

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR –ANNABA

BADJI MOKHTAR -ANNABA UNIVERSITY



جامعة باجي مختار - عنابة

الكلية : الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علوم الإعلام والاتصال

## أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

عنوان الأطروحة

مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية

- دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس-

الشعبة: العلوم الإنسانية

ل: عائدة دايرة

مدير أطروحة التخرج: لمياء يخلف أستاذة محاضرة أ جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

الجامعة	الصفة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة باجي مختار - عنابة	رئيسا	أ.د. لامية مومن	01
جامعة باجي مختار - عنابة	عضوا مناقشا	د. نظيرة فركوس	02
جامعة باجي مختار - عنابة	مشرفا ومقررا	د. لمياء يخلف	03
جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 03	عضوا مناقشا	د. مفيدة طاير	04
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس	عضوا مناقشا	د. حنان ولهي	05

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإتمام هذا العمل البحثي المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة لمياء يخلف التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير مسبقاً إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل كل باسمه ومقامه لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ- و	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
19 - 8	أولا: الإشكالية
20 - 19	1- أسباب اختيار موضوع الدراسة
21 - 20	2- أهداف الدراسة
22	3- أهمية الدراسة
46 - 23	ثانيا: تحديد مفاهيم الدراسة
61 - 46	ثالثا: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز</b>	
63	تمهيد
116 - 64	المبحث الأول: مدخل عام للاتصال التنظيمي
71 - 64	أولا: سياقات التطور التاريخي للاتصال التنظيمي
88 - 71	ثانيا: طبيعة السيرورة الاتصالية داخل المؤسسات
100 - 88	ثالثا: الاتصال التنظيمي والتنظير السوسيولوجي
108 - 100	رابعا: المرتكزات الأساسية للمقاربات النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي

## فهرس المحتويات

116 - 108	خامسا: أخلاقيات الاتصال التنظيمي ومعوقاته في المؤسسة
128 - 117	المبحث الثاني: واقع ورهانات الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي
118 - 117	أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كميزة تنافسية
123 - 118	ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الرقمي للمؤسسات
123	ثالثا: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي على الاتصال التنظيمي
126 - 124	رابعا: أسباب الانتقال والتحول من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي
128 - 127	خامسا: تحديات وآفاق الاتصال التنظيمي في ظل تعاظم استخدام تكنولوجيا المعلومات وذيوع استخدام الاتصال الرقمي
129	خلاصة
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي إستراتيجية هادفة للتأثير على سلوكيات الأفراد وأداء المؤسسات	
131	تمهيد
156 - 132	المبحث الأول: مدخل عام للولاء التنظيمي
137 - 132	أولا: لمحة عن ظهور الولاء التنظيمي
142 - 137	ثانيا: الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة له
146 - 142	ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته
151 - 146	رابعا: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي وأبعاده
156 - 151	خامسا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
281 - 157	المبحث الثاني: أسس بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه بالمؤسسات
164 - 157	أولا: محددات وآليات بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه
173 - 164	ثانيا: مراحل بناء الولاء التنظيمي وإستراتيجيات تعزيزه
177 - 173	ثالثا: آثار الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة
178 - 177	رابعا: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
281 - 179	خامسا: طرق قياس الولاء التنظيمي
182	خلاصة

## فهرس المحتويات

<b>الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة الخدمية</b>	
<b>184</b>	<b>تمهيد</b>
<b>215 - 185</b>	<b>المبحث الأول: مجالات دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي</b>
191 - 185	أولاً: القيادة الإدارية
199 - 191	ثانياً: الثقافة التنظيمية
202 - 199	ثالثاً: المناخ التنظيمي
208 - 202	رابعاً: التغيير التنظيمي
215 - 208	خامساً: العدالة التنظيمية
<b>237 - 216</b>	<b>المبحث الثاني: إستراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للولاء التنظيمي</b>
221 - 217	أولاً: إستراتيجية بناء العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية
228 - 221	ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات وإستراتيجية تمكين الموظفين
231 - 228	ثالثاً: إستراتيجية التعلم التنظيمي والتدريب
234 - 233	رابعاً: إستراتيجية التحفيز
237 - 234	خامساً: إستراتيجية إشباع حاجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي
<b>238</b>	<b>خلاصة</b>
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الخامس: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة</b>	
<b>240</b>	<b>تمهيد</b>
<b>252 - 241</b>	<b>❖ الإطار الميداني للدراسة</b>
<b>250 - 241</b>	<b>المبحث الأول: لمحة عامة عن القطاع الصحي بالجزائر</b>
242	أولاً: وضعية القطاع الصحي في الجزائر
245 - 242	ثانياً: مراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر
247 - 245	ثالثاً: مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائرية
250 - 247	رابعاً: أنواع الهياكل والمؤسسات الإستشفائية الصحية في الجزائر
<b>252 - 251</b>	<b>المبحث الثاني: لمحة عن القطاع الصحي بولاية سوق أهراس</b>

## فهرس المحتويات

252 - 251	أولاً: الهياكل الصحية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس
469 - 253	❖ الإطار المنهجي للدراسة
314 - 253	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
264 - 253	أولاً: المقاربة النظرية للدراسة
278 - 264	ثانياً: التموضع الإبيستيمولوجي للدراسة
282 - 278	ثالثاً: نوع الدراسة ومنهجها
294 - 282	رابعاً: مجالات الدراسة
314 - 294	خامساً: أدوات جمع البيانات
469 - 315	المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها
448 - 315	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
450 - 440	ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوءها
462 - 449	ثالثاً: نتائج الدراسة
469 - 463	رابعاً: المقارنة بين النتائج المتوصل إليها
477 - 470	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	01
74	وظائف الاتصال وأنواعه	02
126	أهم الفروقات بين الاتصال التقليدي والرقمي	03
170 - 169	إستراتيجيتي الولاء والضبط	04
177	الأثار المترتبة عن الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة	05
252	تعداد المؤسسات الإستشفائية العمومية الناشطة بولاية سوق أهراس	06
252	تعداد المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس	07
291	عدد مفردات مجتمع الدراسة قبل التوزيع والاستبعاد	08
292	عدد مفردات مجتمع الدراسة بعد التوزيع والاستبعاد	09
298	الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان بمحاورها وأبعادها ومؤشراتها	10
299	درجات مقياس ليكرت الخماسي	11
300	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	12
301	عدد استمارات الاستبيان الموزعة والصالحة لدراسة	13
309	قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارة	14
310	قيمة معامل التوافق	15
312	صدق وثبات أداة الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة	16
312	صدق وثبات أداة الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة معا	17
317	توزيع مفردات بحثنا حسب الخصائص السوسيوديمغرافية	18
327	أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد التنظيمي	19
338	أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد الاتصالي	20
354	أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد الاجتماعي	21

## فهرس الجداول

<b>367</b>	المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس من حيث أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء	<b>22</b>
<b>369</b>	أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد التنظيمي	<b>23</b>
<b>384</b>	أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد التحفيزي	<b>24</b>
<b>402</b>	المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس من حيث أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء	<b>25</b>
<b>405</b>	أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص المعوقات الاتصالية	<b>26</b>
<b>419</b>	المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس من حيث أبعاد المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء	<b>27</b>
<b>420</b>	المتغيرات السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة	<b>28</b>
<b>441</b>	معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار العلاقة الإرتباطية بين الإستراتيجية الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس	<b>29</b>
<b>443</b>	معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار العلاقة الإرتباطية بين الإجراءات التنظيمية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس	<b>30</b>
<b>445</b>	معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار العلاقة الإرتباطية بين المعوقات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس	<b>31</b>
<b>465 - 467</b>	أوجه المقارنة بين إجابات الأطباء وإجابات مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس	<b>32</b>



## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	المخطط العام للدراسة	01
118	أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياة المؤسسة	02
151	أبعاد الولاء التنظيمي حسب آلان وماير "Allen & Mayer"	03
152	العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي حسب نموذج ستييرز "Steers"	04
153	العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي حسب نموذج ديكوتيز وسومار "Decoties & Sommers"	05
267	مؤشرات البعد التنظيمي المعتمدة في تحليل محور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي	06
269	مؤشرات البعد الاتصالي المعتمدة في تحليل محور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي	07
271	مؤشرات البعد الاجتماعي المعتمدة في تحليل محور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي	08
274	مؤشرات البعد التنظيمي المعتمدة في تحليل محور الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي	09
276	مؤشرات البعد التحفيزي المعتمدة في تحليل محور الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي	10
278	المؤشرات المعتمد عليها في تحليل بيانات المحور المتعلق بالمعوقات الاتصالية التي تؤثر على تعزيز الولاء التنظيمي	11
315	مخطط توضيحي للطريقة المتبعة في تحليل وترتيب نتائج الدراسة	12

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية الموسومة بعنوان "مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية - دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس -" إلى التعرف والوقوف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات التابعة للقطاع الصحي بنوعيه العمومي والخاص بولاية سوق أهراس، وذلك بتسليط الضوء على مجمل الإستراتيجيات وعلى مختلف الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمد عليها في تعزيز ولاء الأطباء بهاته المؤسسات، وكذا الوقوف على المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء هاته الفئة التي تعتبر القلب النابض لهاته المؤسسات، حيث من دونهم تتأثر جودة خدماتها، ويتزعزع استقرارها وثباتها وتندثر من الوجود، معتمدين في ذلك على المنهج المقارن ومستعنيين بمنهج المسح الاجتماعي (المسح الشامل).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من المجتمع الكلي لمفردات دراستنا والمتمثلين أساسا في فئة الأطباء، والذين بلغ عددهم 230 مفردة/طبيب، ومعتمدين في ذلك أيضا على المقابلة النصف موجهة كأداة تدعيمية ساهمت في إثراء الجانب الميداني، وعليه، وبناء على ما تقدم، فقد أفضت هذه الدراسة بالاستناد إلى ما أسفر عليه التحليل الإحصائي والقراءة الكمية والكيفية للبيانات المجمعة إلى جملة من النتائج مفادها ما يلي:

- عدم فعالية الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية لكونها لم تسهم في تعزيز ولاء الأطباء مقارنة بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي أبدت إجابات الأطباء بأنها ساهمت نوعا ما في تعزيز ولائهم، ويعزى عدم فعالية الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسات الإستشفائية العمومية لـ: غموض الدور وعدم مراعاتها وضوح الأدوار وتوافق الأهداف، عدم وجود نظام اتصالي مرن يسمح بتدفق المعلومات وتبادلها، كثرة الصراعات والتوترات التي أثرت على طبيعة العلاقات الاجتماعية وجعلتها تنحصر في العلاقات المهنية ولا تخرج عن إطارها الرسمي.

- عدم فعالية الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية لكونها لم تسهم في تعزيز ولاء الأطباء مقارنة بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي أبدت إجابات الأطباء بأنها ساهمت نوعا ما في تعزيز ولائهم، ويعزى عدم فعالية الإجراءات والممارسات الاتصالية في المؤسسات الإستشفائية

## ملخص

العمومية لـ: ضعف التحفيز المعنوية والمادية، مركزية القرارات وإتباع المسؤولين نمط القيادة الأوتوقراطي في التسيير، عدم ملائمة ظروف العمل الفيزيائية والمادية، نقص الإمكانيات والوسائل الطبية، وتأثير عاملي النظافة والسلامة المهنية عليهم.

• وجود العديد من المعوقات الاتصالية التي أكدت إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية تأثيرها على ولائهم لمؤسساتهم مقارنة بإجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، ويعزى ذلك لـ: وجود المعوقات التنظيمية المتمثلة في تغييب وظيفة الاتصال بالرغم من وجود مصلحة خاصة بالاتصال، وعدم اسناد مهامه لمختصين في الاتصال مما جعل دوره محصور في اعتباره مجرد نشاط مناسباتي فقط، كبر حجم هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية وتعدد مصالحها ساهم في إفراز هيكل تنظيمي متعدد المستويات نتج عنه بطء في السيرورة الاتصالية وتعذر تدفق المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب نتيجة بعد مراكز القرار عن مراكز التنفيذ، وجود معوقات مرتبطة بالوسيلة المعتمدة في الاتصال والتي تمثلت في الاستخدام الخاطئ لوسائل الاتصال التي تتوافق مع نوع المضمون والموقف الاتصالي ويعزى ذلك لتغليبها الاعتماد على الوسائل التقليدية مقارنة بالوسائل الأخرى، الأمر الذي أدى إلى صعوبة التواصل وشكل عائقا أمام وصول المعلومة وأمام سرعة اتخاذ القرار الطبي، وجود المعوقات الشخصية التي تمثلت في إتباع هاته المؤسسات النمط القيادي الأوتوقراطي، الصراعات بين الزملاء مما انجر عنه امتناعهم عن تبادل ومشاركة المعلومات، هذه المعوقات الاتصالية التي ساهمت مجتمعة في التأثير على الولاء الاستمراري للأطباء العاملين في هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية وتهديد استقرارهم في وظائفهم.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، التعزيز، الولاء التنظيمي، الأطباء.

## Résumé

---

### Résumé:

Cette étude dont l'intitulée est " la contribution de la communication organisationnelle au renforcement de la loyauté organisationnelle chez les médecins dans les établissements de santé—étude comparative entre les établissements hospitaliers publics et privés de la wilaya de Souk Ahras-" a pour objectif l'analyse de l'impact de la communication organisationnelle sur le sentiment de loyauté.

A ce titre, nous avons procédé à une mise en examen des stratégies et des procédures organisationnelles mises en œuvre au sein des établissements de santé (publics et privés), afin d'identifier les éventuelles éléments pouvant entraver à la loyauté des médecins vis-à-vis de leurs institutions, et ce dû à leur importance cruciale liée à la qualité des services et à la stabilité et pérennité des établissements de santé.

A cet effet, une approche comparative nous à parue -plus que nécessaires dans la mise en œuvre de ladite étude- prenant en considération tous les éléments relatifs à la conjoncture actuelle, tout en s'appuyant sur la méthodologie de l'enquête sociale.

Afin de réaliser les objectifs dessinés, un questionnaire a été conçu et utilisé comme principale outil de collecte de données auprès de notre population cible, composée essentiellement de médecins actifs dans les établissements de santé publics et privés, dont le nombre est de 230 médecins.

Aussi, nous avons conduits des entretiens semi-directifs avec le staff managérial afin d'apporter des éléments de réponse pouvant être plus concluant.

Enfin, cette étude nous a conduit aux résultats suivants :

- L'inefficacité des stratégies de communication adoptées par les gestionnaires des institutions hospitalières publiques, n'ayant pas contribué à renforcer la loyauté des médecins comparativement aux stratégies de communication utilisées par les gestionnaires des institutions hospitalières privées, que les médecins ont indiqué une contribution effective. Cette inefficacité des stratégies de communication dans les institutions hospitalières publiques est attribuée à l'ambiguïté des rôles et à leur manque de clarté, en l'absence d'un système de communication flexible permettant le flux et l'échange d'informations, ainsi qu'à la fréquence des conflits et tensions qui ont affecté la nature des relations sociales, les limitant aux seules relations professionnelles dans un cadre officiel.

## Résumé

---

- L'inefficacité des procédures et pratiques de communication adoptées par les gestionnaires des institutions hospitalières publiques, ne pouvant contribuer à renforcer la fidélité des médecins comparativement aux procédures et pratiques de communication utilisées par les gestionnaires des institutions hospitalières privées, que les médecins ont indiqué avoir quelque peu contribué à leur fidélité. Cette inefficacité des procédures et pratiques de communication dans les institutions hospitalières publiques est attribuée à de faibles incitations motivationnelles et matérielles, à la centralisation des décisions et à l'adoption d'un style de leadership autocratique dans la gestion, ainsi qu'à l'inadéquation des conditions de travail physiques et matérielles, à la pénurie de moyens, et à l'impact des facteurs de propreté et de sécurité professionnelle.
- L'existence de nombreux obstacles de communication confirmée par les réponses des médecins travaillant dans les institutions hospitalières publiques, qui affectent leur loyauté envers leurs institutions par rapport aux réponses des médecins travaillant dans les institutions hospitalières privées. Ceci est attribué à des obstacles organisationnels tels que la négligence de la fonction de communication malgré l'existence d'un département de communication, et la délégation de ses tâches à des non-spécialistes, limitant ainsi son rôle à des activités purement événementielles. De plus, la taille importante de ces institutions publiques et leur diversité d'intérêts ont conduit à la formation d'une structure organisationnelle à plusieurs niveaux, entraînant un flux de communication lent et une incapacité à diffuser l'information de manière appropriée en raison de la séparation des centres de décision et d'exécution. Des obstacles personnels tels que l'adhésion de ces institutions à un style de leadership autocratique et les conflits entre collègues ont également été identifiés, contribuant tous ensemble à l'impact continu sur la loyauté des médecins travaillant dans ces institutions publiques et menaçant leur stabilité dans leurs postes.

**Mots-clés:** Communication Organisationnelle, Renforcement, La Loyauté Organisationnelle, Médecins.

## Abstract

---

### **Abstract:**

This study, entitled "The Contribution of Organizational Communication to the Enhancement of Organizational Loyalty among Doctors in Healthcare Institutions - A Comparative Study between Public and Private Hospitals in the Wilaya of Souk Ahras," aims to analyze the impact of organizational communication on the sense of loyalty.

In this regard, we conducted an examination of the strategies and organizational procedures implemented in healthcare institutions (both public and private) to identify any factors that may hinder doctors' loyalty to their institutions. This is crucial due to their significant role in maintaining service quality and the stability and sustainability of healthcare institutions.

To achieve these objectives, a comparative approach seemed necessary in the implementation of this study, taking into consideration all the elements related to the current context and relying on the methodology of social research.

To carry out the outlined objectives, a questionnaire was designed and used as the primary data collection tool among our target population, which primarily consisted of active doctors in public and private healthcare institutions, totaling 230 doctors. Additionally, semi-structured interviews were conducted with the managerial staff to provide more conclusive insights.

Finally, this study led us to the following results:

- The ineffectiveness of communication strategies adopted by managers of public hospital institutions, which have not contributed to enhancing physician loyalty compared to the communication strategies used by managers of private hospital institutions, as indicated by physicians showing effective contribution. This inefficiency of communication strategies in public hospital institutions is attributed to role ambiguity and lack of clarity, the absence of a flexible communication system enabling the flow and exchange of information, as well as the frequency of conflicts and tensions that have affected the nature of social relationships, limiting them to solely professional relationships within an official framework.
- The ineffectiveness of communication procedures and practices adopted by managers of public hospital institutions, unable to contribute to enhancing physician loyalty compared to the procedures and practices of communication used by managers of private hospital institutions, which physicians have indicated have somewhat contributed to their loyalty. This inefficiency of communication procedures and practices in public hospital

## Abstract

---

institutions is attributed to weak motivational and material incentives, centralized decision-making, and the adoption of an autocratic leadership style in management, as well as the inadequacy of physical and material working conditions, resource shortages, and the impact of cleanliness and occupational safety factors.

- The existence of numerous communication obstacles confirmed by responses from physicians working in public hospital institutions, affecting their loyalty to their institutions compared to responses from physicians working in private hospital institutions. This is attributed to organizational obstacles such as the neglect of the communication function despite the existence of a communication department, and the delegation of its tasks to non-specialists, limiting its role to purely ceremonial activities. Additionally, the large size of these public institutions and their diversity of interests have led to the formation of a multi-level organizational structure, resulting in slow communication flow and an inability to appropriately disseminate information due to the separation of decision-making from executive staff. Personal obstacles such as adherence to an autocratic leadership style and conflicts among colleagues have also been identified, all contributing to the continuous impact on the loyalty of physicians working in these public institutions and threatening their stability in their positions.

**Keywords:** Organizational Communication, Enhancement, Organizational Loyalty, Doctors.

مقدمة:

شهد العصر الذي نعيش فيه اليوم موجة من التغييرات والتحولات التي استدعت خلق أساليب جديدة في التسيير وأدت إلى إدخال العديد من التحديثات على مفاهيم الإدارة الحديثة كان أبرزها العناية بالعملية الاتصالية وإيلاء الاهتمام التام والرعاية الفائقة للمورد البشري في كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد نشاطاتها بغية تحقيق التنمية وإضفاء عنصر الجودة على الخدمة المقدمة، هذه الأخيرة التي لا يمكن أن يكتب لها النجاح في أي قطاع بما في ذلك قطاع الصحة في ظل عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والموارد والإمكانات المادية، وفي ظل انعدام الإستراتيجيات والممارسات الاتصالية الفعالة التي تسمح بخلق البيئة التنظيمية المحفزة على العمل وعلى التفاعل الإيجابي المؤدي إلى تحقيق الاتصال الناجح والكفاء الذي يزيد من ارتباط الأفراد بمؤسساتهم واستقرارهم في وظائفهم، ومن ثمة ولائهم لها.

يعتبر القطاع الصحي واحد من القطاعات المهمة والإستراتيجية التي أصبحت تستحوذ على اهتمام الحكومات والمؤسسات والمهتمين والباحثين في العديد من المجالات، ويعزو ذلك لما له من علاقة بحياة الأفراد ولكونه يعمل على الدفع بعجلة التنمية لاقتصاديات الدول، ويهتم بالصحة كسلعة استثمارية تساعد القوى البشرية على مواصلة الإنتاج وتحقيق الازدهار، لأن الصحة هي ركيزة بناء المجتمعات وأحد المتطلبات المهمة للتنمية البشرية، هذا وترجع أهمية هذا القطاع أيضا لتركيزه على الكيفية التي تتولى بها المؤسسات الصحية تقديم خدمات تتميز بالجودة والكفاءة النوعية التي تشبع حاجة المواطنين في الحصول على صحة تتيح التمتع بالحياة بشكل أفضل.

والجزائر على غرار باقي دول العالم تنتظر للقطاع الصحي على أنه بمثابة أداة للتنمية البشرية والاقتصادية للبلاد شهد عدة تطورات هيكلية وتنظيمية عبر فترات زمنية مختلفة، فقد أولت الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا لهذا القطاع من خلال إنشاء الهياكل الصحية وتجهيزها بعنصر طبي بغية الوصول إلى تحقيق الرضا عن السياسات الصحية المتبعة، وكذا الارتقاء بالخدمات المقدمة وتحقيق الجودة العلاجية والوقائية وتوفير التغطية الصحية لكافة المواطنين من خلال مؤسساته الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة، وأمام هذه الحتمية الصحية التي تستوجب توفر المرافق وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وفي ضوء تزايد ظاهرة ترك الأطباء وظائفهم في مؤسساتهم والتسرب نحو القطاع الخاص أو الهجرة خارج الوطن في بعض الأحيان لممارسة نفس الوظيفة، وجدت المؤسسات الصحية بنوعيتها العمومية والخاصة نفسها ملزمة بضرورة الاعتناء بمقدمي الرعاية الصحية خاصة منهم فئة الأطباء



## مقدمة

وتعزيز ولائهم نظرا للواجبات التي يقومون بها، والجهود التي يبذلونها، باعتبارهم من أهم مرتكزات نجاح هذه المؤسسات الخدمية الذين تتوقف عليهم جودة الخدمات المقدمة وبقاء هاته المؤسسات واستمرارها اليوم في عالم تسوده المنافسة الشديدة مع القطاع الخاص، إذ أنه لا يمكن استبدالهم أو إحلال محلهم أي ابتكار تكنولوجي، لأنهم يبقون ذو مكانة مهمة لا يمكن الاستغناء عنهم في أي حال من الأحوال.

وعليه فقد أضحت متطلبات كسب ولاء الكوادر الطبية اليوم تتطلب من المؤسسات الصحية بنوعها العمومية والخاصة تركيزها على القيام بتحديث الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية والتنظيمية التي تتم عن الرغبة في تحسين اتصالها بموظفيها، هذا الأخير الذي يعد أهم وسيلة للتفاعل والتواصل داخل هذه المؤسسات، بل بمثابة حلقة الوصل والربط بين مختلف الأطباء في مستوياتهم التنظيمية المتعددة، باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب الاتصالية التي تساهم في تحسين سبل العمل وتوفير المعلومات الكافية للأطعم الطبية التي تساعد على أداء مهامهم على أكمل وجه وتسهم في الارتقاء بمستوى أدائهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم لتحقيق التحسين المستمر للجودة وكسب رضاهم وولائهم.

فتشجيع الاتصال بين كل أطراف هاته المؤسسات الصحية سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص يساعد على الإحاطة بالمشكلات التي تواجه الأطباء في أدائهم، ويساهم في تحسين العلاقات الإنسانية ويولد لديهم إحساسا بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثمة الإحساس بالانتماء والولاء، الأمر الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم جزء منها، ففاعلية المؤسسات الصحية اليوم تكمن في مدى قدرتها على الاحتفاظ بطاقتها الطبي وحمائتهم من ظاهرة التسرب التي طالت العديد من المؤسسات الصحية عبر التراب الوطني الجزائري من خلال العمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب، وتحقيق العدالة التنظيمية بينهم، وتوفير التحفيز المعنوي والمادي لهم، والسماح لهم بالمشاركة الواسعة في صنع القرارات بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثمة تنمية وتعزيز إخلاصهم وولائهم لمؤسساتهم، هذا الأخير الذي أصبح يعد مقياسا أساسيا لتحديد مدى انسجام الأفراد مع مؤسساتهم، ومطلبا مهما لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء.

وتأسيسا على ما سبق ذكره، يمكن القول بأن بحثنا هذا الذي ينتمي لصنف البحوث التطبيقية أو ما يطلق عليها بالبحوث الإمبريقية التي تمزج بين ما هو نظري وبين ما هو ميداني، قد جاء كمحاولة لمعرفة كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

التابعة لولاية سوق أهراس، وذلك من خلال الوقوف على الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء وهذا من وجهة نظر الفاعلين التنفيذيين (الأطباء)، وكذا المسؤولين أي (القائمين على تسيير هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة)، هذا بالإضافة إلى التعرف على المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء الأطباء العاملين في إطار هذه المؤسسات.

وقد كان اختيار موضوع هذه الدراسة يهدف أساسا إلى التعرف على اسهامات الاتصال التنظيمي ومدى فعاليته في تعزيز ولاء الأطباء، هذه الفعالية التي تتحدد بناءا على فعالية ونجاعة الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية المعتمدة من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الصحية سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص، متخذين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس ميدانا لدراستنا، ويعزى مرد اختيار هذا الميدان للانتشار المخيف والرهب لظاهرة ترك الأطباء وظائفهم في مؤسساتهم مؤخرا والهجرة نحو القطاع الخاص وحتى خارج الوطن متى أتاحت لهم الفرصة للقيام بذلك، ناهيك عن وقع هاته المؤسسات الهام والحساس في المجتمع واهتمامها بالصحة التي تعتبر أثمن شيء يمكن أن يمتلكه الفرد، معتمدين في ذلك على المنهج المقارن الذي يعد واحدا من المناهج الوصفية شائعة الاستعمال في بحوث الإعلام والاتصال وهذا بالنظر للمزايا التي يتصف بها، والتي من أبرزها قدرته على وصف الظاهرة ومقارنتها بأخرى وتشخيصها بمستوى أكثر عمق من التحليل، وذلك من خلال كشف أوجه التشابه والاختلاف وتحديد نقاط التداخل بينهم، وهذا ما حرصت الباحثة على تحقيقه حيث اختارت مؤسسات تابعة للقطاع الصحي، من أهم خصائصها أنها تختلف في طبيعة الملكية وتشارك في طبيعة القطاع المنتمي إليه وفي نوع الخدمة المقدمة، الأمر الذي جعلها تشهد منافسة شرسة وحادة فيما بينها وتعتمد طرق مغايرة في التسيير، وهو ما سمح بتوفير أرضية خصبة وكل الشروط التي مكنت الباحثة من اسقاط خطوات المنهج المقارن على موضوع دراستها.

وبهدف الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تعمقا وتفصيلا قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين أساسيين بعد تحديد المقدمة، جانب نظري وآخر ميداني، حيث احتوى الجانب النظري على أربعة فصول، بينما احتوى الجانب الميداني على فصل واحد، وفيما يلي عرض لهذه الفصول:

**خصص الفصل الأول** في جانبه النظري للإطار المفاهيمي، حيث تم التطرق فيه للإشكالية وما تتضمنه من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية وفرضيات، كما تم التعرض فيه إلى الأسباب التي دفعتنا

لاختيار الموضوع، وكذا التطرق إلى أهداف وأهمية الدراسة، وكذلك تحديد المفاهيم، وأخيرا الوقوف عند الدراسات السابقة التي ساعدتنا في بناء الجانب النظري وفي تحديد الخيارات المنهجية للدراسة وتلقيها.

**أما الفصل الثاني** فقد خصصناه للمتغير الأول من موضوع البحث ألا وهو المتغير المستقل والمتمثل أساسا في الاتصال التنظيمي، والذي حمل عنوان الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، والذي احتوى على مبحثين: حيث تناولنا في المبحث الأول المتعلق بمدخل عام للاتصال التنظيمي العناصر التالية: سياقات التطور التاريخي للاتصال التنظيمي، طبيعة السيرورة الاتصالية داخل المؤسسات، الاتصال التنظيمي والتنظير السوسيولوجي، المرتكزات الأساسية للمقاربات النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي، أخلاقيات الاتصال التنظيمي ومعوقاته في المؤسسة، بينما تطرقنا في المبحث الثاني والمتعلق بواقع ورهانات الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي العناصر التالية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كميزة تنافسية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الرقمي للمؤسسات، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة، أسباب الانتقال والتحول من الاتصال التنظيمي التقليدي إلى الاتصال الرقمي بالمؤسسة، تحديات وآفاق الاتصال التنظيمي في ظل تعاظم استخدام تكنولوجيا المعلومات وذيوع استخدام الاتصال الرقمي.

وفيما يتعلق **بالفصل الثالث** فقد خصصناه للمتغير الثاني من موضوع بحثنا ألا وهو المتغير التابع والذي عبرنا عنه بالولاء التنظيمي، والذي عنون هو الآخر بالولاء التنظيمي إستراتيجية هادفة للتأثير على سلوكيات الأفراد وأداء المؤسسات، وقد عرضنا فيه مبحثين أساسيين تمثلا فيما يلي: المبحث الأول والمتمثل في مدخل عام للولاء التنظيمي والذي تضمن لمحة عن ظهور الولاء التنظيمي، الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة له، خصائص الولاء التنظيمي وأهميته، المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي وأبعاده، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني المعنون بأسس بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه بالمؤسسات فقد تضمن هو الآخر مجموعة من العناصر تمثلت فيما يلي: محددات وآليات بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه، مراحل بناء الولاء التنظيمي وإستراتيجيات تعزيزه، آثار الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة، العوامل المعيقة للولاء التنظيمي، طرق قياس الولاء التنظيمي.

أما فيما يخص **الفصل الرابع** والذي خصصناه لتحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة الخدمية، فقد تضمن هو الآخر مبحثين أساسيين تم تقسيمهما على النحو التالي: المبحث الأول وعنون بمجالات دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي والذي احتوى على

## مقدمة

العناصر التالية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التغيير التنظيمي، العدالة التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثاني والذي عنون بإستراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للولاء التنظيمي، فقد احتوى هو أيضا على العناصر التالية: إستراتيجية بناء العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، إستراتيجية المشاركة في اتخاذ القرارات وإستراتيجية تمكين الموظفين، إستراتيجية التعلم التنظيمي والتدريب، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية إشباع حاجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

أما الفصل الخامس فتطرقنا فيه إلى الإطار الميداني والمنهجي للدراسة، حيث قمنا في الإطار الميداني بإعطاء لمحة عامة عن واقع القطاع الصحي في الجزائر بصفة عامة وفي ولاية سوق أهراس بصفة خاصة، أما الإطار المنهجي فقد تم التعرض فيه إلى المقاربة النظرية المؤطرة للموضوع، ثم تحديد نوع الدراسة ومنهجها، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة الميدانية، ثم توضيح الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وكذا عرض وتحليل ومناقشة معطيات الدراسة الميدانية وصولا إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة، ثم الخاتمة وتقديم التوصيات والاقتراحات، والشكل رقم (01) أدناه يوضح المخطط العام للدراسة.

الشكل رقم (01): يوضح المخطط العام للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والمعطيات الميدانية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

ثالثاً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية

يعد قطاع الخدمات واحد من القطاعات التي حظيت باهتمام الكثير من المؤسسات، باعتباره اقتصاد في حد ذاته، فرض مكانته الحقيقية والتميزة في اقتصاديات الدول، حيث تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين، وهو ما دلت عليه الكثير من الإحصائيات، فالخدمات بمفهومها الواسع استحوذت على ما يقارب 70% من مناصب الشغل وكذا الإنتاج الكلي، ونتكلم هنا عن كل الخدمات وليس فقط المسوقة التي تمثل لوحدها 41.2% من القيمة المضافة وهو ما يبين أنها تشغل حصة الأسد في الاقتصاد وكذا سرعة تطورها عن باقي أنواع الاقتصاديات المعروفة<sup>1</sup>، فالكثير من الدول أصبحت تقيس قوة اقتصادها من خلال قياس اقتصاد الخدمات فيها، ويعزى ذلك لكون أن الخدمات اليوم أصبحت تمثل العصب الحقيقي لحياة الإنسان لا يستطيع العيش بدونها لما لها من مكانة ودور في إشباع حاجاته ومتطلباته الأساسية.

وعليه ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات تستثمر في قطاع الخدمات وتوليه أهمية قصوى بالنظر لما يشهده هذا القطاع من منافسة حادة تصل إلى حد الصراع والاحتدام المستمر بين المؤسسات الناشطة فيه، وهو ما يستلزم إعادة النظر في طرق الإدارة والتسيير والتنظيم، كالاتصال والقيادة والتحفيز وما إلى ذلك. لذا تعمل المؤسسات اليوم جاهدة على محاولة إشباع حاجات ورغبات جمهورها الداخلي بالدرجة الأولى ثم جمهورها الخارجي، وكذا العمل على تحقيق رضاهم وولائهم وخلق الميزة التنافسية التي تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية، تخولها من تحقيق الريادة والتميز والإنفراد عن المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس القطاع والحفاظ على موقعها في ظل الخدمات التي يقدمونها.

ومن بين القطاعات الخدمية التي تحتل موقعا متميزا نجد قطاع الصحة، الذي يعتبر قطاع جد حساس بالنظر إلى الأهمية والخصوصية التي تفرضها طبيعة الخدمات الصحية التي يقدمها هذا القطاع والتي تتميز عن غيرها من الخدمات في كونها تقدم يوميا وعلى مدار الساعة، وكذا ارتباطها بالجانب الإنساني لاستمرارية أنشطتها، واتصالها المباشر بصحة الأفراد وحياتهم وتوجهها لعامة الناس التي لا مجال فيها للخطأ، فتوفير السلامة الجسدية يعتبر من أسمى الأهداف التي يحاول قطاع الصحة بلوغها من خلال مؤسساته الإستشفائية العمومية والخاصة، هذه الأخيرة التي تعد امتداد للرعاية الصحية بنوعها الوقائية والعلاجية، هذا بالإضافة إلى ما يقتضيه هذا القطاع من ضرورة الحفاظ والالتزام بالسر الطبي

<sup>1</sup> سفيان بوصالح، عبد الناصر بوتلجة، دور قطاع الخدمات في التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2015، ص 87.

المهني، ناهيك عن الخطر الدائم والمحدق بالأطقم الطبية كونهم يتصدرون خط الدفاع الأول في مواجهة الأوبئة والجوائح وهو ما برز جليا مع ظهور "فيروس كورونا المستجد"، الأمر الذي أوجب على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة انتهاج أسلوب إداري جيد قوامه الممارسة الاتصالية الفعالة، والقيام باتخاذ جملة من الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية التي تساعدها على إقرار سياسة اتصالية متماسكة تمكنها من استقطاب واختيار أفضل الكوادر والكفاءات الطبية المدربة والمؤهلة وإقناعهم بالالتحاق بها والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال كسب رضاهم وضمان ولائهم، لمساعدتها على تقديم خدمات صحية تحمي سمعتها الطبية.

يعتبر القطاع الصحي في الجزائر من المنشآت الهامة في المجتمع سواء كانت مستشفيات عمومية أو خاصة، عيادات، مراكز صحية، باعتبارها تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية التي تساعد على الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية للبلد، الأمر الذي جعل قطاع الخدمات الصحية مؤشرا حقيقيا على مدى تقدم وتحضر الدول، فقد أصبح تقدم الدول في القطاع الصحي يقاس بعدد المؤسسات والعاملين فيه، وبمستوى كفاءة تقديم الخدمة الصحية لتلبية حاجات الأفراد.

فرغم التغييرات والتطورات التي شهدتها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية بعد الاستقلال سواء من حيث عدد العاملين أو من حيث الهياكل الصحية، ورغم الجهود المبذولة إلا أن المؤسسات الصحية العمومية لاسيما قطاع الصحة في الجزائر لا يزال يمر بوضعية جد صعبة حالت دون تحقيقه للأهداف المسطرة وجعلته محط للعديد من الانتقادات والتساؤلات سواء من قبل المتعاملين معه أو العاملين فيه، وهذا ما أكدت عليه الدراسة التي قدمها "علي سنوسي" والموسومة بعنوان "تسيير الخدمات الصحية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر أفاق 2010" بأن تصاعد الانتقادات الموجهة للنظام الصحي في الجزائر كان سببه، عجزه وعدم قدرته على مواجهة الطلب المتزايد على الخدمات ووجود عدة قيود حدثت من فعاليته وأدائه أهمها: اعتماد التسيير على المركزية المفرطة غير المرنة، غياب الاستقلالية، وعدم التحكم في النفقات الصحية<sup>1</sup>، ضف إلى ذلك أن جل المشاكل ومعظم الانتقادات التي وجهت لهذا القطاع كانت أغلبها متعلقة بظروف العمل وقلة التحفيز والتي ترجمت في أغلب الحالات في شكل احتجاجات وإضرابات تناقلتها مختلف وسائل الإعلام الوطنية سواء التقليدية أو الحديثة، ولعل إضراب الأطباء المقيمين سنة 2017 الذي دام لمدة 7 أشهر والذي يعد الأطول في تاريخ الجزائر لخير دليل

<sup>1</sup> علي سنوسي، تسيير الخدمات الصحية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر أفاق 2010، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 454.



على ذلك، والذي تعلق بتحسين ظروف العمل وضمان الخدمات الاجتماعية<sup>1</sup>، وقد زادت هذه الوضعية تازما وتعقيدا خاصة في ظل ظهور المستجدات المعاصرة كالعولمة والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، وكذا منافسة القطاع الخاص\*، هذا الأخير الذي ظهر على إثر التغييرات المعتمدة التي عرفت الجزائر في أواخر الثمانينات بدخولها مجال الخصوصية التي تعتبر اتجاها عالميا لتحسين مستوى الإنتاج والخدمات وكذا توسيع دور الاستثمارات الخاصة، وتقديم بعض الخدمات التي تقوم بها الدولة، الأمر الذي فتح مجال المنافسة المحلية والدولية للمؤسسات الصحية في الجزائر وخفف العبء عن ميزانية الدولة، وبهذا انتقلت المنظومة الصحية من وضع كان القطاع العمومي هو المهيمن على كافة المرافق والهيكل الصحية إلى وضع أضحى فيه القطاع الخاص شريك مع القطاع العمومي يتقاسم معه جميع الهياكل ويتعايش معه.

فقد شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي انتشارا كبيرا للمؤسسات الاستشفائية الخاصة أو ما يصطلح عليها أيضا بالمصحات الخاصة\*\*، ويعزو هذا الانتشار الكبير إلى عجز المؤسسات الإستشفائية التابعة للدولة وعدم قدرتها في ضوء انتشار الأمراض والأوبئة وزيادة معدلات النمو السكاني البالغ حسب الديوان الوطني للإحصائيات 44.6 مليون نسمة لسنة 2021<sup>2</sup>، على إيصال العلاج لكل المواطنين وبصورة عادلة، إذ استقطب هذا القطاع الكثير من المستثمرين بحيث أصبحت الخدمات الصحية التي يقدمها هذا القطاع موازية للخدمات التي تقدمها الدولة، إضافة إلى تميزه بتجميع الكفاءات والتخصصات الطبية، وعلى الرغم من التطور الذي شهده القطاع الخاص في مجال الصحة إلا أن ذلك لا ينفي أن المرضى وذويهم لا يزالون يترددون على المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العمومي، ويعزى ذلك

<sup>1</sup> إضراب الأطباء المقيمين... أطول احتجاج في تاريخ الجزائر بدون أفق للتسوية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.aa.com.tr>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/06/2022، على الساعة 12:26.

\* تم فتح المجال الصحي أمام القطاع الخاص بالضبط سنة 1988 وذلك بموجب القانون 15/18 المعدل لقانون الصحة، وفي هذا الإطار فقد تدخل المشرع الجزائري من خلال سن العديد من اللوائح التنظيمية والنصوص القانونية التي تنظم عمل المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والبرهنة على أن مجال المؤسسات الإستشفائية الخاصة لا يختلف عن مجال المؤسسات الإستشفائية العمومية، نقلا عن مقال كل من نور الهدى رويحي، وليد العقون، المعنون بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة في الجزائر، المنشور في مجلة متون، المجلد 10، العدد 05، 2017، ص 113، وهذا ما أكتنه المادة رقم (02) من المرسوم التنفيذي 321/07 المتضمن تنظيم المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والتي نصت على أن "المؤسسة الإستشفائية الخاصة هي مؤسسة علاج واستشفاء تمارس فيها أنشطة الطب والجراحة بما فيها طب النساء والتوليد وأنشطة الاستكشاف، ويجب عليها بالنسبة للتخصص أو التخصصات التي تمارسها، القيام على الأقل بالأنشطة الآتية: الفحص الطبي، الاستكشاف والتشخيص، الاستعجالات الطبية أو الطبية الجراحية بما فيها إزالة الصدمات والإنعاش والمراقبة"، هذا وقد نصت المادة 05 أيضا من نفس المرسوم بأنه "يجب على المؤسسة الإستشفائية الخاصة أن تضمن خدمة دائمة ومستمرة"، نقلا عن الجريدة الرسمية.

\*\* تتنوع المؤسسات الإستشفائية وتنقسم إلى مؤسسات عامة تابعة للقطاع العام، وأخرى خاصة تابعة للقطاع الخاص، هذه الازدواجية الهيكلية للمنظومة الصحية كانت تبدو بوضوح لدى المشرع الجزائري من خلال التعديلات المتتالية للقانون رقم 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، حيث اعترف المشرع الجزائري لأول مرة بالعيادات الخاصة من خلال القانون رقم 15/88 المعدل والمتمم للقانون رقم 05/85، ليغير مشرعا بذلك تسميتها ونمط عملها، فأصبحت تسمى "المؤسسة الإستشفائية الخاصة"، وهذا من خلال الأمر رقم 07/06 المعدل والمتمم للقانون رقم 05/85، نقلا عن مقال بوراس محمد وعلاق عبد القادر، الموسوم بعنوان: المؤسسات الإستشفائية الخاصة في الجزائر، أي أسس تجارية لوظيفة إنسانية؟، بمجلة صوت القانون، سنة 2021.

<sup>2</sup> ديموغرافيا: عدد السكان المقيمين في الجزائر، <https://www.aps.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 15/10/2021، على الساعة 19:12.

لمجانية العلاج فيه ولتوفره على بعض الإمكانيات المادية والبشرية التي يعجز القطاع الخاص عن توفيرها بالرغم من مساهمته في تقديم العديد من الخدمات الصحية المماثلة.

إن المشاكل والتحديات التي تواجهها سياسات التنمية في الجزائر وخصوصا في المجال الصحي تعود بالأساس حسب ما أكده رئيس النقابة الوطنية لمهنيي الصحة "إلياس مرابط" للأناضول\* : "لمعاناة القطاع من مشاكل مستعجلة تتمثل في ظروف العمل غير الملائمة وأخرى هيكلية تتعلق بالجوانب القانونية والتنظيمية التي تعوق الفعالية في التقدم نحو الأمام"<sup>1</sup>، كما يعود سبب هذه المشاكل أيضا إلى انتشار ظاهرة تناقص الولاء التنظيمي للأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية وزيادة سلوكهم نحو تركهم وظائفهم في المؤسسات الإستشفائية العمومية والتسرب نحو القطاع الخاص أو العكس، فقد بلغ عدد الأطباء الأخصائيين العاملين في القطاع الخاص سنة 2006 نحو 5913 طبيب أخصائي ليرتفع إلى 7032 طبيب أخصائي سنة 2009، ليصل إلى 11001 طبيب أخصائي سنة 2015<sup>2</sup>، وحتى للهجرة في بعض الحالات خارج البلاد، وهو ما أكدته التقارير الصحفية على لسان رئيس عمادة الأطباء الجزائريين عن "تزايد معدلات هجرة الأطباء المتخصصين إلى الخارج بشكل غير مسبوق، ففي 21 جانفي 2019 تم تسجيل 4 آلاف طلب هجرة لأطباء جزائريين متخصصين تقربوا من العمادة بغرض سحب شهادة العمل وشهادة حسن السيرة كما تم إحصاء حوالي 15 ألف طبيب أخصائي ممارس في فرنسا، دون احتساب المهاجرين إلى كندا أو ألمانيا أو جهات أخرى، كما كشف رئيس الاتحاد العام للمهاجرين الجزائريين بالخارج نزوح نصف مليون من الكفاءات الجزائرية إلى الخارج خلال 20 سنة الماضية مما يدل على غياب الولاء التنظيمي والرضا لدى الطاقم الطبي"<sup>3</sup>، وليس بالمدى البعيد فمؤخرا مع مطلع سنة 2022 وبالتحديد في 12 فيفري شهدت الجزائر هجرة ما يقارب 1200 طبيب طوعا نحو فرنسا بعد نجاحهم من بين ألفي ناجح في المسابقة الوطنية الفرنسية والمتمثلة تحديدا في تقييم المعارف الفرنسي EVC\*، التي تنظم سنويا والتي عرفت مشاركة آلاف الأطباء من 24 دولة، وهو ما انعكس

\* "الأناضول" وكالة أنباء رسمية، مفوضة بإصدار المعلومات والأخبار الموثوقة المتعلقة بمختلف الميادين والمجالات السياسية، الصحية، الرياضية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية.

<sup>1</sup> **تحديات تواجه "الصحة" بالجزائر وإرادة سياسية للارتقاء**، تقرير منشور على الرابط التالي: <https://www.aa.com.tr>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/11/10، على الساعة 16:55.

<sup>2</sup> سلمية بلخيري وآخرون، **المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد الاقتصادي 36، 2018، ص 308.

<sup>3</sup> خليفة بن ربيع، عبد الرحيم رحمي، **نظام الحوافز المادية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 131.

\* **اختبار "European Vinyls Corporation" EVC** وهو اختبار خاص بمعادلة الكفاءات أو الشهادات الفرنسية ينظمه مركز الإدارة الوطني لممارسي المستشفيات وموظفي الإدارة في الخدمة العمومية بالمستشفيات في فرنسا سنويا، يستهدف كل الأطباء من مختلف التخصصات.

سلبا على الأداء الوطني وشكل تهديدا حقيقيا لطبيعة الخدمات الطبية التي تقدمها هذه المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة.

فانتشار ظاهرة تسرب الأطباء نحو القطاع الخاص أو الهجرة خارج الوطن التي ترجع أحد أسبابها إلى بروز مشكل انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى الأطقم الطبية، الناتج عن ضعف المجهودات والآليات الخاصة بالحفاظ على المورد البشري وتنميته وإلى المنظومة الاتصالية غير المفعلة للاتصال التنظيمي المعتمد ودوره الفعال في معالجة كل المشاكل الناتجة عن المحيط الداخلي للعمل، وعليه فرغبة المؤسسات الصحية مهما كانت طبيعتها عمومية أو خاصة في تحقيق أهدافها وكسب ولاء موظفيها وعلى رأسهم طاقمها الطبي لا يتأتى إلا من خلال اهتمامها بالاتصال التنظيمي الذي "يعتبر الغراء أو الصمغ الاجتماعي الذي يعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء المؤسسة"<sup>1</sup>، لأنه من الصعب في مؤسسات خدمية كالمؤسسات الصحية العمومية والخاصة تقديم خدمات في جو يفتقر إلى التماسك والترابط، هذا بالإضافة إلى قدرته على تحقيق التكيف مع بيئة العمل ومراعاة كل العوامل والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها والتي يكون لها تأثير على سير العمل وعلى فعالية الأداء وتحقيق أهدافه المؤسسات.

فالاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة، فلا يمكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أفرادها أو بين أقسامها، وهذا ما أكده دافيز وسكوت "Davis & Scott" بقولهما: "أنه بدون اتصال يتعذر وجود التنظيم في حد ذاته"<sup>2</sup>. فالطبيب في اتصالات دائمة مع غيره في المؤسسة وهذا من خلال تبادل المعلومات مع الممارسين الصحيين بداخلها، فالاتصالات على درجة عالية من الأهمية حيث بينت الدراسات والأبحاث أن 75% من نشاطات المؤسسة متمركزة في نشاط الاتصالات<sup>3</sup>.

ففاعلية الاتصال تكمن في مدى تمكن المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة من توفير الآليات المناسبة للتعامل مع المورد البشري خاصة الأطباء باعتبارهم مورد حيوي وإستراتيجي يتولون تقديم خدمات الرعاية الصحية إلى الأفراد، بل مصدر القوة الحقيقية وأهم أعمدة هذه المهنة في هذه المؤسسات

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 50.

<sup>2</sup> أحمد مداس، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، المجلد 04، العدد 01، 2016، ص 92.

<sup>3</sup> سارة زويطي، الاتصال التنظيمي وعلاقته الصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 24.

الصحية بنوعها العمومية والخاصة يحتلون مكانة هامة نظرا للمهنة والوظيفة النبيلة التي يقومون بها، فبدونهم تصير الحياة صعبة وغير آمنة، وهو الأمر الذي أشارت إليه الكثير من الأبحاث والدراسات التي عرجت على أهمية المورد البشري في المؤسسات الصحية على غرار دراسة "محمد هرماس" الموسومة بعنوان "متطلبات الموارد البشرية لجودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية" والتي أكد فيها على "أن جودة الرعاية الصحية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية يأتي في مقدمتها جودة العنصر البشري المقدم للخدمة، ثم جودة الأجهزة الطبية المستعملة وفي الأخير جودة الهياكل"<sup>1</sup>، وهو أيضا ما نجده يتفق مع ما أورده "محمد موسى أحمد" في كتابه المعروف "إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق" الذي اعتبر "بأن الاهتمام بالمورد البشري وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، أصبح من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة التي يصعب معرفتها لأنها تتكون من مجموعة من الانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، ويصعب ملاحظتها"<sup>2</sup>،

فقد تغيرت النظرة السائدة للمورد البشري ومكانته في المؤسسات مع ظهور التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية، فبعدما كان ينظر إليه على أنه مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلة، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه شخصية معنوية له هوية وقيم وتاريخ يعتبر فيها الفرد أحد أهم الدعائم الأساسية في تنمية المؤسسة وبناء ثقافتها، وهذا ما أكده "شوقي جدي" في دراسته المعنونة "بتمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة أجراها على عينة من الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة بأن "الكثير من الأكاديميون والممارسون قد رفعوا للإدارة الصحية شعار التحول من نموذج المستشفيات المتحكمة بالأوامر إلى نموذج المستشفيات الممكنة، هذا الشعار الذي يرقى إلى فكر بل إلى فلسفة إدارية حديثة صار من الضروري على كل المستشفيات مهما كان نوعها وحجمها تطبيقها"<sup>3</sup>.

فمهنة الطبيب لها مكانة اجتماعية كبيرة، فهي تعد من أدق وأنبئ المهن وأكثرها شقاء وتطلبها جهدا، بل الأكثرها عرضة للضغوط النفسية ويعزى ذلك لحساسيتها كونها تتعامل مع أعقد التركيبات البيولوجية وأثمنها، وهي التركيبة البشرية، فحياة الأفراد ومصيرهم مرتبط بهم ومتعلق بمدى تمتع الطبيب بصحة نفسية وجسمية جيدة تمكنه من أداء عمله دون الوقوع في أخطاء أو هفوات قد تسيء إلى

<sup>1</sup> محمد هرماس، متطلبات الموارد البشرية لجودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021، ص 06.

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 55.

<sup>3</sup> شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة الباحث، المجلد 14، العدد 14، 2014، ص 321.

المسؤولية المهنية أو أخلاق المهنة، وهذا ما بينته دراسة "صباح نصرأوي" الموسومة بعنوان "إستراتيجيات مواجهة الضغط النفسي المهني لدى الأطباء المناوبين ليلا، دراسة أجرتها على عينة مكونة من 43 طبيبا بمستشفى قايس بولاية خنشلة"، والتي توصلت فيها إلى " أن مهنة الطب من أكثر المهن عرضة للضغوط النفسية وهي بعيدة عن الاستقرار النفسي والاجتماعي نظرا لحساسيتها وارتباطها بحياة الناس ومصائرهم"<sup>1</sup>، وعليه فالتنفيذ السليم لهذه المهنة يحتاج توفر مجموعة من الخصائص في الطبيب كالحس المهني، وتحمل المسؤولية، والكفاءة والإتقان من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب من رب هذه المهنة التمتع بمهارات اتصالية وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد الطبيب على أداء مهمته على أكمل وجه وعلى أحسن حال في الوسط الصحي، وعليه يعد الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة من العناصر الحرجة والنادرة التي يجب المحافظة عليها وتحفيزها باستمرار لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تتلاءم مع متطلبات المرضى وتستبق توقعاتهم لخلق ميزة تنافسية، وبما يحقق الفعالية والكفاءة.

