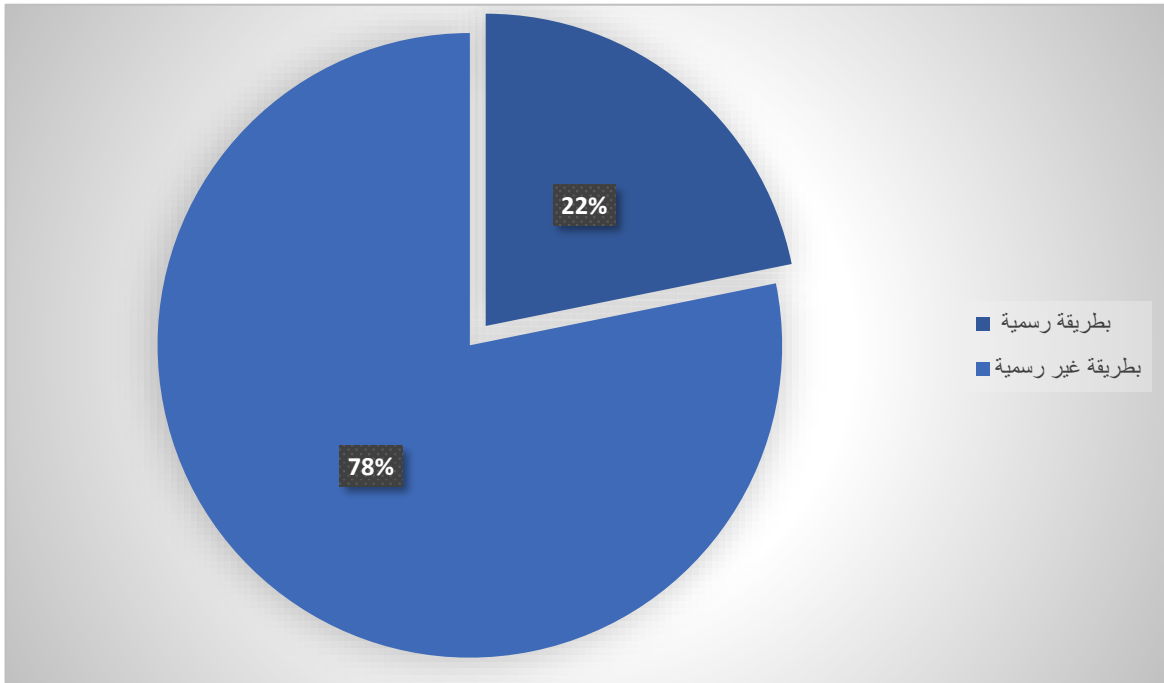


شكل رقم (10) يوضح الكيفية التي تتم بها عملية الإتصال مع إدارة المستشفى

جدول رقم (16) يوضح الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
21.8 %	24	بطريقة رسمية	هل تتواصل مع زملائك في العمل؟
78.2 %	86	بطريقة غير رسمية	
100 %	110	المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه الطريقة التي يتواصل بها الموظفون في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود مع زملائهم في العمل ، حيث عبرت نسبة 78.2 % من المبحوثين على أن عملية التواصل تتم بطريقة غير رسمية ، في حين عبرت النسبة المتبقية من المبحوثين و التي تقدر بحوالي 21.8 % على أن عملية التواصل مع زملاء العمل تتم بطريقة غير رسمية. من خلال النتائج المتحصل عليها ، يتبين لنا تفضيل الإتصال الغير رسمي من طرف الموظفين رغبة في بناء علاقات أقرب و اكثر صدقا مع زملائهم في العمل ، و هذا النوع من التواصل قد يساهم في تعزيز الروح الجماعية داخل المصالح بالمستشفى خاصة و أن طبيعة العمل تستوجب في غالب الأحيان العمل بشكل جماعي . في المقابل كانت نسبة التواصل بطريقة غير رسمية قليلة جدا لكن مع وجوب الذكر أن وجود توازن بين الإتصال الرسمي و غير الرسمي يمكن أن يعكس بيئة عمل صحية و متوازنة ، حيث يكون هناك مجال للتواصل الرسمي لتقديم و مشاركة المعلومات و الإرشادات الضرورية مع الحفاظ على الاتصالات الشخصية و الغير رسمية ، باعتبار هذه الأخيرة لها تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي للموظفين بالمستشفى من خلال زيادة مستوى تداول المعلومات .

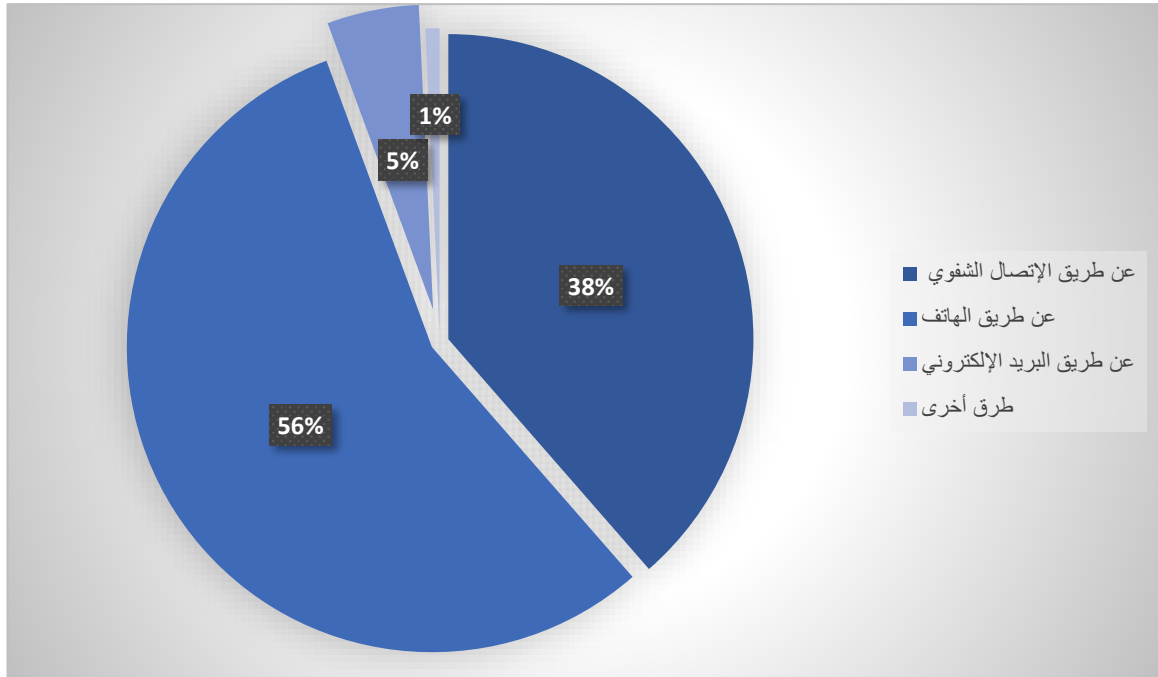


شكل رقم (11) يوضح الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل

جدول رقم (17) يوضح الكيفية التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
38.6 %	103	عن طريق الإتصال الشفوي	كيف تتم عملية الإتصال مع زملائك في العمل ؟
55.8 %	149	عن طريق الهاتف الشخصي	
4.9 %	13	عن طريق البريد الإلكتروني	
0.7 %	2	طرق أخرى	
100 %	267	المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلق بالكيفية التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل ، أن نسبة 55.8% من المبحوثين ذكروا أنهم يتواصلون عن طريق الهاتف ، فيما ذكر مجموعة من المبحوثين بنسبة 38.6% أنهم يتواصلون شفويا ، كما قدرت نسبة قليلة لم تتجاوز 4.9% أن عملية التواصل بين الموظفين و زملائهم في العمل تكون باستخدام البريد الإلكتروني ، في ما عبرت نسبة قليلة قدرت ب 0.7% عن طرق أخرى تتم بها عملية التواصل مع الزملاء . و من خلال هذه النتائج ، نرى أولوية التواصل الشخصي بين الموظفين في المركز الإستشفائي الجامعي نقيسة حمود ما يعكس الحاجة إلى التواصل المباشر و الفوري ، يقابله و بنسبة مقاربة الإتصال الشفوي الذي من الممكن أن يعزز الفهم و يحقق التواصل الفعال بين الموظفين في المستشفى ، و للإشارة فإن هذه النسبتين توضح لنا غلبة الإتصال الغير رسمي بين الموظفين على عكس ما تم الإجابة عنه في السؤال السابق . كما بينت النتائج أن استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية بينهم ليس بالاستخدام الشائع ، و ربما يكون ذلك ناتجا عن تحديات استخدام البريد الإلكتروني مثل التأخير في الإستجابة أو الفهم الغير صحيح للرسائل ، مع وجوب الذكر إلى تأكد الباحثة من غياب استخدام خطوط الهاتف الداخلية أو موقع خاص بالموظفين للتواصل بالمستشفى .

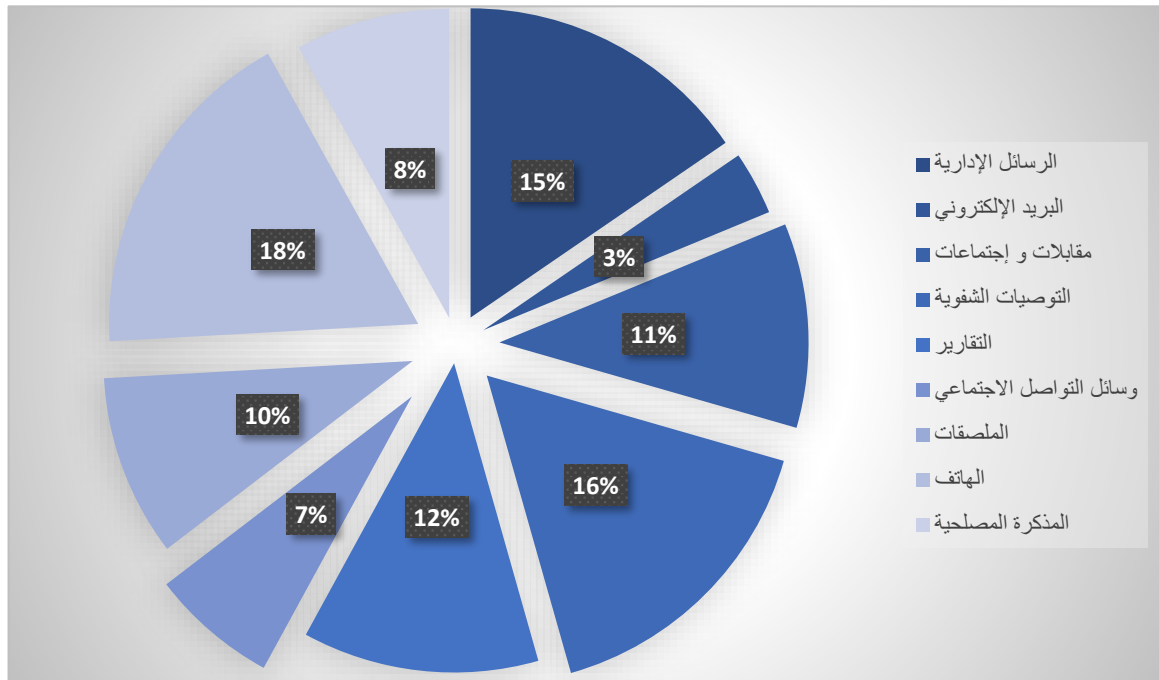


شكل رقم (12) يوضح الكيفية التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل

جدول رقم (18) يوضح أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى

الإجابات		العبارات
النسبة المئوية	التكرار	
15.4 %	65	الرسائل الإدارية
3.3 %	14	البريد الإلكتروني
10.7 %	45	مقابلات و إجتماعات
16.2 %	68	التوصيات الشفوية
12.4 %	52	التقارير
6.7 %	28	وسائل التواصل الاجتماعي
8.1 %	34	المذكرة المصلحية
9.5 %	40	المصنفات
17.8 %	75	الهاتف الشخصي
100 %	421	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه و المتعلق بأهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى أن 17.8 % ذكروا أن العملية الإتصالية تتم عن طريق الهاتف ، في ما ذكرت نسبة أخرى قريبة جدا قدرت ب 16.2 % أنها تتم باستخدام التوصيات الشفوية ، كما قدرت نسبة 15.4 % على أن من بين أهم القنوات الإتصالية هي الرسائل الإدارية ، تليها التقارير بنسبة 12.4 % ، و بعدها المقابلات و الإجتماعات بنسبة 10.7 % ثم المصنفات بنسبة 9.5 % و المذكرة المصلحية بنسبة 8.1 % و وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة 6.7 % و أخيرا البريد الإلكتروني بنسبة 3.3 % .



شكل رقم (13) يوضح أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى

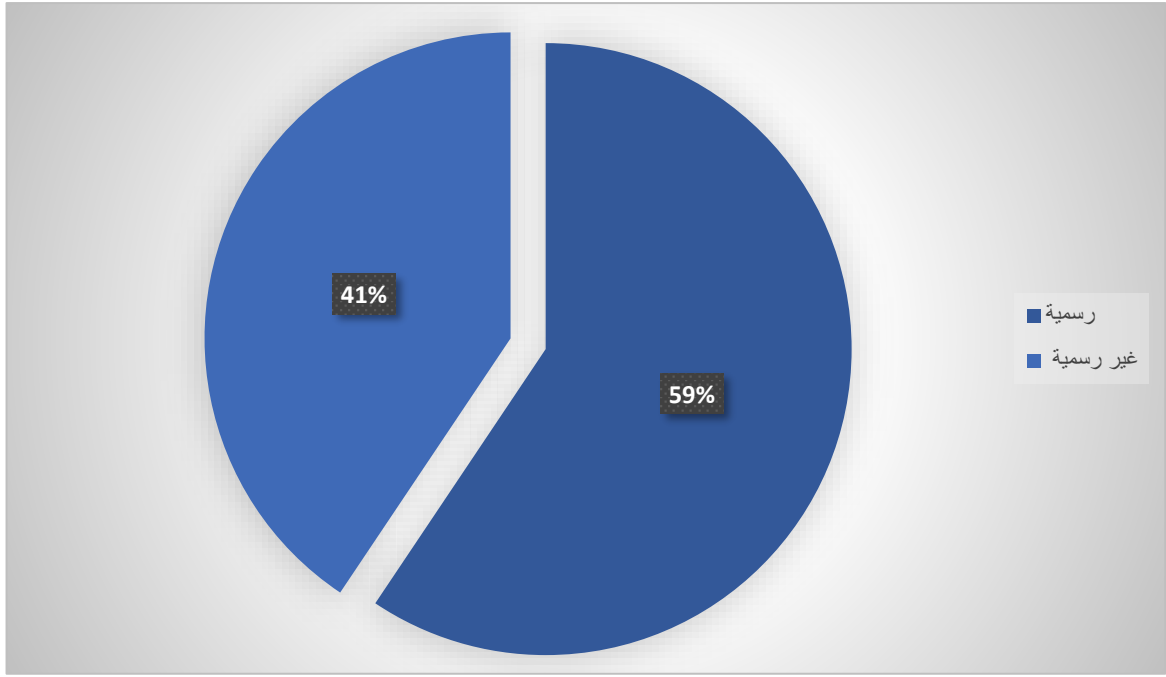
و من خلال هذه النتائج ، قامت الباحثة بتقسيم هذه القنوات إلى قنوات رسمية و قنوات غير رسمية و تم توضيح ذلك من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول التالي :

جدول رقم (19) يوضح أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى : رسمية / غير رسمية

المجموع	الإجابات		العبارات
	النسبة المئوية	التكرار	
% 59.4	15.4 %	65	الرسائل الإدارية
	3.3 %	14	البريد الإلكتروني
	10.7 %	45	مقابلات و إجتماعات
	12.4 %	52	التقارير
	8.1 %	34	المذكرة المصلحية
	9.5 %	40	المصلفات
% 40.6	17.8 %	75	الهاتف بالشخصي
	16.2 %	68	التوصيات الشفوية
	6.7 %	28	وسائل التواصل الإجتماعي

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه و المتعلقة بأهم القنوات الرسمية المعتمدة في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، يتضح لنا أن غالبية العمليات الإتصالية التي تتم تكون من خلال قنوات رسمية من خلال استخدامهم للرسائل الإدارية ، التقارير ، المصلفات ، المذكرة المصلحية ، مقابلات و إجتماعات و أخيرا البريد الإلكتروني ، كما قدرت نسبتها ب 59.4 % ، تقابلها نسبة 40.6 % أين ذكر الأفراد محل الدراسة على أن العملية الإتصالية تتم بطريقة غير رسمية من خلال استخدامهم للهاتف و التوصيات الشفوية و وسائل التواصل الاجتماعي .

ارتفاع نسبة استخدام القنوات الرسمية يمكن أن يرتبط بأهمية الإتصال الرسمي في تبادل المعلومات الهامة و توجيهات العمل داخل البيئة التنظيمية ، و يعكس ذلك أيضا الإلتزام بالإجراءات الرسمية و البروتوكولات ، في ما تم التوصل إلى أن نسبة 40.6 % التي تستخدم القنوات الغير رسمية تعكس أهمية الإتصال الشخصي و المباشر بين الموظفين في المستشفى ، مما يعزز العلاقات الإنسانية و يساهم في بناء جو عمل إيجابي . كما يمكن أن يعكس التوازن بين الإستخدامات للقنوات الرسمية و غير الرسمية بيئة عمل متنوعة و متوازنة ، حيث تنتج القنوات المختلفة للموظفين بالمستشفى الإختيار حسب نوع الرسالة أو الغرض من التواصل . و قد تدفع هذه النتائج القائمين على المستشفى لتطوير إستراتيجيات اتصال متنوعة تجمع بين القنوات الرسمية و غير الرسمية لضمان تفاعل فعال و فعالية في التواصل داخل المستشفى .

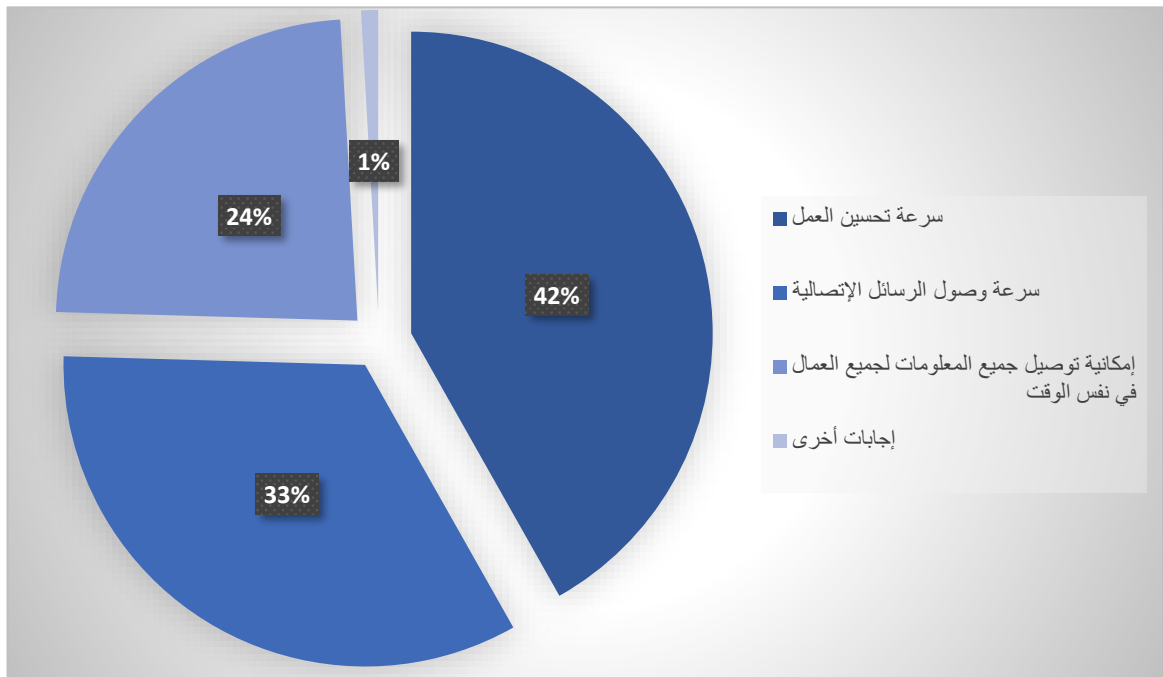


شكل رقم (14) يوضح أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى : رسمية / غير رسمية

جدول رقم (20) يوضح الهدف من اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
41.8 %	46	سرعة تحسين العمل	هل اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال يساعد على ؟
33.6 %	37	سرعة وصول الرسائل الإتصالية	
23.6 %	26	إمكانية توصيل جميع المعلومات لجميع العمال في نفس الوقت	
0.9 %	1	إجابات أخرى	
100 %	110	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يوضح الهدف من اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، توصلت الباحثة إلى نسبة تقدر ب 41.8% ترى أن الهدف يتمثل في تحسين أداء العمل ، هذه النسبة تشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن استخدام التكنولوجيا في الإتصال يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل، و يمكن تفسير ذلك بأن التكنولوجيا تسهل الوصول إلى المعلومات و تبسيط الإجراءات ، و تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام . في ما ترى نسبة 33.6% من المبحوثين أن الهدف منها يندرج في إطار سرعة وصول الرسائل الإتصالية ، هذه النسبة تعكس أن استخدام التكنولوجيا يسرع من عملية إيصال الرسائل بين الموظفين فيما بينهم أو بين مختلف الأقسام و المصالح في المستشفى و هذا ما يؤدي إلى تقليل من التأخير في اتخاذ القرارات و تنفيذ المهام . و نسبة 23.6% من المبحوثين محل الدراسة يرون أن الهدف منها هو إمكانية توصيل جميع المعلومات لجميع العمال في نفس الوقت ، و على الرغم من أن هذه النسبة أقل من النسبتين السابقتين ، إلا أنها لا تزال مهمة ، و تعني أن التكنولوجيا تمكن المستشفى من توصيل المعلومات المهمة إلى جميع الموظفين في وقت واحد ، و هذا يضمن ان الجميع على علم بالتطورات ، القرارات و السياسات الجديدة . و أخيرا تم ذكر هدف آخر و هو التواصل مع الزملاء من أحد أفراد العينة محل الدراسة . يمكن القول أنه من المتوقع أن يؤدي تحسين الإتصال إلى تحسين السلوك التنظيمي للموظفين ، فعندما يتلقى الموظفون بالمستشفى المعلومات بسرعة و وضوح ، يشعرون بمزيد من المشاركة و الإلتزام اتجاه العمل .

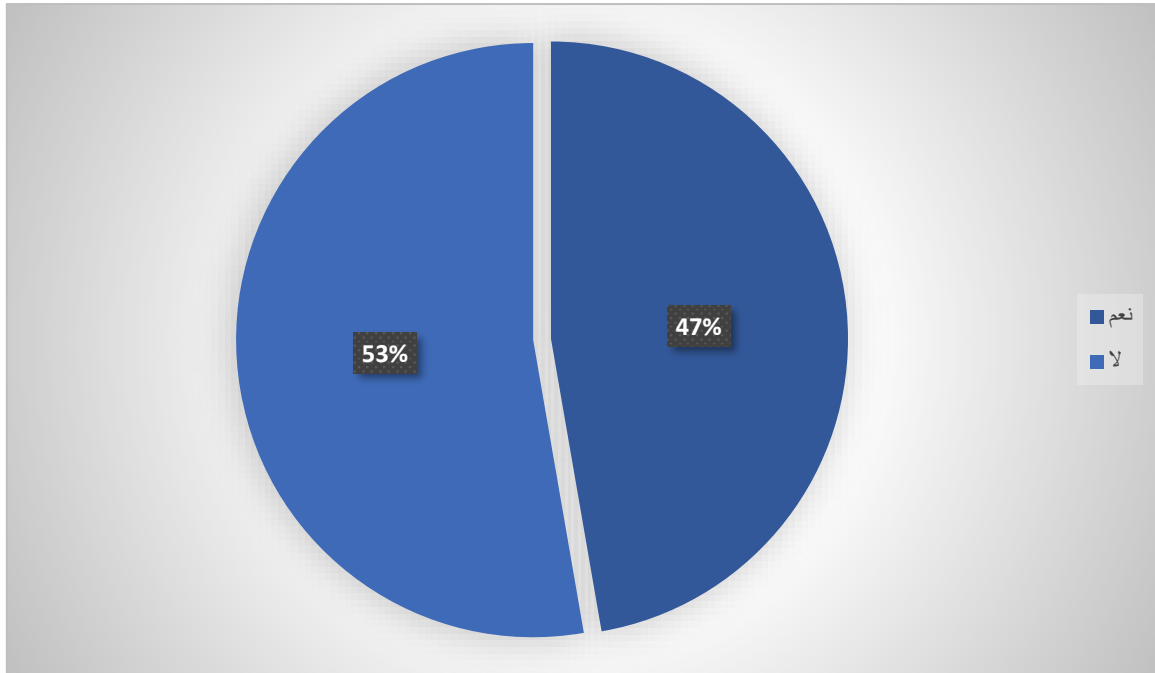


شكل رقم (15) يوضح الهدف من اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال

جدول رقم (21) يبين سهولة العملية الإتصالية في المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
47.3 %	52	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة ؟	
52.7 %	58		
100 %	110	المجموع	

إن الإتصال الداخلي في المؤسسة يكتسي أهمية كبيرة لا يمكن بأي حال من الأحوال التقليل من شأنها ، فيجوده تحافظ المؤسسة على كيانها و القيادة على مكانتها ، و ما يجعل هذه العملية تتم بسلاسة هو مدى سهولتها بين طرفي العمل الأساسيين و هما القيادة الإدارية و العمال ، و في الجدول أعلاه و حسب الدلالات الإحصائية المتحصل عليها فإن 52.7% من المبحوثين لا يرون أن الإتصال بالمسؤولين المباشرين سهل و ميسر ، تمثل هذه النسبة الأكبر قليلا إلى أن أكثر من نصف الموظفين يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين ليست سهلة ، و هذا يشير إلى وجود عوائق في عملية الإتصال ، و التي من الممكن أن تشمل عدم وضوح قنوات الإتصال أي قد لا يعرف الموظفون في المستشفى أفضل الطرق للتواصل مع رؤسائهم ، أو قد تكون هناك مشكلات في طريقة إيصال الرسائل أو ربما هناك علاقات عمل سلبية بين الموظفين و المسؤولين ما يجعل التواصل صعبا ، كما قد تكون هناك ثقافة عمل المستشفى لا تشجع على التواصل المفتوح و الصريح ، أو وجود حواجز تنظيمية تعيق سهولة الوصول إلى المسؤولين مثل كثرة الإجراءات أو عدم توفر الوقت. في المقابل و في الطرف الآخر نجد أن 47.3% من المبحوثين و هي نسبة أقل بقليل من نصف الموظفين محل الدراسة يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين تتم بسهولة ، هذا يعني أن هناك نسبة جيدة من الموظفين يشعرون بالراحة في التواصل مع رؤسائهم المباشرين ، ربما بسبب سياسات الإتصال الجيدة ، أو العلاقات الجيدة بين الموظفين و المسؤولين ، أو سهولة الوصول إلى المسؤولين.



شكل رقم (16) يوضح سهولة العملية الإتصالية في المستشفى

جدول رقم (22) يبين الأسباب الكامنة وراء سهولة و صعوبة العملية الإتصالية في المستشفى محل الدراسة

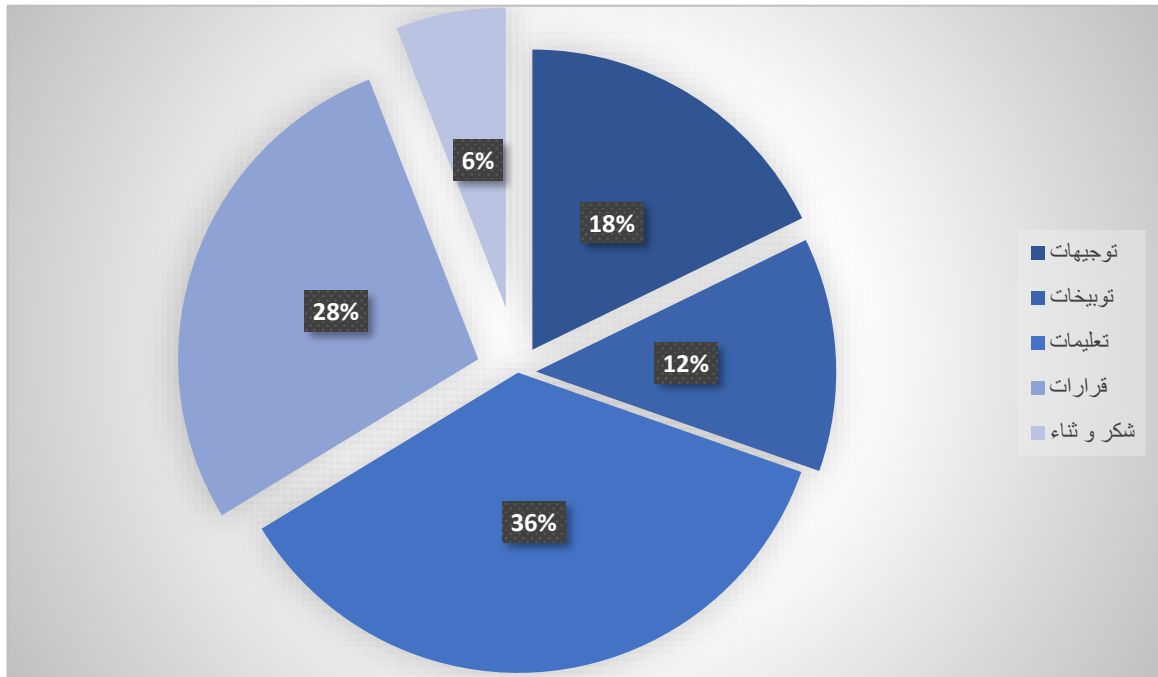
النسبة %	التكرار	المتغير	كيف ذلك ؟
48.2 %	53	التواصل المباشر	
21.8 %	24	صعوبة الوصول إليهم	
9.1 %	10	عن طريق الهاتف	
4.5 %	5	استقبال العمال	
7.3 %	8	فتح باب الحوار	
2.7 %	3	تأخير و تأجيل المواعيد	
1.8 %	2	عن طريق طلب خطي	
2.7 %	3	غياب الوسائل	
1.8 %	2	قلة الوقت	
100 %	110	المجموع	

بعد السؤال السابق ، أضافت الباحثة "كيف ذلك؟" لمعرفة الأسباب الكامنة وراء سهولة و صعوبة العملية الإتصالية في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، و بالتالي يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة ، بحيث مثلت نسبة تقدر ب 48.2% أجاب أفرادها ب "التواصل المباشر" أي أن التواصل المباشر يمثل النسبة الأعلى من الإجابات ، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يفضلون هذا النوع من التواصل ما يعني وجود قنوات اتصال مباشرة و فعالة أمر بالغ الأهمية . تليها نسبة قدرت ب 21.8% أجابت ب "صعوبة الوصول إليهم" و تشير هذه النسبة إلى وجود عوائق تحول دون سهولة الوصول إلى المسؤولين ، و قد تتمثل في جداول العمل المزدحمة أو عدم وجود سياسات اتصال واضحة . فيما كانت إجابات تمثلت في " عن طريق الهاتف" : بنسبة 9.1% ، "فتح باب الحوار" بنسبة 7.3% و "استقبال العمال" بنسبة 4.5% ، و تشير هذه النسب إلى أن هناك استخداما محدودا لوسائل الإتصال الأخرى. و كانت إجابات أفراد العينة المتبقية ب "تأخير و تأجيل المواعيد" بنسبة 2.7% ، "غياب الوسائل" بنسبة 2.7% ، "عن طريق طلب خطي" بنسبة 1.8% ، "قلة الوقت" بنسبة 1.8% ، هذه النسب المنخفضة تشير إلى أن هذه العوامل تؤثر بشكل طفيف على عملية الإتصال ، و لكن يجب أخذها بعين الإعتبار لتحسين التواصل بشكل عام.

جدول رقم (23) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي تلقاها الموظف من رئيسه في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
27.5 %	48	توجيهات	الرسالة التي تتلقاها من رئيسك عبارة عن
11.1 %	34	توبيخات	
31.7 %	97	تعليمات	
24.5 %	75	قرارات	
5.2 %	16	شكر و ثناء	
100 %	306	المجموع	

الرسالة الإتصالية التي يتلقاها العامل في المؤسسة هي مؤشر تنظيمي عادي لابد من وجوده في أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها و البيئة المتواجدة فيها مع وجود أو تسجيل فوارق في طرق التسيير في كل مؤسسة على حسب طبيعة و عقلية الإدارة المسيرة ، و في الجدول أعلاه نرى أن 31.7% من المبحوثين أقرروا أن نوع الرسائل الإتصالية التي يتلقونها من رؤسائهم المباشرين تكون عبارة عن تعليمات ، هذا يعني أن التواصل في مكان العمل يركز بشكل كبير على توجيه المهام و الإجراءات. و تقارب نسبة التوجيهات 27.5 % مع نسبة التعليمات ، هذا دليل على أن الرؤساء في الأقسام و المصالح يقدمون إرشادات للموظفين حول كيفية أداء المهام . كما تمثل القرارات نسبة مهمة من الرسائل 24.5 % ، مما يشير على أن الرؤساء يتواصلون مع الموظفين لنقل القرارات التي تؤثر على سير العمل . كما تشير نسبة 11.1 % إلى أن جزءا من التواصل يتضمن توبيخات، و الذي يعكس وجود مشكلات في الأداء أو السلوك أو عدم الإلتزام بالتعليمات . و أخيرا النسبة الأقل 5.2 % التي تشير إلى التقدير و الثناء على جهود الموظفين ليس جزءا كبيرا في التواصل ، هذا قد يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي المتمثل في الحافز و الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود .

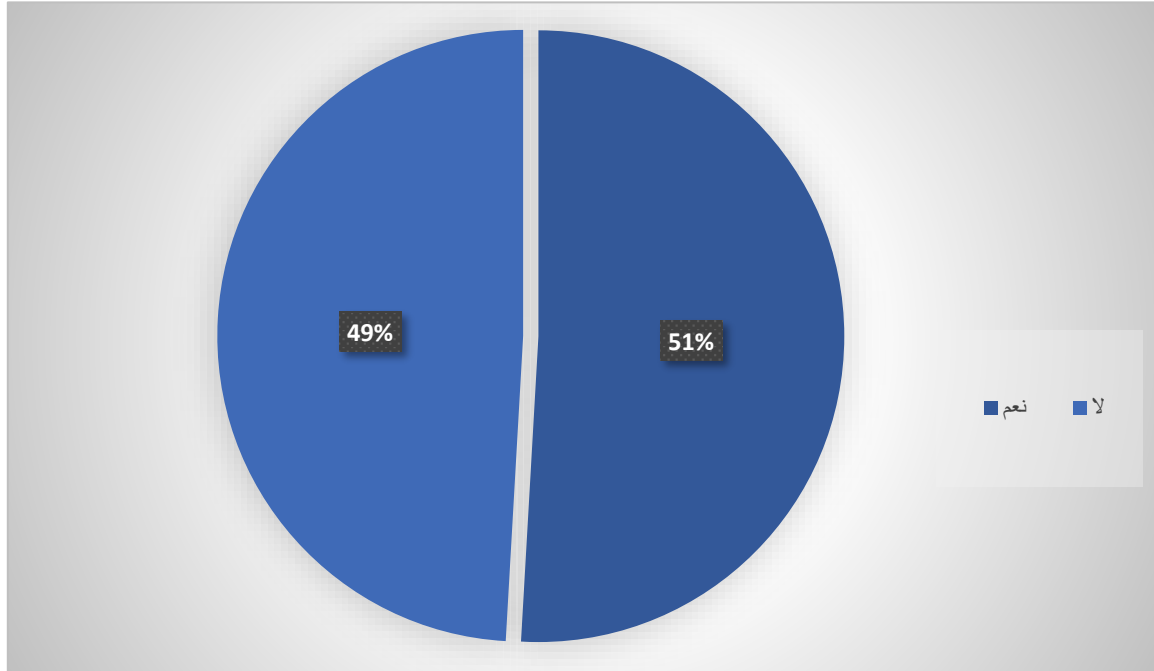


شكل رقم (17) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها الموظف من رئيسه في العمل

جدول رقم (24) يبين مستوى الرضا عن الإتصال في المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
50.9 %	56	نعم	هل أنت راض عن مستوى الإتصال في المستشفى ؟
49.1 %	54	لا	
100 %	110	المجموع	

يعتبر الإتصال من بين أهم الركائز التي تبنى عليها العلاقات المؤسسية و أحد أهم المحركات لقيادة و إنجاح التغيير في المؤسسة ، لذلك يعتبر الرضا عن الإتصال أحد أبرز عوامل التغيير في المؤسسة فوجوده و قوته دليل على الحالة الصحية التي تمر بها المؤسسة و دليل على جودة العلاقات الإتصالية بينها و بين عمالها.²¹⁴ و من خلال البيانات الإحصائية في الجدول ، تشير النتائج إلى وجود انقسام كبير في آراء الموظفين حول مستوى الإتصال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، فالنسبة المئوية ل "نعم" بنسبة 50.9 % ، و "لا" بنسبة 49.1 % متقاربة جدا ، مما يعني أن هناك تباينا كبيرا في وجهات النظر . هذا التقارب يدل على أن هناك فجوة في تجربة الموظفين ، و أن بعضهم راض عن مستوى الإتصال بينما يشعر الآخرون بعدم الرضا. النسبة التي تفوق النصف بقليل 50.9 % و التي تعبر عن الرضا ، تشير إلى أن هناك جوانب إيجابية في ثقافة الإتصال بالمستشفى ، و قد يكون هناك قنوات اتصال فعالة ، أو أن بعض الموظفين يشعرون بأنهم على اطلاع جيد بالمعلومات كما يمكن القول أن هذه النسبة تمثل نقطة انطلاق جيدة ، حيث يمكن البناء عليها لتعزيز جوانب الإتصال الإيجابية. أما بالنسبة المرتفعة ل "لا" أيضا 49.1 % تعكس وجود مشكلات في ثقافة الإتصال ، و التي قد تعود على شعور الموظفين بعدم وضوح المعلومات ، أو بعدم كفاية قنوات الإتصال ، أو بعدم قدرتهم على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها و هذا قد يشير إلى ضرورة إجراء تحسينات لمعالجة هذه المشكلات .



شكل رقم (18) يوضح مستوى الرضى عن الإتصال في المستشفى

²¹⁴ شريط حورية ، 2014 ، " الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة لشركة الكياس و الصناديق ساكار- " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، ص 09 .

جدول رقم (25) يوضح إقتراحات عينة الدراسة لتحسين العملية الإتصالية بالمستشفى محل الدراسة

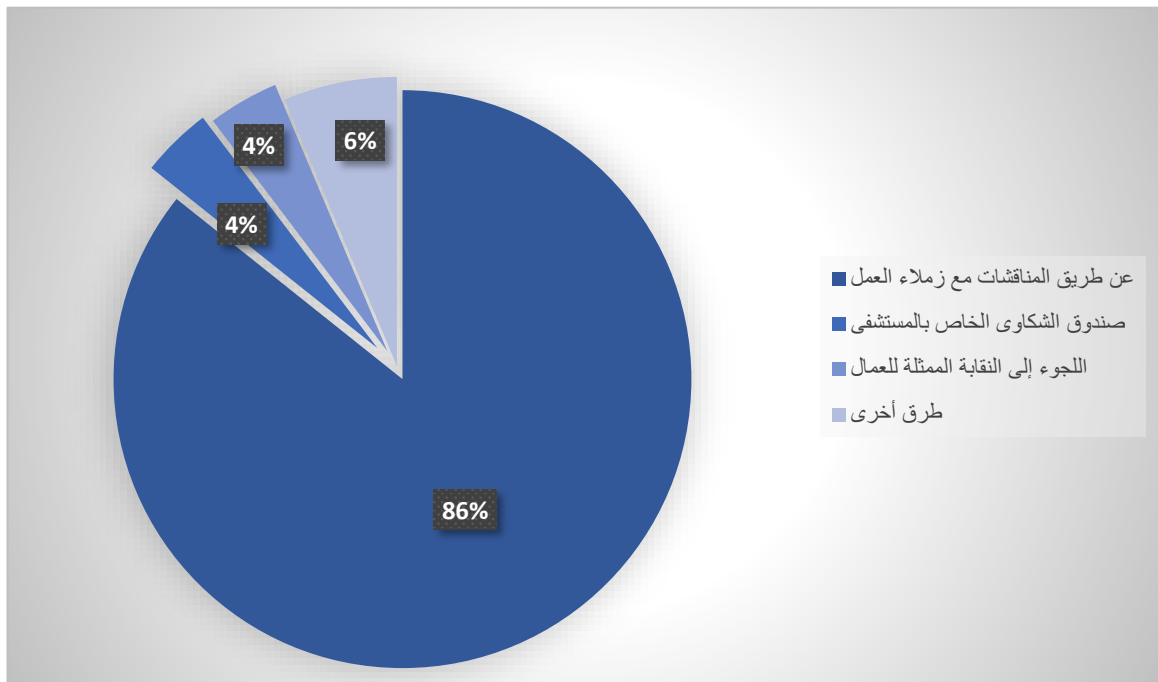
النسبة %	التكرار	المتغير	ما هي إقتراحاتك لتحسين العملية الإتصالية؟
30 %	33	تعزيز التواصل بالإنترنت	
13.6 %	15	الإحترام و التقدير	
12.7 %	14	التواضع و التعاون	
9.1 %	10	الشفافية في الإتصال	
10 %	11	توفير التكنولوجيات الحديثة	
6.4 %	7	إنشاء نظام لإدارة النزاعات	
6.4 %	7	تنظيم دورات تدريبية حول الإتصال	
5.5 %	6	مشاركة المعلومات	
6.4 %	7	فتح باب الحوار	
100 %	110	المجموع	

يبين الجدول أعلاه نتائج إجابات عينة الدراسة و التي تمثل إقتراحاتهم لتحسين العملية الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، أجابت نسبة مرتفعة قدرت ب 30% ب "تعزيز التواصل بالإنترنت" ما تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن استخدام الأنترنت و وسائل الإتصال الرقمية يمكن أن يحسن بشكل كبير من التواصل داخل المستشفى . تليها نسبة قدرت ب 13.6% و التي اقترحت " التقدير و الإحترام " و يعكس هذا الرد أهمية الإحترام المتبادل و التقدير في بيئة العمل كما يشير إلى أن الموظفين بالمستشفى يشعرون بأنهم بحاجة إلى معاملة افضل و تعامل اكثر إيجابية من قبل زملائهم و رؤسائهم. فيما أجابت نسبة قدرت ب 12.7% ب "التواضع و التعاون" و يؤكد هذا الرد على أهمية العمل الجماعي و التعاون في تحسين الإتصال و بالتالي يريد الموظفون في المستشفى يرغبون في بيئة عمل أكثر انفتاحا و تعاونا . كما أجابت نسبة قدرت ب 10% ب "توفير التكنولوجيات الحديثة" أي أن الموظفون يرون توفير التكنولوجيات الحديثة يمكن أن يسهل و يسرع عملية الإتصال . و أجابت فئة ب "الشفافية في الاتصال" بنسبة قدرت ب 9.1% و تعكس هذه النسبة أهمية الوضوح و الصراحة في الإتصال كما يشير إلى رغبة الموظفين في الحصول على معلومات دقيقة و في الوقت المناسب. كما عبرت ثلاث فئات بنسب متساوية بالإجابات التالية : "إنشاء نظام لإدارة النزاعات" ب 6.4% ، "تنظيم دورات تدريبية حول الإتصال" ب 6.4% ، "فتح باب الحوار" ب 6.4% بحيث تشير هذه النسب المتساوية إلى أن الموظفين يرون أن هذه الجوانب مهمة لتحسين الإتصال بالمستشفى ، و أخيرا أجابت الفئة المتبقية ب "مشاركة المعلومات" بنسبة 5.5% ما يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يرغبون في تبادل المعلومات بشكل أكثر فعالية.

جدول رقم (26) يوضح كيفية التعبير عن المشاكل التي تعرقل العمل في المستشفى

الإجابات		العبارات
النسبة المئوية	التكرار	
85.7 %	108	عن طريق المناقشات مع زملاء العمل
4 %	5	صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى
4 %	5	اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال
6.3 %	8	طرق أخرى
100 %	126	المجموع

لكل مؤسسة طابعها الخاص في تسيير شؤون عمالها و التعاطي مع المشاكل التي تنجم عن سوء الإتصال بهم أو الخلل الذي يمكن أن يكون على مستوى الوحدات الإدارية الكلية أو الجزئية ، كما أن هناك نوع من العمال لا يحبون أن يشاركوا شؤون عملهم إلا مع من هم مثلهم أي عمال آخرين دون إشراك الإدارة المباشرة في ذلك ، و من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة كبيرة من العمال يفضلون أن يعبروا عن المشاكل التي تعرقل عملهم عن طريق المناقشات مع زملاء العمل بنسبة 85.7 %، هذه النسبة المرتفعة من الممكن أن تدل على عدة أمور من بينها تفضيل الموظفين التواصل المباشر و الشفوي مع زملائهم، مما يشير أنهم يقدرون الحوار و التفاعل المباشر في حل المشكلات ، كما قد يعكس هذا التوجه أهمية بناء علاقات قوية داخل العمل ، حيث يثق الموظفون في زملائهم و يتشاركون معهم المشاكل ، كما قد يفضل الموظفون المناقشات المباشرة للحصول على حلول سريعة للمشاكل التي تواجههم . في المقابل ، تُظهر النتائج أن نسبة ضئيلة جدا من الموظفين يلجؤون إلى القنوات الرسمية مثل صندوق الشكاوى 4 % أو النقابة 4 % ، و هذا من الممكن أن يكون دليل على عدم ثقة الموظفين بمستشفى نفيسة حمود في القنوات الرسمية و فعاليتها في حل مشاكلهم - أو قد يرون أنها تستغرق وقتا طويلا ، كما من الممكن أن يرجع إلى خشيتهم من الإبلاغ عن المشاكل من خلال القنوات الرسمية خوفا من ردود الفعل السلبية أو العواقب ، أو قد يعود ذلك إلى عدم فعالية القنوات الرسمية بالمستشفى محل الدراسة في معالجة المشاكل .

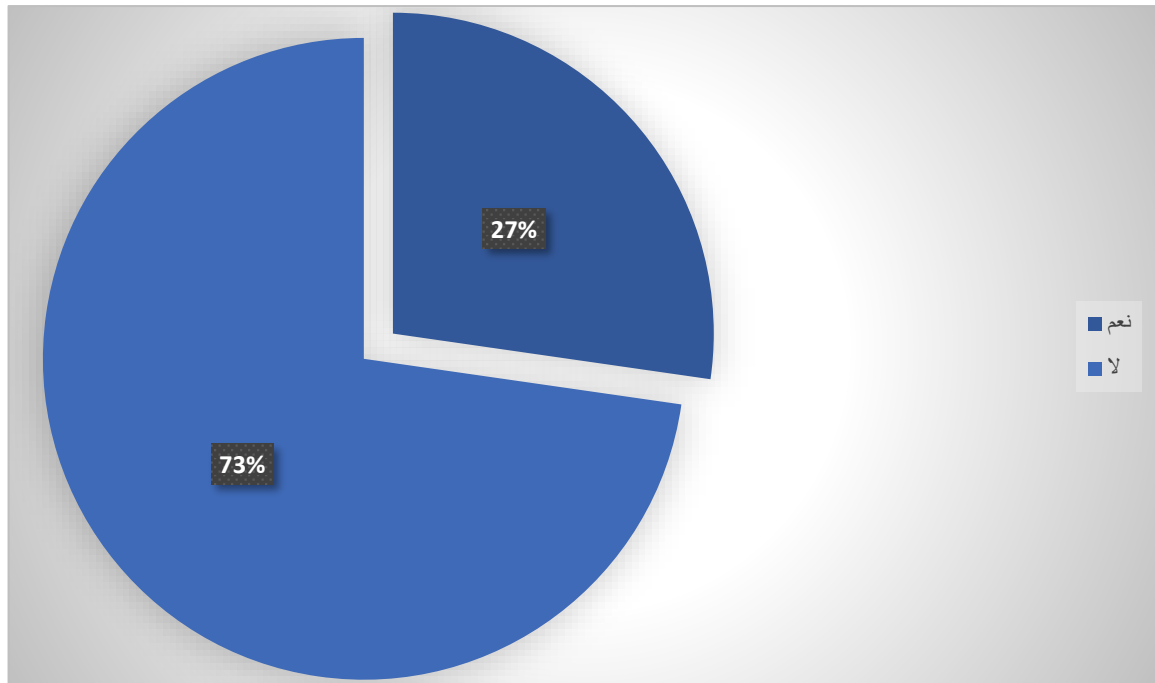


شكل رقم (19) يوضح كيفية التعبير عن المشاكل التي تعرقل العمل في المستشفى

جدول رقم (27) يوضح إهتمام المستشفى بتعزيز شعور الموظفين بالإنتماء

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
27.3 %	30	نعم	في رأيك ، هل يهتم المستشفى بإقامة أنشطة لتقوية شعور الموظفين بالإنتماء إلى المستشفى ؟
72.7 %	80	لا	
100 %	110	المجموع	

تبين النتائج في الجدول أعلاه إلى أن هناك انقساما كبيرا في آراء الموظفين حول اهتمام المستشفى بتعزيز شعورهم بالإنتماء، بحيث أجاب 72.7 % من المستجوبين ب "لا" حيث توضح هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين في المستشفى يرون أن المستشفى لا يهتم بإقامة أنشطة لتعزيز شعورهم بالإنتماء ، و هذا يشير إلى وجود فجوة كبيرة في التواصل و الثقافة الإتصالية داخل المستشفى و قد يرجع هذا إلى ضعف التواصل الفعال بين الإدارة و الموظفين ، مما يجعل الموظفين يشعرون بعدم التقدير أو عدم المشاركة في قرارات المستشفى ، أو ربما يعود لغياب أو عدم وجود أنشطة أو فعاليات منتظمة لتعزيز التفاعل بين الموظفين قد يؤدي إلى شعورهم بالعزلة و عدم الإنتماء ، أو عدم شعور الموظفين بعدم الدعم الكافي من الإدارة في جوانب مختلفة مثل التدريب ، التطوير الوظيفي ، أو حتى في توفير بيئة عمل مريحة ، كما قد تعكس هذه النتائج الشعور العام بعدم الاهتمام برفاهية الموظفين ، و الأهم من كل هذا قد تكون هناك مشاكل أعمق في ثقافة المستشفى ، مثل ضعف التواصل و عدم التقدير مما يؤثر سلبا على رضاهم و إنتاجيتهم و أدائهم الوظيفي و شعورهم بالإنتماء . يقابل ذلك نسبة قدرت ب 27.3 % و التي تعكس الموظفين الذين يرون أن المستشفى يبذل جهودا في هذا الإتجاه و الذي قد يشير إلى بعض الأنشطة و المبادرات التي يقوم بها المستشفى ما يترك أثرا إيجابيا على هؤلاء الموظفين.

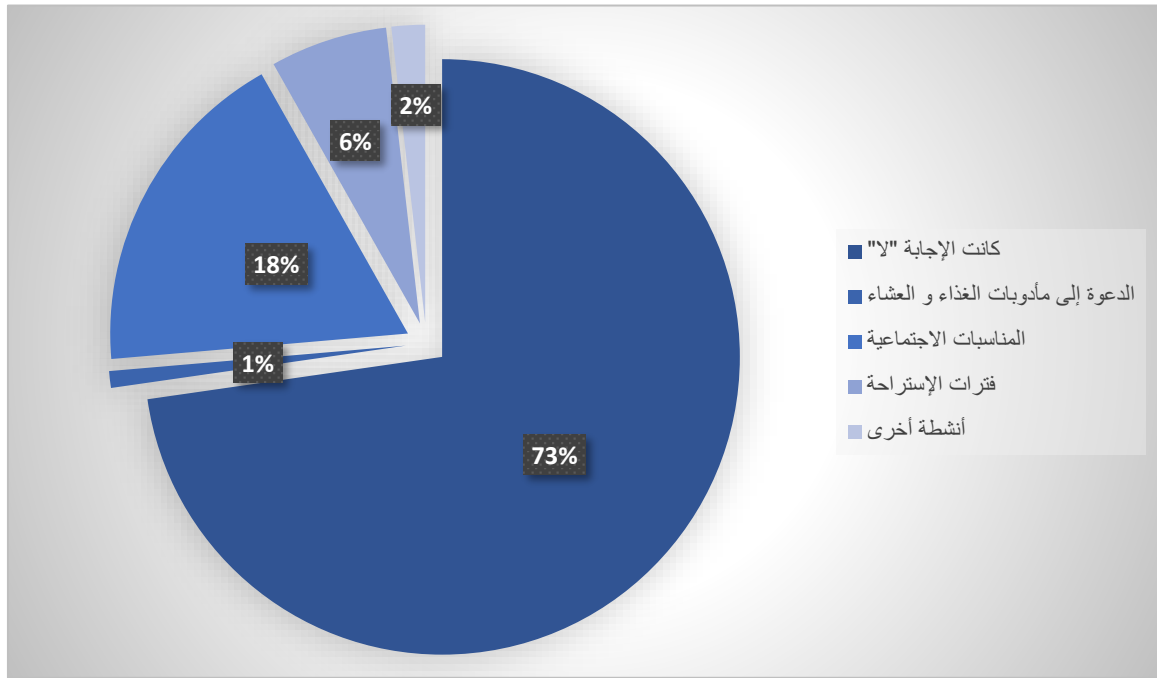


شكل رقم (20) يوضح إهتمام المستشفى بتعزيز شعور الموظفين بالإنتماء

جدول رقم (28) يوضح الأنشطة التي يقيمها المستشفى لموظفيه

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
72.7 %	80	كانت الإجابة "لا"	إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، ما هي أهم هذه الأنشطة ؟
0.9 %	1	الدعوة إلى مأدوبات الغذاء و العشاء	
18.2 %	20	المناسبات الإجتماعية	
6.4 %	7	فترات الإستراحة	
1.8 %	2	أنشطة أخرى	
100 %	110	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه الأنشطة التي يقيمها المستشفى لموظفيه من أجل تحسيسهم بالإنتماء ، على غرار النسبة الأكبر التي أجابت ب " لا" أي عدم إستدعائهم و مشاركتهم من طرف المستشفى في الأنشطة و التي قدرت ب 72.7 % ، أجاب باقي أفراد العينة بنسبة 27.3 % ب " نعم " ، و تمثلت هذه الأخيرة في مشاركة المستشفى موظفيه و دعوتهم في المناسبات الاجتماعية بنسبة 18.2 % ، فترات الإستراحة بنسبة 6.4 % ، أنشطة أخرى تم ذكرها من قبل أفراد العينة بنسبة 1.8 % ، و أخيرا نسبة لم تتجاوز 0.9 % و التي تمثل الدعوة إلى مأدوبات الغذاء و العشاء .

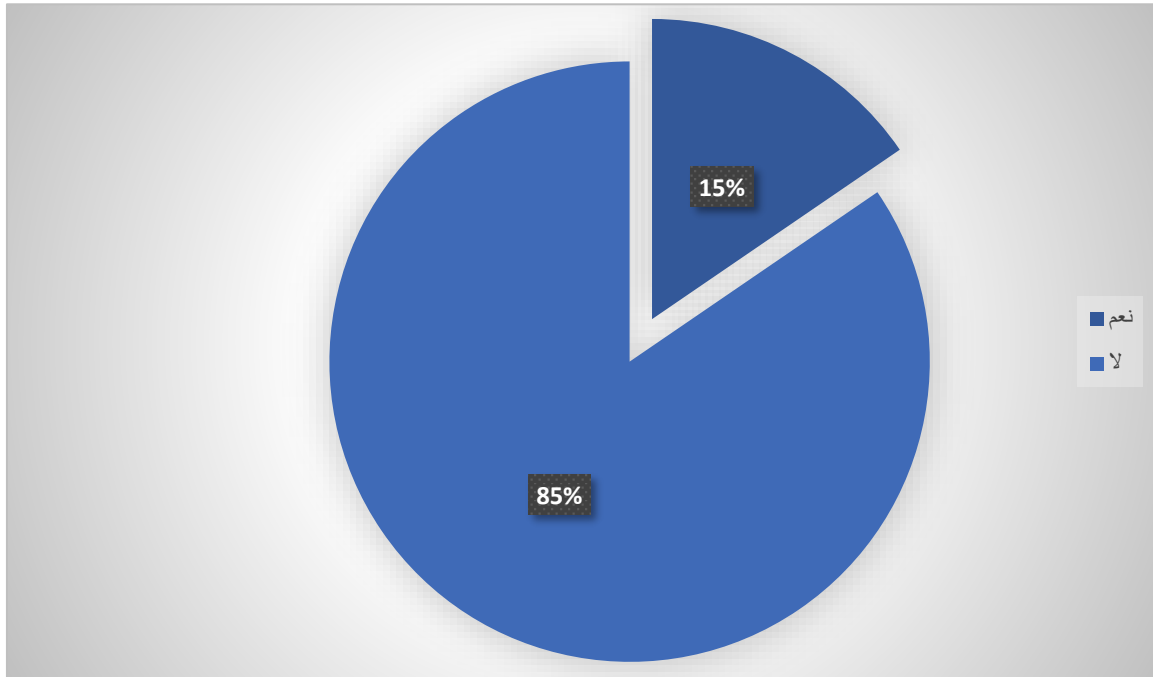


شكل رقم (21) يوضح الأنشطة التي يقيمها المستشفى لموظفيه

جدول رقم (29) يوضح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
15.5 %	17	نعم	هل يقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ؟
84.5 %	93	لا	
100 %	110	المجموع	

يبين الجدول النتائج المتعلقة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر، بحيث أُقرت نسبة تقدر ب 84.5 % من افراد العينة ب "لا" و التي تعكس أن الغالبية العظمى من الموظفين لا يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يدل على وجود فجوة كبيرة في التواصل و ثقافة العمل و الذي بدور يؤثر سلبا على رضا الموظفين و إلترامهم . من جهة أخرى ، أقرت نسبة تقدر ب 15.5 % ب "نعم" ، هذه النسبة المنخفضة تشير إلى نسبة ضئيلة من الموظفين الذين يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يعني أن هناك نقصا في الشفافية و التواصل الفعال بين الإدارة و الموظفين بالمستشفى محل الدراسة.

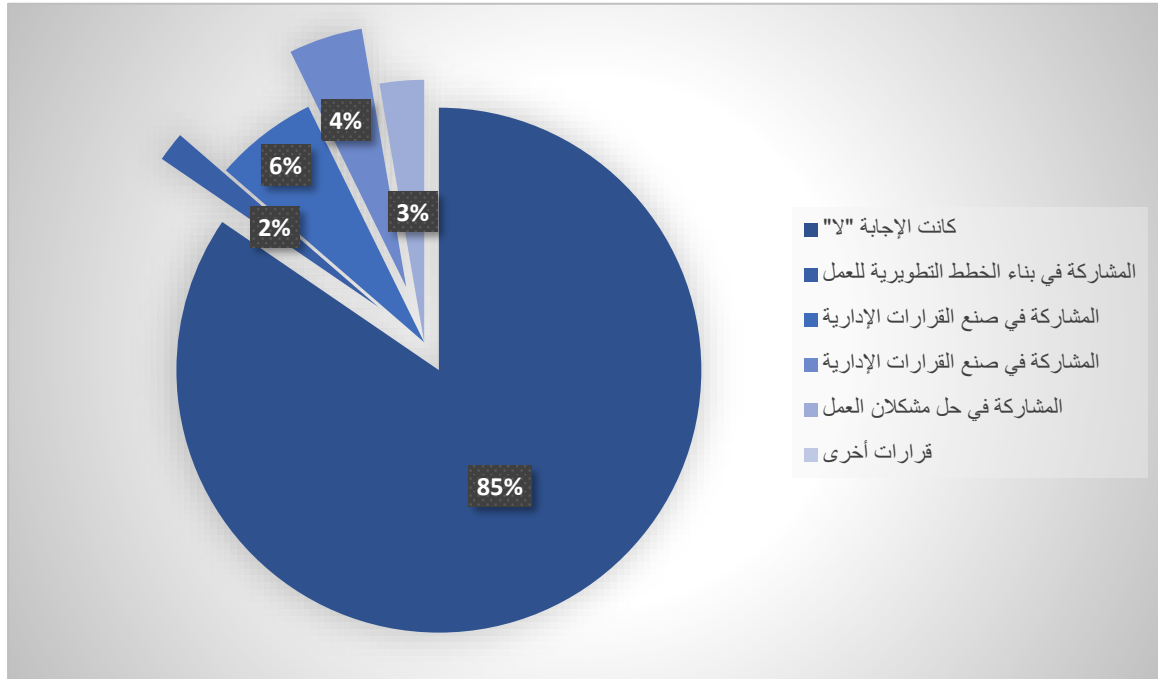


شكل رقم (22) يوضح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المستشفى

جدول رقم (30) يوضح طرق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من قبل المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
84.5 %	93	كانت الإجابة "لا"	إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، فيم تتمثل المشاركة في اتخاذ القرارات ؟
1.8 %	2	المشاركة في بناء الخطط التطويرية للعمل	
6.4 %	7	المشاركة في صنع القرارات الإدارية	
4.5 %	5	المشاركة في صنع القرارات	
2.7 %	3	المشاركة في حل مشكلات العمل	
0 %	0	قرارات أخرى	
100 %	110	المجموع	

بما أن 84.5% أجابوا ب "لا" ، فإن تحليل طرق المشاركة ينطبق فقط على نسبة صغيرة من الموظفين ، حيث أن 6.4 % من المبحوثين يشاركون في صنع القرارات الإدارية ، تليها نسبة 4.5 % يشاركون في صنع القرارات (بشكل عام) ، بعدها نسبة 2.7 % من أفراد العينة يشاركون في حل مشكلات العمل ، و أخيرا نسبة 1.8 % فقط من الموظفين يشاركون في بناء الخطط التنموية . و من خلال هذه النتائج ، نرى أن حتى بين الذين يرون أنهم يشاركون ، فغن المشاركة محدودة في مجالات معينة ، مثل صنع القرارات الإدارية أو المشاركة في حل المشكلات أي أن المشاركة تبدو محدودة النطاق و غير شاملة.



شكل رقم (23) يوضح طرق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من قبل المستشفى

جدول رقم (31) يبين علاقة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بمتغير الصنف المهني

المجموع	هل يقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟		العبارات		
	لا	نعم			
32	31	1	التكرار	الطاقم الطبي	الصنف المهني
%100	%96.9	%3.1	%		
36	35	1	التكرار	الطاقم الشبه طبي	
%100	%97.2	%2.8	%		
42	27	15	التكرار	الأسلاك المشتركة	
%100	%64.3	%35.7	%		
110	93	17	التكرار	المجموع	

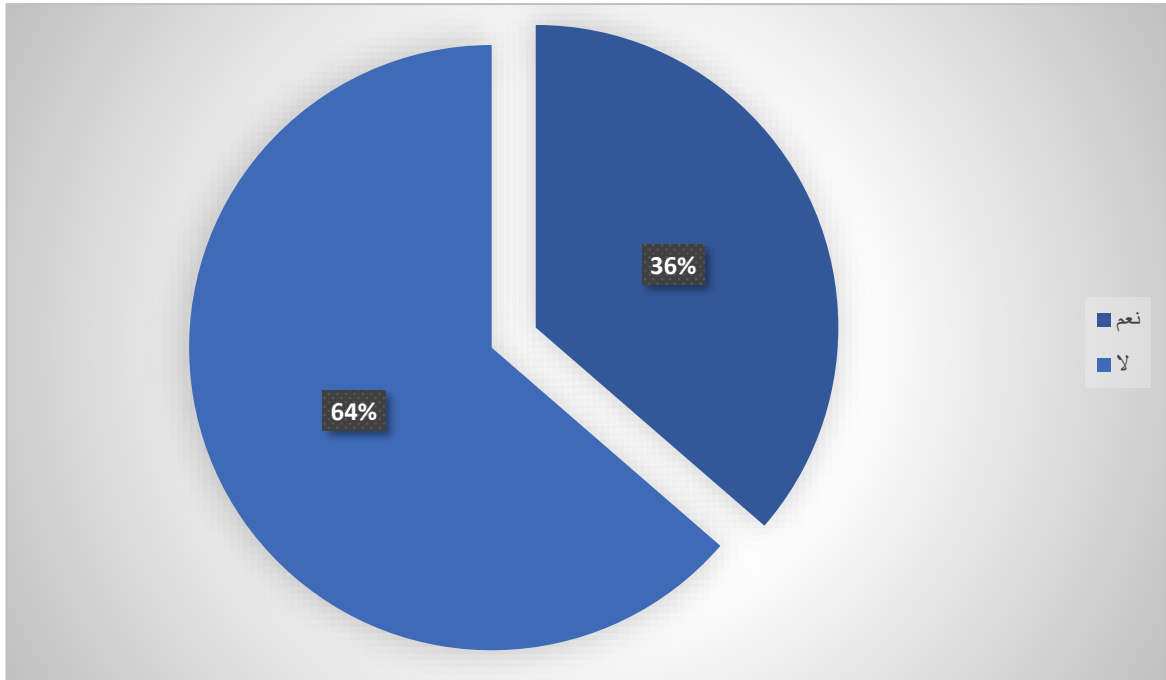
تعتبر عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أمرا بالغا الأهمية في المؤسسات بحيث تزيد المشاركة من شعور الموظفين بالملكية والمسؤولية اتجاه القرارات المتخذة مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بتنفيذها بنجاح ، كما تسمح بتجميع وجهات نظر وخبرات متنوعة ، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية ، و تعزز المشاركة التواصل و الثقة بين الإدارة و الموظفين مما يخلق بيئة عمل إيجابية و داعمة ، و بالتالي تؤدي إلى زيادة فعالية أدائهم العام.