فنجاح المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة أضحي مرهون بمدى إدراكها بأن عملية بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه يعد من أهم نشاطات الاتصال التي يجب على الرؤساء ترسيخها، من خلال التأثير على سلوك الأطباء وولائهم بما يوفره من بيئة اتصالية ملائمة يسودها لامركزية المعلومات وانسيابها وتوفرها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، مع توفر التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تتحقق من خلال أسلوب القيادة المعتمد ونمط الإشراف المتبع ونوعية العمل ومحتواه، والقائم أساسا على خلق نوع من التقاهم المشترك وتحسين مقدرة الأطباء على صناعة القرار وحل المشكلات وبناء علاقات متوازنة فيما بينهم، بدلا من ممارسة الرقابة عليهم، وفي هذا السياق، نجد بأن نتائج الدراسة التي أجراها "بلقاسم مزبوة" والموسومة بعنوان "نسق السلطة وانعكاساته على ولاء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية" قد أكدت على أن "المؤسسة التي تعتمد على الأساليب الرقابية الصارمة واللصيقة وغير المرنة وعلى نظام اتصالات متداخل وغير واضح، يؤدي إلى عدم تقبل الأفراد للأهداف المرسومة وعدم شعورهم بالانسجام والتطابق بينهم وبينها، ويصبح توجيه الجهود لتحقيق الأهداف أمر صعب المنال، لعدم وجود الرغبة لدى الأفراد في الاستمرار بالمؤسسة والانخراط فيها، والميل نحو تقويم المؤسسة تقويما سلبيا من خلال انتقاد كل القرارات الصادرة عنها، وإحساس الموظفين بالعزلة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صباح نصرأوي، إستراتيجيات مواجهة الضغط النفسي المهني لدى الأطباء المناوبين ليلا -دراسة وصفية تحليلية بمستشفى قايس خنشلة، مجلة الحقيقة، المجلد 14، العدد 01، 2015، ص 226.

<sup>2</sup> بلقاسم مزبوة، نسق السلطة وانعكاساته على ولاء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 342.

لذا فتكثيف الاتصال مع الموارد البشرية بما فيهم الأطباء من شأنه توحيد وتقريب وجهات النظر، وإزالة أي لبس يمكن أن يطرأ على مناخ العمل، والحد من الشائعات التي يمكن أن تعرقل سير المهام والأعمال والقرارات، والوصول إلى حلول للمشكلات قبل تفاقمها، ومن ثمة تحقيق التكامل والانسجام والتوازن داخل هذا البناء الاجتماعي العام الممثل أساسا في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

فالعلاقات في هاته المؤسسات تبدأ من الداخل إلى الخارج، أي أن المؤسسات الإستشفائية مهما كان طبيعتها سواء أكانت عمومية أم خاصة التي ترمي إلى الحصول على ولاء جمهورها الخارجي (مرضاها) عليها أولا أن تضمن ولاء وثقة جمهورها الداخلي من عمال وموظفين وعلى رأسهم الأطباء لأن هؤلاء إن كانوا سعداء في عملهم بهاته المؤسسات، فإنهم سوف يعكسون أثرا طيبا حولها عن طريق معاملاتهم المرضى في أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقتهم الشخصية، ومن هنا تبرز أهمية تعزيز الولاء التنظيمي الذي يمثل أهم خطوط التأمين ضد العديد من الظواهر السلبية التي باتت منتشرة في جل المؤسسات الجزائرية منها المؤسسات الصحية كدوران العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وهدر موارد المؤسسة، وتدني مستويات الأداء.

لذا فكلما توفرت مشاعر الولاء والإخلاص والوفاء والالتزام من قبل الأطباء كلما كان هناك سبيل قوي لتشكيل نمط ثقافي خاص بهاته المؤسسات الصحية وأطبائها، وهو ما ظهر مع المنظمات اليابانية فقد أثبت بأن من أهم الأسباب التي جعلتها تتفوق على منظمات الدول المتقدمة هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى الولاء التنظيمي<sup>1</sup>، وعلى العكس تماما إذا كان الأطباء في المؤسسات الصحية متدمرين وساخطين على مؤسساتهم فبإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم، فعدم إشباع حاجاتهم سوف يتمخض عنه انخفاض درجة رضاهم وولائهم لمؤسساتهم وهو ما يدفعهم إلى ترك المؤسسة في أول فرصة تلوح في الأفق للعمل في مؤسسة أخرى تحقق لهم أهدافهم بالشكل الذي يأملونه، وهذا ما أكده جيمس لوكاس "James Lucas" أحد أهم منظري صناعة الولاء التنظيمي بقوله: "أن إهمال الموظفين وتجاهلهم يعزز شعورهم سلبيا بالعزلة

<sup>1</sup> James Lincoln, Bernadette Doerr, **Cultural Effects on Employee Loyalty in Japan and USA Individual or Organization Level**, IRLE WORKING PAPER, California, Berkeley University, p 03, p 04.

والاغتراب ويسهم في تحطم معنوياتهم ويؤصل جذور اللامبالاة، بعكس الاهتمام بهم الذي يكون لديهم شعورا إيجابيا يسهم في إنجاز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويعزز الشعور بالتلاحم والانتماء<sup>1</sup>.

وقد وقع اختيارنا على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لقطاع الصحة والناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس لتكون ميدانا لدراستنا، والتي ركزنا فيها على فئة الأطباء دون غيرهم من الفئات الأخرى العاملة بالمؤسسات الصحية لكونها من أكثر المؤسسات تمثيلا لهذه الدراسة وحالتها حال باقي المؤسسات الصحية الجزائرية، تعاني هي الأخرى من العديد من المشاكل والمعوقات التي أدت إلى انخفاض ولاء أطبائها، هذا الانخفاض الذي عكسته العديد من المؤشرات والتي يأتي في مقدمتها ارتفاع معدلات دوران العمل وهجرة الأطباء نحو الخارج، قلة الالتزام، كثرة الغيابات، كثرة الصراعات والشكاوي، والتي كلها مشاكل توصلنا إلى أنها ناتجة عن عدم فعالية المنظومة الاتصالية، وضعف العلاقات الاجتماعية، وقلة المحفزات، وتردي بيئة العمل، الأمر الذي انعكس على تدهور الخدمات المقدمة للمرضى في هذه المؤسسات، هذه الأخيرة التي أصبح اليوم نجاحها يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة وعلى مدى توفر مستوى من الكفاءة في الخدمة التي تقدمها، هذه الخدمة التي لا يمكن أن يكتب لها النجاح في ظل وجود ولاء منخفض لدى الأطباء بالمؤسسات الصحية العمومية والخاصة كونهم المسؤولين عن تعزيز علاقة المؤسسة الخدمية بزبائنهم، وفي هذا السياق يرى كل من ميشال لوسياش وفريدريك رايشيلد "F.Frederick Reichheld & Michel le séac'h" في كتابهما المعروف بـ "L'effet loyauté" "أن الولاء التنظيمي يزيد من تنافسية المؤسسة عن طريق كسب ولاء زبائنهم لها، فالموظف ذو الولاء المرتفع يسوق هذا الإحساس للزبون فيصبح زبون وفي للمؤسسة لأنه يرتاح بالتعامل مع الأشخاص الذين يثق فيهم واعتاد التعامل معهم"<sup>2</sup>.

فمدى توفر مستوى من الولاء التنظيمي يجنب المؤسسات الصحية العمومية والخاصة حدوث خلل وظيفي يهدد أهدافها ومواردها ويزعزع استقرارها وتوازنها، لذا فتواجهه لدى طاقمها الطبي يؤثر عليها داخليا من خلال عمله على تحقيق تماسكها وضمان استقرارهم بها، كما يؤثر على هاته المؤسسات الصحية وبالتحديد التابعة للقطاع الخاص خارجيا من خلال قدرته على تمكينها من بلوغ أهدافها وتحقيق الربح في ضوء المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال حاليا في كل القطاعات منها القطاع الصحي،

<sup>1</sup> فهد العيلي، تحديات الولاء المؤسسي، صحيفة الاقتصادية، 2019/05/20، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.aleqt.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/3، على الساعة 13:17.

<sup>2</sup> F.Frederick Reichheld , Michel le Séac'h, **L'effet loyauté: réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires**, Dunod, Paris, 1996, p 265.

وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة التي قدمتها "كريمة حاجي" والموسومة بعنوان "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون" والتي أكدت ضمنها على "أن ولاء الموظف لمؤسسته يؤثر على ولاء الزبائن وأن ما تزرعه المؤسسة في الأفراد العاملين بها تحصده من زبائنها كما وصفت الموارد البشرية بأنهم قوة عاملة داخل المؤسسة، ورجال تسويق خارجها، وبهذا فإن الولاء يخدم المؤسسة داخليا وخارجيا"<sup>1</sup>.

فالطبيب يعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة الصحية سواء العمومية أو الخاصة وبين المريض الذي يبحث ويتعطش إلى الحصول على خدمات صحية ذات جودة عالية خاصة في ضوء انتشار الأخطاء الطبية وكثرة الشكاوي جراء سوء الممارسة الطبية، فلا يجب أن تركز هذه المؤسسات الإستشفائية على ولاء المرضى وتتناسى ولاء مقدم الخدمة (الطبيب) على اعتبار أن ولائهم قد يؤثر في أداء مهامهم، مما ينعكس على ولاء المرضى، وبناء عليه، وجب على المؤسسات الصحية العمومية والخاصة إعادة النظر في طبيعة اتصالها بموظفيها خاصة منهم أطبائها لأن جل المؤسسات المنافسة وبالتحديد التابعة للقطاع الخاص اليوم أصبحت تتسابق على كيفية كسب ولائهم وكيفية تفعيل الاتصال معهم وعيا منها بأن غياب هذا الأخير (أي الاتصال) يعتبر من بين المسببات الرئيسية لكثير من المشاكل والمعوقات التي باتت تواجه المؤسسات وتحول دون تحقيق أهدافها، فالمؤسسات الفعالة هي التي تحتاط من أجل المحافظة على طاقمها الطبي وعلى النجاح المحقق، بتحري ما تقدمه المؤسسات المنافسة للأطباء فتستثمر فيه للمحافظة عليهم من خلال تحسين الاتصالات بداخلها وتفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية بالإضافة إلى التسابق على تقديم مغريات بطريقة تختلف عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة لجذب الأطباء ذوي الكفاءات العالية وضمان بقائهم في مؤسساتهم، ولزيادة نسبة التحصين تجاه المغريات التي تقدمها المؤسسات المماثلة.

ومن هنا ففاعلية المؤسسات الصحية تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالأطباء لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتهيئة وسائل الاتصال التي تمكنهم من الإطلاع على القرارات، الأمر الذي يساعد في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة نتيجة إشراكهم فيها وبناء علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يسودها الاحترام المتبادل كل هذا يزيد من ثقتهم في أنفسهم ويرفع مستوى انتماءهم وولائهم لمؤسساتهم، وتحملهم للمسؤوليات المنوطة بهم، كما يولد لديهم إحساسا بالراحة النفسية والرضا ويشعرهم بأنهم جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين منها، وهذا ما أكدت عليه نتيجة الدراسة التي قدمها "أحمد عويضة" في

<sup>1</sup> كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون -دراسة حالة ملبنة الحضنة 2011/2010-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 05.



دراسته الموسومة بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية" بأن تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسات والعمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم يساهم في تعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء"<sup>1</sup>.

واستنادا لما تم عرضه تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟

وقد انبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟
- ما هي الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟
- ما هي المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة الرئيسية وكذا تساؤلاتها الفرعية، وسعيا منا لبلوغ غاياتها البحثية، واضفاء طابعا علميا ومنهجيا على هذا العمل، قمنا بصياغة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة والتمكن من اختبار صحتها، والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس".

ولاختبار صحة هذه الفرضية العامة المتبناة تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية أو فرعية تم صياغتها بالشكل التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإستراتيجية الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإجراءات والممارسات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس.

<sup>1</sup> إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص 126.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المعوقات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس.

### 1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

مما لاشك فيه، بأن إقدام الباحث على معالجة ظاهرة ما أو دراسة موضوع معين لا يمكن أن يكون وليد الصدفة ولا يمكن أن يكون مبني بطريقة ارتجالية أو اعتباطية، إنما هو مستند وخاضع للعديد من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعته للقيام بهذه الدراسة التي صفتها وسمتها الأساسية أنها علمية ولها مبرراتها المنطقية، ومن جملة الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

#### 1.1. الأسباب الذاتية:

- محاولة ملئ الفجوات المعرفية وإثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة الميدانية التي تكتسي جانبا من الحداثة خاصة في ضوء قلة الدراسات التي ربطت بين متغيري الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي والتي تناولت هذا الموضوع تحديدا في الميدان الصحي وبالضبط في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التي تعتبر من أعقد التنظيمات وأكثرها حساسية وهو ما يزيد من قيمتها.
- التناغم الملاحظ لظاهرة تناقص ولاء الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، هذه الظاهرة التي زادت حدتها في الآونة الأخيرة نتيجة زيادة تركهم وظائفهم والهجرة لممارسة هذه الوظيفة النبيلة وذات الطابع الإنساني في دولة أخرى غير دولتهم بعدما أنفقت عليهم هذه الأخيرة أموال طائلة في سبيل تكوينهم وتعليمهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة.
- الإضرابات والاحتجاجات المتواصلة التي شهدتها القطاع الصحي من طرف الممارسين الصحيين وعلى رأسهم فئة الأطباء نتيجة سخطهم على المنظومة الاتصالية المتدهورة وتذمرهم من تدني ظروف العمل نتيجة استمرار التقاعس والإهمال من جانب مسؤولي ومسيري هاته المؤسسات الصحية حيال الطواقم الطبية، إضافة إلى ثقل حجم وعبء العمل وزيادة تكليف الأطباء ما يؤدي إلى تعرضهم للإرهاق الجسدي الذي ينتج عنه إهمال المرضى وإمكانية الوقوع في أخطاء طبية، ناهيك عن وجود ضعف في منظومة التحفيزات المادية والمعنوية التي تقدم امتنانا لهم واعترافا وتقديرا لجهدهم المبذول، الأمر الذي جعل ولأهم لهاته المؤسسات على المحك.
- الأهمية الكبيرة والحساسة لميدان الدراسة لارتباطه المباشر بالصحة البشرية.
- محاولة الباحثة من خلال هذه الدراسة لفت انتباه القائمين على تسيير هاته المؤسسات الصحية بنوعها العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس إلى ضرورة إيلاء اهتمام أكبر لفئة الأطباء،

لأن غياب منظومة اتصالية فعالة إضافة إلى نقص الولاء التنظيمي لدى الأطباء سوف ينعكس على طبيعة الخدمات المقدمة مما قد يؤثر على صحة الأفراد ويهدد حياتهم.

## 2.1. الأسباب الموضوعية:

- تميز موضوع دراستنا بانتمائه إلى مجال بحث علوم الإعلام والاتصال هذا الأخير الذي يعتبر مفترق طرق للعديد من العلوم، ينفرد عن باقي العلوم الإنسانية الأخرى بتلاشي الحدود مع المجالات المعرفية المتشعبة وبقدرته على اقتحام مختلف الميادين البحثية.
- التعرف على اسهامات الاتصال داخل التنظيم وأهميته التي تبرز من خلال فعالية وكفاءة استراتيجياته وإجراءاته الاتصالية المنتهجة في المؤسسة، ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي وتوجيه سلوك الأطباء داخل المؤسسات الصحية بنوعها العمومية والخاصة، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء الأطباء وتحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.
- الوصول إلى بعض الحلول التي تمكن من التقليل من المعوقات الناتجة عن ضعف الاتصال، والتي تسهم في الحد من بعض الظواهر السلبية كظاهرة ترك العمل أو ما يصطلح عليه أيضا بدوران العمل التي باتت منتشرة في جل المؤسسات منها المؤسسات الصحية نتيجة نقص الولاء التنظيمي لدى الأطباء.

## 2. أهداف الدراسة:

من خصائص البحث العلمي أن تكون له أهداف يسعى إلى تحقيقها حتى يكون ذا قيمة علمية، لذلك فكل بحث علمي مهما كان نوعه هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث لبلوغها من خلاله، وفي دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- التعرف على الدور والمساهمة التي يضفيها الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس، هذا الدور الذي تغفله جل المؤسسات ولا توليه أهمية على مستواها، الأمر الذي صاحبه بروز وميلاد العديد من المشاكل والأزمات وتفاقمها، خاصة في ضوء التحولات والتغييرات التي طالت جل الميادين منها الميدان الصحي، هذا الميدان الذي شهد من خلال مؤسساته الإستشفائية العمومية والخاصة مشكل خطير تمثل في تناقص الولاء التنظيمي لدى فئة الأطباء وتزايد ظاهرة تركهم وظائفهم في مؤسساتهم والتوجه نحو القطاع العام أو الخاص وحتى للهجرة خارج الوطن متى سمحت الفرصة بذلك.

- محاولة الكشف عن المساهمة التي تلعبها الإستراتيجية والإجراءات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس، هذه المساهمة والفعالية التي تترجم من خلال مدى قدرة المؤسسات الصحية على بناء خطط اتصالية وتنظيمية ناجحة محكمة ومدروسة والتي تظهر بشكل واضح في ضوء ما يسمى بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسات الصحية خاصة في ظل احتدام المنافسة بين القطاعين الصحيين العام والخاص وتزايد تطلعات زبائننا (مرضاها) في الحصول على رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية ورفيعة، ومدى قدرتها على توفير الإجراءات الاتصالية الكفيلة بالتنفيذ الحسن لهذه الخطط، على اعتبار أن التنفيذ الحسن لهذه الخطط يسمح بخلق مناخ تنظيمي ملائم ومحفز على العمل ويسمح بتعزيز ولاء الأطباء خاصة في ظل الظروف الصعبة التي شهدتها البلاد مؤخرا في ضوء ظهور فيروس كورونا الذي يتطلب إيلاء عناية خاصة بهذا المورد الثمين والإستراتيجي في المؤسسات الصحية، لأن المؤسسة لن تتمكن من تحقيق أي مكاسب اتصالية إذا كانت تتصل بطريقة عشوائية. لذا وجب عليها وضع خطة اتصالية تضمن الانسجام بين مختلف المحتويات المراد نشرها ونقلها لجماهيرها الداخلية خاصة منهم فئة الأطباء، والتي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التعرف على المعوقات التي يخلفها غياب أو ضعف الاهتمام بالاتصال التنظيمي وتجاهله من طرف القيادات العليا في المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة، والكشف عن مدى تأثيره على سلوكيات الأطباء وولائهم لمؤسساتهم، مع محاولة إيجاد الحلول التي تسمح بتدارك هذه المشاكل والمعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء ودون القدرة على إيجاد نقاط التقاء وتوافق معهم، ويعزى ذلك لكونهم القلب النابض لهاته المؤسسات والضامن الوحيد لاستمرارية خدماتها ذات الطبيعة الصحية، هذه الأخيرة التي تتطلب توفر الكفاءة والجودة.
- الرغبة في إجراء مقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة كونها مؤسسات تابعة لنفس القطاع وهو القطاع الصحي، يتولى تقديم نفس الخدمة ويعانيان من نفس المشكل وهو ظاهرة تسرب الأطباء وترك وظائفهم في مؤسساتهم والتوجه نحو المؤسسات ذات الطابع العام أو الخاص بحثا عن إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا قصد التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه بين هاته المؤسسات، والكشف عن أي هاته المؤسسات الأكثر اهتماما بالاتصال التنظيمي، وكذا التعرف على مدى اسهامات هذا الأخير في تعزيز ولاء طاقمهما الطبي من عدمه.

3. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع حساس ومهم تبرز أهميته من جانبين: الجانب الأول اهتمامها بالاتصال داخل التنظيم (الاتصال التنظيمي) الذي يعتبر العمود الفقري بالمؤسسة وأساس التفاعل الذي يعمل على إثارة حماس الأطباء وزيادة دافعيتهم للعمل وتنمية ولائهم لمؤسساتهم الصحية، فبدونه تتعدم العلاقات ومن ثمة تتعدم المؤسسة من الوجود، أما الجانب الثاني لأهمية الموضوع فيمكن في كونه يهتم بالولاء التنظيمي هذا المفهوم الذي أصبح موضوع قائم بحد ذاته نظرا لأهميته؛ الأمر الذي حتم على المؤسسات الاهتمام به خصوصا منها المؤسسات الصحية، ودعمه وتعزيزه لدى الأطباء لضمان عدم انتقالهم إلى مؤسسات أخرى من جهة ولارتقاء بجودة الخدمات المقدمة والانتفاع بها من جهة ثانية.
- تفحص مختلف الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسات الصحية العمومية والخاصة في تعزيز الولاء التنظيمي وتدعيمه وتنمية الشعور به لدى الأطباء، وكذا الكشف عن المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ولاء الأطباء والتي تحول دون تعزيزه ودعمه.
- كما تتجلى أيضا أهمية هذه الدراسة في محاولتها فتح رؤى جديدة تسلط الضوء على كيفية عمل الأطباء، كونهم فئة مهمة في المجتمع بحاجة ماسة لأن يأخذوا نصيبا معتبرا من كتابات الباحثين، ويعزى ذلك لأنهم بحاجة لمزيد من الاهتمام والرعاية النفسية والاجتماعية والمهنية نظرا لطبيعة نشاطهم المتمثل في تقديم خدمات نبيلة لأفراد المجتمع والعمل على المحافظة على صحتهم لأن تكوين مجتمع صحي سليم ومعافى يعطي بالضرورة مجتمعا قويا اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.
- هذا وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها تم إجراؤها في الميدان الصحي وبالتحديد في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والتي التمسنا قلة الدراسات بشأنها إن لم نقل ندرتها خاصة إذا ما قورنت بتلك التي تم إجراؤها في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتعليمية.
- كما تستقي هذه الدراسة أيضا أهميتها انطلاقا من طبيعة المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج المقارن، هذا الأخير الذي شهدنا بشأنه نقصا وندرة في أغلب الدراسات والبحوث المنجزة في مجال العلوم الإنسانية بصفة عامة وعلوم الإعلام والاتصال بصفة خاصة مقارنة بباقي المناهج الوصفية الأخرى المعروفة.

## ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم كما وصفها "علي غربي" على أنها: "بمثابة السكة الحديدية التي يسير عليها القطار فبدون السكة لا يصل القطار إلى مبناه"<sup>1</sup>، لذلك تعتبر خطوة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات لأي بحث علمي التي وجب على الباحث أن يخطوها، وخاصة في العلوم الإنسانية على وجه العموم وفي علوم الإعلام والاتصال على وجه الخصوص لأن هناك مفاهيم تحمل أكثر من معنى، لذلك كان لا بد من تحديد المفاهيم المستخدمة في موضوع الدراسة تحديداً محكماً وعلمياً حتى يمكن إزالة الغموض على القارئ، لذلك سنحاول فيما يلي توضيح المفاهيم الأساسية وكذا المفاهيم المشابهة والحافة التي لها علاقة بمتغيرات دراستنا وموضوع بحثنا الراهن:

### 1. المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### 1.1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

مصطلح مشتق من إسمين "الاتصال" و"التنظيم":

#### أ. الاتصال والتنظيم لغة:

جاء في لسان العرب "الابن منظور": "الاتصال والوصلة: ما اتصل بالشيء، قال الليث: كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلاً وصلة، والوصل ضد الهجران، والوصل خلاف الفصل، وفي التنزيل: "ولقد وصلنا لهم القول" أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع، ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً، وتوصل إليه، انتهى إليه وبلغه، ووصله إليه وأوصله: أنهاه إليه وأبلغه إياه. وفي التنزيل: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق" أي يتصلون، وتوصل إليه أي تطف في الوصول إليه"<sup>2</sup>.

يرجع أصل كلمة اتصال **Communication** إلى الكلمة اللاتينية **Common** أي مشترك أو عام، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لمصطلح التنظيم فيمكن القول تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي "**Organization**".

<sup>1</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفانز للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2009، ص 47.  
<sup>2</sup> رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 09.  
<sup>3</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 23.

أما المصطلح العربي فهو من "نظم"، "ينظم"، "تنظيماً"، ومنها كلمة "التنظيم" وتستعمل بنفس معنى "منظمة". ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة<sup>1</sup>.

#### ب. الاتصال التنظيمي اصطلاحاً:

قدمت لمفهوم الاتصال التنظيمي تعريفات متعددة من قبل العديد من الباحثين كل حسب تخصصه وحسب وجهة نظره واهتمامه من بين هذه التعريفات نجد:

عرف كل من ريدينغ "Redding" وسانبورن "Sanborn" الاتصال التنظيمي بأنه: "بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد"<sup>2</sup>.

نلاحظ بالنسبة لهذا التعريف بأن هذين الباحثين قد ركزا على طبيعة الاتصال كترحيل واستقبال للمعلومة، دون الإشارة لأنواع الاتصال والوسائل المستخدمة في عملية ارسال وتبادل المعلومات.

أما "منال طلعت محمود" فترى بأن الاتصال التنظيمي يتمثل في: "نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"<sup>3</sup>.

الملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الاتصال التنظيمي النازل الذي يصدر من المستويات العليا للتنظيم باتجاه المستويات الدنيا في شكل أوامر وتعليمات بغية توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة، في حين أغفل الاتصال الصاعد الذي يتيح للعاملين إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الحلول.

بينما هناك من يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات المختلفة في المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> غيات بوفاجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط 2، ديون المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2006، ص 13.  
<sup>2</sup> عبد الله الطويقري، علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، ط 2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص 217.  
<sup>3</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 22.  
<sup>4</sup> علي عجرة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 40.

ركز هذا التعريف على الاتصال الداخلي الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم الواحد بنوعيه النازل والصاعد مع وجود رجوع الصدى الذي يسمح بالتعرف على ردة فعل الموظفين، في حين أنه تجاهل الاتصال الخارجي الذي يتم بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها أو بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

هذا ويعرف "بشير العلاق" الاتصال التنظيمي بأنه: "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة"<sup>1</sup>.

إن الاتصال التنظيمي بحسب هذا التعريف متمثل في الاتصال الرسمي الذي يتم على مستوى المنظمات والذي يتضمن الأوامر والقرارات والتوجيهات قصد تحقيق أهداف المؤسسة، مغفلاً في المقابل الاتصال غير الرسمي الذي يتم بين أعضاء التنظيم بغرض إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

ويرى "خضير كاظم محمود" أن الاتصال التنظيمي هو: "وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها"<sup>2</sup>.

الملاحظ على هذا التعريف أنه نظر إلى الاتصال التنظيمي على أنه وسيلة تستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وتوفير سبل التفاهم والتفاعل بين الأفراد العاملين لتسيير كافة الأنشطة المزعم تحقيقها من جهة ثانية.

ويعرفه "زيد منير عبوي" بأنه: "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة"<sup>3</sup>.

اعتبر هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي وسيلة مهمة تسمح بتسهيل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة بشكل يسمح بتحقيق الأهداف من خلال تركيزه على وسائل الاتصال المكتوب التي تستخدم

<sup>1</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 17.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 116.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، فن الاتصال بالإدارة، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 71.



لتحقيق الهدف المطلوب، في حين أنه تجاهل الهدف من هذه العملية كونها عملية اجتماعية غرضها تحقيق التفاعل والفهم المشترك.

وعرفه روجرز "Rogers" بأنه: "إرسال واستقبال الرسائل بين الأفراد المتواجدين في ظل بيئة واحدة من أجل تحقيق الأهداف الفردية والجماعية"<sup>1</sup>.

### ج. الاتصال التنظيمي إجرائيا:

فالاتصال التنظيمي هو وظيفة تعتمد عليه المؤسسات الصحية سواء العمومية أو الخاصة في نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والآراء داخليا بين المسؤولين والأطباء من أجل القيام بمهمة معينة، أو بين الأطباء والمسؤولين لطرح انشغالاتهم في شكله الرسمي والغير رسمي معتمدين في ذلك على الأساليب والوسائل الاتصالية الممكنة والمتاحة بالمؤسسة الخدمية الصحية التي تسمح بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل يسوده التقاهم والإخلاص والاحترام والرضا والولاء.

### 2.1. مفهوم التعزيز:

#### أ. التعزيز لغة:

جاء في "لسان العرب": "عززت القوم أعززتهم وعززتهم قويتهم وشددتهم، وفي التنزيل: "إذ أرسلنا إليهم اثنين فكذبوهما فعززنا بثالث" أي قويتنا وشددنا"<sup>2</sup>.

#### ب. التعزيز اصطلاحا:

يعرف التعزيز بأنه عبارة عن: "عملية تعمل على تقوية الاستجابة وزيادة معدلها أو جعلها أكثر احتمالية للحدوث". أو "هو مثيرات بيئية تأتي بعد السلوك وتزيد من احتمالية تكراره"<sup>3</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: "عملية تثبيت السلوك المناسب، أو زيادة احتمالات تكراره في المستقبل، وذلك بإضافة مثيرات إيجابية، أو إزالة مثيرات سلبية بعد حدوثه، فهو يستثير الدافعية ويقدم تغذية راجعة بناءة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Anne Mauren Syallow, The rôle of organizational communication on employee jobsatisfaction in telecommunication industry in kenya, Thesis submitted in partial fulfilment for the award of doctor of philosophy in mass communication, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2018, p xvi

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط 03، ج 05، دار صادر، بيروت، 1992، ص 374.

<sup>3</sup> عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 105.

<sup>4</sup> عناية حسن قبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، دار أمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 11.

وفي تعريف آخر ورد تعريفه بأنه: "الحادث أو المثير الذي يؤدي إلى زيادة احتمال تكرار حدوث الاستجابة موضوع التعزيز مستقبلاً"<sup>1</sup>.

هذا ويعرف **سكنر "Skinner"** التعزيز بأنه: "حجر الزاوية في الاشتراط الإجرائي\* وينصب على الإجراء نفسه أي على السلوك أو الاستجابة وهو المسؤول عن بناء احتياطي للسلوك عن طريق زيادة احتمال ظهور الاستجابة"<sup>2</sup>.

### ركزت هذه التعريفات الخاصة بمفهوم التعزيز على النقاط التالية:

- يعتبر التعزيز عاملاً مهماً وشرطاً ضرورياً لفاعلية التكرار، فهو يستثير الدافعية ويقدم تغذية راجعية إيجابية.

- عملية تدعيم السلوك الإيجابي وزيادة احتمالية تكراره مستقبلاً.

### ما يعاب على هذه التعريفات هو أنها:

- تناولت التعزيز وفق الطرح السلوكي، بمعنى أن التعزيز كمفهوم ومصطلح تم معالجته وطرحه من وجهة نظر علم النفس السلوكي والتربوي وهذا ليس شرطاً أساسياً لأن التعزيز كمفهوم أصبح كثير التداول والاستعمال في عدة حقول وتخصصات معرفية من بينها علوم الإعلام والاتصال.
- ركزت على هذه التعريفات على الدور الفعال الذي يلعبه التعزيز في تثبيت وتدعيم السلوكيات الإيجابية في حين تم إغفال دوره الجوهرية في إزالة السلوكيات والمثيرات السلبية التي تؤثر على الفرد في علاقاته الشخصية والمهنية والتخفيف من حدتها، وعليه فالتعزيز لا يقتصر على المعززات فقط.

### ج. التعزيز إجرائياً:

يقصد بالتعزيز عملية تدعيم وتثبيت وتقوية الخصائص والسمات والميزات الجدة إيجابية التي تمتلكها المؤسسة الخدمية الصحية والتي تنعكس في سلوك الموظفين، فالتعزيز يعمل على تحسين علاقات العمل وبناء علاقات إنسانية جيدة أساسها التعاون والترابط من خلال إشباع حاجات الموظفين والاختيار الأمثل لوسائل وآليات الاتصال المناسبة والاستخدام الأمثل للإستراتيجيات والسياسات الاتصالية الكفيلة بإيجاد نقطة التقاء بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها وضمان بقاء المؤسسة والموظفين وولائهم لها.

<sup>1</sup> عبد المجيد نشواتي، علم النفس التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 281.  
\* يعود الفضل في استخدام مصطلح الإشرط الإجرائي إلى عالم النفس الأمريكي **سكنر Skinner** عام 1938، وقد اختار سكنر مصطلح الإجراء (Operant) ليصف سلوك العضوية المؤثر في البيئة والمتأثر بها.  
<sup>2</sup> إيهاب عبد العظيم مشالي، صعوبات تعلم الرياضيات: تشخيصها وعلاجها بالتعزيز، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص 72.

### 3.1. مفهوم الولاء التنظيمي:

#### أ. الولاء لغة:

"الولاء لغة بفتح الواو، وفي اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي اخصهم بك وأقربهم إليك منزلة".

يعني "القريب والحليف والشريك والناصر والمحب والتابع، وجاء في (المعجم الوسيط) الولاء هو القرب والقربة والنصرة والمحبة، وعرفه القنوي بقوله: "إن الولاء من الولي بمعنى القربة، والولي ضد العدو، والولاء والمحابة مع العلم أن هناك أكثر من مصطلح يطلق على الولاء، كالانتماء لكن هناك اتفاق على العناصر التي ترتبط بالولاء، مثل: الاتجاهات والمشاعر لدى الأفراد نحو المنظمة"<sup>1</sup>.

#### ب. الولاء التنظيمي اصطلاحاً:

يعرفه "مدحت أبو نصر" بأنه: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة"<sup>2</sup>.

إذا وقفنا قليلاً عقب هذا المفهوم يتضح جلياً، أنه ركز على الفرد الذي يظهر لديه إحساس بالانتماء والرغبة في أن يكون عضواً بالمؤسسة، بالإضافة إلى ارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة من خلال بذل أقصى جهد لتكون المؤسسة في أفضل موقع.

ويعرف أيضاً الولاء التنظيمي بأنه: "وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفر الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة"<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على أن الولاء التنظيمي يتمثل في التزام الفرد وتمسكه بأهداف المؤسسة حتى وإن كانت هذه الأهداف تتعارض مع أهدافه ورغبته القوية في البقاء والاستمرار بالمؤسسة.

ويرى باكنان "Buchanan" بأن الولاء التنظيمي يتمثل في: "ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المحققة له منها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي، المناخ التنظيمي بجهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2003، ص 30.

<sup>2</sup> مدحت أبو نصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 38.

<sup>3</sup> سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011، ص 77.

<sup>4</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص 200.

إذا تأملنا في هذا التعريف نجده يركز على الرابطة القوية التي تربط بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، ومدى تضحية الموظف بالمكاسب المادية التي تقدمها المؤسسات المنافسة في سبيل البقاء بالمؤسسة والاندماج معها من خلال بذل أقصى ما عنده من أجل السير بها قدما.

هذا ويعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه: "الارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة، ومدى شعوره بالأمان مما يزيد من فاعليته وشعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها"<sup>1</sup>.

ينظر للولاء من خلال هذا التعريف بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة ومصالحه من خلال المحافظة على عضويته فيها.

كما عرفه بورتر وزملاؤه "Porter et all" بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما تكون لديه الصفات التالية:

- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.
- استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
- الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابيا"<sup>2</sup>.

يبدو جليا من خلال هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يتمثل في الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها والذي هو نتاج الإخلاص والاندماج والتوحد مع أهداف المؤسسة التي يتواجد بها.

ويعرفه "الصرفي" بأنه: "ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها".

يمكن القول من خلال هذا التعريف بأن الولاء التنظيمي يتمثل في إيمان الفرد بأهداف المؤسسة، ورغبته القوية في استمرار عضويته فيها وهو ما ينعكس على سلوكه من خلال أداء الأدوار وتحقيق المستوى العالي من الأهداف.

<sup>1</sup> ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص 34.  
<sup>2</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمروسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 76.

ج. الولاء التنظيمي إجرائيا:

فالولاء التنظيمي يتمثل في رغبة الأطباء في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة الإستشفائية التابعين لها سواء كانت عمومية أو خاصة، وتبنيهم القيم والمبادئ التي تقرها مؤسستهم وتعاونهم مع زملائهم على أداء مختلف المهام والأعمال لتقديم خدمات صحية مرضية، بالإضافة إلى الشعور بالاعتزاز جراء الانتماء لها من خلال الحديث الطيب والثناء عليها لقاء تقدير جهودهم المبذولة، وفي المقابل العمل على بذل جهد أكبر لتحقيق أهدافها والارتقاء بخدماتها بغض النظر عن المغريات المادية المقدمة من طرف منافسيها ممن يعملون في نفس المجال.

4.1. مفهوم الأطباء:

أ. الأطباء لغة:

عرف "معجم المعاني الجامع" الطبيب على أنه: "فاعل من طب، الطبيب: الرفيق اللبق والجمع: أطباء وأطبة، الطبيب: من حرفته الطب أو الطبابة، هو الذي يعالج المرضى ونحوهم"<sup>1</sup>.  
استنادا إلى "قاموس المعجم الوسيط" في اللغة العربية يستخدم "لفظة طب للتعبير عن علاج الجسم والنفس، ومنه علم الطب، والطب الرفق وحسن الاحتيا" <sup>2</sup>.  
ب. الأطباء اصطلاحا:

عرف "موفق علي عبيد" الطبيب في كتابه المعروف باسم "المسؤولية الطبية مسؤولية المستشفيات والأطباء والمرضى" بأنه: "الشخص الحائز على درجة أو شهادة علمية طبية من جهة معترف بها توهمه لممارسة فن ووقاية ووعلاج وتخفيف الأمراض أو معالجة ما يمكن علاجه من الآثار الناتجة عن العنف أو الحوادث سواء كان ذلك لدى الإنسان أو الحيوان"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> تعريف ومعنى الطبيب في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، قاموس منشور على الرابط التالي: <https://www.almaany.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/03/16، على الساعة: 14:37.

<sup>2</sup> تعريف الطب لغة واصطلاحا، اقرأ - السوق المفتوح، منشور على الرابط التالي: <https://eead.opensooq.com>، بتاريخ: 2022/06/15، على الساعة: 17:30.

<sup>3</sup> مريم شريط، أخلاقيات المهنة الطبية بين التمثل والممارسة -دراسة ميدانية بمستشفى عبد القادر محاد بالجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة، 2021، ص ص 63، 64.

عرفته "رفيقة عيساني" بأنه: "هو كل شخص يحمل شهادة الدكتوراه في الطب معترف بها من طرف الدولة، كما أنه يمارس مهامه في إطار مؤسسة صحية"<sup>1</sup>.

نستنتج انطلاقاً من هذه التعاريف التي قدمت لمفهوم الأطباء، بأن الطبيب هو كل شخص درس تخصص الطب، وتحصل على شهادة دكتوراه في الطب وذلك بعد أن استوفى سنوات تكوينه ليصبح مؤهل لمباشرة مهامه في المؤسسات الصحية سواء العمومية أو الخاصة، من خلال القيام بتشخيص الأمراض التي من الممكن أن تصيب صحة الأفراد ووصف العلاج المناسب لها.

### ج. الأطباء إجرائياً:

يعتبر الطبيب أهم حلقة في العملية الاتصالية على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، الذي تتوقف عليه جودة تقديم الخدمات الصحية المنتظرة من طرف المريض.

## 2. وقفة على المفاهيم المشابهة والحافة التي لها علاقة بالمتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة:

لقد قمنا بإدراج عنصر المفاهيم المشابهة والحافة للدراسة في هذه المرحلة لقدرتها على تقديم مستوى أكثر عمق من الاستيعاب والفهم للمشكلة محل الدراسة، والإمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات، وكذا الإحاطة بموضوع الدراسة من جميع جوانبه. لذا فالمفاهيم المشابهة والحافة مهمة جداً لأنها تقي الباحث الخلط بين المفاهيم التي تعترضه والتي يبدو ظاهرياً ومن الوهلة الأولى أنها تحمل نفس المعنى الذي تحمله متغيرات الدراسة الرئيسية ويمكن استخدامها كبديل لها متى تطلب الأمر ذلك، إلا أنه وبالرجوع إلى المعنى الضمني والسياق الذي استخدم فيه المفهوم يتضح بأن كل مفهوم له قصد معين، وهو ما واجهنا في دراستنا حيث وخلال مرحلة القراءات صادفتنا العديد من المفاهيم التي تتداخل وتتشابه خاصة مع المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) مثل اتصال المؤسسة، الاتصال الإداري، والاتصال المؤسساتي، والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) من قبيل الالتزام التنظيمي، الانتماء التنظيمي، والتي أطلقنا عليها مصطلح المفاهيم المشابهة، فلو عدنا إلى ترجمة هذه المفاهيم المشابهة لمفهوم الولاء التنظيمي في اللغات الأجنبية فإننا نجد الاختلاف واضح وظاهر، حيث أن الولاء التنظيمي يقابله في اللغة

<sup>1</sup> رفيقة عيساني، مسؤولية الأطباء في المرافق الاستشفائية العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص 17.

الإنجليزية مصطلح "Organizational Loyalty"، أما مصطلح الالتزام التنظيمي فيقابلة "Organizational Commitment"، في حين نجد بأن مصطلح الانتماء التنظيمي يقابله "Organizational Belonging"، وعليه فقد أصبح الفصل والتمييز بين هذه المفاهيم والمصطلحات أمر في غاية الصعوبة والتعقيد، كما أن الخلط بينها أخذ في الاتساع على الرغم من أن لكل مفهوم مدلوله الخاص به فغالبا ما نجد الكثير من الباحثين والدارسين يتحدثون عن الولاء ويقصدون به الالتزام أو الانتماء والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى أن هناك العديد من المفاهيم التي صادفتنا والتي لها علاقة قوية وتأثير كبير على كلا المتغيرين سواء المتغير المستقل المتمثل في الاتصال التنظيمي أو المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، والتي أطلقنا عليها مصطلح المفاهيم الحافة مثل الرضا الوظيفي الذي لا تكف العديد من الدراسات والأبحاث عن مسألة ربطه بمفهوم الولاء التنظيمي واعتبار أن هذا الأخير متسبب في الأول، فقد توصلنا من خلال القراءات التي قمنا بها بأن هذه المسألة لا يمكن الأخذ بها في معظم الأحيان وغير صالحة في جميع الحالات فقد يكون الرضا الوظيفي سببا في حدوث الولاء التنظيمي لكن قد لا يمكن أن يكون نتيجة له، فقد يكون الموظف راضيا عن عمله ولكنه يكره المؤسسة التي يعمل بها، والعكس صحيح، هذا إضافة إلى الأداء التنظيمي هذا الأخير الذي يتأثر بمدى فعالية المنظومة الاتصالية وبمستويات الولاء التنظيمي المرتفعة أو المنخفضة، إضافة أيضا إلى مفاهيم أخرى كالتحفيز، والثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والعدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي التي كلها عبارة عن مدخلات عمليات الاتصالات التنظيمية الداخلية وتؤثر وتحيل على مدى فعاليتها وجودتها، حيث أنه كلما أحسن استخدامها بشكل سليم وفي الجانب الإيجابي كلما أدى إلى الحصول على مخرجات جد إيجابية لعملية الاتصال التنظيمي والمتمثلة في: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي المرتفع، لذلك ارتأينا وضع وإدراج هذه المفاهيم وتوضيح المقصود منها من خلال التطرق إلى المفهوم اللغوي والاصطلاحي الخاص بها، وذلك من خلال تصنيفها إلى مفاهيم تتدرج ضمن المفاهيم المشابهة كالالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي، ومفاهيم تتدرج ضمن المفاهيم الحافة كالرضا الوظيفي، والتحفيز، والأداء التنظيمي.

## 1.2. المفاهيم المشابهة:

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى المفاهيم المشابهة الخاصة بكل من مفهومي الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، وفيما يلي عرض لذلك:

### 1.1.2. المفاهيم المشابهة لمفهوم الاتصال التنظيمي:

فيما يلي عرض لبعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الاتصال التنظيمي والتي لاتزال غير واضحة ويكتسبها الكثير من الغموض، والتي نوردتها على النحو التالي:

#### 1.1.1.2. مفهوم اتصال المؤسسة:

##### أ. اتصال المؤسسة لغة:

مفهوم مركب من مصطلحين الاتصال والمؤسسة، بالنسبة لمفهوم الاتصال لغة: فقد سبق الإشارة إليه عند التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي (أنظر الصفحة 22)، أما بالنسبة لمفهوم المؤسسة لغة فهي مشتقة من الفعل أسس يؤسس، تأسيساً، فهو مؤسس، أسس البناء، وضع قاعدته، جعل له أساساً، المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين، أو المنفعة<sup>1</sup>.

##### ب. اتصال المؤسسة اصطلاحاً:

عرف "إبراهيم أبو عرقوب" اتصال المؤسسة بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"<sup>2</sup>.

إذا تأملنا في هذا التعريف سنجد أنه يركز على نقطتين رئيسيتين في الاتصال هما: نوع الاتصال السائد في المؤسسة والمتمثل في الاتصال اللفظي والمكتوب سواء كان ذلك بين المرؤوس ورئيسه أو بين المرؤوسين فيما بينهم، كما أشار أيضاً إلى التفاعل الاجتماعي الباعث على بناء علاقات إنسانية أساسها الاحترام والإخلاص.

هذا ونجد بأن اتصال المؤسسة قد عرف أيضاً بأنه: " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق العمليات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المعاملين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع، المعاني الجامع، معجم منشور على الرابط التالي: <https://www.almaany.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/03/29، على الساعة: 14:56.

<sup>2</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، وسائله، نظرياته، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 16.

<sup>3</sup> وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي - دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 101.



وفي قاموس الإدارة العامة أورد "زكي غوشة" تعريفا لاتصال المؤسسة على أنه: " نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المؤسسة"<sup>1</sup>.

يبدو انطلاقاً من التعريف التي قدمت لمفهوم اتصال المؤسسة بأن هناك تداخل كبير بينه وبين الاتصال التنظيمي حيث اتفقت جملة التعريف المقدمة على أنه عملية لتبادل المعلومات وضمان تدفقها بين جميع الموظفين داخل المؤسسة في كل الاتجاهات والمستويات التنظيمية.

### ج. اتصال المؤسسة إجرائياً:

هو الاتصال التي يركز على الاهتمام بالاتصال في شقه الداخلي، وذلك قصد ضمان تدفق المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف الموضوعية.

### 2.1.1.2. مفهوم الاتصال الإداري:

#### أ. الاتصال الإداري لغة:

مفهوم مركب من مصطلحين الاتصال والإداري، بالنسبة لمفهوم الاتصال لغة: فقد سبق الإشارة إليه عند التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي (أنظر الصفحة 22)، أما بالنسبة لمفهوم الإداري لغة فهي اسم منسوب إلى إدارة: وهي من يقوم بالأعمال الإدارية، التنظيم الإداري: التركيب الهيكلي بوحداته ووظائفه وأفراده الذين يتعاونون معا لتحقيق أهداف التنظيم<sup>2</sup>.

#### ب. الاتصال الإداري اصطلاحاً:

عرف "فؤاد القاضي" الاتصال الإداري بأنه: "عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض"<sup>3</sup>.

نستنتج انطلاقاً من هذا التعريف بأن الاتصال الإداري هو عملية تكتسي الطابع الإداري بجوانبه الاجتماعية والسلوكية يعنى بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لضمان استمرار العملية الاتصالية التي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 102.

<sup>2</sup> معنى الإداري، عربي عربي، معجم منشور على الرابط التالي: <https://www.arabdict.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/29، على الساعة: 15:18.

<sup>3</sup> فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006، ص 301.

تسمح لطرفي العملية الاتصالية ببناء شبكة علاقات اجتماعية وخلق التماسك الذي يسمح لهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

هذا ويعرفه أيضا "أحمد البدوي" بأنه: "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز عمل واحد وبلوغ أهداف مشتركة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.

نستخلص بحسب هذا التعريف بأن الاتصال الإداري يغلب عليه الجانب الرسمي الذي يسمح بتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بما يحقق الالتفاف نحو الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

### ج. الاتصال الإداري إجرائيا:

هو عبارة عن نشاط تفاعلي يتم من خلالها تبادل المعلومات داخل التنظيم، يهتم بايصال المعلومات لجميع الموظفين بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الشفوية والمكتوبة والإلكترونية.

### 3.1.1.2. مفهوم الاتصال المؤسساتي:

#### أ. الاتصال المؤسساتي لغة:

مفهوم مركب من مصطلحين الاتصال والمؤسساتي، بالنسبة لمفهوم الاتصال لغة: فقد سبق الإشارة إليه عند التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي (أنظر الصفحة 22)، أما بالنسبة لمفهوم المؤسساتي لغة: جمع مؤسسات، وهي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح<sup>2</sup>.

#### ب. الاتصال المؤسساتي اصطلاحا:

عرف كورنيليسون "Cornelissen" الاتصال المؤسساتي بأنه: "أداة توظيفها المؤسسة لتنسيق وتكييف نشاطاتها الاتصالية الداخلية والخارجية، وبناء صورة المؤسسة وسمعتها والحفاظ عليها"<sup>3</sup>.

هذا وقد عرف فان ريال "Van Riel" الاتصال المؤسساتي بأنه: "أداة الإدارة التي يتم من خلالها تنسيق جميع أشكال الاتصالات الداخلية والخارجية وتستخدم بوعي وانسجام من أجل تحقيق أكثر فعالية وكفاءة ممكنة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد البدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.

<sup>2</sup> تعريف ومعنى مؤسساتي في معجم المعاني الجامع، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> خالد قاشي، رابح دارم، أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، 2018، ص 420.

<sup>4</sup> Libert Therry, et d'autres, La Communication Corporate, Ed 2, Dunod, 2016, p 10.

وحسب جيل شاشر "Gilles Chacher" فإن: "الاتصال المؤسساتي يهدف لإعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي (الاستجابة لحاجيات المواطنين، حماية الطبيعة، توفير مناصب الشغل...)"<sup>1</sup>.

نستشف انطلاقاً من جملة التعاريف التي قدمت للاتصال المؤسساتي بأنها تطرقت في مجملها إلى الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي، مع تركيزها على الاتصال الذي يتم في علاقتها بجمهورها الخارجي، وهذا قصد بناء سمعة طيبة وتحسين صورتها لدى هذا الجمهور.

ج. الاتصال المؤسساتي إجرائياً:

هو الاتصال الذي تستهدف من خلاله المؤسسة الاتصال بشركائها وبجماهيرها المستهدفة سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا قصد التجاوب مع سرعة التغييرات، والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها.

2.1.2. المفاهيم المشابهة لمفهوم الولاء التنظيمي:

فيما يلي جملة من التعاريف التي تتداخل مع مفهوم الولاء التنظيمي وتتشابه معه لدرجة كبيرة، لذلك ارتأت الباحثة عرضها على النحو التالي لتوضيح مدلول كل مفهوم على حدا:

1.2.1.2. مفهوم الالتزام التنظيمي:

أ. الالتزام لغة:

يقصد بالالتزام لغة "العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه"<sup>2</sup>.

ب. الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:

لاقي مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً من طرف العديد من المهتمين بالفكر الإداري الحديث، نظراً لدوره البارز والإيجابي في فعالية المنظمة، وتأثيره الواضح في درجة الإنجاز، فقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومجالات اهتمامهم البحثية، وفيما يلي جملة من التعريفات التي نوردتها كالاتي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 62.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليو، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 285.

ركز هذا التعريف على اعتبار الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية وشعور يدفع الأفراد للانخراط في جماعات، بل إحساس كل طرف بواجباته تجاه الآخر، فهو يعتبر عاملا من العوامل المساهمة في تشكيل الولاء والانتماء، والتمسك بأهداف المؤسسة.

هذا ويعرف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه: "الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، والأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"<sup>1</sup>.

بناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يتمثل في الاقتران الفعال الذي يربط الفرد بمؤسسته، ويدفعه إلى الاندماج في العمل بها، وإيمانه بقيمتها، مع تحمله لكافة مسؤولياته المؤدية إلى أداء مهامه على أكمل وجه.

كما يعرف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه: "سلوك ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وهو يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها"<sup>2</sup>.

استنادا إلى هذا التعريف يتضح لنا بأن الالتزام التنظيمي يتمثل في الرغبة التي يبديها الفرد في الاستمرار والبقاء بالمؤسسة، واستعداده للتضحية بكل المغريات المقدمة، مع التزامه بأداء الأنشطة الموكلة له، مع ممارسة الرقابة الذاتية واحترام قواعد وإجراءات المؤسسة.

### ج. الالتزام التنظيمي إجرائيا:

يعد الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات السلوكية التي تساهم في التنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي، والتي تلزم الفرد بإتمام العمل الموكل له، مع تحمل كافة مسؤولياته والتابعات الناتجة عنه، فالأفراد ذوي الالتزام التنظيمي القوي يكونوا أكثر ارتباطا واندماجا بالمؤسسة وأكثر نشاطا وتقانيا في عملهم وأكثر قدرة على إظهار مستويات إنتاجية عالية.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 180.  
<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسية والدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 169.

## 2.2.1.2. مفهوم الانتماء التنظيمي:

### أ. الانتماء التنظيمي لغة:

"أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية مشتق من الفعل "نمى" ويقال نميته إلى أبيه أي نسبته إليه، وانتمى فلان إلى فلان إذ ارتفع إليه نسبه، ويقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذ رفعته عليه"<sup>1</sup>.

### ب. الانتماء التنظيمي اصطلاحاً:

يعرف الانتماء التنظيمي على أنه: "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يملك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية"<sup>2</sup>.

بناءً على ما تم عرضه في التعريف أعلاه يتبين لنا بأن الانتماء التنظيمي يشهد بالفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في المؤسسة، وبمدى الاستثمارات التي يجنيها والتي تمنح له دافع يدفعه إلى الانهماك في العمل وبذل أقصى ما عنده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف الانتماء التنظيمي أيضا على لسان ماكشيللي "Mcchili" بأنه: "الإحساس بالجماعة التي نوجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، والانتماء ليس مجرد التواجد في الجماعة، وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير إرادتنا في جماعة ما"<sup>3</sup>.

انطلاقاً من هذا التعريف يتضح لنا جلياً بأن الانتماء التنظيمي لا يتوقف على مجرد تواد الفرد في جماعة معينة لأنه في بعض الأحيان قد تفرض علينا الظروف التواجد في جماعة معينة ونحن لا نؤمن بها، لذا فالانتماء التنظيمي يتجسد من خلال إحساس وشعور الفرد أو الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من تلك الجماعة وأن ما قد يضر بالمؤسسة قد يلحق الضرر به أيضا.