و في الجدول أعلاه نرى أن فئة الأسلاك المشتركة كانت لها الأغلبية النسبية حيث أن 64.3% من هذه الفئة تؤكد على عدم مشاركتهم من قبل المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود في اتخاذ القرارات ، تقابلها نسبة 35.7% من الفئة نفسها ترى عكس ذلك تماما ، نجد كذلك فئة الطاقم الشبه طبي تتفق مع فئة الأسلاك المشتركة حول عدم المشاركة بنسبة 97.2% ، تقابلها نسبة 2.8% من الفئة نفسها لا ترى ذلك إطلاقا ، لنصل إلى فئة الطاقم الطبي الذي صرح أفرادها ببيانها وإحصائيا عن غياب مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى محل الدراسة بنسبة قدرت ب 96.9% تقابلها من الفئة ذاتها نسبة 3.1% لا توافق على ذلك. و بالتالي أكدت الفئات الثلاث عن عدم مشاركة مستشفى نفيسة حمود لموظفيه مهمها اختلف الصنف المهني في اتخاذ القرارات التي تخصه .

جدول رقم (32) يوضح مشاركة الموظفين في الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
36.4 %	40	نعم	هل يتم مشاركتكم في الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى؟
63.6 %	70	لا	
100 %	110	المجموع	

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن 36.4 % فقط من الموظفين يشاركون في الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة مستشفى نفيسة حمود ، بحيث تشير هذه النسبة المنخفضة إلى وجود فجوة في التواصل أو عدم فعالية في إشراك الموظفين . و في المقابل تدل نسبة عدم المشاركة المرتفعة و التي قدرت ب 63.6 % و هذا يشير إلى مشكلة أكبر قد تكون مرتبطة بضعف في قنوات الاتصال الداخلية ، مما يجعل الموظفين غير على علم بالأحداث و المناسبات ، أو قد لا يدرك الموظفون أهمية مشاركتهم في هذه الفعاليات ، أو كيف يمكن أن تؤثر على بيئة العمل و ثقافة المؤسسة.

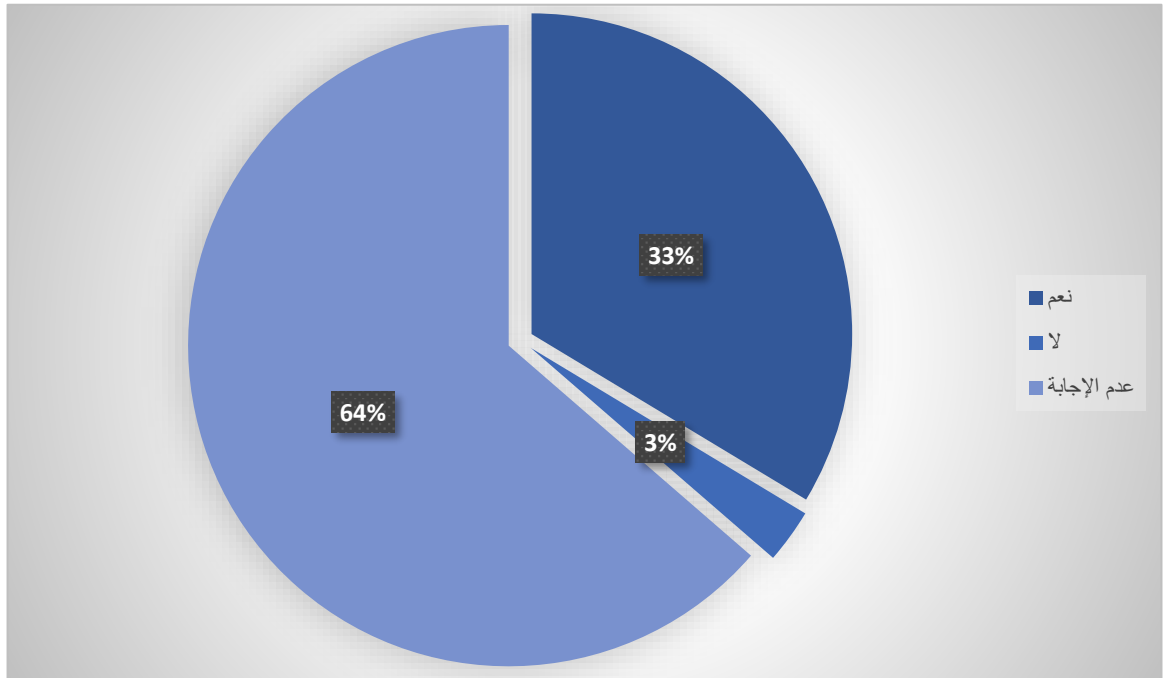


شكل رقم (24) يوضح مشاركة الموظفين في الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى

جدول رقم (33) يوضح مساهمة الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى في تعزيز ثقافة التواصل

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	37	33.6%
لا	3	2.7%
عدم الإجابة	70	63.6%
المجموع	110	100%

يوضح الجدول أعلاه ما إذا كانت الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى في تعزيز ثقافة التواصل ، حيث لم يجب غالبية أفراد العينة بنسبة 63.6 % و قد يعود ذلك إلى عدم مشاركتهم في الأنشطة و المناسبات التي تنظمها الإدارة و بالتالي ليس لديهم رأس ، أم أهم لا يرون أهمية كبيرة لهذه الأنشطة في تعزيز ثقافة التواصل أو أنهم غير على علم بالأنشطة و المناسبات التي تقيمها الإدارة. فيما تليها نسبة قدرت ب 33.6% و التي اجابت ب "نعم" ما تشير إلى أن حوالي ثلث الموظفين المشاركين في الدراسة يرون أن الأنشطة التي تنظمها إدارة المركز الإستشفائي الجامعي نفيضة حمود تساهم في تعزيز ثقافة التواصل و بالتالي يشير هذا إلى وجود بعض الفعالية في هذه الأنشطة و أنها تحقق بعض الأهداف المرجوة أو قد يكون هؤلاء الموظفون قد شاركوا في هذه الأنشطة أو لاحظوا تأثيرها الإيجابي على التواصل داخل المستشفى . أما النسبة المتبقية و التي قدرت ب 2.7% أجابت ب "لا" ، هذه النسبة الضئيلة تعكس أن عددا قليلا جدا من الموظفين يعتقدون أن هذه الأنشطة لا تساهم في تعزيز ثقافة التواصل ، أو قد يكون هؤلاء الموظفون لم يشاركوا في الأنشطة ، أو لديهم تجارب سلبية معها أو لديهم توقعات مختلفة.

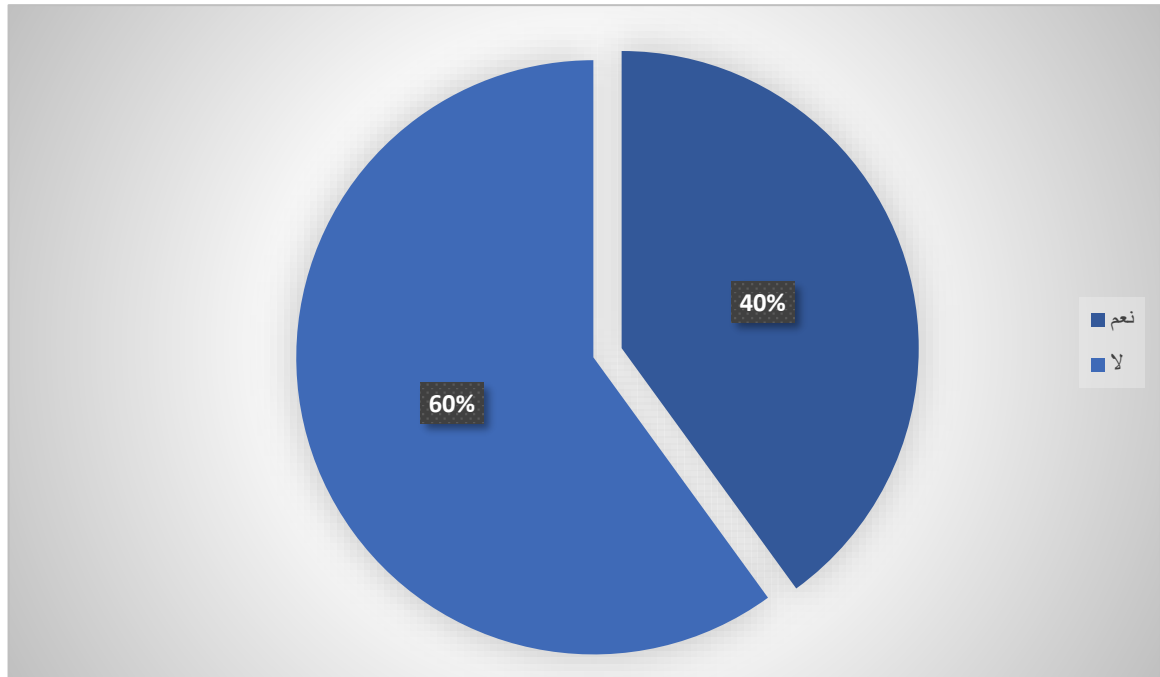


شكل رقم (25) يوضح مساهمة الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى في تعزيز ثقافة التواصل

جدول رقم (34) يوضح تأثير مناخ العمل بالمستشفى على أداء الموظفين و استقرارهم النفسي

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
40 %	44	نعم	هل يساعدك مناخ عملك على أداء مهامك و تشعرك بالطمأنينة و الاستقرار النفسي ؟
60 %	66	لا	
100 %	110	المجموع	

من خلال النتائج في الجدول أعلاه و التي توضح ما إذا كان مناخ العمل في المستشفى يساعد الموظفين على أداء مهامهم و يشعروهم بالطمأنينة و الاستقرار النفسي ، تشير النتائج إلى أن هناك تبايناً كبيراً في تصورات الموظفين حول مناخ العمل و تأثيره على أدائهم و استقرارهم النفسي ، حيث أجاب نسبة قدرت ب 40 % من المبحوثين ب "نعم" ، و تعكس هذه الأخيرة أن الموظفين يشعرون بأن مناخ العمل الحالي يدعمهم في أداء مهامهم و يمنحهم الطمأنينة و الاستقرار النفسي ما يشير إلى أن هناك جوانب إيجابية في ثقافة الإتصال الحالية في المستشفى ، مثل التواصل الفعال ، الدعم من الزملاء و الإدارة ، و ربما بيئة عمل إيجابية بشكل عام .في المقابل عبرت نسبة 60 % و التي تمثل غالبية الموظفين بأنهم لا يشعرون بأن مناخ العمل الحالي يدعمهم في أداء مهامهم أو يوفر لهم الاستقرار النفسي ، هذا ما يشير إلى وجود مشكلات كبيرة في ثقافة الإتصال الخاصة بمستشفى نفيسة حمود و التي قد تشمل نقص في التواصل الفعال بين الإدارة و الموظفين ، أو بين الزملاء ، مما يؤدي إلى سوء الفهم و عدم وضوح الأدوار ، أو قد يشعر الموظفون بغياب الدعم من الإدارة أو الزملاء ، مما يؤثر على معنوياتهم و إنتاجيتهم ، أو قد تكون بيئة عمل المستشفى سلبية تتسم بالتوتر ، الصراع أو عدم الإحترام مما يؤثر على الاستقرار النفسي للموظفين ، أو قد يعاني الموظفون من عدم وضوح في مهامهم و مسؤولياتهم ، مما يزيد من التوتر و القلق ، كما قد يرجع ذلك إلى عدم شعور الموظفين بالتقدير لجهودهم و مساهماتهم ما يؤثر على أدائهم الوظيفي.



شكل رقم (26) يوضح تأثير مناخ العمل بالمستشفى على أداء الموظفين و استقرارهم النفسي

بعدها طرحت الباحثة سؤال في حالة كان مناخ العمل غير مساعد لك ، ما هي أسباب ذلك فكانت النتائج كالتالي :

النسبة %	التكرار	المتغير	إذا كانت الإجابة ب "لا" ، علل لماذا ؟
20.9 %	23	الفوضى و العشوائية	
8.2 %	9	عدم التنظيم	
8.2 %	9	الصراخ في وجه العمال و المرضى	
4.5 %	5	غياب فترات الراحة	
6.4 %	7	التعرض للضغط النفسي و الإداري	
3.6 %	4	التعسف الإداري	
3.6 %	4	كثرة المشاكل	
1.8 %	2	نقص الأمن	
2.7 %	3	نقص الإمكانيات	
40 %	44	عدم الإجابة	
100 %	110	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه ، الأسباب الكامنة وراء عدم شعور الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ببيئة عمل مساعدة و عدم الاستقرار النفسي ، فكتنت إجابة أغلبية أفراد العينة ب "الفوضى و العشوائية" بحيث تشير هذه النسبة إلى أن غياب النظام و الترتيب في بيئة العمل يؤثر سلبا على قدرة الموظفين على التركيز و أداء مهامهم بكفاءة ، فيما أجابت نسبة قدرت ب 8.2 % ب "عدم التنظيم" ما يتعلق بالممارسات الإدارية التي تفتقر إلى التخطيط و التنظيم الجيد مما قد يؤدي إلى إرباك الموظفين بالمستشفى ، كما أجابت عينة بنفس النسبة أي 8.2 % ب "الصراخ في وجه العمال و المرضى" ما يعكس نقص التواصل الفعال و الإحترام المتبادل في بيئة العمل مما يؤثر على الروح المعنوية للعمال ، كما أجابت نسبة قدرت ب 6.4 % ب "التعرض للضغط النفسي و الإداري" و هذا يعكس العبء الزائد على الموظفين مما يجعلهم يشعرون بعدم الاستقرار النفسي ، في حين أجابت فئة بنسبة 4.5 % ب "غياب فترات الراحة" و بالتالي عدم وجود فترات استراحة كافية قد يؤدي إلى الإرهاق و الإجهاد مما يقلل من الأداء الوظيفي العام للعمال بالمستشفى ، في حين أجابت فئة من افراد العينة ب "التعسف الإداري" ما يدل على وجود ممارسات إدارية غير عادلة تؤثر على معنويات الموظفين ، و بنسبة مماثلة أي 3.6 % أجابوا ب "كثرة المشاكل" و بالتالي تبني هذه النسبة وجود مشاكل متكررة في بيئة العمل مما يزيد من التوتر و القلق ، كما أجابت فئة بنسبة 2.7 % ب "نقص الإمكانيات" هذا ما يؤثر على قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة مما يزيد من الإحباط ، و أخيرا فئة قدرت ب 1.8 % و التي أجابت ب "نقص الأمن" ما يشير إلى قلق الموظفين بالمستشفى بشأن سلامتهم الشخصية سواء الجسدية أو النفسية . و بالتالي تكشف النتائج عن بيئة عمل سلبية في المستشفى بحيث يشعر غالبية الموظفين بعدم الرضا.

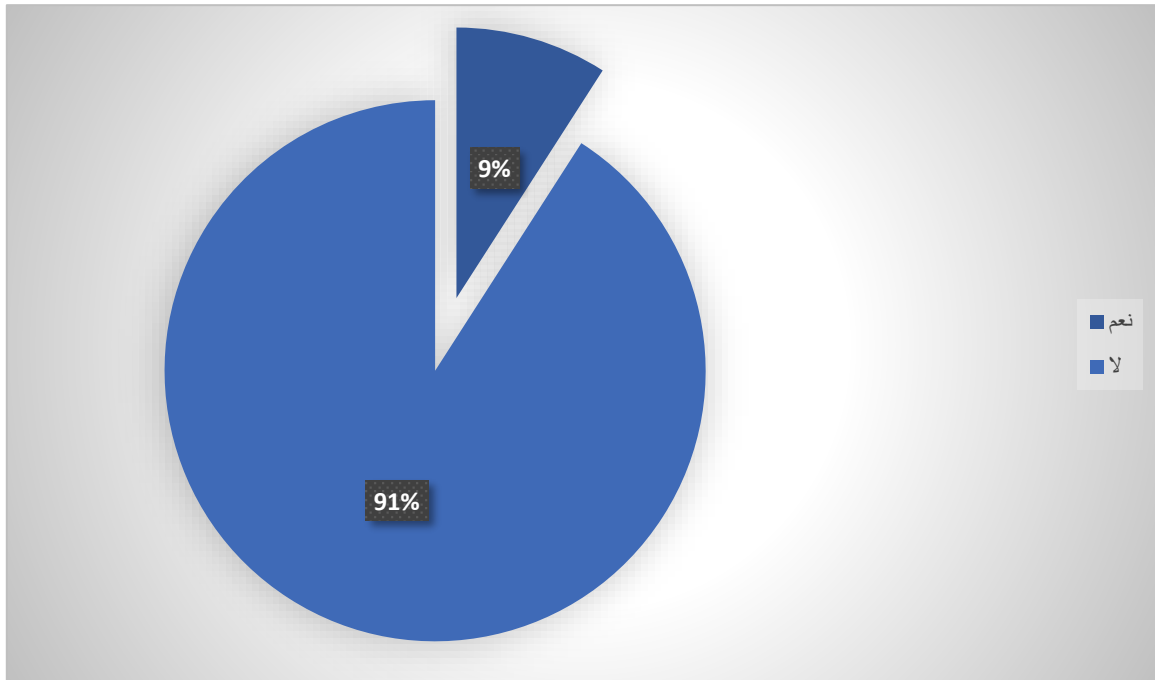
ت. تحليل البيانات المتعلقة بالحوافز المتوفرة للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

إن المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر كغيره من المؤسسات الأخرى ، له طابعه الخاص في إجراء نظام الحوافز لموظفيه . و حتى نتأكد من المعطيات و المؤشرات البيانية المرتبطة بالمحور الثالث من محاور استمارة الدراسة سنحاول أن نجيب من خلالها على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة و الذي جاء على النحو التالي :

هل يتوفر نظام تحفيز يلبي رغبات العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود-الجزائر؟
جدول رقم (35) يوضح ملائمة راتب الموظفين مع أهمية العمل في المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
9.1 %	10	نعم	هل يتلاءم راتبك مع أهمية العمل الذي تقوم به ؟
90.9 %	100	لا	
100 %	110	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه النتائج المتعلقة بمدى ملائمة الراتب مع أهمية العمل الذي يقوم به الموظفين في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، بحيث أجابت نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 9.1 % ب "نعم" ، و هذه النسبة المنخفضة تشير على أن عددا قليلا جدا من الموظفين يشعرون بأن رواتبهم تتناسب مع أهمية العمل الذي يقومون به ، هذه النتيجة تعكس بشكل واضح وجود مشكلة كبيرة في تصور الموظفين للقيمة المالية لعملهم . تقابلها النسبة الغالبة و التي قدرت ب 90.9 % اجابت ب "لا" ، و هذه النسبة الكبيرة تعكس عدم رضا واسع النطاق بين الموظفين فيما يتعلق بروتبهم ما قد يؤدي إلى أن يكون لهذا تأثير كبير على سلوكهم التنظيمي بما في ذلك فقدانهم للحماس و الدافعية في العمل ، زيادة معدلات الدوران الوظيفي ، تدهور الأداء و زيادة الشكاوى و التذمر ، تدهور العلاقات بين الزملاء. هذه النتائج تبرز الحاجة إلى إجراء مزيد من التحقيقات لفهم الأسباب الكامنة وراء عدم رضا الموظفين و إتخاذ إجراءات فورية لمعالجة هذه المشكلة ، من خلال مراجعة سياسات الرواتب و تقييم الأداء و المكافآت ، و تحسين بيئة العمل .



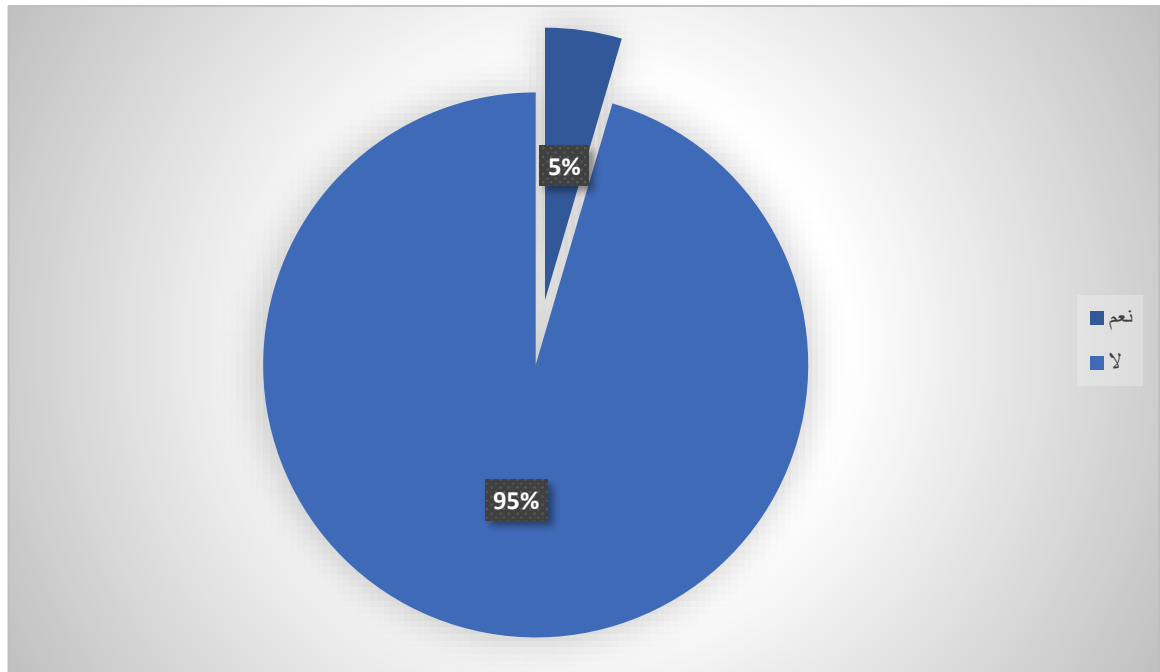
شكل رقم (27) يوضح ملائمة راتب الموظفين مع أهمية العمل في المستشفى

جدول رقم (36) تغطية الأجر للمطالب المعيشية

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	هل يغطي الأجر الذي تحصل عليه مطالبك المعيشية؟
% 4.5	5	لا	
% 95.5	105	نعم	
% 100	110	المجموع	

توضح النتائج في الجدول أعلاه ما إذا كان أجر الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود يغطي مطالبهم المعيشية، حيث أجاب بنسبة 4.5 % ب "نعم" ، و تشير هذه النسبة الضئيلة إلى أن عددا قليلا جدا من الموظفين يرون أن رواتبهم تغطي إحتياجاتهم المعيشية ، هذا يعني أن بعض الموظفين لديهم مصادر دخل إضافية ، أو أنهم يتمتعون بمستوى معيشة منخفض نسبيا يتناسب مع رواتبهم . في حين أن نسبة 95.5 % من المبحوثين كانت إجابتهم ب "لا" و هي نسبة كبيرة تعكس أن غالبية ساحقة من الموظفين غير راضيين عن رواتبهم ، و أنها لا تكفي لتلبية إحتياجاتهم الأساسية ، هذا يشير إلى مشكلة كبيرة في الرضا الوظيفي و يمكن أن يؤثر سلبا على سلوكهم التنظيمي.

و بالتالي ، فإن النتائج تظهر بوضوح أن هناك عدم رضا واسع النطاق عن الأجور و الذي من الممكن أن يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل ، تدهور الأداء ، كما قد يؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للموظفين بالمستشفى في جوانب مختلفة فمثلا قد يقل إلتزام الموظفين بأهداف و رؤية المستشفى، الميل إلى الشكوى و التذمر بين الموظفين، أي أن هناك حاجة ملحة لتحسين نظام الأجور في المستشفى محل الدراسة ، و على القائمين على المستشفى أن يولوا إهتماما خاصا لأنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعمال بالمستشفى و في النهاية على جودة الرعاية الصحية المقدمة.

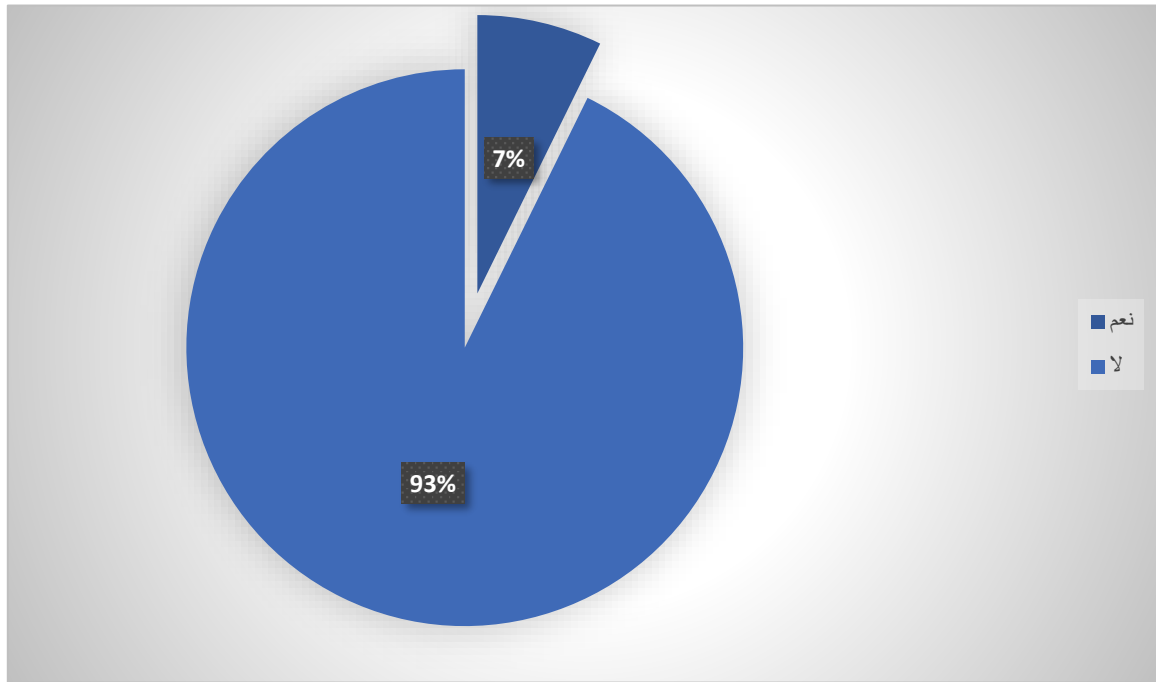


شكل رقم (28) تغطية الأجر للمطالب المعيشية

جدول رقم (37) يوضح حصول الموظفين على منح بناء على كفاءة عملهم و أدائه

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
7.3 %	8	نعم	هل تحصل على منحة بناء على كفاءة عملك و أدائه ؟
92.7 %	102	لا	
100 %	110	المجموع	

يبين الجدول أعلاه النتائج المتحصل عليها حول ما إذا حصل الموظفون بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود على منح بناء على كفاءة عملهم و أدائه ، حيث تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين 92.7 % لا يحصلون على منح بناء على كفاءة عملهم و أدائهم ، و بالتالي لا يرون علاقة مباشرة بين أدائهم و الحوافز المادية (المنح) ، هذا الأمر له تداعيات سلبية على بيئة العمل ، حيث من الممكن أن يؤدي إلى انخفاض الدافعية و بالتالي التأثير سلبا على الأداء الوظيفي للعمال بالمستشفى . بينما يحصل 7.3 % فقط على هذه المنح ، ما يدل على وجود خلل كبير في نظام التقييم و التحفيز في المستشفى ، فقد يكون هناك عدم وضوح في معايير الترقية ، أو عدم وجود آلية شفافة لتقييم الأداء أو ربما تفضيلات شخصية تؤثر على عملية منح المكافآت.

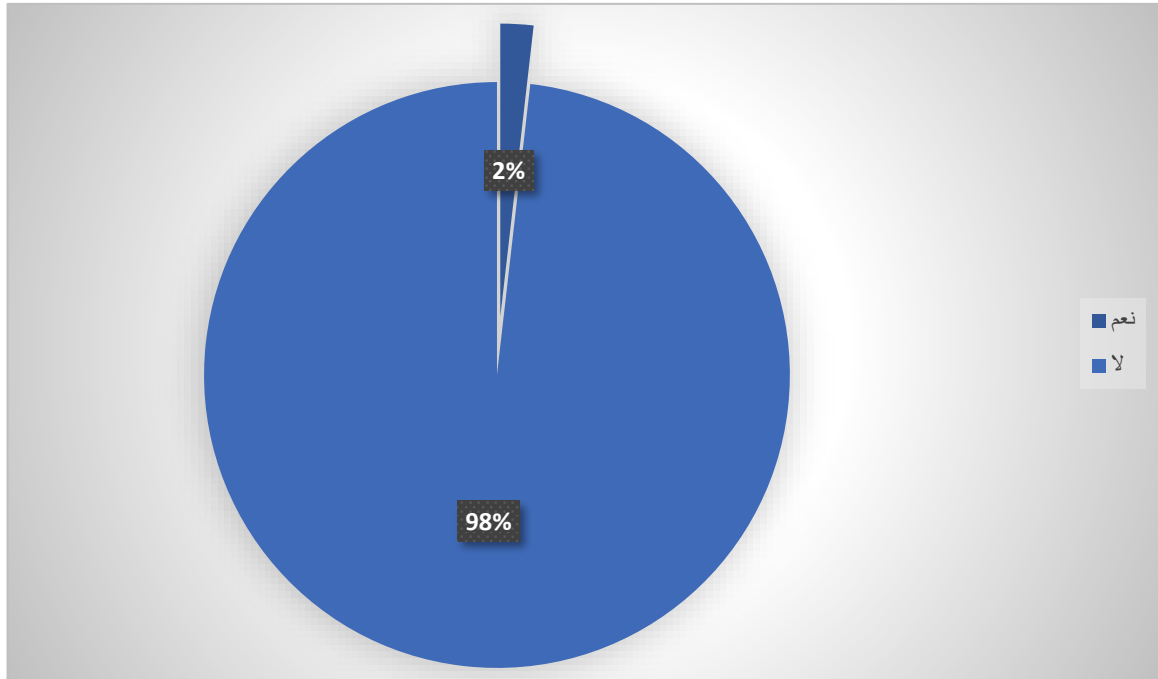


شكل رقم (29) يوضح حصول الموظفين على منح بناء على كفاءة عملهم و أدائه

جدول رقم (38) يوضح المكافآت المالية المقدمة من طرف المستشفى مقابل القيام بساعات إضافية

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
1.8 %	2	نعم	هل تمنحك إدارة المستشفى مكافآت مالية نتيجة قيامك بساعات إضافية في العمل؟
98.2 %	108	لا	
100 %	110	المجموع	

توضح نتائج الجدول أعلاه ما إذا كانت إدارة المستشفى تمنح لموظفيها مكافآت مالية نتيجة قيامهم بساعات إضافية في العمل. أجاب 98.2 % من المبحوثين بـ "لا" أي أن الغالبية العظمى من الموظفين الذين يعملون ساعات إضافية في المستشفى لا تيم تعويضهم ماليًا بشكل مباشر و قد يعود هذا لعدة أسباب منها غياب نظام فعال للحوافز المالية في المستشفى أي عدم وجود سياسات واضحة أو ميزانية مخصصة لمكافأة الموظفين على عملهم الإضافي ، أو قد يكون العمل الإضافي أمرًا روتينيًا في المستشفى ، و لا يُنظر إليه على أنه استثنائي يستحق مكافأة ، أو قد تكون هناك قيود مالية تجعل من الصعب على المستشفى تقديم مكافآت مالية للموظفين ، أو يتعلق ذلك بسياسات العمل بمعنى أن سياسات العمل في المستشفى لا تسمح بدفع مكافآت مالية مقابل الساعات الإضافية ، أو قد تكون هناك بدائل أخرى إضافية (مثل الإجازات الإضافية). فيما أجابت نسبة قدرت بـ 1.8 % بـ "نعم" و هي نسبة ضئيلة قد تمثل فئات معينة من الموظفين بالمستشفى مثل رؤساء الأقسام أو العاملين في وظائف معينة و الذين يحصلون على مكافآت مالية مقابل الساعات الإضافية. و بشكل عام ، تشير هذه النتائج إلى أن هناك فجوة بين ما يتوقعه الموظفون في مستشفى نفيسة حمود و ما يحصلون عليه من المستشفى مقابل عملهم الإضافي ، و بالتالي يجب على القائمين على المستشفى اتخاذ إجراءات لمعالجة هذه الفجوة و تحسين نظام المكافآت و التحفيز .

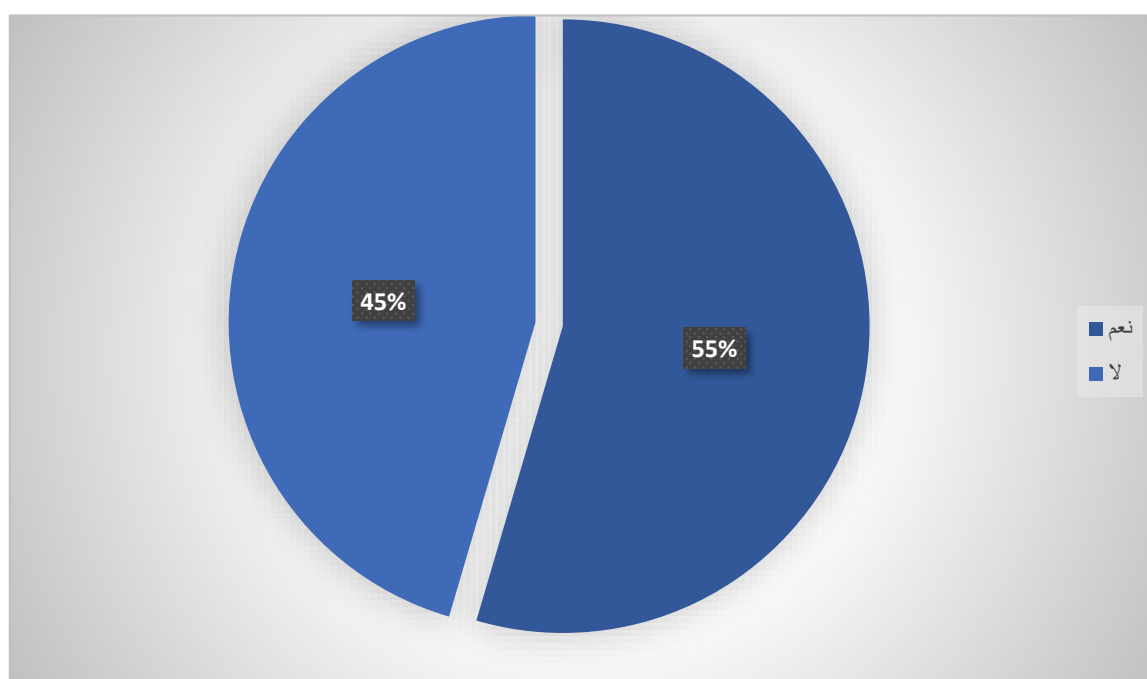


شكل رقم (30) يوضح المكافآت المالية المقدمة من طرف المستشفى مقابل القيام بساعات إضافية

جدول رقم (39) يوضح توفير إدارة المستشفى مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
54.5 %	60	نعم	هل توفر إدارة المستشفى مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان؟
45.5 %	50	لا	
100 %	110	المجموع	

توضح نتائج الجدول أعلاه ما إذا كانت إدارة المركز الإستشفائي نفيسة حمود تقوم بتوفير مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان ، حيث أجاب 54.5 % من المبحوثين ب "نعم" أي تدعم توفير المستلزمات و البرامج و هذا يعكس إدراكا إيجابيا لجهود الإدارة في حماية الموظفين و المرضى ، و على الرغم من أن الأغلبية إيجابية ، إلا أن نسبة 45.5 % ترى أن هذه المستلزمات و البرامج غير متوفرة أو غير كافية . و من الممكن أن تؤثر هذه النتائج على السلوك الأداء الوظيفي للعمال بالمستشفى ، فإذا شعروا بالحماية و الأمان ، فسيكونون أكثر إلتزاما بالعمل و بالتالي زيادة فعالية أدائهم الوظيفي . على العكس ، إذا شعروا بالقلق و عدم الأمان ، فقد يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي.

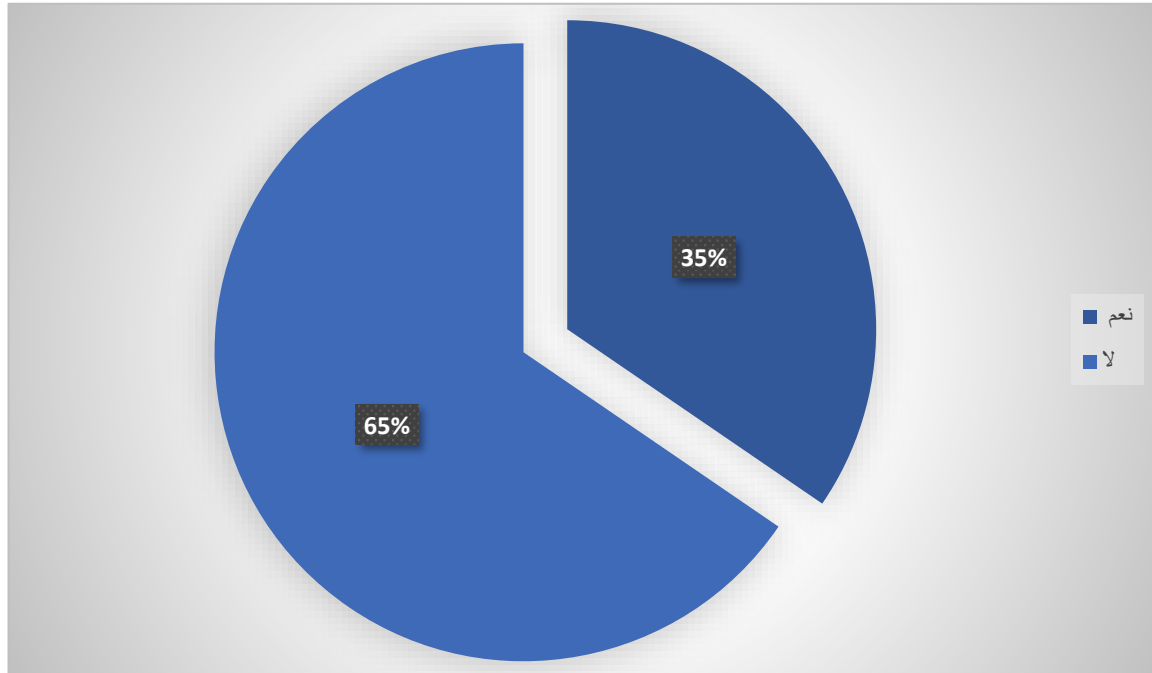


شكل رقم (31) يوضح توفير إدارة المستشفى مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان

جدول رقم (40) يوضح استمرار الموظفين من عدمه في حال عرض عليهم أجر أعلى من طرف مستشفى آخر

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
34.5 %	38	نعم	في حال عرض عليك أجر أعلى من طرف مستشفى آخر، هل تستمر في المستشفى الأصلي؟
65.5 %	72	لا	
100 %	110	المجموع	

توضح نتائج الجدول أعلاه استمرار الموظفين من عدمه في حال عرض عليهم أجر أعلى من طرف مستشفى آخر ، حيث أجاب 65.5 % من المبحوثين ب "لا" ، و هي النسبة الأكثر أهمية ، وتعني أن غالبية الموظفين (أكثر من النصف) مستعدون لترك المستشفى إذا حصلوا على عمل أفضل من مستشفى آخر ، و هذا يشير إلى أن هناك مشكلات قد تؤثر على رضا الموظفين و ولائهم ، و قد تكون هذه المشكلات مرتبطة بالثقافة الإتصالية السائدة في المستشفى ، مثل عدم وجود تواصل فعال ، عدم تقدير جهود الموظفين ، مشاكل في العمل ، الصراعات بين الزملاء . في المقابل ن أجابت نسبة تقدر ب 34.5 % ب "نعم" ، هذه الأخيرة تشير على أن حوالي ثلث الموظفين على الأقل لديهم ولاء للمستشفى ، أو أن هناك عوامل أخرى غير الأجر تؤثر في قرارهم بالبقاء ، قد يكونون راضين عن بيئة العمل و العلاقات مع الزملاء و القيادة ، أو لديهم علاقات جيدة مع الزملاء أو يرون فرضا للتطور المهني في المستشفى الحالي . و بالتالي تشير النتائج إلى أن هناك تحديات تواجه المستشفى فيما يتعلق بالإحتفاظ بالموظفين ، و لتحسين الوضع ، على القائمين على مستشفى نفيسة حمود التركيز على تحسين الثقافة الإتصالية الخاصة بالمستشفى و إتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل بشكل عام.

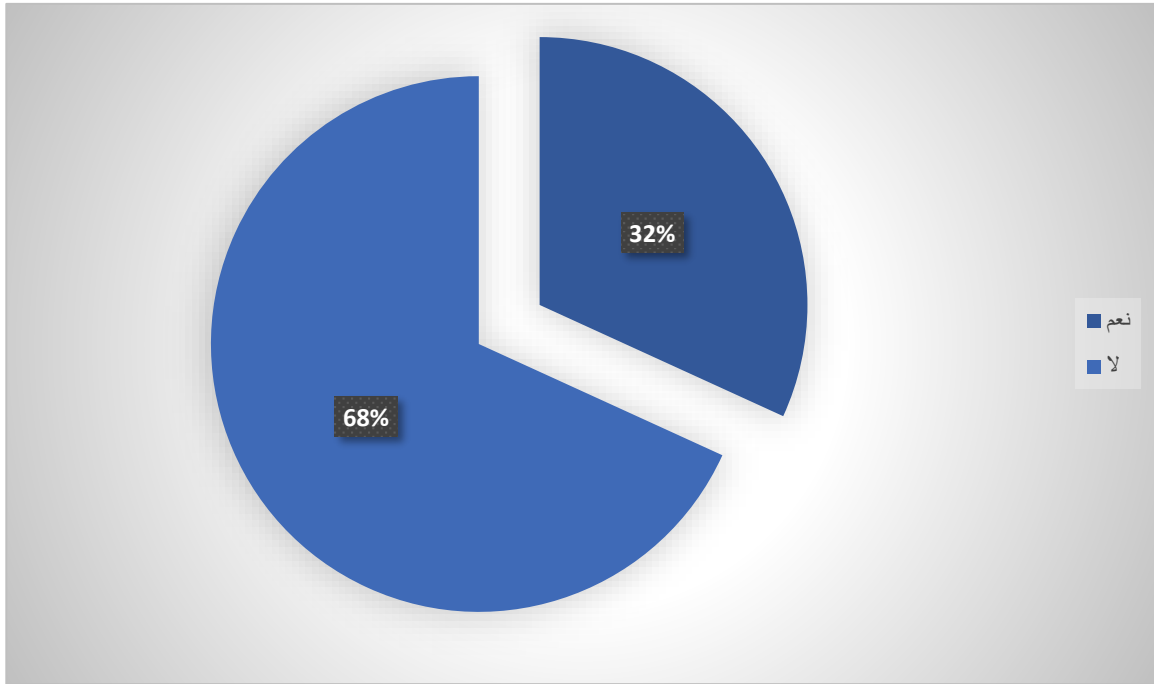


شكل رقم (32) يوضح استمرار الموظفين من عدمه في حال عرض عليهم أجر أعلى من طرف مستشفى آخر

جدول رقم (41) يوضح تقديم المستشفى لموظفيه المساعدات المالية في أوقات الضرورة

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
% 31.8	35	نعم	هل يقدم المستشفى لك مساعدات مالية في أوقات الضرورة
% 68.2	75	لا	مثل المرض ، الوفاة ، الزواج ، الإنتقال إلى مسكن جديد ؟
% 100	110	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه ما إذا كان المستشفى يقدم مساعدات مالية لموظفيه في أوقات الضرورة ، حيث أجابت نسبة قدرت ب 68.2 % ب " نعم" و تعني هذه النسبة أن الغالبية العظمى من الموظفين (أكثر من الثلثين) أفادوا بعدم حصولهم على مساعدات مالية من المستشفى في حالات الطوارئ مثل المرض أو الوفاة أو الزواج أو الإنتقال إلى مسكن جديد أي أن المركز الإستشفائي الجامعي نفيصة حمود قد لا يوفر الدعم المالي الكافي للموظفين في أوقات الأزمات ، هذا قد يعكس سياسة داخلية، أو قيودا مالية أو عدم وجود برامج دعم واضحة. في حين أجابت نسبة قدرت ب 31.8 % ب "لا" أي أن حوالي ثلث الموظفين (أو ما يقرب من ذلك) أفادوا بأن المستشفى يقدم لهم مساعدات مالية في حالات الطوارئ مثل المرض أو الوفاة أو الزواج أو الإنتقال إلى مسكن جديد في مثل هذه الظروف.

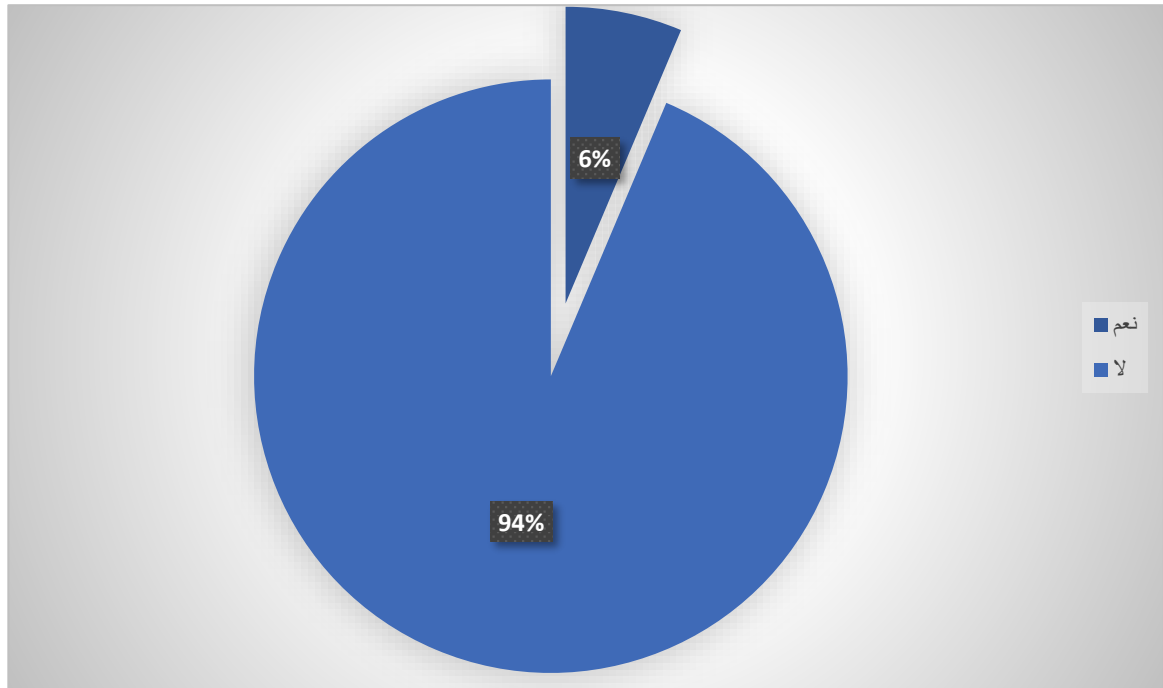


شكل رقم (33) يوضح تقديم المستشفى لموظفيه المساعدات المالية في أوقات الضرورة

جدول رقم (42) يوضح توفير المستشفى حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
6.4 %	7	نعم	هل يوفر المستشفى حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه ؟
93.6 %	103	لا	
100 %	110	المجموع	

توضح نتائج الجدول أعلاه ما إذا كان المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر يوفر حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه ، بحيث أجابت نسبة تقدر ب 93.6 % ب "لا" ، هذه النسبة المرتفعة تعكس واقعا واضحا و هو أن غالبية الموظفين العاملات في المستشفى محل الدراسة لا يستفدن من خدمة حضانة الأطفال ، هذا يشير إلى أن المستشفى لا يوفر هذه الخدمة على نطاق واسع ، أو أنه لا يوفرها على الإطلاق . في المقابل أجابت نسبة قدرت ب 6.4 % ب "نعم" وتشير هذه النسبة المنخفضة إلى أن عددا قليلا جدا من الموظفين العاملات في المستشفى يسافدن من خدمة حضانة الأطفال ، هذا يعني أن المستشفى يوفر هذه الخدمة لعدد محدود جدا من الموظفين ، أو أنه قد لا يوفرها على الإطلاق في بعض الأقسام و المصالح أو الفترات. و بالتالي تشير النتائج إلى وجود فجوة في دعم المومة في المستشفى، مما قد يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للموظفين ، و لتحسين هذا الوضع ، يجب على المستشفى اتخاذ خطوات ملموسة لتوفير الدعم اللازم للموظفات العاملات ، و تعزيز الثقافة الإتصالية الإيجابية.

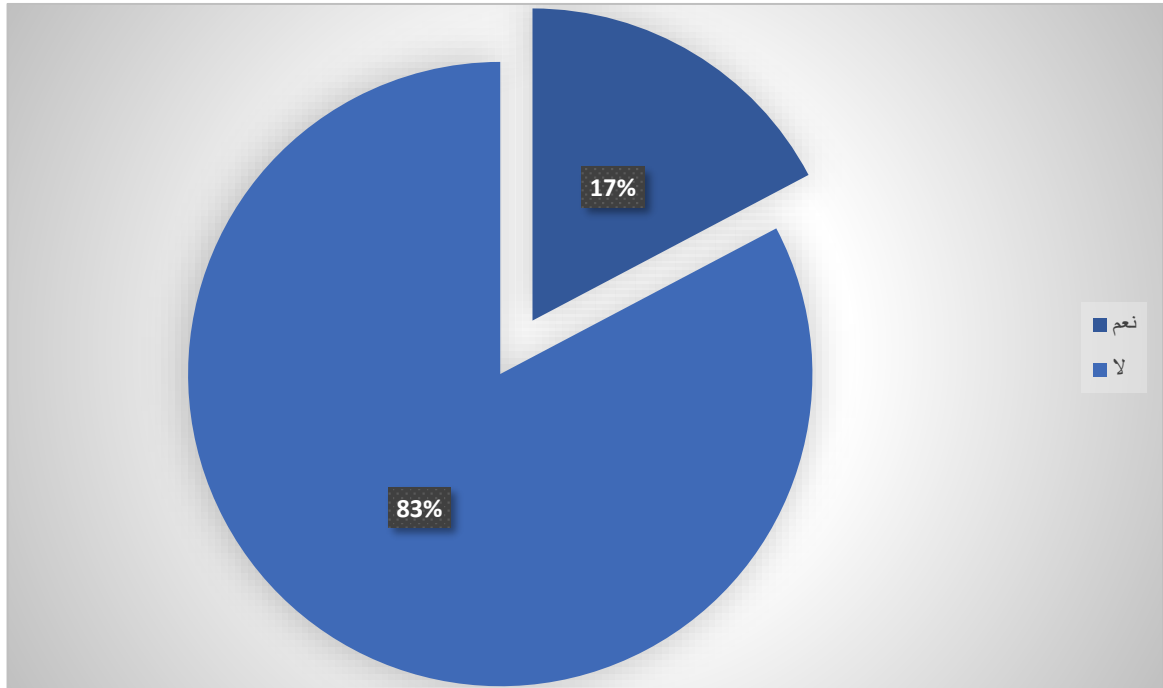


شكل رقم (34) يوضح توفير المستشفى حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه

جدول رقم (43) يوضح تقديم المستشفى لموظفيه تعويضات في حالة إصابتهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	هل يقدم المستشفى تعويضا لك في حالة إصابتك في العمل؟
17.3 %	19	نعم	
82.7 %	91	لا	
100 %	110		المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه ما إذا كان المستشفى يقدم تعويضا للموظفين في حالة إصابتهم في العمل ، بحيث أجاب 82.7% من المبحوثين ب "لا" و تعكس هذه النتيجة أن الغالبية العظمى من الموظفين أقروا بعدم الحصول على تعويضات في حالة إصابتهم في العمل و قدي كون ذلك بسبب عدم وجود نظام تعويض فعال ، أو عدم وضوح الإجراءات ، أو عدم كفاية التعويضات المقدمة . في المقابل ، أقرت نسبة قدرت ب 17.3 % ب "نعم" أي أنهم يحصلون على تعويضات و هذا يعني أن هناك وعيا محدودا أو غير كاف بوجود سياسات تعويض واضحة و فعالة. و بالتالي تشير هذه النتائج إلى وجود مشكلة تتعلق بحقوق الموظفين في المستشفى محل الدراسة في الحصول على التعويضات في حالة إصابتهم في العمل ، كما يجب على المستشفى اتخاذ إجراءات لتحسين سياسات التعويضات و زيادة الوعي بحقوق الموظفين و تسهيل إجراءات المطالبة بالتعويضات ، بالإضافة إلى أنه قد تحتاج إدارة المستشفى إلى مراجعة و تقييم سياسات السلامة و الصحة المهنية للحد من مخاطر العمل.

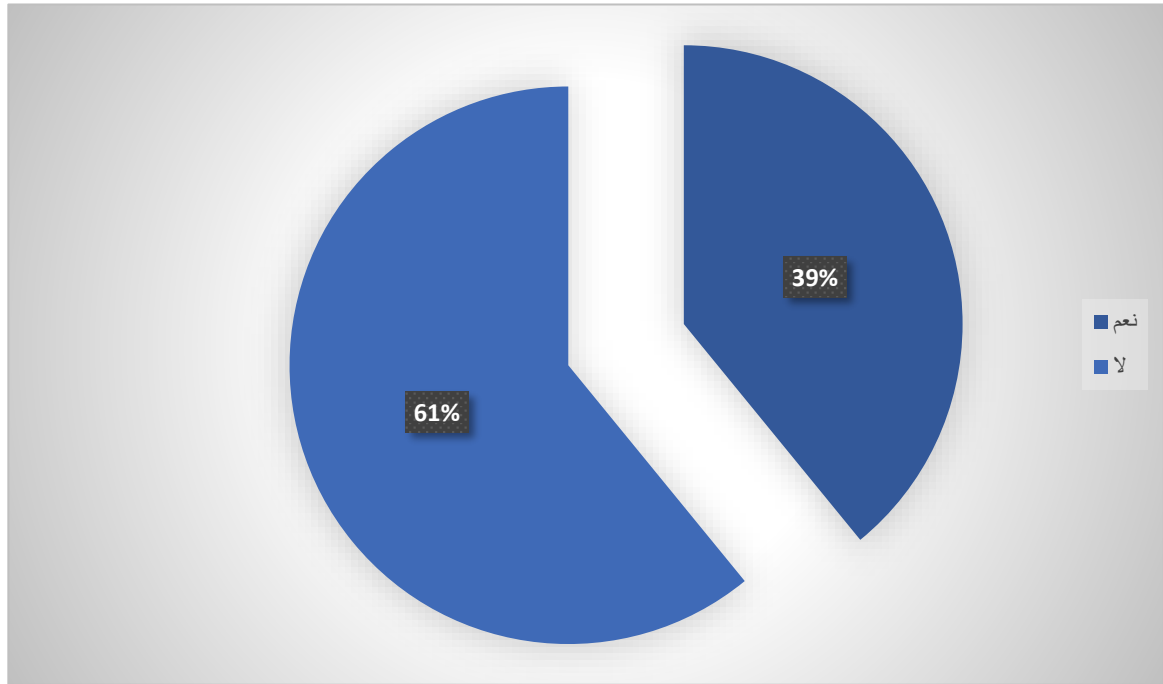


شكل رقم (35) يوضح تقديم المستشفى لموظفيه تعويضات في حالة إصابتهم في العمل

جدول رقم (44) يوضح إمكانية الموظفين من مناقشة رؤسائهم في العمل حول مشاكلهم

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
39.1 %	43	نعم	هل بإمكانك مناقشة رئيسك في العمل حول مشاكلك ؟
60.9 %	67	لا	
100 %	110	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه إمكانية الموظفين بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود من مناقشة رؤسائهم في العمل حول مشاكلهم، حيث أقرت نسبة قدرت ب 60.9 % من المبحوثين ب "لا" بحيث يمثلون الأغلبية ، و تعني أن أكثر من نصف الموظفين لا يشعرون بالراحة أو الثقة في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم ، و يمكن أن يعزى ذلك إلى عدة عوامل كثقافة العمل الغير مشجعة على التواصل المفتوح و التي تخلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالخوف من التعبير عن آرائهم و مشاكلهم، أو قد تكون هناك علاقات سيئة أو غير ودية بين الموظفين و رؤسائهم ما يجعل الموظفين غير راغبين في مشاركة مشاكلهم، أو قد يخشى الموظفون من أن يؤدي التعبير عن مشاكلهم إلى عواقب سلبية ، كفقدان الترقية أو حتى فقدان الوظيفة ، أو قد يرجع ذلك إلى عدم ثقة الموظفون في أن رؤسائهم سيتعاملون مع مشاكلهم بشكل فعال أو سري و تدرج كل هذه العوامل إلى عقلية القائد " الرئيس " في المستشفى. في حين أن نسبة قدرت ب 39.1 % من المبحوثين أجابوا ب "نعم" و التي تشير إلى أن أقل من نصف الموظفين يشعرون بالراحة و الثقة في التحدث إلى رؤسائهم حول مشاكلهم ، ما يدل على وجود درجة من الإنفتاح و التواصل الإيجابي في مكان العمل ، بحيث يشعر بعض الموظفين بالقدرة على التعبير عن مخاوفهم. و بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن هناك حاجة لتحسين التواصل و بناء الثقة في مكان العمل . و من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة، يمكن للمؤسسة تحسين الثقافة الإتصالية و تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي للموظفين .

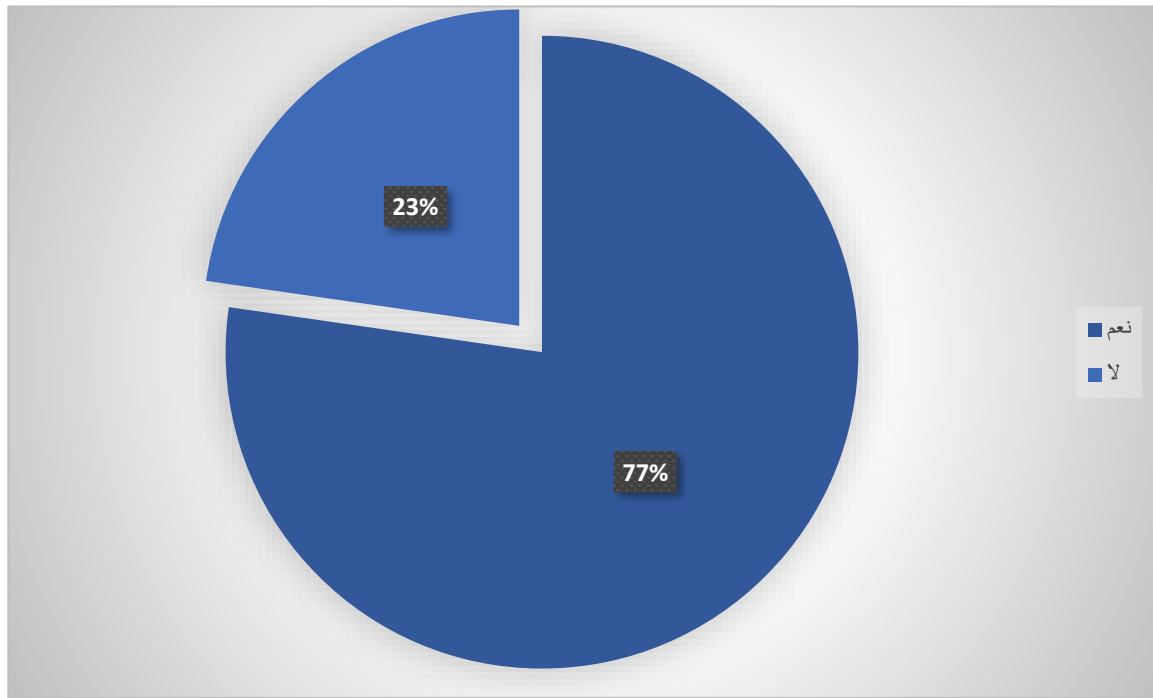


شكل رقم (36) يوضح إمكانية الموظفين من مناقشة رؤسائهم في العمل حول مشاكلهم

جدول رقم (45) يوضح مدى تحفيز تقدير الرؤساء في العمل على زيادة إهتمام الموظفين بأدائهم

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
77.3 %	85	هل يحفزك تقدير رئيسك في العمل على زيادة الاهتمام بأدائك ؟	
22.7 %	25		
100 %	110	المجموع	

توضح نتائج الجدول أعلاه عن مدى تحفيز تقدير رؤساء العمل على زيادة إهتمام الموظفين بأدائهم ، حيث أجابت نسبة قدرت ب 77.3% من المبحوثين ب "نعم" أي أن غالبية كبيرة من الموظفين يشعرون بأن تقدير رؤسائهم في العمل يحفزهم على زيادة الاهتمام بأدائهم ، فالتقدير يعتبر محفزا قويا يدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد و الاهتمام بأعمالهم ، كما يشير هذا إلى أن بيئة العمل التي تشجع على التقدير و الإعتراف بالجهود يمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي مثل التعاون و الإلتزام بالتعليمات و المساهمة في تحقيق أهداف المستشفى . في المقابل ، يرى 22.7 % من الموظفين أن تقدير الرؤساء لا يؤثر بشكل كبير على إهتمامهم بأدائهم ما قد يعكس وجود عوامل أخرى تؤثر على أدائهم ، مثل الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، أو طبيعة المهام نفسها. و بناء على هذه النتائج ، يمكن للمستشفى تعزيز ثقافة التقدير و الإعتراف بالجهود من خلال برامج و فعاليات تهدف إلى تكريم الموظفين المتميزين ، كما وجب فهم أسباب عدم تأثر بعض الموظفين بالتقدير ، و تلبية إحتياجاتهم بشكل أفضل.

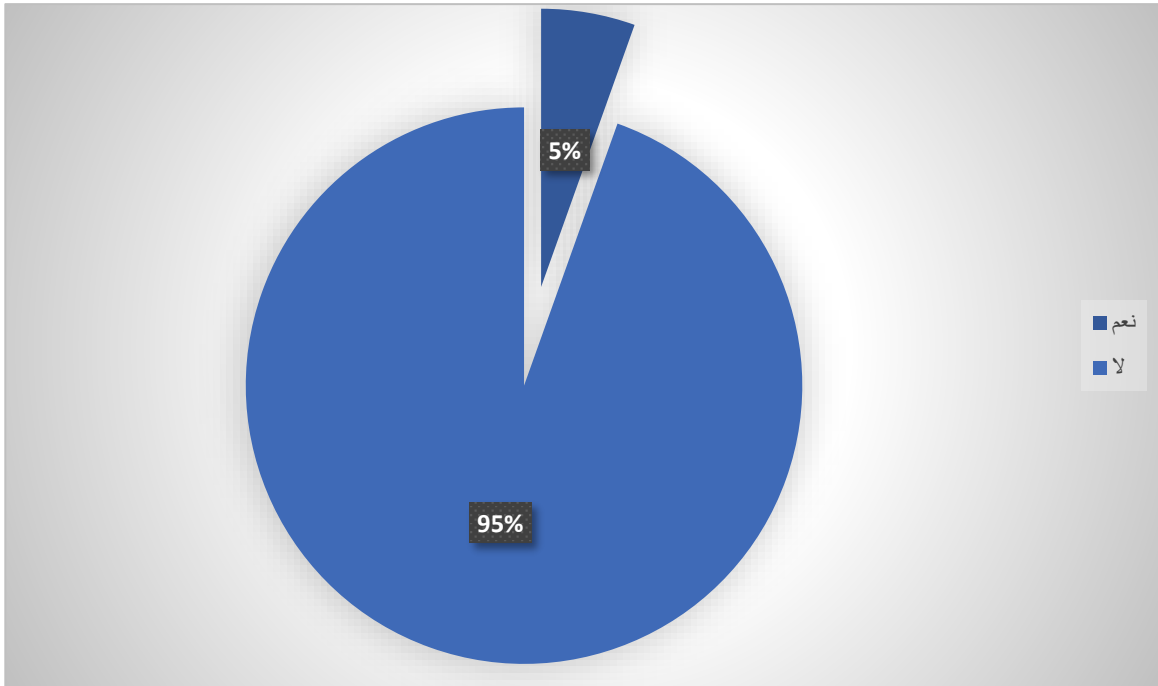


شكل رقم (37) يوضح مدى تحفيز تقدير الرؤساء في العمل على زيادة إهتمام الموظفين بأدائهم

جدول رقم (46) يوضح تقدير المستشفى للأداء المتميز

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
5.5 %	6	نعم	هل يقدر المستشفى ادائك المتميز ، فيمنحك ترقية و مكافئة على ذلك ؟
94.5 %	104	لا	
100 %	110	المجموع	

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما إذا كان المستشفى يقدر الأداء المتميز للموظفين فيمنحهم ترقية و مكافئة على ذلك ، حيث أن الغالبية الساحقة من الموظفين و التي قدرت ب 94.5 % أجابت ب "لا" أي أنهم يشعرون بأن أدائهم المتميز لا يقدر بشكل كاف من قبل الإدارة ، و لا يكافأ بالترقيات و المكافآت ، في المقابل ، نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 5.5 % فقط من الموظفين يرون أن جهودهم تُقدر و تُكافأ. و بالتالي فهذه النتائج قد تشير إلى مستوى عال من عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين ، و عندما لا يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدر ، قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الحافز و تدهور الأداء و زيادة معدلات الدوران الوظيفي ، كما يمكن أن تؤثر هذه النتائج سلبا على الأداء الوظيفي للعمال بالمستشفى بحيث أن يؤدي عدم التقدير إلى انخفاض الإلتزام الوظيفي و زيادة السلوكيات السلبية مثل التأخر عن العمل أو التغيب و انخفاض التعاون بين الزملاء.

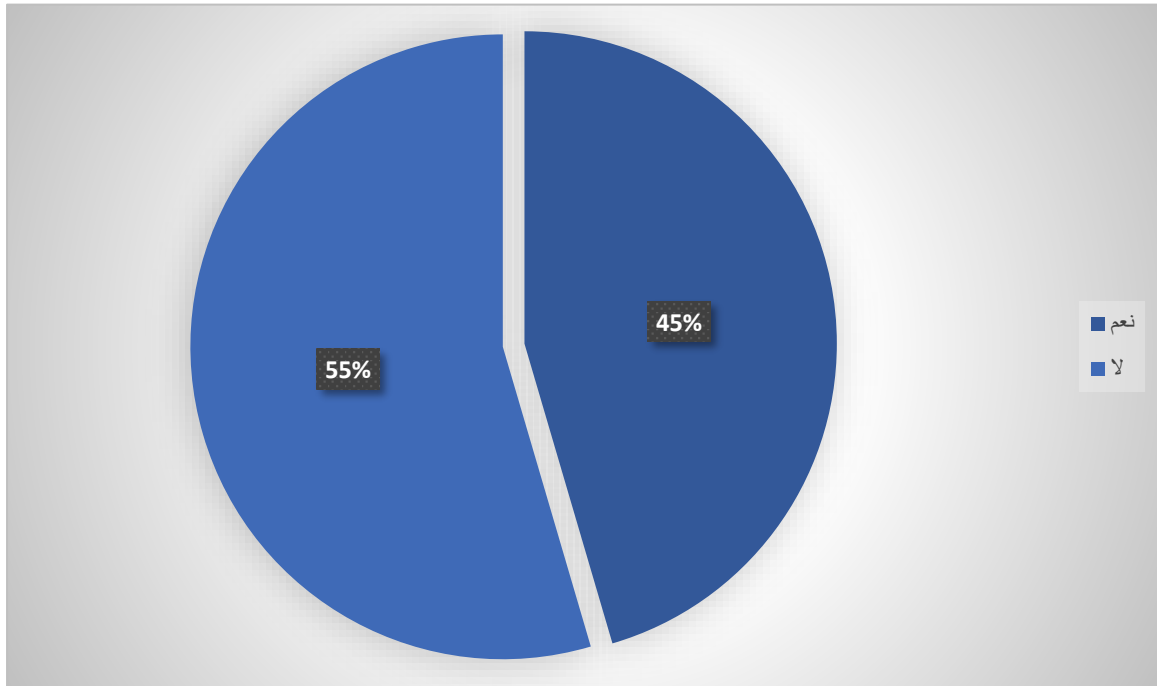


شكل رقم (38) يبين تقدير المستشفى للأداء المتميز

جدول رقم (47) يوضح توفير المستشفى قوانين و إجراءات من عدمه لضمان الطرد التعسفي للموظفين

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
45.5 %	50	نعم	هل يوفر المستشفى قوانين و إجراءات تضمن لك عدم التعرض للطرد التعسفي ؟
54.5 %	60	لا	
100 %	110	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه ما إذا كان يوفر المركز الإستشفائي نفيسة حمود قوانين و إجراءات تضمن للموظفين عدم التعرض للطرد التعسفي ، حيث أقرت نسبة تقدر ب 54.5 % من المبحوثين ب "لا" و هي النسبة الأكبر و التي تشير إلى غالبية الموظفين الذين لا يعتقدون ان المستشفى يوفر لهم هذه الحماية ، ما يبين وجود قلق أو عدم ثقة لدى هؤلاء الموظفين بشأن استقرارهم الوظيفي ، مما قد يؤثر على سلوكهم التنظيمي .في المقابل أقر 45.5 % من نسبة المبحوثين ب "نعم" و التي تشير إلى أن أقل من نصف الموظفين يعتقدون أن المستشفى يوفر لهم حماية من الطرد التعسفي من خلال القوانين و الإجراءات ، هذا يعني أن هناك نسبة لا بأس بها من الموظفين يشعرون بالأمان الوظيفي . و بالتالي تشير النتائج إلى أن الإجراءات و القوانين الحالية التي يفترض أنها تحمي الموظفين من الطرد التعسفي ، إما غير واضحة، أو غير فعالة، أو غير مفهومة من قبل غالبية الموظفين ، كما قد يكون هناك ضعف في التواصل داخل المستشفى فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية و الإجراءات المتعلقة بالتوظيف و الفصل ، و يجب على المستشفى تحسين قنوات الإتصال لضمان فهم الموظفين لحقوقهم و واجباتهم ، بالإضافة إلى وجب على المستشفى التأكد من أن جميع القرارات المتعلقة بالتوظيف و الفصل تتسم بالشفافية و العدالة، و أن الموظفين على علم بالأسس التي تستند إليها هذه القرارات.



شكل رقم(39) يوضح توفير المستشفى قوانين و إجراءات من عدمه لضمان الطرد التعسفي للموظفين

ث. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

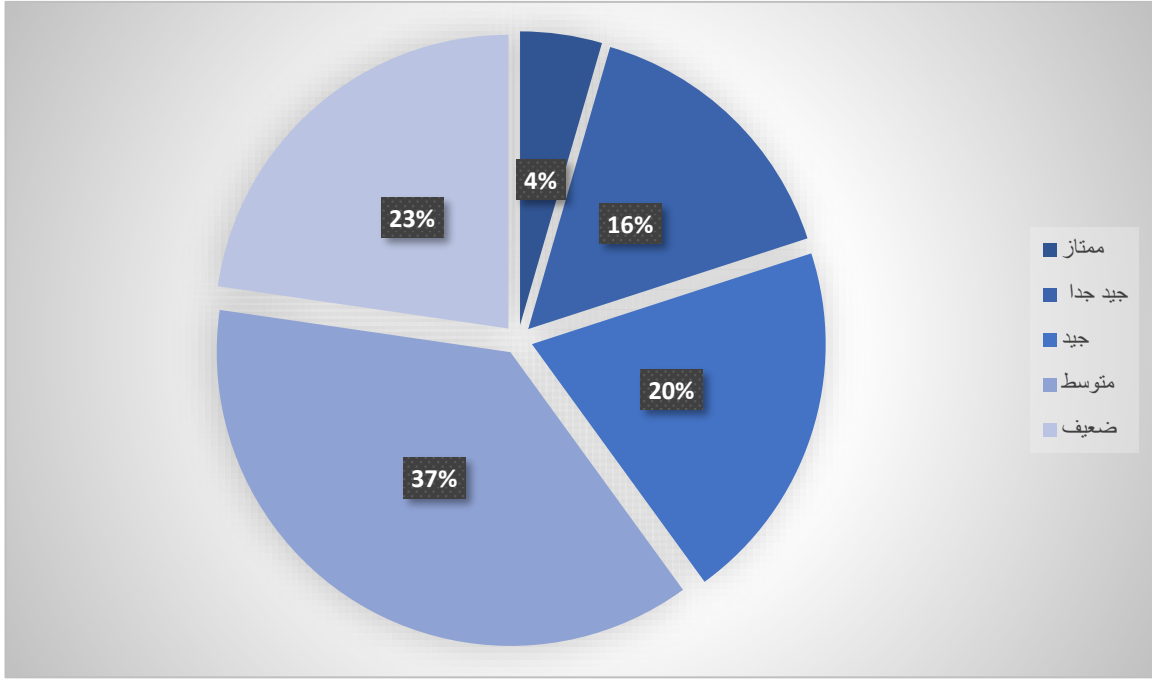
فيما يتعلق بالمحور الرابع من محاور الإستمارة ، سنحاول أن نجيب على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي جاء على النحو التالي :

كيف تؤثر المتغيرات التي تشكل الثقافة الإتصالية على سلوك الموظفين التنظيمي بالمستشفى ؟

جدول رقم (48) يمثل كيفية تقييم عينة الدراسة للعمل بروح الفريق و التعاون لإنجاز المهام

النسبة المئوية		التكرار	العبارات
%40	% 4.5	11	ممتاز
	% 15.5	14	جيد جدا
	% 20	41	جيد
%60	% 37.3	28	متوسط
	% 22.7	16	ضعيف
% 100		110	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه و التي توضح تقييم أفراد العينة للعمل بروح الفريق و التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام ، عبرت نسبة تقدر ب 37.3 % ب "جيد" و هي النسبة الأعلى ، مما يعني أن غالبية الموظفين لديهم تقييم إيجابي للعمل الجماعي ، و مع ذلك ، يشير هذا أيضا إلى وجود مجال للتحسين ، حيث أن هناك دائما فرصة لتعزيز التعاون و روح الفريق ، تليها نسبة قدرت ب 25.5 % عبرت ب "متوسط" ، حيث تشير هذه النسبة إلى أن ربع الموظفين بمستشفى نفيسة حمود لديهم آراء محايدة أو غير متأكدة بشأن العمل الجماعي ، و قد يكون هؤلاء الموظفون غير متورطين بشكل كامل في فرقهم ، أو قد تكون لديهم تجارب مختلطة . بعدها تأتي فئة عبرت ب "ضعيف" و كانت بنسبة 14,5 % و التي تشير إلى أن هناك نسبة معينة من الموظفين لديهم تقييم سلبي للعمل الجماعي ، و قد يعانون من مشاكل في التعاون أو يشعرون بعدم الدعم أو يواجهون صعوبة في العمل مع الآخرين . كما عبرت نسبة تقدر ب 12.7 % ب "جيد جدا" و أخيرا نسبة 10 % من المبحوثين عبروا ب "ممتاز" ، تشير هاتان النسبتان الأخيرتان إلى أن نسبة جيدة من الموظفين 22.7 % لديهم تقييم إيجابي للغاية للعمل بروح الفريق و التعاون ، و هذا يشير إلى أن هناك بيئة عمل إيجابية أين يشعر الموظفون بالدعم و القدرة على العمل معا لتحقيق الأهداف. أي أن بلغت نسبة التقييمات الإيجابية للعمل بروح الفريق و التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام ب 40 % أما التقييمات السلبية فهي الأكثر بنسبة 60 % .

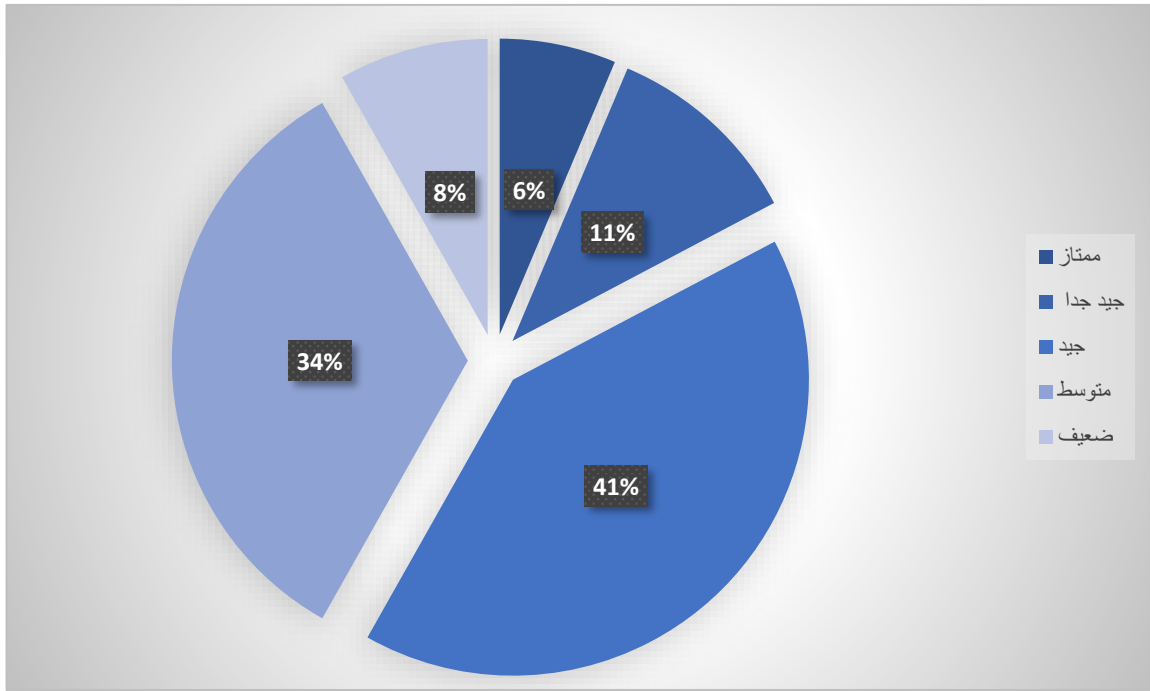


شكل رقم (40) يمثل كيفية تقييم عينة الدراسة للعمل بروح الفريق و التعاون لإنجاز المهام

جدول رقم (49) يوضح كيفية تقييم عينة الدراسة للعلاقة برؤساء العمل

النسبة المئوية		التكرار	العبارات
%40	10 %	11	ممتاز
	9.1 %	10	جيد جدا
	20.9 %	23	جيد
%60	40.9 %	45	متوسط
	19.1 %	21	ضعيف
% 100		110	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه و التي توضح تقييم أفراد العينة لعلاقتهم برؤساء العمل في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، عبرت نسبة تقدر ب 40.9% ب "متوسط" و هي النسبة الأعلى ، مما يشير أن غالبية الموظفين (حوالي 4 من كل 10) يرون علاقاتهم برؤسائهم في العمل على أنها متوسطة ، هذا يعني أن هناك بعض الجوانب الإيجابية ، و لكن أيضا مجالات للتحسين ، في ما تليها نسبة قدرت ب 20.9 % ب "جيد" ، أما 9.1 % من المبحوثين عبروا ب "جيد جدا" و 10% عبروا ب "ممتاز" ، هذه النسب مجتمعة تشكل حوالي 40% من الموظفين الذين لديهم تقييمات إيجابية لعلاقتهم برؤسائهم ، ما يشير هذا إلى أن جزءا كبيرا من الموظفين يشعرون بالرضا عن علاقاتهم ، و لكن هناك تفاوت في مستوى الرضا. في حين أن نسبة قدرت ب 19.1 % من المبحوثين الذين عبروا ب "ضعيف" و تشير هذه النسبة أن ما يقارب من 2 من كل 10 موظفين لديهم تقييمات سلبية لعلاقتهم برؤسائهم ما يشير إلى وجود مشاكل محتملة في التواصل ، الثقة أو الدعم بين الموظفين و رؤسائهم. و بالتالي ، بما أن النسبة الأكبر هي "متوسط" ، هناك فرصة كبيرة لتحسين العلاقات بين الموظفين و رؤسائهم ، يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين التواصل و تعزيز الثقة و توفير المزيد من الدعم و التدريب . كما أن النتائج تشير إلى أن جودة التواصل تلعب دورا حاسما في تحديد تقييم الموظفين لعلاقتهم برؤسائهم و بالتالي يجب على المستشفى التركيز على تحسين قنوات الإتصال و فعالية الرسائل المتداولة ، كما أن نسبة "ضعيف" تشير إلى ضرورة التدخل من قبل إدارة المستشفى لمعالجة المشاكل التي تؤثر على هذه المجموعة من الموظفين ، و يمكن أن يشمل ذلك التدريب على القيادة، ورش العمل حول التواصل الفعال ، و توفير آليات لحل النزاعات. و بالتالي بلغت نسبة التقييمات السلبية لعلاقة الموظفين برؤساء العمل بنسبة 60% ، في حين بلغت التقييمات الإيجابية 40% .

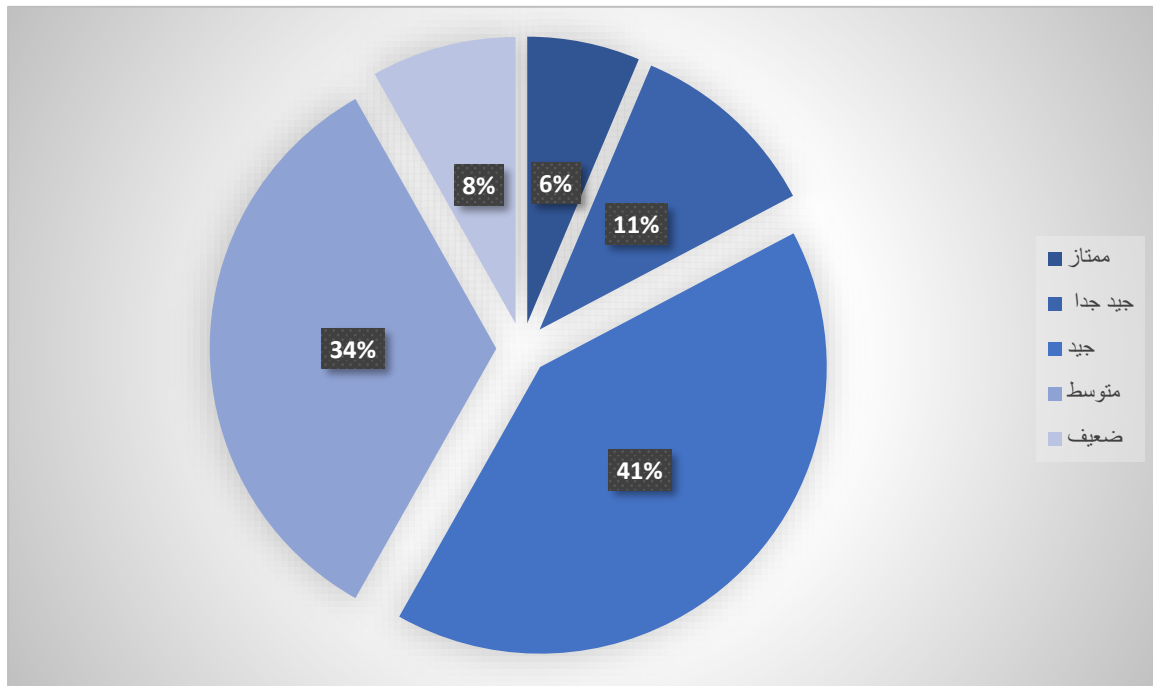


شكل رقم (41) يوضح كيفية تقييم عينة الدراسة للعلاقة برؤساء العمل

جدول رقم (50) يوضح تقييم عينة الدراسة للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

النسبة المئوية		التكرار	العبارات
48.2%	6.4 %	7	ممتاز
	10.9 %	12	جيد جدا
	33.6 %	45	جيد
51.8%	40.9 %	37	متوسط
	10.9 %	9	ضعيف
100 %		110	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه و التي توضح تقييم أفراد العينة لمستوى الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، أقرت نسبة تقدر ب 40.9 % من الموظفين على أن الإلتزام بالأنظمة و القوانين على أنه "متوسط" ما يدل على وجود مجال للتحسين ، و قد يعني ذلك أن العديد من الموظفين لا يشعرون بالإلتزام الكامل أو أن هناك عوائق معينة تؤثر على قدرتهم على الإلتزام بالأنظمة و قد يكون ذلك ناتجا عن عدم وضوح التعليمات أو عدم كفاية التدريب ، تليها نسبة قدرت ب 33.6 % عبروا ب "جيد" و هذه النسبة تشير إلى أن جزءا كبيرا من أفراد العينة يعتبرون أن الإلتزام بالأنظمة جيد ما يعكس وجود ثقافة اتصالية إيجابية على حد ما ، بعدها نسبة قدرت ب 10.9 % عبرت ب "جيد جدا" و بنسبة 6.4 % من المبحوثين عبروا ب "ممتاز" ، هاته النسبتان تعكس وجود عدد من الموظفين الذين يلتزمون بشكل كبير بالأنظمة، مما يساهم في تعزيز ثقافة الإمتثال في المستشفى. و أخيرا نسبة قدرت ب 10.9 % عبرت ب "ضعيف" و على الرغم من أن هذه النسبة ليست كبيرة، يجب ألا تُتجاهل. قد تشير إلى وجود مشكلات في فهم الأنظمة ، أو عدم وجود آليات فعالة للتحقق من الإلتزام، أو ربما وجود بعض السلوكيات غير الملتزمة التي تحتاج إلى معالجة. و بالتالي بلغت نسبة التقييمات السلبية للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل ب 51.8 % في حين بلغت التقييمات الإيجابية 48.2 % .

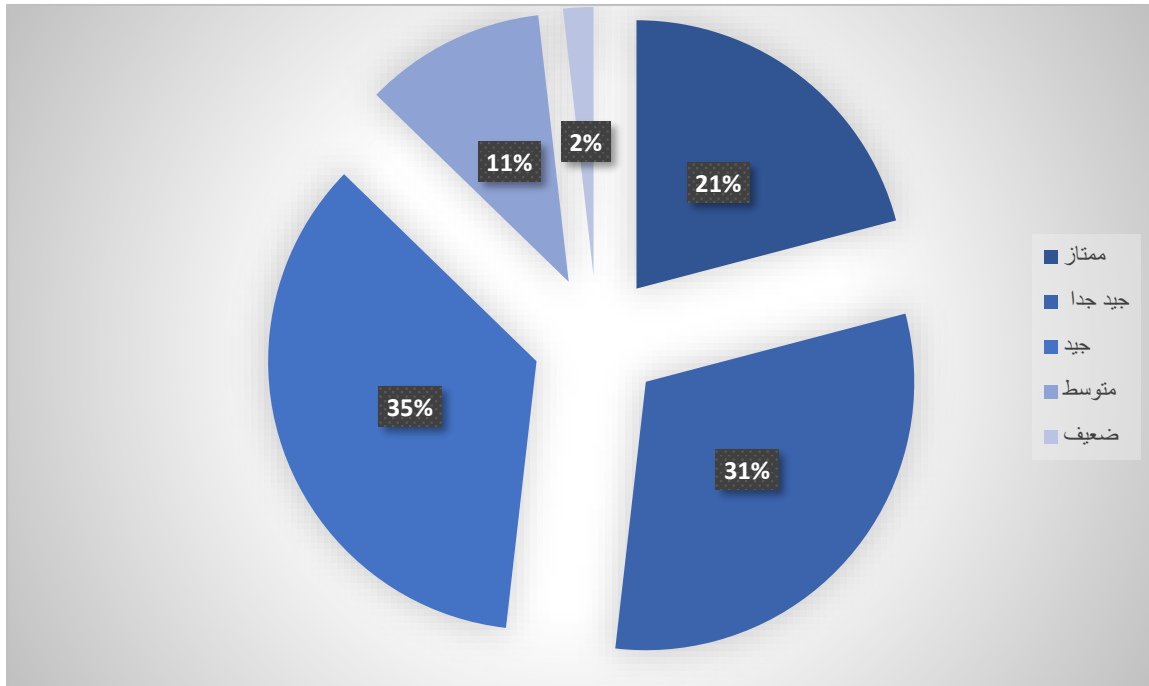


شكل رقم (42) يوضح تقييم عينة الدراسة للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

جدول رقم (51) يوضح تقييم أفراد العينة لإنجاز العمل بمهارة و إتقان

النسبة المئوية		التكرار	العبارات	
%58.2	% 1.8	23	ممتاز	كيف تقييم إنجازك للعمل بمهارة و إتقان ؟
	%35.5	34	جيد جدا	
	% 20.9	39	جيد	
%41.8	% 30.9	12	متوسط	
	% 10.9	2	ضعيف	
% 100		110	المجموع	

من نتائج الجدول أعلاه و التي توضح تقييم أفراد العينة لمستوى إنجاز العمل بمهارة و إتقان بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، أقرت نسبة تقدر ب 35.5% ب "جيد جدا " و التي تشير إلى أن جزءا كبيرا من الموظفين أي أكثر من الثلث لديهم تقييم إيجابي لأدائهم ، مما يعكس مستوى جيدا من الكفاءة و المهارة في إنجاز المهام، تليها نسبة قدرت ب 30.9% ب "متوسط " و التي تعكس أن جزءا كبيرا آخر من الموظفين يرون أن أدائهم في المستوى المتوسط ما يشير إلى وجود مجال نشبة للتحسين و التطوير ربما من خلال التدريب أو تحسين بيئة العمل ، ثم نسبة 20.9% ب "جيد" ، هذه النسبة تدعم التقييم الإيجابي العام و لكنها تشير إلى أن هناك فئة من الموظفين يرون أن أدائهم جيد و لكن ليس ممتازا أو جيد جدا، ثم نسبة 10.9% ، و هذه النسبة تستدعي الإنتباه بحيث تشير إلى أن هناك نسبة من الموظفين يرون أن أدائهم ضعيف و بالتالي فقد تكون هناك مشكلات في التدريب أو في بيئة العمل ما تؤثر على أدائهم ، و أخيرا نسبة بلغت 1.8% عبرت ب "ممتاز" و تشير هذه النسبة المنخفضة أن عددا قليلا جدا من الموظفين يقيمون بأن أدائهم ممتاز ، قد يكون هذا واقعا أو قد يعكس توقعات عالية جدا من الموظفين . و بالتالي بلغت نسبة التقييمات الإيجابية للإنجاز العمل بمهارة و إتقان ب 58.2% في حين بلغت التقييمات السلبية ب 41.8% .

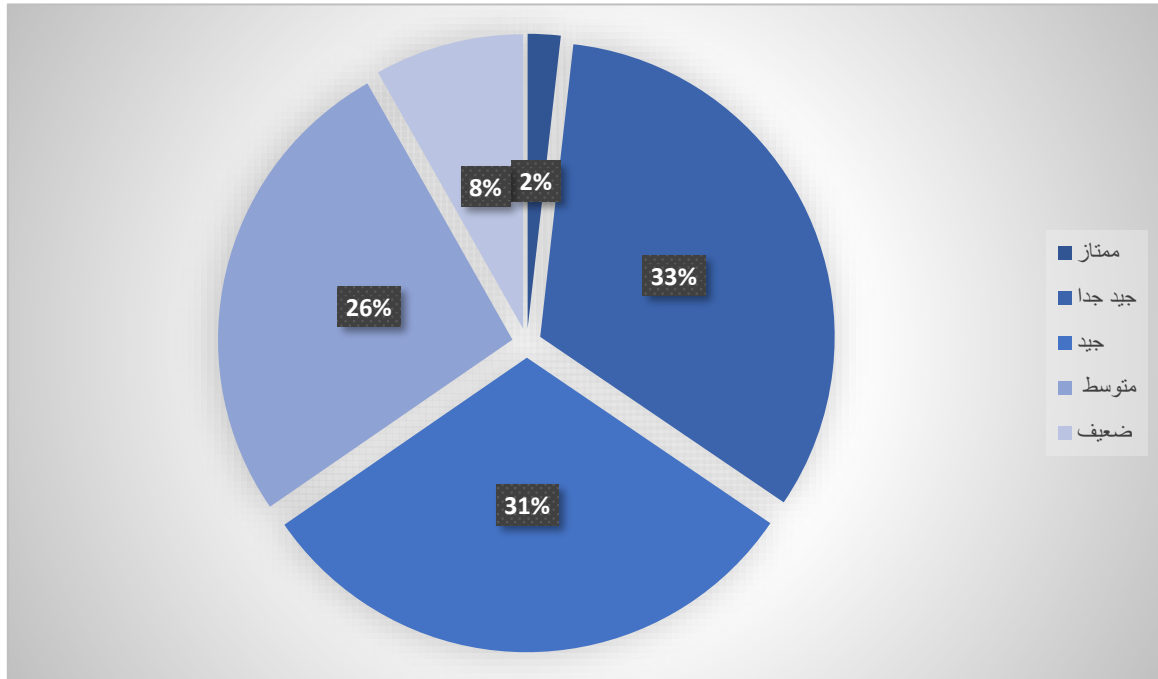


شكل رقم (43) يوضح تقييم أفراد العينة لإنجاز العمل بمهارة و إتقان

جدول رقم (52) يوضح تقييم عينة الدراسة للإلتزام بأخلاقيات المهنة

النسبة المئوية		التكرار	العبارات	
65.4%	1.8%	36	ممتاز	كيف تقيم إلتزامك بأخلاقيات المهنة؟
	32.7%	34	جيد جدا	
	30.9%	29	جيد	
34.6%	26.4%	9	متوسط	
	8.2%	2	ضعيف	
100%		110	المجموع	

من نتائج الجدول أعلاه و التي توضح تقييم أفراد العينة للإلتزام بأخلاقيات المهنة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، أقرت نسبة تقدر ب 32.7% من المبحوثين ب "جيد جدا" و "جيد" بنسبة 30.9% و تمثل هذه النسب مجتمعة الغالبية العظمى من المشاركين 63.6% مما يشير إلى مستوى مرتفع من الإلتزام بأخلاقيات المهنة بشكل عام ما يعكس صورة إيجابية عن سلوك الموظفين ، تليها نسبة قدرت ب 26.4% ب "متوسط" ، هذه النسبة تعني أن جزءا كبيرا من الموظفين يظهرون التزاما متوسطا بأخلاقيات المهنة ما يشير إلى وجود مجال لتحسينها أو أن بعض الموظفين قد يحتاجون إلى مزيدا من التدريب و التوجيه ، ثم نسبة أخرى قدرت ب 8.2% أقرت ب "ضعيف" ، هذه النسبة و إن كانت أقل ، إلا أنها تشير إلى أن هناك عددا من الموظفين يعانون من ضعف الإلتزام بأخلاقيات المهنة ما يستدعي الاهتمام و اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية ، و أخيرا نسبة قدرت ب 1.8% أقرت ب "ممتاز" و هي نسبة صغيرة جدا من الموظفين الذين يلتزمون بأخلاقيات المهنة بأعلى المستويات. في المجمل ، هناك وعي كبير بأهمية أخلاقيات المهنة في مستشفى نفيسة حمود ، مما يعزز بيئة عمل مريحة ، لكن يجب معالجة ضعف الإلتزام بأخلاقيات المهنة لدى نسبة 8.2% لتجنب أي مشاكل قد تؤثر على جودة الرعاية الصحية أو سمعة المستشفى. و بالتالي بلغت نسبة التقييمات الإيجابية للإلتزام بأخلاقيات المهنة ب 65.4% أما نسبة التقييمات السلبية ب 34.6% .

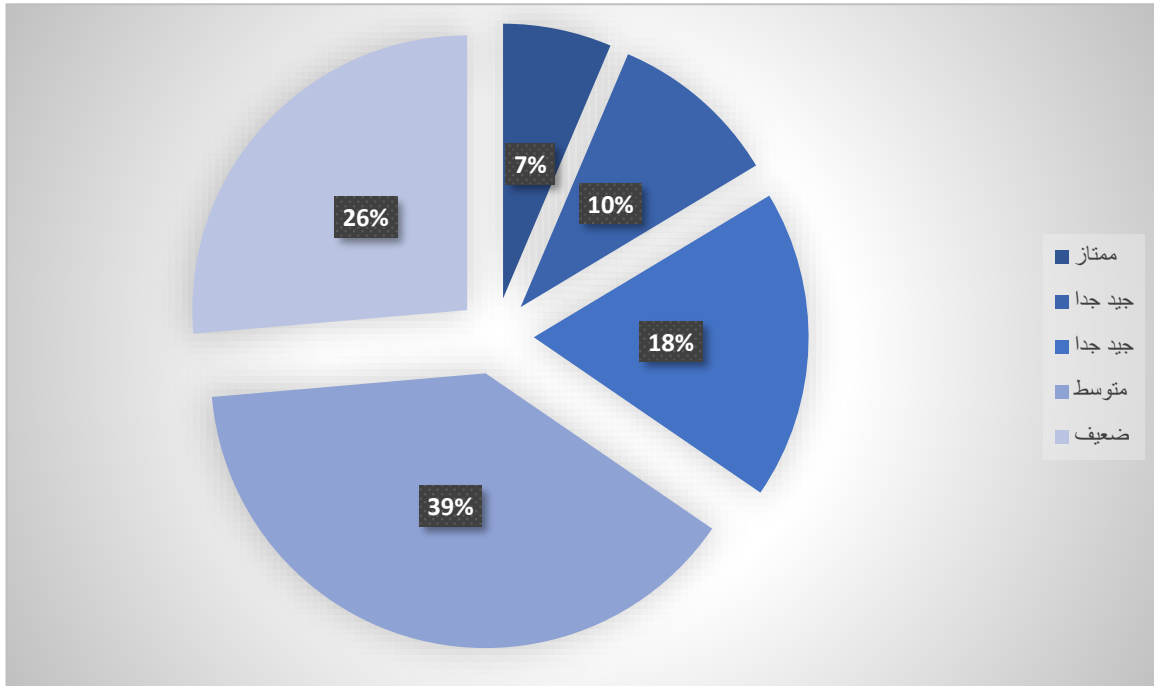


شكل رقم (44) يوضح تقييم عينة الدراسة للإلتزام بأخلاقيات المهنة

جدول رقم (53) يوضح تقييم عينة الدراسة لتطوير أداء العمل و تحسينه

النسبة المئوية		التكرار	العبارات	
%34.5	% 6.4	20	ممتاز	كيف تقييم تطويرك لأداء العمل و تحسينه ؟
	% 10	29	جيد جدا	
	% 18.2	43	جيد	
%65.5	%39.1	11	متوسط	
	% 26.4	7	ضعيف	
% 100		110	المجموع	

من نتائج الجدول أعلاه و التي توضح تقييم أفراد العينة لتطوير أداء العمل و تحسينه بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، أقرت نسبة تقدر ب 39.1% ب "متوسط" و هي النسبة الأكبر ما يشير على أن هناك بعض التحسينات و لكنها ليست كافية لتحقيق أداء متميز ، تليها نسبة قدرت ب 26.4% أقرت ب "ضعيف" و هي نسبة كبيرة نسبيا ما يستدعي القلق و يتطلب تدخلا سريعا لتحديد المشاكل و معالجتها ، بعدها نسبة قدرت ب 18.2% أقرت ب "جيد" ما يعادل أقل من خمس المشاركين يرون أنهم يطورون أدائهم بشكل جيد و بالتالي يعكس وجود ممارسات جيدة . ثم نسبة 10% و التي أجابت ب "جيد جدا" و هي نسبة صغيرة نسبيا من الموظفين الذين يرون أن تطويرهم لأداء العمل "جيد جدا" ، هذا قد يشير إلى وجود بعض الموظفين المتميزين و لكن يجب العمل على زيادة هذه النسبة، و أخيرا نسبة قدرت ب 6.4% و التي أجابت ب "ممتاز" و هي النسبة الأقل و التي تعكس وجود عدد قليل جدا من الموظفين الذين يرون أنهم يحققون أداء متميزا . و بالتالي بلغت نسبة التقييمات السلبية ب 34.5% لتطوير أداء العمل و تحسينه أما نسبة التقييمات الإيجابية فبلغت 65.5% .



شكل رقم (45) يوضح تقييم عينة الدراسة لتطوير أداء العمل و تحسينه

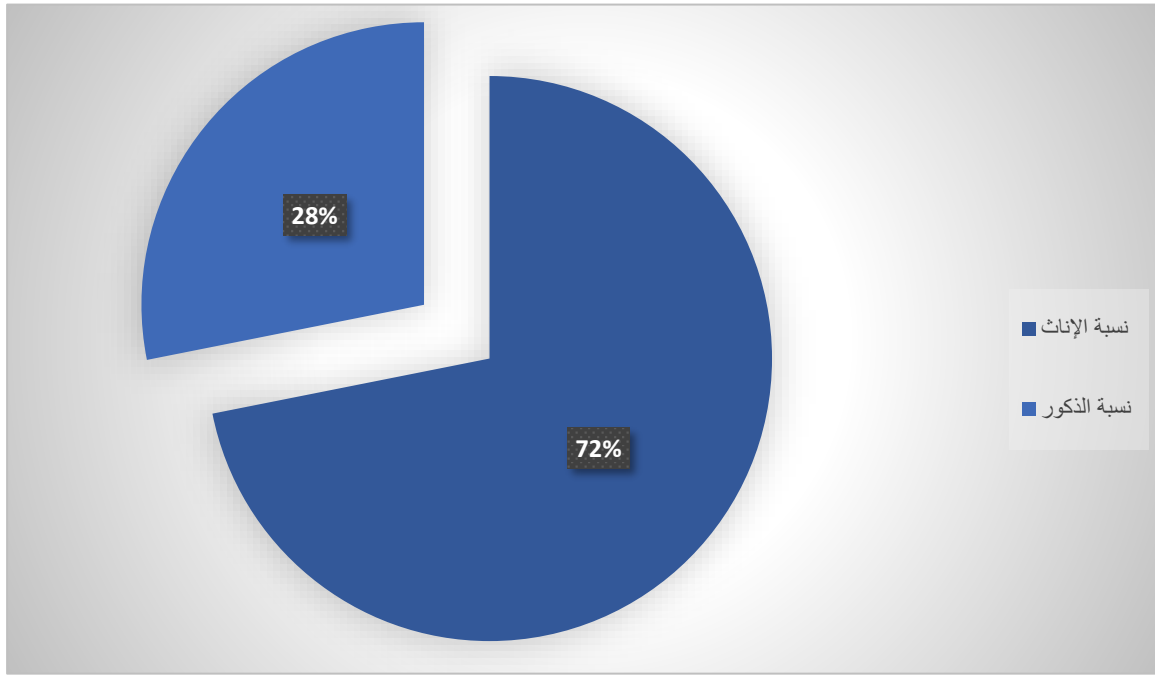
4. نتائج الأسئلة المخصصة لكل فئة

أ. تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بفئة "الطاقم الطبي"

جدول رقم (54) توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	الجنس
28%	9	ذكر	
72%	23	أنثى	
100%	32	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد الطاقم الطبي حسب متغير الجنس حيث يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها إحصائياً أن نسبة الإناث قدرت بـ 72% من أفراد الطاقم الطبي و يشير هذا التوزيع طبيعة العمل في القطاع الصحي ، بحيث قد تكون هناك نسبة أكبر من النساء العاملات ، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 28% و التي تمثل أقلية من المشاركين الذكور في العينة .

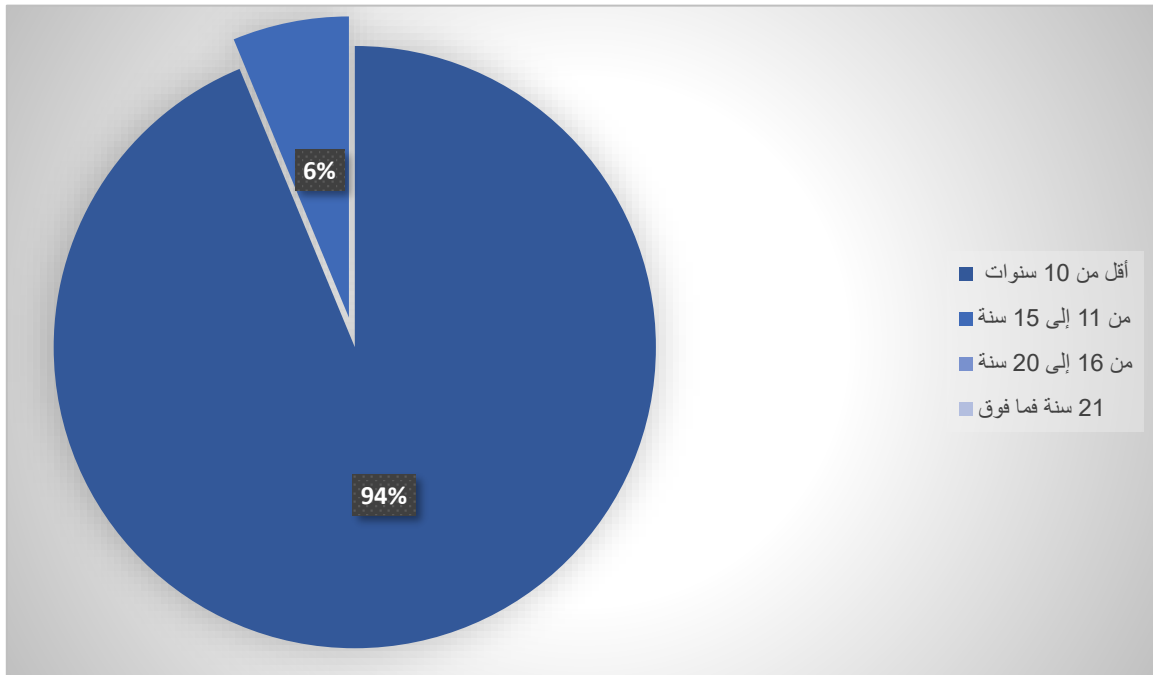


شكل رقم (46) توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الجنس

جدول رقم (55) توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
94 %	30	أقل من 10 سنوات
6 %	2	من 11 إلى 15 سنة
0 %	0	من 16 إلى 20 سنة
0 %	0	من 21 فما فوق
100 %	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد الطاقم الطبي حسب متغير الأقدمية في العمل في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها إحصائياً أن الغالبية العظمى من المشاركين 94 % لديهم خبرة " أقل من 10 سنوات " ، في حين عدم وجود افراد في فئتي "16-20 سنة" و "21 سنة فما فوق" ، مع وجود نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 6% في فئة "من 11-15 سنة" . و يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن هناك معدل دوران مرتفع للموظفين في المستشفى ، مما يعني أن العديد من الموظفين في المستشفى يغادرون قبل الوصول إلى سنوات خبرة أطول ، أو قد يختار بعض الموظفين التقاعد أو تغيير وظائفهم بعد فترة معينة من الزمن ، أو قد يكون بعض الموظفين قد تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية و غيرها ، كما يمكن ان يعود ذلك إلى طبيعة المستشفى باعتباره مركز استشفائي جامعي و بالتالي وجود عدد كبير من المتدربين و المقيمين الجدد الذين هم في سنوات إكتساب الخبرة.

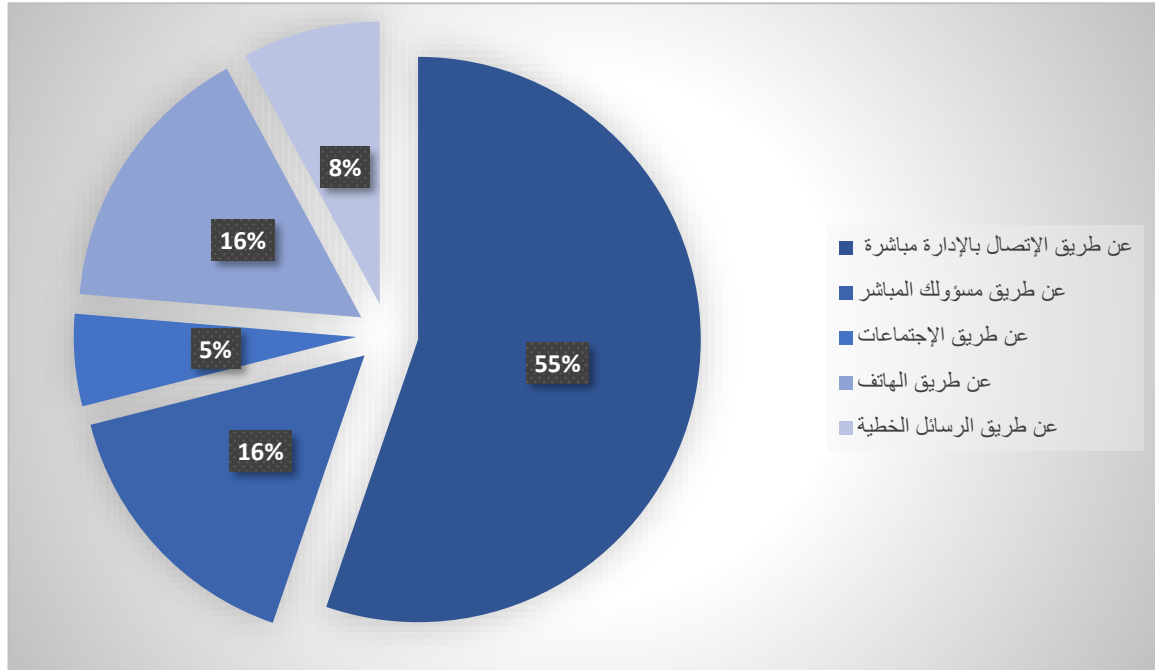


شكل رقم (47) توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (56) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع إدارة المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
55 %	21	عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة	كيف تتم عملية الإتصال مع إدارة المستشفى ؟
16 %	6	عن طريق مسؤولك المباشر	
5 %	2	عن طريق الإجتماعات	
16 %	6	عن طريق الهاتف	
8 %	3	عن طريق الرسائل الخطية	
100 %	38	المجموع	

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الطريقة التي يتواصل بها الطاقم الطبي مع إدارة المركز الإستشفائي نفيسة حمود ، بحيث أجاب أغلبية الطاقم الطبي بنسبة قدرت ب 55% أي ما يعادل أكثر من نصف الطاقم ب " عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة" أي أنهم يفضلون التواصل مع الإدارة مباشرة و يعكس هذا رغبة في الحصول على معلومات سريعة و دقيقة أو ربما يشير هذا إلى ثقافة الإتصال تشجع على الإنفتاح و التواصل المباشر، تليها نسبة 16% من فئة الطاقم الطبي أين كانت إجاباتهم "عن طريق المسؤول المباشر" و تدل هذه النسبة على ان جزءا من الطاقم يفضلون التواصل من خلال قنواتهم الرسمية ، و قد يكون هذا بسبب الثقة في مسؤوليهم المباشرين أو بسبب سياسات المستشفى التي تشجع على هذا النوع من التواصل ، فو بنفس النسبة أي 16% أجابوا ب "عن طريق الهاتف" كأداة اتصال مهمة خاصة في بيئة عمل تتطلب استجابات سريعة ، في حين أجاب 8% من أفراد الطاقم الطبي ب "عن طريق الرسائل الخطية" و تشير هذه النسبة إلى أن بعض الموظفين يفضلون التواصل المكتوب ، ربما لتسجيل المراسلات أو لتجنب سوء الفهم ، و أخيرا أجابت نسبة لا تتجاوز 5% ب "عن طريق الإجتماعات" و هي النسبة المنخفضة و تشير إلى أن الإجتماعات ليست الوسيلة الأكثر استخداما للتواصل . و بالتالي و من خلال هذه النتائج ، يمكن القول أن معظم العمليات الإتصالية التي تتم بين الطاقم الطبي و الإدارة هي إتصالات رسمية لكن تتم بطريقة غير رسمية ما يشير أيضا إلى عدم فعالية القنوات الرسمية.

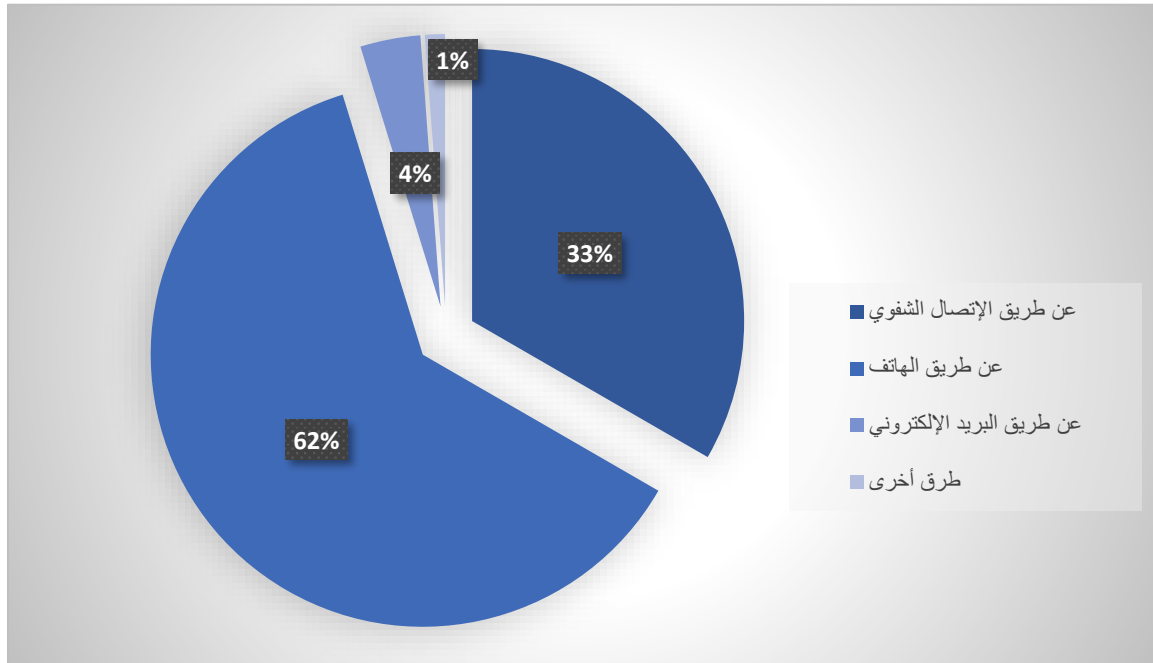


شكل رقم (48) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع إدارة المستشفى

جدول رقم (57) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع زملائهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
33%	28	عن طريق الإتصال الشفوي	كيف تتم عملية الإتصال مع زملائك في العمل ؟
62%	52	عن طريق الهاتف	
4%	3	عن طريق البريد الإلكتروني	
1%	1	طرق أخرى	
100%		المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه ، الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع زملائهم في العمل بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود، حيث أجاب أغلبية أفراد الطاقم الطبي بنسبة قدرت ب 62% ب "عن طريق الهاتف" و تشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن الهاتف هو الوسيلة الأساسية للتواصل بين الزملاء بالمستشفى ، و يمكن تفسير ذلك بأن الإتصال الهاتفي يوفر سرعة الإستجابة و القدرة على تبادل المعلومات بشكل فوري ، و هو أمر حيوي في بيئة الرعاية الصحية حيث تتطلب الحالات الطارئة و القرارات السريعة التواصل الفعال . تلتها نسبة قدرت ب 33% اين أجاب أفرادها من الطاقم الطبي ب "عن طريق الإتصال الشفوي" و يمكن أن يعزى ذلك إلى ضغوط العمل و الحاجة إلى توفير الوقت ، في ما أجابت نسبة قدرت ب 4% ب "عن طريق البريد الإلكتروني" و هي نسبة منخفضة نسبيا ما يشير إلى أن البريد الإلكتروني ليس الوسيلة الأساسية للتواصل اليومي بين زملاء الطاقم الطبي في المستشفى و قد يرجع ذلك إلى أن البريد الإلكتروني يعتبر أكثر ملاءمة للمعلومات غير العاجلة أو للإبلاغ عن الأمور الإدارية و ليس للتواصل الفوري المطلوب في بيئة المستشفى ، و أخيرا تم الإجابة ب " طرق أخرى ، بنسبة 1% و هي إجابة واحدة فقط كانت "مواقع التواصل الاجتماعي" و يمكن إدراجها مع إختيار "الهاتف" باعتبارهم طرق غير رسمية للتواصل. و بالتالي و من خلال هذه النتائج ، نرى أن معظم العمليات الإتصالية بين زملاء العمل في فئة الطاقم الطبي تتم بطريقة غير رسمية .

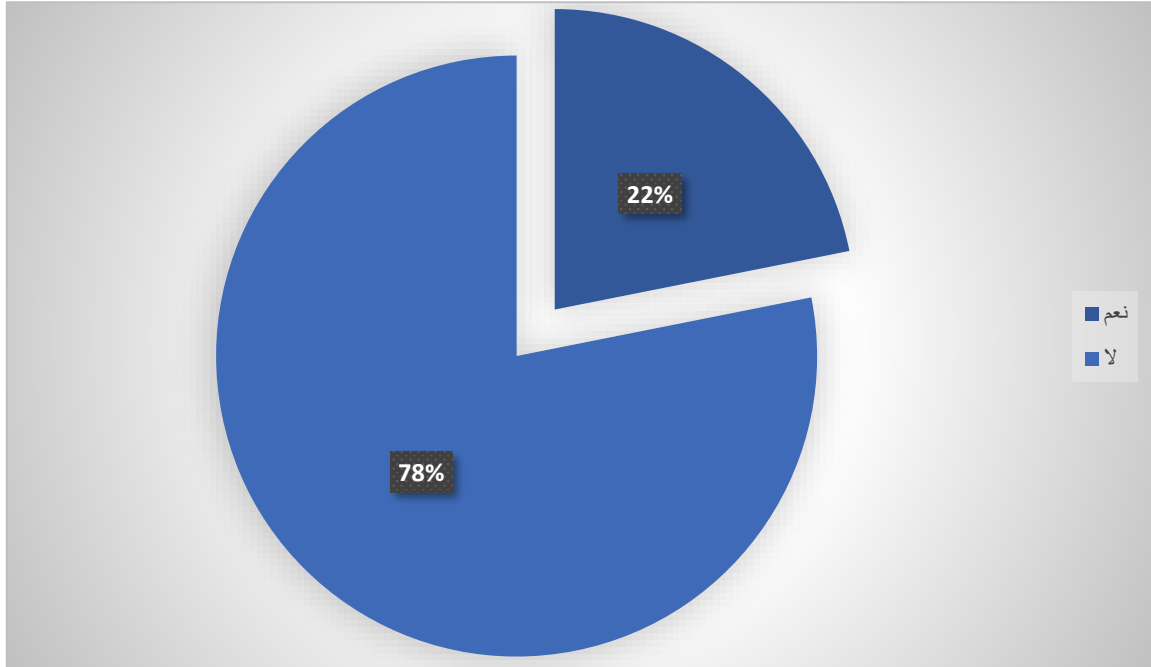


شكل رقم (49) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع زملائهم في العمل

جدول رقم (58) يبين سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الطبي

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
22 %	7	نعم	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة ؟
78 %	25	لا	
100 %	32	المجموع	

يبين الجدول أعلاه نتائج سهولة العملية الإتصالية في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الطبي ، بحيث أجاب أغلبية أفراد الطاقم الطبي ب "لا" بنسبة 78 % أي أنهم يجدون صعوبة في التواصل مع المسؤولين المباشرين كما أن هذه النسبة المرتفعة تدل على وجود مشكلة في عملية الإتصال داخل المستشفى حسب أغلب أفراد الطاقم الطبي ، و بالتالي من الممكن أن تكون هناك عدة عوامل تعيق عملية الإتصال كبنية الهيكل التنظيمي ما يجعل الوصول إلى المسؤولين المباشرين صعبا أم أن قنوات الإتصال بالمستشفى غير فعالة أو أن الثقافة الإتصالية بالمستشفى سلبية و لا تشجع على التواصل المفتوح و الصريح ، كما يلعب سلوك المسؤولين "القادة" دورا في صعوبة الإتصال من خلال عدم الإستجابة السريعة لطلبات أو استفسارات الطاقم الطبي أو قد يكون المسؤولين مشغولين جدا ما يجعل من الصعب تخصيص وقت للتواصل مع الطاقم الطبي ، في ما أجاب بقية الأفراد أي بنسبة 22% ب "نعم" أي أن عملية التواصل سهلة. و بالتالي تشير النتائج بشكل عام على أن هناك حاجة لتحسين عملية الإتصال في المستشفى ، من خلال تحديد المشاكل و تطوير حلول مناسبة ، كما يمكن لمستشفى نفيسة حمود تحسين بيئة العمل .



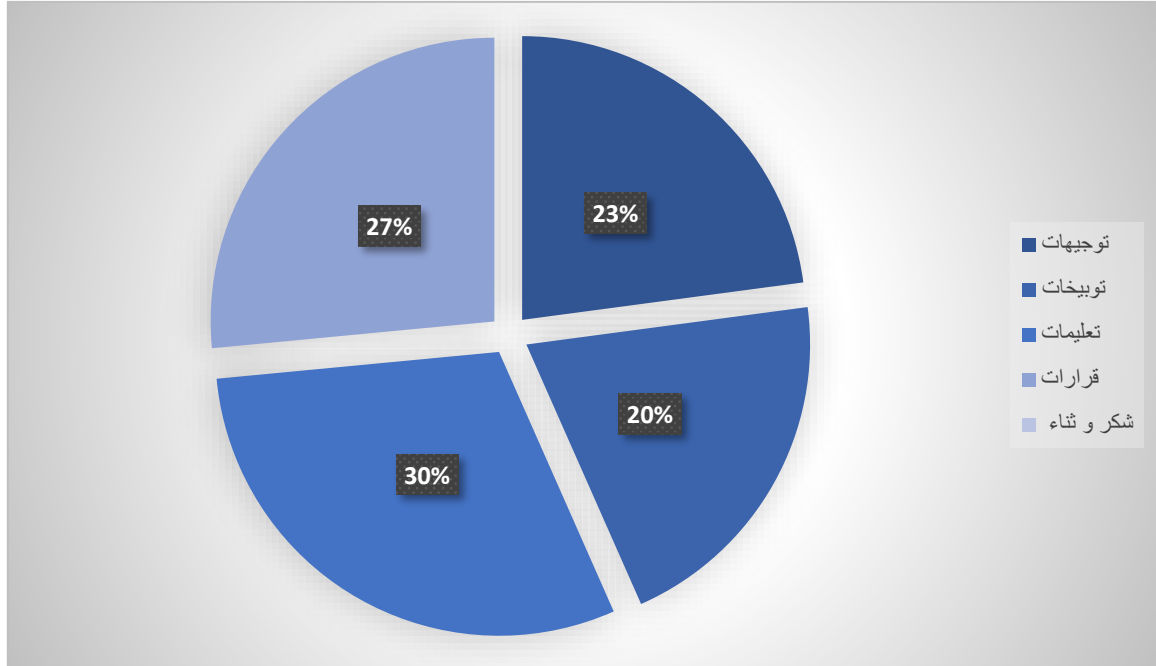
شكل رقم (50) يبين سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الطبي

بعدها ، قامت الباحثة بطرح سؤال "كيف ذلك ؟ " لمعرفة تفاصيل أكثر سواء المعوقات التي تجعل التواصل مع المسؤولين المباشرين صعباً أو الأسباب التي وراء جعل الإتصال بالمسؤولين المباشرين سهلاً ، و تمحورت إجابات أفراد الطاقم الطبي في صعوبة الوصول في نظر الأفراد الذين اقرروا بأن عملية الاتصال بالمسؤولين المباشرين صعبة ، في المقابل كانت الإجابة ب "اتصال مباشر" في نظر الأفراد الذين اقرروا بأن عملية الاتصال بالمسؤولين المباشرين سهلة .

جدول رقم (59) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الطبي من رئيسهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
23%	19	توجيهات	الرسالة التي تتلقاها من رئيسك عبارة عن
20%	17	توبيخات	
30%	25	تعليمات	
27%	22	قرارات	
0%	0	شكر و ثناء	
100%		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه نتائج طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها أفراد الطاقم الطبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث أجاب أغلب أفراد الطاقم الطبي ب "تعليمات" بنسبة قدرت ب 30% وهي النسبة الأعلى ما يعكس بيئة عمل تتطلب الدقة و الالتزام بالإجراءات ، و هو أمر شائع في القطاع الصحي ، تليها نسبة قدرت ب 27% و التي تمثل "القرارات" و هي نسبة كبيرة أيضا مما يدل على أن الرؤساء يتواصلون مع أفراد الطاقم الطبي لتوصيل القرارات المهمة التي تؤثر على سير عملهم و هذا يعكس أيضا هيكل تنظيميا يتخذ فيه الرؤساء قرارات تؤثر على الموظفين . بعدها نسبة قدرت ب 23% و الذين أجابوا ب " توجيهات" ما يعكس أن الرؤساء يقدمون إرشادات و نصائح للموظفين أي ما يدل وجود دعم و توجيه مستمر و هو أمر ضروري لتحسين أداء الموظفين ، فيما كانت نسبة "التوبيخات" ب 20% و التي تدل على أن هناك بعض الأخطاء أو المشاكل التي يتم التعامل معها من خلال التواصل السلبي ما قد يؤثر على معنويات أفراد الطاقم الطبي و دافعيتهم إذا لم يتعم التعامل معه بشكل صحيح . و أخيرا قدرت نسبة "شكر و ثناء" ب 0% و هي الأكثر إثارة للقلق ، فغياب الشكر و الثناء يشير إلى نقص كبير في التواصل الإيجابي ما يؤدي إلى إنخفاض معنويات الموظفين و زيادة الإجهاد.