هذا ويعرف الانتماء التنظيمي أيضا على أنه: "شعور الفرد بالارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات ولشعور بالمسؤولية تجاهها والدفاع عنها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 840.

<sup>2</sup> شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 224.

<sup>3</sup> عبد القادر محدي، الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم، مجلة أُنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2016، ص 103.

<sup>4</sup> الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الانتماء التنظيمي، بصائر المعرفة، مقال منشور على الرابط التالي: <https://criterion.blogspot.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/02/12، على الساعة 17:39.

ركز هذا التعريف على البعد الأخلاقي المتمثل أساسا في شعور الموظف المنتمي بالمسؤولية والالتزام تجاه الجماعة المنتمي إليها، مع إظهار حبه ووده لها مقارنة بباقي الجماعات الأخرى المتواجدة على مستوى المؤسسة.

ج. الانتماء التنظيمي إجرائيا:

نقصد بمفهوم الانتماء التنظيمي عضوية الموظف لجماعة معينة وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ منها، واقتناعه بسبب الانضمام إليها، وإيمانه بها وبأهدافها ورغبته في استمرار عضويته بها.

## 2.2. المفاهيم الحافة:

فيما يلي عرض لبعض المفاهيم الحافة التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على متغيرات الدراسة، والتي نوجزها في المفاهيم التالية:

### 1.2.2. مفهوم الرضا الوظيفي:

أ. الرضا الوظيفي لغة:

فقد جاء في "معجم متن اللغة": "أن رضي: ضد سخط، فهو راض. أما معجم التراث الأمريكي "American heritage dictionary" فقد عرف الرضا بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة، شهوة أو ميل"<sup>1</sup>.

ب. الرضا الوظيفي اصطلاحا:

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد لهذا المفهوم من بين هذه التعريفات ما يلي:

يعرف "المشعان" الرضا الوظيفي بأنه: "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذه الإشباع من عوامل متعددة، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تدمير، ومحققا لطموحاته

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 63.

ورغباته وميوله المهنية، ومنتاسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف الذي قدمه "المشعان" على أن الرضا الوظيفي يتمثل في درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد في التنظيم، والذي يكون نتيجة للعوامل التي تفرزها البيئة الداخلية أو الخارجية وما لهذه العوامل من انعكاسات إيجابية أو سلبية على رضاه وعلى رغبته في البقاء في المؤسسة أو العكس.

هذا ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه"<sup>2</sup>.

انطلاقاً من هذا التعريف يقصد بالرضا الوظيفي مجمل المشاعر الإيجابية التي تنتاب الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة التي ينتمي إليها، وما يترتب عن هذه المشاعر من إحساس بالرغبة في تقديم المزيد لإثبات الذات والحصول على الاحترام والتقدير والمنفعة كنتيجة ثمار الجهد المبذول من جراء القيام بالعمل المطلوب إنجازه.

كما يعرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه: "انفعال معنوي (عاطفي) اتجاه الوظيفة (العمل)، وذلك يكون نتيجة للمقارنة بين النتائج المتحصل عليها فعلياً من طرف العامل والنتائج التي كان يتوقع تحقيقها من عمله"<sup>3</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف بأن الرضا الوظيفي يتمثل في الفرق بين النتائج التي حققها الفرد فعلاً والنتائج المأمولة التي يطمح إلى تحقيقها، فحصول الفرد على مزيد من ما كان يتوقعه يجعله أكثر رضا عن عمله ويقوده إلى إصدار حكم عن جودة الحياة الداخلية الوظيفية التي توحى بمدى سعي المؤسسة إلى كفاية حاجيات ورغبات موظفيها.

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط 1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د.ب.ن، 2014، ص 17.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 259.

<sup>3</sup> عبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 02، العدد 12، 2017، ص 391.

ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل"<sup>1</sup>.

يمكن القول انطلاقاً من هذا التعريف بأن الرضا الوظيفي عبارة عن ردود فعل إيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لرغبات وتوقعات الفرد، فهو عبارة عن شعور بالراحة نتيجة إشباع حاجاته، وإحساس بالثقة والطمأنينة نتيجة الانتماء والولاء للمؤسسة.

ويرى كل من ميدل ميست وهيت "Middlemist & Hitt" بأن: "الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"<sup>2</sup>.

يبدو جلياً من خلال هذا التعريف الذي قدمه كلا من "ميدل ميست وهيت" بأن الرضا الوظيفي يتمثل في الجهود الحثيثة التي تبذلها المؤسسة من أجل تحقيق الاكتفاء لدى موظفيها من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم وميولاتهم المهنية ضمن بيئة عمل تمتاز بجودة حياتها الوظيفية ورضا موظفيها وولائهم لها.

ج. الرضا الوظيفي إجرائياً:

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد فقد نجد الرضا الكلي عن العمل وقد نجد الرضا الجزئي، فهذا المصطلح يحيل إلى مجموع المشاعر النفسية والوظيفية التي يشعر بها الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها، بل هو انعكاس لمدى الإشباع المادي أو المعنوي الذي حققه نتيجة الجهد المبذول، هذا الإشباع الذي ينم عن جودة بيئة العمل ومراعاتها لرغبات واحتياجات موظفيها. فقد زاد الاهتمام به نتيجة لما قد يترتب عليه من زيادة في الإنتاجية وفائدة بالنسبة للمؤسسات والموظفين على حد سواء.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 11.  
<sup>2</sup> أحمد سني سيد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 16.



2.2.2. مفهوم التحفيز:

أ. التحفيز لغة:

يعرف التحفيز من حيث اللغة على أنه: "مشتق من حفزه أي دفعه من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزا أي مستفزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض، والحافز جمعه حوافز أي: الباعث أو الدافع"<sup>1</sup>.

ب. التحفيز اصطلاحا:

يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، والناجحون يتحفزون لأداء عمل ما يعتقدون أنه أكثر ارتباطا بمصلحة مؤسستهم مما يقودهم إلى إنجازات عظيمة وأعمال متميزة وكبيرة"<sup>2</sup>.  
ركز هذا التعريف على اعتبار التحفيز مرادفا للدافع الذي يجعل الأفراد يقدمون أفضل ما عندهم من أجل الارتقاء بالمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها نتيجة توفر الجو المناسب والمحفز على العمل مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم وتطلعاتهم الوظيفية.

في حين يعرفه "محمد مرعي" بأنه: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجته المتعددة، و تحقيق مشروعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله"<sup>3</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف بأن التحفيز يتمثل في مجموع الأساليب المستخدمة في حث العاملين على العمل المثمر والأداء الكفء الخالي من الوقوع في الأخطاء، الأمر الذي يقابله الحصول على امتيازات ومكافآت لقاء الجهد المبذول.

وتعرف الحوافز كذلك بأنها: "الوسائل التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات". بينما يعرفها "الشواف" على أنها: "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد رضا، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958، ص 157.

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار مجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 80.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 151.

<sup>4</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

انطلاقاً من هذا التعريف يتضح لنا بأن الحوافز تتمثل في مجموع الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في إشباع رغبات الأفراد وميولاتهم، وإثارة دوافعهم لبذل جهد مضاعف من أجل تحقيق الأهداف المحددة وزيادة المردودية.

هذا وتعرف الحوافز كذلك بأنها: "قوى خارجية، تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل، والتي يمكن أن تكون مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وما إلى ذلك من الأمور التي يصعب أن نعبر عنها بـ"مادية"<sup>1</sup>.

ينظر للحوافز من خلال هذا التعريف باعتبارها عامل من العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل إثارة دافعية الأفراد ودفعهم نحو إنجاز المهام الموكلة لهم على أكمل وجه، كما نجد أيضاً بأن هذا التعريف ركز على اعتبار التحفيز عملية تشمل الاهتمام ببيئة العمل والتنبيه باحتياجات العاملين من خلال السعي نحو إشباعها، مع الإشارة إلى درجة التأثير بنوعيه الإيجابي أو السلبي الذي يمكن أن يؤثر على إنتاجية المنظمة وجهودها، تبعاً لمستويات الاهتمام بها أو إهمالها وتناسي دورها في التأثير.

### ج. التحفيز إجرائياً:

هو مجموع المغريات والوسائل المادية كالزيادة في الأجر والمكافآت والترقيات والمعنوية كالشكر والثناء التي تستهدف إشباع حاجات ورغبات الأفراد ودفعهم وتحريكهم من خلال إثارة دوافعهم للقيام بسلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين وتقديم نتيجة أداؤها متفوق ومتميز.

### 3.2.2. مفهوم الأداء التنظيمي:

#### أ. الأداء التنظيمي لغة:

من "معاجم اللغة" يتضح أن: "الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء، قام به"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 215.  
<sup>2</sup> ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ويشير المعنى اللغوي أيضا للفعل "أدى" إلى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وهكذا يتضح بأن هذه الكلمة تعني قضاء الشيء أو القيام به<sup>1</sup>.

#### ب. الأداء التنظيمي اصطلاحا:

يعرف "معجم مصطلحات العلوم الإدارية" الأداء التنظيمي على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على أن الأداء التنظيمي عبارة عن سلوك وظيفي هادف يتمثل في الجهد المبذول من طرف الموظف لإنجاز المهام الموكلة له بكل كفاءة وفعالية وتفان في العمل، ووعيه بما له وما عليه.

هذا ويعرف الأداء التنظيمي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام"<sup>3</sup>.

انطلاقا من هذا التعريف يتضح لنا بأن الأداء التنظيمي هو محصلة أو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم، والقدرات المتمثلة في جملة الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وإدراك الدور الذي يشمل الأنشطة والوظائف التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها.

هذا وعرف آخرون الأداء التنظيمي على أنه: "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفشلها وانكماشها وفقا لمتطلبات نشاطها، يتضح لنا من خلال هذا في ضوء الأهداف طويلة الأمد"<sup>4</sup>.

يتضح لنا جليا من خلال هذا التعريف بأن الأداء التنظيمي ينحصر في مفهومين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية اللذين يسمحا للمؤسسة بتحقيق أهدافها بما يتوافق والموارد المخصصة والنتائج المنتظرة، فهذا التعريف يشير إلى هدف المؤسسة المتمثل في الرغبة في البقاء والاستمرار والمحافظة على موقعها ومركزها النابع من أداءها الكفاء والمتميز.

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 42.  
<sup>2</sup> أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 33.  
<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 210.  
<sup>4</sup> عادل بومجان، أساسيات الأداء ويطافة الأداء المتوازن، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 16.

هذا وينظر كل من ميلر وبروميلي "Miller & Bromily" إلى الأداء التنظيمي على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف بأن الأداء التنظيمي هو محصلة أو نتيجة لمدى نجاح المؤسسة في استغلال رأسمالها الفكري والبشري، وانعكاس للكيفية التي اعتمدها في الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي تحسين أدائها كما ونوعاً.

كما يعرف الأداء التنظيمي أيضاً بأنه: "مؤشراً سلوكياً عاماً على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة"<sup>2</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف بأن الأداء يتوقف على كيفية استثمار المؤسسة في مواردها البشرية، وكيفية استغلال مواهبهم ومهاراتهم، وتوظيفها من أجل إنجاز المهام وبلوغ الغايات بنجاح. كما نستشف أيضاً من خلال هذا التعريف بأن الأداء هو عبارة عن مقياس للحكم على مدى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتمكنها من البقاء في سوقها وإستمرارها في نشاطها في ظل بيئة تنافسية تتطلب منها الحفاظ على توازنها في ظل البيئة المتغيرة المتواجدة فيها.

ويعرف الأداء التنظيمي أيضاً بأنه: "يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"<sup>3</sup>.

يبدو من خلال هذا التعريف بأن الأداء التنظيمي يتمثل في التزام الموظف داخل التنظيم بإنجاز المهام والواجبات، والطريقة المعتمدة في القيام بمختلف الأعمال في مراحلها المختلفة.

ج. الأداء التنظيمي إجرائياً:

يعتبر الأداء التنظيمي ناتج الجهد المبذول من طرف الموظفين والسلوك الدال على تحمل المسؤوليات والقيام بالمهام والواجبات الملقاة على عاتقهم. فهو يحدد مقدرة المؤسسة على الاستعادة من

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 17.  
<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015، ص 34.  
<sup>3</sup> كمال بالشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 84.

الموارد المادية والبشرية المتاحة، ودليل على نجاحها وقدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة التي تتواجد فيها.

### ثالثا: الدراسات السابقة

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي التي يجب على الباحث معرفة قيمتها العلمية، فهي ليست مجرد مرحلة وجب المرور عليها ورؤيتها في متن البحث ولا مجرد ديكور تزين به الرسائل والبحوث فقط، إنما هي أبعد من ذلك فهي بمثابة البوصلة والدليل الذي يقود الباحث لبناء بحثه وتكوين خلفية نظرية عن موضوع دراسته، فهي تساعده على تقديم المعرفة العلمية الجديدة غير المستهلكة معتمداً في ذلك على ما قدمه الباحثون اللذين سبقوه من بحوث ودراسات حول الموضوع الذي هو بصدد دراسته، وبالتالي الاستفادة من مجهوداتهم والتبصر بأخطائهم، لأن المعرفة الإنسانية هي معرفة تراكمية، تمتاز فيها البحوث والدراسات بالتراكم النظري في جل التخصصات لا تتطلق من فراغ إنما تعتمد على بحوث الآخرين.

سيتم في هذه المرحلة عرض مجموعة من الدراسات السابقة بناء على معيارين أساسين هما: المجال الزمني والمجال المكاني وهو ما يشير إلى تنوع الدراسات المعتمدة زمانياً وجغرافياً، كما يشمل عرض هذه الدراسات التركيز على معلومات موجزة تكمن في التطرق إلى إشكالية الدراسة، ثم إلى التساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة إن وجدت، ثم إلى المنهج المعتمد، وإلى مجتمع البحث وعينته، ثم إلى أدوات جمع البيانات، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، مع تبيان علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية مع التركيز على نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما.

وبالنظر إلى قلة الدراسات والأبحاث الميدانية سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية في حدود علمنا التي تناولت متغيري دراستنا مع بعضهما وإن لم نقل ندرتها، وفي ضوء عدم توفيقنا في الحصول على دراسات مطابقة تماماً للموضوع المراد دراسته، أي دراسات تجمع بين متغيري دراستنا: "الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي" معا، حيث أن معظم الدراسات المتحصل عليها إما تربط متغير الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي، بالثقافة التنظيمية، بالتحفيز...، أو تشير لموضوع الولاء التنظيمي في علاقته بالمتغيرات الشخصية والتنظيمية، فقد تم الاقتصار والتوقف في هذه الدراسة عند سرد أهم الدراسات المشابهة التي تناولت كل متغير على حدة، وهو الأمر الذي يوحي بجدة هذه الدراسة التي جاءت لتغطية وسد هذه الفجوة العلمية، فهي الأولى على حد علم الباحثة في الجزائر بهذا الطرح وبهذا التقسيم في

مستوى الطور الثالث دكتوراه ل.م.د، وعليه تجدر الإشارة إلى أنه تم تقسيم الدراسات المشابهة إلى ثلاثة أقسام: الدراسات الجزائرية (المحلية)، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، والتي تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تم الاستفادة منها في الجانب النظري والمنهجي والميداني، والتي ساعدتنا كذلك في التعرف على جملة المصادر والمراجع التي لها علاقة بموضوع بحثنا:

## 1. استعراض الدراسات السابقة:

### 1.1. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: تناولت هذه الدراسة موضوع: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخرية- (2020/2019)<sup>1</sup>.

تلخصت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وما أثر ذلك على مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم؟

والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

<sup>1</sup> حياة بلطرش، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكي محند أولحاج، البويرة، 2020.

اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية تكونت من 180 عاملا، والتي تمثل نسبة 56.60% من إجمال حجم مجتمع الدراسة، الذي يتضمن 318 عامل دائم.

اعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تحديد واضح للأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون، وبالتالي لا يوجد غموض للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التي يكلف بها العاملون، وهذا ما يساهم في الحد من الآثار السلبية التي تترتب عن غموض الدور.
- يتمتع العاملون في الوحدة بحرية التصرف في أداء مهامهم ويشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، كما يشجع المسؤولون المباشرون العاملين على التحلي بروح المبادرة والإبداع، كما يمنحونهم الفرصة للإدلاء بأرائهم وتقدير اقتراحاتهم.
- يخضع العاملون بالوحدة الإنتاجية للدهن إلى رقابة صارمة على تصرفاتهم وسلوكياتهم من طرف مسؤوليهم المباشرين أثناء أداء مهامهم، رغم تمتعهم بحرية التصرف في عملهم، وهذا ما يوضح أن المشرفين على العمل يعتمدون على الملاحظة المباشرة في اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها العاملون والمشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وكذا مختلف الخلافات والصراعات التي تحدث بالوحدة.
- هناك مجموعة من القيم التنظيمية الإيجابية السائدة بالوحدة الإنتاجية للدهن، حيث يتحلى العاملون بأمانة والإخلاص لمؤسستهم، ويتمتعون بروح التعاون والعمل الجماعي، وكذا المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بقضايا العمل.

الدراسة الثانية: تناولت هذه الدراسة موضوع: دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (2018/2019)<sup>1</sup>.

تلخصت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب البواقي؟ والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

<sup>1</sup> سليمة العمري، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2019.

- هل يقلل الاتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب البواقي؟
  - هل يشجع الاتصال الصاعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب البواقي؟
  - كيف يعمل الاتصال الأفقي على التخلص من العزلة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب البواقي؟
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لكشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي، ووصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته.
- اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل، لكون مجتمع البحث صغير ومحدود، والذي قدر عدده بـ 93 مبحوث من جميع المستويات التنظيمية.
- استخدمت الباحثة في جمع البيانات الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، مستعينة بالمقابلة الغير مقننة والملاحظة.
- وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- توفر المعلومات بالكميات المناسبة في المؤسسة، وتميزها بالمرونة والانسحاب بما يوفره المسؤول المباشر من تعليمات وتوجيه للعاملين بغية التوضيح وهذا لضمان أداء جيد للمؤسسة.
  - شيوع استخدام الخطاب الشفوي بكثرة في المؤسسة لما لهذه الطريقة من إيجابيات منها وضوح المعلومة، عدم تحريفها، ومعرفة ردود الأفعال المختلفة عند تلقيها.
  - حرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية إلا أن المشاركة فيها تبقى غير متاحة لجميع العاملين، ولربما السبب يعود إلى عدم قدرة البعض منهم على اتخاذ القرار، وهذا ما يزيد من إحباطهم وكأنهم غير معنيون بهذه الاجتماعات.
  - تجاوز ظاهرة الاعتراب الوظيفي بالسعي دوماً لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين أساليب الاتصال وترسيخ بعض القيم داخل المؤسسة كالتعاون، الثقة، والمعاملة الحسنة مع الابتعاد عن التمييز بين العاملين لتحقيق العدالة الاجتماعية بينهم وتعزيز العلاقات الإيجابية بالمؤسسة.
  - تشكيل فرق عمل لتنمية روح العمل الجماعي وبتث ثقافة التعاون بين العاملين، الأمر الذي يساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل والذي بدوره ينعكس إيجاباً على عملية الاتصال واتخاذ القرارات



المناسبة وتحقيق الأهداف التنظيمية وحتى الأهداف الفردية (إشباع حاجاتهم المختلفة: شعورهم بالأمن والاستقرار، وجود نظام حوافز فعال وملائم...).

الدراسة الثالثة: تناولت هذه الدراسة موضوع: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط - (2018/2017)<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية " إحميدة بن عجيلة الأغواط"؟ والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لثقافة الإبداع تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- هل للثقافة التحفيزية أن تساهم في تحقيق ولاء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط؟
- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرارات من شأنها أن تزيد من ولائهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتطلب أدوات لتحليل الظاهرة بمؤشراتها وأبعادها للوصول إلى وصف وتحليل دقيق لأسباب الحقيقية وراء هذا السلوك، وهو ما يحاول الباحث كشفه من خلال هذا المنهج الذي يراد به معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.

اختار الباحث لهذه الدراسة العينة الطبقية، حيث اختار الباحث نسبة 50 بالمائة من مجتمع البحث الكلي موزعة على طبقات وهي: العمال المتعاقدون، الأسلاك المشتركة، الممارسون الطبيون، الشبه طبيون.

اعتمد الباحث على الملاحظة البسيطة وعلى استمارة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات باعتبارها أهم الأدوات المعتمدة في البحث العلمي.

<sup>1</sup> أحمد سويبي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
  - تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة، فهي تمثل القيم السائدة أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.
  - إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام و الولاء لأعضاء المؤسسة.
  - سعي إدارة المستشفى إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
- الدراسة الرابعة: تناولت هذه الدراسة موضوع: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق (GRTGE) - (2017/2016)<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: هل للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي من خلال مدركات العمال مسير شبكة الغاز الطبيعي بالشرق؟ وهل تختلف هذه المدركات باختلاف صفتهم المهنية، ومستواهم التعليمي، وأقدميتهم؟

والذي تفرعت عنه الفرضيات التالية:

- للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي.
- هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ونوع الاتصال التنظيمي السائد.
- هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار وأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا.
- هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرار ونوع الاتصال التنظيمي السائد.

<sup>1</sup> عادل قادري، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق (GRTGE)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

- هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرار وأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً.
  - هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرار ووسائل الاتصال التنظيمي السائد.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الارتباطية، هذا المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية.
- اعتمد الباحث على العينة الحصصية التي قدر عددها بـ 198 فرداً من أصل 397 عاملاً، وقد كان توزيع الحصص بما يناسب متغيرات الدراسة.
- اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبيانين أحدهما لقياس الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز بالشرق، والثاني خاص بتحديد معالم الاتصال التنظيمي وذلك من خلال مدركات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- الاتجاه العلائقي الأكثر شيوعاً لدى متخذي القرار بمؤسسة GRTGE من خلال مدركات عمالها هو اتجاه الدعم والتوظيف، يليه اتجاه حل المشكلات، ثم اتجاه التقييم، وهو نفس الترتيب الذي ظهر لدى فئتي التعليم الثانوي والجامعي، بينما اختلف الترتيب باختلاف فئات الفئة المهنية، ومتغير سنوات الأقدمية، ولدى المستوى التعليمي الابتدائي.
  - نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً هو الاتصال النازل، وطبيعة الاتصال السائد هو الاتصال غير الرسمي، وأسلوب الاتصال الأكثر استخداماً هو الأسلوب الشفهي، أما وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً فهي الهاتف، فالتبادل المفتوح، ثم الحديث الشفهي.
  - وجود ارتباط دال بين اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: نوعه (النازل)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي)، في حين لم يكن ارتباط هذا الاتجاه دالاً بطبيعته.

• وجود ارتباط دال بين اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: طبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الكتابي)، وكذا وسائله (التبادل المفتوح)، بينما لم يكن هذا الارتباط دالا بنوعه.

• وجود ارتباط دال بين اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: نوعه (النازل)، وطبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي).

## 2.1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: تناولت هذه الدراسة موضوع: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة (2016/2015)<sup>1</sup>.

تبلورت إشكالية الدراسة التي تناولها الباحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أثر عوامل التسويق الداخلي ومدى تطبيقها من قبل شركة جوال؟ وما هي أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين؟ وما هو أثر المتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط من أجل إيجاد حل لقضية الولاء التنظيمي؟

وقد تفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال؟
- هل يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي شركة جوال؟
- هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال؟
- هل يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال؟

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، متبعا طريقة الحصر الشامل، حيث قدر عدد مفردات مجتمع البحث بـ 180 مفردة، تم منه استبعاد العينة الاستطلاعية التي قدرت بـ 30 مفردة، اعتمد في جمع البيانات على إستبانة تم تصميمها لهذا الغرض.

<sup>1</sup> إبداع فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- اتضح من نتائج الدراسة أن بعد القيادة والدعم الإداري ونظامي الاتصالات والمكافآت تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين، وهذه النتائج تؤثر على متخذي القرارات في الشركات الفلسطينية للاهتمام بهذه الأبعاد والدور الفعال والمؤثر لها على الرضا الوظيفي.
- هناك عوامل تؤثر إيجاباً على الولاء منها تقديم رؤية الشركة بصورة يؤمن بها الموظفون ونظام الاتصالات والمكافآت.
- وجود قيادة فعالة يساهم في رفع مستوى العاملين وتغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة.

**الدراسة الثانية:** تناولت هذه الدراسة موضوع: أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمية الرشيدة - دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية - (2012/2013)<sup>1</sup>.

لخصت الباحثة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير فاعلية الاتصالات على شفافية الإدارة، وانعكاسها المباشر على مستوى الخدمات المقدمة في الدوائر الحكومية؟

انطلقت هذه الدراسة من الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بأبعادها (وضوح الاتصالات، الوسائل المستخدمة، نظام الاتصالات، خطوط الاتصال) على الشفافية الإدارية لدى موظفي الدوائر الحكومية في دائرة الأبنية الأردنية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واختار عينة عشوائية مكونة من 100 موظف وموظفة من العاملين في الدائرة.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لفاعلية الاتصالات الإدارية بأبعادها (وضوح الاتصالات، الوسائل المستخدمة، نظام الاتصالات، خطوط الاتصال) على الحاكمية الإدارية لدى دائرة الأبنية الحكومية الأردنية.
- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لوضوح الاتصالات على تطبيق الحاكمية لدى دائرة الأبنية الحكومية الأردنية.

<sup>1</sup> ماجد المعاينة، أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمية الرشيدة: دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية عمان، 2013.

- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للوسائل المستخدمة للاتصالات على تطبيق الحاكمية لدى موظفي دائرة الأبنية الحكومية الأردنية.

الدراسة الثالثة: تناولت هذه الدراسة موضوع: إستراتيجية التعلم المستمر وأثرها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية (2010/2011)<sup>1</sup>.

تبلورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: في تحديد آثار إستراتيجيات التعلم المستمر وإبعاده في مستويات الولاء التنظيمي، ونزع هذه الآثار، ومعرفة التغيير الذي يمكن أن يحدثه ممارسة إستراتيجيات التعلم المستمر وأبعاده على الولاء التنظيمي للموظفين في المستشفيات موضع البحث.

تفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع عملية التعلم المستمر في المستشفيات عينة البحث؟ وما هي درجة ممارسة الموظفين لإستراتيجيات التعلم المستمر؟ وما هي الوسائل والآليات الواجب إتباعها لتفعيل دور إستراتيجيات التعلم المستمر في هذه المستشفيات؟
- ما مدى توافر أبعاد التعلم المستمر (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الثقافي) في المستشفيات عينة البحث؟
- ما هي مستويات الولاء التنظيمي للموظفين بالمستشفيات عينة البحث؟ وما هو أثر المتغيرات الديمغرافية والشخصية في كل متغير من متغيرات البحث.
- هل هناك علاقة بين أبعاد التعلم المستمر (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الثقافي) وأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، هذا المنهج الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

اختار الباحث العينة بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين في المستشفيات من جميع الأصناف، كما اعتمد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات.

<sup>1</sup> عمر محمد دره، إستراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.

وقد توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- يمارس الموظفون في المستشفيات محل الدراسة إستراتيجيات التعلم المستمر بدرجة تنخفض عن الدرجة المتوسطة، وإن درجة توافر أبعاد التعلم المستمر أعلى من الدرجة المتوسطة، وإن مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسطا.
- إن أكثر إستراتيجيات التعلم المستمر ممارسة في هذه المستشفيات هي إستراتيجيات التعلم الفردي تليها إستراتيجيات التعلم الجماعي، وأخيرا إستراتيجيات التعلم المؤسسي. وإن أكثر أبعاد التعلم المستمر توافرا في هذه المستشفيات وهو البعد الثقافي، يليه البعد التنظيمي، وأخيرا البعد الإستراتيجي، وإن أكثر أبعاد الولاء التنظيمي إدراكا من قبل الموظفين في هذه المستشفيات هو الولاء العاطفي، ثم الولاء المعياري، وأخيرا الولاء المستمر.
- وجود أثر معنوي لجميع إستراتيجيات التعلم الفردي وإستراتيجيات التعلم الجماعي في أبعاد الولاء التنظيمي، ووجود أثر معنوي لبعض إستراتيجيات التعلم المؤسسي في أبعاد الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين البعد الإستراتيجي للتعلم المستمر والولاء العاطفي، ووجود علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين البعد الثقافي للتعلم المستمر وبين بعدي الولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء المعياري).

### 3.1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: تناولت هذه الدراسة موضوع: تأثير سلوكيات المواطنة على الولاء التنظيمي (2019/2018)<sup>1</sup>.

#### Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment on Jordanian Fontline Employees of Arabic Bank.

تبلورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الولاء التنظيمي؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج الممثلة لهذه الدراسة والذي يسمح بوصف الظاهرة كيفيا وكمايا.

<sup>1</sup> Rachad Al-Saed, Al-Hareth Hussein, **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment on Jordanian Fontline Employees of Arabic Bank**, European Scientific Journal, Vol 15, No 10, 2019, p 184.

اختار الباحث عينة مكونة من 128 فردا شملت المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء فروع البنك، واعتمد على الاستمارة وعلى أدوات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات.

توصل الباحث إلى نتيجة أساسية مفادها ما يلي:

- سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، المجاملة، الوعي، الروح الرياضية) له تأثير على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (البعد العاطفي، البعد المستمر، البعد المعياري) لموظفي البنك.

الدراسة الثانية: تناولت هذه الدراسة موضوع: تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير النسبي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية (2004/2003)<sup>1</sup>.

**Promoting of Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Managerial Fairness.**

تبلورت إشكالية الدراسة التي تناولها الباحث، في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي الآثار النسبية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واستكشاف الآثار النسبية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين في المصالح الإنتاجية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

استعان الباحث بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من 150 موظفا ينتمون إلى ثلاث شركات إنتاج تركية، استجاب منهم 107 فقط، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصل الباحث في الأخير إلى النتيجة التالية:

- يوجد تأثير إيجابي لكل من الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي والعدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- يعتبر الموظفون بأن العدالة الإدارية هي من أهم العوامل تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> E Turk et al, **Promoting of Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Managerial Fairness**, METU Studies in Development, 2004, p 198, p 210.



## 2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات السابقة التي قامت الباحثة بعرضها في هذا العنصر يظهر جليا بأن هذه الدراسات تتسم بالتنوع والاختلاف سواء من حيث الأهداف التي طمحت إلى بلوغها، أو من حيث الموضوعات التي اهتمت بدراستها وتحليلها، أو من حيث البيئات التي أجريت فيها، وعليه فانطلاقا من القراءة المتأنية والتحليلية التي قامت بها الباحثة لما تحتويه هذه الدراسات التي تم جردها من نتائج ووجهات نظر مختلفة، فقد توصلت الباحثة إلى انعدام الدراسات التي تتسم بالتطابق التام مع موضوع دراستها، إذ نجد أن جل الدراسات التي تم استعراضها قد تناولت متغير واحد من المتغيرات التي اشتمل عليها موضوع هذا البحث والمتمثلة إما في الاتصال التنظيمي أو الولاء التنظيمي، وهو ما يدل على حداثة وجدة موضوع دراستنا، هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي على غرار دراستنا التي اعتمدت على المنهج المقارن ومنهج المسح الشامل وهو ما أضفى على دراستنا قيمة علمية لإمكانية تعميم نتائجها.

## 3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

مثلت هذه الدراسات السابقة مرجعا مهما لنا ويعزو ذلك لكونها لعبت دور الموجه لدراستنا الحالية الموسومة بعنوان "مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية -دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس-"، فهناك من هذه الدراسات ما تقاطع مع دراستنا الحالية في العديد من الجوانب وهناك منها ما اختلف معها في بعض الجوانب الأخرى كالمجال الزمني، والمكاني، والبشري، ويمكن حصر جوانب استفادة الباحثة من هذه الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـ: مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية -دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس-.
- ساعدتنا هذه الدراسات السابقة في التأكد من أن موضوع دراستنا يتسم بالجدة والحداثة، وأن موضوعها غير مستهلك نتيجة لأنه تعذر على الباحثة العثور على دراسات مماثلة درست نفس الموضوع بنفس المتغيرات، وبالتالي يمكن القول بأن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

- الاستفادة من هذه الدراسات في الاهتمام لبعض المصادر والتعرف على بعض المراجع التي عالجت متغيرات دراستنا المتمثلة في: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.
- شكلت هذه الدراسات مرجعا مهما في وضع تصور مبدئي لخطة تشمل جميع العناصر التي تحيط بموضوع بحثنا، وضبط مفاهيمه الأساسية.
- الاستعانة بهذه الدراسات في بناء الإطار النظري وإثرائه بكم من المعلومات النظرية المتنوعة.
- أتاحت لنا هذه الدراسات تشكيل تصور مسبق عن موضوع دراستنا في شقه الميداني.
- التزود بهذه الدراسات في بناء الإطار المنهجي، والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في استمارة الاستبيان، والأداة الثانوية المتمثلة في المقابلة.
- الاستعانة بهذه الدراسات في تحليل وتفسير البيانات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتعليق عليها.

#### 4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي استعانت بها الباحثة في العديد من المحطات النظرية والمنهجية بالعديد من الاختلافات التي يمكن اختصارها في النقاط التالية:
- **من حيث الحدود المكانية والزمانية:** تمت الدراسة الحالية على مستوى كل المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس والتابعة لدولة الجزائر، على عكس نظيراتها من الدراسات السابقة التي أجريت في بعض الدول العربية والأوروبية، والتي تمت على عينة من المؤسسات الإستشفائية مركزة بصفة كبيرة على تلك المنتمية للقطاع العمومي.
  - **من حيث القيمة المعرفية المضافة:** تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة هي الأولى من نوعها التي اهتمت بدراسة موضوع مساهمة الاتصال التنظيمي في ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، كما تعتبر الدراسة الأولى التي تقارن بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة من حيث أيهما الأكثر اعتمادا على الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء مقارنة بالدراسات الأخرى التي اهتمت بالتركيز على المؤسسات التعليمية والصناعية والاقتصادية، كما أن الأمر الذي يزيد هذه الدراسة قيمة هو أن مجالها التطبيقي والميداني أوسع بكثير من الدراسات السابقة وهذا ما يجعل نتائجها قابلة للتعميم.
  - **من حيث نوع الدراسة ومنهجها:** اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تنتمي إلى نوع الدراسات الوصفية، إلا أنها اختلفت معها في نوع المنهج المعتمد حيث وظفت هذه الدراسة المنهج

المقارن والمنهج المسحي (المسح الشامل) بينما استخدمت الدراسات السابقة التي تم عرضها بالمنهج الوصفي.

- **من حيث مجتمع البحث وعينته:** استخدمت هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل الذي لا يستثني أي مفردة من مفردات مجتمع البحث الكلي، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر دقة وموضوعية، وهو ما تعارض مع الكثير من الدراسات التي تم استعراضها والتي اعتمدت على العينات بنوعها العشوائية والغير عشوائية.
- **من حيث الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات:** تعددت أدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في هذه الدراسة، فقد اعتمدت على نوعين من أدوات جمع البيانات هما: الأداة الأساسية والتي كانت متمثلة في استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على فئة الأطباء، والأدوات الثانوية أو التذعيمية مثل المقابلة التي تم إجراؤها مع المديرين والقائمين على تسيير المؤسسات الاستشفائية بنوعها العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس، وهو ما اتفق مع معظم الدراسات التي أوردناها.
- **من حيث متغيرات الدراسة:** ركزت دراستنا الحالية على متغيرين رئيسيين متمثلين في: المتغير المستقل الاتصال التنظيمي، والمتغير التابع الولاء التنظيمي، هذين المتغيرين اللذين يربط بينهما متغير وسيط وهو التعزيز، بينما تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة من قبيل: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، الاتصال الإداري والحاكمية الرشيدة، إستراتيجية التعلم المستمر والولاء التنظيمي، الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي.
- **من حيث الهدف:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث كانت تهدف معظمها إلى التركيز على تبيان واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية والصناعية، وكذا الكشف عن مستويات الولاء التنظيمي والعوامل المتحكمة في بنائه، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على الإستراتيجيات والخطط الاتصالية والتنظيمية وكذا رصد وتفحص مختلف الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمد عليها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس، كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى الوقوف على المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء وتدفعهم إلى الإقدام على ترك العمل في هاته المؤسسات والتوجه إلى مؤسسات منافسة بحثا عن بيئة العمل التي تتوفر بها الظروف المناسبة والمحفزة. والجدول أدناه رقم (01) يستعرض مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الجدول رقم (01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أنجزت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة صناعية، اقتصادية، وحتى صحية، وفي بيئات مختلفة محلية، عربية وأجنبية، خلال الفترات الممتدة من 2010 إلى غاية 2019.	تميزت دراستنا بأنها شملت نطاقا مكانيا أوسع حيث أنجزت على مستوى كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس، الجزائر، خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى غاية 2023.	من حيث المكان والزمان
استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي.	استخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن والمنهج المسحي (الشامل).	من حيث منهج الدراسة
اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في اختيارها لطريقة المسح بالعينة نظرا لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة إجراء الدراسة على جميع مفرداته.	تم في هذه الدراسة دراسة جميع الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، متبعة في ذلك أسلوب المسح الشامل.	من حيث العينة
انفتحت دراستنا مع مجمل الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على التنوع في استخدام أدوات جمع البيانات.	اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وعلى المقابلة كأداة ثانوية مدعمة ومساعدة في التحليل.	من حيث أدوات جمع البيانات
ركزت كل الدراسات السابقة على القطاع العمومي سواء كانت مؤسسات خدمتية، اقتصادية، أو صناعية.	استهدفت هذه الدراسة القطاع الخدمي الصحي بنوعيه العمومي والخاص.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة العديد من المتغيرات منها: الثقافة التنظيمية وربطها بالولاء التنظيمي، الاتصال التنظيمي والاعتراب التنظيمي، إستراتيجيات التعلم المستمر والولاء التنظيمي.	اعتمدت دراستنا على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل الاتصال التنظيمي، والمتغير التابع الولاء التنظيمي.	من حيث المتغيرات
هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى الكشف عن مستويات الولاء التنظيمي، وإلى الوقوف على العوامل الشخصية والتنظيمية المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي بمختلف المؤسسات الميدانية التي أجرت فيها الدراسة.	هدفت دراستنا هذه إلى التعرف على مجمل الإستراتيجيات والخطط الاتصالية والتنظيمية والكشف عن مختلف الممارسات والإجراءات الاتصالية المعتمد عليها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الصحية التابعة لولاية سوق أهراس، كما هدفت أيضا إلى الوقوف على المعوقات الاتصالية التي تؤثر وتحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الباحثة.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل عام للاتصال التنظيمي

أولاً: سياقات التطور التاريخي للاتصال التنظيمي

ثانياً: طبيعة السيرورة الاتصالية داخل المؤسسات

ثالثاً: الاتصال التنظيمي والتنظير السوسيولوجي

رابعاً: المرتكزات الأساسية للمقاربات النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي

خامساً: أخلاقيات الاتصال التنظيمي ومعوقاته في المؤسسة

المبحث الثاني: واقع ورهانات الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كميزة تنافسية

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال التنظيمي وحتمية التحول الرقمي للمؤسسات

ثالثاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة

رابعاً: أسباب الانتقال والتحول من الاتصال التنظيمي التقليدي إلى الاتصال الرقمي

بالمؤسسة

خامساً: تحديات وآفاق الاتصال التنظيمي في ظل تعاظم استخدام تكنولوجيا المعلومات

وذيوع الاتصال الرقمي

خلاصة:

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي في المؤسسة أو التنظيم حقلًا معرفيًا متميزًا وعاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات في أداء مهامها ووظائفها وبالتالي تحقيق أهدافها، كونه يعتبر مدخل لكل العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث لا يكاد يخلو علم أو تخصص من دراسته وفق مقاربات ومدائل خاصة بكل منها، وعلى هذا الأساس تتجه الدراسات الحديثة في علوم الإعلام والاتصال إلى تحديد الملامح النظرية للاتصال التنظيمي انطلاقاً من أهميته وأهدافه في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، ثم البحث في أنواعه وإستراتيجياته التي لها تأثير على سير العمل داخل المؤسسة إضافة إلى التطرق إلى أخلاقيات الاتصال التنظيمي لأن المؤسسة لا تهدف إلى تحقيق الربح فقط فهي لديها واجب أخلاقي واجتماعي واقتصادي وهذا الشيء يرسخه الاتصال التنظيمي عبر عدة تخصصات والفروع كالاتصال المسؤول والاتصال الاجتماعي والاتصال التسويقي والاتصال الأزماتي وغيرها من التخصصات الأخرى.

لذا فالالاتصال التنظيمي يعتبر بمثابة القلب النابض الذي تحيا به المؤسسة ككل، والردار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف التكيف السريع والاستجابة الأولية واللازمة لاحتياجات التنظيم أفراداً وجماعة، فهو العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية الذي يهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم بغرض إقناعهم بالأفكار والمعلومات والتعليمات الملقاة إليهم، وإحداث التأثير في سلوكياتهم بناءً أو تعديلاً أو تغييراً، فوجود نظام اتصالات فعال على مستوى المؤسسات يسمح بخلق بيئة تنظيمية محفزة على العمل ومشجعة على روح الإبداع والابتكار وعلى التفاعل والتماسك الاجتماعي الذي يسمح ببناء علاقات إنسانية جيدة أساسها الاحترام والتعاون المتبادل.

فالمؤسسات الناجحة اليوم هي التي أدركت بأن سبيل النجاح في تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها مرهون بمدى قوة اتصالها بجمهورها الداخلي، وهذا انطلاقاً من مسلمة أنه لا يمكن كسب ولاء الجمهور أو الزبون الخارجي وجذبه في ظل غياب ولاء الجمهور أو الزبون الداخلي وعدم رضاه. فالمؤسسات الحديثة أصبحت تستثمر في الرأسمال الفكري باعتباره الثروة الحقيقية وتهتم به وتوليه أهمية قصوى من خلال العمل على توفير وتسخير كل وسائل وأساليب الاتصال التي تسمح بتدفق وإيصال المعلومات والأفكار في جميع الاتجاهات وبين مختلف المستويات التنظيمية، فتعدد أنواع الاتصال وتنوع الوسائل والأساليب المستخدمة في التواصل والتفاعل تسمح بالحصول على التغذية الراجعة من المرؤوسين والتعرف على المشاكل التي تواجههم في محيط العمل. كما تساعد على خلق جو من الثقة المتبادلة والشعور بالانتماء والولاء إلى المؤسسة والالتزام بأهدافها مما يؤثر إيجاباً على اتجاهات الموظفين نحو العمل.

## المبحث الأول: مدخل عام للاتصال التنظيمي

يحثل الاتصال التنظيمي في البيئات الاتصالية الحديثة مكانة بالغة الأهمية، فهو يعتبر حلقة الوصل المباشرة بين جماهير المؤسسة الاتصالية وصناع القرار ومختلف الفاعلين فيها، فالمختصين في هذا المجال يعتبرون الاتصال التنظيمي واحد من التخصصات العلمية المهمة التي تأتي قبل غيرها من أنواع الاتصالات الأخرى، كونه يعتبر أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد، فهو يساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز الموظفين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه، فبقاء حياة المؤسسات واستمرارها في عالم المؤسسات اليوم مرهون بمدى قدرتها على الاستثمار في عالم الاتصال والاتصالات، وعلى العموم يمكن القول بأن الإرهاصات الأولى للاتصال التنظيمي ظهرت عقب الحرب العالمية الأولى، والعديد من الآراء تجمع على أن ظهورها الحقيقي برز إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وفيما يلي عرض لأهم المحطات التاريخية التي مر بها تطور مفهوم الاتصال التنظيمي.

## أولاً: سياقات التطور التاريخي للاتصال التنظيمي:

## 1. التطور التاريخي للاتصال التنظيمي عالمياً:

تتفق الدراسات المهمة بتتبع تاريخ ومراحل تطور مفهوم الاتصال التنظيمي على أنه "لا يوجد دليل تاريخي يؤكد على ظهور هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة وفي الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين"<sup>1</sup>.

فالالاتصال ليس مفهوماً حديثاً فقد بدأ الاهتمام به بعد الحرب العالمية الأولى، وذلك بفضل جهود ثلة من الباحثين والمفكرين خاصة في أوروبا وأمريكا، ومن أهمهم رائد العلاقات العامة "IVY Lee" الذي يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها أملاً في كسب ثقتهم، وتأييدهم ومساندتهم<sup>2</sup>، وقد استمر الاتصال داخل التنظيم في التطور إلى غاية بداية القرن 20 أين قام بيجو "Pugeaud" بإنشاء أول صحيفة مؤسسية، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم لدى شركة سنجر "Singer" عام 1926، وفي فرنسا كانت السكة الحديدية التي تم إنشاؤها عام 1937 الأولى التي تزود بمصلحة صحافية خاصة، وقد استمر الوضع على حاله لم يعرف فيها الاتصال انتعاشاً إلا في فترة الثمانينات<sup>3</sup>. ولقد وصف الإسباني كراسكوسا التطور

<sup>1</sup> مهدية هامل، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري للعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009، ص 85.

<sup>2</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات، مركز الكتاب الجامعي، الجزائر، 2020، ص 66.

<sup>3</sup> محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيقي - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، منكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2010، ص 42.

التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف "C" أربع مرات): في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف "Costes" وفي السبعينات عصر التسويق التجاري "Commercial" وفي الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية "Calidad" وفي التسعينات الاتصال الشامل "Communication globale"<sup>1</sup>.

يعد الاتصال التنظيمي أحد فروع الاتصال الذي بدأ الاهتمام به منذ سنة 1980 من قبل العديد من الباحثين في عدة تخصصات كعلم النفس والإدارة والاقتصاد وعلوم التسيير وعلم الاجتماع، فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي وجون ديوي " Charles Cooley & John Dewey" حيث ركزوا على أنه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار، وكذا علوم الإعلام والاتصال، ظهر في الأربعينيات وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لكثرة المناداة بتنظيم الأفراد في أماكن العمل بفعالية وكفاءة، ويبرز استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي في العديد من المنشورات الأساسية كأعمال توسع نطاق الاهتمام به وتعترف بأهمية الاتصال في عملية التنظيم، ومن أشهر هذه الأعمال نجد كتاب هربرت سايمون "Herbert Simon" الحائز على جائزة نوبل في عام 1947 بعنوان: "أنظمة الاتصالات التنظيمية"، قائلا: "إن الاتصال ضروري للغاية للمنظمات"، فالاتصال لم يصبح علما بالمعنى الدقيق للكلمة إلا في فترة معاصرة تماما، وبالتحديد منذ أواخر الأربعينات (1948) على يد كلود شانون "Claude Shannon" الذي وضع الصميمة المعروفة ذات الخمسة عناصر لعملية الاتصال، ومنذ ذلك التاريخ عرف علم الاتصال قفزات سريعة وأصبح فرعاً هاماً من فروع علم النفس الاجتماعي، وموضوعاً رئيسياً من موضوعات الإدارة<sup>2</sup>.

وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام بالدراسة أمثال: روبرت "Robert" وأوريليو، بورتوريشينو "O'Reilly, Porter et Richetto" ووليزنباك وريدينغ "Lesenbach & Redding"، حيث يلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج "France & Monge" وراسل أن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

يرجع الفضل في تأسيس مفهوم الاتصال التنظيمي واتخاذ مجالاً للدراسة "لدبليو تشارلز ريدينغ"، وفي الخمسينات من القرن الماضي ركز الاتصال التنظيمي بشكل كبير على دور الاتصال في تحسين الحياة التنظيمية والإنتاج التنظيمي وابتداء من 1990 صار الاتصال التنظيمي يشكل موضوعاً رئيسياً في دراسات الإعلام والاتصال.

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 76، 77.  
<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1990، ص 21.



خلال الثمانينات، توجهت الأبحاث والدراسات من النهج الموجه نحو الأعمال للتواصل وأصبح مهتما أكثر بالدور التأسيسي للاتصال في التنظيم في التسعينات انطلاقاً من حدثين مهمين هما:

كان تأثير النظرية النقدية على المجال محسوساً حيث ركز علماء الاتصال التنظيمي بشكل أكبر على إمكانيات الاتصال لجمع وتحليل أعضاء المنظمات، نشأ هذا التحول في الفكر من الافتراضات الفرنسية التي قدمها المنظر ميشال فوكو "Michel Foucault" غالباً ما يقدر فوكو "Foucault" باعتباره أب فكر ما بعد الحداثة، وقد وصفه معاصروه مثل كاميل باجليا "Camille Paglia" بأنه نسبي راديكالي.

وهناك من يرى أيضاً بأن الاتصال في المنظمات بدأ الاهتمام به انطلاقاً من سابقتين في أوائل القرن العشرين، حيث ظهرت آنذاك مدرستان: المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اللتان كانتا تعتبران الاتصال مجرد عنصر تنظيمي.

فالمدرسة الكلاسيكية التي من أهم روادها تاييلور "Taylor" وهنري فايول "F. Fayol" وماكس فيبر "M. Viber" كانت تنظر إلى المنظمة باعتبارها بنية شكلية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي، تتسم بالخصائص التالية: تقسيم العمل، سلسلة قيادية، مركزية السلطة. فهذا التصور لـ فايول "Fayol" الذي يعتبر من أوائل المنظرين للمنظمات، والذي ركز على السلطة والانضباط. أم ثاني المنظرين في هذا المجال، فقد كان تاييلور "Taylor" الذي اهتم ببرمجة العمل والعمل بالسلسلة. كما اقترح تحديد أجرة العامل تبعاً لمردوديته. وفقاً لهذا المنظر فالالاتصال يقتصر على تنفيذ التعليمات والأوامر وإنجاز العمل.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تطورت في الأربعينيات كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، ترى هذه المقاربة بأن المنظمة عبارة عن بنية غير رسمية، ويشير مصطلح "غير الرسمية" إلى العلاقات التي تنشأ بين الأفراد بطريقة تلقائية، وبالتالي فحسب هذا المنظر فتسيير المنظمة لا يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج فقط بل يهتم أيضاً بالأفراد والعلاقات التي تنشأ بينهم. فبالرغم من أن هذه المقاربة قد اقتصر على التركيز على الاتصال الغير الرسمي والتفاعل الذي يتم الرئيس والمرؤوس، إلا أنها كان لها دور بارز في انطلاق دراسات الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>.

### 1.1. الافتراضات الأساسية الكامنة وراء أبحاث الاتصال التنظيمي:

يمكن حصر أهم الافتراضات التي تكمن وراء أبحاث الاتصال التنظيمي في العناصر التالية:

- الاتصال هو في المقام الأول عملية ميكانيكية، حيث يتم إنشاء الرسالة وتشفيرها بواسطة المرسل ويتم نقلها عبر بعض القنوات، ثم يتم استلامها وفك تشفيرها بواسطة جهاز استقبال، ويجب تحديد

<sup>1</sup> لارامي وفالي، البحث في الاتصال، ترجمة: ميلود سفاري آخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2004، ص ص 95، 96.

التشويه الذي يمكن أن يتمثل في الاختلافات بين الرسالة الأصلية والرسائل المستلمة، والقيام بتقليله أو إزالته.

- المؤسسات هي أشياء ميكانيكية، حيث تكون الأجزاء (بما في ذلك الموظفون الذين يعملون في أدوار محددة) قابلة للتبادل.
- قدم هيربرت سايمون "H.Simon" مفهوم العقلانية المحدودة التي تتحدث عن الافتراضات حول العقلانية المثالية للمشاركين في التواصل، وأكد أن الأشخاص الذين يتخذون القرارات في المؤسسات نادرا ما يكون لديهم معلومات كاملة، وأنه حتى لو توفرت المزيد من المعلومات، فإنهم يميلون إلى اختيار الخيار الأول المقبول، بدلا من استكشاف المزيد لاختيار الحل الأمثل.

## 2.1. العوامل المساعدة على تطور وبرزوغ الاتصال التنظيمي:

يرجع تطور الاتصال التنظيمي عبر سيرورته التاريخية إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- **المنافسات بين المؤسسات:**  
لقد أدى اعتماد بعض المؤسسات على ممارسة الاتصال في مختلف تعاملاتها إلى ازدياد حاجة المؤسسات الأخرى إلى الاعتماد عليه، كونه أصبح حتمية ضرورية من أجل تحقيق اتصال أسرع وأقوى لإيصال صوتها وخدمة مصالحها، لأنها تعبر من خلاله عن وجودها لأن المؤسسات المنافسة تبنت ذلك.
- **تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال:**

أدى تعود الجمهور بنوعيه العام والخاص على هذا النوع من الاتصال ومطالبته بتكثيف الاتصالات إلى تطويره، الأمر الذي فرض على المؤسسات الاستجابة لهذا الطلب والتفاعل معه.