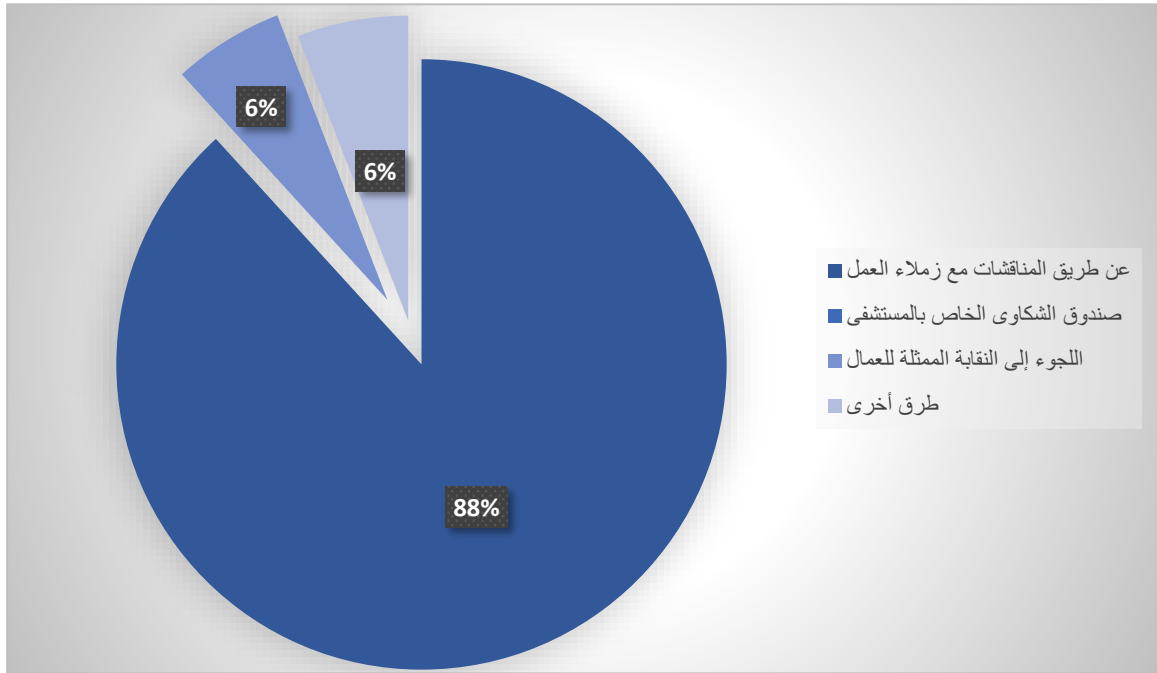


شكل رقم (51) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الطبي من رئيسهم في العمل

جدول رقم (60) يوضح الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الطبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى

الإجابات		العبارات	كيف تعبر عن المشاكل التي تعرقل عملك في المستشفى؟
النسبة المئوية	التكرار		
88 %	30	عن طريق المناقشات مع زملاء العمل	
0 %	0	صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى	
6 %	2	اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال	
6 %	2	طرق أخرى	
100 %	34	المجموع	

تمثل نتائج الجدول أعلاه ، الطريقة التي يعبر بها الطاقم الطبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، بحيث أقر غالبية أفراد الطاقم الطبي بنسبة قدرت ب 88 % ب "عن طريق المناقشات مع زملاء العمل" و تشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن الموظفين يفضلون التواصل المباشر و المناقشات مع زملائهم كآلية أساسية للتعبير عن المشاكل التي تواجههم في العمل ، كما يعكس هذا الأمر ربما وجود ثقافة عمل تشجع على التعاون و تبادل الخبرات ، أو ربما يعكس غياب آليات أكثر رسمية و فعالية لحل المشاكل . تليه نسبة قدرت ب 2 % اقرب ب "اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال" و تعكس هذه النسبة المنخفضة عدة عوامل كرضا الموظفين عن ظروف العمل ، عدم ثقة الموظفين في قدرة النقابة على حل مشاكلهم أو عدم معرفة الموظفين بدور النقابة أو كيفية التواصل و بالتالي يجب على النقابة مراجعة دورها و فعاليتها في الدفاع عن حقوق الموظفين التأكد من أن الموظفين على دراية بآليات التواصل معها ، في ما عبرت نسبة 6 % إلى وجوب وضع صندوق لعدم وجوده في المستشفى ، ما تؤكد نسبة ذلك 0 % المتعلقة بخيار "صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى" . و بشكل عام ، يمثل التواصل المباشر مع الزملاء الآلية الأكثر استخداما للتعبير عن المشاكل مما يؤكد أهمية بناء بيئة عمل تشجع على الحوار و التعاون ، كما يجب على المستشفى مراجعة و تقييم فعالية آليات حل المشاكل الحالية مثل صندوق الشكاوى و النقابة و العمل على تحسينها لزيادة ثقة الموظفين بها ، كما تعكس هذه النتائج أهمية الثقافة الإتصالية في تحديد سلوك الموظفين و طرق تعاملهم مع المشاكل ، يجب على المستشفى العمل على بناء ثقافة اتصالية إيجابية يندرج في إطارها تشجيع التواصل المفتوح و التعاون و توفير آليات فعالة لحل المشاكل.

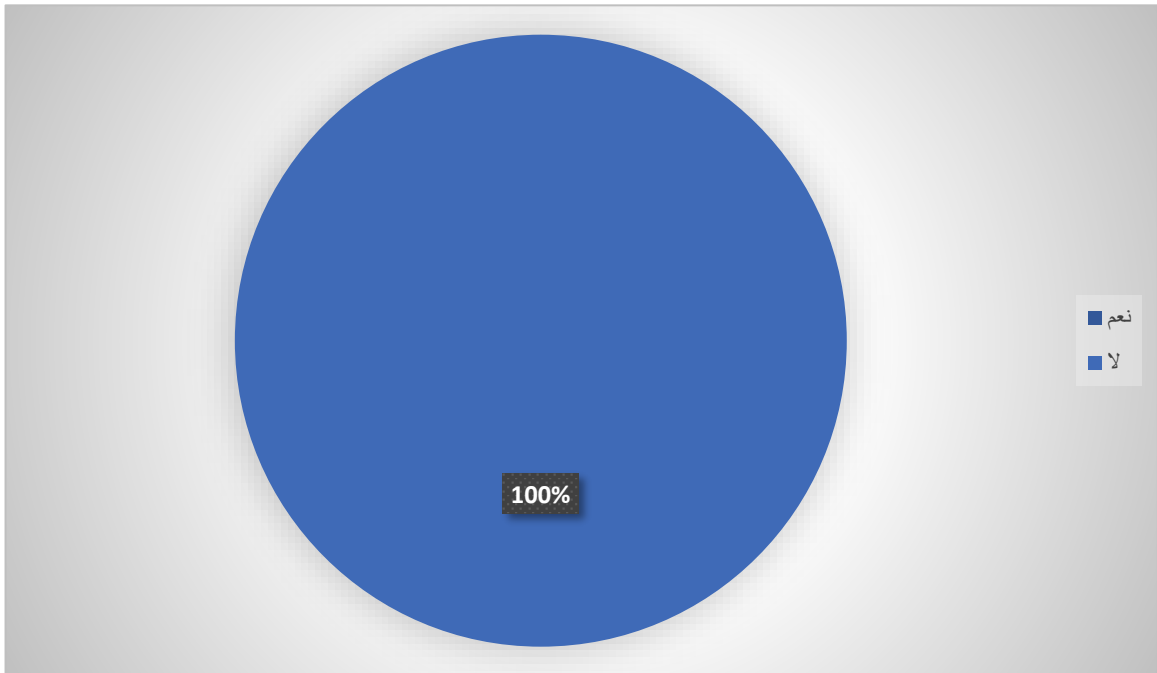


شكل رقم (52) يوضح الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الطبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى

جدول رقم (61) مشاركة الطاقم الطبي في اتخاذ القرارات

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
0 %	0	نعم	هل يقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ؟
100 %	32	لا	
100 %	32	المجموع	

تمثل نتائج الجدول أعلاه ما إذا يتم مشاركة الطاقم الطبي في إتخاذ القرارات التي تخص المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من قبل القائمين عليه ، بحيث أجاب كامل أفراد الطاقم الطبي ب "لا" أي 100% أي أنهم أجمعوا على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ما يعني أن القرارات تتخذ من قبل الإدارة العليا أو جهات أخرى دون الأخذ بعين الإعتبار آراء و مقترحات الموظفين ، كما قد يكون المستشفى يتبع هيكل تنظيمي هرميا صارما ، حيث تتركز السلطة في القمة ، و لا يتم تفويضها إلى المستويات الأدنى ، كما قد يعود ذلك إلى غياب قنوات اتصال فعالة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم او تقديم مقترحاتهم، كما قد تكون ثقافة المستشفى استبدادية و غير مشجعة على المشاركة ، بحيث يُنظر إلى آراء الطاقم الطبي على أنها غير مهمة أو غير ضرورية ، يمكن أيضا إرجاع ذلك على وجود قيود على الوقت أو الموارد تمنع إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار .

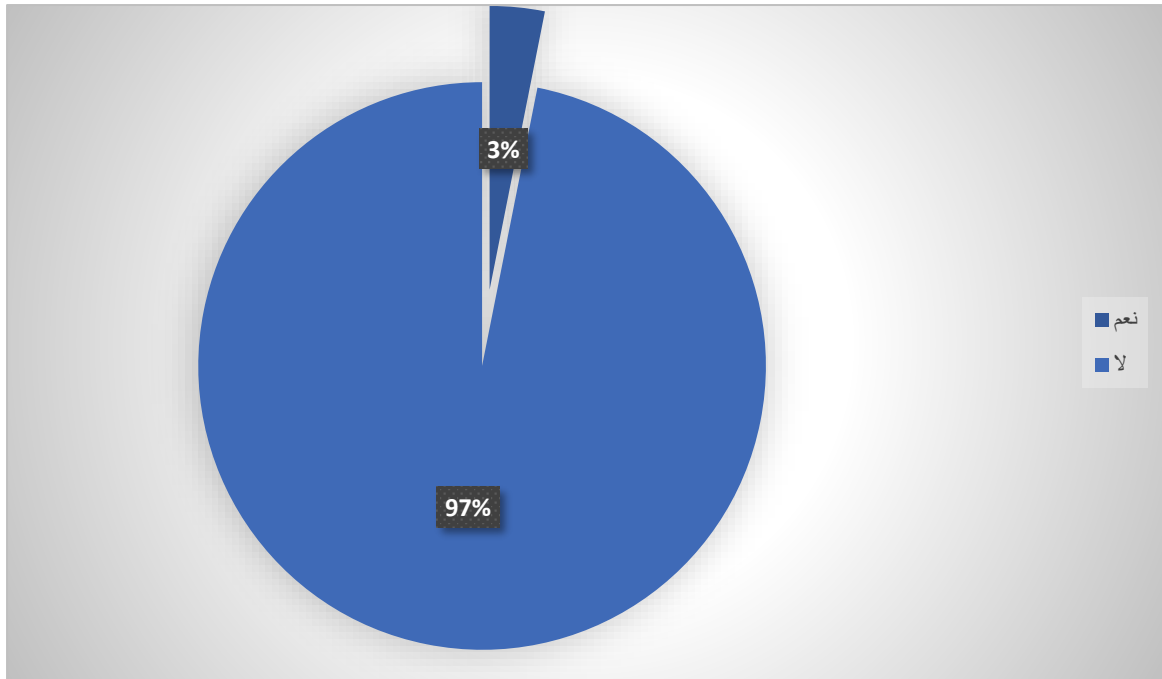


شكل رقم (53) مشاركة الطاقم الطبي في اتخاذ القرارات

جدول رقم (62) يوضح ملائمة راتب الطاقم الطبي مع أهمية العمل الذي يقومون به من عدمه

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
3%	1	نعم	هل يتلاءم راتبك مع أهمية العمل الذي تقوم به ؟
97%	31	لا	
100%	32	المجموع	

توضح النتائج في الجدول أعلاه ، مدى ملائمة راتب أفراد الطاقم الطبي مع العمل الذي يقومون به في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، حيث كانت إجابة غالبية الأفراد "لا" بنسبة 97% و التي تعكس الغالبية العظمى من أفراد الطاقم الطبي غير راضين عن رواتبهم ، في حين تشير نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 3% و التي أجابت ب "نعم" و التي تمثل الأفراد الذين يشعرون أن رواتبهم تتلاءم مع أهمية عملهم ما يدل على وجود استياء كبير بشأن الأجور. و بالتالي نرى أن أفراد الطاقم الطبي يعثرون انهم لا يحصلون على تعويض مالي عادل مقابل الجهد ، المسؤولية و المهارات التي يتطلبها عملهم، كما أنهم قد يقارنون رواتبهم برواتب نظرائهم في مؤسسات أخرى أو في القطاع الخاص ، و يشعرون بأنهم يحصلون على أجور اقل ، أو قد تكون الرواتب غير كافية لتلبية احتياجاتهم الأساسية خاصة في ظل ارتفاع تكاليف المعيشة . و من الممكن أن يآثر على السلوك التنظيمي للعمال بمستشفى نفيسة حمود من خلال انخفاض الروح المعنوية و انخفاض الإنتاجية و تدهور جودة الرعاية الصحية أي الأداء الوظيفي للطاقم الطبي و بالتالي يجب تدخل إدارة المستشفى و إتخاذ إجراءات لمعالجة هذه المشكلة مثل مراجعة سياسات الرواتب و تقديم حوافز إضافية و تحسين بيئة العمل .

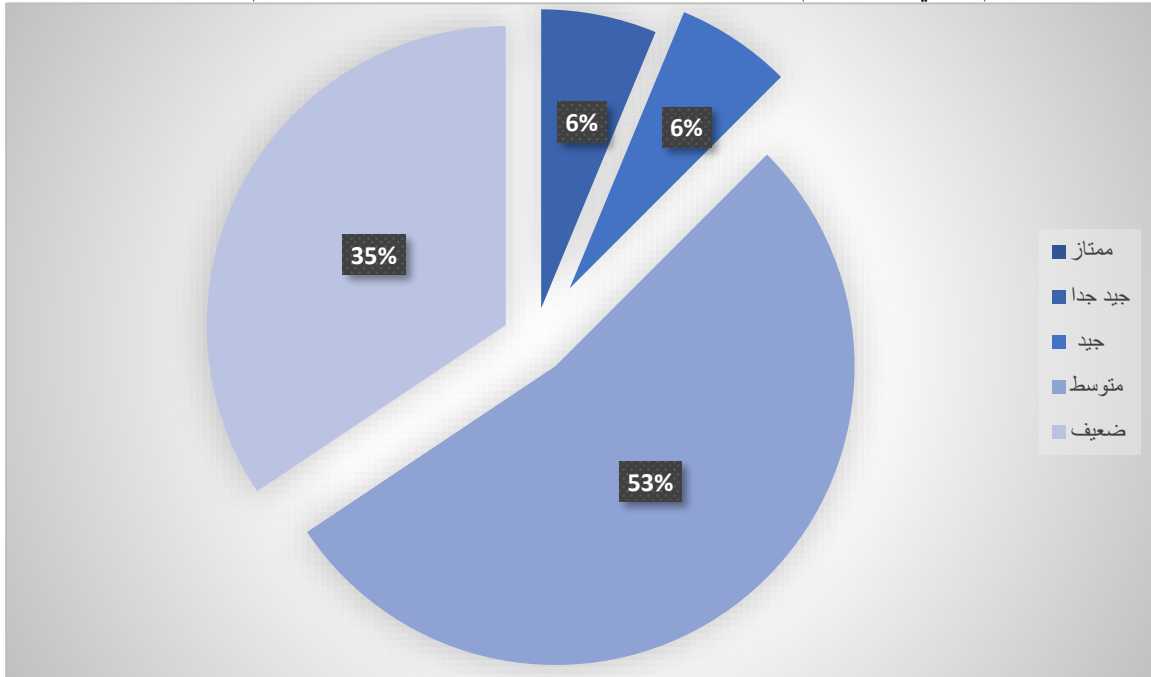


شكل رقم (54) يوضح ملائمة راتب الطاقم الطبي مع أهمية العمل الذي يقومون به من عدمه

جدول رقم (63) يوضح كيفية تقييم الطاقم الطبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
0%	0	ممتاز
6%	2	جيد جدا
6%	2	جيد
53%	17	متوسط
35%	11	ضعيف
100%	32	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ، نتائج كيفية تقييم الطاقم الطبي لعلاقتهم برؤسائهم ب المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، حيث أقرت نسبة قدرت ب 53% ب "متوسط" و هي النسبة الأعلى ما يشير إلى أن هناك بعض المشاكل في التواصل أو التفاعل، ولكنها ليست حادة بما يكفي لتصنيف العلاقة على أنها ضعيفة . تليها نسبة قدرت ب 35% و الذين أقروا ب "ضعيف" و هي نسبة كبيرة كما أنها مؤشر مقلق و يدل على وجود مشاكل كبيرة في التواصل أو الثقة أو الدعم بين الموظفين و رؤسائهم. تلي هذا نسبة 6% للذين أقروا ب "جيد جدا" و نسبة مماثلة لها أي 6% للذين أقروا ب "جيد" بحيث تشير هذه النسبة المنخفضة إلى أن عددا قليلا نسبيا من الموظفين لديهم علاقات إيجابية جدا أو جيدة مع رؤسائهم ما يعكس وجود بعض العوامل الإيجابية في بيئة العمل مثل التواصل الفعال و التقدير ، ولكنها ليست سائدة . في حين عدم وجود تقييمات "ممتازة" أي 0% ما يبرز الحاجة إلى تحسين العلاقات بشكل كبير. و بشكل عام ، تشير النتائج بوضوح إلى هناك حاجة ملحة لتحسين العلاقات بين أفراد الطاقم الطبي و رؤسائهم ، كما يجب التركيز على تعزيز التواصل الفعال و الشفاف بين الرؤساء و المرؤوسين ، و وجوب توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة و التواصل لدى الرؤساء ، كما يجب تعزيز ثقافة التقدير و الإعراف بجهود الموظفين و العمل على تحسين بيئة العمل بشكل عام، من خلال معالجة المشكلات التي تؤثر على العلاقات بين الطاقم الطبي و رؤسائهم و مراجعة سياسات الموارد البشرية للتأكد من أنها تدعم علاقات عمل إيجابية.

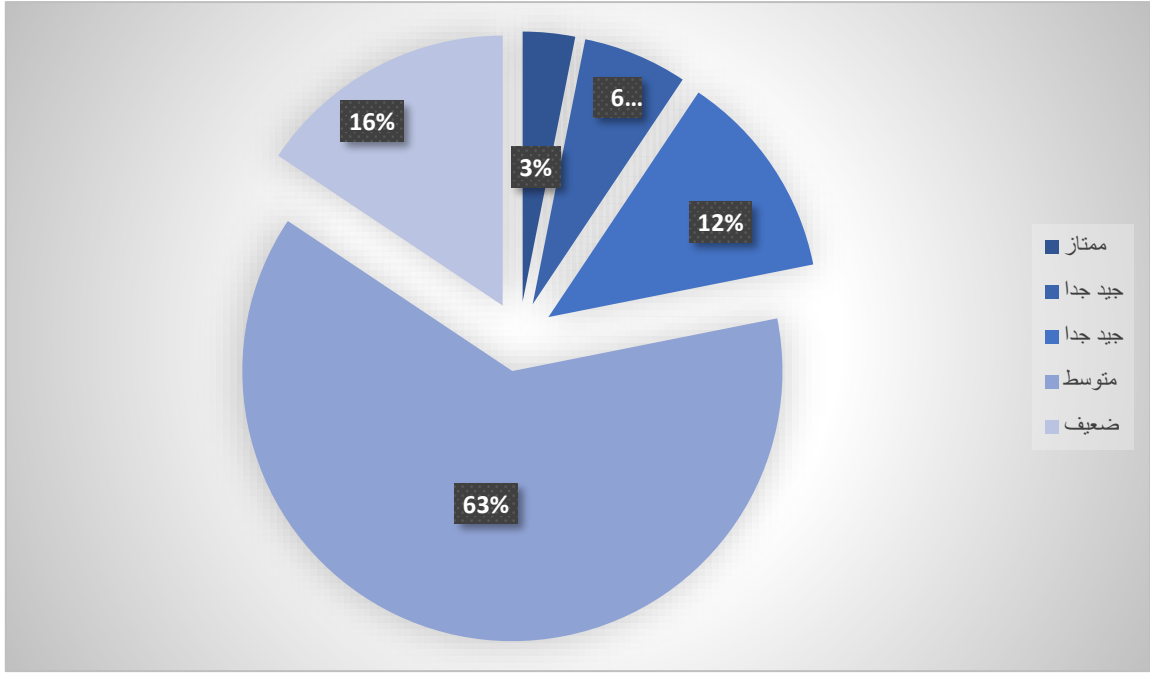


شكل رقم (55) يوضح كيفية تقييم الطاقم الطبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل

جدول رقم (64) يوضح كيفية تقييم الطاقم الطبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	
3%	1	ممتاز	كيف تقييم الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل ؟
6%	2	جيد جدا	
12%	4	جيد	
63%	20	متوسط	
16%	5	ضعيف	
100%	32	المجموع	

يبين الجدول أعلاه ، نتائج تقييم الطاقم الطبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، بحيث أجاب أغلبية أفراد عينة الطاقم الطبي ب "متوسط" بنسبة 63% و هي النسبة الأكبر مما يشير إلى أن غالبية أفراد الطاقم الطبي يرون أن الإلتزام بالقوانين و التعليمات في مستوى متوسط ما قد يعني أن هناك بعض المشاكل التي تؤثر على الإلتزام و لكنها ليست خطيرة . تليها نسبة قدرت ب 16% التي أقرت ب "ضعيف" و تعكس هذه الأخيرة وجود عدد قليل من الموظفين يرون أن الإلتزام بالقوانين و التعليمات ضعيف ، هذا يستدعي الاهتمام ، حيث يمكن أن يؤثر على جودة العمل و سلامة المرضى . ثم تليها نسبة قدرت ب 12% و التي أقرت ب "جيد" و تعني أن هناك نسبة صغيرة من أفراد الطاقم الطبي يرون أن الإلتزام بالقوانين و التعليمات جيد ما قد يشير إلى وجود تحسن في بعض الجوانب و لكن هناك مجالا كبيرا للتطوير . ثم نسبة 6% أجابوا ب "جيد جدا" و أخيرا نسبة 3% أقرت ب "ممتاز" ، هذه النسبة المنخفضة تشير على أن عددا قليلا نسبيا من الموظفين يرون أن الإلتزام بالقوانين و التعليمات على أعلى مستوى، ما قد يعكس هذا وجود بعض المشاكل في تطبيق القوانين أو في فهمها من قبل بعض أفراد الطاقم الطبي . و بشكل عام ، تشير نتائج الطاقم الطبي بالمستشفى محل الدراسة إلى أن هناك حاجة لتحسين الإلتزام بالقوانين و التعليمات بالمستشفى كما يجب تحديد المشاكل التي تؤثر على الإلتزام ، مثل عدم وضوح القوانين ، أو عدم كفاية التدريب أو عدم وجود آليات للمتابعة و التقييم .



شكل رقم (56) يوضح كيفية تقييم الطاقم الطبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

أ. استنتاجات الأسئلة الخاصة بالطاقم الطبي و تقديم بعض الحلول و الإقتراحات

إستنتاجات الدراسة الميدانية الخاصة بالطاقم الطبي

المحور الأول : البيانات الشخصية

- استنتاجات الدراسة حول متغير الجنس : من خلال ما توصلنا إليه عبر هذه الدراسة الميدانية نستنتج أن نسبة الإناث تمثل تقريبا ثلاثة أرباع من نسبة الذكور من أفراد الطاقم الطبي .
- استنتاجات الدراسة حول متغير الأقدمية في العمل : غالبية افراد الطاقم الطبي تتراوح مدة خدمتهم في المستشفى "أقل من 10 سنوات" .

المحور الثاني : استنتاجات الدراسة حول واقع الثقافة الإتصالية لفئة الطاقم الطبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- تتم عملية التواصل بين غالبية أفراد الطاقم الطبي مع إدارة المستشفى عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة بنسبة 55% .
- تتم عملية التواصل بين أفراد الطاقم الطبي مع زملائهم في العمل " عن طريق الهاتف" بنسبة 62% .
- 78% من أفراد عينة الطاقم الطبي يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى محل الدراسة ليست بالأمر السهل.
- غالبية أفراد عينة الطاقم الطبي في هذه الدراسة أي 30% يرون أن الرسالة الإتصالية التي يتلقونها من رئيسهم في العمل هي عبارة عن تعليمات.
- 88% من أفراد عينة الطاقم الطبي يعبرون عن المشاكل التي تواجههم في أداء عملهم " عن طريق المناقشات مع زملاء العمل" .
- جميع أفراد الطاقم الطبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود أي 100% أقرروا بعدم مشاركتهم من قبل القائمين على المستشفى في إتخاذ القرارات.

المحور الثالث : استنتاجات الدراسة حول السلوك التنظيمي لأفراد الطاقم الطبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- 97% من أفراد عينة الطاقم الطبي أقرروا بعدم ملاءمة راتبهم مع أهمية العمل الذين يقومون به.
- 53% من أفراد فئة الطاقم الطبي قيموا علاقتهم برؤسائهم في العمل ب "متوسط".
- 63% من أفراد فئة الطاقم الطبي قيموا الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التنظيمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ب "متوسط" .

النتائج العامة الخاصة بفئة الطاقم الطبي مع تقديم بعض الحلول و الإقتراحات

- تشير النتيجة الرئيسية لطريقة تواصل الطاقم الطبي مع الإدارة أنهم يفضلون الإتصال المباشر بالإدارة ما يعني أن هناك حاجة إلى تعزيز قنوات الإتصال الأخرى . من خلال إنشاء قنوات اتصال رسمية كالقيام بإجتماعات دورية، نشرات إخبارية و منصات داخلية (مثل نظام إدارة معلومات الموظفين) لتبادل المعلومات ، و في نفس الوقت توفير قنوات

اتصال غير رسمية مثل فرق عمل و فعاليات إجتماعية و مساحات عمل مشتركة لتشجيع التفاعل و التواصل، مع وجوب تدريب الموظفين على مهارات الإتصال الفعال و الإستماع النشط أي تحسين فعالية الإتصال المباشر.

- إعتقاد الطاقم الطبي على الهاتف للتواصل مع زملاء العمل أي أن غالبية الاتصالات تتم بطريقة رسمية ، و بالتالي من الأحسن تحديد القنوات المناسبة لكل نوع من المعلومات ، فيمكن استخدام الهاتف للمعلومات العاجلة بما أن بيئة العمل هي مستشفى ، و البريد الإلكتروني للمعلومات التفصيلية و الإجتماعات المباشرة لمناقشة القضايا المعقدة.
- تشير النتائج المتوصل إليها إلى وجود عوائق في قنوات الإتصال او عدم فعاليتها ، ما جعل من الصعب على غالبية افراد الطاقم الطبي التعبير عن آرائهم أو الحصول على المعلومات اللازمة ، كما من الممكن أن يكون هناك عدم ثقة او سوء فهم أو اختلافات في وجهات النظر بين الإدارة و أفراد الطاقم الطبي مما يعيق الإتصال الفعال هذا ما يؤدي إلى احباط الروح المعنوية للموظفين و بالتالي تراجع فعالية الأداء الوظيفي للطاقم الطبي بالمستشفى . و بالتالي وجب تسهيل الوصول إلى المسؤولين المباشرين من خلال تحديد ساعات عمل محددة أو سياسات "الباب المفتوح" لتشجيع التواصل المباشر ، استخدام تطبيق أو أدوات تواصل حديثة كتطبيقات الدردشة الجماعية أو منصات التعاون لتسهيل تبادل المعلومات ، بالإضافة على تدريب المسؤولين على مهارات القيادة الفعالة ، بما في ذلك القدرة على التواصل بوضوح و تقديم التغذية الراجعة و بناء الثقة .
- غالبية أفراد الطاقم الطبي يرون ان الرسالة الإتصالية من رؤسائهم في العمل هي مجرد تعليمات أي أن هناك تركيزا على إعطاء الأوامر و التعليمات ما قد يدل على عدم وجود فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم أو تقديم مقترحاتهم و في نفس الوقت هناك تركيزا على الجانب الرسمي في التواصل مع إهمال الجوانب الإنسانية و العلاقات الشخصية و بالتالي يجب تشجيع القادة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في المستشفى و الإستماع إلى آرائهم و مقترحاتهم مع إنشاء آليات لتقديم التغذية الراجعة سواء كانت رسمية (مثل تقييم الأداء) أو غير رسمية (مثل المحادثات الفردية) .
- غالبية أفراد الطاقم الطبي يعبرون عن المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق المناقشات مع زملاء العمل و يعكس هذا أهمية التواصل الغير رسمي في بيئة العمل كما يعكس ثقافة العمل السائدة في المستشفى و التي قد تكون مبنية على التعاون و الدعم المتبادل بين الزملاء . و بالتالي يجب تعزيز القنوات الرسمية بالمستشفى من خلال تحسين فعالية الإجتماعات مع التركيز على حل المشكلات و تقديم الدعم للموظفين ، كما يجب توفير قنوات سهلة و موثوقة لتقديم الشكاوى و الإقتراحات مع ضمان السرية و التعامل الجاد معها .
- جميع أفراد عينة الدراسة الخاصة بالطاقم الطبي لا يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات و بالتالي يمكن ان يشعروهم هذا بعدم التقدير من قبل القائمين على المستشفى ما يؤدي إلى تدهور سلوكهم التنظيمي من خلال انخفاض الحماس و زيادة التوتر و بالتالي تراجع أدائهم الوظيفي ما يؤدي بالسلب على الأهداف العامة للمستشفى و التي قد تنحصر في مجملها في تدهور جودة الرعاية الصحية .
- تشير النسبة الغالبة من افراد الطاقم الطبي الذين يرون أن رواتبهم غير مناسبة لأهمية عملهم إلى وجود مشكلة كبيرة في التحفيز لدى الطاقم الطبي و بالتالي على إدارة المستشفى إجراء مراجعة شاملة لهيكل الرواتب للتأكد من أنه عادل و تنافسي ، مع الأخذ في الإعتبار سنوات الخبرة و المؤهلات و المسؤوليات و توفير زيادات في الرواتب أو مكافآت مع وجوب تقدير الموظفين من خلال تنظيم فعاليات لتكريمهم ، و تقديم مكافآت تقديرية أو شهادات الشكر و الإستماع لآرائهم و مقترحاتهم.
- من خلال نتائج تقييم غالبية أفراد الطاقم الطبي لعلاقتهم برؤسائهم يبدو جليا وجود فجوة التواصل بين الطاقم الطبي و إدارة المستشفى ما يعني أن هناك نقصا في الشفافية أو عدم وضوح الأدوار و التوقعات و بالتالي تؤثر العلاقة سلبا بين

الموظفين و رؤسائهم كما تعكس هذه النتيجة عدم الرضا العام عن أسلوب القيادة أو الإدارة في المستشفى. و بالتالي
وجب إنشاء قنوات إتصال فعالة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم و مخاوفهم و يمكن أن تشمل هذه الإجتماعات الدورية
أو استبيانات رضا الموظفين ، و تقديم برامج تدريبية لرؤساء العمل "القادة" حول أساليب القيادة الفعالة و التواصل
الفعال ما يساعدهم هذا في فهم احتياجات موظفيهم بشكل افضل ، مع وجوب توضيح الأهداف و التوقعات بشكل دوري
مما يساعد الموظفين على فهم دورهم و أهمية مساهماتهم ، تنظيم أيضا أنشطة تعزز العمل الجماعي بين الطاقم الطبي
و إدارة المستشفى مما يمكن أن يساعد في بناء الثقة و تعزيز العلاقات و أخيرا تقدير الجهود المبذولة من قبل افراد
الطاقم الطبي و تقديم المكافآت المناسبة ، مما يمكن أن يزيد من رضاهم و تحفيزهم.

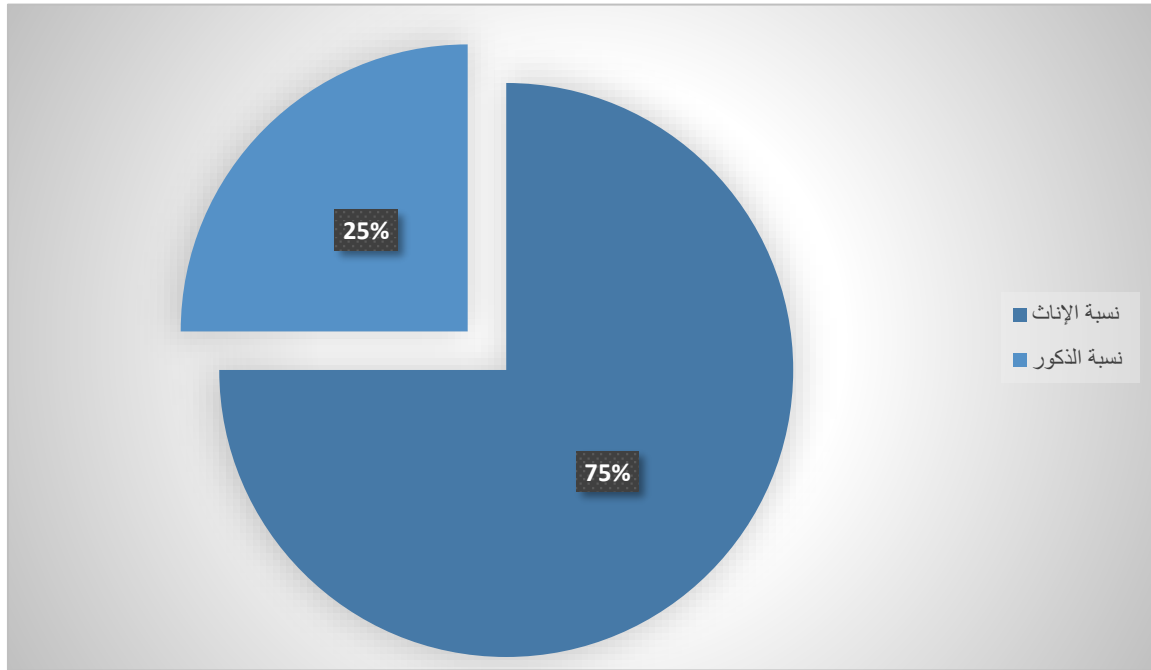
■ نسبة تقييم الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من قبل
أفراد الطاقم الطبي تدل على أن هناك بعض المشاكل في هذا المجال ما يعني ان جزءا كبيرا من الموظفين لا يلتزمون
بالكامل بالتعليمات ، أو أنهم غير متأكدين منها أو أنهم لا يرون أن هناك حاجة إلى تحسينها ، فقد تكون التعليمات غير
واضحة او يصعب فهمها مما يجعل أفراد الطاقم الطبي غير متأكدين من كيفية اتباعها ، أو أنهم لا يشعرون بالحافز
الكافي للإلتزام بالتعليمات أو أن هناك تساهل في تطبيقها . و بالتالي يجب مراجعة التعليمات و الأنظمة بالمستشفى و
تحديثها لجعلها واضحة و مفهومة من خلال استخدام لغة بسيطة و تجنب المصطلحات المعقدة، كما يجب وضع نظام
للحوافز و المكافآت لأفراد الطاقم الطبي الملتزمين بالتعليمات ، مع الإعتراف بجهودهم و تقديرها .

ت. تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بفئة الطاقم الشبه طبي

جدول رقم (65) توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	الجنس
% 25	9	ذكر	
% 75	27	أنثى	
%100	36	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد الطاقم الشبه طبي حسب متغير الجنس حيث يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها إحصائياً أن نسبة الإناث قدرت ب 75% من أفراد الطاقم الشبه طبي ويشير هذا التوزيع طبيعة العمل في القطاع الصحي ، بحيث قد تكون هناك نسبة أكبر من النساء العاملات ، في حين قدرت نسبة الذكور ب 25% ما يعادل ربع العينة فقط و التي تمثل أقلية من المشاركين الذكور في العينة

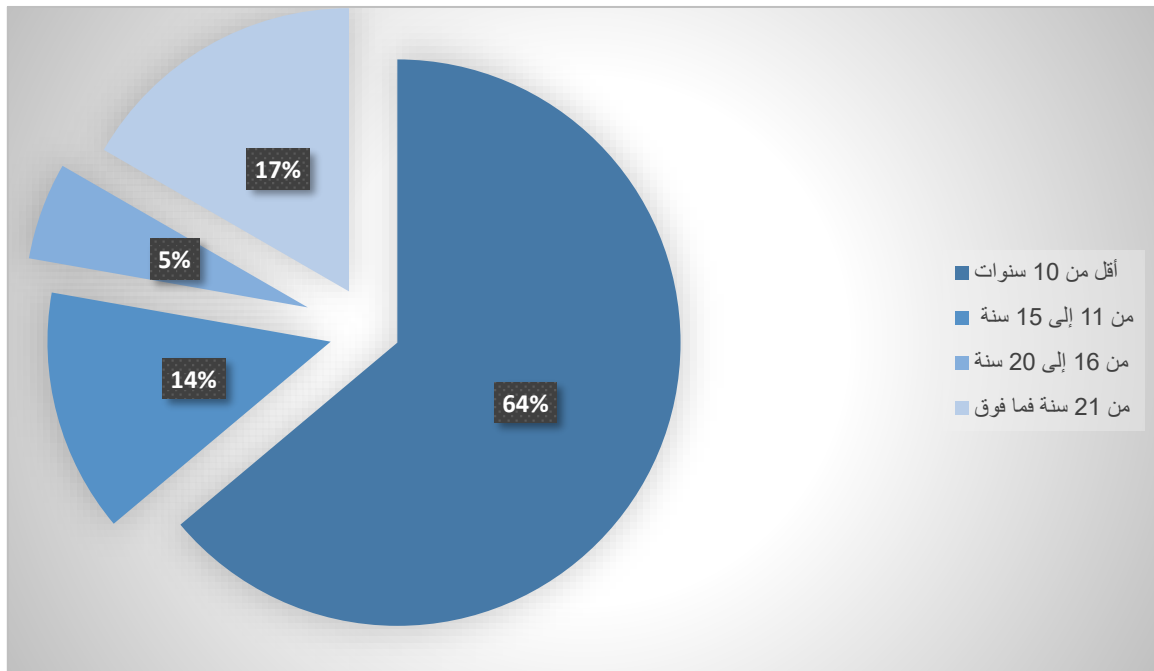


شكل رقم (57) توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الجنس

جدول رقم (66) توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	الأقدمية في العمل
64 %	23	أقل من 10 سنوات	
14 %	5	من 11 إلى 15 سنة	
5 %	2	من 16 إلى 20 سنة	
17 %	6	من 21 فما فوق	
100 %	36	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد الطاقم الشبه طبي حسب متغير الأقدمية في العمل في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها إحصائيا أن الغالبية العظمى من المشاركين 64 % لديهم خبرة "أقل من 10 سنوات" و التي تعتبر الفئة المهيمنة و هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين في المستشفى لديهم خبرة متوسطة و يمكن تفسير ذلك إلى معدل دوران معتدل للموظفين ، أو يمكن ان يعود ذلك إلى طبيعة المستشفى باعتباره مركز استشفائي جامعي و بالتالي وجود عدد كبير من المتدربين و المقيمين الجدد الذين هم في سنوات إكتساب الخبرة . تليها نسبة 17 % و التي تمثل مجموعة من افراد الطاقم الشبه طبي ذوي الخبرة الطويلة "من 21 سنة فما فوق" و هي نسبة معقولة و من الممكن تفسير ذلك إلى وجود عدد من الموظفين الذين بقوا في المستشفى لفترة طويلة مما يعكس الاستقرار التنظيمي و هؤلاء الموظفون يمثلون مصدرا للخبرة و المعرفة و يمكنهم توجيه و دعم الموظفين الجدد . ثم نسبة تقدر ب 14 % و التي تمثل فئة "من 11 على 15 سنة" و هي نسبة أقل بكثير مما يشير إلى انخفاض في عدد الموظفين الذين لديهم خبرة أطول و قد يعزى ذلك إلى قد يكون بعض الموظفين قد تقاعدوا بعد هذه الفترة أو أنهم انتقلوا إلى وظائف أخرى أو مستشفيات أخرى أو قد تمت ترقيةهم إلى مناصب إدارية . و أخيرا نسبة 5 % و التي تمثل فئة "من 16 إلى 20 سنة" و هي نسبة منخفضة جدا مما يشير إلى أن عددا قليلا جدا من الموظفين لديهم هذه الخبرة الطويلة و قد يعزى ذلك إلى نفس الأسباب المذكورة سابقا.

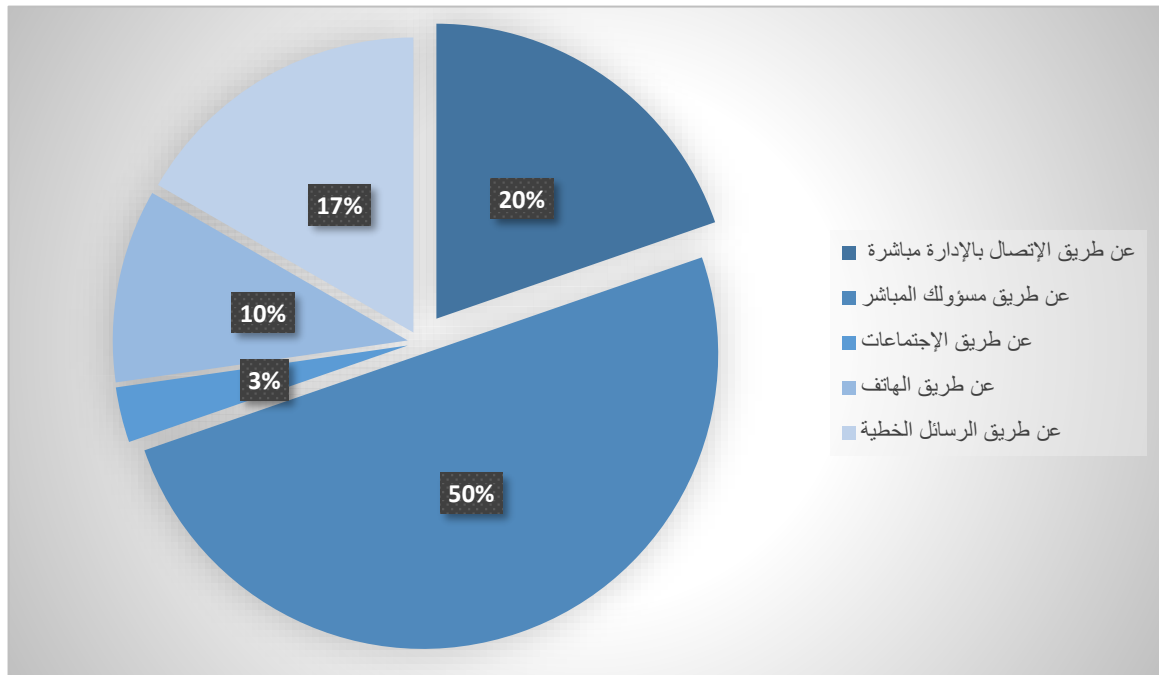


شكل رقم (58) توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (67) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع إدارة المستشفى

الإجابات		العبارات
النسبة المئوية	التكرار	
20 %	13	عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة
50 %	33	عن طريق مسؤولك المباشر
3 %	2	عن طريق الإجتماعات
10 %	7	عن طريق الهاتف
17 %	11	عن طريق الرسائل الخطية
100 %	66	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الطريقة التي يتواصل بها الطاقم الشبه طبي مع إدارة المركز الإستشفائي نفيسة حمود ، بحيث أجاب أغلبية الطاقم الشبه طبي بنسبة قدرت ب 50% أي ما يعادل النصف ب " عن طريق المسؤول المباشر" أي أنهم يفضلون التواصل مع الإدارة عن طريق مسؤولهم المباشر و يعكس هذا الاعتماد الكبير في التواصل هيكلًا تنظيميًا مركزيًا، تليها نسبة 20% من فئة الطاقم الشبه طبي أين كانت إجابتهم ب "عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة" و قد يعكس هذا رغبة الطاقم الشبه طبي في الحصول على معلومات دقيقة و سريعة ، أو ربما يشير إلى وجود قنوات إتصال مفتوحة و فعالة ، في ما أجاب 17% منهم ب "عن طريق الرسائل الخطية" أي أنهم يستخدمون الرسائل الخطية كالمذكرات المصلحية و التقارير كنظام رسمي للتواصل ، في حين أجاب 10% من أفراد الطاقم الشبه طبي ب "عن طريق الهاتف" و هي نسبة أقل ، قد يكون استخدام هذا الأخير في الحالات الطارئة أو التواصل السريع ، و أخيرا أجابت نسبة لا تتجاوز 3% ب "عن طريق الإجتماعات" و هي النسبة الأقل أي أن الإجتماعات ليس وسيلة الإتصال الأكثر شيوعا بين الإدارة و الطاقم الطبي لكن يمكن تحسين فعالية الإجتماعات من خلال تحديد جدول أعمال واضح و توفير وقت كاف للمناقشة و تسجيل القرارات . و بالتالي و من خلال هذه النتائج ، يمكن القول أن معظم العمليات الإتصالية التي تتم بين الطاقم الشبه طبي و الإدارة تتم بشكل رسمي.

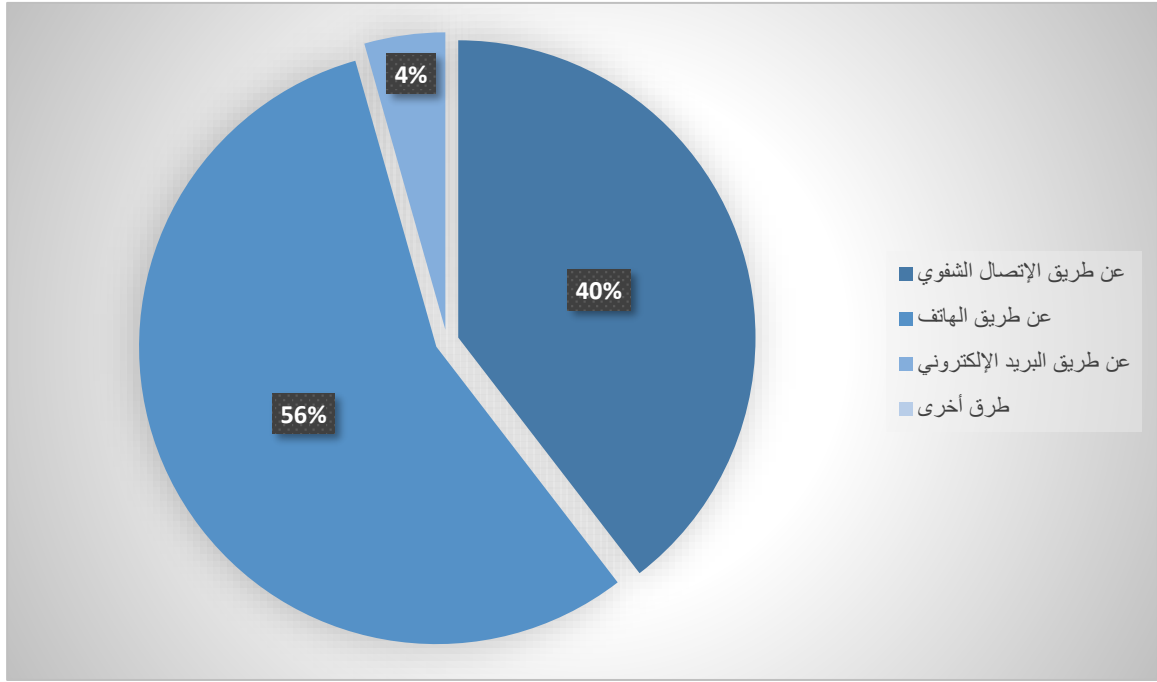


شكل رقم (59) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع إدارة المستشفى

جدول رقم (68) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع زملائهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
40 %	28	عن طريق الإتصال الشفوي	كيف تتم عملية الإتصال مع زملائك في العمل ؟
56 %	52	عن طريق الهاتف	
4 %	3	عن طريق البريد الإلكتروني	
0 %	0	طرق أخرى	
100 %		المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه ، الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع زملائهم في العمل بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود ، حيث أجاب أغلبية أفراد الطاقم الشبه طبي بنسبة قدرت ب 56% ب "عن طريق الهاتف" و تعتبر هذه النسبة هي الأعلى مما يدل على أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداما للتواصل و يمكن أن يعزى ذلك إلى سهولة الوصول، السرعة في نقل المعلومات و القدرة على التواصل مع الزملاء البعيدين كما يمكن ارجاع استخدام الهاتف على نطاق واسع في المستشفى إلى تنسيق المواعيد و تبادل المعلومات المتعلقة بالمرضى و تلقي المكالمات الطارئة . ثلثها نسبة قدرت ب 40% اين أجاب أفرادها من الطاقم الشبه طبي ب "عن طريق الإتصال الشفوي" و تمثل أيضا نسبة كبيرة أيضا من طرق التواصل مع الزملاء في المستشفى ما يشير إلى أهمية التفاعل المباشر في بيئة العمل كما يعكس هذا الحاجة إلى تبادل المعلومات الفورية ، بناء العلاقات و حل المشكلات بشكل أسرع كما يمكن أن يكون ضروريا للتنسيق السريع بين أعضاء الطاقم الشبه طبي و تبادل المعلومات الهامة المتعلقة بالمرضى و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، في ما أجابت نسبة قدرت ب 4% ب "عن طريق البريد الإلكتروني" و تشير هذه النسبة المنخفضة إلى أن البريد الإلكتروني ليس الوسيلة الأنجع للتواصل في هذه البيئة و قد يرجع ذلك إلى أن البريد الإلكتروني يعتبر أبطأ من الإتصال الشفوي أو الهاتف أو قد لا يكون مناسباً للمعلومات العاجلة فقد يستخدم فقط لإرسال التقارير و جدولة المواعيد و التواصل مع الإدارة و لكنه قد لا يكون الخيار الأول للتواصل اليومي بين الموظفين، و أخيرا لم يتم ذكر أي طرق أخرى ما يشير إلى أن الطاقم الشبه طبي يعتمد بشكل أساسي على الطرق المذكورة أعلاه. و بالتالي و من خلال هذه النتائج ، نرى أن معظم العمليات الإتصالية بين زملاء العمل في فئة الطاقم الشبه طبي تتم بطريقة غير رسمية.

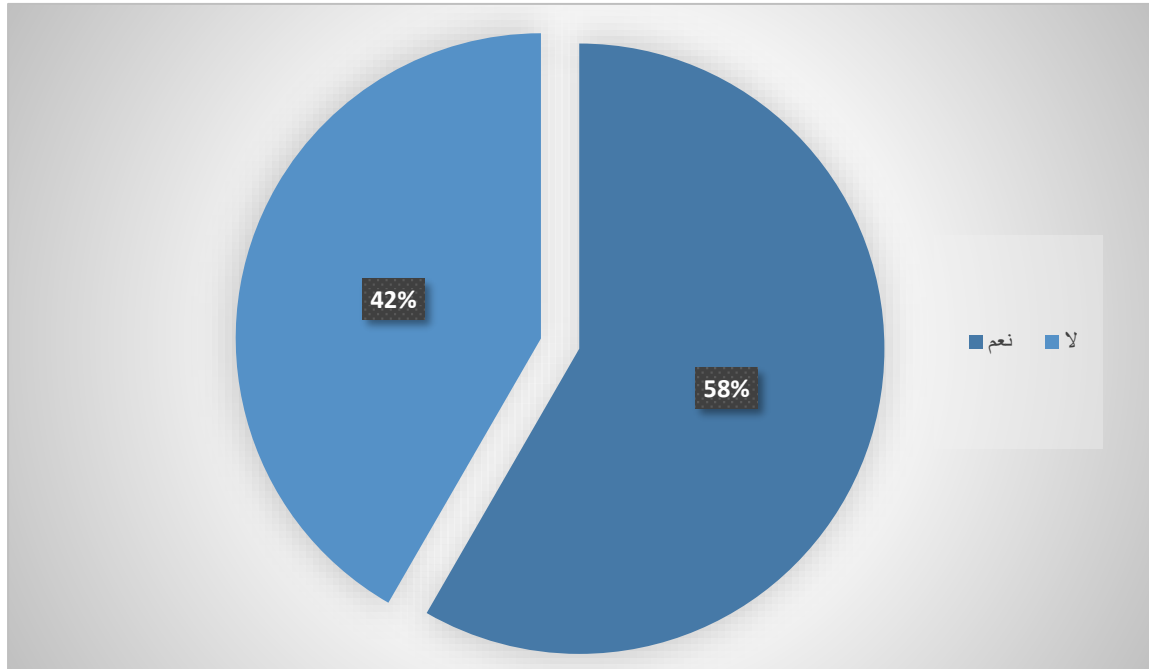


شكل رقم (60) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع زملائهم في العمل

جدول رقم (69) يبين سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الشبه طبي

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
58 %	21	نعم	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة ؟
42 %	15	لا	
100 %	32	المجموع	

يبين الجدول أعلاه نتائج سهولة العملية الإتصالية في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الشبه طبي ، بحيث أجاب أغلبية أفراد الطاقم الطبي ب "نعم" بنسبة 58 % و تعكس هذه النسبة أن الغالبية العظمى من الطاقم الشبه طبي (أكثر من النصف) يرون أن عملية التواصل مع المسؤولين المباشرين سهلة ما يشير إلى أن قنوات الإتصال فعالة و متاحة أو أن المسؤولين يبدلون جهدا لجعل التواصل سلسا. في ما أجاب بقية الأفراد أي بنسبة 42% ب "لا" و هذه النسبة تعني أن النسبة كبيرة من الطاقم (ما يقرب من النصف) يواجهون صعوبة في التواصل مع المسؤولين المباشرين ما يشير إلى وجود عوائق في التواصل كعدم وضوح قنوات الإتصال ، عدم كفاءة المسؤولين في الوصل ، شعور هذه النسبة أفراد الطاقم الشبه طبي بعدم الأمان أو الخوف من التعبير عن آرائهم ، اختلاف في وجهات النظر أو سوء الفهم أو أن هناك مشاكل في العلاقة بين أفراد الطاقم الشبه طبي و المسؤولين المباشرين. و بشكل عام ، تشير النتائج إلى أن هناك جوانب إيجابية في عملية التواصل في المستشفى، و لكن هناك أيضا مجال للتطوير.



شكل رقم (61) يبين سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الشبه طبي

بعدها ، قامت الباحثة بطرح سؤال "كيف ذلك ؟ " لمعرفة تفاصيل أكثر سواء المعوقات التي تجعل التواصل مع المسؤولين المباشرين صعبا أو الأسباب التي وراء جعل الإتصال بالمسؤولين المباشرين سهلا ، و تمحورت إجابات أفراد الطاقم الشبه طبي في ما يلي :

بالنسبة للفئة التي أجابت بأن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين سهلة ، أرجعت ذلك إلى :

- تنوع طرق الإتصال : حيث يستخدم الطاقم الشبه طبي مجموعة متنوعة من طرق الإتصال ، بما في ذلك الإتصال المباشرة ، الرسائل الإدارية ، الإتصال الشفهي ، الهاتف و الطلبات الخطية.
- تفضيل الإتصال المباشر : ذكر الإتصال المباشر كطريقة مفضلة عدة مرات ، مما يشير إلى أهمية التواصل المباشر في حل المشكلات و تبادل المعلومات.

بالنسبة للفئة التي أجابت بأن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين صعبة ، أرجعت ذلك إلى :

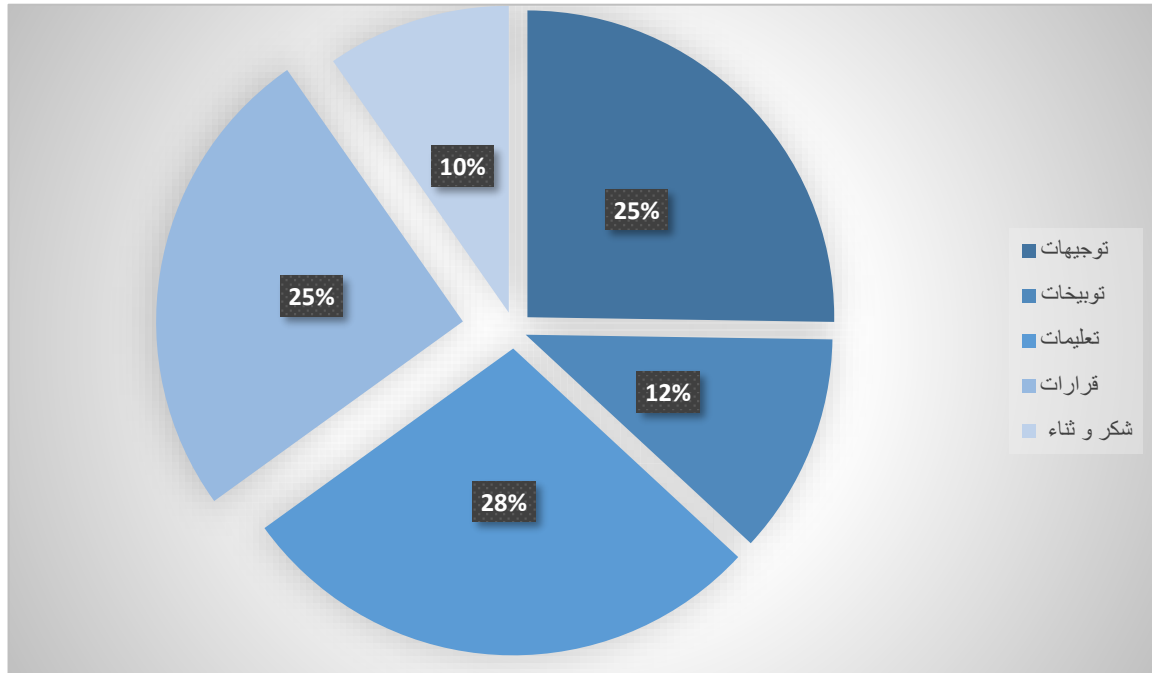
- تأثير ضغط العمل : باعتبار ضغط العمل و ضيق الوقت من أبرز العوائق التي تحد من سهولة الإتصال بالمسؤولين.
- تأخر المعلومات : يمثل تأخر المعلومات مشكلة رئيسية بالنسبة لأفراد الطاقم الشبه طبي بحيث يؤثر على سير العمل و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .
- الحاجة إلى وسائل لتسهيل الإتصال : يشير عدم توفر وسائل تسهيل الإتصال إلى الحاجة إلى توفير أدوات و وسائل اتصال إضافية .
- أيام الإستقبال : وجوب تنظيم أيام الإستقبال حسب أفراد الطاقم الشبه طبي بشكل فعال لضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب.

و بالتالي تظهر الإجابات أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين تواجه بعض التحديات ، مثل ضغط العمل ، ضيق الوقت و تأخر وصول المعلومات . و لتحسين هذه العملية ، يجب على المستشفى دراسة هذه التحديات و توفير وسائل اتصال فعالة تسهل على الموظفين التواصل مع المسؤولين في الوقت المناسب.

جدول رقم (70) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الشبه طبي من رئيسهم في العمل

الإجابات		العبارات		
النسبة المئوية	التكرار	الرسالة التي تتلقاها من رئيسك عبارة عن		
25 %	26			توجيهات
12 %	12			توبيخات
28 %	29			تعليمات
25 %	26			قرارات
10 %	10	شكر و ثناء		
100 %		المجموع		

يوضح الجدول أعلاه نتائج طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها أفراد الطاقم الشبه طبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث أجاب أغلب أفراد الطاقم الشبه طبي ب "تعليمات" بنسبة قدرت ب 28% و هي النسبة الأعلى و التي تشير إلى أن غالبية الموظفين يتلقون تعليمات من رؤسائهم ما يعكس طبيعة العمل في المستشفيات حيث تتطلب المهام غالبا اتباع إجراءات محددة و تعليمات واضحة لضمان جودة الرعاية. تليها "توجيهات" ب 25% و "قرارات" بنفس النسبة 30% ، و يشير تقارب النسب بين التوجيهات و القرارات إلى أن الرؤساء يشاركون في توجيه الموظفين و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ما يعكس دور القيادة في توجيه الفرق و اتخاذ القرارات اللازمة ما يساهم في سير العمل بسلاسة . بعدها نسبة قدرت ب 12% و الذين أجابوا ب " توبيخات" و هي اقل نسبيا مما قد يشير إلى أن بيئة العمل في المستشفى تحافظ على مستوى معين من الإنضباط و لكنها ليست قمعية بشكل مفرط كما يشير ذلك على أن هناك بعض الأخطاء أو المخالفات التي يتم التعامل معها و لكنها ليست بشكل متكرر. و أخيرا قدرت نسبة "شكر و ثناء" ب 10% و هي النسبة الأقل و التي تشير إلى أن التقدير و الثناء على هود أفراد الطاقم الشبه طبي بمستشفى نفيسة حمود ليس شائعا بالقدر الكافي ، كما يمكن أن يشير إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة التقدير و الإعتراف بالجهود لتحفيز الموظفين .



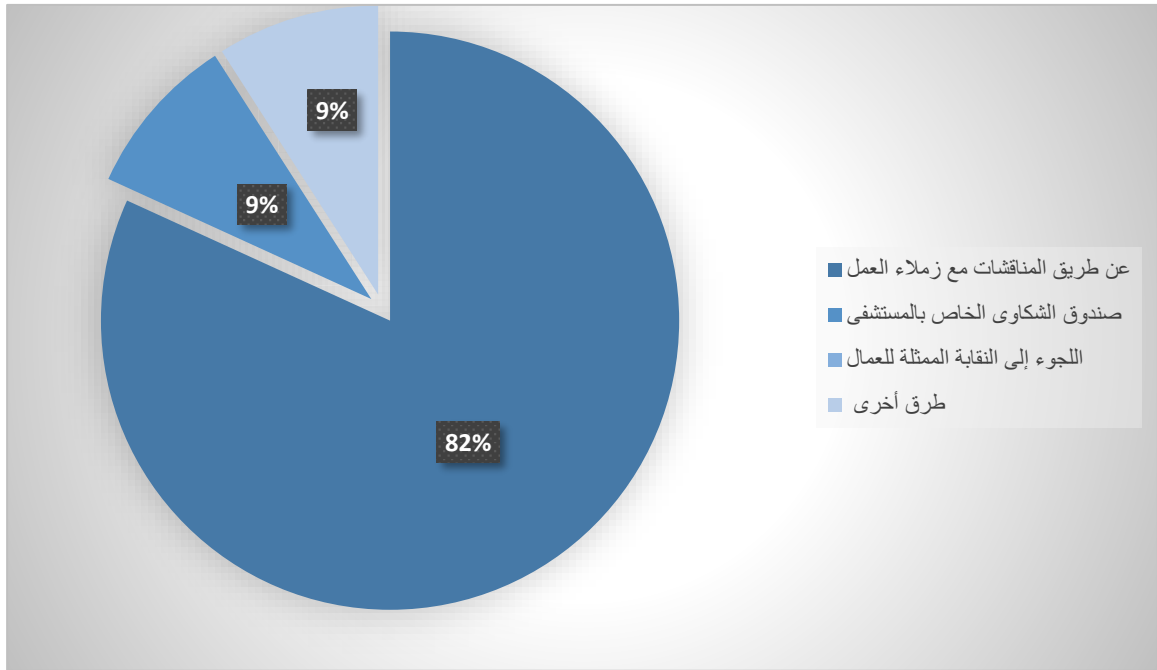
شكل رقم (62) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الشبه طبي من رئيسهم في العمل

العمل

جدول رقم (71) يوضح الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الشبه طبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
82 %	36	عن طريق المناقشات مع زملاء العمل	كيف تعبر عن المشاكل التي تعرقل عملك في المستشفى؟
9 %	4	صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى	
0 %	0	اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال	
9 %	4	طرق أخرى	
100 %	42	المجموع	

تمثل نتائج الجدول أعلاه ، الطريقة التي يعبر بها الطاقم الشبه طبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، بحيث أقر غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي بنسبة قدرت ب 82 % ب " عن طريق المناقشات مع زملاء العمل" و تظهر هذه النسبة العالية أن الموظفين يفضلون التواصل المباشر مع زملائهم عند مواجهة مشكلات. هذا يشير إلى وجود بيئة عمل تعزز التعاون و التفاعل بين الأفراد ، فالمناقشات قد تكون وسيلة فعالة لتبادل الأفكار و الحلول، مما يعكس ثقافة اتصال قوية ضمن الفريق ، تليها نسبة قدرت ب 9% أقرت ب "صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى" و تشير هذه النسبة المنخفضة إلى أن الموظفين لا يعتبرون صندوق الشكاوى وسيلة فعالة للتعبير عن مشكلاتهم ، و قد يعود ذلك بسبب عدم الثقة في فعالية هذا النظام أو عدم الشعور بأن الشكاوى ستؤخذ بعين الإعتبار ، كما أنه من المهم أن تفكر الإدارة في تحسين هذا النظام ليكون أكثر شفافية و فاعلية ، كما عبرت نسبة 9% بطرق أخرى أي أساليب أخرى تمثلت في استخدام طرق غير رسمية كالهاتف و مواقع التواصل الاجتماعي أو باستخدام وسائل رسمية تمثلت في الإتصال المباشر بالمسؤول عنهم ، أو بصيغة تقرير أو عرض رسمي . في حين أن كانت نسبة الإجابة عن "اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال" بنسبة 0% أي عدم وجود استجابة من أفراد الطاقم الشبه طبي للجوء إلى النقابة ما يدل على عدة أسباب منها ما قد يعني أن أفراد الطاقم الشبه طبي لا يشعرون بأنهم بحاجة إلى دعم النقابة أو أنهم غير راضين عن دور النقابة في تمثيلهم ، هذا الأمر قد يستدعي مراجعة العلاقة بين النقابة و أفراد الطاقم الشبه طبي.

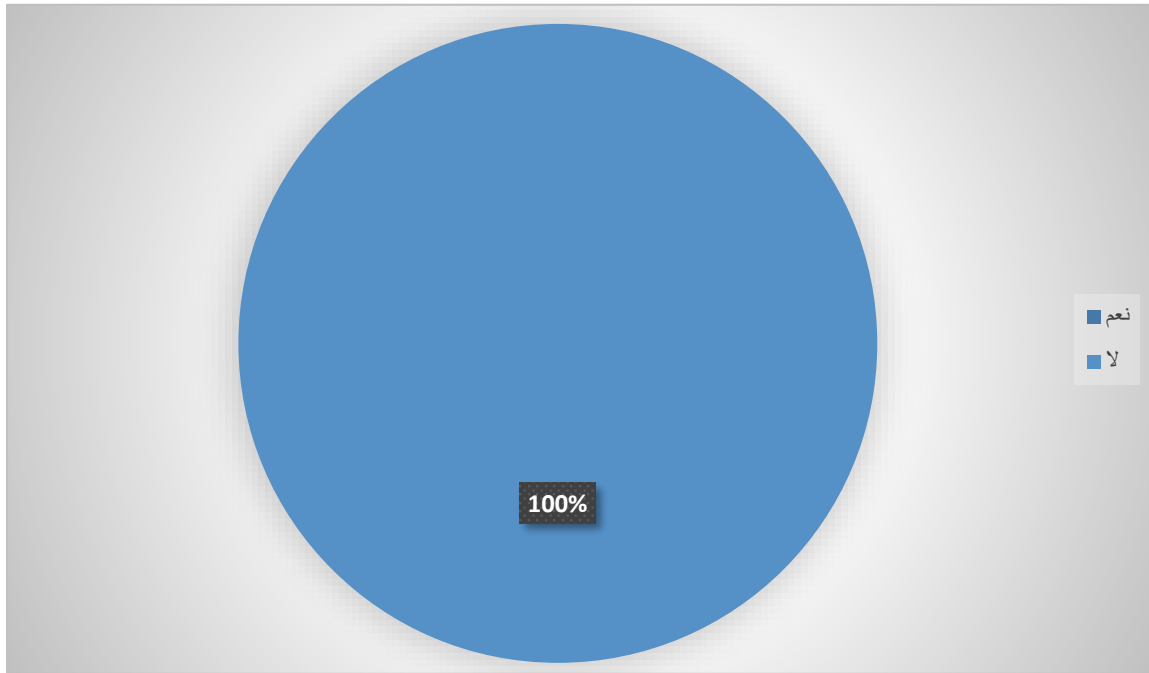


شكل رقم (63) يوضح الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الشبه طبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى

جدول رقم (72) مشاركة الطاقم الشبه طبي في اتخاذ القرارات من عدمه

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
0 %	0	نعم	هل يقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ؟
100 %	36	لا	
100 %	36	المجموع	

تمثل نتائج الجدول أعلاه ما إذا يتم مشاركة الطاقم الشبه طبي في إتخاذ القرارات التي تخص المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من قبل القائمين عليه ، بحيث أجاب كامل أفراد الطاقم الشبه طبي ب "لا" أي 100 % أي أنهم أجمعوا على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ما يعني أن القرارات تتخذ من قبل الإدارة العليا أو جهات أخرى دون الأخذ بعين الإعتبار آراء و مقترحات الطاقم الشبه طبي ، كما قد يكون المستشفى يتبع هيكل تنظيمي هرميا صارما ، حيث تتركز السلطة في القمة ، و لا يتم تفويضها إلى المستويات الأدنى ، كما قد يعود ذلك إلى غياب قنوات اتصال فعالة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم او تقديم مقترحاتهم ، كما قد تكون ثقافة المستشفى استبدادية و غير مشجعة على المشاركة ، بحيث يُنظر إلى آراء الطاقم الشبه طبي على أنها غير مهمة أو غير ضرورية ، يمكن أيضا إرجاع ذلك على وجود قيود على الوقت أو الموارد تمنع إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار .

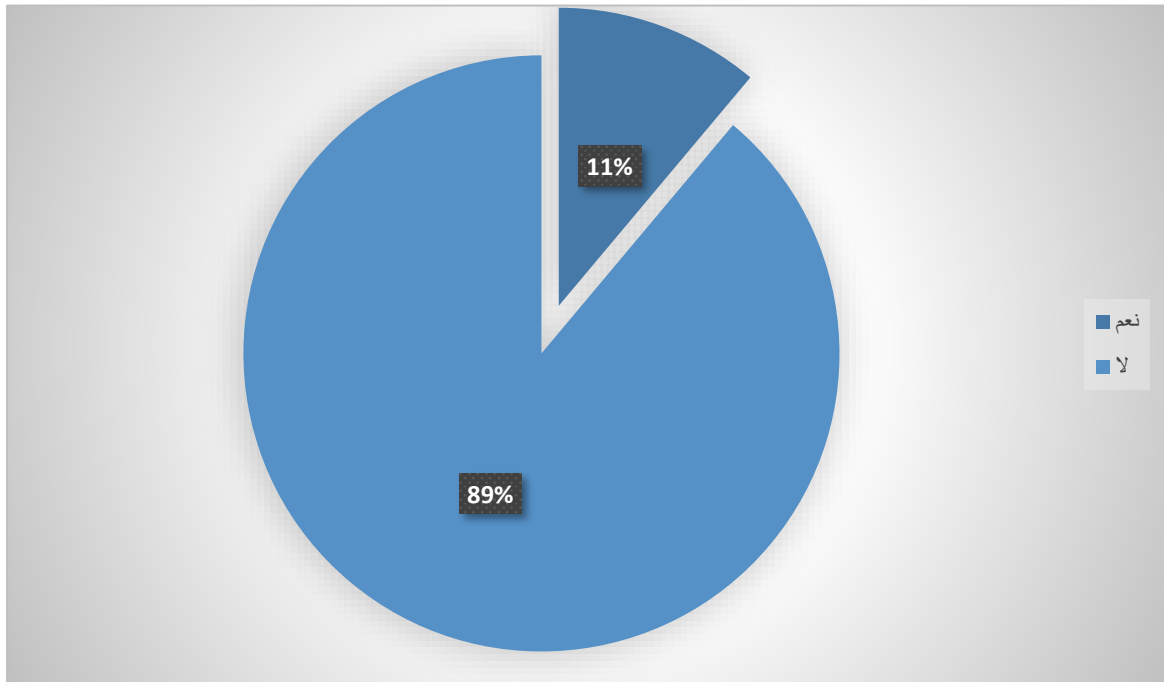


شكل رقم (64) مشاركة الطاقم الشبه طبي في اتخاذ القرارات من عدمه

جدول رقم (73) يوضح ملائمة راتب الطاقم الشبه طبي من عدمه لأهمية العمل الذي يقومون به

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
11 %	4	نعم	هل يتلاءم راتبك مع أهمية العمل الذي تقوم به ؟
89 %	32	لا	
100 %	36	المجموع	

توضح النتائج في الجدول أعلاه ، مدى ملائمة راتب أفراد الطاقم الشبه طبي مع العمل الذين يقومون به في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث كانت إجابة غالبية الأفراد "لا" بنسبة كبيرة و التي قدرت ب 89% حيث تعكس عدم رضا واسع النطاق عن الرواتب و بالتالي فيشير هذا إلى أن غالبية الموظفين لا يشعرون بأنهم يحصلون على تعويض عادل مقابل عملهم ، و من الممكن ان يعود هذا لعدة أسباب منها قد تكون الرواتب في المستشفى محل الدراسة أقل من المتوسط في نفس المجال أو أقل مما يستحقه الموظفون بناء على خبرتهم و مهاراتهم ، أو قد لا تتناسب الرواتب مع تكاليف المعيشة في المنطقة ، مما يجعل من الصعب على الموظفين تلبية احتياجاتهم الأساسية ، أو قد يشعر الموظفون بأن عملهم لا يحظى بالتقدير الكافي مع الإدارة ، مما يؤثر على رضاهم على رواتبهم أو قد يقارن أفراد الطاقم الشبه طبي رواتبهم بزملائهم أو بأشخاص في وظائف مماثلة في مؤسسات أخرى و يعرفون بأنهم يحصلون على أجور أقل . في حين تشير نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 11 % و التي أجابت ب "نعم" و هي نسبة ضئيلة تمثل افراد الطاقم الشبه طبي الذين يشعرون بأن رواتبهم تتناسب مع أهمية عملهم و قد يعزى ذلك إلى عدة عوامل كتقديرهم للفوائد الأخرى للوظيفة مثل الاستقرار أو بيئة العمل الجيدة - أو توقعاتهم الأولية المنخفضة للراتب أو شعورهم بالرضا الوظيفي العام.

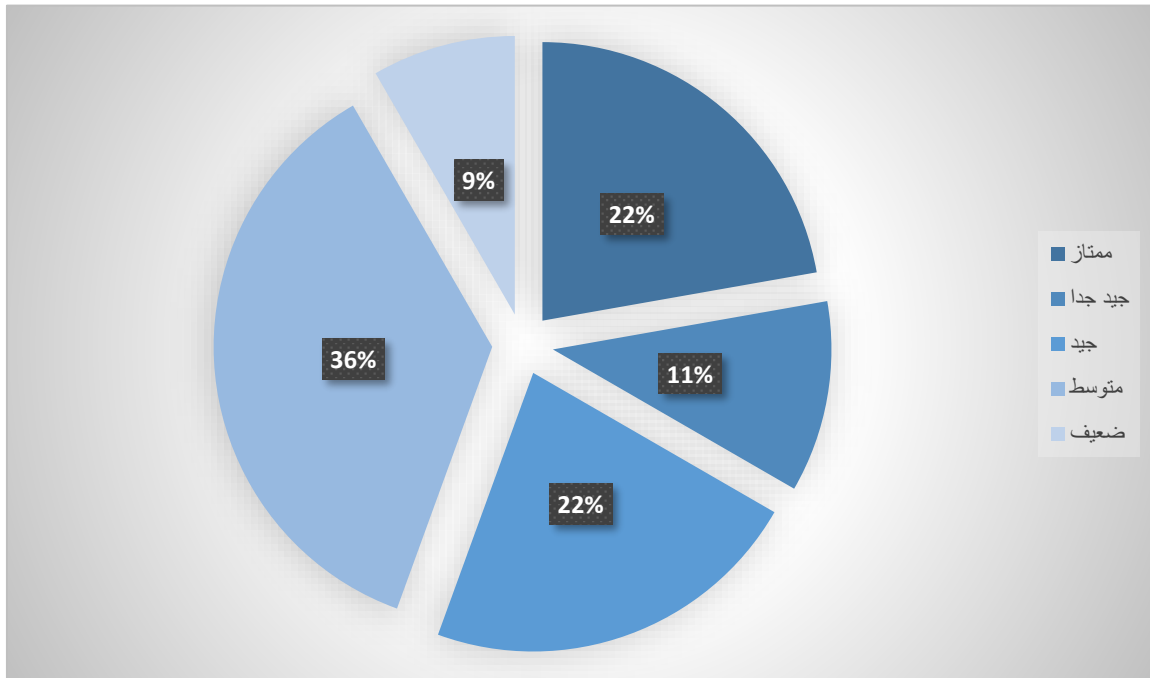


شكل رقم (65) يوضح ملائمة راتب الطاقم الشبه طبي من عدمه لأهمية العمل الذي يقومون به

جدول رقم (74) يوضح تقييم الطاقم الشبه طبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
22 %	8	ممتاز
11 %	4	جيد جدا
22 %	8	جيد
36 %	13	متوسط
9 %	3	ضعيف
100 %	36	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ، نتائج كيفية تقييم أفراد الطاقم الشبه طبي لعلاقتهم برؤسائهم ب المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، حيث أقرت نسبة قدرت ب 36% ب "متوسط" و هي النسبة الأعلى ، و تعني أن غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي يرون علاقاتهم برؤسائهم في مستوى متوسط ، هذا قد يشير إلى وجود بعض المشاكل في التواصل أو التوقعات غير الواضحة. تليها نسبة قدرت ب 22% عبروا ب "جيد" و بنفس النسبة أي 22% عبروا ب "ممتاز" بحيث تشير هذه النسب إلى أن ما يقرب من نصف أفراد الطاقم الشبه طبي 44% لديهم تقييم إيجابي لعلاقتهم برؤسائهم ما يدل على وجود مستوى جيد من التواصل و التعاون ، مما قد ينعكس إيجابا على سلوكهم التنظيمي . ثم نسبة قدرت ب 11% و التي أقرت ب "جيد جدا" ، هذه النسبة ، بالإضافة إلى نسبة "جيد" و "ممتاز" تشير إلى أن نسبة جيدة من الموظفين لديهم علاقات إيجابية برؤسائهم. و أخيرا عبرت نسبة قدرت ب 9% ب "ضعيف" ما تدل على وجود عدد قليل من أفراد الطاقم الشبه طبي الذين لديهم علاقات سلبية برؤسائهم ما يجب دراسة أسباب هذه العلاقات السلبية لأنها قد تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي .

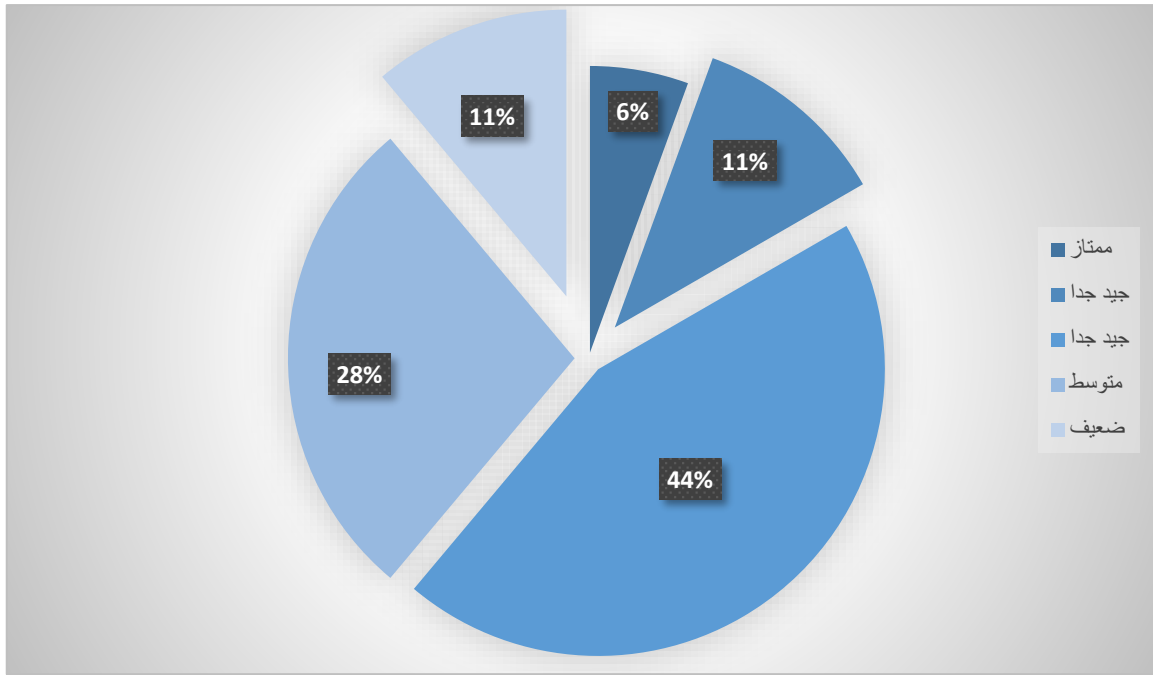


شكل رقم (66) يوضح تقييم الطاقم الشبه طبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل

جدول رقم (75) يوضح كيفية تقييم الطاقم الشبه طبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	
6 %	2	ممتاز	كيف تقييم الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل ؟
11 %	4	جيد جدا	
44 %	16	جيد	
28 %	10	متوسط	
11 %	4	ضعيف	
100 %	36	المجموع	

يبين الجدول أعلاه ، نتائج تقييم أفراد الطاقم الشبه طبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، بحيث أجاب أغلبية أفراد عينة الأسلاك المشتركة ب "جيد" بنسبة 44 % ، هذه النسبة الأعلى تشير إلى أن غالبية الطاقم الشبه طبي (ما يقرب من نصفهم) يرون أن الإلتزام بالأنظمة جيد ما يعكس مستوى جيدا من الوعي و الإلتزام بالتعليمات . تلتها نسبة قدرت ب 28% عبروا ب "متوسط" بحيث تشير هذه النسبة إلى جزءا كبيرا من الطاقم يرى أن الإلتزام بالأنظمة في مستوى متوسط ، هذا قد يعني أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو أن هناك بعض الغموض في فهم الأنظمة أو تطبيقها . ثم نسبة 11% أقرت ب "ضعيف" ما تشير إلى أن جزءا من الطاقم يرى أن الإلتزام بالأنظمة ضعيف ، هذا يستدعي الاهتمام ، حيث قد يشير إلى وجود مشكلات في فهم الأنظمة أو عدم وجود الحوافز الكافية للإلتزام أو حتى وجود عقبات تعيق الإلتزام . و بنفس النسبة أي 11% عبروا ب "جيد جدا" و تشير هذه النسبة إلى أن جزءا من الطاقم يرى الإلتزام بالأنظمة جيد جدا في المستشفى محل الدراسة ما يعكس مستوى عال من الإلتزام بالوعي . و أخيرا، نسبة تقدر ب 6% أقروا ب "ممتاز" و هذه النسبة هي الأقل ، و تشير إلى أن جزءا صغيرا منى الطاقم يرى أن الإلتزام بالأنظمة ممتازا ما يعكس أعلى مستويات الإلتزام و التميز في تطبيق الأنظمة. و بشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى الإلتزام بالأنظمة و القوانين في المستشفى يعتبر جيدا، مع وجود نسبة كبيرة من الطاقم يرى ذلك، و مع ذلك، هناك مجال للتحسين.



شكل رقم (67) يوضح كيفية تقييم الطاقم الشبه طبي الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة

للعمل

ث. استنتاجات الأسئلة الخاصة بالطاقم الشبه طبي و تقديم بعض الحلول و الإقتراحات

نتائج الأسئلة :

المحور الأول : البيانات الشخصية

- استنتاجات الدراسة حول متغير الجنس : من خلال ما توصلنا إليه عبر هذه الدراسة الميدانية نستنتج أن نسبة الإناث تمثل تقريبا ثلاثة أرباع من نسبة الذكور من أفراد الطاقم الشبه طبي .
- استنتاجات الدراسة حول متغير الأقدمية في العمل : غالبية افراد الطاقم الشبه طبي تتراوح مدة خدمتهم في المستشفى "أقل من 10 سنوات" بنسبة 64 %.

المحور الثاني : استنتاجات الدراسة حول واقع الثقافة الإتصالية لفئة الطاقم الشبه طبي بالمركز

الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- تتم عملية التواصل بين غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي مع إدارة المستشفى "عن طريق المسؤول المباشر" بنسبة 50%.
- تتم عملية التواصل بين أفراد الطاقم الشبه طبي مع زملائهم في العمل "عن طريق الهاتف" بنسبة 65% .
- 58% من أفراد عينة الطاقم الشبه طبي يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى محل الدراسة سهلة .
- غالبية أفراد عينة الطاقم الشبه طبي في هذه الدراسة أي 28% يرون أن الرسالة الإتصالية التي يتلقونها من رئيسهم في العمل هي عبارة عن تعليمات.
- 82% من أفراد عينة الطاقم الشبه طبي يعبرون عن المشاكل التي تواجههم في أداء عملهم "عن طريق المناقشات مع زملاء العمل" .
- جميع أفراد الطاقم الشبه طبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود أي 100% أقرروا بعدم مشاركتهم من قبل القائمين على المستشفى في إتخاذ القرارات.

المحور الثالث : استنتاجات الدراسة حول السلوك التنظيمي لأفراد الطاقم الشبه طبي بالمركز الإستشفائي

الجامعي نفيسة حمود

- 89% من أفراد عينة الطاقم الشبه طبي أقرروا بعدم ملاءمة راتبهم مع أهمية العمل الذين يقومون به.
- 36% من أفراد فئة الطاقم الشبه طبي قيموا علاقتهم برؤسائهم في العمل ب "متوسط".
- 44% من أفراد فئة الطاقم الشبه طبي قيموا الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التنظيمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ب "متوسط" .

النتائج العامة الخاصة بفئة الطاقم الطبي مع تقديم بعض الحلول و الاقتراحات

- تشير النتائج المتعلقة بطريقة تواصل افراد الطاقم الشبه طبي مع إدارة المستشفى أن نصف المعلومات و الرسائل تمر عن طريق المسؤول المباشر ما يضمن أن المعلومات تتدفق بشكل منظم و تخضع للرقابة و في نفس الوقت قد يشعر أفراد الطاقم الشبه طبي بالمستشفى بأهم غير قادرين على التواصل المباشر مع الإدارة مما يؤثر على رضاهم. و بالتالي من الممكن استخدام التكنولوجيا كمنصات التواصل الداخلي لتبادل المعلومات أي العمل على تنويع قنوات الإتصال.
- تشير النتيجة التي توصلنا إليها ان الهاتف هو الأداة الأساسية لتواصل افراد الطاقم الطبي بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود مع زملائهم في العمل بسبب تسهيل التواصل السريع و الفوري مما يسمح للموظفين بالرد على الإستفسارات أو طلب المساعدة بسرعة لكن الإعتماد الكبير عليه قد يؤدي إلى إهمال وسائل الإتصال الأخرى مثل الإجتماعات الشخصية او المذكرات كما من الممكن أن يؤدي إلى التشويش على العمل ، خاصة إذا كان هناك الكثير من المكالمات و الرسائل . و بالتالي وجب تشجيع استخدام وسائل اتصال أخرى كالبريد الإلكتروني و الإجتماعات الشخصية و المذكرات لتبادل المعلومات الهامة أو المعقدة ، و وضع سياسات واضحة للتواصل من خلال تحديد متى و كيف يجب استخدام الهاتف و متى يجب استخدام وسائل الإتصال الأخرى مع وضع قواعد للمكالمات و الرسائل مثل تحديد وقت الرد ، و تحديد من يجب الإتصال به، و الهم من ذلك تحسين البنية التحتية للتواصل من خلال توفير أجهزة هاتف حديثة و موثوقة و توفير شبكة أنترنت قوية لتسهيل استخدام البريد الإلكتروني و الوسائل الأخرى .
- تشير النتيجة الخاصة برؤية افراد عينة الطاقم الشبه طبي على أن الإتصال بالمسؤولين المباشرين ليس بالأمر السهل إلى وجود مشكلة في التواصل بالمستشفى ما يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للعمال من خلال انخفاض الروح المعنوية و بالتالي انخفاض الحافز المعنوي ، كما يعيق هذا المشكل التعاون بين افراد الطاقم الشبه طبي و الإدارة مما يؤثر على العمل الجماعي . و بالتالي وجب تشجيع استخدام القنوات الأكثر فعالية للمعلومات المختلفة مثلا الإجتماعات للمعلومات المعقدة و البريد الإلكتروني للمعلومات الروتينية ، خلق بيئة مفتوحة و توفير آليات لتلقي الملاحظات كصناديق الاقتراحات و استطلاعات الرأي .
- تشير نتائج غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي إلى أن الرسائل التواصلية التي يتلقونها من رؤسائهم في العمل هي مجرد تعليمات مما قد يحد من فرص التعبير عن الآراء و المقترحات أي أنه تواصل أحادي الإتجاه ما يؤدي إلى محدودية التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين مما يؤثر على بناء العلاقات الإيجابية في مكان العمل . و بالتالي وجب على القائمين على مستشفى نفيسة حمود تنظيم ورش عمل للموظفين و الرؤساء لتعزيز مهارات التواصل الفعال بما في ذلك الإستماع النشط و التعبير عن الآراء بوضوح ، عقد اجتماعات دورية مفتوحة حيث تمكن أفراد الطاقم الشبه طبي من طرح الأسئلة و مشاركة الأفكار بحرية ، الإعتراف بجهود الطاقم و تقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف المستشفى ، و من خلال هذه الاقتراحات و التي تهدف إلى تحويل ثقافة الإتصال في مكان العمل من ثقافة تعتمد على التعليمات إلى ثقافة تشجع على الحوار و التفاعل المتبادل.
- تشير نتيجة غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي أنهم يعبرون عن مشاكلهم في العمل من خلال المناقشات مع زملاء العمل ما يعكس أهمية التواصل الأفقي بين الزملاء في بيئة العمل ، كما قد يعكس هذا إلى وجود قيود و صعوبات في استخدام القنوات الرسمية للتواصل و، و بالتالي وجي تعزيز قنوات التواصل الرسمية من خلال عقد اجتماعات دورية بين الموظفين و الإدارة لمناقشة المشاكل و الحلول و توفير آليات واضحة لتقديم الشكاوى و الاقتراحات و ضمان الإستجابة لها.

- تشير نتيجة أفراد الطاقم الشبه طبي عن عدم مشاركتهم جميعا في اتخاذ القرارات التي تخص المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، ما يوضح وجود فجوة كبيرة في التواصل و المشاركة داخل المستشفى و بالتالي سيؤدي هذا إلى تدهور بيئة العمل ما يؤثر سلبا على تحفيز العمال و بالتالي انخفاض فعالية الأداء الوظيفي للموظفين بالمستشفى .و لتجاوز هذه المشكلة و تحسين الثقافة الإتصالية و السلوك التنظيمي ، على القائمين على المستشفى اتخاذ مجموعة من الإجراءات كعقد اجتماعات دورية ، استخدام أدوات التواصل الإلكتروني ، توفير صناديق اقتراحات ، و إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال تشكيل فرق عمل و إجراء استطلاعات رأي و تمكين الموظفين من خلال منحهم سلطة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم .
- أقر غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي بمستشفى نفيسة حمود بعدم ملائمة الراتب لأهمية العمل الذي يقومون به ما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى التحفيز لديهم و بالتالي تدهور أدائهم الوظيفي ما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف العامة للمستشفى، و بالتالي وجب على الإدارة إعادة النظر في تقييم الرواتب بما يتناسب مع الأعباء و المهام التي يقوم بها افراد الطاقم الشبه طبي مع تعزيز بيئة العمل من خلال توفير الدعم النفسي و الاجتماعي للموظفين ، و تقديم برامج تدريب و تطوير مهني لتحسين مهاراتهم و زيادة رضاهم ، بالإضافة إلى إنشاء نظام مكافآت و حوافز يشجع الطاقم الشبه طبي على تقديم أفضل ما لديهم مما يعزز شعورهم بالتقدير .
- قيم غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي علاقتهم برؤسائهم في العمل على أنها "متوسطة" ، هذا يعني أن جزءا كبيرا من الموظفين يشعرون بأن علاقتهم برؤسائهم ليست قوية أو إيجابية بالقدر الكافي ، ما يؤكد وجوب تعزيز القيادة الداعمة من خلال تدريب الرؤساء على أساليب القيادة التي تركز على دعم الموظفين مع مكافأة الرؤساء الذين يظهرون سلوكا قياديا داعما مثل تقديم التقدير و التشجيع مع إعادة تقييم العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل دوري لمعرفة ما إذا كانت التحسينات قد تحققت.
- غالبية أفراد الطاقم الشبه طبي قيم الإلتزام بالقوانين و التعليمات المنظمة للعمل بالمستشفى ب "متوسط" بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ما قد يعني عدو وضوح التعليمات أو نقص التدريب الكاف لفهم التعليمات و الأنظمة و كيفية تطبيقها في العمل ، كما قد يكون هناك ضعف الرقابة مما يشجع عدم الإلتزام بها أو غياب الحوافز الكافية ، كما قد تؤثر بيئة العمل التي تغطي فيها ضغوط العمل او العلاقات بين الزملاء على إلتزام الموظفين . و بالتالي على القائمين على المستشفى محل الدراسة العمل على تحسين المعلمات من خلال تبسيطها و استخدام لغة واضحة و توفير أمثلة عملية لتوضيح كيفية تطبيق التعليمات ، توفير التدريب الكافي من خلال تنظيم دورات تدريبية منتظمة للموظفين حول القوانين و الأنظمة ، كما وجب تعزيز الرقابة من خلال وضع آليات رقابة فعالة لضمان الإلتزام بهذه القوانين ، تقديم الحوافز من خلال مكافأة الموظفين الملتزمين بالقوانين و الأنظمة و توفير حوافز مادية و معنوية مع تطبيق عقوبات فعالة على المخالفين .

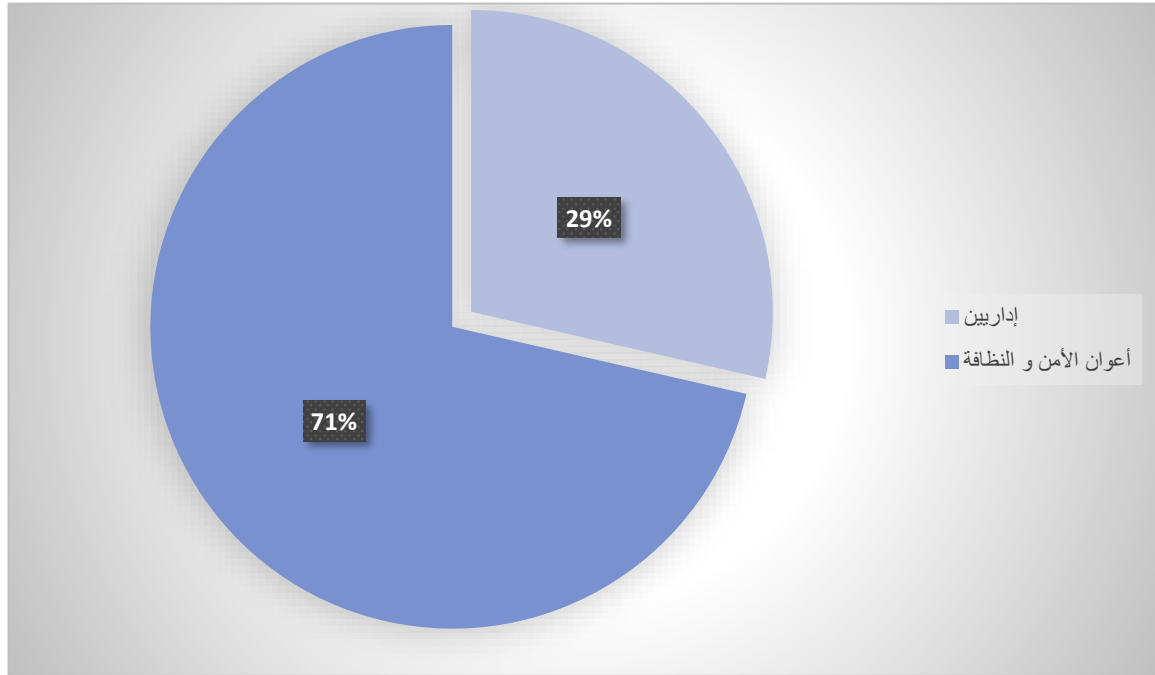
ت. تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالأسلاك المشتركة

فئة الأسلاك المشتركة :

جدول رقم (76) يوضح نسبة توزيع الإداريين و أعوان الأمن و النظافة في فئة الأسلاك المشتركة

النسبة	التكرار	
71 %	30	الإداريين
29 %	12	أعوان الأمن و النظافة
100 %	42	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه ، نسبة الإداريين و أعوان الأمن و النظافة في فئة الأسلاك المشتركة ، حيث قدرت نسبة الإداريين ب 71% و التي تمثل الغالبية ، فيما قدرت نسبة أعوان الأمن و النظافة ب 29% ، و يعود هذا الاختلاف في النسب إلى السماح للباحثة بتوزيع الاستبيانات على فئة الإداريين و الذين كانوا أغلبهم في مصلحة الموارد البشرية و منعها من توزيعهم على بقية موظفي المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود.

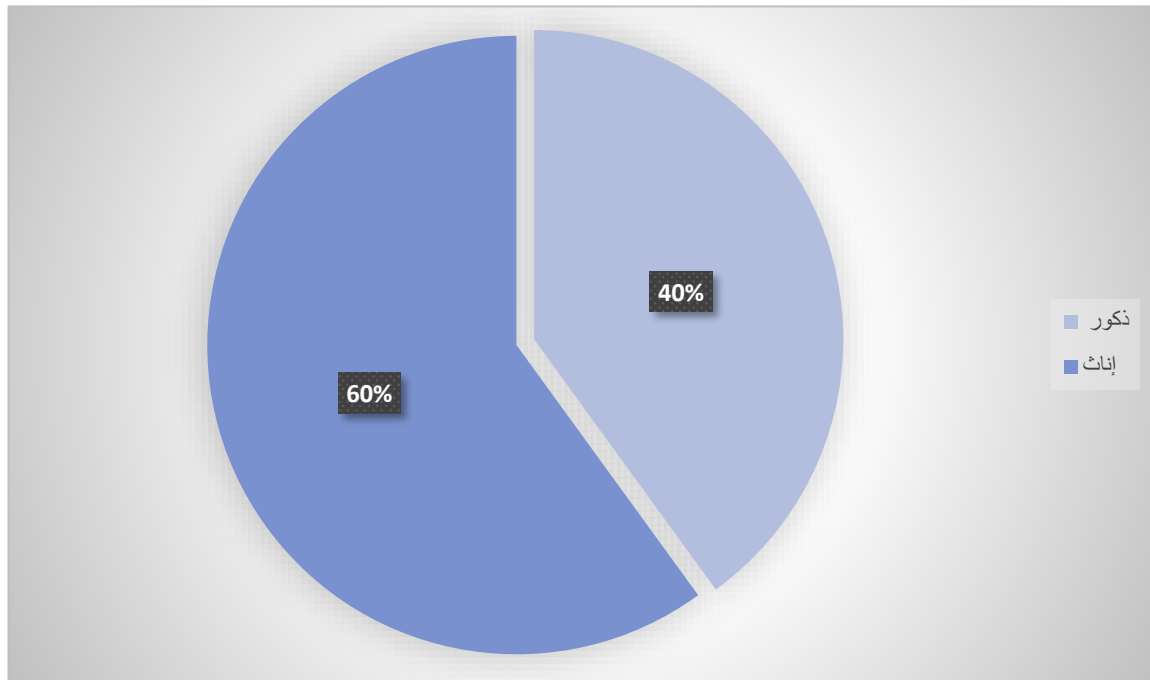


شكل رقم (69) يوضح نسبة توزيع الإداريين و أعوان الأمن و النظافة في فئة الأسلاك المشتركة

جدول رقم (77) يوضح نتائج توزيع الإداريين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	الجنس
40 %	12	ذكر	
60 %	18	أنثى	
100 %	30	المجموع	

يبين الجدول أعلاه ، نتائج توزيع فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الجنس ، بحيث قدرت نسبة الإناث في العينة ب 60% ، تقابلها نسبة الذكور ب 40% ما يعني أن الإناث يشكلن أغلبية واضحة في الدراسة و قد يعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في المستشفى ، بحيث أنه من الممكن أن تكون هناك وظائف و أقسام معينة يتركز فيها النساء أكثر من الرجال ، أو العكس. كما قد تعكس هذه النسب سياسات التوظيف و الترقية في المستشفى ، أو حتى ثقافة العمل السائدة التي قد تجذب أو تستبعد أحد الجنسين .

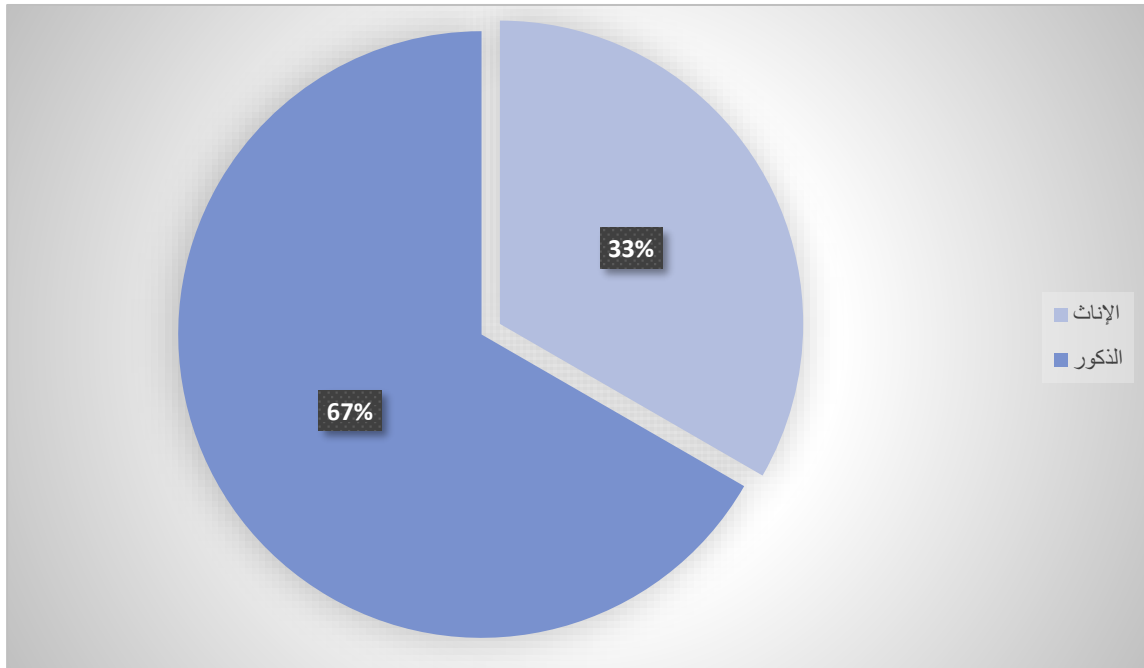


شكل رقم (70) يوضح نتائج توزيع الإداريين حسب متغير الجنس

جدول رقم (78) يوضح نتائج توزيع أعوان الأمن و النظافة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	الجنس
67 %	8	ذكر	
33 %	4	أنثى	
100 %	12	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه ، نتائج توزيع أعوان الأمن و النظافة حسب متغير الجنس ، بحيث قدرت نسبة الذكور ب 67% ، تقابلها نسبة الإناث ب 33% ، و قد تعكس هذه النسب طبيعة الوظائف المشمولة في هذه الفئة و التي قد تكون أكثر شيوعا بين الذكور ، أو أن هناك فرضا وظيفية أكبر للذكور في هذه المجالات.

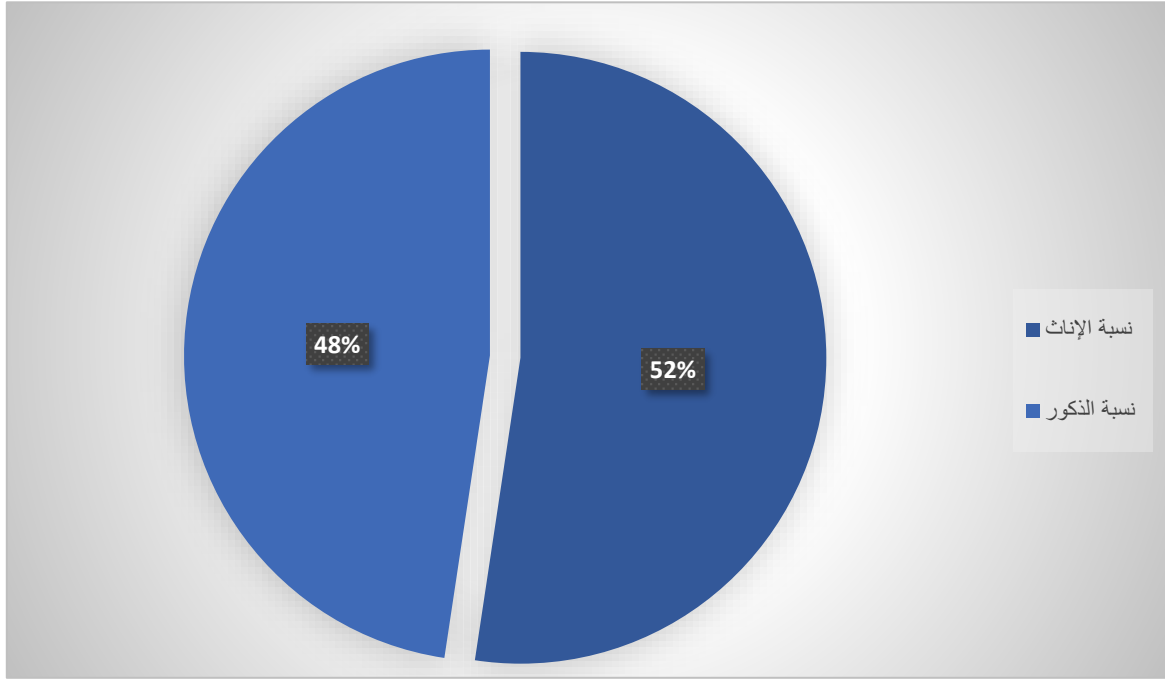


شكل رقم (71) يوضح نتائج توزيع أعوان الأمن و النظافة حسب متغير الجنس

جدول رقم (79) يبين توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	
48 %	20	ذكر	الجنس
52 %	22	أنثى	
100 %	42	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الأسلاك المشتركة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر حسب متغير الجنس حيث يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها إحصائيا توزيعا متوازنا نسبيا بين الجنسين ، حيث تشكل الإناث 52% و الذكور 48% .

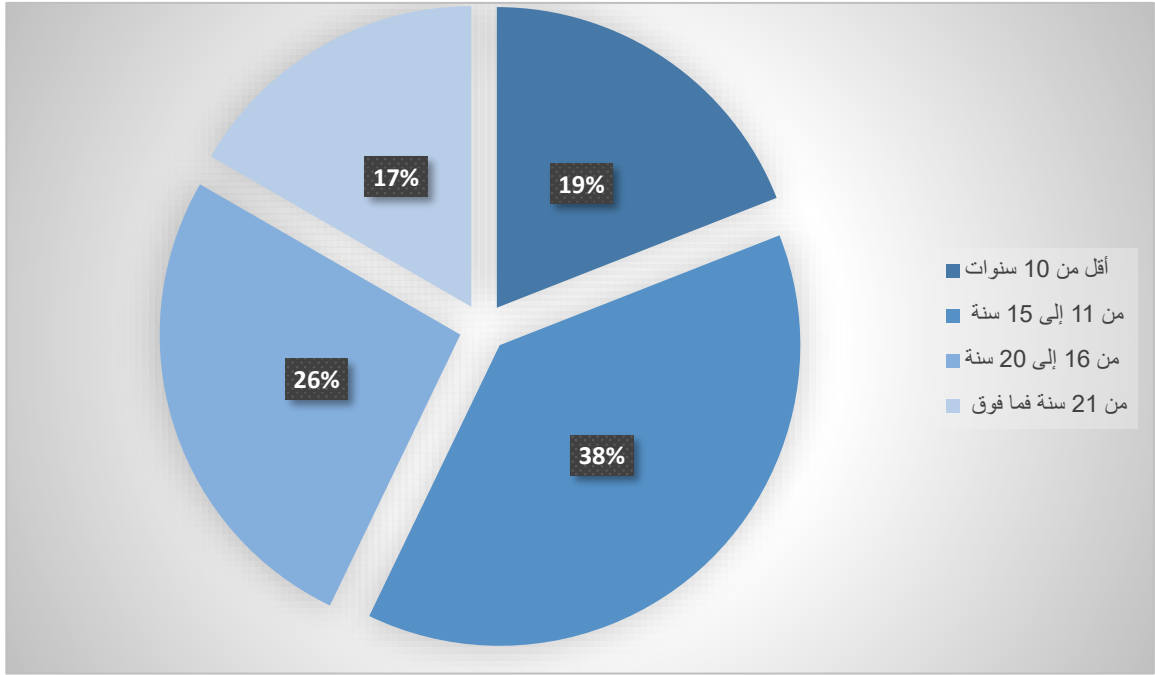


شكل رقم (72) يبين توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الجنس

جدول رقم (80) توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	الأقدمية في العمل
19%	8	أقل من 10 سنوات	
38%	16	من 11 إلى 15 سنة	
26%	11	من 16 إلى 20 سنة	
17%	7	من 21 فما فوق	
100%	42	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه نتائج توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الأقدمية في العمل ، بحيث مثلت فئة "من 11 إلى 15 سنة" النسبة الأكبر و التي قدرت ب 38% بحيث تشير إلى أن غالبية الموظفين لديهم خبرة كبيرة و بالتالي فهؤلاء الأفراد بالمستشفى محل الدراسة غالبا ما يكونون قد استقروا في وظائفهم و لديهم فهم جيد لثقافة العمل و بالتالي يجب على المستشفى الاستفادة من خبراتهم في توجيه الموظفين الجدد و نقل المعرفة ، مع الحفاظ على تحفيزهم و تقديم فرص للتقدم الوظيفي . تليها فئة "من 16 إلى 20 سنة" بنسبة 26% و يمثل هؤلاء الموظفون شريحة ذات خبرة عالية ، قد يكونون في مناصب قيادية أو لديهم معرفة عميقة بسياسات و إجراء العمل ، و بالتالي يجب على المستشفى التأكد من أن هؤلاء الموظفين يشعرون بالتقدير و أنهم يشاركون بفعالية في صنع القرار مع توفير فرص للتطوير المهني المستمر. ثم فئة "أقل من 10 سنوات" و التي قدرت ب 19% بحيث تمثل هذه النسبة الأفراد الذين لديهم خبرة متوسطة ، و قد يكونون هؤلاء الموظفون في مرحلة التكيف مع ثقافة العمل ، و قد يكون لديهم بعض الخبرة و لكنهم لا يزالون يتعلمون و يسعون للترقية أو اكتساب المزيد من المسؤوليات و بالتالي يجب على المستشفى محل الدراسة توفير برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم و تعزيز مشاركتهم في الثقافة الإتصالية. و أخيرا فئة " من 21 سنة فما فوق" و التي مثلت نسبة 17% و التي تعبر عن الأفراد ذو الخبرة الطويلة ، و قد يكون هؤلاء الموظفون على وشك التقاعد أو لديهم اهتمامات مختلفة في هذه المرحلة من حياتهم المهنية و بالتالي يجب على المؤسسة التأكد من نقل خبراتهم إلى الأجيال الشابة ، مع توفير بيئة عمل مرنة تناسب احتياجاتهم.

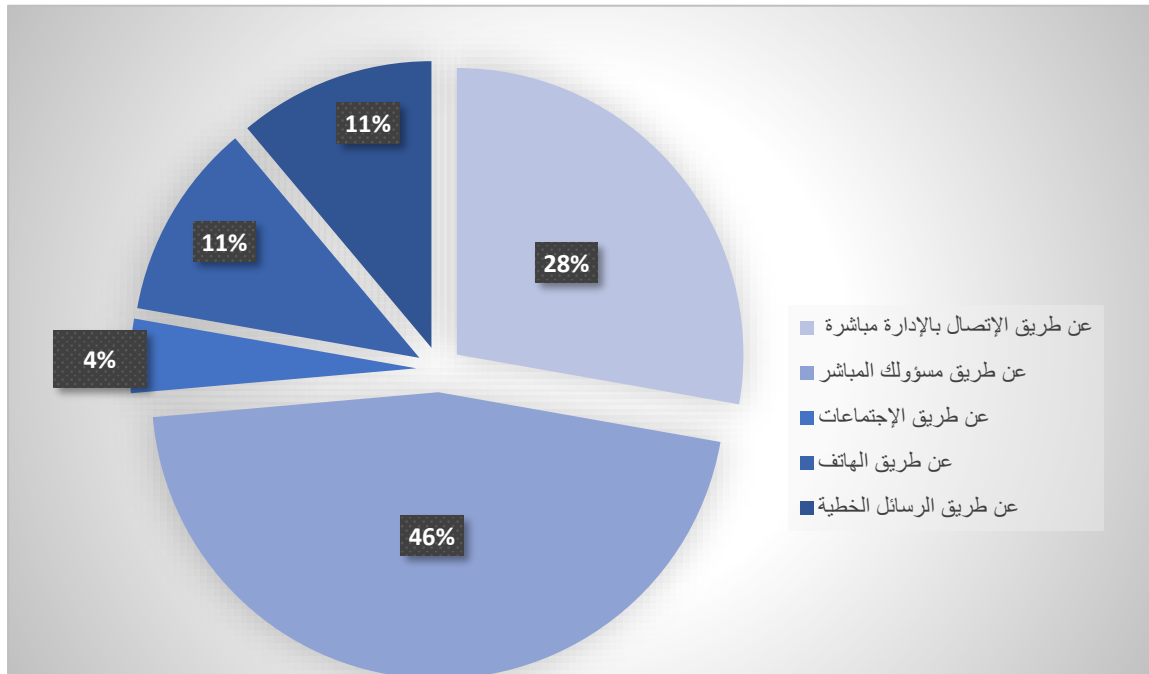


شكل رقم (73) توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (81) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع إدارة المستشفى

الإجابات		العبارات
النسبة المئوية	التكرار	
28%	20	عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة
46%	33	عن طريق مسؤولك المباشر
4%	3	عن طريق الإجتماعات
11%	8	عن طريق الهاتف
11%	8	عن طريق الرسائل الخطية
100%	42	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الطريقة التي تتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع إدارة المركز الإستشفائي نفيسة حمود ، بحيث أجابت أغلبية الفئة بنسبة قدرت ب 46% ب " عن طريق المسؤول المباشر " أي أن معظم الموظفين يعتمدون على رؤسائهم المباشرين في التواصل مع الإدارة ما يبرز تدريب هؤلاء المسؤولين على مهارات الإتصال الفعال، تليها نسبة 28% من فئة الأسلاك المشتركة أين كانت إجابتهم ب " عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة" و قد يعكس هذا رغبة في الحصول على ردود سريعة أو الشقة في الإدارة كما يشير أيضا إلى عدم فعالية القنوات الرسمية ، في ما أجاب 11% منهم ب " عن طريق الهاتف" و بنفس النسبة أي 11% أجابت هذه الفئة ب 10 " عن طريق الرسائل الخطية " أي أنها تستخدم بشكل متساو ، و أخيرا أجابت نسبة لا تتجاوز 4% ب " عن طريق الإجتماعات" و هي النسبة الأقل أي أن الإجتماعات ليس وسيلة الإتصال الرئيسية .

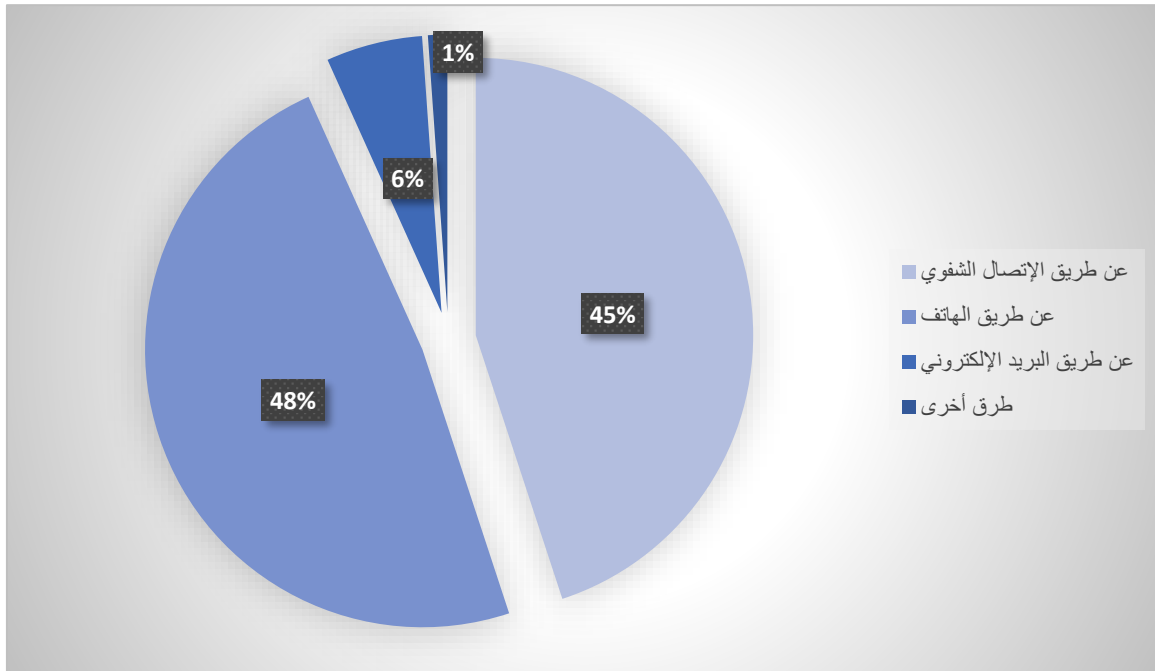


شكل رقم (74) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع إدارة المستشفى

جدول رقم (82) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع زملائهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
45 %	40	عن طريق الإتصال الشفوي	كيف تتم عملية الإتصال مع زملائك في العمل ؟
48 %	43	عن طريق الهاتف	
6 %	5	عن طريق البريد الإلكتروني	
1 %	1	طرق أخرى	
100 %	89	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه ، الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع زملائهم في العمل بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود ، حيث أجاب أغلبية فئة الأسلاك المشتركة بنسبة قدرت ب 48% ب " عن طريق الهاتف" أي اعتباره وسيلة اتصال رئيسية ما يشير على الحاجة إلى التواصل السريع و الفوري ، خاصة في بيئة عمل تتطلب تنسيقا عاجلا كما يعكس هذا أهمية التنسيق و التعاون بين الأقسام و المصالح بالمستشفى . تلتها نسبة قدرت ب 45% اين أجاب أفرادها من فئة الأسلاك المشتركة ب " عن طريق الإتصال الشفوي" ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين يعتمدون على التواصل المباشر وجها لوجه كما من الممكن أن يعكس هذا أهمية العلاقات الشخصية و الثقة المتبادلة في بيئة العمل كما يشير أيضا إلى سهولة الوصول إلى زملاء و التفاعل الفوري ، في ما أجابت نسبة قدرت ب 6% ب " عن طريق البريد الإلكتروني" و هي نسبة منخفضة نسبيا ما يشير إلى أن البريد الإلكتروني يستخدم بشكل أقل في الاتصالات اليومية أو أنه يقتصر على المهام الرسمية أو تبادل المعلومات التفصيلية ، و أخيرا تم الإجابة ب " طرق أخرى ، بنسبة 1% و هي إجابة واحدة فقط كانت "التقارير الكتابية" ما يعكس الإستخدام المحدود لهذه الأداة أو أنها تستخدم في سياقات معينة. و بالتالي و من خلال هذه النتائج ، نرى أن معظم العمليات الإتصالية بين زملاء العمل في فئة الأسلاك المشتركة تتم بطريقة غير رسمية.

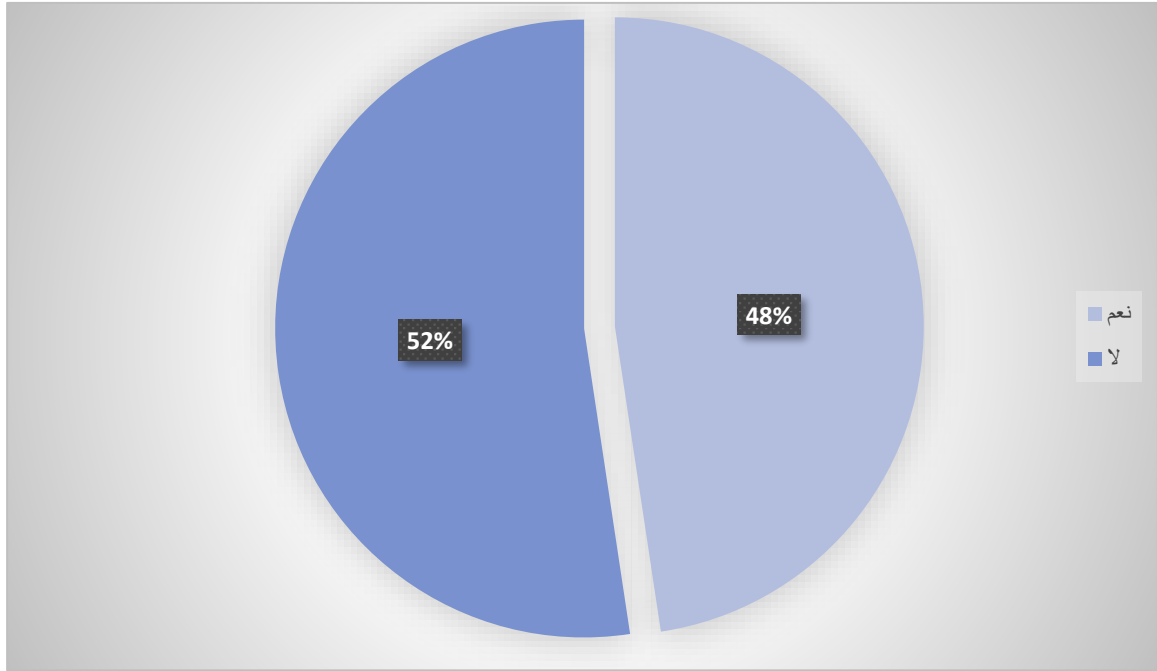


شكل رقم (75) يوضح الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع زملائهم في العمل

جدول رقم (83) يبين سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الأسلاك المشتركة

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
48 %	20	نعم	هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة ؟
52 %	22	لا	
100 %	42	المجموع	

يبين الجدول أعلاه نتائج سهولة العملية الإتصالية في المستشفى بالنسبة لفئة الأسلاك المشتركة ، بحيث أجاب أغلبية أفراد الأسلاك المشتركة ب "لا" بنسبة 52% أي أنهم يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين صعبة ، فيما تقاربها نسبة 48% الذين أجابوا ب "نعم" أي أنهم يرون أنها سهلة. و تعكس هذه النتائج حالة من الإنقسام بين الموظفين حول سهولة الإتصال و يمكن تفسير ذلك بعدة طرق منها أنه قد يشير عد الرضا 52% من الموظفين عن سهولة الإتصال إلى وجود مشاكل في الهيكل التنظيمي للمستشفى ، فإذا كانت هناك مستويات متعددة من الإدارة ، فقد يشعر الموظفون بأنهم غير قادرين على الوصول إلى المسؤولين مباشرة مما يعيق هذا عملية التواصل ، كما قد تعكس النتائج ثقافة الإتصال داخل المستشفى ، فإذا كانت ثقافة الإتصال تفضل التواصل الرسمي أو البيروقراطي ، فقد يشعر الموظفون بأنهم غير مرحب بهم في طرح الأسئلة و التعبير عما يواجههم ، كما أنه من المهم أخذ الصنف المهني للأفراد هذه العينة بعين الإعتبار ، فالإداريون قد يكون لديهم تجارب مختلفة عن أعوان الأمن و النظافة . الإداريون قد يكون لديهم وصول أكبر للمسؤولين بسبب طبيعة عملهم ، بينما قد يشعر عمال النظافة و الأمن بانهم أقل أهمية في هيكل المستشفى ، مما يؤثر على تجربتهم في الإتصال. كما قد يعود ذلك إلى نقص في التدريب أو الدعم المتاح للموظفين في كيفية التواصل مع المسؤولين أو قد يكون الضغط الناتج عن العمل أو بيئة العمل المتوترة عاملا يؤثر على قدرة أفراد العينة على التواصل بشكل فعال ، و بالتالي تشير النتائج إلى ضرورة تحسين ثقافة الإتصال في المستشفى و تعزيز التفاعل بين الموظفين و المسؤولين .



شكل رقم (76) يبين سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الأسلاك المشتركة

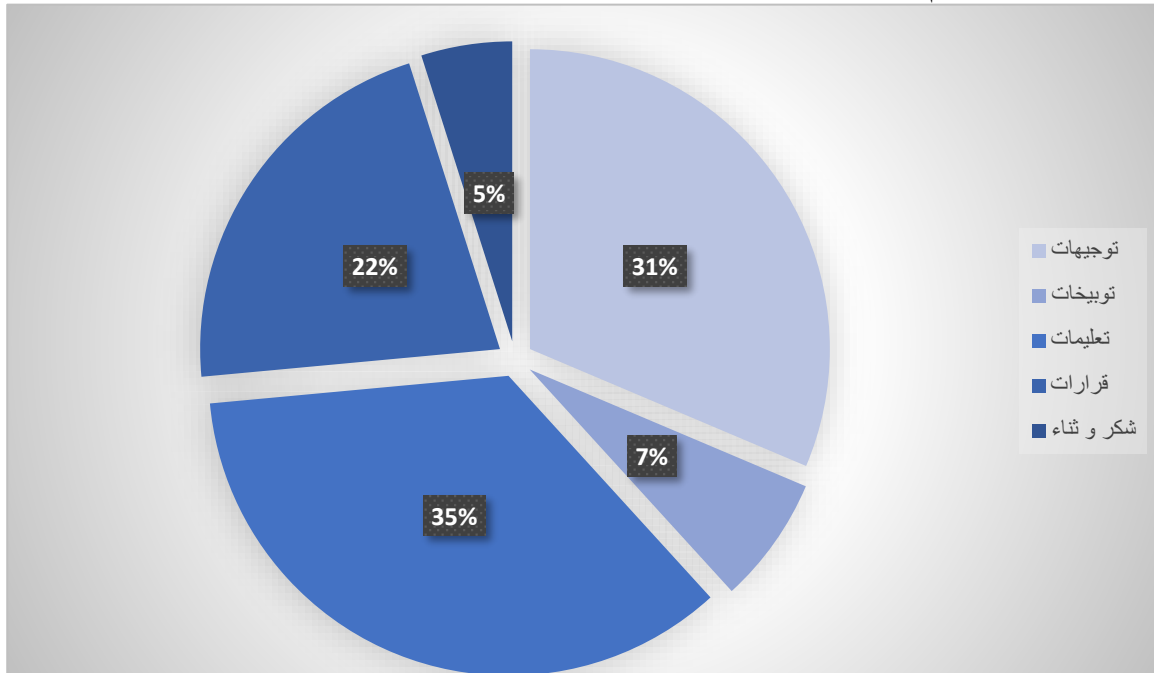
بعدها ، قامت الباحثة بطرح سؤال "كيف ذلك ؟ " لمعرفة تفاصيل أكثر سواء المعوقات التي تجعل التواصل مع المسؤولين المباشرين صعبا أو الأسباب التي وراء جعل الإتصال بالمسؤولين المباشرين سهلا ، و توصلت الباحثة من خلال إجاباتهم إلى ما يلي :

- هناك تباين في آراء أفراد العينة حول سهولة الإتصال ، بعضهم يرى أنه سهل ، و البعض الآخر يواجه صعوبات.
- يبدو أن هناك بعض العراقيل التي تعيق عملية الإتصال مثل تأجيل المواعيد و صعوبة الاتصال .
- المقابلات هي وسيلة شائعة للتواصل بين أفراد عينة الأسلاك المشتركة و المسؤولين المباشرين بمستشفى نفيسة حمود.
- هناك حاجة إلى تحسين عملية الإتصال ، سواء من خلال تقليل العراقيل، تسهيل الحصول على المواعيد أو تحسين وسائل الإتصال .
- يجب أن يكون هناك انفتاح في الحوار بين الموظفين و المسؤولين و تجنب "غلق باب الحوار".