### • تطور وسائل الاتصال:

يتمثل العامل الثالث الذي ساهم في تطور الاتصال، في ظهور وسائل الإعلام التقليدية من صحافة وإذاعات محلية وتلفزيون، التي كلها وسائل لعبت دورا مهما في زيادة فاعلية الاتصال بسبب قوة تأثيرها الجماهيري، والذي زادت فعاليته مع ظهور الوسائل الحديثة المعتمدة على التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي تعتمد على استخدام الحاسب الآلي، الإنترنت، التلفزيون التفاعلي بالكابلات، نظام الفيديو ديسك، المجالات التماثلية والرقمية، وكل التطبيقات المعلوماتية التي تساعد في الاتصال عن بعد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

## 2. التطور التاريخي للاتصال التنظيمي في الجزائر:

عانت الجزائر في فترة بعد الاستقلال من تخلف اتصالاتها وضعف أنظمتها الإعلامية وقلة المتخصصين، بالإضافة إلى أنها شهدت تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة للاتصال المستخدمة داخل المؤسسات، ويمكن إرجاع هذه الآثار إلى العوامل التالية:

- أدى عجز المؤسسات الجزائرية عن العقلنة في التسيير وتحقيق الكفاءة الاتصالية اللازمة في التسيير الناجح منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلى جعلها حقل للتجارب لمختلف الأنظمة التسييرية.
- الافتقار إلى مختصين في مجال الاتصال في تلك الحقبة، حيث أن مهمة اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة الاتصالية كانت عبارة عن قرارات سياسية بامتياز ولم تكن توكل وتفوض لأهل الاختصاص.
- كثرة استخدام الوسائل الشفوية المقتصرة على التعليمات والاجتماعات التي تتضمن الأوامر والتوصيات، مع سيادة الاتصال الخطي الذي كان آنذاك أداة في خدمة الجهات الرسمية في أغلب المؤسسات الجزائرية.
- اعتبار المعلومات ملكية ذاتية وليست مؤسسية، مع انتشار ظاهرة الاحتفاظ بالمعلومات واحتكارها في يد شخص أو جهة واحدة.
- عدم التحكم في تقنيات الاتصال الحديثة نتيجة لتحفظات الواردة من بعض الأطراف على هذا التطور التكنولوجي ومعارضتهم له بسبب خوفهم من عدم القدرة على التكيف معه لعدم امتلاكهم للمهارات الكافية التي تخولهم من التحكم في استخداماته، ولعدم قدرتهم أيضا على مناقشة من هم على دراية به.
- عدم تركيز المؤسسات على تحري مبدأ مصداقية مضامينها وإضفاء النمطية على مختلف وثائقها الاتصالية، والتي غالبا ما كانت سبب في تعرضها للعديد من العيوب والأخطاء التي تجعلها محط لسوء فهم رسائلها<sup>1</sup>.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل تنظيمية أهم ما ميزها إتباع التنظيم البيروقراطي الذي أثبت نجاعته من حيث وضوح القوانين، وتحقيق التنسيق والتوجيه ووحدة القرار، كما عرفت هذه المراحل عدة تجارب وإصلاحات ساقها المنهج التنموي الذي سلكته البلاد بعد الاستقلال، وهذا بدءا بالتنظيم الذاتي ثم الاشتراكي، إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، والخصوصية.

ويمكن حصر المراحل التي تبرز التطور التاريخي للاتصال التنظيمي في الجزائر في ست مراحل أساسية يمكن عرضها كالآتي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 38، 39.

أولها مرحلة 1962 - 1965: كان فيها الاتصال التنظيمي في خدمة السياسة كليا، في هذه الفترة كانت المؤسسات مسيرة ذاتيا، إذ أن التسيير الذاتي جاء نتيجة لظروف اجتماعية واقتصادية طارئة، وقد حمل في طياته العديد من المبادئ من بينها إعطاء الحق الكامل للعامل في ممارسة كافة مظاهر السلطة في المؤسسات بيد أن هذه المبادئ لاقت تناقض مع واقع تطبيقها، الأمر الذي جعل العامل ينتقل من ديكتاتورية المستعمر إلى مركزية واحتكار المعلومات.

لم تعطى للعملية الاتصالية أهمية كبيرة في هذه المرحلة وفي تلك الفترة، فقد كان الاتصال التنظيمي مغيبا تماما إذ كان مقتصر على الاتصال الذي يتم ما بين العمال، أو بين العمال والإدارة العليا، فأهم ما ميز الاتصال في هذه المرحلة هو الضعف وذلك لقلة عدد العمال والمكلفين بالتسيير، الاقتصار على استخدام عدد محدود من الوسائل التي كان أغلبها متمثل في الوسائل الشفوية والمكتوبة<sup>1</sup>.

مرحلة 1965 - 1969: كان فيها الاتصال التنظيمي في خدمة التصحيح الثوري، وقد تأثر اتصال المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة بشكل كبير بالأنظمة الاقتصادية والتغيرات التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال حتى يومنا هذا، فالالاتصال التنظيمي هنا كان في خدمة التعديلات العميقة في القوانين كما هو موضح في مشروع القانون اللازم في جانفي 1966، والذي يعتبر خطوة إيجابية في الاتصال التنظيمي أين تم مناقشة القوانين مع مختلف الإطارات والهيئات التابعة، ثم عرض على مجلس الوزارة للمناقشة من طرف مجلس قيادة الثورة في ماي 1966، ليصدر بعد ذلك في 02/06/1966، وقد تضمنت هذه النصوص القانون الأساسي والمبادئ والقواعد الرئيسية للوظيفة العامة، وتركت للوحدات الإدارية مهمة تحديد نماذج تطبيق بالنسبة لكل مجموعة وظيفية بشرط أن لا يتعارض ذلك مع التوازن العام للوظائف في الدولة.

فالالاتصال داخل المؤسسة كان مركزيا ومركزا لا مجال فيه للمناقشة من طرف العوام، والاتصال التنظيمي كان يميل أكثر إلى الدعاية منه إلى تزويد الناس بالمعلومات<sup>2</sup>. وعليه فقدت تميزت هذه الفترة بسوء الاتصال التنظيمي بين الموظفين والإداريين بسبب نشوء حواجز نفسية واتجاهات سلبية، فقد كانت السلطة والمعلومات محتكرة من طرف البيروقراطيين، هذا بالإضافة إلى شعور الموظفين بالاستياء نتيجة تدهور أوضاعهم وتدني الروح المعنوية التي أثرت على الأداء.

مرحلة 1970 - 1979: كان فيها الاتصال التنظيمي في خدمة التنمية الاقتصادية والثورات الثلاث الزراعية والصناعية والثقافية، تميزت هذه المرحلة باستثمارات ومشاريع ضخمة، فقد انتقلت المؤسسات إلى الخوصصة والتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي أصبح فيه العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 230.

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم عرابية، الاتصال الحديث في المؤسسات الجزائرية - التقنيات والآليات - مؤسسة موبيليس أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الشريف مساعدي، 2020، ص 65.

فالاتصال التنظيمي في هذه الفترة لم يتغير عن المراحل السابقة، فقد كان يمارس بنوع من الإرياحية، لتحسن طرق البحث عن المعلومة ومشاركتها دون قصور في التحكم فيها، وبدأ البحث في هذه الفترة عن الاستقلال الاجتماعي في المؤسسات.

**مرحلة 1980 - 1989:** في هذه المرحلة سخر الاتصال التنظيمي في خدمة الدولة انتقلت المؤسسات الجزائرية إلى إتباع سياسة إعادة الهيكلة والت فشلت في جعل المؤسسات تحقق أهدافها نظرا لكبر حجم المؤسسات آنذاك وشيوع النظام البيروقراطي القائم على المركزية وغياب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي أثرت على سير العمل وقتل روح المبادرة.

ما ميز هذه الفترة هو تركيزها على الجوانب السياسية الاجتماعية وإهمالها لجوانب التنظيمية ذات البعد المؤسسي، الأمر الذي أدى إلى غياب الاتصال والمنافسة، وغياب التنسيق والتكامل بين المؤسسات، في هذه الفترة ظهر ما يسمى بالمكلف بالصحافة داخل المؤسسات<sup>1</sup>.

**مرحلة 1990 - 1999:** عاش فيها الاتصال التنظيمي على وقع العشرية السوداء نتيجة ظهور العديد من الأزمات السياسية والإرهاب، وامتازت المعلومات في تلك الفترة بالسرية، وقد عرف الإشهار في فترة النظام الاشتراكي ضعفا كبيرا ونقصا فادحا، فكان النشاط هامشيا وأمام صعوبة الاتصال بالجمهور أضحى من الضروري على الحكومة الجزائرية البحث عن حل لهذه المشكلات، وقد تم ذلك من خلال المخطط الثلاثي (67-69) عن طريق المرسوم (37-276) القاضي بإنشاء ما أطلق عليه اسم الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، وبالتالي فإن تاريخ اتصال المؤسسة الجزائرية هو تاريخ الإشهار في الجزائر.

فقد شهد النظام الاشتراكي تحولات تدريجية أدت في نهاية المطاف إلى التخلي عن النظام الاشتراكي لتدخل الجزائر فترة الإصلاحات وتبدأ استعدادها لتبني سياسة اقتصاد السوق التي تفرض عليها التكيف مع مستجدات العصر<sup>2</sup>.

**مرحلة 2000 إلى يومنا هذا:** كان الاتصال التنظيمي خلال هذه المرحلة في خدمة النمو مع عودة الاستقرار وتعاضم القدرات المالية للدولة، غير أن الاتصال التنظيمي في هذه الفترة كان هجوما لكنه غير منظم<sup>3</sup>.

ثم أصبحت الدولة تحتم على المؤسسات تبني المواطنة كخيار مؤسسي في سياسة إعلامية ليبرالية مهيمنة في انتظار تحولات عميقة لمشاريع واستراتيجيات طويلة المدى وضعتها الدولة على خمس

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 66، 67.

<sup>2</sup> صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة مقمنة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009، ص 223.

<sup>3</sup> قالوا عن الاتصال المؤسسي، جزايرس، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.djazairnews.com/djazairnews/56892>، أطلع عليه بتاريخ: 2021/11/26، على الساعة 14:55.

وعشر سنوات مست الجانب الاقتصادي والاجتماعي. فعلى الصعيد الخارجي مس الاتصال المؤسساتي الدولة حيث ميز هذه المرحلة اتصال المؤسسة حول نفسها وليس حول المجتمع من خلال إصدار قوانين وقرارات من رحم الدولة، لكن خلال العشرية الأخيرة بدأت الأمور تتحسن بعد إقحام المؤسسات في اقتصاد السوق والمنافسة المحلية والدولية، حيث بدأت بعض المؤسسات بتطوير تقنياتها في الاتصال الداخلي والخارجي<sup>1</sup>.

بناء على ما تقدم ذكره، يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات مر بالعديد من المراحل إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن حيث أثبت كفاءته في تحقيق التسيير الناجح والمضي بالمؤسسات نحو الأمام، فبداياته الأولى عرفت إجحاف في الاعتماد عليه حيث كان شبه مغيب ولم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل المسيرين حيث اقتصر استخدامه في الاتصال بالجمهور الداخلي من خلال إعطائهم التعليمات وتوجيه الأوامر، والجمهور الخارجي من خلال تزويدهم بالأخبار والمعلومات المتعلقة بالأحداث الجارية في البيئة التي يتواجدون بها، فقد كان الاتصال التنظيمي عبارة عن أداة في خدمة الجهات الرسمية تميز بالمركزية واحتكار المعلومات والمناداة بسريتها، وقد بقي الوضع على حاله لم يشهد فيها الاتصال التنظيمي تغييرا ملحوظا إلى غاية ظهور العشرية السوداء التي قلبت الموازين وأضفت نوعا من التغيير الذي أفرزه توجه المؤسسات إلى اقتصاد السوق، إضافة إلى ظهور المنافسة في بيئة الأعمال، كل هذا دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أهمية الاتصال والاهتمام بمختلف وسائله المستخدمة في الاتصالات الداخلية والخارجية.

### ثانيا: طبيعة السيرورة الاتصالية داخل المؤسسات:

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والبيانات وتوصيل الأفكار بين مختلف المستويات التنظيمية بأسلوب محدد وبلغة التفاهم المتفق عليها، وبوسائل وقنوات الاتصال المختلفة والهدف من ذلك هو تعزيز العلاقات والمنفعة المادية وغير المادية، وبالتالي فهو محور وجود التنظيمات، مما يعني أن المعلومات في المؤسسة أو التنظيم تمر عبر سلسلة من المراحل، من خلال الاعتماد على أنماط اتصالية رسمية وغير رسمية، وعلى تقنيات ووسائل اتصالية تسمح بتنظيم علاقات الموظفين داخل مؤسستهم، كما تسهم في حسن توزيع المعلومات والحقائق والأفكار عليهم، وكذا تعريفهم بنوع المشاكل التي تعاني منها

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المؤسسة، الأمر الذي يمكنهم من أداء مهامهم بالكيفية المطلوبة، ويمكن المؤسسة في نفس الوقت من تنمية مشاعر الانتماء والولاء لدى موظفيها.

### 1. أنواع الاتصالات التنظيمية:

تعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من أول المدارس التي اهتمت بدراسة هذا النوع من الاتصال فقد تناولت بالدراسة الاتصال الداخلي الذي يتم بين أفراد المؤسسة الواحدة بالتركيز على الجانب الرسمي والغير رسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع المؤسسة انطلاقاً من فكرة أن المؤسسة نسق مفتوح على البيئة الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها.

تتجاوز الاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلاً من ذلك واحد أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازماً للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعاً من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية<sup>1</sup>.

فكل مؤسسة مهما كان نوعها اقتصادية أو صناعية أو خدمية تحتوي على نوعين من الإتصال، الإتصال الداخلي بشقيه الرسمي وغير الرسمي، الذي يختلف شكله ومحتواه بحسب طبيعة المؤسسة، ونوعية القواعد والنظم التي تحكمها، ناهيك عن أشكال الاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الموظفين داخل محيط المؤسسة، ويبقى هذا المحيط الناقل الأساسي للمعلومة من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، وفي نفس المستوى أيضاً، والمعبر عنه أساساً بالاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية، هذا بالإضافة إلى الإتصال الخارجي الذي ينظم علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وفيما يلي عرض لأهم أنواع الاتصالات التنظيمية:

#### 1.1. الإتصال التنظيمي الداخلي:

الإتصال التنظيمي الداخلي هو الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وبين جميع أقسامها وفروعها، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال من بينها: الإتصال النازل الذي يصدر من أعلى مستوى في التنظيم إلى أسفل مستوى ويكون في شكل أوامر

<sup>1</sup> بشار حزبي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 27.

وتعليمات وقرارات وتوجيهات، كما قد يتم من أسفل التنظيم إلى أعلاه وهو ما يصطلح عليه بالاتصال الصاعد، أو بين الأقسام في نفس المستوى ويطلق على هذا الشكل الاتصال الأفقي والذي يهدف إلى تحقيق التنسيق والتشاور والتعاون من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمؤسسة<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: "الاتصال الذي يتم من داخل مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة سواء في شكله الرسمي أو غير الرسمي باستخدام مجموعة من الوسائل الاتصالية التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على كيفية تأدية المهام وسير العمل فيه، لأن الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة يعتبر مفتاح نجاح هذه الأخيرة في اتصالها بجمهورها الخارجي"<sup>2</sup>.

انطلاق من التعاريف المقدمة يتضح لنا بأن الاتصال الداخلي يتضمن نوعين رئيسيين من الاتصال: النوع الأول وهو الاتصال الرسمي والذي بدوره يحوي عدة أشكال منها: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، والنوع الثاني ويتمثل في الاتصال الغير رسمي، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع بمزيد من التعمق والتوسع.

### 1.1.1. الاتصال التنظيمي الرسمي:

هي تلك الاتصالات التي يغلب عليها الطابع الرسمي والتي تتضمن جملة من اللوائح والقواعد وتسير وفق مسارات يحددها البناء الرسمي للمؤسسة، ويمكن أن تسيير في واحد من الاتجاهات الثلاثة الآتية: الاتصالات النازلة وتتمثل في الاتصال الذي يصدر من أعلى باتجاه الأسفل، والاتصالات الصاعدة وتتمثل في الاتصال الذي ينطلق من أسفل باتجاه الأعلى، والاتصالات الأفقية وتتمثل في الاتصالات التي تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد<sup>3</sup>. وفيما يلي عرض مبين لكل اتصال على حدا:

- **الاتصال التنظيمي النازل (من أعلى إلى أسفل):** يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أكثر الأنواع استخداما من قبل الإدارة العليا والتي لا غنى عنها في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، يعنى هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات الخاصة بالعمل وتتضمن القرارات والتعليمات الإدارية الصادرة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في التنظيم، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين<sup>4</sup>.

وقد حدد كاتز وكاهن "Katez & Kahan" أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي:

- توفير التوجيهات والتعليمات التي تسمح بأداء المهام بالشكل المطلوب.
- تقديم المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- منح الموظفين ملاحظات خاصة بكيفية أدائهم لمهامهم.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 58.

<sup>2</sup> يمنى عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، ط 1، أطلس للنشر والتوزيع، الجيزة، 2003، ص 40.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 124.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 261.



- تزويد الموظفين بمعلومات ذات بعد أيديولوجي لتمكينهم من الاحتفاظ بالأهداف المراد تحقيقها وتجنب نسيانها<sup>1</sup>.

- **الاتصال التنظيمي الصاعد (من أسفل إلى أعلى):** يرى ليفزي "Livesy" بأن هذا النوع من الاتصالات يتيح هامش من الحرية والمرونة الاتصالية بين مختلف المستويات التنظيمية، يتضمن هذا النوع من الاتصالات نقل الرسائل والمعلومات من أسفل الهرم التنظيمي باتجاه الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء". يكتسي هذا النوع من الاتصالات جانبا كبيرا من التحفيز من منطلق كونه الوسيلة الأكثر استعمالا من جهة الموظفين التي تشجعهم على طرح آرائهم وعرض وجهات نظرهم، ونقل شكواهم إلى المستويات العليا، من أجل دفع هذه الأخير لاقتراح وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم<sup>2</sup>.
- **الاتصال التنظيمي الأفقي (في نفس المستوى):** وهي الاتصالات التي تتم بين كل الأفراد ومختلف الفروع والأقسام المتواجدين في نفس المستوى الإداري، والتي تهدف لإحداث التنسيق وتحقيق الانسجام المطلوب بين هذه الوحدات<sup>3</sup>.

جدول رقم (02): يوضح وظائف الاتصال وأنواعه.

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فعالية
هابط	- الإعلام: اتصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية. - التحفيز: تشجيع المشاركة.	- المذكرات والاجتماعات. - رسائل المسؤولين. - مرتبات الموظفين.
صاعد	- الالتزام بأهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية. - معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية. - الاستفادة من الآراء والاقتراحات.	- سبر الآراء والتحقيقات. - المقابلات الفردية والجماعية. - صناديق الاقتراحات. - استعمال جريدة المؤسسة.
أفقي	- تنسيق العمل بين المصالح المختلفة. - توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية. - حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.	- الاجتماعات التنسيقية. - الاجتماعات وتبادل الآراء. - استقبال عمال جدد. - استعمال الجريدة اليومية.

المصدر: رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 48.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

### 2.1.1. الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، حيث تتناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، فهي تتيح قدرًا عاليًا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات<sup>1</sup>.

وفيما يلي تقسيم آخر للاتصال الداخلي حسب الأسلوب المعتمد في التسيير:

#### • الاتصال التنظيمي والحلقة المفرغة عند ميشال كروزيه "Michel Crozier":

يعتبر التنظيم البيروقراطي بحسب ميشال كروزيه "Michel Crozier" عبارة عن عملية يصعب فيها تصحيح الأفعال والسلوكيات، مما يعني أنه نظام يفترق لأساليب التقويم، الأمر الذي أدى إلى جعل الأفراد يشعرون بالعزلة وأنهم يسيرون في حلقات مفرغة، هذه الوضعية التي أدت إلى إثارة المشاكل وإلى ظهور الإحباطات والضغطات التي من شأنها المساهمة في صدور قوانين جديدة وتعزيز السيطرة والاحتكار المركزي للسلطة<sup>2</sup>.

اشتهر ميشال كروزيه\* "Michel Crozier" بالعديد من المؤلفات والكتابات العلمية من بينها كتابه المعروف الذي يحمل اسم الظاهرة البيروقراطية والذي استعرض فيه بكثير من التحليل والإفاضة مفهوم في بالغ الأهمية عرف بما يسمى بالحلقات المفرغة\*، هذا المفهوم الذي يعطي فكرة على واقع الاتصال في المؤسسة ويحيلنا إلى الكيفية التي يعتمد عليها في تسييرها، فالمؤسسة هي محصلة مجموعة من التقاليد وإجراءات العمل التي مع مرور الوقت تصبح جزء من ثقافة المؤسسة وتصبح أحد الأشكال الطقوسية التي تتسم بالروتين وتغيب فيها روح المبادرة وتقاوم، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالعزلة بين الأفراد في مختلف المستويات، والتي بدورها تسهم في حدوث صعوبة في الاتصال بين الإدارة العليا وجميع الموظفين المتواجدين في المؤسسة، هذه الحالة التي تشكل خلافاً وظيفياً داخل المؤسسة، من شأنها التأثير على السيورة الاتصالية وعلى انسيابية المعلومات، ومن ثمة الافتقار للمعرفة الكافية

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

<sup>2</sup> موسى خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 77.

\* **ميشال كروزيه:** هو عالم في الاجتماع التنظيمي، ولد في فرنسا سنة 1922، يعد ميشال كروزيه مؤسس التحليل الإستراتيجي، طور أنماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، تقلد عدة مناصب أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد، وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا، ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي في معهد الدراسات السياسية بباريس.  
\* يعتبر مصطلح الحلقة المفرغة من أبرز إسهامات المفكر السوسولوجي ميشال كروزيه عندما قام بدراسة الصراعات بين الحكومة والنقابات وبين الإدارة والموظفين، حيث أن المؤسسات كانت ترد على احتجاجات الموظفين بزيادة تشديد القوانين، الأمر الذي يجعل الموظفين يتمردون ويصرون على مواقفهم، وبهذا يصبح الصراع يدور في حلقة مفرغة يقضي في النهاية بالإدارات إلى البحث عن الحلول وإيجاد ترفيعات مؤقتة للتخفيف من حدة الصراع.

بالمشاكل الكامنة داخل التنظيم، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تتناسب مع طبيعة المشاكل المتولدة، وهذا ما يدفع بالرؤساء إلى ممارسة السلطة والاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات، وتقوية سلطتهم بالقوانين، الأمر الذي خلف الروتين والطقوسية لدى أفراد المؤسسة<sup>1</sup>.

• الاتصال التنظيمي والحلقات النوعية:

يعد مفهوم الحلقات المفرغة إحدى المفاهيم الجديدة التي أصبح يعتمد عليها بصفة كبيرة من طرف المؤسسات، هذا المفهوم الذي يركز على الاهتمام بالاتصال وضمان مرونته في جميع الاتجاهات، وعلى إعطاء فرصة لجميع الأفراد للمشاركة بأرائهم وعرض اقتراحاتهم أملاً في الحصول على ما يسمى بـرجع الصدى "Feed Back" الذي يمكنهم من التعرف على المشاكل الكامنة داخل التنظيم والعمل على إيجاد حلولاً لها فور وقوعها، الأمر الذي يعطي دفعة إيجابية للأفراد تسهم في تحسين كفاءتهم والارتقاء بمستوى أدائهم وكذا تمكينهم من تنمية قدراتهم وتعزيز مواهبهم وتحفيزهم على العمل من جهة ويمكنهم أيضاً من إدراك الأهمية البالغة للاتصال في علاج كل المشاكل التي لها تأثير على حياتهم المهنية من جهة ثانية<sup>2</sup>.

أدى إدراك المؤسسات الحديثة وفي مقدمتها المؤسسات اليابانية إلى أن غياب الاتصال داخل المؤسسة الذي يصاحبه النقص والشح في المعلومات يعتبر أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تسهم في توسيع هوة الصراعات وتنمية بؤر التوترات وحوادث ما يسمى بالإختلالات الوظيفية، إلى توجيهها إلى منحى جديد في التسيير تعطي فيه الاتصال أهمية قصوى تفوق أهميته جميع الاهتمامات الأخرى، وكذا اعتمادها على أسلوب جديد في الاتصال والتواصل مع موظفيها يعرف بالحلقات النوعية\*، هذا الأخير الذي أصبحت تنتهجه كبرى المؤسسات الصناعية الحديثة، يقوم هذا المفهوم على تنظيم اجتماعات تضم عدد صغير من الأفراد تلتقي فيه إدارة المؤسسة وجهاً لوجه مع موظفيها من مختلف الفئات السوسيو مهنية بشكل دوري مرة أو مرتين كل أسبوع وخارج أوقات العمل لمناقشة العديد من الانشغالات والمسائل المتعلقة بسير العمل وأداء المهام، وفي هذا السياق يمكن القول بأن فلسفة الحلقات المفرغة تقوم على مبدأ مهم يتمثل في عملها على بناء الولاء وتعزيزه وغرسه في نفوس الموظفين تجاه مؤسساتهم، لأن هدف المؤسسات من عقد الاجتماعات بشكل دوري خارج العمل هو إلغاء المسافات وتوطيد علاقتها بموظفيها والتعرف عليهم أكثر وعن كثب، وكذا تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات لما لهذه الأخيرة من مزايا

<sup>1</sup> كريم شويبات، السلطة داخل المنظمة من تجانب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2013، ص 162.

<sup>2</sup> محمد بوبقيرة، دور حلقات السيطرة النوعية في تحسين جودة الخدمات الصحية مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 08، 2013، ص 193.

\* ظهر مصطلح الحلقات النوعية في اليابان سنة 1962 وهو يتمثل في اجتماع مجموعة من الموظفين طواعية في أماكن عملهم من أجل مناقشة المشكلات التي واجهتهم مع أهل الخبرة والاختصاص وتحليلها، والعمل على تقديم اقتراحات وإيجاد الحلول المناسبة لتخطي هذه المشاكل والأزمات.

تتمثل في ترسيخ مبدأ الطوعية في العمل وإشعار الأفراد بأهميتهم وأنهم جزء لا يتجزأ من تنظيم المؤسسة، تسمح لهم بتقديم اقتراحات لها علاقة بمصيرها<sup>1</sup>.

### 2.1. الاتصال التنظيمي الخارجي:

يقصد بالاتصال التنظيمي الخارجي هو الاتصال الذي يتم بين المؤسسة ومختلف الجهات والجمهير الخارجية سواء كان هذا الاتصال في شكله الرسمي أو غير الرسمي، إذن فهو يتمثل في الاتصال الذي يمتد من داخل المؤسسة إلى خارجها والذي يشمل المؤسسات المنافسة وجميع مؤسسات المجتمع المدني والزبائن<sup>2</sup>.

### 2. تصنيفات وسائل الاتصال التنظيمي حسب نوع الجمهور المستهدف من قبل المؤسسة:

يتوقف نجاح المؤسسات اليوم في ظل زيادة أعدادها وتنوع نشاطاتها على مدى قدرتها على الاختيار المناسب للوسائل الاتصالية التي تستخدمها في نقل المعلومات وإدامة التواصل مع جماهيرها الداخلية والخارجية وخلق جو من الثقة المتبادلة معهم بغرض الحصول على تأييدهم لسياساتها وتعاطفهم معها، فلكل وسيلة اتصالية استعمالاتها ومزاياها الخاصة التي تختلف من حيث تكلفتها وخصائصها الفنية والتكنولوجية، ومن حيث قدرتها على إيصال نوع معين من الرسائل، وخلق تأثيرات معينة، فالمؤسسات مهما كان نوعها ليست ملزمة بالاعتماد على وسيلة واحدة بل بإمكانها الاعتماد على أكثر من وسيلة، هذه الأخيرة التي تتحكم فيها الظروف والميزانية المتاحة بالمؤسسة، ونمط التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة.

فوسائل الاتصال تتنوع وتتعدد حسب نوع الجمهور المستهدف والمراد الوصول إليه، باعتباره أهم حلقة في عملية الاتصال، هذا الأخير الذي تتحدد فاعليته بناء على كيفية استقبال الجمهور للرسالة الاتصالية، فإذا لم يكن لدى القائمين على تسيير المؤسسة فكرة واضحة عن طبيعة الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة ومعرفة خصائصه ومصلحه، فإن عملية انتقاء الوسيلة الاتصالية المناسبة يكون في غاية الصعوبة، لأن مصالح الجمهور تختلف من جمهور إلى آخر فمصلحة الموظفين مثلا داخل المؤسسة تختلف عن مصلحة المستهلكين خارج المؤسسة، بحيث يرغب الموظفون بتحسين بيئة العمل التي ينتمون إليها والحصول على أعلى المرتبات، أما المستهلكين فيطمحون ويرغبون في الحصول على أفضل السلع والخدمات، ومن ثمة فعلى قدر نجاح الخطة الاتصالية للمؤسسة في اختيار قنوات الاتصال المناسبة التي تستخدم في نقل المحتوى المناسب من الرسائل الاتصالية للنوعيات المختلفة لجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، على قدر ذلك تتحدد فعالية الاتصال وكفاءته ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> كريم شويمات، مرجع سبق ذكره، ص 163.  
<sup>2</sup> يمني عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وعليه فوسائل الاتصال المستعملة في أي مؤسسة تختلف بحسب الجمهور المراد مخاطبته والتواصل معه، فإذا تحدثنا عن جماهير المؤسسة، فسنميز بين نوعين رئيسيين من الجماهير هما: الجمهور الداخلي من موظفي وعمال المؤسسة، والجمهور الخارجي من مستهلكين وعملاء، وموردين، وجمعيات ووسائل الإعلام و...، وفيما يلي عرض لأهم وسائل الاتصال التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسة في اتصالها بجمهورها بنوعيه الداخلي والخارجي:

## 1.2. وسائل الاتصال التنظيمي الموجهة للجمهور الداخلي:

يطلق مصطلح الجمهور الداخلي على جميع الأفراد الذين يزاولون مهامهم داخل المؤسسة في جميع الوحدات والمستويات الإدارية التابعة للمؤسسة، باعتبارهم نقطة البداية التي تتجلى من خلالها ممارسة المؤسسة للاتصال، فالموظفين هم سفراء المؤسسة والعلامة التجارية، لأن العلاقات فيها تبدأ من الداخل وتنتقل إلى الخارج، بمعنى تسعى المؤسسة إلى تدعيم علاقاتها بجمهورها الداخلي كخطوة أساسية للانطلاق إلى علاقات جيدة مع جمهورها الخارجي، كونهم لهم تأثير كبير في خلق الانطباع الجيد عنها، خاصة إذا ما وفرت لهم الجو الملائم الذي يسمح بخلق علاقات طيبة بينها وبين موظفيها، وتسعى المؤسسة من خلال وضع سياسة اتصالية محكمة تنتقي من خلالها وسائل وقنوات اتصالية مجدية في التعامل والتواصل مع هذا الجمهور إلى تحقيق تماسكهم وضمان استقرارهم وولائهم للمؤسسة<sup>1</sup>.

تسخر المؤسسة مجموعة من الوسائل والقنوات التي تسعى إلى تفعيل السيورة الاتصالية في جميع المستويات، وتمكن من تسهيل سرعة انسياب المعلومات وتناقلها بين الموظفين بكل مرونة بين مختلف الأقسام، ويمكن حصر أهم هذه الوسائل التي يطلق عليها بوسائل الاتصال الداخلي كونها موجهة للجمهور الداخلي إلى:

### 1.1.2. الوسائل الشفوية:

وتشمل مختلف الوسائل التي تعتمد على استخدام الكلمات الملفوظة والمنطوقة عوض المكتوبة في عملية تبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة، يمتاز هذا النوع من الوسائل بتوفير السرعة في الاتصال واختصار الجهد والوقت، وكذا مساهمتها في الحصول على التغذية الراجعة الفورية والآنية حول الرسالة الملقاة. إلا أن ما يعاب على هذا النوع من الاتصالات هو أنه يأخذ وقتاً طويلاً عندما يتم الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد. ومن أهم وسائل الاتصال الشفوي ما يلي:

- **الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:** وهو الاتصال المواجهي الذي يتم بطريقة مباشرة ومن دون وجود وسيط بين الرؤساء والمرؤوسين، يعطي فرصة لتوضيح المسائل التي يمكن أن تقع

<sup>1</sup> إبراهيم بلحمير، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 04، العدد 01، 2016، ص 53.

محل لتأويل وسوء الفهم ومناقشتها، كما يزيد من قابلية فهم المضامين الاتصالية وإزالة الغموض عنها<sup>1</sup>.

- **الاجتماعات:** تعد الاجتماعات عبارة عن لقاءات تقوم إدارة المؤسسة بتنظيمها بصفة دورية أو سنويا بغية تبادل المعلومات والآراء مع موظفيها ومناقشتها، وهي إحدى أوجه الاتصال الديمقراطي، التي تقوم على تمكين الأفراد من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وطرح انشغالاتهم تهدف إلى التقليل من حدة المقاومة والمعارضة لدى الأفراد ودفعهم نحو تقبل أي شيء يرد إليهم<sup>2</sup>.
- **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية، تعتمد عليه إدارة المؤسسة في نقل المعلومات لما يتسم به من سرعة واقتصاد الوقت والجهد.
- **الدورات التكوينية:** هي عبارة عن آلية تستخدمها المؤسسة من أجل صقل مهارات موظفيها وتنمية قدراتهم من خلال الاستعانة بالعديد من المختصين في مجال معين، وتعتبر هذه الوسيلة من المؤشرات الإيجابية التي لها وقع إيجابي ومحفز على نفسية الأفراد تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتنمية ولائهم لمؤسساتهم وتعزيزه<sup>3</sup>.

**2.1.2. الوسائل المكتوبة:** تهتم هذه الوسائل باستخدام الكلمة المكتوبة بدل المنطوقة في تبادل ونقل المعلومات والأفكار، وتستلزم هذه الوسائل التحلي بالعديد من الصفات من بينها توخي البساطة والدقة من أجل النجاح في توصيل المضمون الاتصالي وضمان الفهم الواضح له لدى المتلقي، تتسم هذه الوسائل مقارنة بالوسائل الشفوية بإعطاء مصدر المعلومات القدرة على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة جيدة، مع إمكانية توزيعها على أكبر فئة من الشرائح المستهدفة وبأقل الإمكانيات، بالإضافة إلى سهولة الرجوع إليها في أي وقت كونها تعتمد على خاصية توثيق المعلومات للاستفادة منها مستقبلا.

إلا أن ما يأخذ عليها هو أن التغذية العكسية فيها تقتصر للآنية وليست فورية تعتمد على الإبلاغ والإعلام فقط مما قد يؤثر على فهم الرسائل لدى المتلقي ووضعها محل تأويل، الأمر الذي يتطلب من متلقي الرسالة بذل مزيد من الجهد والوقت كمحاولة لزيادة فهم الرسالة والقدرة على تنفيذها<sup>4</sup>، ويتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها:

- **كتيب الاستقبال أو الترحيب:** هي عبارة عن وسيلة مطبوعة تضم العديد من المعلومات المهمة المتعلقة بفلسفة المؤسسة وسياساتها وتوجهاتها، وتاريخها، وطبيعة عملها، وتوضح فيها القوانين التي تحكم تسيير أنشطتها، وتبين فيها أيضا الخدمات الاجتماعية الممنوحة لموظفيها، وتحدد فيها كذلك

<sup>1</sup> جلال الدين بو عطيظ، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز غنابطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص 54.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 76.

<sup>3</sup> يوسف بومشعل، **فعالية استراتيجيات الاتصال الحديث في تعزيز سمعة المؤسسة**، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 59، 2021، ص 698.

<sup>4</sup> نسيم حدوني، **أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - من منظور الفكر الإداري والتنظيمي**، مجلة أفق العلوم، المجلد 02، العدد 08، 2017، ص 260.

الأهداف التي تسعى لبلوغها من خلال توضيح توقعات كل طرف من الآخر، بمعنى توقعات المؤسسة من مرؤوسيهها، وتوقعات هؤلاء من مؤسساتهم<sup>1</sup>.

• **التقارير:** وهي عبارة عن وثائق مكتوبة يقدمها الموظفون إلى مسؤولهم المباشر عن العمل تتضمن مجموعة من المعلومات والبيانات التي تمتاز بالدقة والتنظيم المحكم للمعطيات والثقة والموضوعية في انتقاء الكلمات التي لها علاقة بمجال عملهم، تعتمد بنسبة كبيرة على لغة الأرقام كالأحصائيات تصدر بصفة دورية شهريا أو سنويا<sup>2</sup>.

• **صندوق الاقتراحات والشكاوي:** تعبر هذه الوسيلة على الاتصال الصاعد الذي يصدر من الموظفين باتجاه رؤسائهم والذي قد يكون في شكل تقديم اقتراحات تتضمن طرح أفكار جديدة أو في شكل شكاوي يعبر من خلالها الموظفين عن التظلمات التي تعرضوا لها وغالبا ما تكون هذه الشكاوي متعلقة بتحسين ظروف العمل والاتصال، وتوضيح المهام وتنظيم ساعات العمل، وتقوم هذه الوسيلة على فن التحرير وتفرغ المعلومات في قالب كتابي قد يذكر فيها اسم مرسل المعلومات وقد تكون مجهولة الهوية<sup>3</sup>.

• **ملصقات الحائط:** وهي عبارة عن وسائل تتضمن معلومات تتعلق بإجراءات العمل وكيفية تنفيذه، تتميز عن باقي الوسائل الأخرى بكونها تختص بضرورة تعليقها وإصاقها على الجدران التابعة لبناء المؤسسة لمدة لا تتجاوز (08) ثمانية أيام كحد أقصى وهذا حتى تضمن وصول المعلومات لجميع الموظفين وتمكنهم من الإطلاع على مضمون الرسائل الملصقة إليهم<sup>4</sup>.

### 3.1.2. الوسائل الإلكترونية:

وهي الوسائل التي تعتمد على توظيف التكنولوجيات الحديثة المعتمدة على الحاسب الآلي والإنترنت والإنترنت في عملية تبادل المعلومات والأفكار مع الموظفين داخل المؤسسة، والعمل على الاستفادة من مزاياها في زيادة كفاءة الاتصالات التنظيمية وفعاليتها، إلا أنها هي الأخرى يمكن أن تتعرض لسوء الفهم إذا لم تتحرى استخدام الأسلوب الواضح في الكتابة. ومواكبة لتطورات التكنولوجية الجارية ومراعاة لأهمية هذا النوع من الاتصالات وجب على المؤسسات من أجل ضمان الاستخدام السليم والكفاء لهذه التكنولوجيات الحديثة القيام بتدريب كوادرها البشرية لتنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم<sup>5</sup>.

فالاتصالات الإلكترونية نجدها شائعة الاستخدام في المؤسسات أو الإدارات الإلكترونية التي أصبحت تعتمد على الرقمنة في جميع تعاملاتها الاتصالية سواء داخل المؤسسة مع جمهورها الداخلي (بين المديرين والموظفين) أو خارجها (أي بين المؤسسة والزبائن، والعملاء ومختلف مؤسسات المجتمع

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 351.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 173.

<sup>3</sup> محمد سيف الدين بوفالطة، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة -، مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والمناجمنت، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2009، ص 67.

<sup>4</sup> بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>5</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 167.

المدني<sup>1</sup>، ومن أمثلة هذه الوسائل الإلكترونية نجد: المواقع والمدونات الإلكترونية، وصفحات مواقع التواصل الاجتماعي بشتى أنواعها، البريد الإلكتروني..

## 2.2. وسائل الاتصال التنظيمي الموجهة للجمهور الخارجي:

يتمثل الجمهور الخارجي في جميع الأفراد المتواجدون خارج محيط المؤسسة، وقد تجمعهم بها تعاملات مباشرة، وأخرى غير مباشرة، ويعتبر هذا النوع من الجمهور الأساس الضامن لبقاء دورة حياة المؤسسة واستمرارها في جميع المجالات الخدمية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وهناك العديد من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتصالها بجمهورها الخارجي قصد مد جسور التعاون وإقامة علاقة معهم وبناء صورة جيدة وسمعة طيبة لديهم، وكذا دفعهم للانخراط في النشاطات التي توفرها المؤسسة، ومن بين جملة الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في اتصالها بجمهورها الخارجي والتي يطلق عليها وسائل الاتصال الخارجي ما يلي:

### 1.2.2. العلاقات العامة:

تعتبر إحدى الوسائل الهامة التي تلجأ إلى الاعتماد عليها المؤسسات بنوعها العمومية والخاصة في اتصالها بجمهورها الخارجي، تستهدف الحصول على تأييدهم وتعاطفهم، يهتم هذا النوع من الوسائل بتركيز معظم نشاطاته وتوجيهها نحو بناء السمعة الطيبة وترسيخ الصورة الحسنة عن المؤسسة في أذهان جماهيرها<sup>2</sup>.

### 2.2.2. العلاقات مع الصحافة:

تعتبر هذه الوسيلة من بين الوسائل ذات الوظيفة الإعلامية الإخبارية التي تلعب دور الوسيط بين المؤسسة وجماهيرها الخارجية، لذا تعتمد المؤسسة وتسعى جاهدة إلى بناء علاقة ثقة مع هذه المؤسسات الإعلامية كونها اللسان الناطق باسم المؤسسة<sup>3</sup>.

### 3.2.2. الزيارات أو الأبواب المفتوحة:

وهي عبارة عن وسيلة تقوم من خلالها المؤسسة بتنظيم زيارات للجمهور الخارجي، يسمح لهم من خلالها بالتعرف على أقسام المؤسسة وأصولها، ورؤية نشاطاتها على أرض الواقع.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 336.

<sup>2</sup> علي عجرة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص 21.

<sup>3</sup> سيد أحمد عزب وآخرون، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية، 2004، ص 139.



#### 4.2.2. المعارض أو الصالونات:

تعتبر هذه الوسيلة من الوسائل شائعة الاستخدام من طرف مختلف المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، من خلال القيام بعرض وتقديم منتج معين للجمهور الخارجي من أجل مشاهدته والتفاعل معه عن طريق طرح التساؤلات والاستفسارات وتلقي الأجوبة والردود المناسبة.

#### 3. استراتيجيات الاتصال التنظيمي:

يتطلب الحصول على اتصالات فعالة وكفئة داخل المؤسسات إتباع إستراتيجيات ملائمة من قبلها، باعتبارها من بين العوامل الهامة والداعمة والمساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تعريف الموظفين بما تحتويه المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زرع الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، فكل هذا لن يتسنى ذلك إلا بوضع منظومة اتصالية يعتمد فيها على الاتصال التنظيمي باعتباره آلية لازمة من أجل تفعيل الأهداف التي حددتها، فالإستراتيجية الاتصالية تلعب دورا مهما في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة، حيث يعرف بيير قريغوري "Pierre Grigory" الإستراتيجية الاتصالية على أنها: "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على جماهيرها"<sup>1</sup>. ويعرفها بيتر دركر "Peter Drucker" بأنها: "عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع الصدى المنظم"<sup>2</sup>.

بناء على ما تقدم ذكره، يمكن القول بأن الإستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن عملية مستمرة تعتمد على التخطيط المسبق وتتطلب التنظيم المحكم وتوفر العديد من الوسائل المتناسقة لتمكين من اتخاذ القرارات الصائبة والحصول على التغذية الرجعية المنتظرة.

#### 1.3. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

حتى تتمكن الإستراتيجية الاتصالية من تحقيق القبول ويكون لها أيضا تأثير وفعالية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية، والتي يمكن حصرها في ثمانية مبادئ، يمكن عرضها على النحو التالي:

- مبدأ الوجود "Existence": يقتضي هذا المبدأ التحديد الرسمي والوجود الفعلي للإستراتيجية الاتصالية في الواقع، ويعزى ذلك إلى أن هناك الكثير من المؤسسات التي لا تعتمد على إستراتيجية تنظيمية واضحة المعالم وإنما تكتفي بإتباع مجموعة من الإجراءات والعمليات المنتظمة فقط.

<sup>1</sup> Pierre Grigory, Jean Mark Lilieu, **Marketing, Publicité**, bordomme, 1994, p 90.

<sup>2</sup> سعاد راغب الخطيب، **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 99.

- مبدأ التميز "Differentiation": يركز هذا المبدأ على أن الإستراتيجية الاتصالية تتطلب من المؤسسات السعي إلى إضفاء لمسة مغايرة على منتجاتها وخدماتها المعروضة، لأن نوعية الاتصالات وكفاءتها اليوم أصبحت تقاس من خلال قدرة المؤسسات على خلق الميزة التنافسية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتجعلها فريدة عن باقي منتجات وخدمات منافسيها<sup>1</sup>.
- مبدأ الاستمرارية "Continuité": من أهم الخصائص والسمات الرئيسية التي تسهم في نجاح الإستراتيجية الاتصالية هي محافظتها على الاستمرار والبقاء لفترة زمنية معينة، وهذا قصد ملاحظة فعاليتها وكفاءتها التي تبرز بطول المدة الزمنية.
- مبدأ الوضوح "Clairété": يتطلب هذا المبدأ أن يراعى في صياغة الإستراتيجية الاتصالية الوضوح والبساطة حتى تضمن سهولة فهمها من طرف مختلف الشرائح المستهدفة، لأن الإستراتيجية التي تقوم على أساليب غير مفهومة ومعقدة، لن تحصد النتائج والأهداف المنتظرة ولن تكون لها قيمة معترف بها، وهو ما يتنافى مع مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.
- مبدأ الواقعية "Réalisme": لا بد أن تراعي الإستراتيجية الاتصالية توقع حاجات ورغبات جمهورها المستهدف والتنبؤ بها قبل مطالبته بها، وذلك من خلال السعي دوماً إلى توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع خصائصه ومتطلباته، الأمر الذي يؤدي بالجمهور إلى استحسان هذه الاستجابة ويزيد من قيمة المنتجات والخدمات المقدمة<sup>2</sup>.

### 2.3. أنواع إستراتيجيات الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من الإستراتيجيات الاتصالية التي تم وضعها في مجال الاتصال في المؤسسة، والتي تعمل على إيصال الرسائل الاتصالية بطريقة صحيحة وناجحة وفعالة، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية أنشر وتأمل: تركز هذه الإستراتيجية على تقديم أكبر حجم من المعلومات، الأمر الذي يؤثر على فعالية الاتصال وكفاءته، لأن التدفق الهائل للمعلومات قد ينتج عنه سوء الفهم الذي يصاحبه الشعور بالإرباك لدى الكثير من الأفراد.
- إستراتيجية أخبر ورغب: تعتبر هذه الإستراتيجية مخالفة للإستراتيجية التي سبقتها من حيث كونها تركز على تقديم معلومات قليلة لكنها ثرية تعالج فيها أهم القضايا وذلك بشكل واضح حتى يسهل فهمها وتنفيذها من قبل الأفراد، الأمر الذي ينعكس على فعالية الاتصال.

<sup>1</sup> الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 61.

<sup>2</sup> Jean Mark decaudin, **la communication Marketing concepts, techniques, stratégies**, paris, 1995, p p 45, 46.

- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الإطلاع عليه: يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات من أفضل الإستراتيجيات كونها تراعي تحقيق الموازنة بين كمية المعلومات المتدفقة وعملية الاتصال، ويعزى السبب في ذلك لتوفر رجع الصدى الذي يزيد من فاعلية الاتصال وكفاءته.
- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز: يعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات على احتكار المعلومات، هذه الأخيرة التي تتسم بالسرية والرقابة عليها، وهذا لتفادي عملية انتشار الإشاعات التي تؤثر سلبا على سير العمل وعلى عملية الاتصال<sup>1</sup>.

### 3.3. أهمية وجود الإستراتيجية الاتصالية في سياسة المؤسسة:

حتى تتمكن المؤسسة من ضمان نجاح العملية الاتصالية بداخلها وزيادة فعالية اتصالاتها وجودتها وجب عليها وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة، لضمان السير الحسن لوظائفها ومهامها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها، والوصول إلى أفضل النتائج المأمولة، وعليه، تكمن أهمية وجود إستراتيجية اتصالية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- **تحفيز المستخدمين:** بات من الواضح لجميع مسيري المؤسسات أنه لا يمكن تحقيق أفضل مستويات الأداء وتطوير المؤسسة في ظل غياب تحفيز المستخدمين، لذا وجب على هاته المؤسسات الاهتمام بالتحفيز ووضع ضمن أولويات إستراتيجياتها من خلال توضيح أهداف المؤسسة المستقبلية ورؤيتها، والعمل أيضا على تحسين ظروف العمل.
- **تنسيق الأفعال:** يعتبر مراعاة المؤسسة لعملية التنسيق في الأفعال والتبادلات الاتصالية من أهم العمليات التي وجب توفيرها لضمان تحقيق أهداف الإستراتيجية الاتصالية، هذه الأخيرة التي يتوقف نجاحها على مدى توفر المعلومات من حيث الكم والنوع، لأن غيابها بنجر عنه حدوث الصراعات وعدم التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية:

- قدرة المسؤولين في المؤسسة على تقديم المعلومات الضرورية وتوزيعها على الموظفين.
- تشجيع الاتصال الصاعد لتعرف على ردة فعل الجماهير الداخلية.

- **تغيير التصرفات والعقليات:** تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة متغيرة ومنفتحة على البيئة الخارجية، الأمر الذي يتطلب منها خلق الميكانيزمات التي تسمح لها بالتكيف مع التغييرات من أجل ضمان البقاء والاستمرار، وتتعلق أغلب هذه التغييرات التي تجد المؤسسات نفسها بحاجة للاستجابة لها فيما يلي: تغيير مجال النشاط، العمل في ظل المنافسة الشرسية، الرغبة في مواكبة التطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup> سهام بولعراس، إستراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقارنة الجندر بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، 2020، ص ص 139، 140.

- **تحسين الإنتاجية:** يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق هذا الهدف المتعلق بتحسين الإنتاجية والرغبة في خلق التميز والإنفراد عن المؤسسات المنافسة بتحقيق الأهداف سالفة الذكر، ويظهر دور الاتصال في المساعدة على تحقيق هذا الهدف من خلال توليه التعريف بخطوات وإجراءات تنفيذ العمل وقيامه بتوفير المعلومات والمعارف التي تسمح بأداء المهام بالشكل المطلوب<sup>1</sup>.

### 4.3. مراحل بناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة:

يمر بناء الإستراتيجية الاتصالية في أي مؤسسة بعدة مراحل تتسم بالتناسق والتسلسل، بحيث لا يمكن تقديم مرحلة على أخرى، لأن نجاح وفعالية كل مرحلة مرتبط بنجاح وفعالية المرحلة التي تسبقها، وهناك عدة مراحل توضع من أجل الإعداد والتنفيذ والمتابعة لهذه الإستراتيجية وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: إعداد الإستراتيجية الاتصالية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل بناء الإستراتيجية الاتصالية لأنه يتم على مستواها القيام بالتشخيص الاستراتيجي والعديد من الخطوات التي سيتم ذكرها في العناصر الآتية:

#### 1. التشخيص:

يعد التشخيص أحد الخطوات أو المراحل الهامة في إعداد الإستراتيجية، وهذا التشخيص لابد أن تقوم به المؤسسة حتى إذا كانت لا بأس بها حتى تكون على يقظة مستمرة، وفي هذه المرحلة يمكن أن نميز بين نوعين من التشخيص تعنى بهما المؤسسة هما:

#### 1.1. التشخيص الأول:

ويعرف بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أي فحص الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل وضعيتها، من خلال التمييز بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والتعرف على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وهناك عدة طرق تستخدمها المؤسسة في قيامها بالتشخيص بنوعيه، ففي حالة القيام بالتشخيص الداخلي تعتمد على الطريقة الأكثر استعمالاً والمتمثلة في التشخيص عن طريق سلسلة القيمة، أما في حالة القيام بالتشخيص الخارجي فإنها تعتمد على عدة أدوات يطلق عليها أدوات التحليل الإستراتيجي والمتمثلة في: **BCG، PESTEL، SWOT**.

<sup>1</sup> فريد عشوش، أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010، ص 37.

## 2.1. التشخيص الثاني:

يعرف النوع الثاني من التشخيص بتشخيص الاتصال أو ما يطلق عليه بتدقيق الاتصال "Paudite Communicationnelle" وهو الأهم وهو تحليل أولي يتمثل في القيام بالفحص بطريقة دقيقة للوضع الحالي لاتصال المؤسسة يسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف لكل من الاتصالات الداخلية والخارجية، كما يسمح بإبراز ووضوح العوامل الخارجية التي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الاتصال<sup>1</sup>.

يعتبر التدقيق الاتصالي الركيزة الأساسية التي تسمح بتشخيص وضعيات السيرورة الاتصالية وفهم طرق تدفق الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، فهو ضروري من أجل النجاح في صياغة الإستراتيجية الاتصالية كونه يسمح بالكشف عن الأسباب التي أدت إلى الوصول إلى اتصال غير مرضي، ويساعد في إيجاد الحلول المناسبة التي تسمح بمعالجة نقاط الضعف التي أثرت على الاتصال، وفي نفس الوقت يعمل على إبراز المواقف التي تم فيها الاتصال بشكل جيد، الأمر الذي يكسب المدقق القدرة على النجاح في اتخاذ القرارات البناءة، والدقة في تحديد أولوية الأهداف الواجب تحقيقها.

يشرف على القيام بهذا النوع من التدقيق شخص يطلق عليه "المدقق الاتصالي"، هذا الأخير الذي توكل له مهمة إعادة النظر ومراجعة الأنظمة المعتمدة في الاتصال على مستوى المؤسسة، هذه المهمة التي تستدعي توفره على مجموعة من الخصائص والسمات كونها من أصعب وأشق المهن التي تتطلب تمتعه بمسؤولية كبيرة<sup>2</sup>.

## 2. تحديد الأهداف:

تعتبر هذه المرحلة خطوة مهمة من خطوات إعداد الإستراتيجية الاتصالية، تتمثل في قيام المؤسسة بتحديد الأهداف التي تطمح لبلوغها سواء على المدى القصير أو البعيد، والتي لا بد أن تكون مصاغة بطريقة تتناسب وتتوافق مع سياستها ورؤيتها المستقبلية من جهة، وبناءا على دراسة مسبقة ووعي كافي بما ترغب في الوصول إليه حتى تتمكن من النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة من جهة ثانية، وهذا ما أكده لويس كارول "Lewis Carroll" بقوله: "إن لم تكن تعلم إلى أين تريد الذهاب، فكل الطرق تفي"

<sup>1</sup> خالد نايلي، واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسعي البصري، جامعة صالح بوينبيرد قسنطينة-3، 2018، ص ص 21 - 76.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 76.

بالغرض<sup>1</sup>. ويمكن أن نميز في هذا الصدد نوعين من الأهداف هما: الأهداف الإستراتيجية والأهداف العملية أو التنفيذية.

## 1.2. الأهداف الإستراتيجية للاتصال:

وهي الأهداف التي نطمح إلى بلوغها والمرتبطة بمجال الاتصال والتي غالبا ما تصاغ في الأجلين المتوسط والطويل، والتي تهدف إلى الحفاظ أو تعديل أو تغيير الآراء والتصورات والمواقف والسلوكيات وكل هدف يطمح إلى غير ذلك لا يعتبر هدف اتصالي.