جدول رقم (84) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الأسلاك المشتركة من رئيسهم في العمل

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	الرسالة التي تتلقاها من رئيسك عبارة عن	
31 %	32	توجيهات	المجموع
7 %	7	توبيخات	
35 %	36	تعليمات	
22 %	22	قرارات	
5 %	5	شكر و ثناء	
100 %			

يوضح الجدول أعلاه نتائج طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها أفراد عينة الأسلاك المشتركة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث أجاب أغلب أفراد العينة ب "تعليمات" بنسبة قدرت ب 35% و هي النسبة الأعلى ، مما يشير إلى أن غالبية أفراد فئة الأسلاك المشتركة يتلقون تعليمات من رؤسائهم ما يعني أن التواصل في الغالب يركز على تحديد المهام و الإجراءات التي يجب اتباعها. تليها نسبة قدرت ب 31% و التي تمثل "توجيهات" و هي نسبة قريبة من "التعليمات" ما يدل على أن جزءا كبيرا من التواصل يتضمن تقديم التوجيهات و الإرشادات كما يشير هذا إلى أن الرؤساء يقدمون الدعم و التوجيه لأفراد عينة الأسلاك المشتركة مما يساعدهم على فهم كيفية أداء مهامهم بشكل أفضل . بعدها نسبة قدرت ب 22% و الذين أجابوا ب "قرارات" و تشير هذه النسبة إلى أن جزءا من الرسائل يتضمن القرارات ما يعني أن الرؤساء يتخذون قرارات تؤثر على عمل الموظفين ، مما يتطلب منهم التكيف مع هذه القرارات و تنفيذها. فيما كانت نسبة "التوبيخات" ب 7% و هي نسبة منخفضة نسبيا ، ما يشير إلى أن التوبيخات ليست هي السمة الغالبة في التواصل . و مع ذلك، فإن وجودها يشير إلى وجود بعض المشاكل في الأداء و السلوك و التي يتم التعامل معها من خلال التوبيخ ، و أخيرا قدرت نسبة "شكر و ثناء" ب 5% و هي النسبة الأقل ما يشير إلى ان التقدير و الثناء على جهود الموظفين غير شائع ما قد يؤثر سلبا على معنويات الموظفين و تحفيزهم.

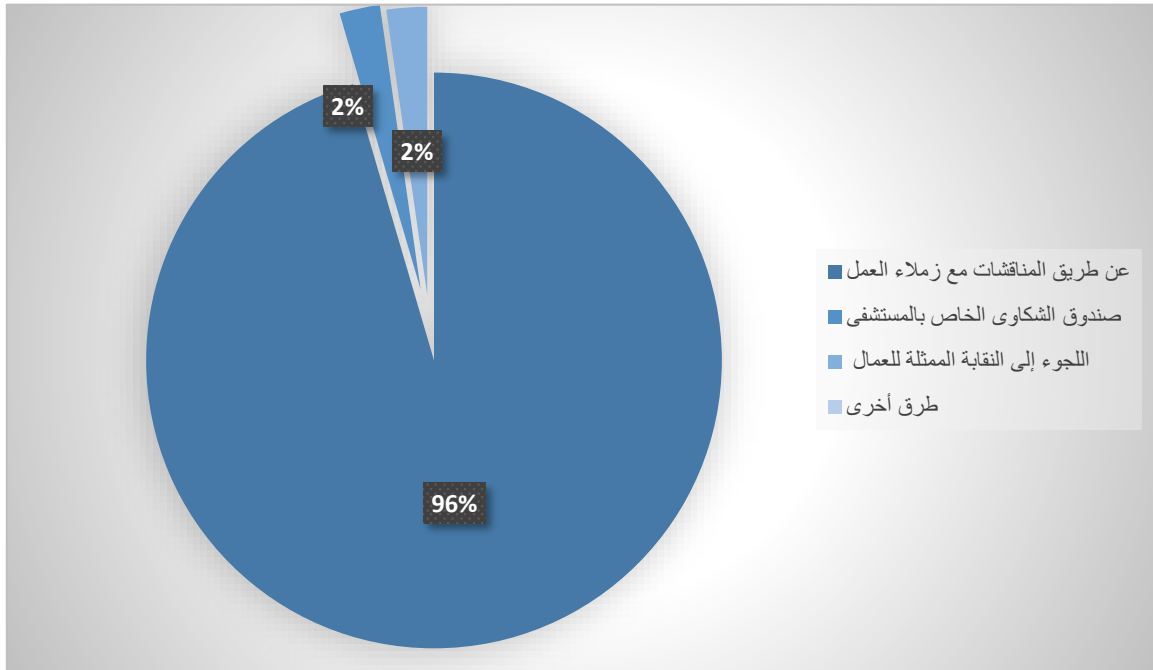


شكل رقم (77) يوضح طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الأسلاك المشتركة من رئيسهم في العمل

جدول رقم (85) يوضح الطريقة التي يعبر بها فئة الأسلاك المشتركة عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار		
96 %	42	عن طريق المناقشات مع زملاء العمل	كيف تعبر عن المشاكل التي تعرقل عملك في المستشفى؟
2 %	1	صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى	
2 %	1	اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال	
0 %	0	طرق أخرى	
100 %	42	المجموع	

تمثل نتائج الجدول أعلاه ، الطريقة التي يعبر بها عينة أفراد الأسلاك المشتركة عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، بحيث أقر غالبية أفراد الأسلاك المشتركة بنسبة قدرت ب 96 % ب "عن طريق المناقشات مع زملاء العمل" و هي نسبة مرتفعة جدا تشير إلى بيئة العمل في المستشفى ربما تشجع على التواصل المباشر و الودي بين الزملاء ، كما يمكن تفسير ذلك بعدة طرق كشعورهم بالثقة في زملائهم و قدرتهم على تقديم الدعم و المساعدة في حل المشكلات ، أو أن هذه المناقشات المباشرة تعتبر وسيلة سريعة للحصول على ردود فعل أو حلول للمشاكل أو قد يفضلون التعبير عن مشاكلهم بطريقة غير رسمية و مريحة ، كما قد يعكس هذا التوجه ثقافة عمل تشجع على التعاون و تبادل الخبرات . تليها نسبة قدرت ب 2% أقرت ب "صندوق الشكاوى الخاص بالمستشفى" و بنفس النسبة أي 2% أقروا ب "اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال" ، فهذه النسب المنخفضة تشير إلى أن القنوات الرسمية أقل استخداما للتعبير عن المشاكل و يمكن تفسير ذلك بعدم ثقة الموظفون في فعالية هذه القنوات في حل مشاكلهم أو أنهم قد يعتبرونها إجراءات طويلة و معقدة أم أنهم قد يخشون من التبعات أو ردود الفعل السلبية عند استخدام هذه القنوات ، كما قد لا يكون الموظفون على دراية كافية بهذه القنوات أو كيفية استخدامها . في ما لم تذكر طرق أخرى 0 % ما تشير إلى أن أفراد الأسلاك المشتركة بمستشفى نفيسة حمود لا يستخدمون طرقا أخرى للتعبير عن مشاكلهم .

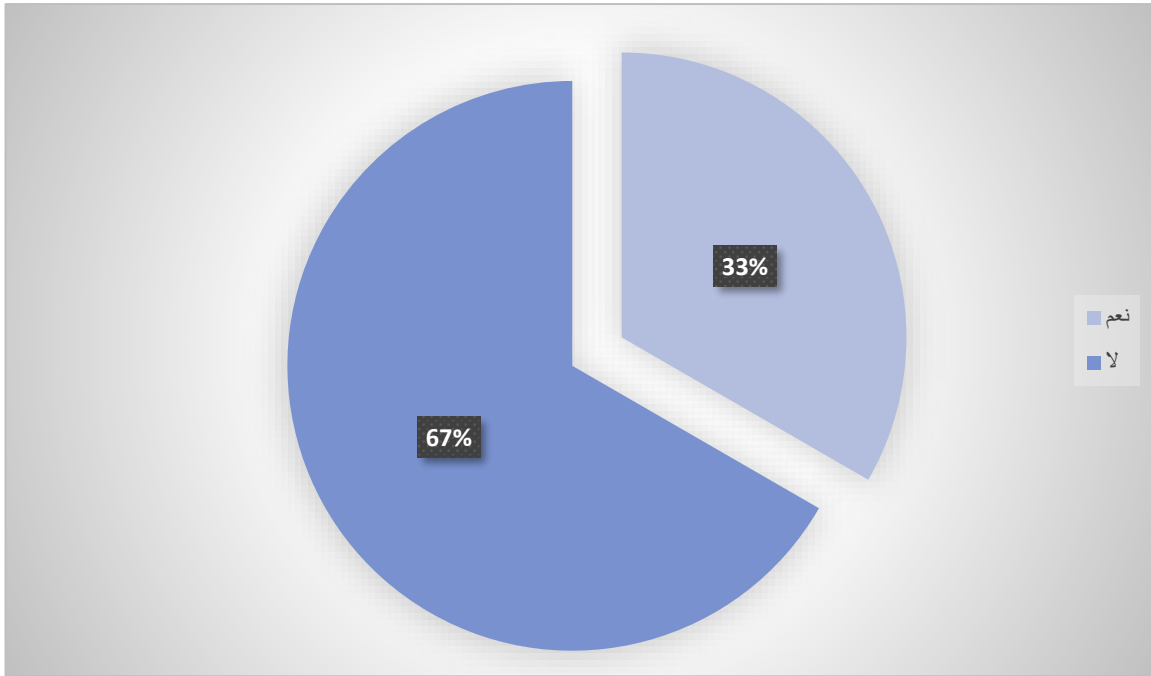


شكل رقم (78) يوضح الطريقة التي يعبر بها فئة الأسلاك المشتركة عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى

جدول رقم (86) يبين مشاركة الأسلاك المشتركة من عدمه في اتخاذ القرارات

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
33 %	14	نعم	هل يقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟
67 %	28	لا	
100 %	42	المجموع	

تمثل نتائج الجدول أعلاه ما إذا يتم مشاركة عينة أفراد الأسلاك المشتركة في إتخاذ القرارات التي تخص المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود من قبل القائمين عليه ، بحيث أجاب غالبية أفراد الأسلاك المشتركة ب "لا" بنسبة قدرت ب 67% أي أن أغليتهم يشعرون بأنهم غير مشاركين في عملية اتخاذ القرارات ، بينما يرى 33 % منهم أنهم يشاركون ، و يمكن تحليل هذه النتائج بناء على الفئات المهنية حيث أن من المتوقع أن يكون للإداريين مستوى أعلى من المشاركة في اتخاذ القرارات، نظرا لطبيعة عملهم التي قد تتطلب منهم التفاعل مع القرارات الإدارية ، و مع ذلك قد يشعر بعضهم بعدم المشاركة إذا كانت القرارات تتخذ من قبل الإدارة العليا دون استشارتهم. أما بالنسبة لأعوان الأمن و النظافة ، فغالبا ما تكون مشاركتهم في اتخاذ القرارات محدودة ، نظرا لطبيعة مهامهم التي تركز على التنفيذ . كما يمكن تفسير النسبة المرتفعة ل "لا" 67% و التي تشير إلى وجود فجوة في التواصل و المشاركة في اتخاذ القرارات و قد يرجع ذلك لعدة أسباب منها تركيز على اتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل مما يقلل من مشاركة الموظفين أو قد لا توجد قنوات إتصال فعالة لتبادل الأفكار و المقترحات بين الموظفين و الإدارة .

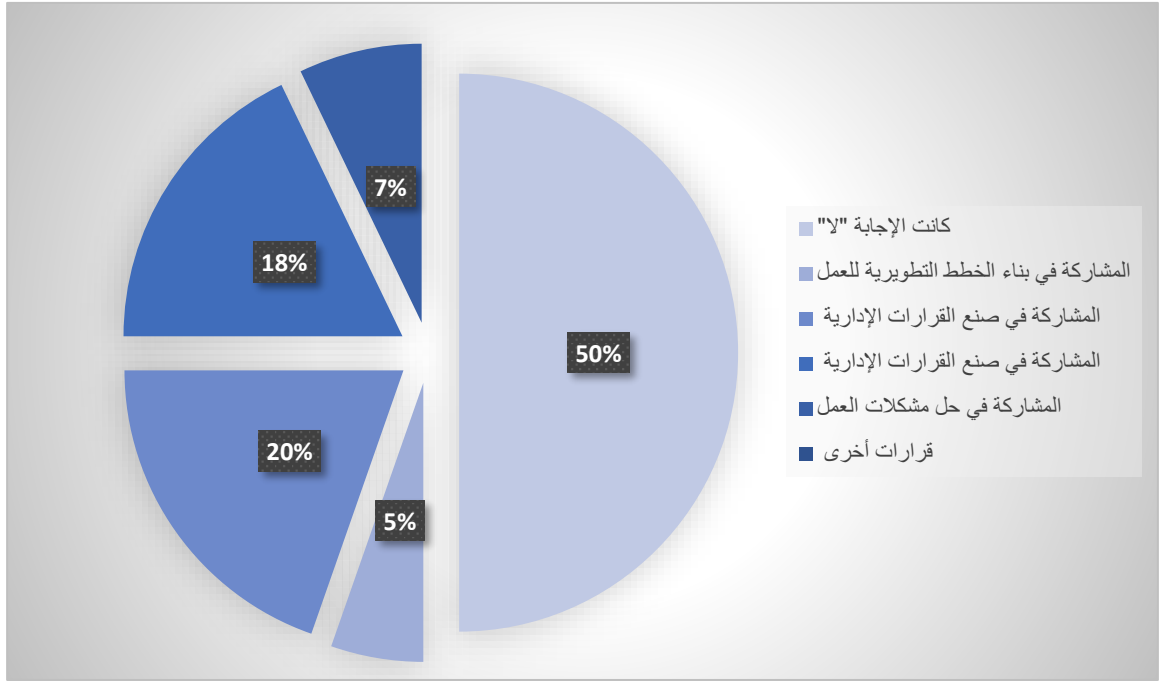


شكل رقم (79) يبين مشاركة الأسلاك المشتركة من عدمه في اتخاذ القرارات

جدول رقم (87) يوضح جوانب مشاركة فئة الأسلاك المشتركة في اتخاذ القرارات

الإجابات		العبارات
النسبة المئوية	التكرار	
50 %	28	كانت الإجابة "لا"
5 %	3	المشاركة في بناء الخطط التطويرية للعمل
20 %	11	المشاركة في صنع القرارات الإدارية
18 %	10	المشاركة في صنع القرارات
7 %	4	المشاركة في حل مشكلات العمل
0 %	0	قرارات أخرى
100 %	56	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه الجوانب التي يشارك فيها أفراد عينة الأسلاك المشتركة في اتخاذ القرارات ، حيث مثلت نسبة 50% ب "كانت الإجابة ب "لا" و التي تعكس أن نصف من أجابوا ب "نعم" في السؤال الذي قبله ، لم يتمكنوا من تحديد كيفية مشاركتهم في اتخاذ القرارات . في حين أقر 20% من أفراد العينة ب "المشاركة في صنع القرارات الإدارية" و هي نسبة مقبولة و لكن ليست عالية ما يعني أن جزءا من الموظفين يشاركون في بعض القرارات الإدارية ، تليها نسبة قدرت ب 18% و التي أقرت "المشاركة في صنع القرارات" هي نسبة مماثلة للمشاركة في القرارات الإدارية ما يشير إلى أن هناك بعض المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عام ، ثم نسبة قدرت ب 7% و التي أقرت ب "المشاركة في حل مشكلات العمل" و هي نسبة منخفضة مما يعني أن الموظفين نادرا ما يشاركون في حل المشكلات اليومية ، ثم نسبة قدرت ب 5% و التي أقرت "المشاركة في بناء الخطط التطويرية للعمل" و هي نسبة منخفضة جدا ما يشير إلى ان أفراد عينة الأسلاك المشتركة بمستشفى نفيسة حمود نادرا ما يشاركون في التخطيط الإستراتيجي أو تطوير العمليات ، في حين أنه لم يتم إضافة أي قرارات أخرى يشاركون فيها أي 0% و بالتالي المشاركة مقتصرة على المجالات المذكورة فقط. و بشكل عام ، تشير النتائج إلى ضعف في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كما يجب على المستشفى زيادة الشفافية في عماية اتخاذ القرارات و توضيح كيفية مساهمة الموظفين و العمل على تحسين قنوات التواصل بين الإدارة و الموظفين لضمان فهم واضح لعمليات اتخاذ القرار و إنشاء آليات فعالة لإشراك الموظفين في مختلف جوانب العمل .

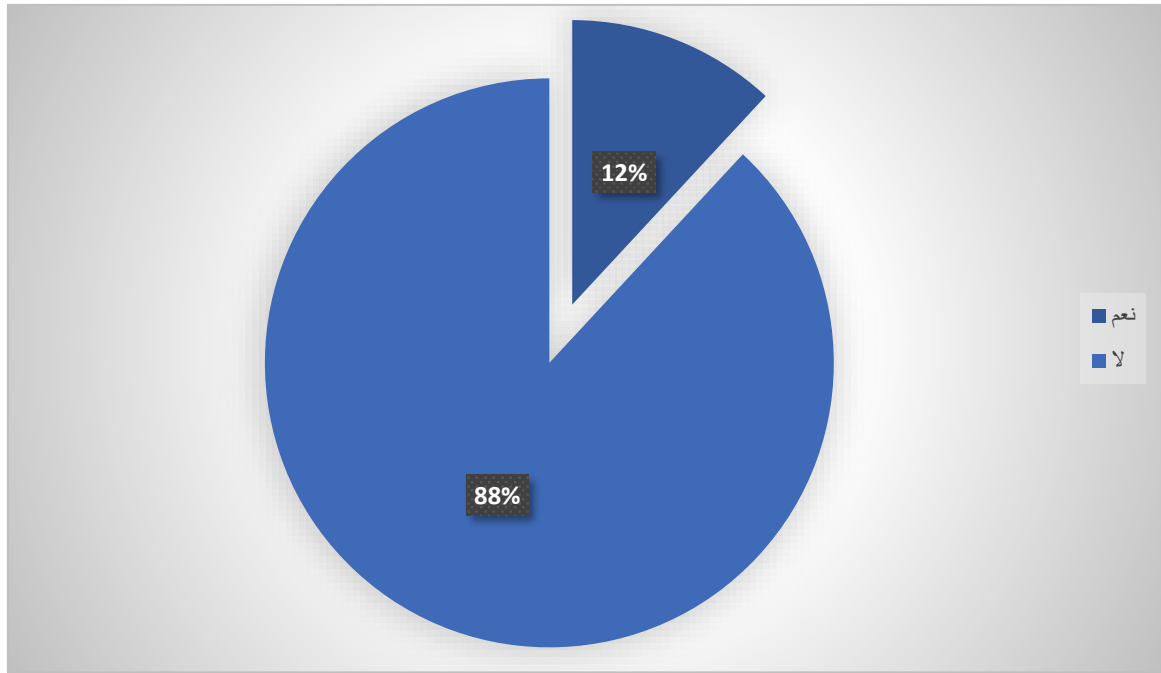


شكل رقم (80) يوضح جوانب مشاركة فئة الأسلاك المشتركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم (88) يوضح ملائمة راتب الأسلاك المشتركة من عدمه مع أهمية العمل الذي يقومون به

الإجابات		العبارات	
النسبة المئوية	التكرار	نعم	لا
12 %	5	نعم	هل يتلاءم راتبك مع أهمية العمل الذي تقوم به ؟
88 %	37	لا	
100 %	42	المجموع	

توضح النتائج في الجدول أعلاه ، مدى ملائمة راتب أفراد فئة الأسلاك المشتركة مع العمل الذين يقومون به في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود، حيث كانت إجابة غالبية الأفراد "لا" بنسبة كبيرة و التي قدرت ب 88% أي أن الغالبية العظمى من أفرا العينة غير راضين عن رواتبهم مقارنة بأهمية عملهم ما يشير إلى مشكلة كبيرة قد تؤثر على جوانب متعددة في بيئة العمل فمن الممكن أن يؤثر هذا على السلوك التنظيمي لأفراد العينة من خلال زيادة التغيب عن العمل و انخفاض فعالية الأداء الوظيفي و ارتفاع معدل دوران الموظفين ، كما قد يخلق بيئة عمل سيئة مما يؤثر على التواصل بين الموظفين و الإدارة و يزيد من التوتر و الصراع ، و بما أن هذه الفئة غالبا ما تشمل وظائف أساسية مثل الإداريون و أعوان الأمن و عمال النظافة ، فهؤلاء الموظفون يلعبون دورا حيويا في سير العمل اليومي للمستشفى و يساهمون في توفير بيئة آمن و نظيفة للمرضى و الزوار ، فعدم شعورهم بالتقدير المالي قد يكون له تأثير كبير على معنوياتهم و التزامهم و بالتالي سلوكهم التنظيمي. في المقابل ، تمثل نسبة منخفضة قدرت ب 12% الأفراد الذين أجابوا ب "نعم" أي تعكس أن نسبة صغيرة فقط من الموظفين يشعرون بأن رواتبهم تتناسب مع أهمية العمل الذي يقومون به ، هذا قد يعني أن هؤلاء الأفراد من فئة الأسلاك المشتركة في مستشفى نفيسة حمود ربما لديهم تصور إيجابي عن قيمة عملهم في سياق الراتب الذي يتقاضونه أو ربما لديهم أسباب أخرى تجعلهم راضين نسبيا مثل المزايا الإضافية أو بيئة العمل الإيجابية. و بشكل عام ، تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية معالجة قضية الرواتب في المستشفى من خلال إتخاذ إجراءات لتحسين رضا الموظفين عن رواتبهم و تقديرهم يمكن للمستشفى تحسين السلوك التنظيمي و تعزيز الثقافة الإتصالية و تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة أي الأداء الوظيفي بشكل عام .

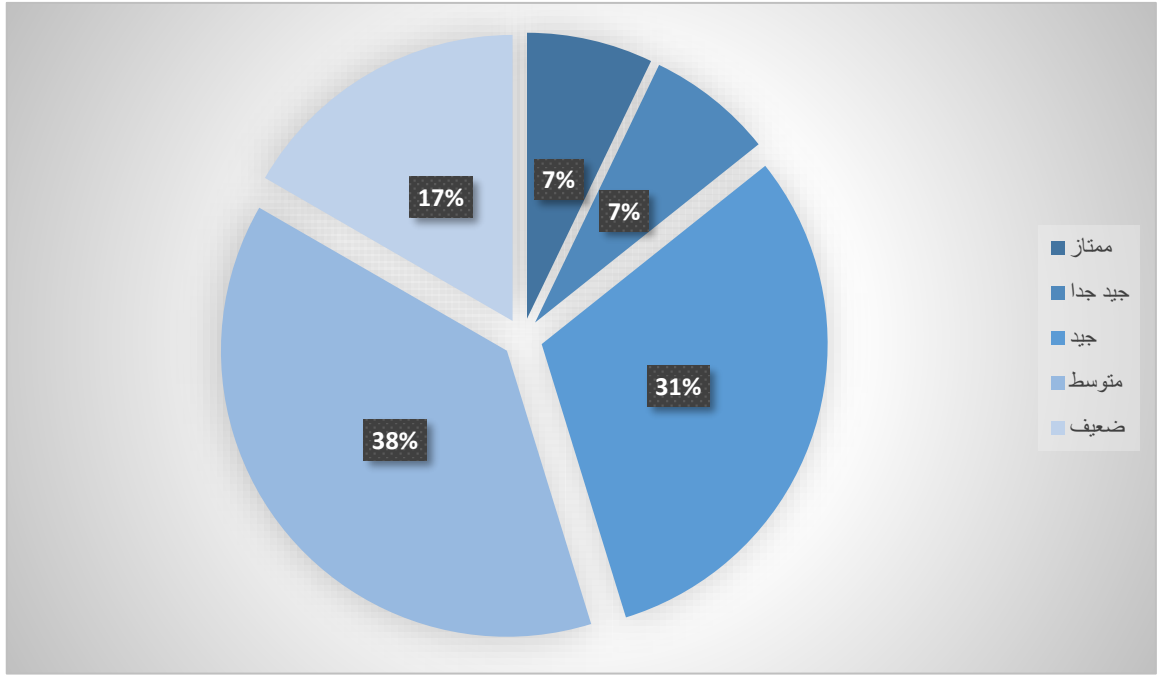


شكل رقم (81) يوضح ملائمة راتب الأسلاك المشتركة من عدمه مع أهمية العمل الذي يقومون به

جدول رقم (89) يوضح كيفية تقييم افراد فئة الأسلاك المشتركة لعلاقتهم برؤسائهم

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
7 %	3	ممتاز
7 %	3	جيد جدا
31 %	13	جيد
38 %	16	متوسط
17 %	7	ضعيف
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ، نتائج كيفية تقييم أفراد فئة الأسلاك المشتركة لعلاقتهم برؤسائهم ب المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، حيث أقرت نسبة قدرت ب 38% ب "متوسط" و هي النسبة الأعلى ، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم تقييم سلبي لعلاقتهم برؤسائهم ، هذا يعني ان هناك مشاكل كبيرة في التواصل أو التعامل، و أن الافراد غير راضين عن هذه العلاقات . تليها نسبة قدرت ب 31% ب "جيد" و التي تشير إلى أن حوالي ثلث الموظفين لديهم تقييم إيجابي لعلاقتهم برؤسائهم ، ما يعني أنهم يشعرون بالرضا عن مستوى التواصل و التعامل مع رؤسائهم ، و أن هناك جوانب إيجابية في هذه العلاقات . بعدها نسبة قدرت ب 17 % و التي عبرت ب "ضعيف" بحيث تشير هذه النسبة أن جزءا كبيرا نسبيا من أفراد العينة لديهم تقييم سلبي لعلاقتهم برؤسائهم ، ما يعني هناك مشاكل كبيرة في التواصل أو التعامل و أن الموظفين غير راضيين عن هذه العلاقات . ثم نسبة قدرت ب 7% عبروا ب "ممتاز" و تماثلها نسبة أي 7% عبروا أيضا ب "جيد جدا"، فهاتان النسبتان تشيران إلى نسبة صغيرة من الموظفين لديهم تقييمات عالية جدا لعلاقتهم برؤسائهم ما يعني ان هناك عددا قليلا من الموظفين لديهم علاقات ممتازة مع رؤسائهم و التي تتميز بالتواصل الفعال و الإحترام المتبادل. و بشكل عام ، النتائج تظهر تباينا في تقييمات الموظفين ، مما يشير إلى أن تجاربهم تختلف ، و هذا التباين قد يعكس الإختلافات في أساليب القيادة أو طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين أو حتى الإختلافات في توقعات الموظفين . كما أن النسبة الكبيرة من التقييمات "المتوسطة" و "الضعيفة" تشير إلى أن هناك حاجة لتحسين العلاقات بين الموظفين و رؤسائهم و بالتالي يجب على المستشفى اتخاذ إجراءات لتحسين التواصل و تعزيز الثقافة الإيجابية و تدريب الرؤساء على مهارات القيادة الفعالة . و بما أن الدراسة تركز على العلاقة بين الثقافة الإتصالية و السلوك التنظيمي ، فإن هذه النتائج تشير إلى أن الثقافة الإتصالية في المستشفى قد تحتاج إلى تحسين ، و يمكن أن يشمل ذلك تحسين قنوات الإتصال و تشجيع الحوار المفتوح و توفير فرص للتغذية الراجعة.

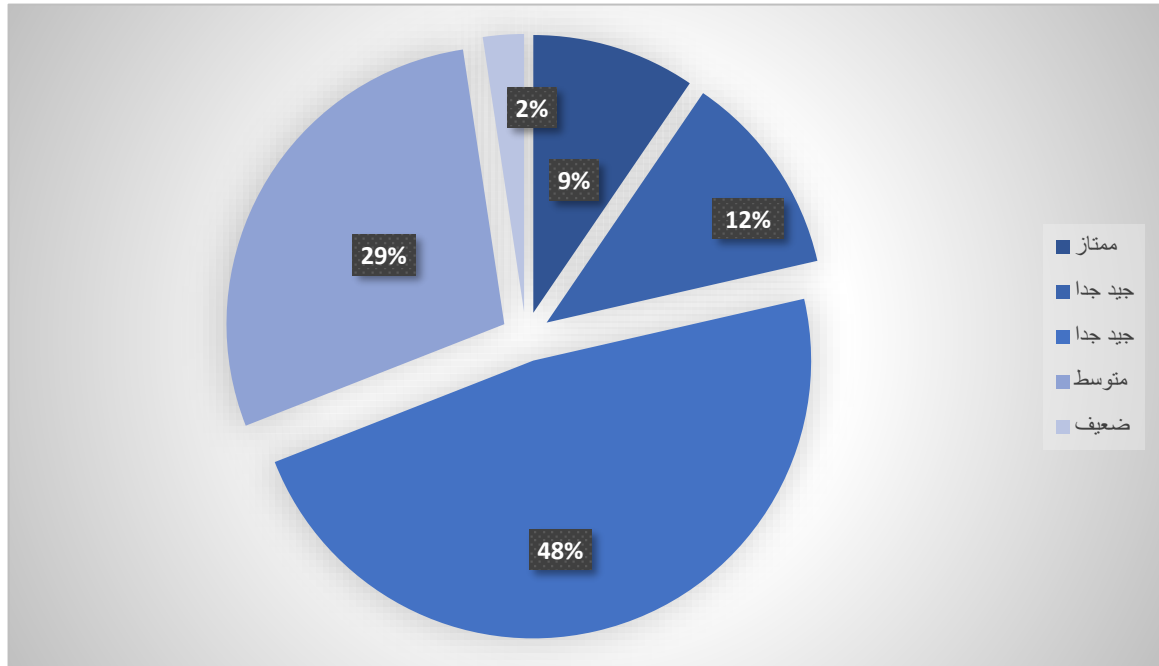


شكل رقم (82) يوضح كيفية تقييم افراد فئة الأسلاك المشتركة لعلاقتهم برؤسائهم

جدول رقم (90) يوضح كيفية تقييم فئة الأسلاك المشتركة الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	
9 %	4	ممتاز	كيف تقييم الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل ؟
12 %	5	جيد جدا	
48 %	20	جيد	
29 %	12	متوسط	
2 %	1	ضعيف	
100	32	المجموع	

يبين الجدول أعلاه ، نتائج تقييم أفراد عينة الأسلاك المشتركة للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، بحيث أجاب أغلبية أفراد عينة الأسلاك المشتركة ب "جيد" بنسبة 48 % و هي النسبة الأعلى مما يشير إلى أن غالبية الموظفين (ما يقرب النصف) يرون أنفسهم ملتزمين بالأنظمة و التعليمات بشكل جيد . تليها نسبة قدرت ب 29% أقرت ب "متوسط" و التي تشير إلى أن حوالي ثلث الموظفين لديهم تقييم متوسط ما قد يعني أن هناك بعض المجالات تحتاج إلى تحسين أو أن هناك بعض الغموض في فهم الأنظمة و التعليمات . ثم تليها نسبة 12% عبرت ب "جيد جدا" و هي نسبة جيدة ما تعني أن جزءا من الموظفين لديهم التزام قوي جدا بالأنظمة و التعليمات . كما أجاب 9% من أفراد عينة الأسلاك المشتركة ب "ممتاز" و تعكس هذه النسبة أعلى مستوى من الإلتزام مما يشير إلى أن هؤلاء الموظفين ليسوا ملتزمين فحسب ، بل يتفوقون في هذا الجانب . و أخيرا نسبة قدرت ب 2% عبرت ب "ضعيف" و هي نسبة صغيرة جدا من الموظفين قيموا التزامهم بالضعيف. هذا قد يشير إلى وجود مشاكل معينة لدى هؤلاء الأفراد، أو أنهم يواجهون صعوبات في الإلتزام .



شكل رقم (83) يوضح كيفية تقييم فئة الأسلاك المشتركة الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل

ج. استنتاجات الأسئلة الخاصة بالأسلاك المشتركة و تقديم بعض البدائل و الحلول

الإستنتاجات الخاصة بفئة الأسلاك المشتركة

المحور الأول : البيانات الشخصية

- استنتاجات الدراسة حول متغير الجنس : من خلال ما توصلنا إليه عبر هذه الدراسة الميدانية نستنتج أن نسبة الإناث تمثل تقريبا النصف و يمثل النصف الآخر من الذكور من أفراد فئة الأسلاك المشتركة .
- استنتاجات الدراسة حول متغير الأقدمية في العمل : غالبية افراد فئة الأسلاك المشتركة تتراوح مدة خدمتهم في المستشفى "من 11 إلى 15 سنة " بنسبة 38 %.

المحور الثاني : استنتاجات الدراسة حول واقع الثقافة الإتصالية لفئة الأسلاك المشتركة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- تتم عملية التواصل بين غالبية أفراد فئة الأسلاك المشتركة مع إدارة المستشفى " عن طريق المسؤول المباشر " بنسبة 46% .
- تتم عملية التواصل بين أفراد فئة الأسلاك المشتركة مع زملائهم في العمل " عن طريق الهاتف " بنسبة 48% .
- 52% من أفراد فئة الأسلاك المشتركة يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى محل الدراسة سهلة .
- غالبية أفراد فئة الأسلاك المشتركة في هذه الدراسة أي 35% يرون أن الرسالة الإتصالية التي يتلقونها من رئيسهم في العمل هي عبارة عن تعليمات.
- 96% من أفراد فئة الأسلاك المشتركة يعبرون عن المشاكل التي تواجههم في أداء عملهم " عن طريق المناقشات مع زملاء العمل " .
- 67% فقط من أفراد فئة الأسلاك المشتركة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود أقرؤا بمشاركتهم من قبل القائمين على المستشفى في إتخاذ القرارات.

المحور الثالث : استنتاجات الدراسة حول السلوك التنظيمي لأفراد فئة الأسلاك المشتركة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- 88% من أفراد فئة الأسلاك المشتركة أقرؤا بعدم ملاءمة راتبهم مع أهمية العمل الذين يقومون به.
- 38% من أفراد فئة الأسلاك المشتركة قيموا علاقتهم برؤسائهم في العمل ب "متوسط".
- 48% من أفراد فئة الأسلاك المشتركة قيموا الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التنظيمات المنظمة للعمل بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ب " جيد " .

النتائج العامة الخاصة بفئة الأسلاك المشتركة مع تقديم بعض الحلول و الإقتراحات

- تشير نتائج أفراد فئة الأسلاك المشتركة أن غالبيتهم يعتمدون في تواصلهم مع الإدارة على المسؤول المباشر ما قد يشير إلى أنها طريقة سهلة و فعالة للتواصل خاصة إذا كان المسؤول يتمتع بمهارات اتصال جيدة ما قد يعزز هذا النمط

العلاقات بين افراد عينة الأسلاك المشتركة و المسؤولين المباشرين مما يخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً ، لكن قد يؤدي الإعتدال المفرط على المسؤول المباشر إلى تأخير المعلومات و تشويهاها خاصة إذا كان هناك عدد كبير من أفراد فئة الأسلاك المشتركة بالمستشفى أو إذا كان المسؤول غير فعال في نقل المعلومات ، كما قد يؤدي هذا النمط إلى تحيز في المعلومات أي بإمكان المسؤول المباشر أن يختار المعلومات التي يمررها أو يفسرها بطريقة الخاصة ، ما وجب على الإدارة تنويع قنوات الإتصال و مشاركة المعلومات الهامة مع الموظفين بانتظام .

- من بين ما توصلت إليه الباحثة هو النتائج التي تخص الوسيلة الأكثر استخداماً في التواصل بين الزملاء في فئة الأسلاك المشتركة و التي كانت الإتصال الهاتفي ما يعني أنه يلعب دوراً مهماً في تبادل المعلومات و التنسيق بينهم في هذه الفئة ، لكن قد لا يكون الإتصال الهاتفي دائماً هو الأفضل في لنقل جميع أنواع المعلومات خاصة المعقدة منها و التي تتطلب صوراً أو وثائق كما أنه من الصعب تتبع محادثات الهاتف و الرجوع إليها عند الحاجة و بالتالي وحي توفير اتصال متنوعة كتشجيع استخدام البريد الإلكتروني و الرسائل النصية للتواصل المكتوب ، توفير برامج للمحادثات الفورية او منصات للتعاون الجماعي ، استخدام الفيديو كونفرنس للإجتماعات و التدريب مع وجوب تدريب الموظفين على هذه الوسائل و وضع سياسات واضحة تحدد متى و كيفية استخدام كل وسيلة اتصال و إجراء استطلاعات دورية لتقييم فعالية وسائل الإتصال المستخدمة و مراجعة سياسات الإتصال و تعديلها حسب الحاجة.
- تشير النتائج إلى أن نصف أفراد فئة الأسلاك المشتركة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، يرون بأن العملية الاتصالية التي تتم مع المسؤولين المباشرين سهلة أي أنهم يشعرون بالراحة في التواصل مع رؤسائهم و يعتبر هذه مؤشراً إيجابياً يعكس بيئة عمل مفتوحة إلى حد ما حيث يشعر الموظفون بالقدرة على التعبير عن آرائهم و مخاوفهم ، في حين أن النصف الآخر من الموظفين قد لا يجدون عملية الإتصال سهلة ما يعني أن هناك مجالاً للتحسين ما قد يعود إلى عدم وضوح قنوات الإتصال ، عدم كفاءة أساليب الإتصال المستخدمة ، العلاقات الشخصية بين الموظفين و المسؤولين أو أن هناك مخاوف بشأن ردود الفعل على التواصل . و بالتالي وجب تحسين قنوات الإتصال و التأكد من أن جميع الموظفين على علم بهذه القنوات و كيفية استخدامها مع تطوير مهاراتهم في الإتصال و تعزيز ثقافة الإنفتاح من خلال تشجيع الحوار المفتوح و توفير التغذية الراجعة مع إجراء استطلاعات رأي دورية لتقييم فعالية قنوات الإتصال و ثقافة العمل ما يمكن المستشفى من تحسين ثقافة الإتصال و تعزيز السلوك التنظيمية الإيجابية .
- يرى أغلبية فئة الأسلاك المشتركة من أن الرسائل الاتصالية التي يتلقونها من رؤسائهم في العمل هي مجرد تعليمات ما يشير إلى وجود مشكلة في طريقة التواصل داخل المؤسسة ، حيث قد يُنظر إلى الإتصال على أنه أحادي الإتجاه (من الأعلى إلى الأسفل) بدلاً من كونه عملية تفاعلية تبادلية . و بالتالي وجب تعزيز التواصل ثنائي الإتجاه من خلال تشجيع الحوار المفتوح و المشاركة في القرارات و تنظيم إجتماعات دورية للموظفين لطرح الأسئلة مع استخدام قنوات اتصال متنوعة .
- تشير غالبية النتائج أن غالبية موظفي الأسلاك المشتركة يفضلون التعبير عن المشاكل المتعلقة بأداء عملهم من خلال المناقشات مع زملائهم في العمل ما يشير إلى أن التواصل الأفقي أو الغير رسمي في هذه الحالة (بين الزملاء) هو السائد، في حين ان التواصل الرأسي أو الرسمي (مع الإدارة) قد يكون أقل فعالية و تفضيلاً ، و بالتالي وجب تعزيز قنوات الاتصال الرسمية من خلال عمل المستشفى على إنشاء آليات واضحة و فعالة لتلقي شكاوى الموظفين و اقتراحاتهم و يمكن أن يشمل ذلك صناديق الاقتراحات ، إجتماعات دورية مع الإدارة أو نماذج إلكترونية لتقديم الملاحظات .
- تبين نتيجة غالبية فئة الأسلاك المشتركة و الذين يرون أنهم يشاركون في القرارات المتعلقة بمستشفى نفيسة حمود، إلى أن نسبة إيجابية بالتقدير في حين لا يشعر البقية بذلك و بالتالي يؤدي إلى انخفاض الحافز ما يؤثر على أدائهم الوظيفي

و بالتالي وجب إنشاء آليات للمشاركة مثل لجان العمل و اجتماعات العصف الذهني و استطلاعات رأي، تشجيع القيادة التشاركية ، تحسين قنوات الإتصال و تقدير مساهمات أفراد فئة الأسلاك المشتركة.

- من خلال النتائج ، نرى أن هناك عدم رضا كبير بين افراد الأسلاك المشتركة بشأن ملاءمة رواتبهم مع أهمية العمل الذي يقومون به ، ما يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين توقعات الموظفين و الواقع الذي يعيشونه مما يؤثر سلبا على سلوكهم التنظيمي من خلال شعورهم بعدم الرضا و الذي يؤدي إلى انخفاض الحافز و زيادة الغياب و بالتالي تقليل الأداء العام . إذن من المهم على إدارة المستشفى محل الدراسة أن تقوم بإعادة تقييم هيكل الرواتب لضمان أنه يعكس أهمية العمل و المجهود المبذول من قبل الموظفين، تنظيم ورش عمل أو إجتماعات دورية لمناقشة قضايا الموظفين و توقعاتهم ، كما يمكن تقديم مكافآت و حوافز للموظفين الذين يظهرون أداء متميزا مما يعزز شعورهم بالتقدير ، مع توفير فرص للتدريب و التطوير المهني مما يمكنهم من تحسين مهاراتهم و زيادة فرصهم في الحصول على ترقيات.
- قيم غالبية افراد فئة الأسلاك المشتركة علاقتهم برؤسائهم بمستشفى نفيسة حمود ب "متوسط" ، ما يشير على أن هناك تحديات في بيئة العمل تؤثر على هذه العلاقة ما يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين مما يزيد من التوتر و الإحباط . و لتحسين هذه العلاقة على القائمين على المستشفى محل الدراسة تطبيق قنوات اتصال مفتوحة و شفافة بين الرؤساء و المرؤوسين ، تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ، توفير الدعم النفسي و الاجتماعي للموظفين و العمل على توفير فرص التدريب و التطوير للموظفين .

قيم نصف عينة الأسلاك المشتركة الإلتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ب "جيد" ما يعني أن هناك مستوى معيناً من الإلتزام بالقوانين و التعليمات ، أما النسبة المتبقية فتشير على وجود مشكلان في فهم اللوائح أو صعوبة في تطبيقها أو عدم وجود حوافز كافية للإلتزام بها . و بالتالي على إدارة المستشفى توفير قنوات اتصال واضحة و فعالة لنشر القوانين و التعليمات ، عقد اجتماعات دورية لتوضيح اللوائح و الإجابة على استفسارات الموظفين ، توفير تدريب متخصص للموظفين الجدد ، توفير حوافز للموظفين الملتزمين بالقوانين و التعليمات كالمكافآت و الترقيات مع ضرورة التعامل مع المخالفات بحزم و عدالة .

ثالثا : النتائج العامة

1. استنتاجات الدراسة الميدانية الخاصة بعينة الدراسة

إن دراستنا هذه و الموسومة " الثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية " تناولت واقع الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر من خلال دراسة مختلف المتغيرات التي تساهم في تشكيلها بداية بالهيكل التنظيمي للمستشفى و الذي يوضح توزيع السلطات ، ثم نمط القيادة السائد بالمستشفى ، كما تم التطرق إلى بيئة و مناخ العمل من خلال ملاحظة تصميم المكاتب و مباني المستشفى و توفير مساحة خاصة لإستراحة الموظفين بهدف خلق بيئة عمل مريحة و مناسبة ، كما تم التعرف على بعض القيم و العادات الإدارية التي تخص مستشفى نفيسة حمود ، كما تم إجراء مقابلة مع المكلفة بالإتصال بالمستشفى لمعرفة رؤيتها لدور خلية الإعلام و الإتصال بالمستشفى و حتى توضح لنا سيرورة العملية الإتصالية في المستشفى و أهدافها من خلال موقعها بالمستشفى و الإجراءات الإتصالية التي تتبعها ، بالإضافة إلى معرفة نوع الإتصال السائد و الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالمستشفى محل الدراسة ، و الإستراتيجية الإتصالية للمستشفى في فترة الأحداث و المناسبات ، و ما إذا كان القائمين على المستشفى يشاركون الموظفين بالمستشفى في إتخاذ القرارات.

مختلف هذه المتغيرات تشكل الثقافة الإتصالية و التي تمثل بطاقة هوية للمستشفى و بالتالي تكون خاصة به فقط ، و التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي لموظفيه من خلال التحفيز و فعالية أدائهم الوظيفي ، فإذا ما كانت ثقافة إتصالية إيجابية سيؤدي ذلك إلى الرفع من الروح المعنوية للموظفين و بالتالي ارتفاع فعالية أدائهم الوظيفي ، و في المقابل تؤدي الثقافة الإتصالية السلبية إلى إحباط الموظفين و بالتالي تدهور أدائهم الوظيفي ما يؤدي إلى عدم تحقيق المستشفى لأهدافه . و لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات و القراءات المبنية على محاور الإستبيان يمكن أن نلخصها على النحو التالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية

- استنتاجات الدراسة حول متغير الجنس : من خلال ما توصلنا إليه عبر هذه الدراسة الميدانية نستنتج أن نسبة الإناث ضعف نسبة الذكور.
- استنتاجات الدراسة حول متغير العمر : أغلبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم "من 31 إلى 49 سنة" ثم "أقل من 30 سنة" ثم "أكثر من 50 سنة".
- استنتاجات الدراسة حول متغير المؤهل العلمي : غالبية افراد عينة البحث من الفئة الجامعية بنسبة 71.8 % أي أنهم يتمتعون بمستوى تعليمي عالي.
- استنتاجات الدراسة حول متغير الصنف المهني : غالبية موظفي المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر من الأسلاك المشتركة بنسبة 38.2 % .
- استنتاجات الدراسة حول متغير الأقدمية في العمل : غالبية افراد العينة المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم في المستشفى "أقل من 10 سنوات" .

المحور الثاني : استنتاجات الدراسة حول واقع الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة

حمود

- يتواصل الموظفون بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود مع إدارة المستشفى بطريقة رسمية بنسبة 82.7%.
- تتم عملية التواصل مع إدارة المستشفى عن طريق المسؤول المباشر بنسبة 41.6%.
- 78.2% من أفراد عينة البحث يتواصلون مع زملائهم في العمل بطريقة غير رسمية.
- تتم عملية التواصل بين زملاء العمل بمستشفى نفيسة حمود عن طريق الهاتف بنسبة 55.8% .
- تمثل كل من " الهاتف " بنسبة 17.8% و "التوصيات الشفوية" بنسبة 16.2% ، و "الرسائل الإدارية" بنسبة 15.4% ، أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى.
- 41.8% يرون أن الهدف من اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال هو تحسين سرعة العمل.
- 52.7% من أفراد العينة يرون أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى محل الدراسة ليست بالأمر السهل.
- 31.7% من أفراد العينة في هذه الدراسة يقولون أن الرسالة الإتصالية التي يتلقونها من رئيسهم في العمل هي عبارة عن تعليمات.
- 50.9% من أفراد عينة البحث غير راضيين عن مستوى الإتصال في المستشفى .
- 85.7% من أفراد عينة البحث يعبرون عن المشاكل التي تواجههم في أداء عملهم عن طريق المناقشات مع زملاء العمل.
- 72.7% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بعدم إهتمام المستشفى بتعزيز شعور الموظفين بالإنتماء من خلال إقامة الأنشطة .
- 84.5% من أفراد المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود أقرروا بعدم مشاركتهم من قبل القائمين على المستشفى في إتخاذ القرارات.
- 63.6% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بعدم مشاركتهم في الأحداث و المناسبات التي يقيمها المستشفى.
- 60% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن مناخ العمل لا يساعدهم على أداء مهامهم و لا يشعرهم بالطمأنينة و الاستقرار النفسي.

المحور الثالث : استنتاجات الدراسة حول الحوافز المتوفرة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- 90.9% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بعدم ملاءمة راتبهم مع أهمية العمل الذين يقومون به.
- 95.5% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن الأجر الذين يحصلون عليهم لا يغطي مطالبهم المعيشية.
- 92.7% من أفراد عينة البحث أقرروا بعدم حصولهم على منحة بناء على كفاءة عملهم و أدائه.
- 98.2% من أفراد عينة البحث أقرروا بعدم منحهم مكافآت مالية من قبل إدارة المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود عند قيامهم بساعات إضافية.
- 54.5% من عينة الدراسة أقرروا بأن مستشفى نفيسة حمود يوفر لهم مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان.

- 65.5% من عينة الدراسة أقرت بعدم استمرارهم بمستشفى نفيسة حمود في حال عرض عليهم أجرا أعلى من طرف مستشفى آخر.
- 68.2% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بعدم تقديم المستشفى لهم مساعدات مالية في أوقات الضرورة كالمرض، الوفاة، الزواج و الانتقال إلى مسكن جديد.
- 93.6% من عينة الدراسة أقرت بعدم توفير مستشفى نفيسة حمود حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه.
- 82.7% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المستشفى لا يقدم لهم تعويضات في حالة إصابتهم في العمل.
- 60.9% من أفراد الدراسة أقرت بصعوبة مناقشة رؤسائهم في العمل حول مشاكلهم .
- 77.3% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن تقدير رؤسائهم في العمل يحفزهم على زيادة الاهتمام بأدائهم.
- 94.5% من عينة الدراسة أقرت بعدم تقدير المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود أدائهم المتميز، و لا يمنحهم ترقية و مكافآت على ذلك.
- 54.5% من أفراد عينة البحث أجابوا بعدم توفير مستشفى نفيسة حمود قوانين و إجراءات تضمن لهم عدم التعرض للطرده التعسفي.

المحور الرابع : استنتاجات الدراسة حول تقييم الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- مجموع التقييمات الإيجابية للعمل بروح الفريق و التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام بلغت 40% ، في حين بلغت نسبة التقييمات السلبية 60%.
- مجموع التقييمات الإيجابية لعلاقة الموظفين برؤساء العمل في المستشفى محل الدراسة ب 40% ، في حين بلغت التقييمات السلبية ب 60% .
- بلغت مجموع التقييمات الإيجابية الخاصة بالالتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل ب 48.2% ، في حين أن التقييمات السلبية بنسبة أكبر قدرت ب 51.8% .
- تمثلت نسبة التقييمات الإيجابية لإنجاز العمل بمهارة و إتقان بنسبة 58.2% ، تقابلها نسبة التقييمات السلبية بنسبة 41.8% .
- نسبة التقييمات الإيجابية الخاصة بالالتزام بأخلاقيات المهنة بلغت 65.4% ، تقابلها التقييمات السلبية بنسبة 34.6%.
- قدرت نسبة التقييمات الإيجابية المتعلقة بتطوير الموظفين لأداء العمل و تحسينه بنسبة 34.5% أما التقييمات السلبية فبلغت نسبتها 65.5% .

2. تحليل و مناقشات استنتاجات الدراسة وفق نظريتي " البنائية الوظيفية" و " العلاقات الإنسانية ل ليكرت "

أ. تحليل النتائج وفق النظرية البنائية الوظيفية

- إن النظرية البنائية الوظيفية و التي تبنتها الباحثة كإسقاط نظري على جانب الدراسة المتعلقة ب " الثقافة الإتصالية " لم يكن وليد الصدفة أو الإختيار العشوائي غير المدروس ، بل هو امتداد تناولي في سياق الموضوع و تشعباته الذي تطلب منا اختيارا دقيقا للبعد النظري الذي تستند عليه الدراسة . هذا التناول يقودنا بالضرورة إلى إسقاط النتائج المتوصل إليها

وفق النظرية البنائية الوظيفية و التي تعتبر من أبرز النظريات السوسولوجية التي قدمت الكثير لعلم الاجتماع و المجتمع بأشكاله المختلفة ، سواء من أسرة أو مؤسسة أو أي شكل آخر من أشكال المنظمة.

- تعتبر البنائية الوظيفية من النظريات السوسولوجية التي شغلت حيزا كبيرا في أدبيات علم الاجتماع خاصة في بدايات القرن العشرين ، و احتلت مكانة مرموقة بين نظرياته ، و نشير في هذا السياق إلى أن هذه النظرية لم تأت نتيجة جهد عالم بعينه ، بل تضافرت جهود العديد منهم في مجالي علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا الاجتماعية في إرساء دعائم هذا التيار ، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الإتجاه في علم الاجتماع لم ينطلق من فراغ ، بل جاء استجابة لمنبهات كثيرة أتت بعضها مما سبق هذا الإتجاه من تراث علمي ، سواء أكان تراث حول الإنسان أو حول الطبيعة و ظواهرها . و أتت بعضها الآخر استجابة لدواعي إيديولوجية و واقعية شكلت بعض الظروف التي أحاطت برواد هذا الإتجاه .
- البنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم و العلاقات التي تقوم بين هذه العناصر ، و الوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بتنظيم الكل و هو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي ، و يتحقق الثبات و الإلتزام من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل و ثابت . و التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية حبنا في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره و توازنه ، و لا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف و يؤثر على التوازن و الاستقرار .

لذلك فإن في دراستنا المنصبة حول الثقافة الإتصالية في المؤسسات الصحية و بالتحديد قمنا بها على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، محاولة منا معرفة واقع مختلف المتغيرات التي تشكلها في المؤسسة الصحية محل الدراسة و النظر إليها على انها نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل جزء منها على الآخر . كما نجد أن الثقافة الإتصالية هي وظيفة رسمية في المؤسسة لها أهداف واضحة و التي تسعى إلى تحفيز الموظفين و القدرة على انجاز الأعمال المسطرة من قبل المنظمة كذلك تعمل على خلق روح التعاون و التكامل داخل التنظيم مما يساعد على تقديم أداء جيد . و من خلال البحث الميداني و ما حملته من نتائج بيانية و إحصائية دالة فإن الباحثة و من خلال النتائج المتوصل إليها ، توصلت إلى مجموعة من التحليلات التي لم تخرج عن النطاق النظري المتبنى ، الذي قدم فيه مجموعة من الباحثين أمثال "أوجست كونت" ، "إميل دوركايم" ، و أيضا العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل " روبرت ميلتون" و "تالكوت بارسونز" رؤيتهم للمجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا Systeme social مترابطا ترابطا داخليا ينجز كل جزء من أجزائه و مكوناته ووظيفة محددة ، بحيث أن كل خلل أو تغير في وظيفة إحدى مكوناته ينجز عنه تغير في باقي أجزاء النسق .

- بعد الإطلاع على النتائج المتحصل عليها من لأفراد عينة الدراسة تبين أن المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر تعاني من ثقافة إتصالية سلبية فرضتها نقص الاهتمام بمختلف المتغيرات التي تشكلها ، هذا ما جعل معظم الموظفين يصرحون بأن المستشفى لا يبذل مجهودات من أجل جعل مناخ العمل يشعرهم بالطمأنينة و الاستقرار النفسي كما لا يبذل أي مجهودات من أجل ترسيخ ثقافة الإتصال و تفعيله بين العمال .
- من بين مسلمات النظرية البنائية الوظيفية أن " يتجه هذا المجتمع في حريته نحو التوازن ، و مجموع عناصره تضمن استمرار ذلك ، بحيث لو حدث أي خلل هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لإستعادة هذا التوازن " و إذا ما تم تطبيق ذلك على دراستنا يجب الاهتمام بكامل متغيرات الثقافة الإتصالية بالمستشفى لأن لها دور كبير في تحفيز الموظفين و الأداء الوظيفي للعمال من أجل تحقيق الأهداف العامة للمستشفى ، بحيث حتى لو حدث أي خلل في أحد المتغيرات على سبيل المثال في نوع الإتصال السائد أو في الهيكل ، فإن بقية المتغيرات ستضمن عدم تفاقم المشكل و يستعيد المستشفى توازنه .

- أيضا من بين فرضيات النظرية و هي أن كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام ، فالأنشطة المتكررة تعتبر ضرورة لإستمرار وجوده النظام ، و هذا الإستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها النظام للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته ، و بإسقاط هذا على دراستنا نجد أن غالبية أفراد الدراسة هم ذو خبرة من فئة "أقل من 10 سنوات " بنسبة 58 % و بالتالي من أجل تعريفهم على الثقافة الإتصالية للمستشفى ، و يجب على القائمين على لمستشفى تكرار بعض الأنشطة من خلال القيام بإجتماعات دورية مع هؤلاء الموظفين الجدد من اجل تعريفهم بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للمستشفى ، طريقة التواصل مع الزملاء و المسؤولين ، إشراكهم في إتخاذ القرارات حتى يشعرون بالتقدير و بأن مكانتهم مهمة بالمستشفى ما يرفع حافزهم للقيام بعملهم بكل سلاسة و إتقان و بالتالي الرفع من فعالية أدائهم الوظيفي ما يؤدي في الأخير إلى الرفع من الأداء العام للمستشفى .
- سجلنا كذلك و انطلاقا من الأرقام المتحصل عليها أن معظم الأفراد عبروا عن عدم إهتمام المستشفى بإقامة أنشطة لتقوية شعورهم بالإنتماء إلى المستشفى بنسبة 72.7 % و بنسبة 84.5 % أقرروا بعدم مشاركتهم حتى في الأحداث و المناسبات التي يقيمها المستشفى و بالرجوع إلى النظرية كما تم الذكر من قبل أن الأنشطة المتكررة ضرورية لإستمرار النظام ، و أن هذا الإستمرار يعتمد على الوظائف التي يحددها النظام لهذه الأنشطة لتلبية احتياجاته . بمعنى آخر ، إذا كان هناك نشاط متكرر بالمستشفى (مثل الإحتفالات ، الإجتماعات ، أو أي شكل من أشكال التواصل) يخدم وظيفة معينة (تعزيز الإلتناء و رفع الحافز ، تحسين التواصل أو الرفع من فعالية الأداء) فإنه يساهم في استقرار النظام. و بالتالي المستشفى كنظام يفشل في أداء وظيفة مهمة "بناء ثقافة إتصالية إيجابية " ، كما أن عدم الإهتمام بهذه الأنشطة المتكررة مثل الإحتفالات و الفعاليات أو حتى التواصل المنتظم يؤدي إلى عدم الاستقرار و بالتالي شعور الموظفين بالعزلة و عدم التقدير أو عدم الرضا ما يؤثر سلبا على أدائهم و زيادة معدلات دوران الموظفين و تقليل جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى . و بناءا على النظرية ، يجب على المستشفى أن يعيد النظر في ممارساته من خلال تحديد الوظائف التي تخدمها الأنشطة المتكررة و تصميم أنشطة جديدة او تعديل القائمة لتعزيز الإلتناء و تحسين التواصل و خلق بيئة عمل إيجابية.

ب. تحليل النتائج وفق نظرية العلاقات الإنسانية لـ "ليكرت"

- تركز نظرية العلاقات الإنسانية لـ "ليكرت" على أهمية القيادة الفعالة والمشاركة في اتخاذ القرارات والإتصال المفتوح والاهتمام بالعاملين . بحيث يرى ليكرت أن هذه المبادئ تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية وتعزيز الرضا الوظيفي . ويعتمد هذا النهج على فكرة أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والإحترام والتمكين يكونون أكثر تحفيزا والتزاما بعملهم وبالتالي سترتفع فعالية أدائهم الوظيفي .
- وبمقارنة وإسقاط النتائج التي تحصلنا عليها في دراستنا هذه تُظهر أن هناك تناقضا صارخا مع مبادئ النظرية وتحديد الفرضية التي تؤكد على أهمية الجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين في تحفيزهم على العمل . ففي حين تؤكد نظرية ليكرت على أن الإنسان كائن اجتماعي وأن تعزيز العلاقات بين العاملين وتوفير بيئة عمل إيجابية يشجع على الرفع من الأداء ، تظهر النتائج التي تحصلنا عليها أن هناك ضعفا في العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل ، بحيث يشعر الموظفون بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بصعوبة في التواصل مع رؤسائهم بنسبة 52.7% ولا يتم تقدير أدائهم المتميز، هذا ما يخلق شعور بالعزلة وعدم الإلتزام ، مما يؤثر سلبا على دافعيتهم في العمل .
- تشير نظرية ليكرت إلى أن الحوافز الغير إقتصادية كالتقدير ، الإحترام ، العلاقات الجيدة ، بيئة العمل الداعمة لا تقل أهمية عن الحوافز الاقتصادية ، في حين كشفت نتائج الدراسة على أن العاملين غير راضيين عن الحوافز الاقتصادية (الأجور ، المنح ، التعويضات) بنسبة 90.9% ، بالإضافة إلى ذلك ، لا يتم تقدير أدائهم بالمستشفى محل الدراسة ولا يشعرون بالإستقرار النفسي ، ما يشير إلى أنهم لا يتلقون التقدير والدعم الذي يحتاجونه مما يؤثر على رضاهم الوظيفي.
- تقترض نظرية العلاقات الإنسانية لـ ليكرت أن بيئة العمل الداعمة والقيادة الجيدة تساهم في زيادة الإنتاجية ، في المقابل تظهر نتائج الدراسة أن مناخ العمل غير صحي ، ولا يساعد العاملين على الشعور بالإستقرار النفسي بنسبة 60% ، كما أنهم يفتقرون على الحماية من الطرد التعسفي بنسبة 54.5% ، هذا ما يخلق شعورا لديهم بعدم الأمان ويؤثر على رضاهم الوظيفي وبالتالي على أدائهم .
- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نلاحظ جيدا عدم تطبيق مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية الذي يؤدي إلى ضعف العلاقات بين العاملين والإدارة في المستشفى مما يؤثر حتما بالسلب على معنوياتهم ودافعيتهم ، كما أن إهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين كالتقدير ، الدعم والتواصل الجيد يؤدي على شعورهم بعدم التقدير وبالتالي يجب على إدارة المستشفى أن تولي اهتماما أكبر بتوفير بيئة عمل إيجابية وتعزيز العلاقات بين العاملين وتقديم الحوافز المناسبة (سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية) لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- تؤكد النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود على أن تجاهل مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية يؤدي إلى نتائج سلبية على السلوك التنظيمي من خلال تقييم غالبية افراد العينة بنسبة 60% عن علاقتهم برؤسائهم بتقييمات سلبية "متوسطة/ضعيفة" ، و بنسبة 51.8% كلها تقييمات سلبية تخص الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.

3. النتائج العامة للدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التعرف عن كثب عن واقع الثقافة الاتصالية و كيف يؤثر على السلوك التنظيمي للموظفين من خلال التحفيز و الأداء الوظيفي ، حيث أصبح موضوع الثقافة الاتصالية من الموضوعات البحثية التي تحظى بالأهمية خاصة في وقتنا الحالي ، ففهم كيفية تواصل المؤسسات ، سواء كانت شركات تجارية ، منظمات غير ربحية أو حتى مؤسسات حكومية ، و كيفية تأثير هذا التواصل على هويتها ، سمعتها و علاقاتها ، أمر بالغ الأهمية . كما تساهم دراسة الثقافة الاتصالية في تعزيز الفهم العميق لعمليات الإتصال الداخلية و الخارجية و يشمل ذلك تحليل الرسائل ، القنوات المستخدمة و الأساليب المتبعة في التواصل ، دور خلية الإتصال بالمستشفى ، و الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في فترة الأحداث و المناسبات و كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجه العمال و ما تقدمه الإدارة من فعل اتصالي مهيكّل يجعل الموظفين بالمستشفى يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة المؤسسة لا مجرد عمال هامشيين لا قيمة لهم . بحيث تساهم دراسة الثقافة الاتصالية في تعزيز الفهم العميق لعمليات الإتصال الداخلية و الخارجية و يشمل ذلك تحليل الرسائل، القنوات المستخدمة و الأساليب المتبعة في التواصل سواء من خلال تواصل الموظفين مع الإدارة أو مع زملائهم ، و دور خلية الإتصال بالمستشفى محل الدراسة ، و الإستراتيجية الاتصالية في فترة الأحداث و المناسبات لترسيخ ثقافة الإتصال في الموظفين و كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجه العمال و ما تقدمه الإدارة من فعل اتصالي مهيكّل يجعل الموظفين بالمستشفى يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة المستشفى لا مجرد عمال هامشيين لا قيمة لهم. و من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة و الضعف في استراتيجياتها الاتصالية ، و تعديلها لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر ، كما تساهم في فهم كيفية تأثير التكنولوجيا و وسائل التواصل الاجتماعي على ثقافة المؤسسة ، كما يمكن للمؤسسات استخدام هذه الوسائل او الأدوات لتحسين التواصل و تعزيز التعاون و بناء علاقات قوية بالإضافة إلى أنها تساعد على فهم كيفية التعامل مع التنوع الثقافي و كيفية بناء بيئة عمل محترمة ما يؤدي إلى رفع رضا الموظفين و تحسين الأداء الوظيفي للعمال و تعزيز سمعة المؤسسة . فالباحثة من خلال دراستها للثقافة الاتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، تسعى إلى الوقوف على واقع المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية ، فما نقوله و ما نلمسه و نراه شئى آخر. طبعاً كل هذا ضمن سياق بحثنا عن معالم الثقافة الاتصالية بالمستشفى و وجود الأثر الاتصالي على الواقع الممارساتي ، و قد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية :

- أول ما تم تسجيله عند بداية المقابلات أن مصطلح الثقافة الاتصالية مجهولاً تماماً بالنسبة للقائمين على المستشفى ، و توضح لنا هذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع المكلفة بالإعلام و الإتصال السيدة "ياحي أحلام " من خلال عدم معرفتها و تمكنها من فهم المصطلحات الخاصة و المتعلقة بالإتصال و إلمامها بها مثل "الإتصال الرسمي " ، "الإتصال الغير رسمي " مع عدم التفريق بينهما، "الأدوات و القنوات الاتصالية المستخدمة" ، "الإتصال الحثي" ، "الإستراتيجية الاتصالية" ، رغم تبسيطنا للمعلومات لها عدة مرات و ترجمتها لها باللغة الفرنسية ، ما يشير إلى ضرورة التدريب و التطوير .
- من بين الملاحظات التي سجلناها أثناء مقابلتنا مع المكلفة بالإعلام و الإتصال و الإجابات التي قدمتها لنا نستنتج غياب إستراتيجية إتصالية تخص المستشفى ، مع عدم وجود سياسة واضحة أو إستراتيجية تبيين الطريقة التي يتمكن من خلالها المستشفى في التعاطي مع أزمة نقص الإتصال و انسداد قنواته الرسمية ، أو كل ما يتعلق بالإتصال الحثي . مع عدم تفريقها بين "الإعلام و الإتصال " .