## 2.2. الأهداف العملية:

وهي الأهداف الأكثر قابلية للقياس والأكثر ملموسية والتي يمكن أن تترجم على الفور على شكل سلسلة أو جملة من الأنشطة الاتصالية قصيرة المدى<sup>2</sup>. وتصاغ هذه الأهداف العملية وفقا لطريقة سماتر "SMART":

- **محددة "Spécifique"**: يجب أن تكون الأهداف العملية واضحة، مفهومة، ومحددة بدقة توضح من خلالها ما تريد انجازه.
- **قابلة للقياس "Mésurable"**: يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق والتجسيد الميداني من خلال مؤشرات محددة مسبقا وأكثر ملموسية تسمح بقياس نسبة التقدم وبما يتوافق وإمكانيات المؤسسة المادية والتقنية والبشرية.
- **مقبولة "Acceptable"**: أن تكون الأهداف العملية موحدة، بناءة، مع إمكانية الوصول إليها في المدة الزمانية المحددة، وذات صلة برسالة المؤسسة ورؤيتها.
- **واقعية "Réaliste"**: يجب أن يأخذ تحقيق هذه الأهداف العملية بعين الاعتبار الحدود أو القيود الموجودة، مع التركيز على مدى توفر موارد واسعة وواقعية ومنطقية.
- **مرتبطة بمدة زمنية محددة "Tomporellement"**: لا بد أن تكون هذه الأهداف العملية مرتبطة بمخطط زمني وبرنامج توضح توقيت بدايتها ونهايتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمينة بن زرارة، **محاضرة مقدمة في مقياس إستراتيجيات الاتصال**، سنة ثالثة ليسانس، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة، 2021، منشورة على الرابط التالي: <https://dSPACE.univ-guelma.dz>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2022/05/03، على الساعة 20:45.

<sup>2</sup> أمال نواري، **محاضرة مقدمة في مقياس إستراتيجيات الاتصال**، سنة ثالثة ليسانس، تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، 2014.

<sup>3</sup> **Construire Une Stratégie De Communication**, article publié au lien suivant: <https://dance4life.com>, consulté le: 12/01/2022, a 12:30h.

3. تحديد الجمهور المستهدف: تأتي هذه المرحلة بعد التحديد الدقيق لأهداف المنتطرة والصياغة الجيدة لرسائل المراد إيصالها لدى الأفراد المتلقين، فهذه المرحلة تختص بتحديد الجماهير المباشرة أو غير المباشرة المستهدفة والمعنية بالاتصال والذين ستوجه إليهم المضامين الاتصالية<sup>1</sup>.

4. اختيار وسائل الاتصال: تتعدد وتتغير وسائل الاتصال فيمكن أن تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية، أو هما معا، فاختيار الوسيلة المناسبة قد تتحكم فيه المؤسسة المتصلة بما يتناسب وإمكاناتها، وقد يتدخل في اختيارها الموظف بحثا عن الوسيلة التي تختصر الطريق في الاتصال وتسهم في ربح الوقت والجهد، وعليه فكلما كانت الوسائل المختارة مرنة وتتميز بسهولة الاستخدام كلما كان الاتصال أكثر فعالية.

#### المرحلة الثانية: تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

تتمثل هذه المرحلة في القيام بالجدولة الزمنية، التي تقتضي التقيد بفترة زمنية تكون من سنتين إلى خمس سنوات لتنفيذ الإستراتيجية للاتصال، وتشمل هذه المرحلة متابعة جميع المراحل بدءا بالأهداف، وتحديد الجمهور المستهدف والوسائل، وكذا التعرف على العراقيل التي يمكن أن تؤثر على عملية التطبيق والتنفيذ وإيجاد الحلول اللازمة لها<sup>2</sup>.

#### المرحلة الثالثة: تقييم إستراتيجية الاتصال:

تباعا لعملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى يصطلح عليها مرحلة التقييم، التي تستهدف التعرف على النتائج التي تم التوصل إليها وتقييمها من خلال الحكم على فعالية الاتصال من عدمه، ففي الحالة الأخيرة أي في حالة ما إذا وردت النتائج سلبية وجب على الإدارة التجرد باتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات ومعالجة نقاط الضعف بعد تحديدها<sup>3</sup>.

#### ثالثا: الاتصال التنظيمي والتنظير السوسولوجي:

لقد تعددت المداخل النظرية الخاصة بدراسة الاتصال التنظيمي مع تعدد المدارس التنظيمية الإدارية، حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي، فمن اتصال رسمي محدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال غير رسمي وشامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة بل يمتد إلى علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية باعتبار هذه الأخيرة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئتها، ويمكن تصنيف الاتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري إلى: النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية، والنظريات الحديثة.

<sup>1</sup> مكونات إستراتيجية الاتصال، مدونة علوم الإعلام والاتصال، مقال منشور على الرابط التالي: <https://salah93950.plogspot.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/10، على الساعة 10:54.

<sup>2</sup> الجودي بن قيط، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> بحث حول مكونات إستراتيجية الاتصال، مدونة علوم الإعلام والاتصال، مقال منشور على الرابط التالي: <https://salah93950.blogspot.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/18، على الساعة 16:22.

## 1. المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس الفكرية التي اهتمت بمفاهيم الإدارة وتناولت العملية الإدارية من عدة جوانب، تقوم هذه المدرسة على فكرة الرجل الاقتصادي، وعلى التركيز على عناصر الكفاية الإنتاجية وعلى النظر إلى الموظف على أنه آلة ميكانيكية يجب استغلاله في أداء المهام وتنفيذه في الوقت المناسب وفي أقصر وقت ممكن، ما يعاب على هذه المدرسة هو إغفالها للجانب الإنساني وعدم اهتمامها بالحوافز المعنوية، والاعتماد على الاتصالات الرسمية داخل التنظيم، لكنه في المقابل قدم العديد من الإضافات عنيت بتحديد خطوط السلطة وتوضيح مستويات الهيكل التنظيمي، تضم هذه المدرسة ثلاث أنواع من الإدارات الفرعية تتمثل في: الإدارة العلمية، ومدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية<sup>1</sup>.

### 1.1. نظرية الإدارة العلمية:

من أهم روادها جانت وفرنك وليان وجلبريت "Gant, Frank, Learnne et Gilbert" وفريدريك تايلور "F.Taylor" هذا الأخير الذي يعتبر الأب الروحي للإدارة العلمية، كانت له العديد من الإسهامات من بينها مناداته واهتمامه بتحديد أفضل الطرق التي تسمح بالاستفادة من جهود الأفراد، وعليه فهو يرى بأن زيادة الإنتاج وتحسينه من حيث الكم لا يمكن أن يتم إلا من خلال الاختيار السليم للأفراد العاملين، وتحري مبدأ التوزيع المناسب للمهام عليهم بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم<sup>2</sup>.

- يعتقد رواد الإدارة العلمية أن هناك مبادئ أساسية تقوم على أساسها نظرية الإدارة العلمية هي:
- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- الاهتمام بحسن انتقاء المعدات والتجهيزات المساعدة على أداء المهام مع مراعاة إتباع المعايير الموضوعية والعلمية التي تسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاهتمام بتحديد المهام المطلوب من العامل إنجازها، مع ضرورة توفير جملة من التوجيهات والتعليمات التي تساعد على تنفيذ المهام الموكلة له بالكيفيات المناسبة والمنتظر منه تطبيقها.
- التركيز على ضرورة تضافر الجهود ما بين الإدارة العليا والموظفين من أجل النجاح في بلوغ الأهداف المنشودة، على أن يعرف كل طرف المهام الموكلة له، فوظيفة الإدارة العليا تتمثل في تولي القيام بالتخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة، بينها تتمثل وظيفة الموظفين في محاول تطبيق وتنفيذ ما كلب منهم انجازه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمود محمد العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 51.

<sup>2</sup> مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 37.

<sup>3</sup> سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، ط 1، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 55.



ويمكن تلخيص أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية فيما يلي:

- ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل وتباين الأفراد، إذ أن الطريقة السهلة والأحسن للفرد هي الطريقة المثلى تلك التي توافق قدراته.
- تقسيم العمل يؤدي إلى الشعور بالطاقة السلبية التي تسهم في قتل روح الإبداع ومن ثمة الإحساس بالملل نتيجة الروتين اليومي.
- التركيز على الإجهاد البدني كأحد أهم المحددات لإنتاجية الفرد متناسية بذلك الإجهاد النفسي وأهمية العوامل المعنوية في التأثير على أداء العامل.
- ركزت هذه النظرية على النظر إلى العامل على أنه بمثابة آلة ميكانيكية مطلوب منه تنفيذ المهام وتحقيق أكبر مردودية، متجاهلة بذلك العامل المعنوي والإنساني في الإنتاج<sup>1</sup>.

### 2.1. نظرية التقسيمات الإدارية:

أعطت لهذه النظرية العديدة من التسميات من بينها: النظرية الشمولية، مبادئ الإدارة، والتقسيمات الإدارية، إلا أنه بالرجوع إلى الكتابات النظرية نجد بأن التسمية الأخيرة هي التسمية الأكثر شيوعاً وتداولاً كونها ركزت على المؤسسة بشكل عام ومن أبرز مفكري هذه النظرية **نجدهنري فايول "F.Fayol"** الذي قسم أنشطة المؤسسة إلى سبعة أنشطة، وحدد أربعة عشر مبدأ إدارياً من خلال بحثه، متمثلة في المبادئ الآتية:

- **مبدأ تقسيم العمل:** يختص هذا المبدأ بالتركيز على مراعاة التخصص في العمل المطلوب إنجازه، هذا الأخير الذي اعتبره العديد من المفكرين عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي إلى زيادة الكفاءة والمردودية الإنتاجية ويرفع من إحساس العامل بالتقدير والثقة بالنفس.
- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** يمزج مفهوم السلطة بين السلطة الرسمية التي تتمثل في ممارسة المدير قوته ونفوذه في التسيير والتي يمنحها له مركزه الوظيفي، والسلطة الشخصية التي تكون نتاج للخبرة المكتسبة والحنكة والفتنة في العمل، وعليه فالسلطة والمسؤولية مفهومان تجمعهما رابطة قوية، ويعزى ذلك لكون المسؤولية تتمخض من رحم السلطة وتنبثق منها.
- **مبدأ النظام:** يقتضي هذا المبدأ توفر قادة لديهم القدرة على تسيير جميع المصالح والأقسام الإدارية، ويقصد بالنظام إتباع إجراءات تنفيذ المهام واحترامها، ومراعاة العمل بالأوامر وتجنب الإخلال بها.
- **مبدأ وحدة إصدار الأوامر:** يستلزم هذا المبدأ أن تكون الأوامر صادرة من مصدر واحد لتفادي حدوث تعارض وتداخل الأوامر مع بعضها البعض.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** يتسم هذا المبدأ باعتباره يختلف نوعاً ما عن المبدأ الذي سبقه من ناحية التطبيق، فهذا المبدأ يعنى تطبيقه على جميع نشاطات المؤسسة وممارساتها التي يشرف عليها نفس

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، د.د.ن، د.ب.ن، 2018، ص 39.

- المسؤول والرامية إلى تحقيق نفس الهدف، في حين نجد بأن مبدأ وحدة الأمر يختص تطبيقه على الأفراد الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة.
- **مبدأ المكافآت والتعويض:** ويقصد به العمل على كسب رضا الموظفين من خلال توخي المؤسسة تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية فيما يخص المكافآت والتعويضات المقدمة والتي قد تشمل الراتب أو المشاركة في الأرباح.
  - **مبدأ المركزية:** وتتمثل في احتكار السلطة في يد فرد معين واستخدامها بحسب ما تتطلبه وضعيات العمل وظروفه.
  - **مبدأ تدرج السلطة:** وتعنى باحترام التسلسل الإداري أو السلم الهرمي، بمعنى أن حجم السلطة يبدأ في التناقص والتضاؤل بمجرد التوجه نحو الأسفل، وهو أمر طبيعي من أجل تحقيق الالتزام بالأوامر الصادرة من القيادات العليا وإضفاء الصبغة الرسمية على التعاملات الإدارية.
  - **مبدأ المساواة:** يعتبر هذا المبدأ من أكثر العوامل التي تسهم في تعزيز ولاء الموظفين لرؤسائهم ومن ثمة الولاء لمؤسساتهم، لأن تحقيق المساواة والعدل وتجنب التمييز بين الأفراد في المعاملة من شأنه تكوين صورة حسنة وبناء سمعة طيبة عن المؤسسة لدى الموظفين التابعين لها<sup>1</sup>.
  - **مبدأ المبادرة:** يتمثل هذا المبدأ في تبني المؤسسة فكرة تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على طرح أفكارهم والمبادرة بتقديم الاقتراحات التي من شأنها تنمية روح الإبداع والابتكار في العمل، مما يعود بالنفع على تحقيق أهداف المؤسسة وحصد أفضل النتائج.
  - **مبدأ التعاون:** أكد فايول "Fayol" في ظل هذه النظرية على ضرورة العمل بروح الفريق وتحقيق عنصر التنسيق الذي يضمن تحقيق الانسجام ومع تعارض تنفيذ المهام مع مبدأي وحدة الأوامر وتدرج السلطة.
  - **مبدأ تقسيم العمل:** ويتمثل هذا المبدأ في تكليف الفرد داخل المؤسسة بأداء نفس المهمة طيلة بقائه بالعمل في المؤسسة، وذلك لتحقيق الدقة وإكسابه الممارسة والمهارة التي تسمح بإعطاء نتيجة إيجابية من حيث الكم والنوع<sup>2</sup>.
- هذا وقد قسم فايول "Fayol" أوجه النشاط في المشروعات إلى سبعة أنواع هما: (النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط الوقائي، النشاط المحاسبي، النشاط الإداري (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، كتابة التقرير).

<sup>1</sup> إبراهيم بن زاوي، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، ص ص 66، 67.

<sup>2</sup> الظاهر غرار، مقارنة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 08، العدد 15، 2018، ص 219.

على الرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية إلا أنها هي الأخرى لم تسلم من الانتقادات، ويمكن حصر أهم هذه الانتقادات في العناصر التالية:

- بعض هذه المبادئ الإدارية لا يمكن وضعها موضع التنفيذ، إذ لا يوجد لها محددات دقيقة مثل التخصص ووحدة الأمر.
- وجود التشويش في مسميات المبادئ ودلالاتها إذ لم يوضح كتابة ما يقصده المبدأ.
- يوجه البعض نقده على فاعلية المبادئ.
- لا تصلح في كل الظروف والأزمنة، وتعتبر عند بعض الإداريين أنها عونا في بعض الحالات<sup>1</sup>.

### 3.1. النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني **ماكس فيبر "Max Veber"** الذي يفترض بأن الاعتبارات الشخصية هي التي تتحكم في أداء الأفراد لمهامهم وليست الاعتبارات الموضوعية القائمة على الحياد والعقلانية، فقد انطلق **ماكس فيبر "Max Veber"** من فكرة مفادها بأن السيطرة على السلوك الإنساني لا تتم إلا من خلال فرض الصرامة التي تكون من خلال تكثيف إصدار القوانين والإجراءات كضمان للالتزام الأفراد داخل التنظيم بتنفيذ المهام والانصياع لإتباع الأوامر الملقة عليهم<sup>2</sup>، ولقد بنى **ماكس فيبر "Max Veber"** نظريته على مجموعة من المبادئ منها:

- تقسيم العمل الذي يقوم على تحديد الوظائف وتوضيحها بطريقة تبين حدود التخصص، وحتى يتسنى للعمال تأدية العمل بكفاءة عالية.
- اعتماد هيكل تنظيمي واضح يراعي فيه التسلسل الوظيفي في المراسلات.
- الفصل التام بين الحياة الخاصة وممتلكات المؤسسة.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا، والاهتمام بدفع أجور وتعويضات العمال بشكل عادي.

يمكن استنتاج الإسهامات التي قدمها **ماكس فيبر "Max Veber"** المتصلة بالاتصال التنظيمي من خلال نظريته إلى التنظيم، فهو يرى بأن العلاقات بين الأفراد لا بد أن لا تتعدى حدودها الرسمية لكي لا تخرج عن السيطرة والضبط، ولكي تبقى محافظة وضامنة لعنصر الالتزام بمعاييرها ونظامها، هذا الأخير الذي يكون ناتج عن التأثير بسلوكيات الأشخاص الممثلين لهذا النظام والتابعين لمؤسسة، فهو يرى بأن التحكم في التنظيم لا يكون إلا من خلال تفعيل القوانين التي تكون غايتها الأساسية هي تحقيق التنسيق

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> عبد الحميد بن النية عبد الإله بوشبور، نظريات الاتصال التنظيمي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.ahewar.org>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/05/25، على الساعة 19:51.

بين مختلف الأنشطة في المؤسسة والتي تضيء عليها صفة الاستمرار والتصدي لكل أوجه التغيير التي يمكن أن تواجهها، وكذا العمل على إصدار الأوامر والتعليمات التي من شأنها تنظيم العمل وتوضيح الواجبات الرسمية للموظفين، الأمر الذي يجعلهم بحاجة للائتمثال من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي بالمؤسسة<sup>1</sup>. هذا وقد قسم ماكس فيبر "Max Veber" نماذج السلطة إلى ثلاث أنواع هي: القائد المهم أو ساحر الجماهير بقيادته، القائد التقليدي، القيادة الرشيدة الواعية<sup>2</sup>.

## 2. المدرسة السلوكية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية التي أهملت الجانب الإنساني ونظرت للموظف على أنه بمثابة آلة ميكانيكية، بدأت هذه الحركة بما يعرف بدراسات الهاوثورن التي أجراها إلتون مايو "Elton Mayo" ورفاقه، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية وبشكل خاص ركزت على الاتصال الشخصي المواجهي الذي يتم بطريقة مباشرة بين طرفي العملية الاتصالية والذي يعتبر من الوسائل ذات الطبيعة الديناميكية التي تسمح بالنقل الدقيق والشامل للمعلومات. إلا ما يعاب على هذه المدرسة هو الاهتمام المبالغ فيه بالجوانب الإنسانية والتركيز على العوامل المعنوية، مغيبة بذلك ومغفلة الجوانب الإدارية في العمل الإداري<sup>3</sup>.

## 1.2. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية قبيل الحرب العالمية الثانية منذ منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد في شيكاغو، استندت هذه النظرية في بناء مرتكزاتها إلى الإستعانة بما توصلت له تجارب أو دراسات الهاوثورن التي كانت بزعامة إلتون مايو "Elton Mayo" وتحت رعاية "ويسترن إلكترونيك".

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة لرد على سلبيات المدرسة الكلاسيكية وعلى الأسلوب الذي نظرت به لتنظيم، من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والمعنوية والتي تم إغفالها في المدرسة

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة -SCAEEK-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 02، 2015، ص 51.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 119.

<sup>3</sup> علي عياصرة ومحمود محمد العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الكلاسيكية، وكذا إعادة النظر في بعض المفاهيم التي ترسخت في أذهان الأفراد وأثرت على التطبيق ومحاولة تصحيحها<sup>1</sup>.

انطلقت نظرية العلاقات الإنسانية من مسلمة أن الفرد مورد ثمين ومن فكرة أنه صار أساس نجاح المؤسسة، وبالتالي وجب على المؤسسات النظر إليه نظرة إنسانية والعمل على إشباع حاجاته وتقديره لأنه يحمل جملة من المشاعر والأحاسيس ولديه كرامة تتأثر بطريقة المعاملة التي يتلقاها، كما اهتمت هذه النظرية أيضا بكيفية الحصول على رضاه من أجل تحقيق أكبر عائد وأعلى مردودية<sup>2</sup>. لقد أكدت هذه النظرية على أن أداء الأفراد داخل المؤسسات لا تتحكم فيه توفر الظروف الفيزيائية المشجعة على العمل فقط، بل هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء الأفراد وعلى دافعيتهم في العمل من أبرزها حاجاتهم وبحثهم المتواصل عن التقدير والاعتراف الذي يحيل إلى اهتمام مؤسساتهم بهم، كما يرجع أيضا تأثير أدائهم بنمط القيادة المتبع من طرف المسؤولين، ونوعية الخدمات المقدمة لهم<sup>3</sup>. ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه "Mayo et All" ما يلي:

- أن العمل نشاط جماعي.
- إن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد العامل.

ويمكن إجمال المبادئ الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في العناصر التالية:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية<sup>4</sup>.
- العمل على تنمية التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 15.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 23.

<sup>4</sup> غراز الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 222.

## 2.2. نظرية الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية الحاجات لصاحبها ماسلو "Maslow" من أقدم النظريات التي سعت إلى التعرف على حاجات الفرد وتفسيرها، حيث أوضحت بأن حاجات الفرد لا تتأثر بالحاجات الاقتصادية والاجتماعية فقط، إنما تتأثر بالعديد من الحاجات الأخرى التي تتفاوت في التأثير عليه، قدمت لهذه النظرية العديد من التسميات أهمها: نظرية سلم الحاجات والتي في مراجع أخرى حملت اسمه "نظرية الحاجات لماسلو Maslow"، نظرية التدرج الهرمي، نظرية الدافعية الإنسانية. وقد بنى ماسلو "Maslow" نظريته انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين هما:

- تعتبر الحاجات غير الملابة من أكثر الحاجات تأثيراً على السلوك البشري، فهذه الحاجات لا ترتبط بفترة معينة إنما قد تنشط في أوقات مختلفة.
- يتأثر سلوك الفرد وينشط بفعل التوترات الناتجة عن وجود نقص، أو وجود حاجة يسعى الفرد لإشباعها، هذه الحاجات التي ترتب بحسب أهميتها على شكل هرم أو سلم<sup>1</sup>.

وفيما يلي تحليل موجز للحاجات حسب ترتيب ماسلو:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** من وجهة نظر ماسلو "Maslow" فإن تأثير هذه الحاجات على سلوكيات الأفراد تظهر منذ بداية عملهم، من منطلق كون الأفراد يمتحنون المهن في المؤسسات من أجل تحقيق الاكتفاء وإشباع رغباتهم المتمثلة في توفير كل الضروريات التي تسمح لهم من تلبية كل المتطلبات الحياتية والتي يمكن حصرها في الطعام، الشراب، الملابس، النوم، وما إلى ذلك، وعندما يحصل الأفراد على الراتب المناسب الذي يصبح كفيلاً بتلبية هذه الحاجات، يتطلعون إلى البحث عن كيفية إشباع الحاجات الأخرى المتدرجة في الترتيب بحسب أهميتها.
- **حاجات الأمان:** أصبحت الحاجة إلى الأمان مطلب لاغنى عنه بالنسبة للأفراد على مستوى مؤسساتهم وضرورة حتمية لها أهمية كبيرة لا تقتصر عن أهمية الحاجات الأخرى، وتتمثل هذه الحاجة في عمل المؤسسات على توفير كل أشكال الحماية التي تكفل أمن الأفراد والحفاظ عليهم من مختلف المخاطر المهنية، والنفسية، والجسمية.
- **الحاجات الاجتماعية:** تصنف هذه الحاجات في سلم ماسلو "Maslow" ضمن الحاجات التي تحظى بأهمية كبيرة والتي ترتب وتوضع في أعلى السلم، تهتم هذه الحاجات بالبعد الإنساني وبإثارة العاطفة لدى الآخرين مثل الحب، تقبل الآخر ومبادلتها المشاعر وتقاسم معه الأحاسيس، كما تتضمن هذه الحاجات أيضاً البعد الاجتماعي الذي يبرز من خلال حاجة الأفراد إلى الانتماء وتعزيز

<sup>1</sup> شريفة جنان، عقود العمل ودورها في إشباع حادات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو - دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمية والتربوية بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 75.

العمل الجماعي وكذا رغبتهم في بناء العلاقات الجيدة مع الأفراد التي كلها مؤشرات تجعل الفرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من الهيكل الاجتماعي للجماعات<sup>1</sup>.

• **حاجات احترام النفس:** بالنظر لأهمية هذه الحاجات، ولكونها من أكثر الحاجات طلباً من طرف الأفراد وأكثرها تأثيراً على تحريك سلوكهم لأجل إشباعها قبل غيرها من الحاجات الأخرى، فإننا نجد بأن **ماسلو "Maslow"** قد قام بتصنيفها في قمة الهرم بعد الحاجات الاجتماعية، ويمكن حصر أغلب حاجات احترام النفس في: حاجة الفرد للاحترام من قبل المتعاملين معه، الحاجة إلى الاعتراف به والثناء عليه، وما يصاحبها من تعريف، وشهرة.

• **حاجات إثبات الذات:** بحسب ماسلو "Maslow" فإن الحاجة إلى إثبات الذات تتمثل في الطموحات التي يمتلكها الفرد والتي تجعله على رغبة مستمرة في الاستفادة من كل شيء لكي يصل إلى أي حاجة يريدتها ويرغب في تحقيقها، لذلك وبالنظر إلى أهمية هذه الحاجات التي فاقت أهميتها أهمية حاجة الفرد إلى احترام النفس فإننا نجدها تنصدر سلم ماسلو "Maslow" وتأتي في مقدمة باقي الحاجات الأخرى، لأن غاية الفرد وهمه الوحيد هو الإحساس بالسعادة والرضا الكامنة والعايدة عليه لقاء أدائه الوظيفي<sup>2</sup>.

### 3.2. نظرية X وY:

ترجع أصول هذه النظرية أو المدرسة التي أطلق عليها تسمية مدرسة الفلسفة الإدارية إلى رائدها **دوغلاس ماك جريجور "Douglas McGregor"** الذي انطلق في بناء نظريته من فكرة أن أي عمل أو تصرف داخل المؤسسة في أي مستوى يقوم على مجموعة من المبادئ التي تسند إلى نظرية إدارية معينة والتي تؤثر في سلوكيات ذلك المستوى، بنى **دوغلاس ماك جريجور "Douglas McGregor"** نظريته على افتراضين: وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (y) التي يؤمن بها<sup>3</sup>. ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين فيما يلي:

• **نظرية (x):** ينظر أنصار هذه النظرية إلى الفرد نظرة تشاؤمية، حيث ينطلقون من مسلمة أن الفرد يحب الاتكالية ويفضل أن ينقاد بدلاً من أن يكون هو القائد، لا يحب العمل ولا يقدم إلا الشيء القليل، وهذا نتيجة لكونه منغلق، كسول وسلبى، وغير قادر على تحمل المسؤولية، يهتم بتحقيق مصلحته الذاتية على حساب تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها<sup>4</sup>، ويمكن تلخيص فروض هذه النظرية فيما يلي:

<sup>1</sup> غراز الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 243-247.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2014، ص 70.

<sup>4</sup> كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 105.

- أغلب الأفراد يكرهون العمل ولا يحبون تكليفهم بأداء أي مهام متعلقة بعملهم.
  - افتقاد أغلب الأفراد القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية وقلة الطموح.
  - عدم قدرة الأفراد على التعامل مع المشكلات التنظيمية التي تولدها بيئة العمل ومواجهتها لغياب الابتكار والإبداع في إيجاد الحلول الكفيلة بمعالجتها.
  - يؤدي إشباع حاجات الأمان، والحاجات الاقتصادية إلى التأثير على سلوكيات الأفراد وتحفيزهم.
  - يجب الاعتماد على الرقابة الدائمة والمستمرة، من أجل ضمان الأداء السليم للأفراد لمهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **نظرية (y):** ينظر أنصار هذه النظرية إلى الأفراد بنظرة مملأها التفاؤل، فهي تنطلق من فكرة أن الفرد يحب العمل ونشيط، يتمتع بقدر كافي من القدرة على تحمل المسؤولية، ويمكن تلخيص فروض هذه النظرية فيما يلي:
- ينظر أغلب الأفراد إلى العمل على أنه شيء طبيعي لا يختلف أدائه عن أداء أي أمر آخر، خاصة إذا توافرت الظروف المناسبة والمساعدة على الأداء الجيد للعمل.
  - يتمتع الأفراد بالرقابة والتوجيه الذاتي للعمل لكونها مطلباً ضرورياً لبلوغ أهداف المؤسسة.
  - يؤدي تمتع الأفراد بالقدرات والمهارات التي تنمي الإبداع إلى ابتكار الحلول الفاعلة التي تمكن من إيجاد الحلول لمختلف المشكلات التنظيمية الواردة.
  - يسهم الاعتماد على التحفيز في إثارة جميع الدوافع التي تسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والأمنية، وحاجات احترام النفس، وحاجات إثبات الذات.
  - يفضل الأفراد الاعتماد على التوجيه والرقابة الذاتية في أداء عملهم، خاصة في ظل تفعيل المؤسسة لنظام الحوافز، مما يؤدي إلى تنمية قدراتهم الإبداعية في العمل<sup>1</sup>.

### 3 . النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم:

لم يتوقف تطور الفكر الإنساني ودراسة السلوك البشري على الإسهامات التي قدمتها كل من النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالتركيز على الجوانب الاقتصادية والحوافز المادية والعلاقات التنظيمية الرسمية السائدة في المؤسسة، ولا على النظريات السلوكية التي جاءت كرد فعل على قصور وسلبات الأفكار والمبادئ التي تبنتها النظريات الكلاسيكية، فقد اهتمت النظريات السلوكية بالتركيز على الجوانب الاجتماعية والتأكيد على أهمية الحوافز المعنوية، والعلاقات غير الرسمية، فقد أولت هذه النظرية عناية خاصة للمورد البشري. وعليه فقد استمر الفكر الإنساني في التطور وذلك بميلاد مجالات نظرية حديثة خاصة بتسيير المؤسسة، وظهور بوادر جديدة تبلورت من خلال الدراسات والإسهامات التي قدمها العديد من المنظرين والباحثين أمثال: **سايمون "Simon"** الذي أكد على ضرورة وضع أسس جديدة تتمثل في

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 208، 209.



النظر إلى المؤسسة من منطلق كونها نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة، وكاتز وكاهن "Katez & Kahan" اللذين اهتمتا بالاتصالات بنوعيتها الرسمية وغير الرسمية، وبالنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تتواجد فيها وتنشط بها.

### 1.3. نظرية اتخاذ القرار:

انطلق هيربرت سايمون "H.Simon" من تطوير أعمال برنارد "Bernard" الذي اهتم بالتركيز على تفسير السلطة والاهتمام بعملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة، فقد اعتبر هيربرت سايمون "H.Simon" بأن القرارات تمثل مركز القوة بالنسبة للمؤسسة، فقد أطلق على نظريته في التنظيم اسم "الرشد المحدود" لكونها تستهدف البحث عن البدائل التي تشعر المسؤولين بالرضا، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تحقيق جميع المنافع والأهداف، فقد أكد سايمون "Simon" من خلال نظريته على ضرورة توفر شرطين أساسيين في القائم بالاتصال لتمكينه من تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما:

- أن يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الفاعلة والمناسبة.
- أن يمتلك القدرة على التأثير على الأفراد الذين تلقى إليهم القرارات لتمكينهم من تنفيذها والاستفادة من مزاياها.

ويضيف سايمون "Simon" في نظريته بأن القرارات التي تحظى بمشاركة الأفراد على مستوى المؤسسة هي التي تتال مكانة هامة عنده لكونها هي التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فحسب اعتقاده يرى بأن القرارات التي لا تلقى استجابة من طرف الأفراد للمساعدة في تنفيذها هي قرارات لا قيمة لها عنده ولا فائدة منها.

### 2.3. نظرية النظم:

ينطلق مدخل النظم من ضرورة النظر إلى التنظيم كنظام متكامل وموحد، وجب على جميع الأجزاء والأنظمة النشطة فيه أن تتفاعل وتتجه نحو تحقيق جملة من الأهداف المشتركة، ومن ثمة الابتعاد عن التعامل مع المشكلات التي تواجههم كأجزاء منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض، لأن هذا المدخل يركز على افتراض رئيسي يتمثل في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كل أجزاء النظام وعناصره الرئيسية عند إقرار أي تغيير أو إضفاء أي جديد، وفيما يلي تعريف لنظام الذي يعرف بأنه: "عبارة عن كل متكامل يضم جملة من الأنظمة والأجزاء التي تتسم بالتفاعل والتجاوب مع بعضها البعض رغبة في بلوغ الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 23.

نتيجة لدراسات المكثفة التي عنيت بالاهتمام بالمؤسسات، فقد تيقن علماء التنظيم بأن المؤسسات لا تتسم بالثبات والركود بل هي متغيرة تتأثر بالبيئة الخارجية وتستجيب لتغييرات الحاصلة فيها، فهي تحصل على الموارد الأولية التي تساعد على مباشرة عملها والاستمرار فيه من المجتمع، وانطلاقاً من قيامها بعمليات تفعيل وتشغيل هذه الموارد تقوم بتحويلها مرة أخرى إلى نواتج لكي يستفيد منها المجتمع، وهو ما يطلق عليه تسمية **النظام المفتوح "System Open"**، فهذه النظرية ترى بأنه يمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على جميع العمليات التنظيمية، فيمكن مثلاً أن نقول أن العمال (كمدخلات) يؤدون عملهم (كعمليات) من أجل الحصول على أجورهم (كمخرجات)<sup>1</sup>.

ترجع بوادر ظهور هذه النظرية إلى اسهامات كل من **ويك، كاهن، كاتز "Katz، Kahn، Weick"** اللذين يعتبران من أشهر رواد هذا الاتجاه، اللذين يروا بأن المؤسسة هي عبارة عن نظام داخلي مفتوح تضم العديد من الأجزاء الفرعية المتصلة ببعضها البعض، تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تنشط فيها حيث تؤثر فيها وتتأثر بها، اهتم **ويك "Weick"** في ظل هذه النظرية بالتركيز على كيفية تدفق ووصول المعلومات، كما اهتم أيضاً بكيفية انتقالها داخل المؤسسة، وهو ما أكد عليه أيضاً كل من **مارش وسيمون "March & Simon"** الذين اهتموا أيضاً بمدى قدرة المؤسسة على فهم واستيعاب المعلومات وكيفية ضمان توصيلها ونقلها بانسيابية للحصول على التغذية العكسية التي تمكنها من القدرة على التجاوب والتكيف مع البيئة الخارجية وبلوغ أعلى درجات الرضا الوظيفي وتحقيق أفضل مستوى من الأداء.

اهتمت هذه النظرية بالتركيز على التبعية وارتباط الأنظمة الفرعية مع بعضها البعض في المؤسسة من حيث تتبع العمليات وتنفيذ الوظائف، يقصد بالاتصال في إطار هذه النظرية بأنه عملية تفاعلية تتضمن تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين المؤسسة وعناصرها الداخلية وبينها وبين بيئتها الخارجية، ومن ثمة فالإتصال هو الغراء أو الصمغ الذي يسمح بتحقيق الترابط والانسجام بين مختلف الأجزاء والأنظمة الفرعية في المؤسسة، يضم هذا النظام عدة عناصر يمكن حصرها في النقاط التالية: المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والتغذية الراجعة<sup>2</sup>.

### 3.3. نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت نظرية الإدارة بالأهداف مع بدايات الخمسينات على يد مؤسسها **بيتر دراكر "P. Drucker"**، تعد نظرية الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري جديد وحديث من حيث التسيير، ركز على ضرورة مراعاة وضوح الأهداف الإدارية وتحديداتها بالنسبة للأفراد لكي تعطى لهم إمكانية تطبيقها وتنفيذها، تقوم هذه النظرية على التركيز على العديد من النقاط أهمها: تحديد الأهداف وتوضيحها، تمكين

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، **السلوك التنظيمي الحديث**، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 23.  
<sup>2</sup> محمد الفاتح محمد المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018، ص 35.

الأفراد من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية في التعامل والإشراف التي تسمح بزيادة الشعور بالرغبة في تحمل المسؤولية وتنمية روح المشاركة الإيجابية والفعالة<sup>1</sup>.  
انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف تعد أسلوباً جديداً ومدخلاً حديثاً في التسيير، يسهم في تطوير الأداء الإداري لكونه يسمح بشعور الأفراد بضرورة الالتزام بأهداف المؤسسة ومبادئها وتقوية إحساسهم بالانتماء والولاء لها، نتيجة لكونه يسمح لهم بالتمتع بالرقابة الذاتية، وبإمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثمة فإتباع المؤسسات هذا الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد وتحريكهم نحو السعي لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

تقوم الإدارة بالأهداف على فكرة أساسية مفادها الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات الذي يسمح بتبادل المعلومات ومشاركتها مع جميع الأفراد في جميع المستويات، فهذه النظرية تقوم على إتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة القائم على الاستشارة وإشراك الموظفين في جميع العمليات والوظائف التي لا تتعلق بتحديد الأهداف فقط وإنما أيضاً التي تستوجب مشاركتهم البناءة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمختلف أقسام المؤسسة.

أكد الدارسين والمهتمين بالإدارة الحديثة على أن تحديد الأهداف يعتبر جوهر الإدارة والموجه الأساسي لإدارة القوى المتحركة فيها ونشاطاتها، تتطلب هذه النظرية قيام المسؤولين عن تسيير المؤسسة بالقيام بالتحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها، هذه الأخيرة التي ترتبط بممارسة المسؤولين نشاطات تعرف بالوظائف الإدارية والتي تمثل بدورها الأبعاد والمكونات الأساسية للعملية الإدارية، تستهدف الإدارة بالأهداف فهم العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف واتخاذ التدابير اللازمة للتغلب عليها، ثم القيام بتقييم النتائج بشكل دوري لتحديد أهداف جديدة للمؤسسة متى لزم الأمر ذلك<sup>3</sup>.

#### رابعاً: المرتكزات الأساسية للمقاربات النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي من الحقول المعرفية التي تهدف إلى فهم الظاهرة الاتصالية في التنظيم وفق مقاربات اتصالية حديثة، فقد أكدت مختلف المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية المتعلقة بالمهتمة بدراسة الاتصال التنظيمي، على أن هذا الأخير يلعب دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المؤسسات، فقد يؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ما ساهم في خلق المناخ التنظيمي الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنه فشل المؤسسات إذا ما أسفر عن معوقات تنظيمية تحول دون تحقيق كفاءة الأداء وفعاليتها، وفيما يلي عرض لأهم المقاربات المتعلقة بدراسة الاتصال التنظيمي:

<sup>1</sup> ضرار العنبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 78.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص ص 56- 61.

## 1. المقاربة النقدية Approche Critique:

يمكن تتبع جذور الدراسات النقدية وإسهاماتها في دراسات وسائل الإعلام التي ظهرت بالتحديد في ألمانيا في ثلاثينيات القرن الماضي، عام 1923 بالرجوع إلى مدرسة فرانكفورت، استمدت هذه المقاربة تسميتها انطلاقاً من معارضتها للتيار الإمبريقي الأمريكي، من أشهر رواد هذه المقاربة نجد ماكس هوركهايمر "M. Horkheimer" وتيودور أدورنو "Théodore Adorno" إضافة إلى كل من فريدريك بولوك "F. Pollock"، والتر بنجامين "Walter Benjamin"، وفروم "Vroom" وهاربرت ماركيز "Harbert Marcuse" اللذين تأثروا بالنظرية الماركسية، وبالمقال الذي نشره هوركهايمر وأدورنو "Horkheimer & Adorno" سنة 1947 بعنوان: "الإنتاج الصناعي للمضامين الثقافية"، والذي ركزوا فيه على تحليل ودراسة العلاقة بين وسائل الإعلام والثقافة<sup>1</sup>.

يُوحى مصطلح "النظرية النقدية" كتسمية تبناها أنصار هذه المقاربة إلى الحذر الشديد الذي بدر من مؤسسي هذا التيار في ذلك الوقت، وهذا ما أكدت عليه المقولات والعبارات التي أوردها هوركهايمر "Horkheimer" في كل من النظرية التقليدية والنقدية، والتي رأى فيها بأن النظرية النقدية تختلف عن النظرية التقليدية من منطلق كونها لم تعد ترى نفسها كنظام منفصل ومتجزئ عن باقي الأنظمة المتواجدة في الواقع الاجتماعي الذي أنتجها، لأن النظرية النقدية أيقنت بأنه لا بد من تحليل المجتمع ككل وهذا ليس بغرض توسيع المعرفة، أو زيادتها كمياً، ولا لتحسين الأداء، إنما هو لغاية سامية تتمثل في اقتراح رؤية نقدية تتميز بالتغيير الجذري وتختلف عن ما اعتاد عليه، تقوم أساساً على إقرار التنظيم وإحكام العقل وإعطاء الفرد الاستقلالية والتحرر من كل أشكال القيود المفروضة عليه، وهي لا تقدم بصفة مباشرة هذا التنظيم، إنما تعتمد على المشاركة التي تسهم في إيقاظ الوعي البشري<sup>2</sup>.

يركز أنصار هذه المقاربة على فكرة أساسية مفادها بأنه لا يمكن دراسة أي موقف اتصالي بمعزل عن الظروف الاجتماعية والثقافية المحيطة به والتي تعكس هوية كل مجتمع وتميزه عن غيره، وعليه فرواد هذه المقاربة يعطون أهمية كبيرة للأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تتم في ضوءها السيرورات الاتصالية<sup>3</sup>.

ظهرت بدايات وبوادر هذه المقاربة كما سبق وأن أشرنا آنفاً انطلاقاً من التأثير الكبير بالاتجاه الماركسي، فلقد ركز أتباع ومنظري هذه المقاربة على كل من السياقات الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تنشأ في إطارها العمليات الاتصالية، الأمر الذي دفعهم إلى تقديم العديد من التساؤلات المتعلقة ب: من القائم على إدارة العملية الاتصالية؟، ولماذا يتم تسيرها؟، وما الفائدة المنتظرة من ذلك؟،

<sup>1</sup> سعاد سراي، البراديعم في علوم الإعلام والاتصال بين الضرورة المنهجية والصعوبات البحثية الإجرائية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 28، 2018، ص 408.

<sup>2</sup> حسن مصدق، النظرية النقدية التوافقية، المركز الثقافي العربي، المغرب، 2005، ص 43، 44.

<sup>3</sup> الطاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 54.

فقد وجه أنصار النظرية النقدية العديد من الانتقادات للنظرية الإمبريقية التجريبية وألقوا عليهم اللوم بخصوص توجيه كل اهتماماتهم على وظائف الاتصال التي استخدمت في وخدمة الثقافات المهنية، بل وخدمة مصالح رجال الأعمال الذين فرضوا نفوذهم، ومارسوا تأثيرهم في المجتمع، فضلا عن تجاهل البيئة التاريخية والثقافية التي حسب رأيهم تشوه التاريخ وتبعده عن الحقيقة<sup>1</sup>.

وعليه فالدراسات النقدية ترفض البحوث الإمبريقية القائمة على التجريب، وعلى الاستعانة بالدراسات الكمية لكونها تقيد الباحثين ولا تمدهم ولا تزودهم بإجابات مقنعة عن الأسئلة التي يبحثون عن إجابات لها، ومن ثمة إيجاد صعوبة في التوصل إلى نتائج تتسم بالموضوعية يبتعد فيها الباحث عن إقحام ذاتيته من جهة وعدم التوفيق في بناء الصورة الحقيقية عند دراسة الظواهر الاتصالية باعتبارها ظواهر اجتماعية من جهة ثانية، فقد أدى الاهتمام الكبير والاستعانة بالبحوث التجريبية في دراسات وسائل الإعلام الأمريكية إلى الفشل في الكشف عن الخصائص الرئيسية التي تميز كل الظواهر الاتصالية، وفي هذا السياق يمكن الاستناد إلى ما قاله هارولان "Harulan" الذي أكد على أنه إذا ما قمنا بتقييم معرفتنا ومعلوماتنا المحصلة حول مجال الاتصال خاصة في ظل الإسهامات والدراسات التي قدمت بشأنه فإنها تعتبر حسبته تتسم بعدم الاتزان على الرغم من كونها تبدو كافية، ويعزو ذلك لمعرفتنا ببعض العناصر وجهلنا وافتقارنا بمعرفة عناصر أخرى<sup>2</sup>. وقد انبثق عن هذا الاتجاه النقدي عدة اتجاهات متشعبة منها: أصحاب الاتجاه الإمبريالي الثقافي، وأصحاب الاتجاه الشمولي، وأصحاب الاتجاه الاقتصادي السياسي، وأصحاب الاتجاه الثقافي النقدي<sup>3</sup>.

أقر العديد من الباحثين والمنظرين في مجال الاتصال على اعتبار أن المقاربة النقدية هي عملية تقوم على التلاعب القائم على أن الأطراف التي تملك النفوذ والقوة هي التي تحكم وتسيطر، وهي التي يحق لها الترويج لأفكارها وأرائها ومن ثمة احتكار آراء الأطراف الأخرى وعدم إعطائها أي أهمية، فمع بدايات تسعينات القرن الماضي قدمت العديد من الإسهامات التي أثرت المقاربة النقدية للاتصال وساهمت في تطويرها، والتي طبعتها أعمال بريتون "Pritonne" وسفيز "Sevez"، والتي أكدا فيها على أن الاتصال يعد أيديولوجية العصر خاصة في ضوء ظهور التطورات التكنولوجية المتسارعة، التي تقتض ضرورة تحلي أطراف العملية الاتصالية بالعديد من القيم من قبيل الشفافية والاحترام المتبادل أثناء قيامهم بالاتصال. توغلت جذور هذه المقاربة النقدية في دراسات الاتصال وامتدت وصولا إلى التأثير على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، هذا الأخير الذي أصبحت تعتمد عليه هذه المؤسسات كآلية يسمح لها بالاستجابة لمختلف التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية والمرتكزة على الاهتمام

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 183، 184.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 290.

<sup>3</sup> إبراهيم بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

بالعوائد المادية وتحقيق الربحية بدل من التركيز على الأبعاد العلائقية والاجتماعية للاتصال داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. المقاربة التفسيرية (التأويلية) Approche interprétative:

أعطيت لهذه المقاربة العديد من التسميات من قبيل المقاربة التفسيرية، المقاربة التأويلية التي اهتم فيها مؤسسيها بدراسة المعاني ومحاولة تفسيرها بهدف التوصل إلى فهم مدلولاتها، وهو ما يعني إيلاء عناية فائقة لمختلف العناصر الثقافية والتاريخية والاجتماعية وكذا الإحاطة بالجوانب اللغوية التي تساعد على تقريب الفهم وتوضيح المعاني<sup>2</sup>.

تتميز المقاربة التفسيرية أو التأويلية في الاتصال التنظيمي عن المقاربة الوظيفية، من حيث كونها تهتم بدراسة المعاني (الدلالات)، (أي فهم ما تدل عليه الكلمات)، فالأفراد بناء على تصرفات تصدر منهم أثناء الاتصال يعطون معاني للأشياء المحيطة بهم. وعليه فهذه المقاربة تسلم بأن ميلاد التأويلات وإطلاق مدلولات على أشياء معينة يتمخض من رحم الأفعال الاجتماعية، لهذا، فإن استخدام مهارة الاتصال بين الأفراد الذي قد تكون في شكل كلمات، أو رموز، أو تصرفات، هو الأساس الذي يسهم في خلق وبناء الواقع الاجتماعي.

فالتنظيم "Organisation" من وجهة نظر المقاربة التأويلية هو عبارة عن توليفة من المفاهيم التي تحمل العديد من المعاني والمدلولات، وليس عبارة عن واقع موضوعي كما تعتقد المقاربة الوظيفية، كما أن الاتصال "Communication" أيضا حسب المقاربة التأويلية لا يقصد به مجموعة الرسائل التي يتم تبادلها بالاعتماد على العديد من الوسائل والشبكات، بل هو عنصر يسهم مساهمة فاعلة في تكوين وبناء القيم وتشكيل ثقافة المؤسسة<sup>3</sup>. فبناء المعنى، حظي بالفتاة كبيرة من قبل الكثير من الدارسين والمهتمين بهذا المجال، كما نال استخداما واعتمادا واسعا في دراسات الوسائل الإعلامية والاتصالية، الأمر الذي دفع بهم إلى طرح التساؤل التالي: "ما مدى تأثير العالم الافتراضي الذي أسست له وسائل الإعلام والاتصال على الكيفية التي يعتمدها الأفراد في تفسير عوالمهم الشخصية والاجتماعية؟"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 55.

<sup>2</sup> عبد الله بن مسعود الطويرقي، مناهج البحث التفسيرية في دراسات الاتصال التنظيمي، حوليات كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 18، 1995، ص 364.

<sup>3</sup> حسين سعد، البراديغمات المسيطرة في علوم الإعلام والاتصال وإشكالياتها المعرفية، مساهمة في حلقة بحثية بعنوان "البراديغمات العلمية" لطلاب الدكتوراه اللبنانية، 2011، ص 42.

<sup>4</sup> مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص 243.

• من الأنثروبولوجيا إلى النهج التفسيري:

عرف مفهوم الثقافة نجاحا واسعا في العلوم الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك بفضل دراسات وأبحاث التي عنيت بها العديد من التيارات والمدارس الأنثروبولوجيا الثقافية الأمريكية، لذا "فأنثروبولوجيا الاتصال" التي ذاع انتشارها مع باتسون "Batson" ومدرسة بالو آلتو "Palo Alto" هي التي ألهمت علوم الاتصال الناشئة في تلك الفترة. ففي الواقع، تستعير هذه المدرسة أفكارها من أعمال ساپير "Sapir"، التي تعتبر في الولايات المتحدة السبابة في اعتبار الثقافة كنظام للتواصل بين الأفراد (الرابط الثقافي الحقيقي هو التفاعلات الفردية). دعت هذه المدرسة إلى تحليل المعاني المشتركة والتفاعلات الرمزية. فوفقا للنموذج الأوركسترالي فإن الاتصال لا يتوقف على مجرد وجود علاقة بين المرسل والمستقبل إنما ينتج عن التفاعلات التي تحدث بين الأفراد. فالجميع يشاركون بطريقتهم الخاصة في أداء أو بالأحرى إنتاج مستوى غير مرئي من الثقافة. وبالتالي، فإن كل أعمال علماء أنثروبولوجيا الاتصال اهتمت بتحليل التفاعلات التي تنتج وتعيد إنتاج وتحويل أنظمة التبادل الثقافي. من هذا المنظور، فإن تحليل الثقافة يعني إيلاء اهتمام خاص للغات والقصص والاتصالات غير اللفظية وجميع أشكال التبادلات الرمزية التي تحدث في المؤسسة التي ينتج عنها روابط اجتماعية، وعضوية، ويؤدي إلى التصاق بمعنى قبول أو رفض المعايير والقيم التي تفرزها. لذلك ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نتيجة للتعبير المعقد بين ما يتم إنتاجه على وجه التحديد في المؤسسة، بمعنى القواعد والمعايير والإجراءات التي تشكل السلوك وثقافات المجموعات الموجودة (الهويات الاجتماعية والمهنية). فكل هذه المفردات الأنثروبولوجية مكنت الباحثين وكذا المديرين من تجديد تحليلاتهم للمؤسسات. من هذا المنطلق، يتضح جليا بأن "مؤتمر آلا" "Alla" حول المناهج التفسيرية للاتصال التنظيمي" الذي نظمته ليندا بوتنام "Linda Putnam" ومايكل باكاموفسكي "Pacamowsky Michael" قد لعب دورا رئيسيا في تلك الفترة وبالتحديد في مجال الاتصالات والذي نشرت أعماله في كتاب باسم "الاتصالات والمنظمات: نهج تفسيري" سنة 1983. هذا على غرار مقال "Pacanowsky" & "O'Donnell-Trujillo" الذي ساهم بشكل كبير في تطوير وجهة النظر التفسيرية في الاتصالات التنظيمية<sup>1</sup>.

3. المقاربة النسوية Approche Féministe:

تعتبر روزابيث موس كانتر "Rosabeth Moss Kanter" من أوائل الباحثين الذين تناولوا مسألة النوع الاجتماعي في المؤسسة (الجنس) في كتابها الشهير المعروف باسم "رجال ونساء المؤسسة". كشفت "كانتر" عن مجموعة متنوعة من القضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي، بدءا من الرمزية (ترقية عدد قليل من

<sup>1</sup> Bertrand Parent, Une approche du champ de la communication organisationnelle aux états-Unis, Communication et organisation (En ligne); article publié au lien suivant <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958>, consulté le: 28/07/2021, a 19 :00.

النساء إلى مناصب بارزة) إلى دور السكريتير التنفيذي. وضحت من خلال التحليلات التي قدمتها أن قضايا النوع الاجتماعي تتغلغل في الحياة التنظيمية. ففي السنوات الأخيرة تبنى عدد متزايد من علماء الاتصال التنظيمي النظرية النسوية كخلفية لعملهم. فقد لاحظ العديد من الباحثين المهتمين بالنظرية النسوية أن المؤسسات في أشكالها التقليدية والبيروقراطية هي بطبيعتها أبوية وأشاروا كذلك إلى أن النساء لديهن طرق مميزة لرؤية العالم وخلق المعنى من خلال التفاعل، وفي هذا الصدد ترى بازانيل "Buzanell" بأن الآراء التقليدية للاتصال التنظيمي تسلط الضوء على أهمية الفردية، والتفكير في السبب والنتيجة، والاستقلالية، في مكان العمل، وهذا ويعتقد الباحثون النسويون بأن النساء في المؤسسات يمكن أن يتعرضن للتمييز في الحياة التنظيمية بسبب ديناميات العلاقات بين الجنسين داخل الهياكل التنظيمية الأبوية<sup>1</sup>.

تعتبر الحركة النسوية حركة اجتماعية، تبنت شعار تمثل في المناداة بتحقيق المساواة الاجتماعية بين الجندر أي بين كلا الجنسين من النساء والرجال، وبحق المرأة كعنصر فاعل في المجتمع في التمتع بكامل الحرية والاستقلالية المهنية، وبكامل الحقوق والواجبات التي يتمتع بها الرجل ومن دون أن يكون هنالك أي تمييز، قاد هذه الحركة عدة فئات عاشوا الاضطهاد والتمييز وحرموا من حقهم في تحمل المسؤولية الاجتماعية، ومن التمتع بحقهم في الاستقلالية بحياتهم الوظيفية والاجتماعية<sup>2</sup>. رد أنصار هذه المقاربة النسوية على كل المزاعم التي تميز بين الرجل والمرأة من حيث خصائصهم البيولوجية ووجهوا لهم العديد من الانتقادات، حيث أكدوا من خلال هذا المنبر بأن تحديد المهام وتوزيع الأنشطة بين الرجل والمرأة لا تتحكم فيه البنية البيولوجية، ولا يمكن اعتبار هذه الأخيرة معيار لحرمان المرأة من حقها في ممارسة مختلف المهن والوظائف التي تطيب لها في المجتمع، بحكم أن كلا الجنسين سواء النساء أو الرجال يؤدون أدورا اجتماعية فرضها السياق الثقافي المحيط بهم والتنشئة الاجتماعية التي يكتسبون من خلالها العديد من القيم والثقافات<sup>3</sup>.

فقد وصفت جودي مارشال "Judi Marshall" أشكال الذكور بالمعايير التي يتكيف معها ويستجيب لها أعضاء المؤسسة. فقد اقترحت بأن المبدأ الذكوري يمكن وصفه بأنه تأكيد الذات، والاستقلال، والسيطرة، والمنافسة، والإدراك، والعقلانية، والتحليل، والوضوح، والتمييز، والنشاط. في حين وصفت المبدأ الأنثوي بأنه التكافل، والتعاون، والقبول، والاندماج، والوعي بالأنماط، والوعي بالكمال، والتوليف. فعلى الرغم من قدرة كل من الذكور والإناث من الوصول إلى كلا النوعين من القيم، إلا أن هناك أدلة تؤكد على أن الإناث في المؤسسات تتكيف مع معايير الذكور أثناء تقييمها ضد القوالب

<sup>1</sup> Katherine Miller, **Organizational Communication: Approaches and Processes**, Wadsworth cengage learning, boston, 2012, p 113, 114.

<sup>2</sup> إيان كريب، **النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس**، ترجمة محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص 287.

<sup>3</sup> أنتوني غدنز، **علم الاجتماع**، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005، ص 193.



النمطية للإناث. وفي الأخير يخلص مارشال "Maréchal" إلى أن سيطرة الذكور على الثقافات لا يتم الاعتراف بها إلى حد كبير في الحياة التنظيمية وفي النظرية التنظيمية السائدة<sup>1</sup>.

وقد لخصت أشرافت "Acheraft" المناهج النسوية في خمس أطر نظرية، أولها النسوية الليبيرالية، وهي التي تؤكد على تكافؤ الفرص على أساس الإنسانية المشتركة، أو التماثل. ويعتبر فحص بزنانل "Buzzanell" للسقف الزجاجي مثالا على ذلك، حيث أن تنظيرها ونقدها يكشفان عن معيار مزدوج حول العلاج. والإطار الثاني تمثل في النسوية الثقافية، التي تدعو إلى الإنصاف مقابل الفروقات. على هذا النحو، يمكن أن تؤدي النسوية الثقافية إلى التمييز حيث يعتمد التوحيد على القواعد الأساسية للرجال. فالنسوية الثقافية تقدم تفسيرين: الأول وهو خبرة في الاتصال بين الجنسين، حيث تقترض أن النساء يعاملن بشكل مختلف لأنهن مختلفات. ومع ذلك، يتم استخدام المعايير أو القيم الموجهة للذكور للتقييم. بينما التفسير الثاني فقد شمل تفسير يقوم على ثقافة تنظيمية قائمة على النوع الاجتماعي. في حين تمثل الإطار النظري الثالث لـ "Asheraft" في اهتمامه بوجهة نظر النسوية التي تختلف فيها المرأة عن الرجل اختلافا جوهريا، كما يمكن أن تختلف عن بعضها البعض، فطبيعة هذا الاختلاف نابعة من شبكة محددة من العلاقات الثقافية والسياسية والزمنية والمكانية والاقتصادية، والتي يكون المرء فيها جزء لا يتجزأ منها. ويعد تحليل باركر "Parker" لروايات المديرات التنفيذيات الأمريكيات من أصول إفريقية مثالا على هذا النوع من الأبحاث. في حين تمثل الإطار الرابع لعمل أشرافت "Ashraft" النظرية في النسوية الراديكالية وما بعد البنيوية، تميزت هذه النظرية باهتمام الدراسات والنظريات بتعريف الجندر على أنه "محدد أساسي للاختلاف في المجتمعات الأبوية"، مع الاعتراف بأن الطرق الذكورية قمعية بشكل لا رجعة فيه، وأن المؤسسات المهيمنة تقوم على المبادئ الذكورية. بينما الإطار الخامس والأخير للتنظير النسوي، والمتعلق تحديدا بالنسوية ما بعد الحداثة، فقد أكد على أن الجنس ليس شيئا حقيقيا، باستثناء أنه بناء اجتماعي يتولد من خلال الخطاب. وعليه فمهمة الباحث تتمثل في تتبع كيف يولد الخطاب لتكوين المعرفة حول الجندر وتشريعته، حيث يعد تحليل "Kirby&Medved" للمواقع الإلكترونية وكتب المساعدة الذاتية مثالا على كيفية استخدام نهج النسوية ما بعد الحداثة للكشف عن كيفية استخدام لغة المؤسسة لإضفاء الطابع الاحترافي على عمل الأمهات في المنزل<sup>2</sup>.

يعتبر نموذج التنظيم النسائي "Feminist Model"، أحد النماذج الهامة التي تميز التنظيم، والتي تعنى كما ذكرنا سابقا بالسعي إلى تحقيق المساواة الطوعية والابتعاد عن التمييز بين الجنسين من الرجال والنساء، ركز هذا النموذج على ضرورة إيلاء أهمية بالغة لبعد الاهتمام بالدعم المعنوي لجميع الفاعلين

<sup>1</sup> Shockley Zalabak, Pamela, **fundamentals of organizational communication : Knowledge, sensitivity, skills, values**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Ninth edition, United States of America, 2015, P 55.

<sup>2</sup> Joann Keyton, **Communication in Organizations, Département of communication**, article in annual review of organizational psychology and organizational behavior, march 2017, p 510.

التنفيذيين في المؤسسة، والعمل على تشجيع المشاركة البناءة والفاعلة التي تسهم في التعرف على مشكلاتهم التنظيمية والشخصية ومحاولة إيجاد حلول لها وعدم تجاهلها كما هو الحال في التنظيمات ذات الطبيعة البيروقراطية، كشف هذا النموذج على أن الأساليب والأنماط المعتمدة من طرف النساء في تنفيذ المهام المكلفين بها تختلف عن تلك الأنماط التي تصدر من الرجال، وهذا ما أكدت على صحته الدراسة الشهيرة التي قدمتها **جودي روزنر "Judy Rosener"** والتي ركزت فيها على دراسة الأساليب المتبعة من قبل النساء في القيادة، وذلك بالتركيز على دراسة أساليب القيادة لدى 456 من النساء اللواتي نجحنا في الوظائف التنفيذية داخل التنظيمات، ومقارنتها بأساليب القيادة لدى الرجال الذين يعملون في نفس الوظائف التنفيذية القيادية بتنظيمات أخرى مشابهة. وقد توصلت إلى وجود العديد من الاختلافات الجوهرية التي تميز بين كلا الجنسين من حيث أساليب القيادة المتبعة من طرف كل واحد منهم، حيث كان الرجال يفضلون ممارسة النفوذ والسلطة، والاعتماد على الاتصالات الرسمية القائمة على توجيه الأوامر في التعامل مع الموظفين كخيار لضمان اتخاذ القرارات الرشيدة، وهو عكس الأسلوب المتبع من قبل النساء، فقد توصلت روزنر "**Rosner**" إلى أن النساء يتعاملن بالعاطفة وبتغليب الجانب الإنساني في تعاملاتهن المهنية، فهم لا يعتبرون بأن القوة هي الحل لضمان التسيير الكفاء، إنما يعتمدن ويملن إلى الاعتماد على التوجيه والاستشارة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

#### 4. المقاربة الوظيفية *Approche Fonctionnelle*:

تعتبر هذه المقاربة نقطة انطلاقا للكثير من النظريات المهمة بدراسة المجتمع وتفسير الظواهر الاجتماعية التي تتم في ضوءه في صورتها الكلية من دون فصلها عن بقية الأنظمة المحيطة بها والمؤثرة فيها، فكل العناصر المتعلقة بالمجتمع تحلل انطلاقا من الوظائف التي يقوم بها ومن الطريقة التي يؤثر بها في سير النظام الاجتماعي، ويعتبر الاتصال المعتمد على استخدام وسائل الإعلام إحدى الظواهر المناسبة للقيام بالتحليل الوظيفي الذي يعنى بدراسة طبيعة الاتصال وتحليل أوجه النشاط الإعلامية التي تتم باستخدام وسائل الإعلام، كما يهتم التحليل الوظيفي أيضا بعملية تحديد الوظائف التي يقوم بها المصدر من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وترقب السيناريوهات في صورتها الإيجابية أو السلبية المحتمل حدوثها<sup>2</sup>.

يقصر التحليل الوظيفي اهتماماته على دراسة ظاهرة معينة دون اللجوء إلى دراسة كل الظواهر المتواجدة في النظام الاجتماعي، حيث يستهدف هذا التحليل تحديد تأثيرات هذه الظاهرة على هذا النظام ومدى قدرتها على ضمان بقائه واستقراره، وفي هذا السياق نجد بأن **ميلفين ديفلير "Melvin Deviller"** قد قام بتطبيق التحليل الوظيفي على المؤسسات الإعلامية باعتبارها أنظمة اجتماعية جزئية تمارس

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 118، 119.  
<sup>2</sup> سعد سراي، مرجع سبق ذكره، ص 407.

وظيفتها في ظل مجتمع كلي يتأثر هذا الأخير بمختلف المضامين الإعلامية المنشورة والمتكررة، والتي تستجيب لإشباع حاجات بعض الفئات وتثير اهتمامهم<sup>1</sup>.

اهتمت هذه المقاربة بدراسة العديد من المواضيع من بينها: النماذج الاتصالية، توزيع الأدوار، طبيعة الرسائل، كما ركزت أيضا على النظر إلى المؤسسة على أنها عبارة عن بناء كلي داخلي تضم مجموعة من الأفراد اللذين يتبادلون الأدوار وتسد لهم العديد من المهام المختلفة، وعليه فالحكم على الكفاءة التنظيمية وفعالية الأداء على مستواها يتم في ضوء تحليل مختلف الرسائل الاتصالية الملقاة وتفسير الظواهر الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلف الأنظمة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### خامسا: أخلاقيات الاتصال التنظيمي ومعوقاته في المؤسسة

#### 1. أخلاقيات الاتصال التنظيمي:

يقصد بعبارة أخلاقيات ممارسة الاتصال الإجراءات والأنشطة والعمليات الاتصالية الروتينية وغير الروتينية، والتي يمكن الحكم عليها على أنها أخلاقية أو غير أخلاقية والتي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو عواقب وخيمة<sup>3</sup>. هذا ويقصد بها أيضا تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المؤسسات.

فأخلاقيات الاتصال التنظيمي تشير إلى نظم القواعد والأخلاق التي نستخدمها لتوجيه سلوكنا فهي ببساطة القيام بالأشياء الصحيحة داخل المؤسسة، وهذا النهج من الأخلاق ينظر في كل من العملية (كيف نتواصل) والمنتج (نتائج مادية ورمزية من السلوكيات اتصالاتنا)، وعلاوة على ذلك، فإن الاتصال الأخلاقي يعزز قيمة الإنسان وكرامته من خلال تعزيز الصدق والنزاهة والمسؤولية والنزاهة الشخصية واحترام الذات والآخرين كما أن التواصل غير الأخلاقي يهدد نوعية كل الاتصالات وبالتالي رفاهية الأفراد والمجتمع الذي نعيش فيه<sup>4</sup>. وفي هذا السياق هناك مجموعة من التساؤلات التي تطرح من بينها: هل من الأخلاقي أن تكذب؟ وهل تعتبر نفسك متخلفا إذا ما قمت بحجب معلومات عمدا عن شخص تعرف بأنه بحاجة ماسة لتلك المعلومات التي بحوزتك؟ وهل يجب أن تمدح شخصا حتى تكون لطيفا سواء في نظره أو في نظر الآخرين، على الرغم من أن المجاملة قد تكون غير صادقة؟ وهل من الأخلاقي أن تحجب معلومات عن رئيسك حول خطأ قمت بارتكابه؟ وما مدى الصدق الذي يجب أن يتوفر عليه الفرد حتى تسمح له الفرصة بتوجيه النقد للآخرين؟ كلنا نواجه صعوبة في تحديد سلوك الاتصال الأخلاقي، فالإجابة

<sup>1</sup> مي العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 16 - 181.

<sup>2</sup> سمية بن دحو، محاضرة مقدمة في مقياس الاتصال التنظيمي، ماستر 1، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2020/2019، منشورة على الرابط التالي: <https://elearn.univ-oran.dz>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2022/01/12، على الساعة 15:15.

<sup>3</sup> George Cheny, Steve May and Debashish Munshi, **The Handbook Of Communication Ethics**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York, 2011, p 168.

<sup>4</sup> Eisenberg, E. M, Goodall, H. L & Trethewey, A, **Organizational communication: Balancing creativity and containt**, Boston, Bedford/St. Martin's, 2009, p 47.

عن هذه التساؤلات ذات البعد الأخلاقي تستند إلى كفاءتنا في مجال الاتصال. فالاتصال الأخلاقي يعد شرطاً أساسياً مهماً لفعالية الأفراد والمنظمات على حد سواء<sup>1</sup>.

### 1.1. لماذا الاهتمام بدراسة أخلاقيات الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

لقد أصبح موضوع أخلاقيات الاتصال التنظيمي من بين المواضيع الحديثة التي استحوذت على اهتمام الدارسين، خاصة في ضوء انفتاح الأسواق، واشتداد المنافسة، وظهور التطورات التكنولوجية المتسارعة التي صاحبها انتشار الفضائح الأخلاقية نتيجة رغبة المؤسسات اللامتناهية في تحقيق الريادة والأرباح المتعظمة، وصرف اهتمامها عن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، هذه الأخيرة التي لا تقل أهمية عن تحقيق العوائد الاقتصادية.

تعمل المؤسسات في ظل هذا العصر في عالم محفوف بالعديد من المخاطر، وملئ بالعديد من التحديات والضغوطات التي أوجدتها التغييرات المتلاحقة، فرغبة المؤسسات في ضمان استمرار نشاطاتها والسعي لتحقيق الأرباح، وكذا التصدي لكل أشكال المنافسة المطروحة في بيئة الأعمال، أدى إلى تخليها عن جزء من مسؤوليتها الاجتماعية وعدم إيفائها بالتزاماتها الأخلاقية، جريا وراء تحصيل أكبر عائد اقتصادي، فعلى الرغم من اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات الردعية القائمة على تشديد الرقابة وتفعيل القواعد القانونية المهتمة بتقنين السلوكيات للحد من تقشي الظواهر للأخلاقية ومحاربة مختلف الممارسات الخاطئة والمتمثلة في الفساد الإداري، إلا أن هذه الإجراءات لم توتي أكلها، لأن المؤسسات اليوم أصبحت تعمل بالمبدأ القائل: بأن كل ما هو ممنوع مرغوب".

وعلى فقي ظل وقوع المؤسسات في المحذور، وتخطيها لالتزاماتها الأخلاقية في سبيل تحقيق الربح، ظهرت أصوات اليوم تنادي بضرورة التحلي بجملة من أخلاقيات الاتصال التنظيمي القائمة على إحلال القيم بدل القواعد والإجراءات، والتي من شأنها السماح بالحكم على السلوكيات ما إذا كانت أخلاقية أم لا، حماية للأفراد وحفاظا على خصوصياتهم<sup>2</sup>.

### 2.1. آليات إرساء أخلاقيات الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

ترتبط أخلاقيات الاتصال التنظيمي في المؤسسة بتحديد السلوكيات الأخلاقية والغير أخلاقية الواجب إتباعها من طرف الموظفين، مع التركيز على كل ما هو أخلاقي والعمل على نشر قيم التعاون والشعور بالمسؤولية، والانضباط، ودفع الموظفين للالتزام بها لتصبح جزء من ثقافة المؤسسة وأعرافها، والتي تعكس سمعتها وتخلق لها هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من جهة، والتي تعمل

<sup>1</sup> Shockley Zalabak, Pamela, op.cit, p 118.

<sup>2</sup> سعد العنزي، مؤيد الساعدي، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال، 2002، ص15، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.researchgate.net/publication/320843266>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/30، على الساعة 12:40.

على تعزيز أخلاقيات الاتصال بين كوادرها البشرية مما يسهم في ارتباطهم بمؤسساتهم ورغبتهم في تحقيق أهدافها من جهة ثانية<sup>1</sup>.

تواجه المؤسسات العديد من الصعوبات والمشاكل في طريقها نحو تطبيع موظفيها على التمسك بتطبيق أخلاقيات الاتصال في مختلف ممارساتهم المهنية داخل المؤسسة، بغية خلق وتوفير جو عمل يتسم بالموثوقية والشفافية بين جميع الأطراف الفاعلة على مستوى المؤسسة، هذه المهمة التي تعتبر أمر في غاية الصعوبة من أجل حث الأفراد على الالتزام بها، حيث تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ جملة من القرارات المشددة تجنبا لأي تجاوزات أو انتهاكات يمكن أن تمس بصورتها أو تهدد سمعتها<sup>2</sup>، وتتمثل أهم مبادئ أخلاقيات الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- **مبدأ الشفافية:** يتمثل هذا المبدأ في توفير المعلومات التي تتسم بالبساطة والبعد عن الغموض، وضمان تدفقها وانسيابها بالكم المناسب وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يمنح للأفراد هامش من الحرية من أجل الوصول للمعلومات ويزيد من وعيهم بها.
- **مبدأ المشاركة:** ويقصد بها تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تختص بتنفيذ مختلف الأنشطة والمهام المنوطة لهم، مع إعطائهم كافة الصلاحيات من أجل إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم، الأمر الذي يسهم في التقليل من حدة النزاعات والصراعات ويسمح بخلق بيئة عمل يسودها العلاقات الإنسانية الطيبة.
- **مبدأ المساءلة:** وتتمثل في تحمل كل من الرؤساء والمرؤوسين مسؤولياتهم تجاه وظيفتهم وتجاه المجتمع، وتقبلهم فكرة الخضوع للمساءلة، وتشمل المساءلة ما يلي: مساءلة الرؤساء عن مختلف أشكال التعسف الممارس نتيجة الاستخدام المفرط في السلطة، ومساءلة المرؤوسين عن مدى كفاءة أدائهم الذي يستوجب النزاهة والفعالية<sup>3</sup>.

### 3.1. المجالات الأساسية لأخلاقيات الخاصة بالاتصال التنظيمي:

لأجل فهم الاتصالات التنظيمية، من الضروري مراعاة أخلاقيات الاتصال التنظيمي، فالمؤسسة يجب أن تكون لها أخلاق، بمعنى لا يجب أن تبحث عن تحقيق الربح فقط، بل يجب أن تراعي واجبها الأخلاقي، والاجتماعي، والاقتصادي، فقد حددت البحوث والدراسات المهمة بأخلاقيات الاتصال التنظيمي المجالات الأساسية لأخلاقيات الخاصة بالاتصال التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد البخاري عموم، أخلاقيات العمل ودورها في توطيد وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، المجلد 01، العدد 01، 2018، ص 86.

<sup>2</sup> سارة زرقوط، دور أخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 46.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 48.

تستند الأخلاقيات الخاصة بالاتصال التنظيمي إلى مختلف الوظائف والمهام التي تؤديها المنظمة. وتتحدد هذه الأخلاقيات انطلاقاً من أهداف المنظمة، ومن الواجبات والمهام الوظيفية المنجزة من جانب الموارد البشرية. لذا يطلب من الأفراد داخل المنظمة أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية بأخلاق ولطف ومبادئ، حيث تعتبر جوانب الصدق والنزاهة والأمانة عناصر أساسية يراهن عليها الاتصال التنظيمي، باعتبارها جوانب مهمة وجب أخذها في عصرنا الراهن بعين الاعتبار من أجل فهم أخلاقيات الاتصال في المنظمة. إذ لا بد عند انخراط الأفراد في عملهم وشروعهم في مزاولة واجباتهم الوظيفية أن يتحلوا ويتصفوا بالأمانة في عملهم، وأن يتواصلوا مع زملائهم اللذين تجمعهم بهم مصلحة مشتركة بطريقة مهذبة وهادفة، وأن يكونوا صادقين في جميع المجالات مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم، وأن يتعاونوا مع الأطراف الخارجية بنزاهة.

فكثير من المؤسسات من تحوي بداخلها عدد من الأفراد اللذين ينتمون إلى جنسيات و أديان وطوائف وأعراق وعقائد مختلفة، والذين لديهم ثقافات وخلفيات مختلفة. الأمر الذي أوجب على المنظمة ضرورة توفير فرص متكافئة لهم وأن لا يكون هناك أي نوع من أنواع المعاملة التمييزية على أساس هذه العوامل. فالاختلافات بين الأفراد داخل المنظمة لا تتوقف على العناصر سألفة الذكر فقط إنما توجد أيضاً فوارق بين الأفراد على أساس مؤهلاتهم التعليمية ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم. واستناداً إلى هذه الاختلافات، تختلف واجباتهم الوظيفية ومناصبهم داخل المنظمات. وبناءاً عليها يتبوأ الأفراد مناصب مختلفة على أساس مؤهلاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم. فعلى المنظمة أن تسمح للأفراد بطرح مآلهم لأجل معالجتها وإيجاد حلول مناسبة لها، وكذا تمكينهم من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل بالتنسيق نحو تحقيق الأهداف العامة. فأقرار حرية التعبير والسماح بتنوع وجهات النظر وقبول الخلافات يساعد على اتخاذ القرارات المستنيرة والمسؤولة، والتي تعد من الأخلاقيات التنظيمية الهامة في مجال الاتصال. هذا بالإضافة إلى العمل على خلق مشاعر الرضا والراحة والطمأنينة لدى الأفراد من خلال الابتعاد عن تعريضهم لأي نوع من أنواع الضغط، إذ ينبغي أن يتاح لهم الوقت الكافي لإنجاز المهام الموكلة لهم داخل المنظمة. كما يجب أن تكون هناك لغة مشتركة يمكن للأفراد من خلالها الاتصال ببعض البعض بطريقة فعالة. فالسماح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتطلب عادة تنظيم اجتماعات، وضمن هذه الاجتماعات تعطى الفرصة المتساوية لجميع الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم.

هذا ويعتبر تعزيز وتنويع الوسائل والمصادر التي تيسر عملية اتصال الأفراد فيما بينهم من الأخلاقيات التنظيمية الضرورية في مجال الاتصال. فمن المهم توافر الوسائل والدعائم الاتصالية وتنوعها لمساعدة الأفراد على الاتصال، ولتحقيق الإمكانيات البشرية وتعزيز رفاه الجمهور الداخلي ورضاه. ففي داخل المنظمة على سبيل المثال، تتسم الحواسيب والهواتف بأهمية حيوية في تيسير سبل الاتصال بين الأفراد، ولذلك ينبغي الحفاظ على هذه الحواسيب والهواتف بشكل جيد وينبغي أن تتاح للأفراد إمكانية

الوصول إليها. وينبغي أن تكون ظروف العمل البيئية مواتية ومحفزة حتى يشعر الأفراد بالحماس والتفاني في عملهم<sup>1</sup>.

فتوفر نظام اتصالات فعال داخل المنظمات يعتبر مفتاح الكفاءة المهنية وبمثابة حافز يشجع الأفراد على بلوغ الأهداف، فلا توجد منظمة اليوم بمفهومها الحديث لا تمارس الاتصال التنظيمي. ففي معظم الحالات يقضي الكثير من الأفراد وقتهم في الاتصال، وبالتالي، فإن الأخلاقيات تنعكس إلى حد كبير في عمليات الاتصال. وفي الوقت الحاضر، فإن عدد العاملين في الإدارات والمكاتب أكبر من عدد العاملين في مجال الإنتاج. وهو ما يستدعي إدخال تحسينات على الاتصالات التنظيمية، التي تتطلب وجود تعاون مكثف وعميق بين الموارد البشرية والمستويات الهرمية. وعليه تتطوي أخلاقيات الاتصال التنظيمي على مشاركة وتبادل المعلومات والآراء والمعارف عند تنفيذ الاختيارات المهمة، ومطالبة الأفراد أيضا بمراعاة سمات السرية والخصوصية. فبمجرد تعيين وتوظيف الموظفين، من الضروري توفير التدريب لهم وتعريفهم وإطلاعهم على مختلف الجوانب المتعلقة بالمنظمة، مثل التاريخ، الأهداف والغايات، وظروف العمل البيئية، وأداء الواجبات والمهام الوظيفية، وأخلاقيات العمل، واستخدام الموارد والمعدات. إذ ينبغي أن تعمل المنظمة جاهدة على إكساب الأفراد مجموعة من المبادئ كالقناعة والاكتماء الذاتي والاعتراف بمسؤولياتهم. فكل هذا لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل وجود اتصال فعال ومنظم داخل المنظمة الذي إذا ما أحسن استخدامه فإنه يؤثر تأثيرا إيجابيا على فعالية المنظمة وكفاءتها، كما تعتمد أيضا أخلاقيات الاتصالات التنظيمية على نوعية وكمية المعلومات المقدمة للموظفين أثناء عملية العمل، وفي الأخير يجمع العديد من الباحثين بأن الحفاظ على السمات الأخلاقية متروك (مسؤولية) القادة والمديرين<sup>2</sup>.

#### 4.1. تصنيف رايدينغ "Redding" للاتصالات التنظيمية غير الأخلاقية:

دعا رايدينغ "Redding" المهتمين بدراسة مجال الاتصال التنظيمي "للاستيقاظ" والبدء في دراسة الأخلاق، والتخلي بالتواصل المسؤول والأخلاقي في ممارسة وأداء المهن والأعمال التجارية والصناعية. فقد تمكن "Redding" من وضع تصنيفا أساسيا للتواصل التنظيمي غير الأخلاقي، والذي تألف من ست (06) فئات أساسية تمثلت فيما يلي: الإكراه (الفئة القسرية)، الهدم (الفئة التدميرية)، الخداع (الفئة الخادعة)، الرقابة والتدخل "التطفل" (الفئة التدخلية)، سري (الفئة السرية)، التلاعب (استغلالي).

• الإكراه: الفئة الأولى من الاتصالات التنظيمية غير الأخلاقية التي ناقشها "Redding" هي ما أطلق عليه بالأفعال القسرية. فقد عرف "Redding" الإكراه على النحو التالي: "استخدام سلوكيات غير

<sup>1</sup> علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2016، ص 153.

<sup>2</sup> Radhika Kapur, **Organizational Communication**, article publié au lien suivant: <https://www.researchgate.net>, consulté le: 11/07/2021, a 20:00 h.

أخلاقية في التواصل فالإكراه حسبه يتمثل في إساءة استعمال المشرف للسلطة، وممارسته للعديد من الضغوطات المتمثلة في: عدم التسامح مع المعارضة، وفرض قيود على حرية التعبير، ورفض الاستماع، واللجوء إلى الاعتماد على القواعد واللوائح الرسمية لعدم السماح للأفراد بالمناقشة وطرح انشغالاتهم وسحق الشكاوي.

• **الهدم:** الفئة الثانية من الاتصالات التنظيمية غير الأخلاقية التي ناقشها "Redding" هي ما سماه بالأفعال المدمرة والتي عرفها بأنها: "شكل من أشكال الاتصال العدواني الشفهي الذي ينطوي على استخدام العبارات الهجومية التي تقلل من تقدير الآخر وتهدف إلى تشويه سمعته واللجوء إلى اللامبالاة كأسلوب لتجاهل القيم الأساسية للآخرين وتشمل: التلميحات، الشتائم، التنازب والتهكمات (خاصة تلك المتعلقة بالجنس أو العرق أو العقيدة)، هذا بالإضافة إلى ممارسة الغدر وشن الهجمات، والكشف عن معلومات سرية بهدف تشويه صورة فرد ما أمام الملأ، كما يعتبر الصمت أيضا من السلوكيات الغير أخلاقية التي تؤثر على اتصالاتنا مثل عدم تقديم التغذية الراجعة المتوقعة كالاقرار والثناء على مجهودات الأفراد نتيجة تقديم عمل جيد وكفاء، بحيث ينظر إلى مرسلي الرسائل (المديرين) على أنهم باردون وعديمي الإحساس.

• **الخداع:** الفئة الثالثة من الاتصالات التنظيمية الغير أخلاقية التي ناقشها "Redding" هي الأفعال الخادعة والتي عرفها على أنها: "السلوكيات الاتصالية التي تعكس التحريف المتعمد للحقيقة من أجل الخداع أو الغش أو الاحتيال بغية الحصول على ما يريدون في العمل بغض النظر عن الطرق الشرعية المعتمدة في الوصول إلى هدفهم. ومن بين التصرفات التي تدل على هذا الموقف تقديم رسائل مظلمة عمدا تحتوي على قدر عال من الغموض، أو اللجوء إلى استخدام تعبيرات بيروقراطية رسمية لتغطية العيوب والتستر على النقائص والأعمال المحرجة التي كانوا طرفا في حدوثها".

• **الرقابة والتدخل:** وتمثل الفئة الرابعة من الاتصالات التنظيمية غير الأخلاقية التي ناقشها "Redding"، والتي أعطى لها مصطلح الأفعال التدخلية أو التطفلية والتي عرفها على أنها: "السلوك الاتصالي الذي يتم عن طريق استخدام أجهزة لأجل استقبال الرسائل ومراقبتها". على سبيل المثال: استخدام الكاميرات المخفية، والتنصت على الهواتف، والاعتماد على تكنولوجيا الحواسيب المتطورة لأجل متابعة الموظفين ورصد سلوكياتهم، فكل هذه التصرفات تمس بحقوق الإنسان وتخدش بحقه المشروع وهو تمتعه بالخصوصية، فهذا السلوك أصبح يطلق عليه مؤخرا مصطلح الرصد الإلكتروني.

• **السرية:** وتمثل الفئة الخامسة من الاتصالات التنظيمية غير الأخلاقية التي ناقشها "Redding" والتي عرفها بأنها: "أشكال مختلفة من الاتصالات الغير شفوية والتي يأتي الصمت في مقدمتها كونه يلخص كبت المعلومات وعدم البوح بها وتخزينها، بل وتشمل إخفاء المعلومات وتجنب الكشف عن



الحقائق التي إذا ما أزيل الستار عنها سوف تكشف عن سوء التصرف أو عدم الكفاءة من جانب الأفراد اللذين يتقلدون مناصب عليا ويشكلون مركز السلطة والقوة"<sup>1</sup>.

- **التلاعب (الاستغلال):** تمثلت الفئة الأخيرة من الاتصالات غير الأخلاقية التي ناقشها رايدينغ "Redding" في التلاعب والاستغلال والتي عرفها على أنها: "ذلك التصرف الذي يمنع فيه المصدر المتلقي عمدا من معرفة النوايا الفعلية للمصدر وراء الرسالة التواصلية"، فرادينغ "Redding" اعتبر هذه الأعمال غير أخلاقية وأطلق عليها مصطلح الديماغوجية والتي تعني الشخص الذي لا يولي أهمية لمصلحة الآخرين ويفضل مصلحته بالدرجة الأولى، ويسعى إلى الحصول على الامتثال من خلال استغلال مخاوف الناس أو تحيزاتهم أو جهلهم"<sup>2</sup>.

في حين نجد أن ماتسون وبوزانيل "Mattson and Buzzanell" (1999) قد استخدموا منظور الاتصال التنظيمي النسوي للكشف عن التحيز الإداري للنهج التقليدي. فقد وصفوا وعرفوا السلوك غير الأخلاقي بأنه: "إجراءات وعمليات تواصلية تحاول تهميش بعض الفئات على حساب البعض الآخر وإسكاتهم وإضعافهم، وممارسة القوة وكل أشكال السلطة عليهم، مع منعهم من حقهم في إبداء الرأي وإعطاء صوتهم". وعليه، فالأخلاق تفهم من خلال النظام الذي يسمح بإعطاء قيمة للاحتياجات الفردية والذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي صوت الأفراد والجماعات. وفي هذا الصدد يصفه تشيني وكارول "Cheney and Carrol" (1997) بأنه محصلة مختلف الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات في الاتصال مع الأفراد، والتعامل معهم كأشياء مثلهم مثل الآلات، والعواقب الناتجة عن هذه المعاملة"<sup>3</sup>.

وبالنظر إلى وجود علاقة وطيدة بين القيم السائدة في المؤسسة وأخلاقيات الاتصال التنظيمي فيها، فهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى العمال مثل القيم الاجتماعية والتنظيمية والمهنية، بحيث ترغب أغلب المؤسسات في أن يتوفر لدى عمالها حد من القيم المتعلقة بأخلاقيات الاتصال التنظيمي ولكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الإدراك، لذا يمكن اختصار العوامل المؤدية إلى رداءة القيم المتعلقة بأخلاقيات الاتصال فيما يلي:

- معاملة العمال بتمييز.
- تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- عدم توفر القدوة الحسنة داخل العمل، وضعف الهياكل التنظيمية والقيادات الإدارية والرقابة والإجراءات التأديبية.

<sup>1</sup> Jason S. Wrench, **An Introduction to Organizational Communication**, p 90-p 93, livre publié au lien suivant: <https://uilis.usk.ac.id>, consulté le: 06/10/2021, a 11:51

<sup>2</sup> Jason S. Wrench, **op.cit.**

<sup>3</sup> Bernadette Watson, John Gardner, **Organizational Communication: Challenges for the New Century**, article publié au lien suivant: <https://www.researchgate.net/publication/227690994>, consulté le: 02/08/2021, a 11:33 h.

- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات الاتصال التنظيمي والعمل<sup>1</sup>.

## 2. معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

وتتمثل في كل المعوقات والمشاكل والعراقيل التي يمكن أن تؤثر على نجاح العملية الاتصالية وتحول دون تسهيل عملية تبادل المعلومات، وجمعها، وتخزينها، ونقلها، وانسيابها بالشكل الصحيح، وعادة ما تختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها في المؤسسة، ومن أهم المعوقات التي تشكل عائق يقف حائلاً أمام الاتصال في تحقيق أهدافه ما يلي:

**1.2. معوقات شخصية:** هي مجموعة المعوقات المرتبطة بشخصية طرفي العملية الاتصالية سواء المرسل أو المستقبل، والتي يكون لها تأثير كبير على نجاح العملية الاتصالية وبلوغ الأهداف المنتظرة، باعتبارهما أساس الاتصال فبدونهما لا يمكن أن يكون هناك اتصال من أصله، ومن بين هذه المعوقات نجد ما يعرف بالتباين في الإدراك الناتج عن وجود فروقات فردية تؤثر على مدى إدراك الأفراد وحكمهم على الأشياء وفهمهم للمحتوى الاتصالي، بالإضافة إلى مدى توفر الثقة بينهما لأن غيابها بين المرسل والمستقبل أثناء الاتصال سوف تؤثر على انسيابية المعلومات وتدققها، ومن ثمة غياب التعاون الذي يسهم في نجاح العمل<sup>2</sup>.

## 2.2. معوقات تنظيمية: ويرجع أساساً إلى:

- كبر حجم المؤسسة الذي يصاحبه تعدد المستويات الإدارية وتوسع نطاق الإشراف الأمر الذي يؤثر على النقل السليم والواضح لرسائل الاتصالية ويتسبب في خلق صعوبة في الوصول للمعلومات.
- التداخل في الاختصاصات وغياب التحديد الواضح لصلاحيات، وعدم ظهورها بشكل بارز وجلي على مستوى الهيكل التنظيمي الذي يعتبر بمثابة وعاء داخلي تتوزع بداخله المهام وتتحدد في ضوءه الصلاحيات.
- قصور السياسة الاتصالية للمؤسسة وعدم نجاح هذه الأخيرة في توضيح رؤيتها المستقبلية وأهدافها الاتصالية لدى الموظفين.
- يؤدي عدم احتواء المؤسسة على قاعدة للبيانات، واصطدامها الدائم بالمشاكل وعدم استقرارها التنظيمي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> العبد عماد، نور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمى لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، 2016، ص 462.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 178.

**3.2. معوقات بيئية:** وتتمثل في جميع المشاكل والصعوبات التي تتحكم فيها مجموعة من العوامل التي يمكن أن تكون ناتجة من داخل المؤسسة أو من خارجها، مثل سوء التهوية، الإضاءة، الحرارة، الضجيج، إضافة إلى طبيعة مكان العمل، وكذا اللغة وعدم كفاية أدوات الاتصال، والتي كلها عوامل يمكن أن تؤثر على فاعلية الاتصال وتحول دون قدرته على النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

**4.2. معوقات نفسية اجتماعية:** تعتبر المؤسسة عبارة عن بناء اجتماعي تضم مجموعة من الأفراد الذي يختلفون من حيث العادات والتقاليد من جهة، ومن حيث البيئات التي ينتمون إليها من جهة ثانية، الأمر الذي أوجب على المسؤولين الاعتماد على الاتصال بغية خلق جو ودي قيمي أساسه الاحترام والتعاون المتبادل، وكذا السعي لتوطيد العلاقات الاجتماعية وتعزيزها بين جميع أطراف العملية الاتصالية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لتفادي حدوث أية مشاكل أو صدمات قد تؤثر على تحقيق أهداف الاتصال<sup>2</sup>.

**5.2. معوقات تقنية:** يمكن حصرها في العناصر التالية:

- عدم امتلاك ثقافة اتصالية تسهم في تسهيل العملية التفاعلية وتضمن وصول المعلومات إلى جميع المستويات.
- الافتقار للاختيار السليم والكفاء للوسائل الاتصالية التي تتناسب مع طبيعة المحتوى الاتصالي وخصائص الجمهور المستهدف.
- نقص اليد العاملة الكفئة والماهرة المتحكمة في استخدام التقنيات الاتصالية الحديثة.
- كثرة المعلومات أو حجب المعلومات واحتكارها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> شعيبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>3</sup> محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية: القضايا والإستراتيجيات، مطبوعة جامعة الكويت، 1996، ص 30.

## المبحث الثاني: واقع ورهانات الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي

لاقى الاتصال التنظيمي اهتماما متزايدا ونصيبا واسعا في أبحاث و دراسات العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وأصبح من الدعائم الأساسية التي باتت المؤسسات تهتم بها، باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تقوية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، في جو ديناميكي يدعم روح الفريق والعمل الجماعي ويرمي إلى توحيد الأهداف والولاء لها. إلا أنه في الآونة الأخيرة ومع ظهور الزخم التكنولوجي الكبير الذي أحدثته ثورة المعلومات وتكنولوجياتها وظهور الإنترنت والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية اتسمت بالمرونة والديناميكية وساهمت في تفعيل دور الاتصال في المؤسسات والقضاء على الأشكال النمطية والكلاسيكية لأساليب الاتصال داخل المؤسسات غيرت فيها نظرة المؤسسات إلى الاتصال من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

يعيش الاتصال التنظيمي اليوم أزمة حقيقية على إثر التحول الذي طبع الاتصال في العالم الرقمي، حيث أضفت الرقمنة تغييرات على مستوى الممارسات والعلاقات البينية وعلى مستوى الاتصال، وهو ما شكل فرصة أمام المؤسسات والمنظمات لإجراء هيكلة شاملة وإعادة التفكير في الممارسات الاتصالية على ضوء التحولات التي يشهدها الاتصال بفضل التحولات التكنولوجية وما أحدثته من تعديل في الممارسات الفردية والمؤسسية.

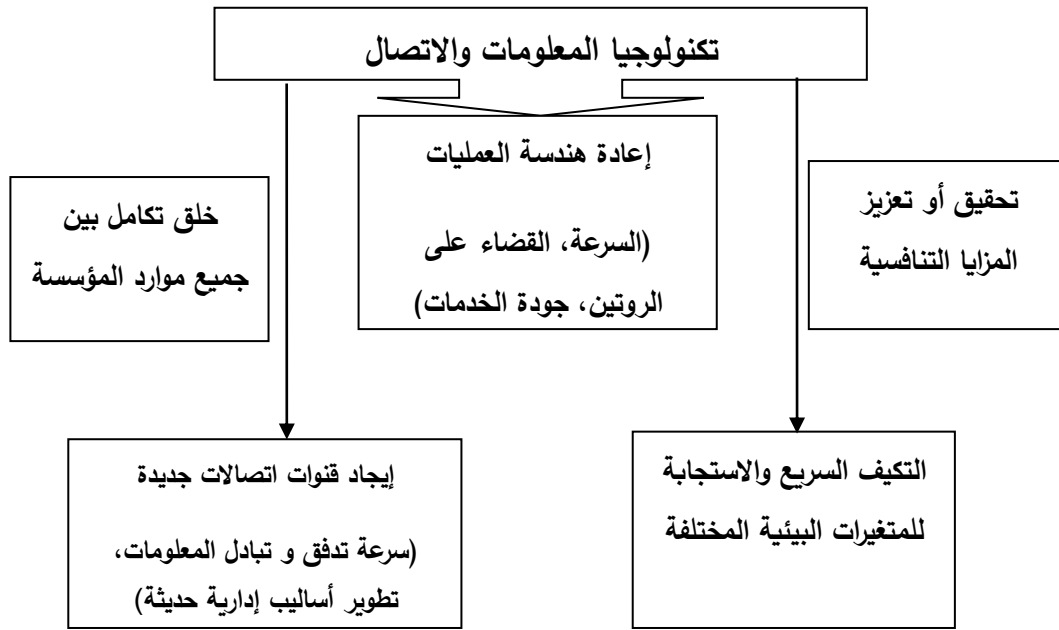
فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد على القدرة التنافسية كمعيار للتقدم والازدهار، فالاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، وغير من طبيعة الاتصالات التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات وساهم في خلق نوع جديد من الاتصالات وهي الاتصالات الرقمية، والتي بدورها ساهمت في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في أقل وقت وجهد ممكنين واتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة التي تساهم في حصول المؤسسات على الميزة التنافسية بفضل استخدام الإنترنت وغيرها من الوسائل الحديثة التي أتاحت الاتصال الفوري وعلى نطاق واسع ودون تكاليف، هذا بالإضافة إلى قدرتها على تطوير وتسريع مختلف الأعمال والمهام الإدارية وتجاوز الروتين ومركزية المعلومات.

### أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كميزة تنافسية

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة رهان إستراتيجي للمؤسسة تراهن عليه لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار، في عصر ازداد فيه عدد المؤسسات التي تتمتع بمزايا تنافسية نتيجة

الاستخدام الواسع لوسائل الاتصال الحديثة في التواصل والاتصال، فالتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى تشكيل ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة باحتلال الصدارة والريادة واستدامة نشاطاتها وتحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو البعيد، وهذا ما أثبتته البحوث والدراسات التي أنجزت في "Dauphine L'Observatoire"، في الفترة الممتدة ما بين 2002-2005، "أن المؤسسات التي تؤمن بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي السبيل الوحيد في تشكيل ميزة تنافسية، ظلت هي الغالبة والمتفوقة في احتلال الصدارة والريادة خلال فترة الدراسة"<sup>1</sup>. وعليه فالميزة التنافسية تتشكل بمجرد توجه المؤسسات نحو الاعتماد على التكنولوجيات المتطورة في مختلف أنشطتها وأعمالها الإدارية، مما يمنحها القدرة على إضفاء التحسينات على المنتج وتطويره، ومن ثمة مساعدتها في اكتشاف طرق مستحدثة أكثر فعالية من تلك التي يعتمد عليها منافسيها، الأمر الذي جعل هذه التكنولوجيات تحتل مكانة هامة في أداء جميع الأنشطة في مختلف المستويات التنظيمية والاتصالية نظرا للمزايا التي تتصف به<sup>2</sup>.

الشكل رقم (02): يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

## ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الرقمي للمؤسسات

تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد أصبحت ضرورة حتمية من ضروريات العصر، نتيجة لدورها الفعال في مختلف الميادين والمجالات، تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تمتاز بالتغيير الدائم وشدة المنافسة، ولكي تضمن البقاء والاستمرار في بيئة أعمال تتطلب الحذر واليقظة، استوجب

<sup>1</sup> Michel kalika, Management et TIC-5ans de e-management dans les entreprises, Edition Liaisons, paris, 2006, p 141.

<sup>2</sup> عبد الحكيم عمارة، رشيدة سبتي، مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية - آفاق وتحديات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2020، ص 388.

عليها استغلال الفرص التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة والتي تكسبها مزايا تنافسية وتحقق لها أداءا تنظيميا متميزا، فالتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تأثرت بها بيئة الأعمال أصبحت تجبر المؤسسات على نحو غير مسبوق إلى إعادة اكتشاف وبناء نفسها باستمرار، وتبني الأعمال الإلكترونية في ظل ثورة المعلومات.

لا يمكن للمؤسسات أن تستمر في تجاهل التحولات التي فرضتها الثورة الرقمية، التي ولدت تحديات مرتبطة بالمضامين والتفاعلية أكثر مما هي مرتبطة بالتكنولوجيا نفسها، مما دفعها إلى المسارعة في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كونها تكتسي بعد تنظيمي وإستراتيجي مهم جدا، وتميل إلى تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة رقمية تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصالات الإلكترونية قصد تقديم خدمات مميزة ذات طابع إلكتروني بفضل موارد بشرية مؤهلة تتميز بثقافة تكنولوجية ووعي معلوماتي يساعدها في الحصول على المزايا التنافسية أو تعزيزها وذلك لارتباطها بالسرعة والمرونة والديناميكية والقدرة على الإبداع، فالتكنولوجيا لم تقتصر على الاتصال بل امتدت إلى رقمنة وعصرنة الإدارة والخدمة وفيما يلي عرض لذلك:

### 1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوجه نحو الاتصال الرقمي:

تعد المعلومات موردا إستراتيجيا هاما بالنسبة للمؤسسة، زاد الاهتمام بها في ضوء الاستجابة المستمرة والتزايد المتلاحق لمواكبة كل أشكال التكنولوجيات المستحدثة التي تعد أحد أهم مقومات النجاح والتقدم في هذا العصر، فقد تم الاستفادة من هذه التكنولوجيات في جميع المجالات، منها مجال الإعلام والاتصال حيث أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد عليها وبصفة لامتاهية في القيام بانجاز مختلف المهام والوظائف، كونها تسمح بتسهيل عملية تبادل المعلومات وتداولها بسرعة كبيرة عن طريق استخدام شبكات الاتصال وأجهزة الإعلام الآلي.

كل هذا جعل الاهتمام باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم المزايا التنافسية التي تراهن عليها المؤسسات على اختلافها، لأنها بلغت مكانة أضحت فيها أحد أهم المعايير التي تقاس من خلالها قوة المؤسسات وتقدمها وذلك استنادا للشعار القائل بأن "من يملك القوة يملك المعلومة". فالتطور التكنولوجي ذو الزخم الكبير لم يعد يقتصر على الوسائل التقنية فحسب، بل امتد إلى إضفاء الفعالية الإلكترونية على الاتصالات الخاصة بالمؤسسة سواء في اتصالاتها الداخلية أو الخارجية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من المرونة الإدارية التي تشمل أنشطة التفويض والتمكين، وبلوغ أعلى

مستوى ممكن من الشفافية، وكذا إعادة النظر في طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، والمساهمة في بناء قاعدة للبيانات والمعلومات تساعد على تسهيل عملية الوصول للمعلومات وتبادلها بكل مرونة<sup>1</sup>.

يعتبر توفر السعة والقدرة الهائلة على التخزين ووجود الفعالية في المعالجة، وكذا ظهور السرعة والمرونة الاتصالية من أهم السمات التي ميزت هذه التقنيات المعتمدة على استخدامات التكنولوجيات الحديثة، التي ساهمت في إضفاء التجديد على مراحل انجاز العمل وتحقيق الأهداف المتعلقة بالرغبة في تحسين الأداء في مختلف المستويات الإدارية، وتغيير المنظومة الاتصالية من صورتها التقليدية التي يكتسبها الروتين وصعوبة الإجراءات وعدم الوضوح، إلى صورتها الحديثة التي تتسم بالدقة والسرعة في إنجاز المعاملات واتخاذ القرارات وتجاوز المعوقات المركزية التي تعيق أداء الخدمات والارتقاء بها، والتي تساهم في خلق نوع من الديناميكية والتفاعلية، التي تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في المؤسسة الأمر الذي ينعكس على تحسين أدائهم الوظيفي.

وعليه فالأثر الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التنظيمي يظهر من خلال توجه وتحول المؤسسات نحو الاعتماد على الاتصال الرقمي في جميع تعاملاتها الإدارية، وكذا مساهمة هذه التكنولوجيات في التقليل من الإجراءات الروتينية والأعمال الإدارية التقليدية، وتسهيل سرعة تبادل المعلومات نظرا للخصائص التي تتميز بها. فهذه التكنولوجيا أضفت فهما جديدا لأدوار ووظائف الاتصال، وأعطت فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين معها، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها، بل وساهمت في ظهور العديد من الوسائل والبدائل الاتصالية المعتمدة على تقنيات الحاسب الآلي، هذه الأخيرة التي أتاحت العديد من التقنيات المبتكرة والمتطورة والكثير من الأساليب المستحدثة والمتنوعة التي أعطت للمستخدم ولكل المؤسسات الفرصة في اختيار الطريقة التي تتناسب معهم والتي تسمح لهم بتبادل كميات هائلة من المعلومات والبيانات مع مختلف الأفراد المحيطين بهم وحتى المؤسسات في الوقت المناسب، وبأقل جهد ووقت ممكنين، ومن أمثلة هذه الوسائل والتقنيات ما يلي: الإنترنت، البريد الإلكتروني، الزوم، ومؤتمرات الفيديو وغيرها<sup>2</sup>.

## 2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية:

أدى ظهور الإنترنت وانتشار استخدام الشبكات الإلكترونية التي زاد استعمالها بفعل التطورات المتسارعة والتغييرات التكنولوجية التي فرضتها البيئة الخارجية وبيئة الأعمال إلى التأثير في جميع

<sup>1</sup> ولبد حسيني، القيم الجديدة للاتصال العمومي في المرفق الإلكتروني، الملتقى الدولي الأول الموسوم بعنوان النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، مقال منشور على الرابط التالي: <http://dspace.univ->

<sup>2</sup> عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، 2018، ص 978.

الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، هذه التحولات التي فرضت على مختلف المجالات الاستجابة لها من خلال التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في جميع تعاملاتها خاصة منها الإدارية والتنظيمية التي تقتضي التحول من الأساليب التقليدية في انجاز الوظائف إلى الأساليب الإلكترونية، باعتبارها أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة<sup>1</sup>.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وقتنا الراهن جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، الأمر الذي دفع معظم المؤسسات على اختلاف أنشطتها إلى ملاحقة الأحداث التكنولوجية رغبة منها في زيادة كفاءة الأداء وفعالية العمل، وضمانا للسرعة والإتقان في تقديم الخدمات وتخفيض الإجراءات وانجاز المعاملات والقضاء على البيروقراطية ومحاربة الفساد والوساطة والمحسوبية، فالإدارة الإلكترونية تعد حافزا معنويا لدفع الموظفين لبذل مجهود إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة، فحسن تسييرها يتوقف بالدرجة الأولى على ما تتوفر عليه المؤسسة من موارد بشرية مؤهلة على اعتبار أن هذه الأخيرة من أهم العناصر الحيوية والإستراتيجية بالمؤسسة، بل من العناصر الضامنة لحسن الأداء وفعالية التنظيم.

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات، فقد جاءت من ناحية كاستجابة واقعية لاستخدام تطبيقات الحاسوب وتطوير الأساليب التقليدية المعتمد عليها في انجاز الأعمال لتصبح أكثر فعالية ومرونة، ومن ناحية أخرى، فقد جاء استخدامها نتيجة لقدرتها على اقتصاد الوقت والجهد والتكلفة وتسهيل عملية تواصل الإدارة العليا بمختلف وحداتها الإدارية ومستوياتها<sup>2</sup>.

ومن بين القطاعات التي عرفت تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر نجد:

- **قطاع التعليم العالي وقطاع التربية:** عملت مختلف الجامعات الجزائرية على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية، على اعتبار أن عصرنة الإدارة ورقمنتها أصبح المعيار الأساس لتحديد رتب التطور والتقدم بين الجامعات الدولية والقائم أساسا على مدى تقديم المعلومات المستجدة والحديثة عبر مواقعها الافتراضية لتسهيل وتسيير أعمالها العلمية والبيداغوجية لاسيما ونحن أمام تحول نوعي يتجه نحو الانتقال إلى الجامعة الافتراضية والتعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني.
- **الإدارة الإلكترونية وقطاع بريد الجزائر:** تظهر استخدامات هذا القطاع ومواكبته للتطورات التكنولوجية في تعاملاته من خلال اعتماده على التطبيقات التالية: تقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت، خدمات الاطلاع على الرصيد، الشبك الإلكتروني، وبطاقات السحب.
- **الإدارة الإلكترونية وقطاع العدل:** قطاع العدل هو الآخر عرف استخدام واسع للرقمنة في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بغية تقديم خدمات إلكترونية ترنقي لتطلعات المواطنين.

<sup>1</sup> عنتره بن مرزوق آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 05.  
<sup>2</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 191، 192.



- الإدارة الإلكترونية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية: تقوم الإدارة الإلكترونية في هذا القطاع على عصرنه ورقمنة الإدارة العمومية وجعلها مسايرة للعصر من خلال تحديث مصالح الحالة المدنية، ومن أهم خدمات الإدارة الإلكترونية: بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري، البصمات، الصورة، الإمضاء<sup>1</sup>.
- الإدارة الإلكترونية وقطاع الصحة: يبرز إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الصحي من خلال إطلاق الشبكة الوطنية للتطبيق عن بعد لفائدة المرضى بمناطق الجنوب والهضاب العليا، بالإضافة إلى استحداث قطاع الضمان الاجتماعي لأنظمة عمل حديثة تتمثل في البطاقة الإلكترونية التي تسمى بطاقة الشفاء<sup>2</sup>.