- من حيث إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار فهذا لا يتم بشكل فعلي ، حيث يمكن القول ان القرارات حسب المكلفة بالإعلام و الإتصال بالمستشفى تخضع بالدرجة الأولى إلى مديرة المستشفى دون الأخذ بعين الإعتبار آراء و إقتراحات العمال و الموظفين و بقية الطاقم الإداري .
- غياب رؤية واضحة حول الأهمية العلمية للإتصال في تحسين صورة المستشفى الذهنية لدى إدارة المستشفى و هذا من خلال وضعهم لأشخاص غير كفيء أو دخلاء عن مجال الإتصال ، و بالتالي وجب الإنتباه جيدا إلى مسألة التكوين و التأطير في مجال العمل الإتصالي بالنسبة أولا للأشخاص الذين يتم وضعهم في خلية الإتصال و بالنسبة للإطارات و أعوان الإدارة.
- بخصوص الفروقات المهنية الجندرية ، أكدت المكلفة بالإعلام و الإتصال بالمستشفى أن الكفاءة هي التي تحدد موقع و منصب كل موظف بالمستشفى ، و أنه لا يوجد أي تمييز ما بين الذكور و الإناث مهنيا .
- طغيان القنوات الغير رسمية على القنوات الرسمية بالمستشفى محل الدراسة ، و حتى استخدام معلومات رسمية بطريقة غير رسمية خاصة فيما يتعلق بالتواصل الشخصي بين الموظفين أي بين زملاء العمل، و تتمثل أهم القنوات الإتصالية المعتمدة بالمستشفى على الإتصال الهاتفي و التوصيات الشفوية و الرسائل الإدارية و بالتالي اعتماد كبير على القنوات التقليدية مما قد يؤثر على سرعة و دقة المعلومات . و من خلال النتائج توضح أن كل الطاقم الشبه طبي يتواصل مع الإدارة عن طريق المسؤول المباشر ما قد يؤدي ذلك إلى تأخير وصول المعلومات أو تشويهها أو تقليل الشفافية .
- سجلنا كذلك مسألة مهمة للغاية و هي عدم توفر قاعدة بيانات مشتركة بين المصالح و الوحدات الإدارية التي يقع على عاتقها تسهيل مهمة الإدارة و العمال و غياب خطوط إتصال داخلية بالمستشفى . من خلال هذه الدراسة كذلك اتضح جليا أن هناك الكثير من المعوقات التي تقف في طريق تطبيق خارطة اتصالية واضحة مثل العراقيل المادية أي نقص الأدوات الوسائل الفعالة .
- هناك قصور في جودة و كفاءة الإتصال داخل المستشفى ما جعل غالبية افراد الدراسة غير راضيين عن مستوى الإتصال بالمستشفى ، كما أن الرسالة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود تتركز بشكل كبير على إصدار الأوامر و التعليمات ما يحد من التفاعل المتبادل و الحوار.
- تبين لنا من خلال هذه الدراسة كذلك وجود تنافر كبير بين بعض المستويات الوظيفية داخل المستشفى و نقصد على وجه الخصوص أفراد الطاقم الطبي و الشبه طبي الذين عبروا في كثير من محطات الإستبيان عن عدم رضاهم عن كثير من الممارسات التي ينتجها رؤسائهم خاصة ضعف العمل التواصل و مركز السلطة بيد جهة معينة لوحدها حسب رأيهم.
- وجود تلاحم و تناغم بين عمال المستشفى خاصة الطاقم الطبي و الشبه طبي ما يجعلهم يشكلون وحدة إجتماعية قد يكون لها تأثير على النسيج العام للمؤسسة إذا ما تم استغلالها في الإتجاه الإيجابي.
- المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود و بالرغم من مكانته إلا أنه يفتقد إلى توظيف التكنولوجيات الحديثة خاصة تكنولوجيا الإعلام و الإتصال . ، حيث لاحظنا استخدام محدود للوسائل التكنولوجية في التواصل فقط مع المرضى. و مازالت الإدارة تعتمد في اتصالها مع الموظفين على الإعلانات الورقية او المطبوعة مما يعكس التأخر الكبير في مجال تطوير الأداء الإتصالي .
- الإعتماد الكبير على الوسائل التكنولوجية حسب نتائج الدراسة هدفه تحسين سرعة العمل و حسب ما لاحظناه أن الوسائل التكنولوجية تتمثل في الهاتف و غياب توفير الوسائل التكنولوجية من قبل المستشفى ، كما أن التركيز على السرعة قد يغفل على جوانب أخرى مهمة مثل الدقة و الفعالية .

- أكثر من نصف الموظفين يجدون صعوبة في الإتصال فهذا يشير إلى وجود حاجة لتحسين عملية الإتصال في المستشفى و بالتالي يؤثر هذا على السلوك التنظيمي للموظفين ، على سبيل المثال، قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا الوظيفي ، زيادة التوتر والإجهاد ، انخفاض الإنتاجية و زيادة معدل دوران الموظفين و بالتالي تراجع الأداء العام للمستشفى.
- من الأمور التي وفت عليها الباحثة هو ان غالبية الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي يعبرون عن المشاكل التي تواجههم عن طريق المناقشة مع الزملاء و بالتالي يبرر هذه بعدم ثقتهم بالنقابة الممثلة بالعمال كقناة رسمية و غياب صندوق الشكاوى بالمستشفى دليل على عدم ثقة الموظفين بمستشفى نفيسة حمود في القنوات الرسمية و فعاليتها في حل مشاكلهم ز غياب ثقافة الحوار بين الموظفين و إدارة المستشفى ، كما من الممكن أن يرجع إلى خشيتهم من الإبلاغ عن المشاكل من خلال القنوات الرسمية خوفا من ردود الفعل السلبية أو العواقب ، ما يؤدي هذا إلى تقليل الثقة و انتشار الشائعات.
- عبر غالبية افراد الدراسة على أن التواصل مع المسؤولين المباشرين ليس بالأمر بالسهل ما يوضح وجود حواجز في التواصل بين الموظفين و الإدارة . كما بينت لنا نتائج الدراسة أن المستشفى يفتقر إلى ثقافة تشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ، هذا يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأهمية ، و انخفاض الحافز و زيادة معدلات الدوران الوظيفي. كما قد يؤثر هذا على السلوك التنظيمي من خلال شعورهم بعدم الثقة في الإدارة مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ، زيادة الشكاوى و تدهور العلاقات بين الزملاء.
- من خلال النتائج تبين لنا أيضا غياب مشاركة غالبية الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود في الأحداث و المناسبات التي تقيمها الإدارة و بالتالي وجود فجوة في التواصل أو عدم فعالية في إشراك الموظفين و ضعف في قنوات الاتصال الداخلية ، مما يجعل الموظفين غير على علم بالأحداث و المناسبات ، أو قد لا يدرك الموظفون أهمية مشاركتهم في هذه الفعاليات ، ما يمكن أن تؤثر على بيئة العمل و ثقافة المؤسسة ، كما يمكن إرجاع ذلك إلى غياب الحوافز الكافية للموظفين للمشاركة سواء كانت مادية أو معنوية ، أو أن الأحداث و المناسبات المقامة غير مناسبة لإهتمامات الموظفين أو لا تلبي احتياجاتهم أو أن بيئة العمل سلبية و التي بدورها تؤثر على رغبة الموظفين في المشاركة، ما يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للموظفين بالمستشفى. مع عدم اهتمام المستشفى بتعزيز شعور موظفيه من خلال الأنشطة جعلهم يفتقرون إلى الشعور بالإنتماء ما يؤثر على أدائهم الوظيفي .
- غياب شبه كلي للحوافز المقدمة للموظفين بأنواعها الثلاثة ، ففي جانب الحوافز المادية حسب غالبية الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ، الأجر لا يتناسب مع المجهودات المبذولة و لا يغطي مطالبهم المعيشية و عدم حصولهم على منح بناء على كفاءة عملهم أو قيامهم بساعات إضافية في العمل أو حتى على الأقل مساعدات مالية في أوقات الضرورة ، كما أنه لا يتم تعويضهم في حالات إصابتهم في العمل .
- في جانب الحوافز المعنوية ، رأينا صعوبة مناقشة الرؤساء حول مشاكل العمل و غياب رسائل اتصالية تحمل شكر و ثناء للموظفين ، و عدم تقديم ترقيات و مكافآت نتيجة للأداء المتميز ، مع غياب قوانين و إجراءات تضمن لهم عدم التعرض للطرد التعسفي ، ما يجعل بيئة عمل المستشفى غير آمنة بالنسبة للموظفين.
- في جانب حوافز الخدمات الاجتماعية ، غياب تقديم مساعدات مالية في الحالات الضرورية كالمرض ، الزواج ، الوفاة، و الإنتقال إلى مسكن جديد و عدم وجود حضانة قريبة من المستشفى تكون مخصصة لأطفال الأمهات العاملات بالمستشفى .

- طغيان التقييمات السلبية للعمل بروح الفريق و التعاون بين الموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود و لعلاقة الموظفين برؤسائهم في العمل و الإلتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات المنظمة للمستشفى و كذا لتطوير الموظفين لأداء عملهم و تحسينه . في المقابل غالبية التقييمات الإيجابية لإنجاز العمل بمهارة و إتقان و الإلتزام بأخلاقيات المهنة.

4. تقديم بعض الحلول و الإقتراحات

- النتائج المتحصل عليها توضح أن هناك حاجة ملحة لتحسين الثقافة الإتصالية الخاصة بالمستشفى بهدف تحسين السلوك التنظيمي للموظفين و تستدعي ضرورة تعديل إعادة النظر في كل ما يخص الإتصال بأشكاله و وضع إستراتيجية إتصالية تكون كيداية لمعالجة مختلف المشاكل التي وضحتها نتائج الدراسة و التي كانت سببها الأول انعدام إدراك إدارة المستشفى لأهمية الإتصال بالمستشفى و توفير بيئة العمل المريحة في شقيها المادي و المعنوي للرفع من فعالية الموظفين بالمستشفى .
- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من خلال إدراج مديريات فرعية للإتصال و وضع مكلفين بالإتصال فرعيين في كل مصالح المستشفى من أجل الربط بين الطواقم الطبية و الشبه طبية مع إدارة المستشفى و بين مختلف مصالح المستشفى .
- الحرص على تكييف الدورات التكوينية و التأهيلية في مجال الإتصال لكل مكونات العنصر البشري للمستشفى و في كل المستويات خاصة الإدارة العليا لترتيب سلوك الموظفين حسب ما يتماشى و النظام الداخلي .
- على القائمين على المستشفى إتخاذ خطوات ملموسة لتحسين التواصل و المشاركة مع الموظفين ، كما ينبغي تنظيم أنشطة و برامج لتعزيز شعور الموظفين بالإنتماء و التقدير ، كتفعيل نظام الإجتماعات الدورية من أجل التحسيس بأن إدارة المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود قريبة من الموظفين ، تحديد قنوات الاتصال الأكثر فعالية وتوفيرها للموظفين و العمل على تشجيع ثقافة العمل التي تشجع على التواصل المفتوح والصريح.
- على إدارة المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود إجراء مزيد من البحث لتحديد العوائق المحددة التي تواجه الموظفين في عملية الاتصال ، من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع الموظفين ، إجراء استبيانات إضافية و تحليل سياسات وإجراءات الاتصال الحالية.
- يجب على المستشفى الإستثمار في التكنولوجيا الحديثة التي تسهل الإتصال الداخلي من خلال تطوير نظام اتصالات داخلي مع وضع استراتيجية اتصال واضحة تحدد كيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق أفضل النتائج ، و يجب أن تشمل هذه الإستراتيجية اختيار الأدوات التكنولوجية المناسبة ، و تدريب الموظفين على استخدامها مع تحديد معايير واضحة لإستخدام كل قناة ، و تحديد قنوات الإتصال المفضلة . و على الرغم من أهمية التكنولوجيا ، يجب الحفاظ على التوازن بين الإتصال الرقمي و التواصل الشخصي ، و يمكن للإجتماعات المباشرة و المحادثات غير الرسمية أن تعزز العلاقات بين الموظفين و تعزز بيئة العمل الإيجابية. و ضرورة وضع ميكانيزمات مرنة تسمح للموظفين بالإطلاع على كل ما يحدث في المستشفى دون الإخلال بالنظام العام أو القوانين الداخلية للمستشفى .
- إنشاء قاعدة بيانات على مستوى كل مصلحة في المستشفى تتضمن كل معلومات الموظفين بتلك المصلحة و التي تربط بينها و بين الإدارة .
- تسهيل الوصول إلى المسؤولين المباشرين من خلال تحديد ساعات عمل محددة أو سياسات "الباب المفتوح" لتشجيع التواصل المباشر ، استخدام تطبيق أو أدوات تواصل حديثة كتطبيقات الدردشة الجماعية أو منصات التعاون لتسهيل تبادل المعلومات ، بالإضافة على تدريب المسؤولين على مهارات القيادة الفعالة ، بما في ذلك القدرة على التواصل بوضوح و تقديم التغذية الراجعة و بناء الثقة .

- تشجيع رؤساء العمل على استخدام أساليب تواصل أكثر تفاعلية مثل طرح الأسئلة و طلب الآراء ، و تدريبهم على مهارات التواصل الفعال و الإستماع الجيد مع توفير قنوات اتصال متعددة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم .
- العمل على تعزيز ثقافة المشاركة و الإستشارة في عملية اتخاذ القرارات من قبل إدارة المستشفى تعزز الشفافية و الثقة، و يكون ذلك من خلال إنشاء لجان تشاورية أو دوريات لجمع ردود الفعل و الإقتراحات من الموظفين ما يمكن أن يسهم في خلق بيئة مشاركة و محفزة . و تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن مشاكلهم إلى الإدارة من خلال قنوات رسمية مع توفير آليات سرية للإبلاغ مثل صناديق الإقتراحات ، أو خطوط المساعدة و ضمان الإستجابة السريعة و الفعالة من طرف الإدارة للمشاكل التي يبلغ عنها الموظفون .
- يجب على القائمين على مستشفى نفيسة حمود أن يبحثوا عن طرق لتحسين مشاركة الموظفين في الأحداث و المناسبات، و يمكن أن يشمل ذلك تحسين قنوات الإتصال ، و تنظيم أحداث أكثر جاذبية ، و تشجيع الموظفين على المشاركة ، مع العمل على أنسنة و أخلقة المعاملات الإدارية اتجاه الموظفين بالمستشفى و اعتبارهم كشركاء لا مجرد موظفين و هذا حفاظا على وحدة المستشفى. و التركيز على تعزيز ثقافة الإحترام و التقدير من خلال برامج تدريبية و سياسات واضحة.
- تفعيل نظام المكافآت المادية و المعنوية من أجل ترسيخ ثقافة الإعترا ف بالمجهودات التي يبذلها الموظفون بالمستشفى، كما وجب على إدارة المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود تقديم ثناءات و تقديرات لموظفيها لتعزيز الحافز المعنوي، و التأكد من أن التعليمات واضحة و مفهومة لتجنب التوبيخات .
- ترسيخ قيم الرقابة داخل المستشفى لدى العاملين و عدم التخوف منها باعتبار أن الثقافة الإتصالية تعتبر ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل عن طريق التقارير و التي تمكن الإدارة من تقييم النتائج و مستوى الأداء، هذا النوع من الرقابة يساعد على تقريب وجهات النظر و تبني المفاهيم المشتركة من خلال القيم الإتصالية المتبناة من طرف المستشفى و التي تستخدمها للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار و الذي يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المستشفى و بالتالي يجب ترسيخ قيم الرقابة داخل المستشفى و عدم التخوف منها حيث يعمل الإتصال على شرح هذا النوع من العمليات و إبراز أهميته ، و عدم ربط مفهوم الرقابة بمفهوم العقاب و الثواب، و إنما التأكيد على دور في تحسين الأداء و تشخيص مواطن القوة و الضعف الخاصة بأداء الموظفين بالمستشفى، و من ثم تبني إستراتيجية مناسبة تتناسب و أهداف المستشفى و الموظفين على حد سواء بما يحقق الرضا لكلا الطرفين.
- يجب على إدارة المستشفى التركيز على تعزيز ثقافة الإحترام و التقدير من خلال برامج تدريبية و سياسات واضحة.
- حتى يتم الرفع من كفاءة الأداء و جب تلبية حاجيات و رغبات العمال سواء كانت مادية أو معنوية عبر إدخال طرق و أساليب جديدة تضمن إعادة تأهيل الموظفين و هذا بوجود كفاءات و تحفيزات مهنية معتبرة داخل المستشفى يمكن الإعتماد عليها . فتقديم الحوافز للموظفين في المستشفى ليس مجرد إجراء جيد ، بل هو ضرورة . من خلال الإستثمار في رفاهية موظفيها ، يمكن للمستشفى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز مشاركة الموظفين ، و تحسين جودة الرعاية الصحية، و في النهاية ، تحقيق نتائج أفضل للمرضى .
- و من أجل ضمان اعتبار و سيرورة و ميزة المستشفى عن باقي المستشفيات ، يجب على المستشفى الاهتمام بعامل الثقافة الإتصالية داخلها قصد التأثير الجيد على السلوك و إنتاجية العاملين و المستشفى عموما .
- العمل على تنمية مشاعر الولاء و الإلتزام للمستشفى يقلل من عمليات التخلي عن المناصب ، و يكون ذلك عن طريق الإستجابة لتطلعات الفرد المادية (الأجور، المكافآت) ، و تقوية القنوات الإتصالية و التي من شأنها منح المؤسسة المعلومات حول توقعات المادية للعمال حول الرواتب و الذي من شأنه أن يحدد مدى رضا الوظيفي من عدمه.

- العمل على ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء المطلوب بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم، حيث لا يكون الحافز روتينيا أو تلقائيا ، مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائهم بغية الحصول على تلك الحوافز ، كما يجب الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية و المعنوية و عدم التركيز على جانب دون الآخر .
- التركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي ، لأهميته في رفع أداء العاملين فيها و خاصة فيما يتعلق بمشاركة الإدارة في المناسبات الإجتماعية المختلفة ، بالإضافة إلى توجيه الثناء الشفوي و الكتابي للعاملين.
- إيضاح مفهوم الثقافة الإتصالية لدى الموظفين بالمستشفى ، من خلال اللقاءات و الإجتماعات و البرامج التدريبية و ورش العمل التي توضح ذلك.
- اعتماد مختلف الوسائل و الدعائم الإتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمستشفى ، و مختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافآت و الحوافز ، خدمات الضمان الاجتماعي ، التأمينات الطبية و سياسات الأجور ، و التي تهم العاملين بالدرجة الأولى ، و خاصة من خلال النتائج التي توصلنا إليها بربط مكان العمال المناسب مع مقدار الراتب المتحصل عليه من طرف الموظفين و ذلك من خلال إجاباتهم في استمارة الإستبيان على انتقالهم إلى مستشفى آخر في حال عرض عليهم أجر أعلى .
- التركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة من خلال ضرورة تدعيم العلاقات الإيجابية بين الرؤساء و المرؤوسين لما لها أكثر كبير على الأداء الوظيفي ، بحيث أن علاقات العمل بين العاملين القائمة على التقدير و الإحترام تعزز فعالية الأداء الوظيفي.
- توريث الثقافة الإتصالية للأجيال المتعاقبة يتطلب فهم مستمر للعنصر البشري ، هذا الأخير الذي يعتبر كائنا متقدرا بكل تعقيداته الشخصية و اختلاف تركيبته النفسية ، الاجتماعية، التاريخية و كذا درجته العلمية و مستواه الوظيفي و أهمية الدور الذي يشغله داخل التنظيم ، يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية و الخارجية المادية منها و المعنوية و الشخصية و التي من شأنها التأثير على الإتجاهات التي يكونها اتجاه العمل ، الإشراف ، علاقته مع زملاء العمل ، الأجور ، الحوافز و المكافآت .

خلاصة الفصل :

قامت الباحثة من خلال هذا الفصل الميداني بعملية إسقاط منهجي و نظري و تطبيقي على الدراسة بمعنى أن الإجراءات المتبعة و الخطوات المنتهجة ابتداء من مقدمة الدراسة إلى غاية النزول إلى الميدان للقيام بالملاحظات العلمية و المقابلة الشخصية ثم إنزالها على أرض الواقع ، حيث تحققت الباحثة من صحة الفروض التي تمت صياغتها بخصوص موضوع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي المتمثل في التحفيز و الأداء الوظيفي ، بحيث أن ثقافة المؤسسة الإتصالية اليوم من الممكن أن تكون متشابهة عند كل المؤسسات ، لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، فكل مؤسسة تستمتع بقيم و أنماط إتصال خاصة و فلسفة خاصة بها ، فمن خلال تلك الثقافة و التواصل تسهل على موظفيها التعبير عن آرائهم بكل حرية ، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تخص مؤسستهم ، الإبداع و الابتكار في واجباتهم المهنية ، الشعور بالرضى الوظيفي و إحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة ما يؤدي إلى زيادة الحافز لدى الموظفين و بالتالي الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي بحيث تكتم أهمية الثقافة الإتصالية في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال. كما أن الثقافة الإتصالية تتخطى جميع العوائق و المشاكل داخل المؤسسة مهما كانت صعوبتها ، فهي تتبنى صورة ذهنية واضحة سواء لجمهورها الداخلي أو الخارجي .

و عبر هذا الفصل الميداني التطبيقي توصلت الباحثة إلى تحقيق البعد النظري من خلال النظرية البنائية الوظيفية و التي تم إسقاطها على المستشفى محل الدراسة باعتبار أن الثقافة الإتصالية الإيجابية بمتغيراتها تساهم في البناء العام للمستشفى و إذا ما تم تفعيل كل هذه المتغيرات بالشكل المطلوب سيستقر توازن المؤسسة ، و حتى و أن حدث خلل في إحدى تلك المتغيرات، ستقوم باقي المتغيرات بالعمل على ثبات المؤسسة ، و على العكس الثقافة الإتصالية السلبية كوظيفة في المؤسسة ستؤدي إلى عدم وضوح معالم المؤسسة و بالتالي خلل في بيئة العمل ما يؤدي إلى إحباط الموظفين و بالتالي تراجع أدائهم الوظيفي وفي الأخير عدم تحقق الأداء العام و الأهداف العامة للمستشفى ، و حتى تقدم الباحثة رؤيتها العلمية حول الدراسة قامت بإجراءات علمي ممنهجة توصلت من خلالها إلى نتائج تتناسب مع متطلبات و منطلقات الدراسة .

و في سياق تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، يمكن القول إن تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية أتاح لنا إطارا تفسيريا فعالا لفهم طبيعة التفاعلات داخل المستشفى محل الدراسة ، و علاقتها بالتحفيزات المقدمة ، فقد انطلقت هذه النظرية من فكرة مركزية مفادها أن العامل ليس عنصر إنتاج ، بل هو كائن إجتماعي تتأثر إنتاجيته و دوافعه بالجو الإنساني الذي يسود بيئة العمل . و من هذا المنظور ، فقد تبين من خلال أدوات الدراسة الثلاث أن نوعية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من حيث الإحترام، التقدير ، الإصغاء ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، الدعوة لحضور الأحداث و المناسبات ، نوع الإتصال السائد ، نمط القيادة، تلعب دورا كبيرا في تشكيل السلوك التنظيمي الإيجابي . كما لاحظنا أن غياب التواصل الإنساني الجيد أو تجاهل الحاجات الإجتماعية للعاملين يؤدي غالبا إلى التوتر ، الإحباط أو ضعف الإلتزام بالمهام .

كما أن تطبيق هذه النظرية في دراستنا لم يكن إسقاط نظري ، بل كان بمثابة عدسة تحليلية ساعدتنا في الكشف عن أنماط التفاعل الإنساني داخل المستشفى محل الدراسة ، و خاصة فيما يتعلق بالثقة المتبادلة بين العاملين و أسالي بالقيادة و مناخ المستشفى العام . فقط أظهرت النتائج أن هناك ارتباطا واضحا بين أسلوب المعاملة الإنسانية الذي تتبعه الإدارة و درجة إلتزام الموظفين و سلوكهم المهني . فحين يشعر العامل بأنه محترم و مقدر ، و له صوت مسموع داخل بيئة العمل ، ينعكس ذلك مباشرة على طريقة أدائه ، و تعاونه مع زملائه ، و موقفه من المؤسسة ككل . و ليه فإن توظيف نظرية العلاقات الإنسانية ل "ليكرت" في هذه الدراسة لم يكن فقط خيارا منهجيا بل ضرورة لفهم البعد الإنساني في جانب الثقافة الإتصالية

والتحفيز أيضا ، و التأكيد على أن السلوك التنظيمي لا ينبع من التعليمات و اللوائح فقط ، بل مناخ نفسي و اجتماعي يتشكل من طبيعة العلاقات داخل المستشفى , و هو ما يجعل من تعزيز هذا الجانب و خاصة جانب الاهتمام بمقومات الثقافة الإتصالية أحد أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة لتحسين الأداء و تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات الإستشفائية .

خاتمة

خاتمة :

في عالمنا المعاصر المتمسم بالتغيير السريع و يشهد تحولات عميقة في مختلف المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية و حتى الثقافية ، أصبحت المؤسسات على اختلاف طبيعتها و أهدافها أمام تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحولات الديناميكية . و لم يعد يقتصر الأمر على جهود التكيف على تبني تكنولوجيات حديثة أو تحديث أساليب العمل و الإدارة فقط ، بل بات من الضروري ان تولي المؤسسات اهتماما بالغا ببناء و ترسيخ و العمل على تشكيل ثقافة اتصالية فعالة داخل بنيتها التنظيمية . بحيث بناء هذه الثقافة الإتصالية التي هي بمثابة البطاقة التعريفية للمؤسسة و خاصة بها ، لا تمثل مجرد وسيلة لتبادل المعلومات و الأوامر ، بل أصبحت عاملا استراتيجيا و جب الإستثمار فيه و الذي يسهم في تعزيز التماسك الداخلي بين الأفراد و الفرق داخل المؤسسة من خلال خلق بيئة عمل مريحة سواء من الجانب المادي بداية من تصميم بناء المؤسسة إلى توفير الأدوات و التقنيات المستخدمة في العمل ، او من الجانب المعنوي المتمثل في أن يسود التعاون و الإحترام و الثقة بيئة العمل و توفير حوافز بجميع أشكالها ، بهدف رفع كفاءة فعالية الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة و منه تحقيق الهدف العام لها . علاوة على ذلك ، فإن وجود ثقافة إتصالية إيجابية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات ، و يزيد من مرونتها في مواجهة الأزمات ، كما يدعم قدرتها على الإبتكار و التجديد ، ما يجعل الثقافة الإتصالية أحد الأسس الجوهرية لضمان استمرارية المؤسسة في محيط تنافسي دائم التحول .

و يعود أصل هذه الثقافة و نوعها إلى المؤسسون أو القادة باعتبار أنهم من يُسطرون رؤية المؤسسة و ما يجب أن تكون عليه مستقبلا . إضافة إلى أنهم المسؤولون عن اختيار أعضاء المؤسسة الذين يحملون قيم و سلوكيات و عادات مختلفة من شأنها الترسخ للثقافة السائدة أو التأسيس لثقافة جديدة . و أهم ما تتطلبه الثقافة الإتصالية الجيدة هو أن تقوم على أسس فعالة ، و تدخل هذه الأخيرة من شأنه أن يساهم في إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة ، و تبدأ هذه الأسس من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و الذي يعكس ثقافة المؤسسة من حيث انفتاحها على الحوار و المشاركة أو التزامها بالهرمية و الانضباط ، وبالتالي فإن تصميم هيكل تنظيمي فعال لا يقتصر على تنظيم العمل فحسب ، بحيث يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية و الإتصال و نقل التقارير و تسلسل المسؤوليات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة . كما تعد القيادة الإدارية من أبرز الأسس التي تقوم عليها الثقافة الإتصالية داخل المؤسسات ، إذ تمثل النقطة المركزية التي تنطلق منها مختلف التفاعلات الإتصالية و تُبنى حولها القيم و السلوكيات التنظيمية . فالقادة ليسوا مجرد منفذين للخطط و السياسات ، بل يعتبرون جهات فاعلة في صياغة رؤية المؤسسة ، و في توجيه سلوك الأفراد و تعزيز بيئة عمل تتسم بالإنفتاح و الثقة و الإحترام المتبادل ، و على مستوى أوسع ، فإن نوع القيادة المتبعة كالقيادة التشاركية ينعكس بشكل مباشر على طبيعة الثقافة الإتصالية ، فكما تبنت القيادة أسلوبا تشاركيا يعتمد على الحوار و التفاعل ، ساهم ذلك في ترسيخ ثقافة مؤسساتية تفاعلية ، تشجع العاملين على التعبير عن آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرار . كما تعد القيم و العادات الإدارية من العناصر الجوهرية التي تساهم في بناء و تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة ، إذ تمثل هذه القيم و العادات الإطار المرجعي الذي يستند إليه الأفراد في سلوكهم اليومي و تفاعلاتهم الإتصالية داخل بيئة العمل . بحيث ان القيم الإدارية كالإحترام ، المسؤولية ، الشفافية ، و المساءلة تساهم بشكل مباشر في بناء مناخ اتصالية سليم ، لأنها تؤسس لممارسات تشجع على الإنفتاح و الحوار و تبادل المعلومات ، بعيدا عن السلطوية و الإنغلاق . أما العادات الإدارية ، فتشمل السلوكيات اليومية المتكررة التي تمارس داخل المؤسسة مثل أساليب اتخاذ القرار ، طرق معالجة المشكلات و توزيع المهام و آليات التواصل الرسمي و غير الرسمي . و كلما كانت هذه العادات منفتحة و تشجع على التواصل المتوازن ، كلما ساهمت في دعم ثقافة اتصالية صحية . و يعتبر تأهيل

واختيار القائمين بالاتصال بعناية استثماراً استراتيجياً في بناء ثقافة اتصالية قوية وفعالة داخل المؤسسة سواء كانوا ضمن وحدات أو خلايا الإتصال المؤسسي ، أو ضمن الإدارة العامة ، من خلال كيفية إدارتهم للتواصل الداخلي ، كتنظيم الاجتماعات ، إعداد النشرات الدورية ، إدارة البريد الإلكتروني الداخلي و التفاعل عبر الوسائط الرقمية ، كما يضطلع بدور مهم في الحفاظ على صورة المؤسسة عبر غدارة العلاقات العامة ن و التفاعل مع الجمهور الخارجي ، و وسائل الإعلام، بما يضمن بث صورة مؤسسية متسقة مع الثقافة الداخلية . و عندما تكون هناك إستراتيجية اتصالية واضحة ومدروسة بالمؤسسة ، تُصبح عملية نقل المعلومات أكثر انسيابية، وتُعزّز الرسائل المؤسسية من الفهم المشترك بين العاملين، مما يساهم في تقوية الانتماء والولاء التنظيمي. ولذلك، فإن وجود إستراتيجية اتصالية إدارية متكاملة لا يُعد خياراً تنظيمياً فحسب، بل ضرورة لتأسيس ثقافة اتصالية قوية تدعم أهداف المؤسسة وتعزز من تماسكها الداخلي. كما تُمكن هذه الإستراتيجية الإدارة من التفاعل بفعالية مع التحديات والتغيرات .

و يعد الإتصال السائد بالمؤسسة من أبرز المتغيرات التي تقوم عليها الثقافة الإتصالية ، سواء كان اتصالاً رسمياً أو غير رسمي ، إذ أن الطريقة التي يتم بها تبادل المعلومات ، و ممارسة التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية ، تعكس مستوى النضج الإتصالي داخل المؤسسة ، و يؤثر بشكل مباشر في جودة العلاقات المهنية و سيرورة العمل . فالإتصال الرسمي، الذي يتم عبر القنوات المحددة مسبقاً مثل المذكرات الإدارية ، الاجتماعات الرسمية ، البريد الإلكتروني المهني ، أو عبر التسلسل الهرمي ، يضمن الإنضباط و الوضوح في نقل التعليمات و المعلومات و وصول الرسائل بدقة من الإدارة العليا إلى باقي المستويات ، و عندما يُدار الإتصال الرسمي بكفاءة ، فإنه يساهم في بناء ثقافة اتصالية واضحة المعالم ، قائمة على الشفافية ، المسؤولية و الإلتزام . بالمقابل ، يشكل الإتصال الغير رسمي ، الذي يحدث خارج القنوات الرسمية التي تم ذكرها سالفاً كالأحاديث الجانبية و المحادثات الشخصية و تبادل الآراء في فضاءات الإستراحة أو عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي، جزءاً لا يقل أهمية من الثقافة الإتصالية ، خاصة من حيث بناء العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل و يعزز روح التعاون و الإلتزام داخل المؤسسة . كما أن توازن المؤسسة بين الإتصال الرسمي و الغير رسمي يعد مؤشراً على مرونتها الإتصالية، و قدرتها على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة . في حين أن الإفراط في أحدهما دون الآخر قد يؤدي إلى نتائج عكسية كإنتشار الشائعات و غياب الإنضباط. و بالتالي فإن نوع الإتصال السائد يجسد القيم و الممارسات الإتصالية المعتمدة زيادة على الطريقة التي يتم بها التواصل ما يجعله مكوناً أساسياً في فهم و تقييم الثقافة الإتصالية بشكل عام . كما و تعتبر الوسائل التكنولوجية من الدعائم الأساسية التي تساهم في تعزيز الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة المعاصرة ، بحيث تلعب دوراً في تسهيل تدفق المعلومات و التواصل الفوري و المستمر بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ، و هذا من شأنه أن يعزز مبدأ الشفافية و الوضوح في نقل المعلومات و يقلل من الفجوات الإتصالية، خاصة في المؤسسات الكبرى التي تعرف تباعداً مكانياً أو تعدداً في المهام و الأقسام . غير أن فعالية الوسائل التكنولوجية في دعم الثقافة الإتصالية تبقى مشروطة بمدى وعي المؤسسة بأهميتها ، و قدرتها على توفير التكوين المستمر للعاملين لإستخدامها بشكل فعال ، إضافة إلى صياغة سياسات واضحة تحكم إستخدامها بما يخدم الأهداف الإتصالية . بالإضافة إلى أن دمج الإتصال الحديث ضمن إستراتيجية الإتصال المؤسسي يُعد عاملاً مؤثراً في بناء ثقافة تواصلية نابضة بالحياة و محفزة للانخراط و التعاون ، بحيث يسمح بخلق فضاءات للتفاعل بين مختلف الفاعلين خارج الأطر الرسمية ، و من خلال تكرار هذه الأحداث بشكل دوري ، تتكسر مجموعة من القيم و التمثلات التي تشكل نواة الثقافة الإتصالية . كما يساهم الأسلوب التشاركي في خلق ثقافة مؤسسية ديناميكية و شفافة، تُحفز على الحوار المفتوح و تُكرّس مبدأ "التواصل من أجل التغيير و التطوير" ، وهو ما يجعل من إشرارك العامل في اتخاذ القرار أحد الأعمدة الجوهرية لثقافة اتصالية صحية و مستدامة. تُعد اللغة المستخدمة في التواصل داخل المؤسسة وسيلة

رئيسية لنقل الرسائل وتوحيد المفاهيم بين جميع أفرادها، بينما يعكس الشعار والاسم صورة المؤسسة في الأذهان ويُسهما في خلق انطباع متماسك وموحد لدى الموظفين والعملاء على حد سواء. كما أن اختيار لغة واضحة ومناسبة وشعار جذاب واسم مميز يُسهم في تعزيز الانتماء والفخر لدى العاملين، ويُسهل التواصل الداخلي والخارجي. لذا، تُعد هذه العناصر أدوات استراتيجية لا غنى عنها لترسيخ ثقافة اتصالية قوية تُعبر عن هوية المؤسسة وتدعم تماسكها الداخلي ونجاحها في السوق.

و بالتالي يمكن القول أن الثقافة الاتصالية بمختلف أبعادها و متغيراتها تشكل الإطار المرجعي الذي تُمارس في ظلها العلاقات داخل المؤسسة ، غير أن فهمها لا يكتمل دون التطرق على علاقتها بالسلوك التنظيمي ، منه نظام الحوافز باعتباره عاملا جوهريا في تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال و تفسير مستوياته . فالحوافز ، بمختلف أشكالها ، لا تؤثر فقط في رضا العاملين ، بل ترتبط أيضا بطبيعة الإتصال و مدى فعالية القنوات الاتصالية ، و أساليب التفاعل بين القيادة و المرؤوسين . و عليه فإن تناول الحوافز في هذا السياق ليس معزولا عن الثقافة الاتصالية ، بل هو امتداد لها و انعكاس لمستواها داخل المؤسسة. و بالتالي أصبحت دراسة واقع الثقافة الاتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي ذو أهمية بالغة في ظل التغيرات المحيطة بالمؤسسات و بالتالي و جب على هذه الخبرة أن تبني ثقافتها الاتصالية الخاصة بها و التي تميزها عن المؤسسات الأخرى بما فيها المؤسسات الصحية ، و قد حاولنا من هذه الدراسة و من خلال الإسقاطات المعرفية تحليل واقع الثقافة الاتصالية بمستشفى نفيسة حمود بالجزائر ، و الذي تميزه ثقافته الاتصالية ككل مؤسسة و التي تؤثر على تحفيز الموظفين و أدائهم الوظيفي ، و لقد حاولنا أن ننقل تجاربنا العلمية و المعرفية لننزل بها إلى مستوى الفعل التنظيري القائم على البعد الاتصالي الذي يشكل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة ، لأن تحفيز العمال و أدائهم الوظيفي مرهون بوجود ثقافة إتصالية قوية بالمؤسسة. كما تدخل بيئة و مناخ العمل في تشكيل الثقافة الاتصالية ، لذا ، فإن الحرص على توفير مناخ عمل صحي و متوازن يُعد خطوة استراتيجية نحو ترسيخ ثقافة اتصالية ناجحة و مستدامة داخل المؤسسة. و قد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

"ما هو واقع الثقافة الاتصالية بالمؤسسة الصحية نفيسة حمود و علاقتها بالسلوك التنظيمي للموظفين؟"

و قد تمكنا من اختبار صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها سابقا :

الفرضية الرئيسية القائلة : " تؤثر الثقافة الاتصالية الخاصة بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود على تحفيز العاملين و أدائهم الوظيفي " محققة ، لأنه و كما سلف الذكر على أنه الثقافة الاتصالية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر على تحفيز الموظفين من خلال شعورهم بالرضا و الإنتماء الوظيفي ما يزيد دافعيتهم للعمل و بالتالي سيعملون جاهدين للرفع من كفاءتهم الوظيفية ، و العكس صحيح ، و هذا ما توصلنا إليه بحيث أن تسود المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود ثقافة اتصالية سلبية و هذا راجع لغياب اهتمام القائمين على المستشفى بمختلف الأسس التي تشكل لثقافة إتصالية ، ما جعل بيئة العمل غير مريحة بالنسبة للموظفين و غياب شعورهم بالإنتماء الوظيفي و نقص الحافزية لديهم ما أثر سلبا على فاعلية أدائهم الوظيفي. و تندرج تحتها فرضيات جزئية ، بحيث تتمثل الفرضية الجزئية الأولى : "يعمل القائمون على المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر بتفعيل المتغيرات الأساسية التي تشكل الثقافة الاتصالية " غير محققة ، بحيث من خلال مقابلتنا مع المكلفة بالإعلام و الإتصال توصلنا إلى غياب تكوينها و تدريبها في الجانب الاتصالي ، و غياب التخطيط الإستراتيجي للإتصال و وجود فجوة رقمية بالمؤسسة . كما أن جهود الإدارة في مجال الإتصال تبقى محدودة و غير منتظمة ، كما تغيب المبادرات المؤسسية الهادفة لترسيخ قيم التواصل الفعال كالشفافية ، المشاركة و الإنصات و التغذية الراجعة . كما أشار عدد من المبحوثين إلى ضعف قنوات الإتصال الرسمية ، و افتقارها إلى التحديث و التفعيل ، إلى جانب محدودية فرص التواصل

المباشر بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ، ما يعكس خلافا واضحا في ترسيخ ثقافة اتصالية قائمة على الحوار و التنسيق و التفاعل المشترك . و عليه ، فإن النتيجة المتوصل إليها تفيد بأن الثقافة الإتصالية المتوصل إليها تفيد بأن الثقافة الإتصالية داخل المستشفى تعاني من قصور في التخطيط و التطبيق .

بخصوص الفرضية الجزئية الثانية : " يوفر المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود-الجزائر نظام تحفيز يلبي رغبات العاملين " غير محققة بالمستشفى محل الدراسة ، فقد أظهرت المعطيات المستخلصة من المقابلات و الإستبيانات الموزعة أن نظام الحوافز المعتمد داخل المستشفى يعاني من عدة اختلالات ، أهمها غياب التحفيز المعنوي الفعال ، و ضعف الإعراف بالجهود الفردية و الجماعية ، إلى جانب محدودية الحوافز المادية و عدم انتظامها . كما عبر العديد من المبحوثين عن شعورهم بعدم التقدير ، مما انعكس سلبا على دافعيتهم للعمل و غياب شعورهم بالإنتماء . و تبين أيضا ان غياب التواصل الشفاف حول آليات التحفيز ، و عدم إشراك العاملين في تقييمه أو تطويره ، ساهم في ترسيخ تصورات سلبية حول عدالته و فعاليته . و بناء عليه ، فإن ضعف نظام التحفيز داخل المستشفى يمثل أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، و يعد مؤشرا على وجود خلل في تفعيل مقومات السلوك التنظيمي الفعال.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها أن " يعمل تفعيل نظام الحوافز بالمستشفى على الرفع من فعالية الأداء الوظيفي للعمال " صحيحة من حيث المبدأ النظري و السندات العلمية ، إذ تُجمع الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي على وجود علاقة طردية بين التحفيز و الأداء . غير أن نتائج الدراسة الميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، أظهرت أن هذه العلاقة لا تجد لها انعكاسا فعليا في واقع المستشفى . نظرا لغياب نظام حوافز فعال و متكامل . فقد تبين من خلال المقابلات و الإستبيانات الموزعة على أفراد الدراسة أنهم لا يحظون بمكافآت مادية ولا بتقدير معنوي يحفزهم على تحسين أدائهم ، كما لا يتم ربط الجهد او الكفاءة المهنية بمكافآت تحفيزية ، هذا الغياب شبه الكلي لنظام التحفيز ، سواء المادي أو المعنوي أدى إلى تدن ملحوظ في مستوى الأداء الوظيفي ، تمثل بضعف الإلتزام بأداب و أخلاقيات المهنة ، و عدم العمل على الرفع من كفاءة العمل و تطويره . و عليه ، فإن الواقع التنظيمي للمستشفى يعكس غياب تفعيل هذه الفرضية ، ما يبرز الحاجة إلى إعادة النظر في سياسة التحفيز كأداة إستراتيجية لتحسين الأداء العام و تعزيز السلوك المهني لدى العاملين .

و بخصوص الفرضية الجزئية الأخيرة " الثقافة الإتصالية الإيجابية تؤثر بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي للموظفين " صحيحة غير أن التطبيق الميداني لهذه الفرضية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود كشف عن أن الثقافة الإتصالية السائدة تتسم بالسلبية ، مما انعكس بشكل سلبي على السلوك التنظيمي للعاملين . و عليه ، فإن سلبية الثقافة الإتصالية داخل المستشفى لا تُضعف فقط مناخ العمل ، بل تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعمال و انخراطهم المهني بشكل عام ، الأمر الذي يؤكد أهمية الثقافة الإتصالية كعامل حاسم في تشكيل السلوك التنظيمي .

و تتبع أهمية الدراسة الذي قمنا بها من كونها تتناول أحد المواضيع الحيوية في بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية ، و المتمثل في العلاقة بين الثقافة و السلوك التنظيمي ، باعتبار ان فاعلية أسس الثقافة الإتصالية تعد من المقومات الأساسية لضمان تماسك الأفراد ، و تحسين مناخ العمل ، و الرفع من مستوى الأداء الوظيفي . و قد ازدادت أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى خصوصية الوسط الإستشفائي ، أين يتطلب العمل درجة عالية من التنسيق ، التفاعل و تحقيق الإنسجام بين مختلف الفاعلين . و من خلال تسليط الضوء على واقع الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود بالجزائر ، تم الكشف عن مجموعة من النقائص المتعلقة بمقومات الثقافة الإتصالية و التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي من حيث التحفيز و الفعالية في الأداء . كما تساهم هذه الدراسة في إبراز الصلة الوثيقة بين جودة الثقافة الإتصالية و بين تحسين

الأداء المؤسسي ككل ، ما يجعل نتائجها ذات فائدة عملية يمكن ان تُستثمر في تحسين آليات التسيير الداخلي و تطوير ممارسات الإتصال في المؤسسات الصحية . لكن نظرا لعدم قدرتنا على الإحاطة بجوانب أخرى يشملها الموضوع ، أردنا الإشارة على بعض الإقتراحات تهتم الدراسات المستقبلية المتعلقة بواقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي المتمثل في التحفيز و الأداء الوظيفي ، و ذلك لتسهيل مهمة الباحثين المهتمين بدراسة هذا المجال :

- إجراء دراسات مماثلة في مستشفيات أخرى أو في قطاعات أخرى غير الرعاية الصحية لمقارنة النتائج و تعميمها، خاصة و أن كما تم الذكر في البداية أنه من صعوبات الدراسة غياب كتب تتضمن معلومات حول الثقافة الإتصالية أو حتى دراسات قامت برصد العلاقة بين الثقافة الإتصالية و علاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات .
- إجراء دراسة متعمقة لكل متغير من متغيرات الثقافة الإتصالية على حدى و تأثيره على السلوك التنظيمي حتى يتوضح أكثر العامل الذي يؤثر بشكل كبير على تحفيز الموظفين و منه على فعالية الأداء الوظيفي .
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية العامة و الثقافة الإتصالية و تأثير كل منهما على بعضهما البعض .
- دراسة تأثير برامج التدريب و التطوير على تحسين مهارات الإتصال و تعزيز الثقافة الإتصالية الإيجابية .
- دراسة مقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العامة و الخاصة لقياس الفروقات في الثقافة الإتصالية و أثرها على التحفيز و الأداء .
- اقتراح نموذج اتصالي فعال يتلاءم مع خصوصية القطاع الصحي الجزائري .

قائمة المصادر و

المراجع

المراجع و المصادر :

ببليوغرافيا :

المراجع باللغة العربية :

■ القواميس :

❖ إبراهيم مصطفى و آخرون ، معجم الوسيط .

■ الكتب :

- ❖ أ.لرامي ، ب.فالي : " البحث في الإتصال -عناصر منهجية- " ، ترجمة مجموعة من الأساتذة ، مراجعة و تدقيق فضيل دليو ، ط 2 ، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009 .
- ❖ أبو بكر مصطفى محمود: " الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) " ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- ❖ أحمد السيد مصطفى ، " المدير و تحديات العولمة -إدارة جديدة لعالم جديد- " ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2002 .
- ❖ أحمد بن مرسلي ، "الأسس العلمية لبحوث الإعلام و الإتصال "، الطبعة الأولى ، 2013 ، دار الورسم للنشر و التوزيع.
- ❖ إخلاص عبد الله ، موضي حمود ، " الإدارة الحكومية " ، وزارة التربية ، الكويت ، 1982 .
- ❖ إدوارد تي هول ، " اللغة الصامتة " -ترجمة لميس فؤاد اليحيى ، الإصدار 01 ، عمان-الأردن : الأهلية للنشر و التوزيع، 2007.
- ❖ البكري فؤادة عبد المنعم ، " العلاقات العامة و تغير ثقافة المنظمات ، الإصدار 01 ، مصر : عالم الكتب للنشر و التوزيع، 2014 .
- ❖ بن عنتر عبد الرحمان ، " إدارة الموارد البشرية – المفاهيم ، الأسس و الأبعاد الإستراتيجية- " ، عمان ، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010 .
- ❖ جان بيار فرانيير " كيف تنجح في كتابة بحثك " ، ترجمة هيثم اللمع ، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1994 .
- ❖ جوهري عبد الهادي: " إدارة المؤسسات الاجتماعية " ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001 .
- ❖ حجازي ، محمد حافظ ، " إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005.
- ❖ الحريري محمد سرور ، " ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة " ، الإصدار 01 ، عمان ، الأردن : الأكاديميون للنشر و التوزيع ، 2016 .
- ❖ حريم ، حسن : " السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد في المنظمات- " ، عمان ، دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع، 1997 .
- ❖ حسن عبد المحيي محمود : " الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي و الثقافي " ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة 2003.
- ❖ حسونة ، فيصل ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط 01 ، عمان ، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2008 .

- ❖ حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر ، قالمة ، 2004 ، الجزائر .
- ❖ حمود ، خضير كاظم ، الخرشنة ، ياسين كاسب ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط 02 ، عمان ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2009.
- ❖ الحميري باسم محمد ، " التنمية الإدارية -الأدوات و المعوقات-" ، الإصدار الأول ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2012
- ❖ حنفي ، عبد الغفار ، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 .
- ❖ الخراز ، مبارك بن علي ، " الحوافز و أثرها على العمال " ، مسقط ، مكتبة دار الحق للطباعة و النشر و التوزيع ، 1987 .
- ❖ الدروبي ، سليمان ، " التحفيز عن طريق إدراك الذات " ، سلسلة البرمجة الإدارية و تحسين الأداء ، ط 01 ، عمان ، دار عالم الثقافة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2006 .
- ❖ راوية محمد ، " إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 .
- ❖ ربابعة ، علي محمد ، " إدارة الموارد البشرية -تخصص نظم المعلومات الإدارية-" ، ط 01 ، عمان ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 .
- ❖ رسلان ، نبيل ، " الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام " ، القاهرة : دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع ، 1978 .
- ❖ الركابي كاظم نزار ، " الإدارة الإستراتيجية -العولمة و المنافسة-" ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004 ، الأردن.
- ❖ زويلف ، مهدي حسن ، " إدارة الموارد البشرية -مدخل كمي-" ، ط 1 ، عمان ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001
- ❖ زيارة فريد فهمي ، " وظائف الإدارة " ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2019 .
- ❖ ساعاتي أمين: " تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير ، و حتى الدكتوراه " ، ط 1 ، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية ، مصر الجديدة ، مصر ، 1991 .
- ❖ سبتي رشيدة : " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية " ، ط 1 ، دار التنوير الجزائر ، 2014.
- ❖ السلمي علي ، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " ، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001
- ❖ شاويش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-" ، عمان : دار الشروق للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 .
- ❖ الصيرفي محمد ، " إدارة الأعمال الحكومية " ، مؤسسة دروس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- ❖ الطائي يوسف حجيم ، هاشم فوزي العبادي : " إدارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
- ❖ طه طارق : " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت " ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2006 .
- ❖ عبد الحميد محمد : " نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير " ، ط 02 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2000 .
- ❖ عبد الغني عماد : " سوسيولوجيا الثقافة " ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت - لبنان ، ط 01 ، فبراير ، 2006.

- ❖ عبد الغني محمد ، محسن أحمد الخضيرى : " الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه " ، ط 1 ، دار الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر ، 1992 .
- ❖ عبد القادر عبد العلي : " محاضرات في منهجية العلوم الاجتماعية " ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة الجزائر ، 2009 .
- ❖ عبد الوهاب ، علي محمد ، " الحوافز في المملكة العربية السعودية " ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982
- ❖ عبيدات محمد ، أبو نصار محمد و آخرون : " منهجية البحث العلمي -القواعد و المراحل و التطبيقات " ، ط 2 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- ❖ العديلي ، ناصر محمد ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، ط 1 ، الرياض ، المكتبة الأمنية ، 1993
- ❖ عساف ، عبد المعطي محمد ، " السلوك الإداري -التنظيمي- في المنظمات المعاصرة " ، عمان ، دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع ، 1999
- ❖ علاقي ، مدني عبد القادر ، " إدارة الموارد البشرية " ، جدة : خوارزم العلمية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 .
- ❖ عودة أحمد ، " نبذة تعريفية حول الإتصال الداخلي " ، الكتيب التعريفي لملتقى الإتصال الداخلي ، 2013 .
- ❖ عودة سعيد ، صالح ، " إدارة الأفراد " ، ليبيا ، الجامعة المفتوحة ، 1994 .
- ❖ غنيم أحمد محمد ، " أساسيات الإدارة في العصر الحديث " ، دار الحارث للطباعة ، المنصورة ، مصر ، 2005 .
- ❖ القحطاني ، محمد بن دليم ، " إدارة الموارد البشرية -نحو منهج استراتيجي كامل- " ، ط 01 ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005 .
- ❖ القريوتي ، محمد قاسم ، " الوجيز في إدارة الموارد البشرية " ، ط 01 ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010.
- ❖ القريوتي ، محمد قاسم ، " مبادئ الإدارة -النظريات ، العمليات ، الوظائف- " ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2004 .
- ❖ القريوتي محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي " ، الأردن ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2000
- ❖ قطامين أحمد ، " التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996 .
- ❖ قنديلجي عامر : " البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات " ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- ❖ ماهر ، أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 1999 .
- ❖ محبوب محمد عبده : " أنثروبولوجيا الزواج و الأسرة و القرابة " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2005 .
- ❖ المحمود ، رضوان : " العلاقات العامة في الإعلام " ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011 .
- ❖ المرسي ، جمال الدين محمد ، و ثابت ، عبد الرحمن ادريس ، " السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 .
- ❖ مصطفى ، أحمد سيد ، " إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية معاصرة- " ، ط 02 ، القاهرة : حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف ، 2008 .
- ❖ معلوف ، لويس ، " المنجد في اللغة و الأدب و العلوم " ، ط 19 ، بيروت : المطبعة الكاثوليكية ، 2010 .

- ❖ المعوش سالم ، " القيم و الإتصال : السيكولوجيا و المنهج " ، بيروت ، لبنان : مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2016 ، ص 16 .
- ❖ المغربي كامل محمد ، " السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الأفراد و الجماعة في التنظيم) " ، عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2004 .
- ❖ مكاوي حسن عماد ، السيد ليلي حسين : " الإتصال و نظرياته المعاصرة " ، الدار المصرية اللبنانية ، 1998 .
- ❖ موريس أنجرس : " منهجية البحث في العلوم الإنسانية " ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، تدريبات عملية ، دار القصة للنشر، الجزائر ، 2004 .
- ❖ هلال محمد عبد الغني ، " مهارات إدارة الأداء " ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة 1996 .
- ❖ وهيب ، رضا عبد الرزاق ، " إدارة الأفراد " ، بغداد ، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع ، 1987 .
- **المقالات العلمية :**
- ❖ إبراهيم عبد الله حميدة مختار ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع ، فيفري 2005 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- ❖ بختي إبراهيم ، " صناعة التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء " ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08-09 مارس ، 2005 ، جامعة ورقلة .
- ❖ بدر ناصر حسين : " مفهوم الإتصال (Communication) - البعد النفسي و الاجتماعي انموذجا- " ، مجلة مركز بابل للدراسات الحضارية و التاريخية ، جامعة بابل ، العدد 2 ، 2011 .
- ❖ بلمير سارة ، أ.د سعدي وحيدة : " دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة نظرية- " ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 06 ، العدد 03 ، جويلية 2021 .
- ❖ بن لطرش ليلي ، حسان حجاج و ماير فانسون ، " الإتصال عن طريق الحدث و استعماله في قطاعي الثقافة و السياحة في قسنطينة " ، مجلة جامعة المدينة العالمية ، (16) ، 2016 .
- ❖ بن مكي فطومة ، " الإتصال ، أداء العاملين و الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم -دراسة في العلاقات و التأثيرات المتبادلة- " ، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية و الإدارية و الطبيعية -نظرة بين الحاضر و المستقبل- " ، إسطنبول ، تركيا " شبكة المؤتمرات العربية " ، 2019 .
- ❖ بن نوار صالح : " فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية " ، قسنطينة ، مخبر بحث علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة .
- ❖ بوحمدان ندين ، " التنوع الثقافي و أثره على الثقافة الإتصالية لدى أفراد المؤسسة -إمكانية تطبيق النظرية الصفيرية في المؤسسات العامة اللبنانية أنموذجا- " ، الجامعة اللبنانية ، معهد العلوم الاجتماعية ، لبنان ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية " ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2023 .
- ❖ بوطيبة مختارية ، نزهة عامر جلال ، " تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل : دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر " ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 25 ، العدد 2 ، 2022 .
- ❖ حلي وردة ، عبد الباقي سلامي ، " فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي " ، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية ، الجلفة ، 2021 .

- ❖ خلوف زهرة ، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 09 ، سبتمبر 2013 .
- ❖ الخناق سناء عبد الكريم الخناق ، " مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ، الجزائر .
- ❖ ربابعة ، علي محمد ، " إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية- " ، ط 01 ، عمان ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003
- ❖ زرنوح أحمد ، " الأداء في المنظمة " ، جامعة الجلفة .
- ❖ زروق إيتسام ، عبد الله عياشي : " دور الحوافز في وجود الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، مجلة الدراسات و البحوث الجامعية ، العدد 02 ، مارس 2017 .
- ❖ الشنواني ، صلاح ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف- ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، 1997 .
- ❖ عبادي إيمان ، " الثقافة الإتصالية في المؤسسة-قراءة في الأسس و المقومات-" ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، أبريل 2023 ، كلية علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر 03 .
- ❖ الفارس ، سليمان ، " إدارة الأفراد " ، دمشق ، منشورات جامعة دمشق ، 1985 .
- ❖ قلاعي كريمة : " أساليب و استراتيجيات بناء و تفعيل الثقافة الإتصالية في المؤسسة -دراسة استطلاعية وصفية على عينة من المؤسسات بولاية غرداية " ، جامعة غرداية ، الجزائر ، مجلة بحوث في القانون و التنمية ، المجلد 03 ، العدد 01 ، ديسمبر 2023 .
- ❖ صونيا قاسمي ، مقال بعنوان " استخدام الفرضيات و التساؤلات في البحث الأكاديمي " ، مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد الثالث ، العدد العاشر ، مارس 2020 ، ص 74- ص 83 .
- ❖ كعباش رابع : " علم اجتماع التنظيم " ، مخبر بحث علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
- ❖ لدرع كمال : " توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع " ، مجلة الأحياء ، العدد 13 .
- ❖ لسعدي وحيدة ، بلمير سارة : " دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي " ، دراسة نظرية بمخبر دراسات و أبحاث في الإتصال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 06 ، العدد 03 ، جويلية 2021 .
- ❖ محمدي فتيحة ، نصر الدين غراف ، " تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 15 ، العدد 02 ، سبتمبر 2021 .
- ❖ محمودي محمد بشير ، " وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة " ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 08 ، العدد 02 ، جوان 2021 .
- ❖ مختاري فاتح ، فطومة بن مكي : " الثقافة الإتصالية في المنظمات حسب مقاربة الإدارة اليابانية : المفهوم و الإستراتيجيات " ، مجلة بحوث في القانون و التنمية ، المجلد 02 ، العدد 03 ، جوان 2023 .

■ أطروحات الدكتوراه :

- ❖ آيت طيب عراب : " الإتصال التنظيمي و علاقات السلطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة النقل البحري للمسافرين بالجزائر- " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية علوم الإعلام و الإتصال ، قسم علوم الإتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2021 .
- ❖ عطايا نهى ، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس بعنوان " الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني -دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق- " ، جامعة دمشق ، كلية التربية ، قسم علم النفس ، سوريا ، 2016/2015 .

■ مذكرات ماجستير :

- ❖ البراهيم ، فيصل بن فهد بن محمد ، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم -دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008 .
- ❖ البلوشي عبد المجيد أحمد سعيد : " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي -دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية- " ، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرقية ، عمان ، 2023 .
- ❖ الجريد ، عارف مائل : " التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف -دراسة ميدانية على ضباط و أفراد شرطة منطقة الجوف- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 .
- ❖ سرار عمر ، " الرضا عن العمل و أثره على الأداء " ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم و الاقتصاد و علوم التسيير ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، 2003 .
- ❖ السكران ناصر محمد إبراهيم ، " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " ، -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة- رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
- ❖ الشريف ، طلال عبد الملك ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 .
- ❖ العلمي خلايفية: " مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية " -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، مقدمة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2016/ 2015 .
- ❖ القحطاني ، عبد العزيز بن سعد : " فاعلية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2009 .
- ❖ مراد ، جمال ، " تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي -شركة صوفيا سوق أهراس LASA أنموذج- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2011 .

- ❖ المطيري ، جبر هديريس مثلح ، " مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن -دراسة مسحية على شرطة منطقة نائل- " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الشرطية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.
- ❖ الوابل ، عبد الرحمن بن علي : " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في مسوم الحج " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 .

وابوغرافيا :

- ❖ أحمد إبراهيم خضر ، " التساؤلات في البحث العلمي ، ماهيتها و أهدافها و صياغتها و الفرق بينها و بين الفروض " ، 2013 ، مقال منشور على الرابط الآتي <https://www.alukah.net/web/khedr/0/50219> .

المراجع بالأجنبية: 🇫🇷

▪ Ouvrages :

- ❖ Aubrée , C . 2015 , Les métiers de la communication (éd 19 -ème) , L'étudiant.
- ❖ Babkine , A , & Rosier , A .Réussir l'organisation d'un évènement . Paris : Editions d'organisation , 2011 .
- ❖ Barrett , R . L'Entreprise inespérée par les valeurs : Libérer le potentiel humain pour une performance durable . Belgique : De Boeck Supérieur , 2017 , p 130 .
- ❖ Monton , J . & Stern , P . La boîte à outils de la négociation (Ed 2 -ème édition) . Paris : Dunod , 2014 .
- ❖ P. Bernoux : La sociologie des entreprises , Edition : Seuil , Paris , 1999 .
- ❖ Samover , L . A , Porter , R . E , McDaniel , R , & Roy ,C, S. Communication between cultures (eighth edition ed) . USA : Wadsworth , 2013.
- ❖ Sekiou Blondin et autres : Gestion des ressources humaines dans les PME , Edition : de Boeck Université , Canada , 1993 .
- ❖ Stephen Robbins : " Organization Theory , Structure designs , and Applications , Third edition New Jersey , prentice hall , 1990 .
- ❖ Werther , William B , Davis , Keith , Personnel Management and Human Resources . McGraw-Hill , New York , 1981.

▪ Les articles scientifiques :

- ❖ Adary & autres , 'Communication toutes les clés de la communication ' , Ed 7 , Paris , Dunod , 2015 . Stevens , S , Toshiba sparks A wave of Innovation : New Structures and

Incentives Stimulate Employee Creativity . Human Resource Management International Digest . Vol 14 , 2006 .

- ❖ Evans Jo , Weir , Charlie , Decision Processes , Monitoring , Incentives and Large Firm Performance in the UK . Management Decision . Vol 33 , No 6 , 1995.
- ❖ HAYA Hamoud Alshaghдали , " The Effect of Incentives on Job Performance among Employees in the Organization -Analytical Theoretical Study " , MBA in Business Administration , College of Business Administration , University of Lincoln , Malaysia , International Journal of Research and Studies Publishing .
- ❖ Molina Deforest A . VALUES IN PUBLIC ADMINISTRATION : THE ROLE OF ORGANIZATION CULTURE . International Journal OF Organization THEORY and Behavior , 12 (2) , 2009.
- ❖ Pedersen , P . 1995 , The Five Stages of Culture Shock : Critical Incidents Around the World . United State of America : Greenwood Publishing Group .
- ❖ Rowden Robert W , Conine Jr , Clyde T , 'The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks ' , Journal of Workplace Learning , Vol 17 , No 4 , 2005.
- ❖ Stevens , S , Toshiba sparks A wave of Innovation : New Structures and Incentives Stimulate Employee Creativity . Human Resource Management International Digest . Vol 14 , 2006 .
- ❖ Valle Matthew , Witt L A , The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship , The Journal of Social Psychology, Vol 141 , No 3 , 2001.
 - **Les theses :**
- ❖ Zerrouki , M.A , Culture d'entreprise et Motivation des salaries , cas de l'entreprise NAFTAL / District commercialisation Tlemcen (Mémoire en Magister) . Oran , Algérie , Université d'Oran , 2011 .

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	عدد الإستمارات الموزعة على الموظفين	1.
41	إسناد القيم/السلوكيات حسب نوع القيمة وفق الباحث ريشارد باريت	2.
81	توزيع المستخدمين حسب الأسلاك بالمؤسسة الإستشفائية نفيسة حمود	3.
86	خصائص عينة المقابلة	4.
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5.
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	6.
94	العلاقة بين سهولة العملية الإتصالية في المستشفى بالمسؤولين المباشرين بمتغير العمر	7.
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8.
96	علاقة عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بمتغير المؤهل العلمي	9.
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	10.
98	علاقة عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بمتغير الصنف المهني	11.
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	12.
100	علاقة عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بمتغير الأقدمية في العمل	13.
101	الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع إدارة المستشفى	14.
103	الكيفية التي تتم بها عملية الإتصال مع إدارة المستشفى	15.
104	الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل	16.
105	الكيفية التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل	17.
106	أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى	18.
107	أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى : رسمية / غير رسمية	19.
109	الهدف من اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال	20.
110	سهولة العملية الإتصالية في المستشفى	21.
111	الأسباب الكامنة وراء سهولة و صعوبة العملية الإتصالية في المستشفى محل الدراسة	22.
112	طبيعة الرسائل الإتصالية التي تلقاها الموظف من رئيسه في العمل	23.
113	مستوى الرضا عن الإتصال في المستشفى	24.
114	إقتراحات عينة الدراسة لتحسين العملية الإتصالية بالمستشفى محل الدراسة	25.
115	كيفية التعبير عن المشاكل التي تعرقل العمل في المستشفى	26.
116	إهتمام المستشفى بتعزيز شعور الموظفين بالإنتماء	27.
117	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	28.

118	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المستشفى	.29
119	طرق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من قبل المستشفى	.30
120	علاقة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بمتغير الصنف المهني	.31
121	مشاركة الموظفين في الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى	.32
122	مساهمة الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى في تعزيز ثقافة التواصل	.33
123	تأثير مناخ العمل بالمستشفى على أداء الموظفين و استقرارهم النفسي	.34
125	ملائمة راتب الموظفين مع أهمية العمل في المستشفى	.35
126	تغطية الأجر للمطالب المعيشية	.36
127	حصول الموظفين على منح بناء على كفاءة عملهم و أدائه	.37
128	المكافآت المالية المقدمة من طرف المستشفى مقابل القيام بساعات إضافية	.38
129	توفير إدارة المستشفى مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان	.39
130	استمرار الموظفين من عدمه في حال عرض عليهم أجر أعلى من طرف مستشفى آخر	.40
131	تقديم المستشفى لموظفيه المساعدات المالية في أوقات الضرورة	.41
132	توفير المستشفى حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه	.42
133	تقديم المستشفى لموظفيه تعويضات في حالة إصابتهم في العمل	.43
134	إمكانية الموظفين من مناقشة رؤسائهم في العمل حول مشاكلهم	.44
135	مدى تحفيز تقدير الرؤساء في العمل على زيادة إهتمام الموظفين بأدائهم	.45
136	تقدير المستشفى للأداء المتميز	.46
137	توفير المستشفى قوانين و إجراءات من عدمه لضمان الطرد التعسفي للموظفين	.47
138	تقييم عينة الدراسة للعمل بروح الفريق و التعاون لإنجاز المهام	.48
140	تقييم عينة الدراسة للعلاقة برؤساء العمل	.49
142	تقييم عينة الدراسة للالتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.50
143	تقييم أفراد العينة لإنجاز العمل بمهارة و إتقان	.51
144	تقييم عينة الدراسة للالتزام بأخلاقيات المهنة	.52
145	تقييم عينة الدراسة لتطوير أداء العمل و تحسينه	.53
146	توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الجنس	.54
147	توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الأقدمية في العمل	.55
148	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع إدارة المستشفى	.56
149	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع زملائهم في العمل	.57
150	سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الطبي	.58
152	طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الطبي من رئيسهم في العمل	.59

153	الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الطبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى	.60
155	مشاركة الطاقم الطبي في اتخاذ القرارات	.61
156	ملائمة راتب الطاقم الطبي مع أهمية العمل الذي يقومون به من عدمه	.62
157	كيفية تقييم الطاقم الطبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل	.63
158	كيفية تقييم الطاقم الطبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.64
163	توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الجنس	.65
164	توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الأقدمية في العمل	.66
165	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع إدارة المستشفى	.67
166	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع زملائهم في العمل	.68
168	سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الشبه طبي	.69
170	طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الشبه طبي من رئيسهم في العمل	.70
171	الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الشبه طبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى	.71
173	مشاركة الطاقم الشبه طبي في اتخاذ القرارات من عدمه	.72
174	ملائمة راتب الطاقم الشبه طبي من عدمه لأهمية العمل الذي يقومون به	.73
175	تقييم الطاقم الشبه طبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل	.74
176	كيفية تقييم الطاقم الشبه طبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.75
181	نسبة توزيع الإداريين و أعوان الأمن و النظافة في فئة الأسلاك المشتركة	.76
182	نتائج توزيع الإداريين حسب متغير الجنس	.77
183	نتائج توزيع أعوان الأمن و النظافة حسب متغير الجنس	.78
184	توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الجنس	.79
185	توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الأقدمية في العمل	.80
187	الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع إدارة المستشفى	.81
188	الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع زملائهم في العمل	.82
189	سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الأسلاك المشتركة	.83
191	طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الأسلاك المشتركة من رئيسهم في العمل	.84
192	الطريقة التي يعبر بها فئة الأسلاك المشتركة عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى	.85
193	مشاركة الأسلاك المشتركة من عدمه في اتخاذ القرارات	.86
194	جوانب مشاركة فئة الأسلاك المشتركة في اتخاذ القرارات	.87
196	ملائمة راتب الأسلاك المشتركة من عدمه مع أهمية العمل الذي يقومون به	.88
198	تقييم افراد فئة الأسلاك المشتركة لعلاقتهم برؤسائهم	.89
200	تقييم فئة الأسلاك المشتركة للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.90

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	أنواع الحوافز	58
2.	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	65
3.	الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود	79
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	92
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	93
6.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	95
7.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	97
8.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	99
9.	الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع إدارة المستشفى	102
10.	الكيفية التي تتم بها عملية الإتصال مع إدارة المستشفى	103
11.	الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل	104
12.	الكيفية التي يتواصل بها الموظفون مع زملائهم في العمل	105
13.	أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى	106
14.	أهم القنوات الإتصالية المعتمدة في المستشفى : رسمية / غير رسمية	108
15.	الهدف من اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال	109
16.	سهولة العملية الإتصالية في المستشفى	110
17.	الأسباب الكامنة وراء سهولة و صعوبة العملية الإتصالية في المستشفى محل الدراسة	112
18.	طبيعة الرسائل الإتصالية التي تلقاها الموظف من رئيسه في العمل	113
19.	مستوى الرضا عن الإتصال في المستشفى	115
20.	كيفية التعبير عن المشاكل التي تعرقل العمل في المستشفى	116
21.	إهتمام المستشفى بتعزيز شعور الموظفين بالإنتماء	117
22.	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في المستشفى	118
23.	طرق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من قبل المستشفى	119
24.	مشاركة الموظفين في الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى	121
25.	مساهمة الأحداث و المناسبات التي تقيمها إدارة المستشفى في تعزيز ثقافة التواصل	122
26.	تأثير مناخ العمل بالمستشفى على أداء الموظفين و استقرارهم النفسي	123
27.	ملائمة راتب الموظفين مع أهمية العمل في المستشفى	125
28.	تغطية الأجر للمطالب المعيشية	126
29.	حصول الموظفين على منح بناء على كفاءة عملهم و أدائه	127
30.	المكافآت المالية المقدمة من طرف المستشفى مقابل القيام بساعات إضافية	128
31.	توفير إدارة المستشفى مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان	129
32.	استمرار الموظفين من عدمه في حال عرض عليهم أجر أعلى من طرف مستشفى آخر	130

131	تقديم المستشفى لموظفيه المساعدات المالية في أوقات الضرورة	.33
132	توفير المستشفى حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه	.34
133	تقديم المستشفى لموظفيه تعويضات في حالة إصابتهم في العمل	.35
134	إمكانية الموظفين من مناقشة رؤسائهم في العمل حول مشاكلهم	.36
135	مدى تحفيز تقدير الرؤساء في العمل على زيادة إهتمام الموظفين بأدائهم	.37
136	تقدير المستشفى للأداء المتميز	.38
137	توفير المستشفى قوانين و إجراءات من عدمه لضمان الطرد التعسفي للموظفين	.39
139	تقييم عينة الدراسة للعمل بروح الفريق و التعاون لإنجاز المهام	.40
141	تقييم عينة الدراسة للعلاقة برؤساء العمل	.41
142	تقييم عينة الدراسة للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.42
143	تقييم أفراد العينة لإنجاز العمل بمهارة و إتقان	.43
144	تقييم عينة الدراسة للإلتزام بأخلاقيات المهنة	.44
145	تقييم عينة الدراسة لتطوير أداء العمل و تحسينه	.45
146	توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الجنس	.46
147	توزيع أفراد فئة الطاقم الطبي حسب متغير الأقدمية في العمل	.47
148	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع إدارة المستشفى	.48
149	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الطبي مع زملائهم في العمل	.49
150	سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الطبي	.50
152	طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الطبي من رئيسهم في العمل	.51
154	الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الطبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى	.52
155	مشاركة الطاقم الطبي في اتخاذ القرارات	.53
156	ملائمة راتب الطاقم الطبي مع أهمية العمل الذي يقومون به من عدمه	.54
157	كيفية تقييم الطاقم الطبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل	.55
159	كيفية تقييم الطاقم الطبي للإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.56
163	توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الجنس	.57
164	توزيع أفراد فئة الطاقم الشبه طبي حسب متغير الأقدمية في العمل	.58
165	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع إدارة المستشفى	.59
167	الطريقة التي يتواصل بها فئة الطاقم الشبه طبي مع زملائهم في العمل	.60
168	سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الطاقم الشبه طبي	.61
170	طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الطاقم الشبه طبي من رئيسهم في العمل	.62
172	الطريقة التي يعبر بها فئة الطاقم الشبه طبي عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى	.63
173	مشاركة الطاقم الشبه طبي في اتخاذ القرارات من عدمه	.64
174	ملائمة راتب الطاقم الشبه طبي من عدمه لأهمية العمل الذي يقومون به	.65
175	تقييم الطاقم الشبه طبي لعلاقتهم برؤسائهم في العمل	.66

177	كيفية تقييم الطاقم الشبه طبي الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.67
181	نسبة توزيع الإداريين و أعوان الأمن و النظافة في فئة الأسلاك المشتركة	.68
182	نتائج توزيع الإداريين حسب متغير الجنس	.69
183	نتائج توزيع أعوان الأمن و النظافة حسب متغير الجنس	.70
184	توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الجنس	.71
186	توزيع أفراد فئة الأسلاك المشتركة حسب متغير الأقدمية في العمل	.72
187	الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع إدارة المستشفى	.73
188	الطريقة التي يتواصل بها فئة الأسلاك المشتركة مع زملائهم في العمل	.74
190	سهولة العملية الإتصالية بالمسؤولين المباشرين في المستشفى بالنسبة لفئة الأسلاك المشتركة	.75
191	طبيعة الرسائل الإتصالية التي يتلقاها فئة الأسلاك المشتركة من رئيسهم في العمل	.76
192	الطريقة التي يعبر بها فئة الأسلاك المشتركة عن المشاكل التي تعرقل عملهم في المستشفى	.77
193	مشاركة الأسلاك المشتركة من عدمه في اتخاذ القرارات	.78
195	جوانب مشاركة فئة الأسلاك المشتركة في اتخاذ القرارات	.79
197	ملائمة راتب الأسلاك المشتركة من عدمه مع أهمية العمل الذي يقومون به	.80
199	تقييم افراد فئة الأسلاك المشتركة لعلاقتهم برؤسائهم	.81
200	تقييم فئة الأسلاك المشتركة الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل	.82

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

خطة الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

مقدمة.....ص01

الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسةص05

1. إشكالية الدراسةص06

2. تساؤلات و فرضيات الدراسةص08

3. دوافع إختيار الموضوعص09

4. أهمية الدراسةص09

5. أهداف الدراسةص10

6. تحديد المفاهيم و المصطلحاتص10

7. نوع الدراسةص15

8. الإطار الزماني و المكاني للدراسةص15

9. المنهج المستخدم في الدراسةص16

10. أدوات البحث المستخدمة في الدراسةص16

11. مجتمع و عينة البحثص19

12. الدراسات السابقةص20

13. المقاربة النظريةص29

14. صعوبات الدراسةص31

الفصل الثاني : الإطار النظريص33

مقدمة الفصلص35

أولا : الثقافة الإتصاليةص36

1. مفهوم الثقافة الإتصاليةص36

2. مميزات الثقافة الإتصاليةص38

3. خطوات تشكيل الثقافة الإتصاليةص38

4. المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الإتصاليةص38
5. التنشئة الثقافية في المؤسسةص45
6. أنواع الثقافة الإتصالية داخل المؤسسةص46
7. وسائل تطوير الثقافة الإتصاليةص48
8. العلاقة بين الثقافة الإتصالية و الثقافة التنظيميةص48
- ثانيا : التحفيز**ص50

1. مفهوم التحفيزص50
2. الفرق بين الدوافع و الحوافزص51
3. أنواع الحوافزص51
4. أهمية الحوافز و أهدافهاص59
5. شروط نجاح نظام الحوافزص61
6. الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافزص62
7. مقومات فاعلية نظام الحوافزص62

ثالثا : الأداء الوظيفيص64

1. مفهوم الأداء الوظيفيص64
2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفيص65
3. محددات الأداء الوظيفيص68
4. أهمية الأداء الوظيفيص69
5. العلاقة بين الثقافة و الأداء الوظيفيص70
6. العلاقة بين الإتصال و الأداء الوظيفيص71

خلاصة الفصلص73

الإطار التطبيقي للدراسة :ص74

الفصل الثالث : واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي في المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود (في

الفترة الممتدة من 1 جانفي إلى غاية 30 أفريل 2025)ص75

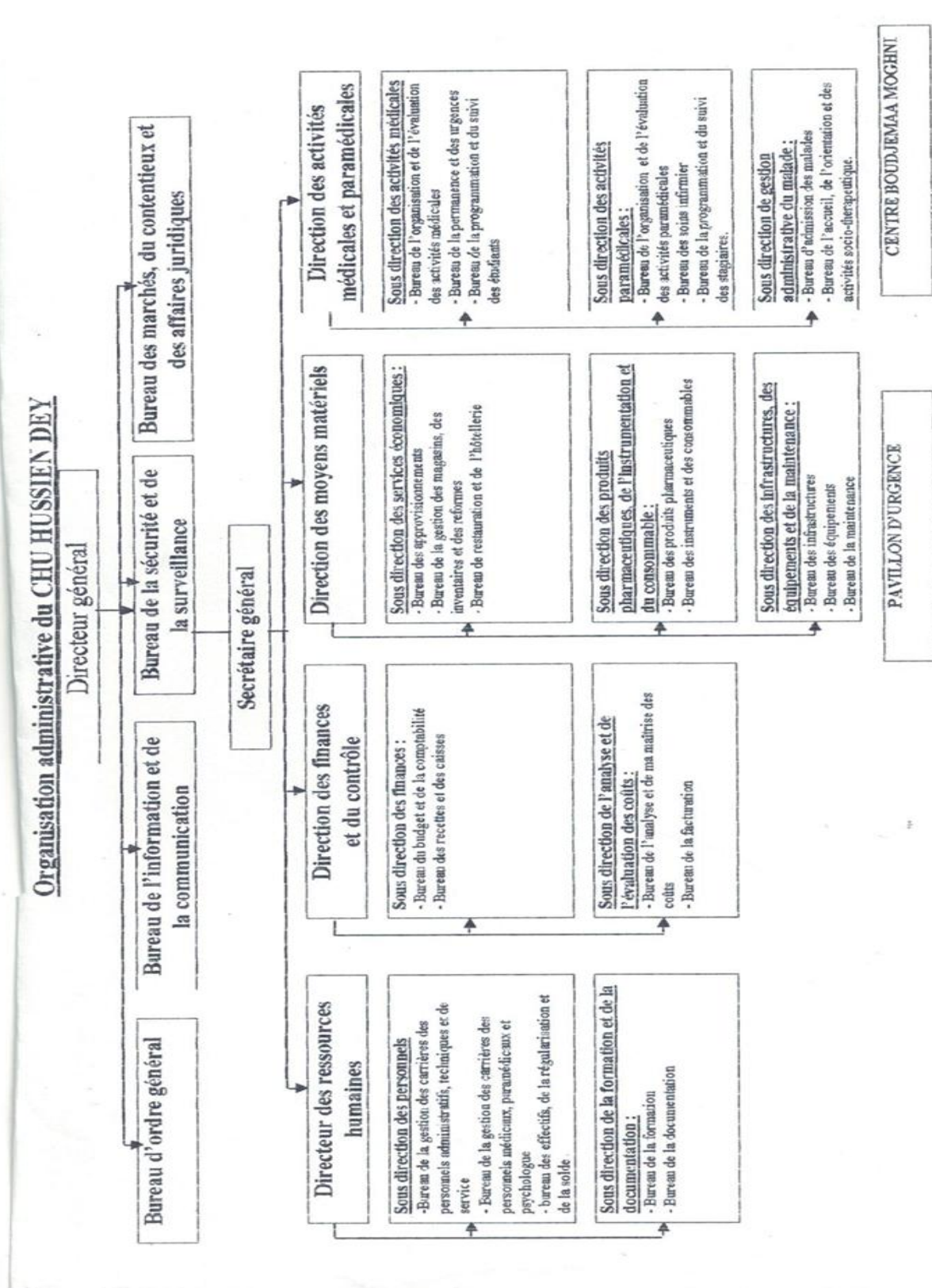
مقدمة الفصل التطبيقيص76

أولا : التعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمودص77

1. موقع المستشفىص77
2. الطبيعة القانونيةص77
3. لمحة تاريخيةص77
4. الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمودص79

5.	قراءة تحليلية في بنية الهيكل التنظيمي للمستشفى	ص80
6.	مهام المؤسسة الإستشفائية	ص81
7.	توزيع المستخدمين في المستشفى حسب الأسلاك	ص81
ثانيا : تفرغ و تحليل البيانات الميدانية		
82	ص	
1.	تحليل معطيات الملاحظة	ص82
2.	تحليل معطيات بيانات المقابلة	ص84
3.	تحليل معطيات إستمارة الإستبيان	ص90
أ.	تحليل و تفسير النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية	ص92
ب.	تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود	ص101
ت.	تحليل البيانات المتعلقة بالحوافز المتوفرة للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود	ص125
ث.	تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود	ص138
4.	نتائج الأسئلة الخاصة بكل فئة	ص146
أ.	تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بفئة "الطاقم الطبي"	ص146
ب.	استنتاجات الأسئلة الخاصة بالطاقم الطبي و تقديم بعض الحلول و الإقتراحات	ص160
ت.	تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بفئة "الطاقم الشبه طبي"	ص163
ث.	استنتاجات الأسئلة الخاصة بالطاقم الشبه طبي و تقديم بعض الحلول و الإقتراحات	ص178
ج.	تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بفئة "الأسلاك المشتركة"	ص181
ح.	استنتاجات الأسئلة الخاصة بالأسلاك المشتركة و تقديم بعض الحلول و الإقتراحات	ص201
ثالثا : النتائج العامة		
204	ص	
1.	استنتاجات الدراسة الميدانية الخاصة بعينة الدراسة	ص204
2.	تحليل و مناقشة استنتاجات الدراسة وفق نظريتي البنائية الوظيفية و العلاقات الإنسانية ل "ليكرت"	ص206
3.	النتائج العامة للدراسة	ص210
4.	تقديم بعض الحلول الإقتراحات	ص214
خلاصة الفصل		
217	ص	
خاتمة		
220	ص	
قائمة المصادر و المراجع		
225	ص	
فهرس الجداول		
234	ص	
فهرس الأشكال		
237	ص	
فهرس المحتويات		
240	ص	

الملاحق



الملحق رقم (02) : دليل المقابلة - الطاقم الطبي و الشبه طبي-

البيانات الشخصية :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة إلى 49 سنة 50 سنة

3. الصنف المهني :

طاقم طبي طاقم شبه طبي

4. الأقدمية في العمل :

أقل من 10 سنوات

11 إلى 15 سنة

16 إلى 20 سنة

21 سنة فما فوق

المحور الأول: الثقافة الاتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

*1 ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

*2 كيف تتواصل مع الإدارة ؟

*3 و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

*4 هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

*5 هل قيم المستشفى واضحة ؟

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

*5 هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الأخرين تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

*6 هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

*7 هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

الملحق رقم (03) : دليل المقابلة - الأسلاك المشتركة-

البيانات الشخصية :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة من 31 إلى 49 سنة 50 سنة فما فوق

3. الأقدمية في العمل :

أقل من 10 سنوات

11 إلى 15 سنة

16 إلى 20 سنة

21 سنة فما فوق

الأسئلة :

- *1 كيف تقوم بتبادل المعلومات مع الفرق المختلفة داخل المستشفى ؟
- *2 هل تسمح للموظفين بمشاركة آراءهم من أجل قرارات تخص المستشفى ؟
- *3 ماهي الإجراءات التي تعملون عليها لمساعدة الموظفين على أداء عملهم بفعالية ؟
- *4 كيف تتعاملون مع مختلف الأزمات التي قد تطرأ داخل بيئة العمل ؟
- *5 هل يتم تقديم مزايا (فوائد/حوافز) إجتماعية للموظفين ؟

الملحق رقم (04) : دليل المقابلة -القائم بالإتصال-

المحور الأول : الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

1. ما هي اللغة المستخدمة في توصيل المعلومات للعمال و ما أكثر وسائل الإتصال استخداما في المستشفى ؟
2. كيف ترى أو تقيم نظام الإتصال في المستشفى ؟
3. من خلال موقعك ، هل تعمل على تبسيط المعلومات التي تحصل عليها ، و كيف ذلك ؟
4. متى ينتهج المستشفى أساليب الإتصال الرسمي ؟ و متى ينتهج الأساليب الغير رسمية ؟ و هل كل شيء قابل أن يتم إرساله بطرق غير رسمية حتى و إن كانت رسمية ؟ أو هناك حدود ؟
5. هل هناك اهتمام بتطوير أساليب الإتصال في المستشفى بين الإدارة و الموظفين فيما بينهم ؟ و كيف تدرك الإدارة الإستخدام الفعال للوسائل الإتصالية و التكنولوجية في تيسير الإتصال بين الأقسام و الفرق ؟
6. هل هناك إشراك للموظفين في عملية إتخاذ القرار أم أن هذه العملية في يد مديرة المستشفى فقط ؟ و كيف يتم الإستفادة من مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين العملية الإتصالية داخل المستشفى ؟
7. هل هناك جهود لتنمية العمل الجماعي للعمال و الموظفين أم أن العمل الفردي هو الذي يكتسي بالأهمية في المستشفى ؟
8. ما هي المشاكل التي يخلفها نفس الإتصال بين الإدارة و العاملين من جهة و بين الإدارة و الوحدات الإدارية من جهة أخرى ؟ و ما هي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة للحد من المشاكل و الإضطرابات الداخلية في المستشفى ؟
9. كيف يتعامل المستشفى مع الإتصال في حالات الطوارئ أو الأحداث الهامة ؟
10. فيم تتمثل أهمية وجود خلية الإتصال بالمستشفى في رأيك ؟
11. هل هناك تمييز في العمل بين النساء و الرجال خاصة من حيث تولي المناصب المهمة في المستشفى أم يتم التعامل مع كل الموظفين بناء على نفس الأسس ؟
12. هل يتم العمل بشكل مستمر على إقناع العمال و الموظفين بتبني قيم و ثقافة المؤسسة و إحترام مبادئها أم أن هذا يكون فقط عند بداية الإنضمام إلى المستشفى ؟
13. هل لديكم فكرة واضحة عن مفهوم الثقافة الإتصالية في المستشفى ؟

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

1. هل هناك إهتمام بالموظفين من حيث تحفيزهم ، تشجيعهم و مكافئتهم على عملهم الجيد أو المتميز ؟ و كيف ذلك ؟
2. هل يتم العمل على جعل العمال و الموظفين يحسون بمكانتهم في المستشفى و كيف ذلك ؟

الملحق رقم (05) :

مقابلة رقم (01) : مع المكلفة بالإعلام و الإتصال " السيدة ي. أ "

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى

الفئة العمرية : من 31 إلى 49 سنة

الصنف المهني : الأسلاك المشتركة

الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات

المحور الأول : الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي نفيسة حمود

المحور الأول : الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- اللغة المستخدمة في توصيل المعلومات للعمال تتمثل في اللغتين العربية و الفرنسية . أكثر وسائل الإتصال استخداما في المستشفى هو الإتصال الشفهي .
- قيمت المكلفة بالإعلام و الإتصال نظام الإتصال في المستشفى بأنه "جيد" .
- من خلال موقعي نعم أعمل على تبسيط المعلومات التي أحصل عليها من خلال الإعتماد على الجانب التطبيقي و التأكد من المعلومات و مصداقيتها.
- يتم انتهاج أساليب الإتصال الرسمي من طرف المديرية ، في حين غياب الأساليب الغير رسمية .
- هناك اهتمام بتطوير أساليب الإتصال في المستشفى بين الإدارة و الموظفين فيما بينهم .
- هناك إشراك للموظفين في عملية إتخاذ القرار في بعض الحالات لكن يرجع القرار الأخير للمديرية.
- نعم هناك جهود لتنمية العمل الجماعي للعمال و الموظفين .
- رفضت الإجابة عن السؤال الذي يتعلق ب " المشاكل التي يخلفها نقص الإتصال بين الإدارة و العاملين من جهة و بين الإدارة و الوحدات الإدارية من جهة أخرى ، و ما هي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة للحد من المشاكل و الإضطرابات الداخلية في المستشفى " .
- الإتصال حاضر في كل الأحداث الهامة و المناسبات .
- وجود خلية الإتصال بالمستشفى ضرورية جدا من أجل إخبار الموظفين بموعد صب الرواتب ، و وضع صور الإحتفالات ، و الأعياد و الختان و المناسبات الوطنية و النشاطات التي يقيمها المستشفى .
- لا يوجد تمييز في العمل بين النساء و الرجال ، بل سواسية .
- أكيد ، يتم العمل بصفة دائمة على إقناع العمال و الموظفين بتبني قيم و ثقافة المؤسسة و إحترام مبادئها .
- هناك ثقافة إتصالية بين الإدارة و الموظفين و مختلف المصالح ، يبقى الإتصال أو خلية الإتصال تلعب دورا هاما داخل المستشفى لتمكين الموظفين من معرفة الأحداث و المستجدات داخل المؤسسة .

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

- هناك تشجيعات و تكريمات أثناء المناسبات و تحفيزات معنوية .
- نعم يتم العمل على جعل العمال و الموظفين يحسون بمكانتهم في المستشفى نتيجة لتقديمهم الرعاية الصحية الجيدة للمريض .

الملحق رقم (06)

مقابلة رقم (02) : مع طبيبة من مصلحة النساء و التوليد (رفضت الإفصاح عن اسمها)

البيانات الشخصية

الجنس : أنثى

الفئة العمرية : من 18 إلى 30 سنة

الصنف المهني : الطاقم الطبي

المستوى التعليمي : جامعي

الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات

المحور الأول : الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يعد الإتصال عنصرا مهما في سير العمل اليومي ، بحيث يلعب دورا أساسيا في ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الموظفين بالمستشفى ، و كما أن هذا التدفق السلس للمعلومات يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى ، كما يعزز من تكوين بيئة عمل إيجابية ، تسودها روح التعاون و التفاهم بين زملاء ، مما يحسن من أداء الفريق ككل .

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

أقوم بالإعتماد على عدة وسائل رسمية في تواصلني مع الإدارة ، أبرزها الإجتماعات الدورية التي تعقد بصفة منتظمة ، بالإضافة إلى استخدام المذكرات الإدارية كوسيلة مكتوبة لتبادل المعلومات و التعليمات . كما لا أتردد في توجيه إلى الإدارة العامة عند الحاجة لتقديم مقترحاتي و ملاحظاتي ، كما أحرص عند تواصلني على الوضوح و الإحترام المتبادل .

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

أفاعل مع زملائي بشكل مباشر من خلال المحادثات اليومية التي تجرى أثناء العمل أو خلال فترات الإستراحة كوقت الفطور و هذا يساهم في تسهيل التعاون اليومي و تبادل المعلومات بسرعة و فعالية .

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا يتم مشاركتنا في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى و هذا الأمر مستاءة منه كثيرا سواء أنا أو حتى زميلاتي في العمل.

هل قيم المستشفى واضحة ؟

نعم ، قيم المستشفى واضحة و محددة بالنسبة لي ، و هي تتجلى في التركيز على رعاية المريض ، و تعزيز التعاون بين الموظفين ، و السعي نحو التميز في الأداء ، كما أن هذه القيم ليست مجرد شعارات بل تمثل مرجعا توجيهيا لسلوكنا و تصرفاتنا داخل المؤسسة الصحية .

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الآخرين تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

يمثل تصميم المكاتب و جودة الأدوات الطبية عنصرا مهما في تعزيز الشعور بالانتماء بحيث يسهل ذلك عملنا ، كما أن بيئة العمل مريحة رغم الضغط الذي نواجهه ما يجعلنا نشعر أننا جزء من فريق متكامل و يرفع هذا حماسنا و يزيد من دافعيتنا لأداء المهام المنوطة بنا بكفاءة . كما أن تفاعلنا الإيجابي مع زملائنا في العمل يساهم في ترسيخ روح التعاون داخل الفريق المهني ، و يسهل من أداء مهامنا اليومية .

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

بخصوص الراتب الذي أتقاضاه ، أعتبره عادل إلى حد ما ، لكن أرى أن هناك إمكانية لتحسينه .

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أية حوافز اجتماعية .

الملحق رقم (07)

مقابلة رقم (03) : مع طبيب من مصلحة طب القلب "السيد د. محمد"

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر

الفئة العمرية : من 31 إلى 49 سنة

الصنف المهني : الطاقم الطبي

المستوى التعليمي : جامعي

الأقدمية في العمل : من 11 إلى 15 سنة

المحور الأول : الثقافة الاتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يشكل الإتصال الأساس الذي تقوم عليه مختلف الوظائف والمهام داخل المستشفى، كما أن غيابه أو ضعفه من شأنه أن يعرقل سير العمل الجماعي، ويؤثر سلبيًا على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. بالإضافة إلى أن فعالية العمل في المستشفى ترتبط بشكل وثيق بمدى كفاءة الإتصال بين أفراد الطاقم، سواء في نقل التعليمات، أو في تنسيق الجهود، أو في تبادل المعلومات الحيوية المتعلقة بالحالات الطبية. وبذلك، يُعد الإتصال الفعّال شرطًا ضروريًا للعمل التشاركي ولضمان تقديم خدمة صحية ذات جودة.

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

أتواصل مع الإدارة بشكل رئيسي عبر التقارير المكتوبة، التي أعدها وأوجهها في سياقات مهنية تتطلب إيصال المعلومة أو تقديم الملاحظات. كما أحرص على أن تكون رسائلي الإدارية واضحة ومباشرة، مع اعتماد الإيجاز في الصياغة، حتى تُحقق الغرض منها دون إطالة غير ضرورية.

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

أتواصل مع زملائي بشكل يومي ومستمر، من خلال المحادثات المباشرة أثناء أداء المهام، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات المرتبطة بطبيعة العمل داخل المستشفى. كما أن هناك نوع من المساعدة المتبادلة بين أعضاء الفريق، مما يعكس روح التعاون والدعم المشترك. و أرى أن التواصل الجيد لا يُعد مجرد وسيلة لتبادل المعلومات، بل يمثل ركيزة أساسية لنجاح العمل في المؤسسة الصحية، بالنظر إلى حساسية المهام وتكامل الأدوار بين مختلف الفاعلين.

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى و لا باقي الموظفين .

هل قيم المستشفى واضحة ؟

هناك وجود لمجموعة من القيم الأساسية داخل المستشفى، مثل رعاية المريض، والتعاون بين الموظفين، والنزاهة في أداء المهام. كما أرى أن هذه القيم حاضرة في بيئة العمل، لكنها لا تصل دائمًا إلى درجة الوضوح أو التأثير المطلوبين. وهناك إمكانية دائمة لتعزيز هذه القيم وترسيخها بشكل أعمق ضمن الممارسات اليومية، من خلال التأكيد عليها في الخطاب الإداري، وفي السلوك التنظيمي الميداني، بما يجعلها أكثر تجسيدًا في الواقع المهني، وليس مجرد مبادئ نظرية.

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الآخرون تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

تشكل بيئة العمل بالنسبة لي عاملاً مهماً يؤثر بشكل مباشر على أدائي المهني داخل المستشفى، بحيث أن تصميم المكاتب الجيد يُوفر لي شعوراً بالراحة النفسية والجسدية أثناء أداء مهامي اليومية. كما أن توفر غرف مخصصة لنا يُعد مؤشراً على اهتمام الإدارة بتوفير ظروف عمل ملائمة ومحفزة. كما أن التفاعل والتبادل المستمر مع الزملاء مهم جداً ، إذ يساهم هذا التفاعل في تعزيز روح الفريق ويقوي من أواصر التعاون، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل الجماعي داخل المؤسسة الصحية.

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

لست راض عن الراتب الذي يتقاضاه، بسبب أنه لا يعكس حجم المجهودات المبذولة، خاصة في ظل طبيعة العمل بالمستشفى التي تنسم بكثرة الضغوط والتحديات اليومية. كما أن المهام الموكلة لي تتطلب جهداً كبيراً وتركيزاً دائماً، وهو ما يستدعي، في رأبي ، مقابلاً مادياً يتناسب مع هذا العناء.

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أية حوافز إجتماعية .

الملحق رقم (08)

مقابلة رقم (04) : مع طبيبة بمصلحة النساء و التوليد (رفضت الإفصاح عن اسمها)

البيانات الشخصية

الجنس : أنثى

الفئة العمرية : أقل من 30 سنة

الصنف المهني : الطاقم الطبي

المستوى التعليمي : جامعي

الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات

المحور الأول : الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يعد الإتصال بالنسبة لي المفتاح الأساسي لنجاح العمل داخل المستشفى، حيث يُمكن من ضمان اطلاع جميع أفراد الفريق على المستجدات والمعلومات المتعلقة بسير العمل أو الحالات المرضية، وهو ما يُحقق نوعاً من التناسق والانسجام بين مختلف الفاعلين. كما أن التواصل الفعّال هو الذي يُوحد الجهود ويجعل الفريق يعمل بروح جماعية نحو تحقيق هدف مشترك، يتمثل أساساً في تقديم رعاية صحية فعالة وأمنة للمرضى.

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

أعتمد على التواصل المباشر مع الإدارة، من خلال التوجه شخصياً إليهم عند الحاجة، سواء لطرح انشغالات أو مناقشة بعض المسائل المتعلقة بسير العمل. و أحرص دائماً على أن يتم هذا التواصل في إطار من الاحترافية والاحترام المتبادل، بما يضمن بناء علاقة مهنية قائمة على التقدير والثقة.

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

أتواصل مع زملائي بشكل مباشر، من خلال المحادثات والمناقشات اليومية وتبادل المعلومات المرتبطة بالمهام العملية. و أؤمن بأهمية بناء علاقات مهنية جيدة مع الزملاء، حيث أن هذا النوع من التواصل يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية و يُعزز من روح الفريق داخل المؤسسة. كما أرى أن العلاقات الجيدة بين الزملاء تُسهّل التعاون وتُقلل من التوترات، مما يُساعد على تحسين الأداء الجماعي وضمان جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى.

هل قيم المستشفى واضحة ؟

أرى أن قيم المستشفى تبدو واضحة بشكل عام في بيئة العمل، حيث تُشكل قاعدة توجيهية للسلوك والممارسات اليومية داخل المؤسسة. ومع ذلك، هناك مجال دائم لتحسين هذه القيم وتعزيزها، بحيث تصبح أكثر وضوحاً وتأثيراً على سلوك الموظفين وأدائهم.

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الأخرين تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

بخصوص تصميم المكاتب ووفرة الأدوات الطبية تلعب دورًا مهمًا في تسهيل أداء مهامى اليومية داخل المستشفى، كما تسهم في تعزيز شعورى بالانتماء المؤسسى. ورغم الضغوطات التى تواجهنا فى بيئة العمل الصحية، غير أننى أشعر بأننى جزء فاعل من خلال مساهمتى فى تحقيق أهداف المستشفى، لا سيما فى تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية للمرضى. يعكس هذا الموقف توازنًا بين التحديات العملية والالتزام المهنى، مع إدراك واضح لدور الموظف فى تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

أشعر بدرجة من الرضا تجاه الراتب الذى أتقاضاه، مع أن هناك مجال لتحسينه.

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أية حوافز إجتماعية .

الملحق رقم (09)

مقابلة رقم (05) : مع طبيبة بمصلحة النساء و التوليد (رفضت الإفصاح عن اسمها)

البيانات الشخصية

الجنس : أنثى

الفئة العمرية : أقل من 30 سنة

الصنف المهني : الطاقم الشبه طبي

المستوى التعليمي : جامعي

الأقدمية في العمل : من 5 إلى 10 سنوات

المحور الأول : الثقافة الاتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يُعد الإتصال عنصرًا جوهريًا في تسيير العمل داخل المستشفى، حيث يمثل الوسيلة الأساسية للتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات. فبفضل الإتصال الفعال، يتم تبادل المعلومات والتعليمات بين الفرق الطبية والإدارية، مما يسهم في تحسين سير العمل وتفايدي الأخطاء أو التداخل في المهام. كما أن الإتصال يضمن التعاون بين الزملاء، خاصة في بيئة معقدة كالبينة الاستشفائية التي تتطلب درجة عالية من التناسق بين تخصصات متعددة. ومن خلال قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية، يتم تنسيق الجهود واتخاذ القرارات المتعلقة بالمرضى بشكل أكثر دقة وسرعة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الرعاية الصحية المقدّمة .

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

فيما يخص طريقة التواصل مع الإدارة، أعتد في الغالب على التسلسل الإداري الرسمي، حيث يتم توجيه الملاحظات أو الطلبات إلى الإدارة عبر المسؤول المباشر عني ، والذي يقوم بدوره بنقلها إلى الجهات المعنية. و أرى أن هذا الأسلوب يُسهم في تنظيم عملية الإتصال داخل المستشفى ويُقلل من العشوائية أو التداخل في الصلاحيات، كما أنه يعزز من احترام التسلسل الهرمي الإداري. و

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

أعتد على عدة طرق متنوعة للتواصل مع زملائي في العمل، حيث أستخدم الهاتف في بعض الأحيان لتبادل المعلومات أو التنسيق السريع، خاصة في الحالات المستعجلة أو عندما يكون الزملاء في أماكن متفرقة داخل المستشفى. بالإضافة إلى الاجتماعات الصغيرة التي تُعقد بشكل غير رسمي خلال فترات الاستراحة تُعد فرصة مهمة للتشاور وتبادل الآراء حول بعض الأمور المهنية أو التحديات اليومية. إضافة إلى ذلك، أفضل في كثير من الأحيان التواصل المباشر وجهاً لوجه، لما له من فعالية في توصيل الفكرة بشكل أفضل، وتقليل احتمال وقوع سوء الفهم. و حسب رأبي أن هذه الأشكال من الإتصال تُعزز روح الزمالة والتعاون بين أفراد الفريق، وتسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وأكثر انسجامًا.

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا يتم مشاركتنا في عملية اتخاذ القرارات داخل المستشفى، و هذا الجانب محصور في الغالب ضمن الإدارة أو الجهات العليا فقط، دون إشراك فعلي للعاملين الميدانيين أو المعنيين بتطبيق تلك القرارات ، حتى في المسائل التي تمس مباشرة طبيعة عملي اليومي.

هل قيم المستشفى واضحة ؟

للمستشفى مجموعة من القيم الواضحة التي يتم تبنيتها والتأكيد عليها في مختلف مستويات العمل. ومن بين هذه القيم التي يتم التركيز عليها بشكل كبير: الاحترام، التعاون، والتميز. كما أن هذه القيم تُمارس فعليًا في الميدان، وتُشكل إطارًا مرجعيًا لسلوك الأفراد داخل المؤسسة. فاحترام الزملاء والمرضى، والتعاون بين الفرق الطبية والإدارية، والسعي نحو تقديم خدمة

صحية متميزة، كلها ممارسات نابعة من هذه القيم. كما أرى أن وضوح هذه القيم وسريانها في بيئة العمل يساهم بشكل مباشر في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويعزز من الانضباط والتناغم داخل الفريق .

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الأخرين تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

بخصوص تصميم المكاتب في المستشفى يُعد مناسبًا إلى حد كبير من حيث توزيع الفضاءات وتنظيم بيئة العمل، إلا أن هناك بعض النقصات أحيانًا على مستوى توفر الوسائل الضرورية للعمل، وهو ما قد يؤثر نسبيًا على أداء المهام اليومية. ورغم هذه التحديات، إلا أن ذلك لا يؤثر على شعوري بالانتماء للمستشفى، حيث أرى نفسي جزءًا من المنظومة التي أعمل ضمنها وأسعى إلى المساهمة فيها بشكل إيجابي. كما أن وجودي ضمن فريق من الزملاء الذين يتسمون بروح التعاون والتفاهم يخلق لدي شعورًا قويًا بالتحفيز، ويعزز من رغبتني في العطاء وتحقيق نتائج أفضل.

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

أنا لست راض عن مستوى الأجر الذي أتقاضاه، حيث أن الراتب الحالي لا يعكس حجم المجهودات المبذولة ولا يتناسب مع طبيعة العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين في المستشفى. وهذا الشعور بعدم العدالة في التعويضات المالية يُعتبر من بين العوامل التي قد تُضعف من التحفيز المهني وتؤثر سلبيًا على الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أية حوافز اجتماعية في إطار عمله داخل المستشفى، و غياب نظام واضح أو فعّال يُعنى بتحفيز الموظفين من الناحية المعنوية أو الاجتماعية. و يعتبر هذا الغياب من النقاط السلبية التي تؤثر على شعور العاملين بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم، كما أنه يُضعف من روح المبادرة والانخراط المهني على المدى الطويل. فبالنسبة لي ، تشكل الحوافز الاجتماعية كالاتفاقيات الرمزية عاملاً مهمًا في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز الرضا الوظيفي. كما أرى أن وجود مثل هذه الحوافز يعكس اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية .

الملحق رقم (10)

مقابلة رقم (06) : مع ممرضة من مصلحة طب القلب "السيدة ب. أسماء"

البيانات الشخصية

الجنس : أنثى

الفئة العمرية : أقل من 30 سنة

الصنف المهني : الطاقم الشبه طبي

المستوى التعليمي : جامعي

الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات

المحور الأول : الثقافة الاتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يعتبر الإتصال العنصر الأساسي والمحوري في نجاح أي مؤسسة، وخاصة في بيئة المستشفى التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الفرق الطبية والإدارية. كما أن الإتصال الجيد هو المفتاح لتحقيق العمل الجماعي الفعال، حيث بدون وجود قنوات اتصال واضحة ومفتوحة، يصبح من الصعب تحقيق التناغم والتعاون بين أعضاء الفريق. كما أن جودة الإتصال تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفريق على تقديم رعاية صحية متكاملة وفعالة للمرضى، مما ينعكس إيجابياً على نتائج العلاج ورضا المرضى.

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

أعتمد على القنوات الرسمية للتواصل مع الإدارة، حيث يتم ذلك عبر المسؤول المباشر عني. أحرص بشكل مستمر على البقاء على اطلاع دائم بكل ما يتعلق بالشؤون الإدارية والقرارات المتخذة، مما يساعدني على أداء مهامه بفعالية أكبر.

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

التواصل مع زملائي داخل المستشفى يتم بشكل مستمر ودائم، حيث أستخدم الهاتف كوسيلة رئيسية لتبادل المعلومات بسرعة وفعالية، خصوصاً في الحالات التي تتطلب استجابات عاجلة. بالإضافة إلى ذلك، يتم التواصل شفويًا بشكل مباشر خلال أوقات العمل، مما يعزز التفاعل الفوري ويُسهل من تبادل الأفكار والحلول العملية. و أرى أن هذا النوع من التواصل المستمر والمرن يساهم في بناء علاقات عمل قوية ويُعزز من التنسيق والتعاون بين الفرق المختلفة.

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا يتم مشاركة العاملين في المستشفى في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون التنظيمية والإدارية. و أن القرارات تُتخذ بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا دون استشارة أو مشاركة الموظفين في المستويات الأدنى، مما يحد من شعورهم بالتمكين والمسؤولية تجاه المؤسسة. كما أن غياب المشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن يؤدي إلى تدني مستوى الحافزية والانخراط، حيث يشعر الموظفون بأن آرائهم غير مسموعة ولا تؤخذ بعين الاعتبار .

هل قيم المستشفى واضحة ؟

تتجلى القيم الأساسية بالمستشفى في التعاون، ومشاركة المعلومات، والاحترام المتبادل بين العاملين. و تشكل هذه القيم إطاراً يساعد على تحسين التفاعل والتواصل بين الأفراد .

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الآخرون تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

فيما يتعلق بتصميم المكاتب والأدوات الطبية المتوفرة داخل المستشفى لهما تأثير إيجابي ملموس على شعوري بالانتماء للمؤسسة. فالتنظيم الجيد للمساحات وتوفير المعدات اللازمة يسهم في خلق بيئة عمل مريحة وفعالة، مما يعزز من رضا الموظف ويساعده على أداء مهامه بشكل أفضل. كما أن هذه العوامل المادية تُعطي انطباعًا بالاهتمام من قبل الإدارة تجاه راحتنا.

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

الراتب الذي أتقاضاه يُعتبر مناسبًا إلى حد ما، لكن في الوقت ذاته أرى أنه يستدعي ضرورة تحسينه ليوكب حجم المجهودات المبذولة ومتطلبات الحياة اليومية. كما أن من الممكن تقديم التعويضات المالية يعزز من رضانا لبذل المزيد من الجهد، خاصة في بيئة عملنا التي تتطلب تحمل ضغوط ومسؤوليات كبيرة . و بالتالي ورغم أن الراتب الحالي يوفر لي استقرارًا نسبيًا، إلا أن التعديل في مستوى الأجور يُمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أية حوافز اجتماعية داخل المستشفى، مما يعكس نقصًا في برامج التحفيز غير المادية التي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

الملحق رقم (11)

مقابلة رقم (07) : نتائج المقابلة السادسة مع عون استقبال رئيسي بالإدارة العامة (رفض الإفصاح عن اسمه)

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر

الفئة العمرية : من 31 إلى 49 سنة

الصف المهني : الأسلاك المشتركة

المستوى التعليمي : ثانوي

الأقدمية في العمل : من 11 إلى 15 سنة

المحور الأول : الثقافة الاتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يعتبر الإتصال من الأسس الجوهرية في بيئة العمل بالمستشفى ، بحيث يلعب دورًا رئيسيًا في تعلم الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. ومن خلال الإتصال الفعال، يتم تعزيز التعاون بين أفراد الفريق الطبي والإداري، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. كما أن الإتصال يتيح تبادل المعلومات والخبرات، ويعمل كوسيلة ضرورية لفهم احتياجات المرضى والاستجابة لها بكفاءة، مما ينعكس إيجابيًا على النتائج الصحية وسلامة المرضى.

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

أعتمد غالبًا على التواصل المباشر مع الإدارة، من خلال الذهاب إليهم والتحدث معهم وجهًا لوجه. و أرى أن هذا النوع من التواصل يسهل نقل المعلومات بشكل أسرع وأكثر وضوحًا، كما يساهم في بناء علاقة ثقة واحترام متبادل بين الموظفين والإدارة. ويعتبر التواصل المباشر وسيلة فعالة لحل المشكلات بسرعة وتجاوز أي عقبات قد تواجه سير العمل، مما يعزز من التنسيق والتعاون داخل المستشفى .

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

أتواصل مع زملائي في العمل باستخدام الهاتف كوسيلة رئيسية، بالإضافة إلى التواصل الشفهي المباشر. بحيث أن الهاتف يُساعد في تسريع تبادل المعلومات وتنسيق العمل بشكل فعال، خصوصًا في الحالات التي تتطلب استجابات سريعة أو حلول عاجلة. أما التواصل الشفهي فيستخدم في الأوقات العادية أو أثناء تواجد الزملاء في نفس المكان، مما يعزز من التفاهم الفوري وبناء علاقات عمل متينة. و هذين الأسلوبين يساهمان بشكل كبير في تعزيز التعاون وتسهيل إنجاز المهام اليومية.

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا يتم مشاركة العاملين في المستشفى في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى أو حتى التي تخصنا نحن .

هل قيم المستشفى واضحة ؟

هناك بعض القيم التي تُعتبر واضحة نسبيًا داخل المستشفى، وعلى رأسها قيمة التعاون بين العاملين. و أن هذه القيمة تظهر بشكل خاص في طريقة تعامل الموظفين مع بعضهم البعض أثناء أداء المهام اليومية، وفي الاستعداد الدائم لتقديم المساعدة وتبادل المعلومات والخبرات. ومع ذلك، تختلف درجة الالتزام بها من قسم إلى آخر أو من فرد إلى آخر.

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الآخرون تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

بيئة العمل داخل المستشفى تُعد عاملاً محفزاً لي ، حيث تُشجّعني على تقديم أفضل ما لدي من مهارات وجهد في أداء مهامي. كما أن المناخ العام يسوده قدر من التنظيم والتعاون، مما يخلق أجواءً إيجابية .

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

أشعر بدرجة من الرضا تجاه الراتب الذي أتقاضاه مقابل عملي داخل المستشفى، لأنه يسمح لي بتلبية احتياجاتي الأساسية بشكل عام.

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أي نوع من الحوافز الاجتماعية داخل المستشفى، سواء كانت معنوية أو مادية غير مباشرة، مثل التكرم، شهادات التقدير، أو المبادرات الاجتماعية الموجهة للموظفين.

الملحق رقم (12)

مقابلة رقم (08) : مع عون الاستقبال و التوجيه بمصلحة النساء و التوليد (رفضت الإفصاح عن اسمها)

البيانات الشخصية

الجنس : أنثى

الفئة العمرية : من 31 إلى 49 سنة

الصف المهني : الأسلاك المشتركة

المستوى التعليمي : متوسط

الأقدمية في العمل : من 11 إلى 15 سنة

المحور الأول : الثقافة الاتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

ماذا يمثل لك الإتصال داخل المستشفى ؟

يعد الإتصال عنصراً أساسياً وحيوياً في بيئة العمل داخل المستشفى، لما له من دور محوري في تسهيل سير المهام اليومية وضمان التنسيق بين مختلف الفاعلين في المؤسسة الصحية. كما أن الإتصال لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات، بل يُعتبر وسيلة لتعزيز التعاون، تفادي الأخطاء، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، خصوصاً في المواقف التي تتطلب سرعة في الاستجابة.

كيف تتواصل مع الإدارة ؟

أعتمد في تواصلتي مع الإدارة على الطريقة الشفوية المباشرة، من خلال التوجه إليهم شخصياً والتحدث معهم وجهاً لوجه. و هذا النمط من الإتصال يسهل نقل الأفكار والملاحظات بشكل واضح وسريع، كما يساهم في تعزيز التفاهم المتبادل وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام. كما أن الإتصال المباشر يُمكنني من التعبير عن انشغالاتي بشكل أكثر فعالية، خاصة في الحالات التي تتطلب توضيحاً سريعاً أو حلاً فورياً لبعض الإشكالات المرتبطة بسير العمل. و أرى أن هذا النوع من التواصل ضروري في بيئة عمل تتسم بالحركية والضغط، كما هو الحال في المستشفى .

و كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟

وسيلة التواصل الأساسية التي أعتمد عليها في التعامل مع زملائي داخل المستشفى هي الهاتف. و هذا النوع من الإتصال يُعد عملياً وفعالاً، خاصة في بيئة العمل الصحية التي تتطلب سرعة في تبادل المعلومات، واتخاذ قرارات أنية في الكثير من الحالات. كما أن استخدام الهاتف يُسهل التنسيق بين الفرق المختلفة، سواء كانوا داخل نفس القسم أو في أقسام أخرى، مما يُساعد على ضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات بشكل منظم وسلس. و أرى أن الإتصال الهاتفي يشكل جزءاً أساسياً من البنية الاتصالية في المستشفى، ويدعم بشكل كبير الأداء المهني الجماعي .

هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستشفى ؟

لا يتم إشراكنا في عملية اتخاذ القرارات داخل المستشفى، سواء تلك المتعلقة بالإدارة أو بتنظيم العمل اليومي. و أن القرارات تصدر غالباً من الجهات الإدارية العليا دون استشارة الموظفين أو الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، وهو ما يُؤلد شعوراً بعدم التقدير والتهميش. وأشعر إلى أن هذا الأسلوب يُضعف من روح المبادرة لدى العاملين ويقلل من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. و بالتالي فإن مشاركة الموظفين في صنع القرار، حتى في حدود معينة، يمكن أن تُسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء والتحفيز لدينا .

هل قيم المستشفى واضحة ؟

قيم المستشفى تبدو واضحة في بعض الأحيان، ولا سيما في ما يتعلق بقيمة التعاون، التي تُعد من أكثر القيم بروزاً في الممارسات اليومية داخل المستشفى . و أن التعاون بين الزملاء يظهر جلياً أثناء أداء المهام المشتركة، وتبادل المعلومات والمساعدة المتبادلة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً.

المحور الثاني : السلوك التنظيمي للموظفين بالمركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود

هل ما يتم توفيره لك من تصميم المكاتب ، الأدوات الطبية ، بالإضافة إلى التفاعل و التبادل مع الموظفين الأخرين تشعرك بالانتماء الوظيفي و تساعدك على أداء عملك ؟

بيئة العمل التي أشتغل فيها داخل المستشفى تُعتبر محفزة بشكل كبير، حيث تُمكنني من تقديم أفضل ما لدي من مهارات وكفاءات. و الأجواء العامة السائدة بين زملاء، تنسم غالبًا بالتعاون والتنظيم، و تخلق مناخًا مشجعًا يدفعني إلى تحسين أدائي المهني باستمرار. كما أن تصميم المكاتب يلعب دورًا مهمًا في تعزيز شعوري بالانتماء الوظيفي، إذ يوفر فضاءً مريحًا وملائمًا لممارسة العمل بكفاءة .

هل أنت راض عن ما تتلقاه من راتب ؟

لا أشعر بالرضا تجاه الراتب الذي أتقاضاه حاليًا، حيث أن الأجر لا يعكس حجم الجهد والمسؤوليات التي أتحمّلها في عملي داخل المستشفى .

هل تتلقى مزايا (حوافز/فوائد) اجتماعية ؟

لا أستفيد من أي نوع من الحوافز الاجتماعية داخل المستشفى .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للصحافة و علوم الإعلام
قسم اتصال



استبيان حول موضوع

"واقع الثقافة الإتصالية و علاقته بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية"

دراسة حالة : المركز الإستشفائي الجامعي نفيسة حمود -بارني سابقا- بالجزائر العاصمة

تندرج هذه الإستمارة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص اتصال
مؤسساتي .

تحت إشراف :

د.سمير عرجون

من إعداد الطالبة :

خولة طوبال

هذه الإستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ، الغرض منها معرفة واقع الثقافة الإتصالية في المركز الإستشفائي
الجامعي نفيسة حمود و علاقته بالسلوك التنظيمي لدى الموظفين.

ملاحظة : - المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

- ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

في الأخير نشكركم على هذا التعاون الذي يدخل في إطار خدمة البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2024-2025

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

أقل 30 سنة من 31 إلى 49 سنة 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي :

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الصنف المهني :

طاقم طبي طاقم شبه طبي أسلاك مشتركة

5. الأقدمية في العمل :

أقل من 10 سنوات 11 إلى 15 سنة 16 إلى 20 سنة 21 سنة فما فوق

المحور الثاني : واقع الثقافة الاتصالية في المستشفى محل الدراسة

6. هل تتواصل مع إدارة المستشفى ؟ بطريقة رسمية بطريقة غير رسمية

7. كيف تتم عملية الإتصال مع إدارة المستشفى ؟

يمكنك إختيار أكثر من إجابة :

1- عن طريق الإتصال بالإدارة مباشرة
2- عن طريق مسؤولك المباشر
3- عن طريق الإجتماعات
4- عن طريق الهاتف الشخصي
5- عن طريق الأنترانات
6- عن طريق الرسائل الخطية
8. هل تتواصل مع زملائك في العمل ؟ بطريقة رسمية بطريقة غير رسمية

9. كيف تتم عملية التواصل مع زملائك في العمل ؟

يمكنك إختيار أكثر من إجابة :

1- عن طريق الإتصال الشفوي
2- الأنترانات
3- عن طريق الهاتف الشخصي
4- عن طريق البريد الإلكتروني

5- طرق أخرى، أذكرها:.....

10. ما هي أهم القنوات الاتصالية المعتمدة في المستشفى ؟

يمكنك إختيار أكثر من إجابة :

1- الرسائل الإدارية
2- الأنترانت
3- البريد الإلكتروني
4- مقابلات و إجتماعات
5- التوصيات الشفوية
6- التقارير
7- وسائل التواصل الإجتماعي
8- المذكرة المصلحية
9- الملصقات
10- الهاتف الشخصي

11. هل اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال يساعد على :

1- تحسين أداء العمل
2- سرعة وصول الرسائل الاتصالية

3- إمكانية توصيل جميع المعلومات لجميع العمال في نفس الوقت

4- إجابة أخرى ، أذكرها

12. هل ترى أن عملية الإتصال بالمسؤولين المباشرين في المستشفى سهلة ؟

لا

نعم

كيف ذلك ؟

13. هل الرسالة الإتصالية التي تتلقاها من رئيسك المباشر تكون عبارة عن ؟

يمكنك إختيار أكثر من إجابة :

شكر وثناء

قرارات

تعليمات

توبيخات

توجيهات

14. هل أنت راض عن مستوى الإتصال في المستشفى ؟

لا

نعم

-إذا كانت إجابتك ب "لا" ، علل لماذا ؟

15. ما هي اقتراحاتك لتحسين العملية الإتصالية في المستشفى ؟

.....
.....

16. كيف تعبر عن المشاكل التي تعرقل عملك في المستشفى ؟

يمكنك إختيار أكثر من إجابة :

1- عن طريق المناقشات مع زملاء العمل

2- اللجوء إلى النقابة الممثلة للعمال

3- صندوق الشكاوى الخاص بالمؤسسة

4- طرق أخرى ، أذكرها

17. في رأيك ، هل يهتم المستشفى بإقامة أنشطة لتقوية شعور الموظفين بالإنتماء إلى المستشفى؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، ما هي أهم هذا الأنشطة :

المناسبات الاجتماعية

كانت الإجابة "لا"

فترات الإستراحة

الدعوة إلى مأدوبات الغداء و العشاء

أنشطة أخرى ، اذكرها :

18. هل يقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، فيم تتمثل المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

المشاركة في صنع القرارات

كانت الإجابة "لا"

المشاركة في حل مشكلات العمل

المشاركة في بناء الخطط التطويرية للعمل

المشاركة في صنع القرارات الإدارية

قرارات أخرى ، اذكرها:

19. هل يتم مشاركتكم في الأحداث المناسبة التي تقيمها إدارة المستشفى؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، هل تعتقد أن هذه الأحداث و المناسبات تساهم في تعزيز ثقافة التواصل داخل المستشفى ؟

20. هل يساعدك مناخ عملك على أداء مهامك و يشعرك بالطمأنينة و الاستقرار النفسي ؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك ب "لا" ، علل لماذا ؟

المحور الثالث : الحوافز المتوفرة بالمركز الاستشفائي الجامعي نفيسة حمود

21. هل يتلاءم راتبك مع أهمية العمل الذي تقوم به ؟

نعم لا

22. هل يغطي الأجر الذي تحصل عليه مطالبك المعيشية ؟

نعم لا

23. هل تحصل على منحة بناء على كفاءة عملك و أدائه ؟

نعم لا

24. هل تمنحك إدارة المستشفى مكافآت مالية نتيجة قيامك بساعات إضافية في العمل ؟

نعم لا

25. هل توفر إدارة المستشفى مستلزمات الوقاية من عدوى الأمراض و برامج السلامة و الأمان ؟

نعم لا

26. في حال عرض عليك أجر أعلى من طرف مستشفى آخر هل تستمر في المستشفى الأصلي ؟

نعم لا

27. هل يقدم المستشفى لك مساعدات مالية في أوقات الضرورة مثل المرض ، الوفاة ، الزواج ، الانتقال إلى مسكن جديد ، التسريح لظروف طارئة ؟

نعم لا

28. هل يوفر المستشفى حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديه ؟

نعم لا

29. هل يقدم المستشفى تعويضا لك في حالة إصابتك في العمل ؟

نعم لا

30. هل بإمكانك مناقشة رئيسك في العمل حول مشاكلك ؟

نعم لا

31. هل يحفزك تقدير رئيسك في العمل على زيادة الاهتمام بأدائك ؟

نعم لا

32. هل يقدر المستشفى أدائك المتميز ، فيمنحك ترقية و مكافئة على ذلك ؟

نعم لا

33. هل يوفر المستشفى قوانين و إجراءات تضمن لك عدم التعرض للطرد التعسفي ؟

نعم لا

المحور الرابع : تقييم الأداء الوظيفي

34. كيف تقييم العمل بروح الفريق و التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام ؟

ممتاز جيد جدا جيد متوسط ضعيف

35. كيف تقيم علاقتك بروسانك في العمل ؟

ممتاز جيد جدا جيد متوسط ضعيف

36. كيف تقيم الإلتزام بالأنظمة و القوانين و التعليمات المنظمة للعمل ؟

ممتاز جيد جدا جيد متوسط ضعيف

37. كيف تقيم إنجازك للعمل بمهارة و إتقان ؟

ممتاز جيد جدا جيد متوسط ضعيف

38. كيف تقيم إلتزامك بأخلاقيات المهنة ؟

ممتاز جيد جدا جيد متوسط ضعيف

39. كيف تقيم تطويرك لأداء العمل و تحسينه ؟

ممتاز جيد جدا جيد متوسط ضعيف