### 3. تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوجه نحو الخدمة الإلكترونية:

لقد أفرز تعقد البيئة التكنولوجية والمعلوماتية الحالية ضغوطا وخلق تحديات أمام المؤسسات لإيجاد بدائل وخيارات لتبني إستراتيجية حديثة تتمثل أساسا في الاعتماد على النظام الإلكتروني وتعميم استخدام الإنترنت على مستوى جميع وحداتها من أجل تحقيق التقدم والتميز، فالمؤسسة تبني سمعة جيدة عن نفسها لدى جميع المتعاملين معها انطلاقا من طبيعة الخدمات المقدمة والتي لا بد أن تتسم بالجودة والاعتماد على كل التكنولوجيات المتطورة من أجل إضفاء العديد من التحديثات والتحسينات على نوعية الخدمات المقدمة، الأمر الذي يصاحبه تمكن المؤسسة من توقع حاجات مستخدميها وتسريع العمل على إشباعها، من خلال انتقالها وتوجهها نحو تقديم الخدمات إلكترونيا، هذه الأخيرة التي تسمح بتوخي كل سمات الدقة والموضوعية في تنفيذ مختلف الوظائف وأداء الأعمال الإدارية، ومن ثمة الحد من تكرار حدوث الأخطاء الناتجة عن الاجتهادات الشخصية، والتقليل من البيروقراطية والمحسوبية التي أثرت على السير الحسن للخدمات وعرقلة اتجاهها نحو المسار المنتظر بلوغه لكون أداء المهام أصبح يعتمد على توظيف التقنيات الاتصالية الحديثة والاستعانة بها في تنفيذ الإجراءات<sup>3</sup>.

- إن الاهتمام بجودة الخدمات يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المؤسسات المنتجة للخدمات، وذلك بسبب التغيرات الحاصلة في العالم وكذا ارتفاع مستوى الأداء للمؤسسات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات المنتجة للخدمات الاهتمام بجودة خدماتها المقدمة لضمان بقائها واستمرارها. مما سبق يمكن القول بأن تحسين أساليب تقديم الخدمة عبر طرق غير تقليدية (إلكترونية) ساهم في تحقيق العديد من المزايا نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> مهدية هامل، دور الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة العمومية وترشيدها بالإدارة المحلية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص ص 934، 935.

<sup>2</sup> عبد القادر شلال، أمينة أبو رب، تكنولوجيا المعلومات في الجزائر بين الواقع والأفق، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الرقمنة والتحول الاقتصادي، الجزائر، 2020، ص 09.

<sup>3</sup> شهرزاد مناصر، حاحة عبد العلي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 1204.

- **تقليل تكاليف الخدمة:** تتمثل في تجنب الأفراد الانتقال بين الإدارات من أجل الحصول على خدمة معينة، والاكتفاء بالاتصال الإلكتروني مع أي جهة رسمية يودون التعامل معها، الأمر الذي يسمح بتخفيض التكاليف الناتجة عن التنقلات الشخصية من مؤسسة إلى مؤسسة.
- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** يتم الاعتماد على تقنية الشباك الوحيد الذي يختص بتقديم خدمات للأنشطة التي لها نفس الخصائص الإدارية، وهي مصممة أساسا لربح الوقت، ولتمكين المؤسسة من الإيفاء بالتزاماتها، مع الحرص على تقديم الخدمة في وقتها من دون حدوث أي تأخير يمكن أن يمس بصورتها ويطل سمعتها.
- **توفير الدقة:** تشير الدقة هنا إلى الحرص الشديد على أن تكون الخدمات المقدمة إلكترونيا بعيدة عن أي تجاوزات يمكن أن ترهق كاهل المواطن، ويتجنب فيها الوقوع في الأخطاء الإدارية المعهودة في الإدارات التقليدية.
- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** يؤدي توظيف تكنولوجيا المعلومات في أداء الخدمة وتقديمها للمواطنين إلى تسهيل عملية الرقابة والتمكين من عملية مراجعة جميع الإجراءات المتبعة في تنفيذ المهام وأداء الأعمال، وبالتالي عدم القدرة على إخفاء المعاملات<sup>1</sup>.

### ثالثا: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة

أدى تميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعديد من الخصائص والسمات من بينها توفير السرعة والدقة في أداء المهام، وكذا قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات وحمايتها من أي تحريف يمكن أن يطلها إلى الارتقاء بأساليب الاتصال التي تسمح بتسهيل عملية الوصول للمعلومات وتبادلها بكل سهولة ويسر بين مختلف المستويات الإدارية، ففضل الاستعانة بتقنيات الاتصال المعتمدة على الحاسب الآلي وعلى شبكات الإنترنت، الإنترنت، والإكستراي، ودور هذه الأخيرة في إدارة الوقت وإلغاء التزامنية، تمكنت المؤسسات من إنشاء أنظمة وقواعد للبيانات والمعلومات ساهمت في زيادة تدفق المعلومات وتسهيل انسيابها بيسر.

وعليه ففي ضوء التأثير الكبير والضجة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد بأن الوعي العالمي قد اتسع وأدرك أهميتها في بناء المؤسسات والسير بها قدما، كما أيقن أيضا دورها الفعال في تحسين مستويات الاتصالات التنظيمية، الأمر الذي جعل المؤسسات اليوم تجد نفسها أمام رهان وحتمية تتطلب منها ضرورة مجارات ومسايرة هذه التكنولوجيات وتوظيفها للاستفادة من مزاياها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 03، العدد 03، 2013، ص 96.

<sup>2</sup> سومية عيسات، الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية في إدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016، ص 150.

## رابعاً: أسباب الانتقال والتحول من الاتصال التنظيمي التقليدي إلى الاتصال الرقمي بالمؤسسة

أدت حاجة المؤسسات إلى تدارك النقائص وتجاوز مختلف المشاكل التي تحول دون أداء مهامها الإدارية، وكذا رغبتها في بناء مكانة وخلق ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المؤسسات المنافسة على المستويين الداخلي والخارجي، إلى توجيهها نحو توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات قصد ضمان توفير المعلومات والبيانات وتسهيل إمكانية تبادلها بين جميع الهياكل الإدارية، الأمر الذي ينعكس على بلوغ الأهداف المنتظرة ومن ثمة تحسين الأداء، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدخلت العديد من المفاهيم كالإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والاقتصاد القائم على المعرفة، هذه المفاهيم التي بدورها أضفت العديد من التغييرات والتحديثات على طبيعة الوسائل الاتصالية المعتمدة في عملية الاتصال والتواصل مع الأفراد، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، الأمر الذي أسهم في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من المعلومات بشكل فوري وبدون تكلفة وبأقل وقت وجهد ممكنين<sup>1</sup>.

كل هذا جعل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوجه نحو الاتصال الرقمي صفة ملازمة ومنهجاً تسيير عليه المؤسسات، وركيزة مهمة لعمل الإدارة، فضلاً عن كونه مصدراً يعزز نقاط قوة المؤسسات ويخلق لها فرصاً جديدة في بيئة عالمية متسارعة ومتغيرة ومعقدة. الأمر الذي ألزم المؤسسات بمواكبة هذه التكنولوجيات والعمل على إدخالها وإدماجها في عمل المؤسسة، وتكييف سياساتها وبرامجها التنظيمية والاجتماعية مع الرقمنة بغية دفع تطورها وتقديمها نحو الأفضل، لأن هدف المؤسسات الأسمى هو البقاء والنمو، فلا نمو ولا بقاء من دون خلق موائمة بين الأعمال التي تتم فيها والتطور الذي يحصل في العالم وبخاصة في مجال أنظمة وتكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>، وعليه فرغبة المؤسسات في مجالات هذه التطورات وإدراج التكنولوجيات الحديثة في مختلف معاملاتها الإدارية يقودها نحو نمط جديد من الاتصال وهو الاتصال الرقمي، لذا فهناك العديد من العناصر التي تكمن وراء انتقال وتحول المؤسسة من الاتصال التنظيمي إلى الاتصال الإلكتروني أبرزها التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ووجوب مواكبتها ومسايرتها، وعموماً يمكن حصر أسباب ودوافع التوجه نحو الاتصال الرقمي فيما يلي:

- تصميم قاعدة للبيانات والمعلومات تسمح بتوفير المعلومات وتضمن تدفقها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب بين مختلف الهياكل والمستويات التنظيمية.
- العمل على بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي واعتماد التغيير في أساليب تنفيذ المهام الإدارية بدل التخصص الوظيفي.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 30.

<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، 2013، ص 311، مقال منشور على الرابط التالي: [https://drive.google.com/file/d/1BN\\_XBaKiK1iKOZ25rgpUskp2Hsj1S32Lqi/view](https://drive.google.com/file/d/1BN_XBaKiK1iKOZ25rgpUskp2Hsj1S32Lqi/view) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/04/01، على الساعة: 21:38.

- الاهتمام بالإدارة الجيدة للوقت باعتباره مورد رئيسي يسمح بحشد واستثمار كل الطاقات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنتظرة وفي الوقت المناسب.
- الاعتماد على التقنيات والوسائل الاتصالية الحديثة الأمر الذي يساعد على سرعة اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تطرحها بيئة العمل<sup>1</sup>.
- الاستجابة للتطورات التكنولوجية والعمل على توظيف مختلف الأساليب والتقنيات المتطورة التي تسمح بتبادل المعلومات والبيانات بطريقة مستمرة وفورية وإلغاء الحدود الزمانية والمكانية التي يمكن تعيق عملية التواصل.
- قيام المؤسسات بتمكين الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدم تجنب حصر الصلاحيات في يد صاحب النفوذ والسلطة، مع ضرورة الاستفادة من المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية الكفئة والماهرة<sup>2</sup>.
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات الناشطة في بيئة الأعمال، مع ضرورة عمل المؤسسات على إيجاد مجموعة من الخصائص والسمات التي تسمح بخلق مزايا تنافسية تجعل هذه المؤسسات تتفرد عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
- التطورات المتسارعة والمتلاحقة في مختلف الأساليب والتقنيات المستخدمة في الاتصال في بيئة الأعمال<sup>3</sup>.

#### وفيما يلي نورد بعض الفروقات بين الاتصال التنظيمي التقليدي والاتصال الرقمي:

يعتبر العصر الذي نعيش فيه اليوم عصر اتصالات ومعلومات سمته الأساسية الاعتماد على الأساليب والتقنيات الاتصالية المتطورة والمبتكرة، لأن قدرة المؤسسة في هذا العصر على النجاح في اتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي لا يتأتى إلا من خلال سعيها لتحقيق المواءمة بين الاتصال التقليدي والاتصال الإلكتروني أو الرقمي من أجل ضمان السير الحسن لأداء مختلف الأعمال والمهام المنوطة بها، وتجسيد مشروع الإدارة الحديثة المعاصرة، فهذه الفترة التي شهدت استثمارا وتوظيفا واسعا لتكنولوجيات الحديثة أطلق عليها الباحث السوسيولوجي الأمريكي ألفين توفلر "Alvin Toffler" بالموجة الثالثة، والتي جاءت بعد عصري الزراعة والصناعة، وفيما يلي توضيح لأهم الفروقات بين مفهومي الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي وأهم أوجه التقارب بينهما<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 75.  
<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2014، ص 132.  
<sup>3</sup> غسان الطالب، راکز علي محمود الزعاري، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 34.  
<sup>4</sup> أحمد بنابل، الإدارة بين الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي، مداخلة منشورة ضمن كتاب جماعي: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين الواقع والمأمول، 2021، ص ص 252، 253.

جدول رقم (03): يوضح أهم الفروقات بين الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي.

الاتصال الرقمي	الاتصال التقليدي	أوجه المقارنة
مجتمع إفتراضي وهو ما يطلق عليه مجتمع الظل (مجتمع إفتراضي).	مجتمع واقعي وهو ما يطلق عليه المجتمع المادي.	نوع المجتمع
مكان يلتقي فيه الأفراد دون الحاجة إلى الحركة، وهو شبكة الإنترنت ومختلف وسائل الاتصال.	المكان التابع للمؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد ضمن الهيكل والبناء النسقي للتنظيم.	أماكن ممارسة النشاط
هي مواعيد مفتوحة طول اليوم والتي تحدد حسب ما يحدده أعضاء الاتصال دون تقييد.	هي المواعيد التي تتناسب ومواعيد عمل المنشأة التي ينتمي إليها الأفراد المستخدمين.	مواعيد اللقاء
حضور عقلي فقط.	حضور جسدي وعقلي معا.	نوع الحضور
يفتقد لدفع العلاقات ولكنه يشجع الأعضاء على التحدث مع الآخرين دون أقنعة كما يساعد بعض الأعضاء للتخلص من الخجل والإنطواء.	التفاعل الاجتماعي يتسم بالدفع في العلاقات بين الأفراد المستخدمين واستخدام الإيماءات المختلفة، كما يرتبط التفاعل الاجتماعي هنا بطبيعة الشخصيات حيث كل شخصية تميل إلى نيل استحسان الآخرين.	التفاعل الاجتماعي
تنوع التغذية العكسية حسب نوعية الاتصال الرقمي، فأحيانا تكون فورية في المتزامن وأحيانا تكون مؤجلة في غير المتزامن.	يتميز بالتغذية العكسية الفورية أي الفعل ورد الفعل.	التغذية العكسية
الاهتمام بالمواضيع دون الأشخاص، وخلق أجواء هادئة للتفكير الحر والمستقبلي.	فن الإصغاء للغير، تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في الاتصال.	إمكانية تطبيق مبادئ الحوار
ضرورة انتقاء وسائل التعبير التي يمكن استخدامها حيث يصعب استخدام بعضها مثل الرحلات إلى أماكن محددة واقعية إلا أنه قد يستعمل بنجاح في المناقشات الجماعية، والمناظرات والاجتماعات.	يمكن من خلال استخدام جميع وسائل التعبير في خدمة المستخدمين.	وسائل التعبير

المصدر: أحمد بنابل، مرجع سبق ذكره، ص ص 252، 253.

## خامسا: تحديات وآفاق الاتصال التنظيمي في ظل تعاظم استخدام تكنولوجيا المعلومات وذيوع الاتصال الرقمي:

في ظل اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال نتيجة التزايد الهائل في عدد المؤسسات التي غزت جميع المجالات، واتساع السوق، وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية التأقلم مع جل التغيرات الجديدة التي باتت تميز الاقتصاد الجديد القائم على الرقمنة وعلى توفير السرعة في تنفيذ الأنشطة، لذا عمدت المؤسسات اليوم إلى الاستجابة لهذا المنحى الجديد والتوجه نحو الاتصال الإلكتروني من خلال قيامها بتصميم أنظمة اتصالية وقواعد للبيانات تسمح بتسهيل عملية جمع، ومعالجة، وتبادل المعلومات داخليا مع مختلف أعضاء التنظيم<sup>1</sup>.

لذلك لم يسلم الاتصال التنظيمي هو الآخر من تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فبالنظر إلى تعاظم استخدام مختلف الشبكات والتقنيات الاتصالية المعتمدة على التكنولوجيات الحديثة والمتطورة في مختلف البيئات التنظيمية، التي تتميز بقدرتها على تقديم كل الدعم التقني والفني وتذليل كل الصعوبات وتقديم مختلف التسهيلات التي تسمح بتوفير البنية المعلوماتية التي تكتسي خصوصية عالية، ازدادت معها متطلبات المؤسسات وحاجتها المستمرة إلى تطوير الوسائل والأساليب المعتمدة في عملية الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف سواء كانوا جهات أو مؤسسات، الأمر الذي جعل الاتصال الرقمي أو الإلكتروني حاجة ضرورية فرضتها رقمنة الإدارة وعصرنة التسيير<sup>2</sup>، فقد تحول الاتصال بعدما كان في شكله التقليدي يتسم بالمركزية والسرية واحتكار المعلومات، إلى شكله الإلكتروني القائم أساسا على التركيز على المشاركة والوضوح والشفافية وانسياب المعلومات وتوافرها بالكميات المطلوبة، كل هذا دفع بالمؤسسات إلى توسيع مجال توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة المعتمدة على الحاسب الآلي والإنترنت والإنترانيت والبريد الإلكتروني وغيرها، من أجل تبسيط العملية الاتصالية وتسهيلها واختصار الوقت والجهد وتقليل التكاليف التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

فتطور الاتصال التنظيمي اليوم أصبح مرهون بمدى قدرة المؤسسة على استقطاب التكنولوجيات الحديثة التي تقلل من المعاملات الورقية وتسهم في تحسين سير المعلومات مما يساعد ذلك في اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى بمدى توفر ثقافة تكنولوجية للمورد البشري في

<sup>1</sup> محمد شومان، عولمة الإعلام ومستقبل النظام الإعلامي العربي، مجلة عالم الفكر، المجلد 28، العدد 02، 1999، ص 92.  
<sup>2</sup> إيمان آيت مهدي، الاتصال المؤسسي وتعزيز مفهوم الثقافة الإلكترونية تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 109.

المؤسسة مؤهلة وقادرة على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في عملية الاتصال التنظيمي والتحكم فيها، وتتمثل الاستخدامات الجوهرية للتكنولوجيا الحديثة على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تصميم موقع إلكتروني خاص بالمؤسسة ليكون بمثابة وسيلة اتصالية تعتمد عليه في التواصل بجمهورها بنوعيه الداخلي والخارجي.
- إنشاء أنظمة معلوماتية وقواعد للمعلومات والبيانات تتاح على الشبكة تسمح للمستخدمين من الاتصال الفوري وتسهل عليهم عملية الوصول للمعلومات وتبادلها.
- استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال شخصي بين جمهور المؤسسة الداخلي وجمهورها في بيئتها الخارجية.
- تمنح الفرصة للمؤسسات إمكانية تصفح مواقع المؤسسات المنافسة لأخذ فكرة عن طبيعة أنشطتها والاطلاع على مهامها.

## خلاصة:

بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل من معطيات نظرية حول الاتصال التنظيمي برزت لنا أهمية وقيمة هذا النوع من الاتصالات الذي يعتبر الشريان النابض في قلب المؤسسة وبدونه لا يمكن لأهدافها أن تتحقق، فبالنظر إلى طبيعة المؤسسة وكونها نسيج اتصالي ونظام للمعاملات وسيرورة تنظيمية تتكون من جملة من السلوكيات، وجب عليها الاهتمام بالاتصال التنظيمي للحفاظ على استقرارها وعلى العلاقات التي تتم بداخلها، وذلك انطلاقاً من كونه يعتبر وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم، ويساهم في خلق شبكة تواصل تربط بين الأفراد داخل المؤسسة على جميع المستويات التنظيمية، ويوفر المناخ الملائم لتجسير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموارد البشرية التي تعد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة بل من أهم الدعائم الأساسية في تنمية وتطوير وبناء ثقافة المؤسسة.

فالالاتصال التنظيمي يعد أمراً ضرورياً يمكن الأفراد من أداء مهامهم بالكفاءة اللازمة، ويوجه سلوكهم ويحفزهم، كما يمكن المؤسسة في نفس الوقت من التكيف السريع والاستجابة الأولية للتغيرات الحاصلة، وعليه فبقاء المؤسسات واستمرارها في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة، وشديدة التنافس يفرض عليها الاستثمار في عالم الاتصال والاتصالات.



## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي إستراتيجية هادفة للتأثير على سلوكيات الأفراد وأداء

### المؤسسات

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل عام للولاء التنظيمي

أولاً: لمحة عن ظهور الولاء التنظيمي

ثانياً: الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة له

ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته

رابعاً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي وأبعاده

خامساً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

المبحث الثاني: أسس بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه بالمؤسسات

أولاً: محددات وآليات بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه

ثانياً: مراحل بناء الولاء التنظيمي وإستراتيجيات صناعته

ثالثاً: آثار الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة

رابعاً: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

خامساً: طرق قياس الولاء التنظيمي

خاتمة:

## تمهيد:

لقد حظيت البحوث المتعلقة بالجوانب المختلفة للسلوك البشري في إدارة الأعمال باهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة، وذلك بالنظر إلى قيمة هذه البحوث وأهميتها في تفسير بعض الظواهر السلوكية الخاصة بالموظفين، وما تقدمه من حلول للعديد من المشاكل التي باتت تؤرق عمل المؤسسات والمنظمات، وقد كان موضوع الولاء التنظيمي وكيفية صناعته وتكوينه أحد هذه الموضوعات البارزة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري، ويعزى هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على سلوكيات واتجاهات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة، فقد أضحت الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة، ومؤشراً دالاً على نجاح المؤسسات، فهو ثمرة جهود مضمّنية سعت الإدارات المختلفة إلى تحقيقه، حيث صرفت عليه الكثير من الجهود والأموال من أجل ترسيخه في سلوك ونفوس الموظفين من أجل كسب ولائهم وترشيد سلوكهم، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم وتوجيه جهودهم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي تصبو في النهاية إلى تحقيق أهدافهم وحثهم على العمل الجاد من أجل الارتقاء بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع.

فالولاء التنظيمي أصبح من بين الإستراتيجيات الهادفة التي دأبت المؤسسات على الاهتمام به لما له من أثر إيجابي على الفرد والمؤسسة، وكونه مؤشراً يسمح لها بالتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، ويساعدها على الاحتفاظ بالموارد البشري الذي يعتبر أساس وركيزة المؤسسة، والسبيل المؤدي إلى الرفع من مستوى وكفاءة التنظيم، من خلال ما يبذله من جهد ينعكس على فعالية وكفاءة الأداء، لذا فإن مصلحة المؤسسة تكمن في حسن اختيار الإستراتيجية التي تكفل لها الاحتفاظ بموظفيها وكسب ولائهم وخلق نقطة التقاء بين أهدافها وأهدافهم، مما يؤدي إلى نجاحها واستمرارها والوصول إلى تحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: مدخل عام للولاء التنظيمي

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من أكثر المواضيع أهمية في دراسة المؤسسات، بل من بين المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا لدى العديد من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، وقد نال الولاء التنظيمي نصيبا من الجهد البحثي والدراسي نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحصول على ولاء مواردها البشرية والإخلاص في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها، فالولاء التنظيمي يقاس بمدى تضحية الموظف بالمغريات التي تقدمها المؤسسات المنافسة لتي تعمل في نفس المجال، وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المؤسسة.

فرغبة المؤسسات في الحصول على ولاء تنظيمي قوي لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالرأسمال البشري، حيث باتت كيفية الحفاظ على هذا الرأسمال البشري من التسرب والاستقطاب من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والشرسة بينها وبين المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، ومما لا شك فيه أن وراء كل مؤسسة ناجحة إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج خاصة بتدريب الأفراد وصيانتهم والاحتفاظ بهم، أو برامج خاصة بتوفير مكافآت وحوافز جيدة.

فتحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى موظفيها مرهون بمدى توفير بيئة تنظيمية محفزة، ومدى توفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والمادية التي تسهم إلى حد كبير في إشباع احتياجات ورغبات أفرادها.

### أولا: لمحة عن ظهور الولاء التنظيمي:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات قديمة المنشأ وحديثة الاهتمام، حظي باهتمام العديد من الباحثين في علم النفس والسلوك وخاصة في علم الاجتماع ومنذ فترة زمنية طويلة، فقد وجد موضوع الولاء التنظيمي جذوره في كتابات إميل دوركايم "Emile Durkheim" وبالتحديد في مؤلفه الفكري الموسوم بعنوان: "تقسيم العمل الاجتماعي" الذي اهتم فيه بالكشف عن مصادر تأثير العوامل المعنوية والأساليب المتبعة في السلطة، كما ركز فيه على كيفية تحويل المؤسسات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال ديناميكية يسودها التعاون والتلاحم<sup>1</sup>، وفي ذات السياق فقد أشار العديد من الباحثين المختصين في مجال العلوم الاجتماعية والمهتمين بدراسة الظواهر الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي يعد امتدادا للولاء الاجتماعي المتمثل في ابتعاد الفرد عن العزلة الاجتماعية وإيمانه بالجماعة التي يتواجد فيها،

<sup>1</sup> عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط 1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998 ص 30.

الأمر الذي ينتج عنه ولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، فقد اقترن هذا المفهوم بالسلوك الإنساني الاجتماعي انطلاقاً من كون الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يعيش مع الأفراد في نفس البيئة الاجتماعية التي تتطلب القدرة على مواصلة الحياة فيها بناء علاقات اجتماعية جيدة توفر التعاون التماسك والقدرة على التأقلم، إضافة إلى الحاجة إلى الانتماء والإخلاص، بغية الوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة<sup>1</sup>، وعليه فرغبة الأفراد في إقامة العلاقات والميل نحو تنظيم اللقاءات والاجتماعات التي تحوي عدد كبير من الأفراد مرده إحياء وإيقاظ جملة المشاعر الداخلية المتمثلة في الحب، والإخلاص، وتلبية للعديد من الحاجات وإشباعها كالاحتواء، والانتماء، التي كلها عبارة عن مشاعر تسهم في بناء الولاء وتعزيزه، وفي هذا الصدد فهناك العديد من الكتابات التي أشارت إلى أن مفهوم الولاء قديماً قد ارتبط بالحرب والسلطة، أما حديثاً فقد ارتبط بالبيئة والقيم الأخلاقية<sup>2</sup>.

وعليه فهذا المفهوم لم يعرف طريقه إلى مجال الإدارة بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة إلا مع بدايات عام 1950<sup>3</sup>، غير أن الانتشار الواسع والاستخدام الكبير لهذا المفهوم لم يظهر بشكل بارز وجلي إلا منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بعد ظهور المدرسة السلوكية في نهاية 60 وأوائل 70 التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الحيوي والفعال في مجال التنظيمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن الدراسات المكثفة ومحاولة العديد من المنظرين التعرف عن طبيعة الارتباط بين الفرد والمؤسسة كان لها تأثير كبير في زيادة الاهتمام بهذا المفهوم<sup>4</sup>. ففي ضوء الاستجابة والتأثر بالتغيرات التي فرضتها البيئة الخارجية نجد بأن العلاقات شهدت عدة تطورات تأثر في خضمها الولاء متخذاً عدة أشكال لم تكن معروفة من قبل، فقد أصبح هذا المفهوم يقترن بالعديد من المفاهيم من قبيل الوحدة، الانتماء، التماسك، والالتزام، والتي نتج عنها ظهور أنواع عديدة للولاء كالولاء للأسرة والجماعة، الولاء للوطن، الولاء الديني، والولاء المهني للمؤسسات.

أجمعت كل الجهود البحثية واتفقت كل الدراسات على أن مفهوم الولاء التنظيمي مر بالعديد من المراحل وشهد خلال مسيرته العديد من التطورات على قرابة خمسين سنة، فقد كان أول استخدام لمفهوم الولاء التنظيمي من طرف هوارد بيكر "Howard Becker" (1960)، والذي اعتبره أوحادي الاتجاه اكتفى بحصره في مختلف التعاملات التي تتم بين الموظف والمؤسسة فقط، متجاهلاً بذلك ردود الفعل

<sup>1</sup> محمد أحمد إسماعيل، مفهوم الولاء التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال منشور بتاريخ: 2015/02/14، على الساعة 14:04، مقال منشور على الرابط التالي: <http://hrdiscussion.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/27، على الساعة 10:19.  
<sup>2</sup> الزهرة مولاي علي، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص 29.  
<sup>3</sup> هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2013، ص 78.  
<sup>4</sup> عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 89.

التي تسمح بالتعرف والكشف عن مدى ولاء الموظفين للمؤسسة، وهو الأمر الذي جعله محط للعديد من الانتقادات من قبل الباحثين الآخرين المهتمين بدراسة هذا المفهوم، نتيجة لصعوبة تطبيقه على أرض الواقع وكذا غياب أدوات القياس التي تسمح بقياس ولاء الموظفين في تلك الفترة.

وقد ظل هذا المفهوم مهيم ومستخدم بكثرة في كل الدراسات التي اهتمت بالولاء التنظيمي في تلك الفترة، كما بقي العمل بهذا المفهوم ساري على نحو قرابة عشرين سنة كاملة، إلى أن انبثق المفهوم الجديد الذي قدمه كل من أوريلي وشاتمان "O'reilly & Chatman" (1986) هذا المفهوم الذي شكل نقطة تحول جذرية في الدراسات السابقة، فقد ركز هذين الباحثين على أن الولاء يتكون من ثلاث أبعاد منفصلة لكنها في الواقع متحدة مع بعضها البعض، وهذا ما مهد فيما بعد لظهور نظرية أخرى حول الولاء التنظيمي عن طريق آلان وماير "Allen & Meyer" (1990) تتمثل في نظرية الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

فمفهوم الولاء التنظيمي ارتبط بمفاهيم المدرسة السلوكية في الإدارة وبثقافة المنظمة وغيرها من مفاهيم الإدارة العلمية التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في المؤسسات.

وبالرجوع إلى البدايات الفعلية لبحث موضوع الولاء التنظيمي نجد بأن النظرية الإدارية الإسلامية هي السبابة في ظهور الولاء التنظيمي، إلا أن الظهور الحقيقي لهذا المفهوم في الجانب الإداري ظهر وبرز بشكل جلي مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي تناولت الموضوع من زوايا محددة، ثم كان لكل من مدرسة الثقافة التنظيمية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة إسهامات بالغة الأهمية في نشأة وتطور مفهوم الولاء التنظيمي

### 1. الولاء التنظيمي في القرآن الكريم والسنة:

يمكن القول بأن أصول فكرة الولاء التنظيمي أخذت حيزا كبيرا في ديننا الإسلامي، فقد ارتبطت بدايات ظهور هذا المفهوم بظهور الخليفة، فقد ذكرت أغلب الكتابات المهمة بالجانب الديني بأن الله سبحانه وتعالى قد خص هذا المفهوم بالاهتمام وعده ركن وركيزة أساسية لا بد أن تقوم عليها كل الأديان، وقد ورد أول تأكيد على أهمية الولاء والالتزام، عندما عصى إبليس ربه من خلال امتناعه عن السجود لسيدنا آدم عليه السلام ومن ثمة مخالفته الامتثال لأوامره، وهو الأمر الذي اعتبره الله سبحانه وتعالى عسيانا واستحق بخصوصه الغضب وانتظار العقاب يوم البعث وقيام القيامة.

<sup>1</sup> محمد أمين مالكي، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، 2016، ص ص 43، 44.

وعليه نجد بأن ملامح الولاء التنظيمي في ظل النظرية الإدارية الإسلامية ظهرت بارزة من خلال الولاء للمبادئ والانصياع للأوامر المنبثقة عن العقيدة الإسلامية، لأن تلك المبادئ كان لديها مفعول ووزن كبير في تحقيق ولاء الموظفين للعقيدة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الولاء لمؤسساتهم، ومن ثمة فهي تكتسب المكانة العالية التي تجعلها قادرة على التأثير على سلوكيات الموظفين وكذا التحكم في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية وتوجيههم، وهذا انطلاقاً من كون معيار المسؤولية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعيار الولاء، هذين المفهومين اللذين يعبران عن معايير ذاتية داخلية تدفع الموظفين لإتباع السلوك الإيجابي في أداء مهامهم والعمل على المحافظة عليه من أجل تحقيق أهدافهم<sup>1</sup>.

## 2. الولاء في مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل نظرية الإدارة العلمية وبالتحديد رداً على المبادئ التaylorية التي اهتمت بالبحث عن أفضل الحلول لترشيد التسيير وعقلنة الإنتاج وزيادة المردودية في المؤسسات الصناعية، متجاهلة بذلك الوضعية النفسية المتردية والصعبة للموظفين نتيجة كثرة الاضطهاد والمعاملة القاسية وغياب البعد الإنساني، وهو الأمر الذي صاحبه ظهور العديد من المشاكل النفسية والإنسانية والعوائق التنظيمية التي من بينها: العجز عن رفع الإنتاجية وغياب ولاء الموظفين، وكثرة الإضرابات والغيابات.

كما سبق وأن أشرنا بأن الخلفية التاريخية والمعرفية لمفهوم الولاء التنظيمي ظهرت بفضل الإسهامات النظرية والتطبيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، التي أكدت على أن الحياة المهنية لا تتوقف على تحقيق الأرباح وجني العوائد المادية، وأن المؤسسة ليست مجرد كيان يضم العناصر المادية فحسب، بل هي عبارة عن مجمع يتم على مستواها أشكال متعددة من التفاعلات والتبادلات النفسية والاجتماعية التي تسهم في خلق بيئة عمل إنسانية مشجعة ومحفزة تشجع على تفجير المشاعر الإيجابية التي تجعل الأفراد يحسون بقيمتهم الفاعلة في بيئة عملهم، وتحثهم على بذل المزيد من المجهودات وتدفعهم نحو التفاني في انجاز العمل الذي يتولون القيام به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيبان، عنان محمد أحمد حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 306، 307.  
<sup>2</sup> نجم عبد الله الغزاوي، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 410.

### 3. الولاء في مدرسة الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية من أشهر المدارس وأحدثها في مجال دراسة المنظمات، كان لها الفضل في تقديم نموذج فكري جديد يحوي تفسير ورؤية جديدة لدراسة ظاهرة الولاء التنظيمي مركزة في ذلك على ثقافة المؤسسة التي تعد أحد أهم المكونات الأساسية للولاء التنظيمي لدى الأفراد والتي تقوم أساسا على جملة من القيم والأعراف التي تسهم في تشكيلها وبنائها، فالولاء يتضمن من منظور هذه المدرسة اندماج الأفراد مع مؤسساتهم وتوافق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المؤسسة، لأن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يصب في النهاية على تحقيق أهدافهم الشخصية، وعليه واستنادا لما تم عرضه يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يحمل في طياته البعد الأخلاقي الذي يجعل الموظف ولي لمؤسسته يدافع عنها في جميع الحالات بغض النظر عن مدى رضاه أو عدم رضاه عن نظام الحوافز والمكافآت، وبالتالي وبحسب هذا النموذج نجد بأن الولاء التنظيمي يكون نابعا من الاستعداد والميول الشخصي الذي يتأثر ببعض الظواهر التنظيمية المعاشة في بيئة العمل والتي تسهم بدورها في الحد من العديد من الظواهر السلبية المتمثلة فيما يلي: التسرب الوظيفي، التمارض، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الفرد إلى استغلال فرص الإجازات لترك المؤسسة<sup>1</sup>.

### 4. الولاء في مدرسة الجودة الشاملة Total Quality Management:

تعتبر مدرسة الجودة الشاملة عبارة عن توجه إداري يراهن فيه على توفير الجودة بالدرجة الأولى كونها أهم عنصر يمنح المؤسسة العديد من المزايا ويجعلها تتفرد على باقي المنافسين لها من أجل ضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال، هذه الجودة التي تعتمد على تمكين الموظفين بالمؤسسة من المشاركة في تعظيم الأرباح وتحقيق النجاح، هذا الأخير الذي لا يمكن بلوغه إلا إذا تمكنت المؤسسة من كسب ولاء جميع الزبائن سواء الداخليين أو الخارجيين، الحاليين أو المرتقبين وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة.

وتتمثل أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة وركائزها في إضفاء العديد من القيم والمبادئ التي لم يعتاد الموظفون عليها من قبل مثل كسر الملل والروتين الناتج عن طغيان الطابع الرسمي، إعطاء الحرية للموظفون في اختيار طرق العمل التي تتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى تغيير النظرة للمورد البشري من مجرد عامل إنتاج إلى مورد إستراتيجي أصبحت المؤسسات توليه عناية واهتمام تفوق

<sup>1</sup> بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 60.

أهميته جميع العناصر المتواجدة على مستوى المؤسسة، وهذا كله قصد كسب رضا الموظفين وتعزيز ولائهم لمؤسساتهم، ومن أجل أيضا خلق جو عمل إنساني يدعم إتباع السلوك الإيجابي وبما يعزز الولاء التنظيمي للأفراد<sup>1</sup>.

## ثانيا: الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة له

بالنظر إلى الأهمية القصوى التي إكتسها مفهوم الولاء التنظيمي مؤخرا باعتباره مؤشرا دلا على نجاح المؤسسات أو فشلها، فقد سعى الباحثون لبلوغ الدقة في تعريفه، من أجل ذلك حاولوا إقامة مقارنات بينه وبين مفاهيم بعضها قريب وبعضها الآخر مناقض تماما، وفي هذا المقام سوف نقوم بعرض بعض ما جادت به قرائح الباحثين:

### 1. علاقة الولاء بالانتماء:

قدمت لمفهوم الانتماء العديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف اهتمامات العلماء والفلاسفة الذين نظروا لهذا المفهوم، وهو الأمر الذي انعكس على تعدد الأبعاد وتنوعها بين ما هو فلسفي واجتماعي ونفسي، فقد تناوله ماسلو "Maslo" من خلال اعتباره بمثابة الدافع الذي يؤثر على سلوكيات الأفراد، أما إريك فروم "Fromm" فقد عدّه بأنه عبارة عن حاجة وجب على الفرد تلبيةها وتوفير جميع المتطلبات التي تسمح بإشباعها من أجل التمكن من التغلب عن الشعور بالعزلة والاعتراب والوحدة، متفقا في هذا الطرح مع ما قدمه ليون فستنجر "Leon Festinger" الذي اعتبر الانتماء هو الآخر عبارة عن اتجاه يتمظهر في شكل سلوكيات تبرز مدى تماسك وارتباط أفراد الجماعة مع بعضهم البعض وذلك بالاعتماد على عملية المقارنة الاجتماعية<sup>2</sup>.

بالرغم من كون مفهوم الانتماء يعد من أكثر المفاهيم تداولاً إلا أنه يعتبر في نفس الوقت من أكثر المفاهيم التي تقتقر لتحديد الواضح لمدلولاتها، ويرجع ذلك لاختلاف وجهات النظر بشأنه، فهناك من ينظر إليه على أنه يتمثل في عضوية الفرد في الجماعة، في حين أن هناك من يرى بأنه يتمثل في ارتباط الفرد بالمؤسسة وإحساسه بأنه جزء لا يتجزأ منها، وعليه وبناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن

<sup>1</sup> وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 37.

<sup>2</sup> عثمان بن صالح العامر، مفهوم المواطنة وعلاقتها بالانتماء، مقال منشور على الرابط التالي: <http://alhiwartoday.net> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/19، على الساعة 16:48.



هذا المفهوم يتحدد في إطار جملة المشاعر المتمثلة في الإخلاص والمحبة التي يظهرها الفرد أثناء قيامه بعمله، والتي تدفعه إلى التقاني فيه، وإلى بذل أقصى الجهود من أجل تحقيق الغايات المنتظرة.

انطلاقاً من جملة المفاهيم المقدمة لمفهوم الانتماء نلاحظ بأن هناك تداخل كبير بين مفهومي الانتماء والولاء التنظيمي، إلا أنه على الرغم من هذا الارتباط والاشتراك بينهم في أغلب المؤشرات، إلا أننا نجد بأن الولاء أكثر عمق كونه يحتاج إلى توفر ارتباط قوي وتضحية كبيرة من أجل المؤسسة<sup>1</sup>.

على الرغم من الصلة الوثيقة التي تربط بين مفهومي الولاء والانتماء من حيث المعنى، إلا أننا نجد بأن العديد من الباحثين قد اجتهدوا في تحديد نقاط الاختلاف بين هذين المفهومين ومن ثمة الوصول إلى التمييز بينهما، فمنهم من حدد الانتماء بكونه يتمثل في ارتباط الفرد بجماعة معينة وعضويته فيها، لأنه قد يكون الفرد عضو في جمعية أو هيئة أو نادي معين، في حين ذهب البعض الآخر إلى اعتبار أن اقتران الانتماء بالمشاعر وتحوله إلى طاقة تولد الرغبة في الاندفاع نحو العمل في اتجاه معين تكون له انعكاسات إيجابية على المجموعة، وعليه في هذه الحالة يتحول الانتماء إلى ولاء<sup>2</sup>.

وقد حدد في هذا السياق الكثير من الباحثين عدة تصنيفات للانتماء يمكن ذكرها على النحو التالي:

- فرد ينتمي إلى جماعة معينة لكنه يفتقر إلى الوعي بطبيعة هذا الانتماء ولا يدرك كنهه ولماذا أصلاً هو منتمي لهذه الجماعة.
- فرد ينتمي إلى جماعة معينة وعلى وعي بأسباب انتمائه لها ومدرك جيداً لذلك لكنه غير مقتنع بها وغير راضي عن انضمامه لها.
- فرد ينتمي لجماعة معينة ومدرك وواعي بأسباب انتمائه وانضمامه لها ويفتخر بذلك.

بناءً على ما تم عرضه يتضح أن التصنيف الثالث من تصنيفات الانتماء الواردة أعلاه هو الذي يتضمن مفهوم الولاء، وهو ما يقودنا إلى القول بأن الولاء هو أعلى مستويات الانتماء كونه يتطلب توفر الإدراك والفخر لدى الفرد بالمؤسسة، فالولاء والانتماء بالرغم من صعوبة الفصل بينهما كونهما مفهوميين شديداً الارتباط والامتزاج ببعضهما البعض، إلا أننا نجد أن هناك عدد من الباحثين كما أشرنا سابقاً قد أشاروا إلى أهم الفروق التي تميزهما في العناصر التالية:

<sup>1</sup> عبد المالك مجادة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية - الولاء التنظيمي نموذج، مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 173.  
<sup>2</sup> أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- يركز الانتماء على أن يكون الفرد عضو في جماعة معينة يندمج وينصهر فيها ويتوحد مع أعضاء الجماعة المنتمي إليها، في حين نجد أن الولاء أبعد من ذلك فقد يكون الولاء لفكرة معينة أو لقضية معينة، ومن ثمة فهو لا يقتصر على الولاء للجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- يركز الانتماء على أن يكون هناك تجاوب وانسجام بين الفرد وأعضاء الجماعة المنتمي إليها، بمعنى لا بد أن يكون الفرد مقتنعا ومدركا بحسن اختياره لجماعة التي ينتمي إليها ولا بد في نفس الوقت أن يكون يحظى بالقبول فيها، وهذا خلافا للولاء الذي يمتزج بجملة من العواطف والمشاعر والمبادئ التي توثق صلة الفرد بالجماعة، أو القضية، أو الفكرة المطروحة.
- يعتبر الولاء من بين الركائز الأساسية التي تسمح بتنمية الانتماء وتقويته نتيجة ارتباطه بجملة من الأحاسيس والعواطف، والمشاعر ذات الطبيعة الداخلية الوجدانية والمتمثلة في الإخلاص، الالتزام، الواجب، الطاعة، والتي تسمح بتوليد الاستعداد المدرك لدى الأفراد بالرغبة في أن يكونوا أعضاء ضمن جماعات معينة<sup>1</sup>.

## 2. علاقة الولاء بالالتزام:

قدم ثلة من الباحثين العديد من التعاريف لمفهوم الالتزام التنظيمي وهذا قصد إزالة الغموض واللبس وتوضيح الفرق بينه وبين الولاء التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم التي توضح المعنى الضمني لمفهوم الالتزام.

فقد عرف علماء علم النفس الالتزام على أنه الصلة الوجدانية ومجموع المشاعر والعواطف التي تجعل الفرد يندمج مع المؤسسة ويرتبط ويتوحد معها، الأمر الذي يدفعه على الاندفاع نحو العطاء والتفاني في العمل، مما يعود على المؤسسة بالنفع ويؤدي إلى زيادة مردوديتها وتحسين كفاءتها<sup>2</sup>.

وعليه فللالتزام التنظيمي تأثير كبير على نجاح المؤسسات وعلى زيادة فعاليتها وتحسين كفاءتها والارتقاء بمستوى أدائها، فوجوده لدى الموظفين وتوفره لديهم يجنبها الصرف غير الضروري للأموال على مستوى الفرد أو الجماعات، ومن جهة أخرى فإن عدم توفر الالتزام التنظيمي أو ضعفه يترتب عنه الكثير من المظاهر السلبية والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> عبد القادر محدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في صندوق الضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة أمونجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 61.

<sup>2</sup> خيرية محمد بن عثمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية، المجلد 30، العدد 120، 2019، ص 249.

- زيادة التكاليف نتيجة كثرة الغيابات المتكررة.
- قلة الإبداع والابتكار.
- الدوران الوظيفي وهجرة المؤسسة.
- ضعف الرغبة في أداء العمل نتيجة غياب التحفيز<sup>1</sup>.

بالرغم من كون مفهوم الالتزام التنظيمي يعد من أكثر المفاهيم القريبة من الولاء التنظيمي، إلا أنه هو الآخر لم يسلم من وقوعه في دائرة الخلط بينه وبين الولاء وهو ما ظهر جليا في الكثير من الكتابات المهمة بتحديد المفاهيم الإدارية، فقد أكد العديد من الباحثين على أن الالتزام التنظيمي يعد أحد مكونات الولاء التنظيمي، وأن هذا الأخير يشكل أعلى مستويات الالتزام التنظيمي، لأن كلمة الولاء نجدها ترتبط بأن يكن الفرد مشاعر المودة والإخلاص لفرد آخر، فهو تتجسد فيه فكرة الارتباط والصلة الوثيقة بالشئ وكذا التفاني في العمل، وهو عكس الالتزام تماما الذي هو عبارة عن كلمة تتمثل في الامتثال الأخلاقي، وعليه وكنتيجة لكون الولاء يعبر بقوة عن الالتزام فإننا نجد التقارب وارد بين هذين المفهومين<sup>2</sup>.

هناك العديد من الدراسات التي أولت اهتماما بالغا لمفهوم الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، فمن الباحثين من رأى بأنهما مترادفان، ومنهم من رأى بأنهما مختلفان وسوف نتطرق إلى بعض الآراء التي تثبت ذلك:

حيث يشير "الثمالي" إلى أن الالتزام **Commitment** والولاء **Loyalty** لفظان اتفق الباحثين على اعتبارهما مترادفين بالرجوع إلى معنى كل واحد منهما باللغة العربية، غير أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين باللغة الأجنبية توضح بأنهما مختلفين حيث تعني **Commitment** الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة "Loyalty"، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام والولاء التنظيمي<sup>3</sup>.

بينما فرق "الشودافي" بين هذين المفهومين من حيث اعتباره أن الالتزام التنظيمي يقترن بتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، في حين اعتبر أن الولاء يرتبط ببناء الاتجاهات والتصورات الإيجابية لدى الموظفين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

<sup>1</sup> فائق جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 47.

<sup>2</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 188.

<sup>3</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 32.

أما "الغامدي" فقد أشار إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء والالتزام التنظيمي، واصفا إياها بعلاقة الجزء بالكل، فقد اعتبر "الغامدي" بأن الولاء ليس مرادفا للالتزام التنظيمي لكونه يعد أحد المكونات الأساسية لهذا الأخير.

في حين أن هناك من يرى بأن الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي مفهومان مترادفان، حيث هناك من يرى بأن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني يتمثل في إبداء الفرد رغبته القوية في البقاء في العمل بالمؤسسة والارتباط بها واندماج قيمه مع قيمها وأهدافه مع أهدافها، أما الالتزام فهو عبارة عن سلوك يترجم رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل أم لا، والذي تتحكم فيه قرارات الفرد المبنية على أساس عدة مواقف متفرقة<sup>1</sup>.

في حين نجد أن هناك الكثير من الباحثين أيضا اللذين دلوا على أن هذين المفهومين مترادفين من أمثال جورج لوقان "George Logan" هذا الأخير الذي أشار إلى أن مفهوم الولاء والالتزام التنظيمي يتشابه من حيث المعنى والمحتوى وذلك انطلاقا من التعمق في جذور كل واحد منهما، ويظهر التداخل بينهم من حيث أن كليهما عبارة عن اتجاه إيجابي تنصهر بموجبهما أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم موظفيها من أجل تحقيق أهداف الصالح العام وليس أهداف المؤسسة فقط، فمؤخرا أثبتت الدراسات الحديثة بأن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، الأمر الذي يجعل النظرة للولاء تختلف من النظر إليه كمرادف إلى اعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمي الأساسية<sup>2</sup>.

### 3. علاقة الولاء بالاغتراب:

استحوذ الاغتراب هو الآخر على اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، فقد تعددت تعريفاته التي منها أنه "المعنى المضاد للانتماء والولاء"، وبين أنه شعور الموظف بالعزلة والاغتراب داخل المؤسسة التي يمتن العمل بداخلها نتيجة ترهل العلاقات وغياب الآليات المحفزة على البقاء فيها، الأمر الذي يصاحبه ميلاد شعور وإحساس الموظف بالرغبة في ترك العمل في المؤسسة لكونها أصبحت فضاء غير مناسب يعرقل أداء المهام والقيام بالعمل، مما يؤدي إلى التأثير على انتمائه وولائه لها، وهو ما ينعكس على مجهوده وعلى عطائه بداخلها.

<sup>1</sup> الالتزام التنظيمي، فصل منشور على الرابط التالي: <https://archives.univ-biskra.dz> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/21، على الساعة 19:05.

<sup>2</sup> مفهوم الالتزام التنظيمي في بيئة العمل، مدونة المناهج السعودية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://eduschool40.blog> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/21، على الساعة 20:12.

وبناء عليه، نجد بأن عدم شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمؤسسة يصاحبه شعورهم بالعزلة والاعتراب، نتيجة تدني ظروف العمل وقلة الاهتمام بنظام التحفيز، الأمر الذي يولد العديد من المظاهر السلبية التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، وعليه فولاء الأفراد وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم يزداد كلما ازداد اهتمام المؤسسة بهم وبإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية والعكس صحيح<sup>1</sup>.

يظهر الاختلاف واضح بين مفهومي الاعتراب والولاء التنظيمي، حيث يشير الاعتراب إلى وجود تناقض بين الفرد وجماعته فيما يخص القيم والأهداف، أما الولاء فهو يحيل إلى وجود الانسجام والتوافق في القيم والأهداف بين الفرد والجماعة التي يتواجد فيها، وعليه نجد بأن الاعتراب يظهر نتيجة عدم قدرة الفرد على إشباع حاجتين أساسيتين يعتبرتا من المكونات الأساسية للولاء:

- **الحاجة إلى النظام والمعنى:** يؤدي عدم وضوح الأهداف الناتجة عن عدم كفاءة الاتصال التنظيمي وفعاليتها داخل المؤسسة، إلى إصابة الفرد وتعرضه إلى حالة من القلق وغموض الدور، نتيجة قلة المعلومات واحتكارها، الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن تفسيرات وصياغة التصورات التي تسمح بتزويده بمستوى من الفهم الذي يجعله قادر على تفسير معاني العالم المتواجد فيه.
- **الحاجة إلى القبول الاجتماعي والانتماء والولاء للمؤسسة:** يتطلع الفرد دائما إلى الحصول على أعلى درجات الاحترام والتقدير من طرف الأفراد اللذين يتولون مراكز مهمة واللذين يكون لديهم تأثير كبير في حياته، الأمر الذي يجعله يتوخى إتباع السلوك الحسن الذي يستحسنه هؤلاء الأفراد لنيل القبول من طرفهم والحصول على رضاهم ومن ثمة المكافأة، ويجعله أيضا يتجنب السلوك المرفوض الذي يعرضه لتوبيخ والعقاب<sup>2</sup>.

### ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى خصائص الولاء التنظيمي باعتباره من السلوكيات غير الملموسة ثم التعرف على أهميته بالنسبة للموظف، وبالنسبة للمؤسسة، وبالنسبة للوطن.

#### 1. خصائص الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة ومؤشر مهم يعتمد عليه في قياس مدى الانسجام والتوافق المتبادل بين الفرد والمؤسسة، فهو عبارة عن حالة غير ملموسة يرتبط بالجانب المعنوي

<sup>1</sup> خضر لطيفة إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 30.  
<sup>2</sup> عبد القادر مجدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

ويظهر من خلال مجموع التصرفات والسلوكيات التي يبديها الأفراد داخل مؤسساتهم، فالولاء التنظيمي المرتفع يظهر لدى فئة الأفراد الذين يقدمون أقصى ما عندهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة العاملين بها والحصول على القبول من طرف الأفراد اللذين يلعبون دورا مهما فيها، كما يقترن أيضا بوجود الرغبة القوية لدى الأفراد في الاستمرار بالعمل فيها لأكثر فترة ممكنة، فعلى الرغم من اتفاق الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي وتنوعها إلا أنهم قد اختلفوا بشأن تحديدها، لكون هذه الأبعاد تتسم بالتأثير في بعضها البعض<sup>1</sup>. لذا يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص التي يمكن حصرها في العناصر التالية:

- يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الفرد القوية في البقاء بالمؤسسة واندماجه معها وإيمانه بها وتوافقه مع أهدافها وقيمها، وإبداء الاستعداد الإرادي في بذل مجهودات مضاعفة من أجل تحقيق أهدافها.
- يساعد الولاء التنظيمي المؤسسة على بناء علاقات إنسانية جيدة ومتينة بين جميع موظفيها في مختلف المستويات التنظيمية وتوطيدها، مما يسهم في الإحساس بها والتضحية من أجلها<sup>2</sup>.
- يقوم الولاء التنظيمي على ضرورة توفر القناعة والوعي التامين لدى الأفراد، الأمر الذي يجعل بناؤه وتشكيله يأخذ وقتا طويلا.
- يعتبر الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها بالاستعانة بالعديد من الظواهر التنظيمية التي تنتج انطلاقا من تصرفات وسلوكيات الأفراد الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة، والتي تعبر عن ولائهم لها من عدمه.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل التي تتعدد وتتنوع ما بين العوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل غير التنظيمية، وكذا الظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>3</sup>.

## 2. أهمية الولاء التنظيمي:

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد ولا يزال هذا الاهتمام مستمر إلى يومنا هذا، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء حيث يساعد في توليد الرغبة لدى الموظفين للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة

<sup>1</sup> إيد فتحى العالول، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> محمد الشريف شريب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2010، ص 78.

<sup>3</sup> خالد زحراح، بيئة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 11، 2018، ص ص 12، 13.

الغياب، كما يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية والحس المهني، ويوفر على المؤسسة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب موظفين جدد لسد حاجة المؤسسة من الكوادر البشرية.

فالمؤسسة التي تتجح في تحقيق الولاء في نفوس موظفيها وتتمكن من بنائه لديهم، سوف تتحول إلى حلم لا يكاد يفارق مخيلة الأفراد من أجل الحصول على فرصة للالتحاق بها والانضمام إليها، وهو الأمر الذي يلقي بثماره على المؤسسة ويساعدها في جذب أفضل الكفاءات وأحسن ما يوجد به سوق العمل من أيادي عاملة تمتلك الخبرة والمهارة العالية، مما يسهم في تحسين المردودية وزيادة الإنتاجية كما ونوعاً، وعليه فوجود ولاء مرتفع لدى الأفراد بالمؤسسة يجنبها الكلف والإنفاق غير الضروري نتيجة تأييدهم للمؤسسة وإيمانهم بقيمتها وأهدافها وزيادة الرغبة لديهم في الاستقرار بوظائفهم والاستمرار بالعمل بها لفترات زمنية طويلة<sup>1</sup>.

فقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن توفر المؤسسة على مستويات عالية من الولاء التنظيمي له دور وأهمية كبيرة كونه يرتبط بالاهتمام بالموارد البشري بالدرجة الأولى، وله أيضاً تأثير مباشر وواضح في التقليل من العديد من الظواهر ذات الطبيعة السلبية التي باتت منتشرة في جل المؤسسات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية: المساس بصورة المؤسسة وسمعتها، غياب المسؤولية واللامبالاة، هدر موارد المؤسسة وممتلكاتها، السرقة، السخط والتذمر المتزايد من سياسات المؤسسة<sup>2</sup>.

تظهر أهمية الولاء التنظيمي كمتغير تنظيمي جدير بالبحث واضحة انطلاقاً من كونه يعمل على إيجاد نقاط التقاء وتوافق بين أهداف المؤسسة وقيمها وأهداف الأفراد وقيمهم، فهو يجعل تصرفات الأفراد وسلوكياتهم يكتسبها بعد الالتزام والشعور بالمسؤولية والحس المهني النابع من الرغبة في بذل أقصى الجهود من أجل تطوير المؤسسة والسير بها نحو الأمام، فقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات بأن وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى الموظفين دليل على المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة في سبيل تحقيقه وبنائه كونها وجدت فيه الحل لرفع معنويات الموظفين، وإثارة دافعيتهم للعمل، ومساهمته في التقليل من معدلات الغياب وضمانه للاستقرار موظفيها في مناصبهم واتصافهم بسلوك المواطنة التنظيمية، فكل هذا لم يتأتى من العدم إنما من خلال حرص المؤسسة على فعالية اتصالاتها التنظيمية، وعملها الحثيث على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيها، والعكس الصحيح، فغياب الولاء التنظيمي لدى

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، المجلد 13، العدد 13، 2013، ص 108.

<sup>2</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 04، العدد 06، 2014، ص 80.

الموظفين منشأه سوء العلاقات وتدهورها، وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي وتدني الروح المعنوية لدى الموظفين<sup>1</sup>.

وفيما يلي توضيح أدق لأهمية الولاء التنظيمي على مستوى الموظف بشكل خاص، وعلى مستوى المؤسسة بشكل أوسع، وعلى مستوى الوطن بشكل عام:

- **أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للموظف:** يسهم الولاء التنظيمي في شعور الموظف بالراحة النفسية والثقة بالنفس التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، وبالقدرة على تلبية متطلباته الاجتماعية والمادية، فهو يساعده على إشباع حاجات الاحترام والتقدير، إضافة إلى تحقيق الذات بالوصول إلى أسمى المراكز الاجتماعية التي يطمح إليها، فهو يسمح بإثارة دافعيته وتحفيزه على العمل وإحساسه بالسعادة النابعة من تحقيق التميز والتفوق في الأداء، وهي ما تشكل المرحلة الأولى التي تسمح بالتقدم المهني لدى الفرد في العمل<sup>2</sup>.
  - **أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:** إن اهتمام المؤسسة ببناء الولاء التنظيمي والعمل على تعزيزه لدى الموظفين يعطي هؤلاء القدرة على الابتكار والإيثار وحسن المبادرة بالأفكار الخلاقة والمبدعة، مما ينعكس على تحسين الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة كما ونوعاً، ويخفض من المظاهر السلبية ومن التكاليف والخسائر الناتجة عن سوء الاستثمار في الرأسمال البشري والاستفادة من قدراته ومواهبه.
  - **أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للوطن:** تكمن مزايا الولاء التنظيمي وفائدته على المجتمع بشكل عام، في مخرجات المنتج الذي لا بد أن يكون بجودة ونوعية عالية تستجيب لتطلعات أفراد المجتمع، الأمر الذي يسهم في زيادة نسبة الناتج الكلي للدولة وتحسين وضعيتها<sup>3</sup>.
- إضافة إلى ما تم عرضه يمكن حصر الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إتباعها لسياسة الولاء واهتمامها به فيما يلي:
- **الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة:** يسهم الولاء في تحقيق هدف مهم من أهداف المؤسسة يتمثل في تزويد الزبائن بمختلف الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية التي تشبع حاجاتهم.

<sup>1</sup> خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترام النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 27.

<sup>2</sup> ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015، ص 46.

<sup>3</sup> ختام عبد الله علي غنام، مرجع سبق ذكره، ص 24.



- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم: يؤدي احتواء المؤسسة على موظفين أوفياء ومخلصين لها في تلميع صورتها بالخارج وتحسين سمعتها وإكسابها لعدد كبير من الزبائن الأوفياء، لهذا تتحرى المؤسسة العمل على إسعادهم وتوفير الظروف الداخلية المناسبة من أجل جذبهم والمحافظة عليهم.
- جذب أفضل الزبائن: ويتحقق ذلك من خلال إقدام الزبائن الخارجين على استهلاك منتجات المؤسسة وازدياد كثرة الطلب عليها نتيجة لنوعية والجودة المتوفرة فيها، الأمر الذي يمنحها الشهادة الحسنة والسمعة الطيبة.
- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين: وتتمثل هذه النقطة في مختلف الأطراف من مستثمرون مساهمون ورجال أعمال الذين يسعون لاستثمار في المؤسسة، والذين يكون هدفهم تقديم الدعم المادي للمؤسسة شريطة تقاسم الأرباح، فهم يعدون إحدى المصادر التي تسمح بتوفير التكاليف بالنسبة للمؤسسة واغناؤها من البحث عن مصادر تمويل مختلفة<sup>1</sup>.

انطلاقاً من الأهمية البالغة التي بات يحظى بها مفهوم الولاء التنظيمي، فإنه أصبح يتعين على كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها الاهتمام به وبكيفية غرسه في نفوس الموظفين وتميئته وتعزيزه، لما له من مزايا لا تعد ولا تحصى تعود عليها بالنفع على المدى البعيد<sup>2</sup>.

## رابعاً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي وأبعاده

### 1. المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

قسم العديد من الباحثين المداخل النظرية الخاصة بدراسة الولاء التنظيمي إلى ثلاثة مداخل: المدخل السلوكي ومدخل الاتجاهات والمدخل التبادلي، ويمكن التفريق بين المدخلين الأولين من خلال عنصر أساسي يتمثل في الاستثمارات المادية، حيث أنه في المدخل السلوكي يتحدد الولاء التنظيمي بالنظر إلى العوائد المادية والفوائد التي تعود على الفرد بالنفع لقاء استمراره في العمل بالمؤسسة وبالمقابل الأخذ بعين الاعتبار الخسائر التي يمكن أن تعترضه في حال تفكيره التحول إلى مؤسسة أخرى.

في حين نجد بأن مدخل الاتجاهات ينظر إلى الولاء التنظيمي وفقاً لبعده الارتباط السيكولوجي والوجداني للفرد ومدى شعوره بالارتياح و توافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة، وذلك بغض النظر عن ما سيجنيه من مكاسب مادية بعيداً عن كافة الإغراءات التي يمكن أن يحصل عليها أو تقدمه له

<sup>1</sup> صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص 83.  
<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 158.

مؤسسة أخرى، أما المدخل الثالث فيتمثل في العلاقة التبادلية التي تتم بين الفرد والمؤسسة، ويمكن عرض المداخل النظرية الخاصة بدراسة الولاء التنظيمي على النحو التالي:

**1.1. المدخل السلوكي:** ويقصد بها الطريقة التي تتحكم في توجيه سلوك الفرد والتي تؤثر على ارتباطه وتوحده بمؤسسته، وذلك بناء على مجموع الاستثمارات المادية والغير المادية التي كونها الفرد طيلة استمراره بالعمل بالمؤسسة، وعليه نجد بأن الولاء ينبع من العوائد التي يتحصل عليها الفرد نظير استمراره في العمل بالمؤسسة، أو انطلاقاً من تقديره لحجم الأضرار التي يمكن أن تلحق به جراء تركه العمل فيها<sup>1</sup>.

وعليه فهذا المدخل السلوكي يركز بصفة كبيرة على الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الفرد في تقنين تصرفاته، وإتباعه له في الحفاظ على كل التصرفات التي تكفل له الحصول على أشياء ذات قيمة مثل: النقود أو الوقت، والعكس صحيح، الاعتماد عليه لتقادي عدم خسارته للأشياء القيمة الممنوحة له والتي سيفقدتها نتيجة تفكيره تركه للمؤسسة<sup>2</sup>.

**2.1. مدخل الاتجاهات أو الموقفي:** يركز مدخل الاتجاهات على العلاقة التبادلية القائمة بين الموظف ومؤسسته، فعندما يعي الموظف بأن امتثاله لتحقيق أهداف المؤسسة سوف ينصب في النهاية على تحقيق مصلحته الشخصية أو الخاصة، فإن ذلك سوف يدفعه إلى العطاء ونحو بذل مجهودات إضافية لصالح المؤسسة، ومن ثمة فسوف يغيب عن تفكيره هاجس ترك المؤسسة لأنه أصبحت تربطه وتجمعه رابطة قوية بها بغض النظر عن حجم الامتيازات والعوائد المحققة، لأنه ضمن هذا المدخل يعتقد بأن الأفراد يقومون بأداء المطلوب منهم لأنهم يشعرون بأن ذلك من واجبه<sup>3</sup>.

يتسم مدخل الاتجاهات بالنظر إلى الولاء على أنه مجمل الاتجاهات الإيجابية التي تتعكس بالنفع على المؤسسة، حيث يرتبط الولاء من منظور مدخل الاتجاهات بضرورة وجود اندماج وارتباط قوي وتوافق بين أهداف وقيم المؤسسة وأهداف وقيم الموظفين فيها، إضافة إلى إلزامية توفر الرغبة القوية لدى الأفراد

<sup>1</sup> جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي - شركة صوفية سوق أهراس (LASA) أنموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص 48.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 51.

<sup>3</sup> خديجة عبادو، محمد الساسي الشايب، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة) -، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 18، 2015، ص 53.

للبقاء في المؤسسة الأمر الذي يصاحبه استعداد الأفراد لبذل مجهودات إضافية لمساعدة المؤسسة على تخطي المحن والأزمات، وعلى تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها<sup>1</sup>.

**3.1. المدخل التبادلي:** انطلق هذا المدخل في تأسيس وبناء أفكاره انطلاقاً من إسهامات نظرية التبادل عند كل من "هومانز وهيربرت سيمون وبيتر بلاو وبيكر"، وتقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية على افتراض مفاده التركيز على طبيعة العلاقة التبادلية التي تحكم ولاء الفرد والمؤسسة مع إضافة عنصر المنفعة التي يتوقعها كل طرف من الآخر والتي يستفيد منها كليهما معاً، فمرد كل عمل يقوم به الفرد هو رغبته وحاجته الملحة للحصول على مقابل، ومن هذا المنطلق نجد بأن الولاء التنظيمي يصبح في ضوء هذه العلاقة عبارة عن منتج طبيعي لعملية الإغراء<sup>2</sup>.

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على اعتبار أن الولاء ينتج بناء على العلاقة التبادلية التي تتم بين الفرد والمؤسسة، حيث أنه كلما أتيحت للفرد الفرصة للحصول على عوائد ومنافع من المؤسسة كلما كانت مستويات الولاء لديه مرتفعة وصلته بالمؤسسة وثيقة.

ينظر للولاء في إطار هذا المدخل على أنه محصلة للعلاقات التي تتم بالتبادل بين الموظف والمؤسسة، والتي تكون قائمة بالأساس على تبادل المصالح والمنافع وعلى المقايضة، الأمر الذي يجعل من الولاء عبارة عن اتجاه تراكمي قائم على اعتبارات منفعية يتأثر بطبيعة المغريات المادية وال نفسية مقابل الحصول على الولاء المنتظر، بمعنى أنه كلما كانت هناك استفادة مادية لصالح الأفراد وزيادة في حجم المنافع المتبادلة كلما كان هناك لديهم درجة عالية من الولاء لصالح المؤسسة التي يمارسون عملهم بها<sup>3</sup>.

## 2. أبعاد الولاء التنظيمي:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي نظراً لاختلاف آرائهم وأفكارهم، حيث لا يوجد بعداً واحداً للولاء بل توجد عدة أبعاد، فهناك من الباحثين من يرى بأن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض وهناك من يرى بأنها منفصلة عن بعضها، وتعزى أسباب تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلى:

<sup>1</sup> ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 62.

<sup>2</sup> فاطمة عطاء الله، حسين عبد اللاوي، أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2017، العدد 09، 2017، ص 07.

<sup>3</sup> وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013، ص 160.

أن المؤسسة مكونة من أفراد ينتمون إلى فئات وجماعات مختلفة، ولكل فئة وجماعة معينة أهدافا وقيما مختلفة، وبالتالي فولاء الأفراد يختلف باختلاف قيم وأهداف الفئات والجماعات التي ينتمون إليها.

إلا أن التصنيف الشائع هو التصنيف الذي اقترحه كل من آلان وماير "Allen & Mayer" سنة 1990 والذي سنعتمد عليه في دراستنا كونه الأشمل ويعبر عن مجمل الأنواع التي تم تصنيفها من قبل الباحثين الآخرين، فاعتمادنا لتصنيف "Allen & Mayer" لا يعني تجاهلنا لباقي الأصناف الأخرى، لذلك ارتأينا ذكرها كلها وعرضها كآلاتي:

فقد ميز كل من "مير واولين وسميث" بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

• **الولاء العاطفي (المؤثر) Affective Commitment:** ويتمثل في تعلق الفرد بالمؤسسة وتدخل مشاعره النفسية والسيكولوجية في زيادة ارتباطه بها وتوحده معها، ويتأثر هذا البعد بجملة من الخصائص المتحكمة في طبيعة عمله والتي تسمح له بالشعور بأن بيئة العمل تتبنى إستراتيجية تمكنه من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف المواضيع سواء الشخصية أو المهنية، ومن بين أهم هذه الخصائص نجد ما يلي: تفويض السلطة والاستقلالية، وضوح العمل من حيث طبيعته وأهدافه، الكفاءة، ورجع الصدى من الإشراف.

في هذا البعد يتجاوز الولاء التنظيمي الارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها من أجل الحصول على العوائد المادية، إلى الارتباط بها عاطفيا ونفسيا، هذا الأخير الذي يكون ناتجا عن إيمانه بقيمها وأهدافها ومن رغبته في توحده واندماجه معها<sup>1</sup>.

• **الولاء الأخلاقي (المعياري) Normative Commitment:** يعبر هذا البعد عن جملة المشاعر النفسية والوجدانية التي تنتاب الفرد والتي تزيد من ارتباطه بالمؤسسة وتوحده معها والتي تجعله يقرر تمضية كل سنوات عمله فيها، ويتدعم هذا الشعور غالبا انطلاقا من طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة ومن نظام التحفيز المتبع فيها، ومن خلال إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بجميع قضاياها المطروحة وأهدافها إستراتيجياتها وسياساتها<sup>2</sup>.

• **الولاء المستمر Continuance Commitment:** تعتبر العوائد والمنافع ذات الطابع المادي من أهم المحددات التي تسهم في تشكيل الولاء التنظيمي والتي يجني من خلالها الفرد المنفعة ويحقق من

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 37.  
<sup>2</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص ص 79، 80.

خلالها مصالحه، هذه القيم الاستثمارية التي تكون عرضة للفقدان بمجرد تفكير الموظف في التخلي عنها والتوجه إلى مؤسسة أخرى للعمل لصالحها.

فقد أشار العديد من الباحثين والأكاديميين أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك العمل، وأما أصحاب الولاء المعياري القوي فيظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم الالتزام بذلك العمل، أما ذوي الولاء المستمر العالي فيظلون في عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك العمل<sup>1</sup>.

في حين نجد أن كيدرون "Kidron" قد حدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

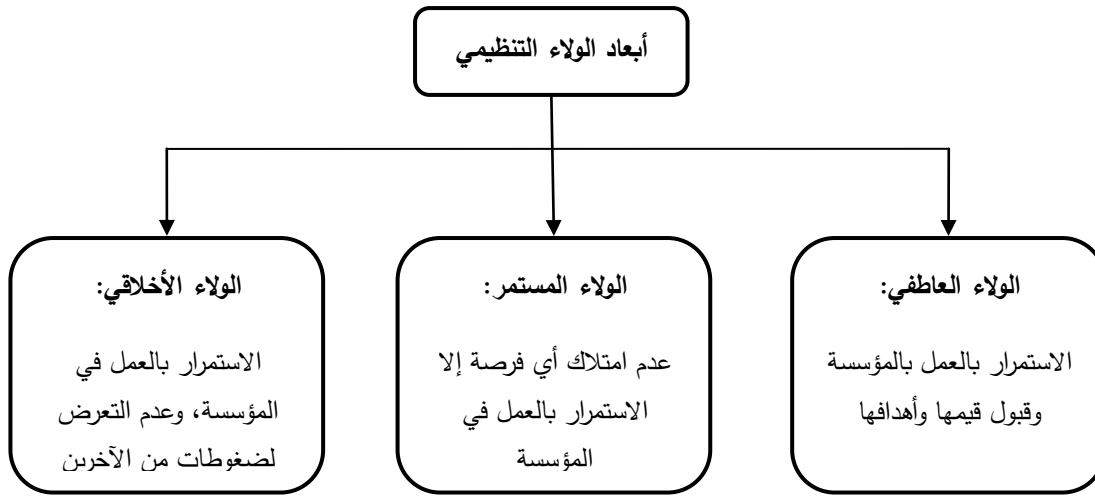
- **الولاء الأدبي (الأخلاقي) "Moral Commitment"**: ويقصد به ارتباط وتوافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها.
- **الولاء المحسوب "Calculatative Commitment"**: ويقصد به تضحية الموظف بالمغريات التي تقدمها المؤسسات المنافسة ورغبته القوية في الاستمرار بالعمل لصالح هذه المؤسسة<sup>2</sup>
- بينما أشار ستاو وسلانك "Staw & Salancik" إلى وجود بعدين للولاء التنظيمي هما:
- **الولاء الاتجاعي "Attitudinal Commitment"**: ويقصد به العمليات التي تزداد معها رغبة الموظفين في البقاء بالعمل بالمؤسسة لفترات زمنية طويلة، والتي يترتب عنها توافق في القيم والأهداف بين الموظف والمؤسسة.
- **الولاء السلوكي "Behavioral Commitment"**: ويقصد به العمليات التي تكون ناتجة عن سلوكيات الفرد السابقة، والتي تجعله متمسكا بعضويته في المؤسسة التي يزاول فيها نشاطه ومندمجا ومتوحدا معها<sup>3</sup>.

بناء على المعطيات النظرية المذكورة أعلاه يمكن القول بأنه على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أننا نجد أن أغلب الباحثين والدارسين يعتمدون في أبحاثهم ودراساتهم على التقسيم الذي قدمه كل من "ماير وآلين وسميث" والذي يعتمد على تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي:

<sup>1</sup> وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 45.  
<sup>2</sup> خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 89.  
<sup>3</sup> عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 93، 94.

- **البعد العاطفي:** ويتمثل في جملة المشاعر والأحاسيس النفسية الداخلية التي يعبر بها الفرد عن رغبته في البقاء الدائم بالعمل بهذه المؤسسة، والتي تسمح بخلق انسجام وترابط بين أهداف وقيم الموظف وبين أهداف وقيم المؤسسة بغية تحقيق أهداف كلا الطرفين.
- **البعد المستمر:** يتحدد هذا البعد بالقيمة الاستثمارية وبمقدار التضحية التي يقدمها الفرد نظير رغبته في الاستمرار بالمؤسسة، وفي المقابل التفكير فيما سيفقده جراء تفكيره في الالتحاق بالعمل بمؤسسة أخرى.
- **البعد المعياري (الأخلاقي):** يتمثل هذا البعد في مدى إحساس الفرد بأن بيئة العمل التي ينتمي إليها تقدم له الدعم الجيد وتسمح له بالتفاعل الايجابي من خلال وضوح الأهداف، وتمكينه من اتخاذ القرارات، ورسم السياسات العامة للتنظيم، والشكل أدناه يوضح الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي حسب ألين وماير "Allen & Mayer"<sup>1</sup>:

الشكل رقم (03): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي حسب "Allen & Mayer".



المصدر: حياة بلطرش، أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### خامسا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

حاول العديد من الباحثين تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي من حيث أسبابها و نتائجها و محتواها، لكنهم لم يستطيعوا إيجاد نموذج واحد يفسر الولاء التنظيمي، وعليه فنماذج الولاء التنظيمي متعددة بتعدد الباحثين حيث أن كل نموذج من نماذج الولاء التنظيمي يعرف باسم صاحبه، فهذه النماذج منها ما هو

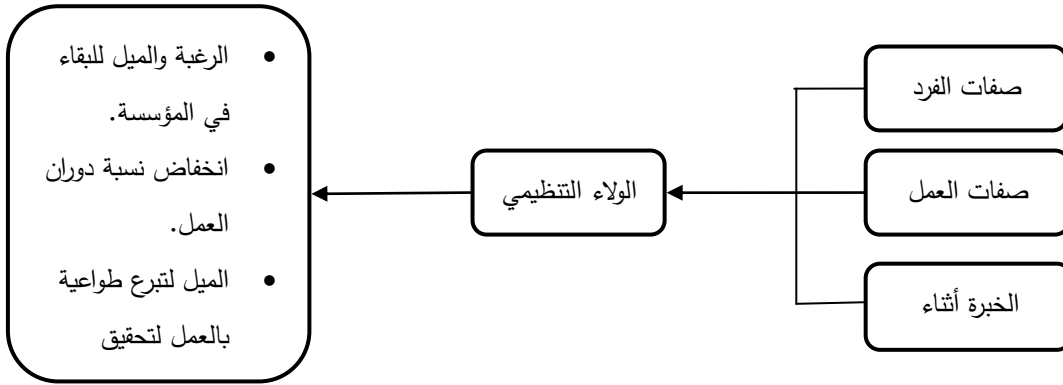
<sup>1</sup> حياة بلطرش، أحمد جميل، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص 32.

مكون من بعدين، ومنها ما هو مكون من ثلاثة أبعاد، ومن هذه الأبعاد ما هو يؤثر في بعضه البعض ومنها ما هو منفصل عن بعضه البعض. لذلك سنورد فيما يلي بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

1. نموذج ستيرز "Steers": يعبر هذا النموذج على مدخلات الولاء التنظيمي، حيث اعتبر بأن العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والغير التنظيمية عبارة عن عوامل أساسية تتداخل وتتفاعل مع

بعضها البعض مؤثرة على الأفراد ومساهمة في تكوين الولاء التنظيمي لديهم، الأمر الذي ينتج عنه توافق في الأهداف والقيم ورغبة الفرد نحو عدم التخلي عن المؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز "Steers".

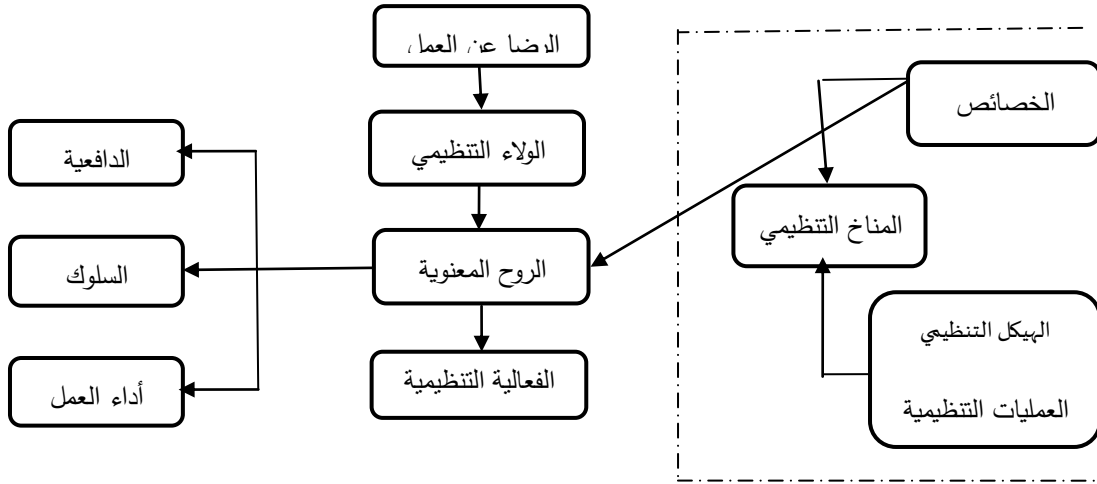


المصدر: خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

2. نموذج ديكتوتيز وسمرز "Decoties & Sommers": أما ديكتوتيز وسمرز فقد حددا العوامل المساعدة في تفسير عملية ولاء الأفراد لمؤسساتهم، بناء على ما تقدم يمكن القول بأن هناك تداخل وتفاعل كبير بين الخصائص الشخصية للأفراد ومكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المؤسسة، الأمر الذي يسهم في تحقيق الفعالية وزيادة الكفاءة التنظيمية، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، ويصاحبه إثارة دافعية الأفراد على العطاء وتحسين الأداء، ومن ثمة تحقيق درجة عالية من الولاء لدى الأفراد بالمؤسسة<sup>1</sup>، والشكل أدناه يوضح هذا النموذج:

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الشكل رقم (05): يوضح العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي حسب نموذج ديكتوتيز وسمرز "Decoties & Sommers"



المصدر: المرجع نفسه، ص 97.

3. نموذج إيتزيوني "Etzioni": ركز هذا النموذج في بنائه على القوة والسلطة، حيث يرى بأن السلطة هي التي تسهم في صناعة وتشكيل الولاء والالتزام التنظيميين، فقد حدد من خلال هذا النموذج ثلاثة (03) أشكال للولاء والمتمثلة في الآتي:

- **الولاء المعنوي:** يعتبر هذا الولاء من أكثر أنواع الولاء التنظيمي أهمية التي تطمح كل المؤسسات لتحقيقه بداخلها وإكسابه لموظفيها، لأنه يعبر عن الاستعداد الإرادي والفعلي للأفراد في الرغبة في إدامة عضويتهم بالمؤسسة وارتباطهم بها، ولكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى هذا النوع من الولاء لا بد عليها أن تتبنى إستراتيجية تستهدف تلبية حاجيات أصولها البشرية، الأمر الذي يساعد على تقبل الأفراد لثقافة المؤسسة.
- **الولاء التبادلي:** يعتبر هذا الولاء أقل قيمة من النوع السابق الذي تم التطرق إليه والذي اصطلح عليه بالولاء المعنوي، ويمكن تبرير سبب هذا الحكم هو أن الولاء التبادلي قائم على البعد البرغماتي، المصلحي، ومتوقف على المغريات التي تقدمها المؤسسة لاستمالة موظفيها والتأثير على دافعيتهم في العمل، وعلى المقابل الذي يتطلع الموظف إلى الحصول عليه نتيجة مجهوده المبذول، وعليه فعندما تتولى المؤسسة مهمة إشباع حاجات موظفيها وتحقق بعض حقوقهم سوف ينتج عنه بناء ولاء



مرتفع لدى الأفراد، والعكس صحيح فعندما يقل الاهتمام بحاجات الأفراد وهدر حقوقهم سوف يقل معه ولائهم<sup>1</sup>.

4. نموذج ستيفنز وزملائه "Stevens et , al": قسم ستيفنز الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين:

- **الاتجاه الأول الاتجاه التبادلي:** اختلف هذا النموذج مع نموذج "ستيرز" في نقطة جد مهمة تمثلت في أن الاتجاه التبادلي يركز على مخرجات الولاء التنظيمي باعتباره عملية تبادلية بعكس الولاء المعنوي الذي يركز على مدخلات الولاء التنظيمي.
- **الاتجاه الثاني الاتجاه النفسي:** يقترب هذا الاتجاه من النموذج الذي قدمه ستيرز "Steers"، في كونه يتفق معه في أن الولاء التنظيمي الذي يسمح بخلق توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها<sup>2</sup>.

5. نموذج كانتر "Kantar": ركز هذا النموذج على ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي مستمدة من محددات السلوك المتعددة، والتي تعمل المؤسسات على إلزام موظفيها بها وتؤكد على إتباعها والامتثال لها، وهي:

- **الولاء المستديم:** ويتمثل في مقدار التضحية التي يقدمها الموظفون من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة ووجودها، لأنهم يعتبرون هذه المؤسسة ملك لهم وهم جزء مهم من بنائها لا يمكنهم الانفصال عنها أو تركها لأنهم يجدون صعوبة في ذلك.
- **الولاء التلاحي:** يتضمن هذا النوع من الولاء اعتراف المؤسسة بمجهودات الموظفين المبذولة والثناء عليهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتمتينها، ويتعزز هذا النوع من الولاء بناء على المناسبات الاجتماعية التي تنظمها المؤسسة، وانطلاقاً من الخدمات الاجتماعية التي تمنحها لموظفيها من أجل مساعدتهم على تحسين وضعيتهم كإسكان والواصلات.
- **الولاء الاغترابي:** يقوم هذا النوع من الولاء على الاعتبار القائم على أن الولاء يتأسس بالاستناد إلى جملة من القيم والمعايير التي تسمح بترشيد سلوك الأفراد وتوجيهه نتيجة تأثرهم بها، وفي هذا السياق وبالاستناد إلى كانتر "Kanter" يمكن القول بأن الأنواع الثلاثة سألفة الذكر يكتسبها الترابط، لأنه يمكن أن نجدها متواجدة في نفس المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد لطفي ترمولي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص 221.

<sup>2</sup> ماهر علي الصالح السالم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>3</sup> عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

6. نموذج ماير وزملائه: ميز ماير وآلان وسميث "Smith, Allan, Mayer" بين ثلاثة أبعاد أو مكونات للولاء التنظيمي هي:

- **المكون العاطفي أو المؤثر "Affective Component"**: اتفق العديد من الباحثين من أمثال: "الفهداوي والقطاونة" و"العتيبي والسواط" على اعتبار أن الولاء العاطفي أو ما يصطلح عليه بالولاء المؤثر يتمثل في مختلف الأحاسيس والعواطف التي تؤثر على نفسية الفرد وعلى وعيه بمختلف الخصائص المميزة لنشاطاته الوظيفية من تفويض لصلاحيات ودرجة توفر الاستقلالية، وطبيعة النمط القيادي المتبع وأسلوب الإشراف المعتمد من طرف المشرف، لأن وجود هذه العوامل على مستوى المؤسسة يسهم في تهيئة المناخ التنظيمي المحفز والمناسب للعمل، ويعمل على بناء الاتجاهات الإيجابية التي تسمح بتعزيز الولاء التنظيمي وتميته.
- **المكون الأخلاقي أو المعياري "Normative Component"**: عرفه "الرواشدة" على أنه: "مجموع المشاعر السيكولوجية التي تجعل الموظف يتحلى بصفة الالتزام والوفاء للمؤسسة من خلال ارتباطه بها وعدم تفكيره في تركها في أي حال من الأحوال، في حين نجد بأن "عطاري وزملاءه" قد ركزوا في تعريفهم لهذا النوع من الولاء على ضرورة اتسام الموظفين بمجموعة من الأخلاق التي تجعلهم يتجاوزون التفكير في القيم الاستثمارية والعوائد المادية التي يمكن أن يستفيدوا منها جراء بقائهم في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة، ومن ثمة فهذا النوع من الولاء يركز على شعور الموظف بمزيد من المسؤولية نحو المؤسسة التي يشتغل لصالحها، مع التأكيد أيضا على ضرورة امتلاكه لمشاعر الرغبة في الاستقرار بالوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة كرد لجميل الذي قدمته لهم من خدمات.
- **المكون المستمر "Continuance Component"**: فقد عرفه "الفهداوي والقطاونة" بأنه: "يتمثل في تقدير الموظف لمستوى المزايا والمنافع المستفيد منها داخل المؤسسة وتقييمه لها والحكم على ما سيخسره ويلحق به في حالة تفكيره في الاستقلالية عن المؤسسة وتركها".

وفي هذا السياق فقد أكد "الدوسري" على اعتبار أن المكونات الثلاثة التي تتدخل في بناء الولاء شديدة الترابط وتتأثر ببعضها البعض، ويتضح ذلك انطلاقا من الاعتقاد القائل بأن الولاء يختزل في مجموع المشاعر السيكولوجية الوجدانية التي تؤثر على طبيعة العلاقة القائمة بين الموظف ومؤسسته، غير أننا نجد أن هذه الأنواع سألقة الذكر بالرغم من ارتباطها ببعضها البعض إلا أنها تختلف من حيث طبيعة الحالة النفسية، فالموظف الذي يمتلك ولاء عاطفي يظل في المؤسسة طواعية منه وبفعل استعداده

الإرادي، أما الذي يتمتع بولاء مستمر فهو يظل فيها لإشباع حاجاته، في حين نجد بأن الذي يتمتع بالولاء المعياري يظل فيها لأنه يمتلك صفة الالتزام والشعور بالمسؤولية تجاهها<sup>1</sup>.

7. نموذج ستاو وسلانيك "Staw & Salanick": ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

• **الولاء الموقفي:** شبه الدارسين والباحثين المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي هذا النوع من الولاء على أنه بمثابة "الصدوق الأسود" الذي يحوي بعضاً من الخصائص الشخصية والتنظيمية من قبيل الدور الوظيفي، وخبرات العمل، التي تتدخل في توجيه وتحديد سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة التي يعملون بها من حيث دوران العمل، الالتزام بالحضور، كثرة التأخيرات والغيابات، مقدار الجهود المبذولة والدعم الذي يقدمه الموظفين لمؤسستهم.

• **الولاء السلوكي:** يرجع الاهتمام بهذا النوع من الولاء إلى علماء النفس الاجتماعي، ركزوا فيه على فكرة جوهرية تمثلت في التزام الموظفين بإتباع نوع معين من السلوك من أجل الحفاظ على المنافع والتحفيزات المتحصل عليها، وتجنب تغيير السلوك خوفاً من فقدان هذه المنافع<sup>2</sup>.

8. نموذج انجل وبيري "Angle & Perry": يعتبر هذا النموذج من بين النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، ويمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

• **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** ينطلق هذا النموذج من فكرة أن الولاء التنظيمي يتشكل بناءاً على خصائص الفرد الشخصية المتمثلة في: السن والنوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والأقدمية التي ينقلها معه للمؤسسة وعلى تصرفاته، كونها تمثل محددات للسلوك المشكل لهذا الاتجاه، والذي من صفاته لا بد أن يكون عاماً وواضحاً وإرادياً، ومحدداً في نفس الوقت لولائه للمؤسسة التي يعمل بها<sup>3</sup>.

• **نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على مبدأ أساسي يتمثل في التزام وتعهد كلا الطرفين سواء الموظف أو المؤسسة بتحمل مسؤولياته تجاه الآخر في ضوء العلاقة التبادلية القائمة بينهم، والتي يطمح من خلالها الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق الأهداف التي يستوجب عليه تحقيقها لصالح المؤسسة، وفي المقابل وجب على المؤسسة العمل والسعي جاهدة لتلبية توقعات الأفراد وحاجاتهم، الأمر الذي يجعل هذه العلاقة التي تتم بين الفرد والمؤسسة تتسم بكونها تفاعلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية-، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 03، العدد 36، 2016، ص ص 389، 390.

<sup>2</sup> الطاهر علي الطاهر، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا، العدد 02، 2016، ص 106.

<sup>3</sup> عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>4</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## المبحث الثاني: أسس بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه بالمؤسسات

تعتبر صناعة الولاء التنظيمي من بين التحديات التنافسية التي تتسابق عليها المؤسسات في بيئة الأعمال التي تتسم باتساع السوق واشتداد المنافسة خاصة فيما يخص اكتساب العمالة الماهرة، فقد أصبحت صناعة الولاء منهجا وطريق حياة بالنسبة للمؤسسات وميزة أساسية لنجاحها، وأمر جوهري وضروري لنموها وتطورها، فبدون الولاء تكون المؤسسة في مهب الريح وعرضة للعديد من المشاكل التنظيمية كمشكل تسرب الكفاءات ودوران العمل وكثرة الغيابات، وانخفاض الروح المعنوية.

فقد أكدت العديد من الدراسات أن فعالية المؤسسة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بموظفيها باعتبارهم جوهر العملية الإدارية عن طريق تنمية الولاء لها وتعزيزه لديهم من خلال إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، لذا فالولاء التنظيمي الحقيقي في المؤسسة هو الذي يكسب المؤسسة ملاكات وظيفية تمكنها من الاستمرار بالعمل رغم كل الظروف التي تمر بها ويمنح الموظفين الرغبة الحقيقية النابعة عن قناعة إعطائهم جزء من وقتهم وجهدهم من أجل الإسهام في نجاح المؤسسة واستمرارها ومساعدتها على تخطي الأزمات.

فالولاء التنظيمي كغيره من الظواهر السلوكية لا يمثل واقعا ملموسا في حد ذاته، وإنما يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به كما أنه لا يتم الحصول عليه جاهزا أو بالإكراه وإنما يكون عن قناعة نتيجة لوجود الإدارة السليمة، فالمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء موظفيها اعتباطيا، وإنما لمعرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لدى موظفيها سيعود عليها إيجابا من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها.

## أولا: محددات وآليات بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى شعور أفرادها بالولاء لها لأن هذا الأخير من أهم الدوافع التي تدفع الموظفين لتقديم قصارى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فتحقيق الولاء التنظيمي في نفوس الموظفين والرغبة في التأثير على سلوكياتهم لجعلها أكثر إيجابية لا يتأتى إلا من خلال حرص المؤسسة على صناعة الولاء وتشكيله لدى الأفراد معتمدة في ذلك على جملة من العوامل كوضوح الأهداف وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وقيادتهم وفق أسلوب يدفعهم نحو الإنجاز والتأثير، وعليه فكلما توفرت هذه العوامل بشكل جيد في المؤسسة كلما زاد الولاء للمؤسسة والعكس صحيح طبعاً. لذلك سوف نتعرف في هذا العنصر على جملة الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى الاهتمام ببناء وتشكيل الولاء

التنظيمي لدى الأفراد، والكشف عن أهم العوامل التي تسهم في تعزيزه، وتحديد أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة في قياسه.

### 1. أسباب الاهتمام ببناء الولاء التنظيمي وتعزيزه:

تهدف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التطور والتقدم وضمان البقاء إلى العمل على تنمية العلاقات التبادلية بين المؤسسة والموظفين بها وتعزيزها بغية زيادة درجة ولائهم، ومن أسباب اهتمام المؤسسات بالولاء التنظيمي هو تأثيره المهم في كثير من سلوكيات وتصرفات الموظفين وانعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالولاء التنظيمي هو الذي يضمن بقاء الأيدي العاملة الماهرة والكفئة بالمؤسسة من خلال معاملة الموظف كشريك وليس كأجير واحترامه وتقديره، ودعم مشاركاته وتشجيع الإبداع لديه، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا مما يساعده ويحفزه على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية فيها. ويمكن حصر أسباب الاهتمام بصناعته في نفوس الموظفين وتنميته في العناصر التالية:

- المحافظة على الكوادر البشرية الكفئة والماهرة وضمان استمرارهم بالعمل بالمؤسسة.
- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار للارتقاء بمستوى المؤسسة وتطويرها.
- إثارة دافعية الأفراد وتحفيزهم على بذل مجهودات إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين موظفيها أداء على مستواها.
- النظر إلى الموظف على أنه أهم موجودات المؤسسة الأمر الذي يعزز ارتباطه وعضويته بها، مما يدفعه إلى التخلي عن فكرة تركها في أي حال من الأحوال.
- إحساس الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة يقلل من إتباع الرؤساء لأسلوب الإشراف وتوجيه الموظفين والانصراف نحو الاهتمام بنواحي أخرى أكثر أهمية وأولوية<sup>1</sup>.

### 2. كيف تبني المؤسسة الولاء في أنفس الموظفين؟

يعتبر بناء الولاء التنظيمي وتشكيله لدى الموظفين ليس بالمهمة الصعبة التي تتطلب القيام بعمل استثنائي أو بعمل خارق للعادة، فتحقيقه لديهم يتطلب اعتناء المؤسسة بمواردها البشرية وإعطائهم قيمة وأهمية تفوق أهمية باقي الموارد الأخرى المتواجدة ضمنها من خلال تشجيعهم على الإبداع والابتكار وتوفير كل سبل الدعم المعنوي لهم من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وصقل مكتسباتهم الثقافية، وعليه

<sup>1</sup> مفتاح محمد عمار، فتحي إبراهيم كسكاس، التحفيز و دوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة، مجلة الأستاذ، المجلد 01، العدد 06، 2014، ص 151.

فعملية بناء وتحقيق الولاء في نفوس الموظفين مشتركة ومتبادلة بين الموظفين أنفسهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها، فلا يمكن أن نتصور وجود ولاء لمؤسسة تنتهك حقوق موظفيها ولا توليهم أهمية، وفي نفس الوقت لا يمكن تجاهل الاعتراف ورد الجميل للمؤسسة سعت جاهدة من أجل توفير كل سبل الراحة والطمأنينة المساعدة على أدائهم لعملهم وعلى تنفيذهم لمهامهم.

وعليه وبناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن نجاح المؤسسة على جميع الأصعدة وتمكنها من الحفاظ على استمراريتها وبقائها في بيئة الأعمال التي تتميز بالتعقيد الشديد والمنافسة الحادة يتوقف على مدى قدرتها على بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه وتنميته لدى موظفيها، هذا الأخير الذي ليس بالأمر الصعب عليها، لأن تحقيقه يعتمد فقط على حرص هاته المؤسسات على توفير الاحترام والتعاون المتبادل، وكذا على مدى تفعيلها لنظام الحوافز بها، وعلى تلبية متطلبات موظفيها المعيشية وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والشخصية، الأمر الذي يعزز قدراتهم الوظيفية ويجعلهم أكثر ارتباطا وتمسكا بمؤسساتهم لشعورهم الحق والفعلي بأنهم جزء من بناء المؤسسة وليسوا مجرد عدد منها، مما يدفعهم ذلك لبذل كل ما عندهم من قوة وكذا استثمار وتوظيف كل مجهوداتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وغايتها المستقبلية والوصول بها إلى مصاف المؤسسات الناجحة والمتقدمة<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد فقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة المهمة بدراسة الولاء التنظيمي إلى أنه عند النظر إلى وضعية الموظفين العاملين بالمؤسسات العالمية الكبيرة والمتقدمة فإننا نجدهم يتمتعون بكل سبل الراحة والرفاه ويعيشون في حالة يمكن تشبيهها بالدلال، ولكنه بمجرد الاطلاع على مداخل هاته المؤسسات وأرباحها المحققة تتحول هذه النظرة ويصبح ينظر إلى ما تقدمه هاته المؤسسات لموظفيها بالشيء العادي والمتواضع الذي لا يتقارن ولا يتساوى أبدا مع حجم أرباحها<sup>2</sup>.

### 3. العوامل المؤثرة والمساعدة في بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي وتعزيزه، فهناك من هذه العوامل من لها تأثير إيجابي في الولاء التنظيمي مثل الخصائص الشخصية كالسن والحالة الاجتماعية ونمط القيادة وتمكين العاملين وتوفير مناخ تنظيمي ملائم ومحفز، ومنها من لها تأثير سلبي مثل ضغوط العمل ونقص الالتزام التنظيمي، ومنها من لها تأثير متبادل مع الولاء التنظيمي مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 79.  
<sup>2</sup> الطاهر علي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وفي هذا السياق فقد أشارت دراسات لمارش ومناري "Marchr & Mananari" والتي تعد من الدراسات المتميزة إلى أهم العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي لدى الموظفين في أي مؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

### 1.3. السياسات:

لابد على المؤسسة أن تعتمد إلى انتهاج العديد من السياسات التي تستهدف بالدرجة الأولى إحداث التوازن وتوقع حاجات مواردها البشرية الداخلية، هذه الحاجات التي تحدث عنها ماسلو في نظريته الموسومة بعنوان "نظرية الحاجات" والتي عمد في ترتيبها إلى التركيز على الحاجات المهمة غير المشبعة والعمل على إشباعها مثل الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات إثبات الذات، حاجات التقدير والاحترام، الأمر الذي يسهم في خلق الشعور والإحساس لديهم بالرضا الوظيفي، ويولد الانتماء ويستوجب الولاء للمؤسسة.

### 2.3. وضوح الأهداف:

لابد أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، لأن وضوحها يساعد الموظفين داخل المؤسسة على فهم المطلوب منهم والتمكن من أداء مهامهم بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وهو ما سينعكس على المؤسسة بالنفع وتكون له آثار إيجابية في بلوغ أهدافها وغاياتها المسطرة، ويسهم في زيادة ولاء موظفيها وإخلاصهم لها<sup>1</sup>.

### 3.3. التطبيع التنظيمي:

يقصد بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي تبعية الموظفين وتأثرهم بمختلف المعايير والبادئ والقيم المتداولة داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير على سلوكياتهم، بحيث يصبح هناك توافق وتلاءم بين أهدافهم وقيمهم وأهداف وقيم المؤسسة.

وتكتسي عملية التطبيع التنظيمي أهمية بالغة تعود بالفائدة على المؤسسة من حيث زيادة فعاليتها وتحسين كفاءتها من جهة، ومن حيث تحسين أداء موظفيها كما ونوعا وزيادة ولائهم وتمسكهم بها من جهة ثانية، وعليه فنجاح عملية التطبيع التنظيمي تظهر في واقع المؤسسة من خلال الحصول على الموظف الكفء الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء والرغبة في التضحية بجميع المغريات التي تقدمها المؤسسات

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 256.

المنافسة لصالح البقاء في هذه المؤسسة وإصراره على بذل مجهودات إضافية تسهم في تحقيق الانجاز المبدع<sup>1</sup>.

### 4.3. أسلوب القيادة:

يلعب القائد الإداري الكفاء الديمقراطي دور مهم جدا في كسب الولاء التنظيمي لدى الموظفين وتعزيزه، فهو من يغرس فيهم الرغبة الصادقة في التمسك بالمؤسسة والمحافظة على عضويتهم فيها، فهو الذي يعمل على خلق نقاط التقاء وتوافق بين أهداف وقيم هؤلاء الموظفين وأهداف وقيم المؤسسة، كما أنه هو الذي يتوقف على إدارته الناجحة والحسنة شيوع الاحترام والتعاون المتبادل بين جميع أعضاء التنظيم، وكذا انتشار صفات الصدق والثقة والأمانة في محيط العمل، فهو الذي يمتلك القدرة على حل المشكلات والمعرفة الجيدة بطبيعة الحلول المقترحة لتجاوز هذه المشكلات، كونه يعرف كيف يتعامل ويتصل مع موظفيه الذين يلتزمون بإتباع أوامره وينصاعون لتنفيذ تعليماته، لأنه على وعي جيد بكيفية تحفيزهم وجذبهم لكي يجدهم هو كذلك عند الحاجة إليهم<sup>2</sup>.

### 5.3. نظم الحوافز والمكافآت:

هي عبارة عن أحد العوامل المهمة ذات البعد التحفيزي التي أضحت تأخذها كل المؤسسات على محمل الجد وتضعها ضمن أولوياتها المهمة، لكونها باتت من أهم المتطلبات التي أضحي يطالب بها كل الموظفين ويتعطشون للحصول عليها، ويبحثون عن إشباعها، فهي التي تثير دافعية الأفراد على العطاء وبذل مجهودات جبارة وعظيمة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة مردوديتها وتحسينها كما ونوعا، فهي التي تشجع على تحمل المسؤولية والمبادرة وتقادي التردد الناتج عن الخوف من الإخفاق، الأمر الذي يؤثر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، مما يجعلها تمتاز بالنوعية والجودة الأمر الذي يعود عليها بالإيجاب في زيادة إنتاجيتها وتحسين مستويات الأداء على مستواها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فريدة زيني، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 05، العدد 08، 2012، ص 171.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 171.

<sup>3</sup> نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل إستراتيجي)، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2012، العدد 203، 2012، ص 1053.



### 6.3. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يلعب تحسين بيئة العمل الداخلية والعمل على تهيئة ظروفها المناسبة دورا مهما في التأثير على نفسية الموظفين وشعورهم بأهميتهم بداخلها، فهو يسهم في التقليل من أعباء العمل وضغوطه الواقعة عليهم، الأمر الذي يقودهم إلى زيادة ولائهم التنظيمي إليها ويرفع من روحهم المعنوية لها كذلك<sup>1</sup>.

### 7.3. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

ويتمثل في قيام المؤسسة بترسيخ العديد من القيم والمعايير والعادات والأعراف الموحدة والمشاركة بداخلها والمتعارف عليها من طرف موظفيها، مشكلة بذلك ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المتواجدة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها<sup>2</sup>.

في حين أن هناك من يقسم عوامل تشكيل الولاء التنظيمي إلى العناصر التالية:

- **انجاز العمل بإتقان:** يسهم اعتماد القيادة على أسلوب الإشراف والمتابعة في السماح بتوجيه الموظفين في كل صغيرة وكبيرة، والتعرف على المشكلات والعراقيل التي تطرحها بيئة العمل، والعمل على علاجها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل تفاقمها، الأمر الذي يسهم في الحصول على التغذية الراجعة المتمثلة في انجاز العمل بشكل مميز ومتقن لكل المهام الموكلة لهم.
- **عدم هدر وقت العمل:** يركز هذا العنصر على حرص الموظف على تنفيذ ما كلف به وما طلب منه، مع تجنبه إضاعة وقت العمل الرسمي في القيام بممارسات لا تفيد المؤسسة لا من قريب ولا من بعيد، الأمر الذي ينم عن غياب التزام الموظف وعدم شعوره بالولاء والانتماء لها.
- **الشعور بالانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها:** إن الموظف الذي يتمتع بانتماء وولاء تنظيمي قوي تجاه مؤسسته هو الذي يظهر اعتزازه وافتخاره بها في كلماته عنها من أجل تحسين سمعتها والمساهمة في بناء صورة إيجابية عنها، وهو الذي يعمل في نفس الوقت على إخفاء نقاط ضعفها والمشاكل التي قد تعرض لها في بيئة عمله.
- **المشاركة الايجابية في جهود التحسين والتطوير:** ويتمثل ذلك في إعطاء الموظف الفرصة في المشاركة باقتراحاته والمبادرة بأفكاره المبدعة والبناءة، التي تعطي المؤسسة دفع نحو التطوير وتحسين الأداء، وهذا طبعا خلافا للموظف الذي يتميز بقله ولائه لمؤسسته، فهذا الأخير نجده يعمل فقط من أجل الحصول على الراتب وبالتالي فهو لا يكلف نفسه عناء بذل مجهودات إضافية لتحقيق

<sup>1</sup> سليمان فارس، مرجع سبق ذكره، ص 80.  
<sup>2</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 205.

أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولا يتبادر إلى ذهنه قط فكرة التخمين في تطويرها، وعليه فالذين مثله يشكلون عائقاً أمام المؤسسة بدلاً من السند الذي يوفر لها الدعم.

● **المكانة الاجتماعية:** تعتبر المكانة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي عامل مهم من العوامل التي تتدخل في بناء الولاء التنظيمي وصناعته، حيث كلما زادت هذه المكانة للموظف داخل المؤسسة وبين فريق عمله كلما زاد ولائه وازداد شعوره بأهمية انتمائه وتأثيره الواضح عليهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائه وارتفاع مستويات ولائه.

● **مشاركة العاملين في التنظيم:** يعني هذا العنصر إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تحديد سياسات وأهداف المؤسسة، وتمكينهم من طرح أفكارهم وإبداء مقترحاتهم، وهذا من منطلق كون المشاركة تزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة، وتنعكس بشكل إيجابي على أدائهم فيصبحون أكثر استجابة للتغيير وأقل مقاومة للتجديد، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف التي ترمي المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً<sup>1</sup>.

● **سلامة وصحة العاملين:** وتتمثل في عمل المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية وسليمة تتوفر بها كل سبل الراحة والسلامة المهنية التي تجعل الموظف بمنأى عن التعرض لمختلف الحوادث والإصابات التي يمكن أن تؤثر على صحته وعلى معنوياته ورضاه، وعلى قراراته، لكونها تشكل عائقاً يقف حائلاً دون قيامه بأداء مهامه داخل المؤسسة التي يعمل بها على أكمل وجه.

● **بناء الثقة المتبادلة:** تعتبر عامل مهم من العوامل المساهمة في تشكيل الولاء التنظيمي، وجب على جميع المؤسسات أن تراعي وجوده، لأنه يرتكز حول فكرة جوهرية مفادها التزام جميع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة سواء كانوا أفراداً أو جماعات على الوفاء بالوعود المتفق عليها في صيغتها المكتوبة كانت أو الشفوية، وتجنب التهرب من أداء المهام الموكلة لهم ومن تحمل المسؤوليات الواقعة على عاتقهم، لأن توفرها يسمح بتعزيز ولائهم للمؤسسة وخلق شعور قوي لدى الموظفين بأنهم أسرة واحدة يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

● **العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** وتعني ترك الموظف العمل في المؤسسة التي كان يعمل بها، والتوجه إلى العمل بمؤسسة أخرى نظير تقديمها للعديد من المغريات التي يراها تتناسب مع جهده المبذول وتساعده على إشباع حاجاته، الأمر الذي يحيلنا إلى أن هذا النوع من الموظفين لا

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار المشرق العربي، عمان، 2006، ص 213.

يتمتع بقدر عال من الولاء للمؤسسة التي كان يعمل بها، لذلك تبادر منه هذا السلوك الذي لا تحبذه كل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها<sup>1</sup>.

هذا ونجد بأن ستييرز وبورتر "Steers & Porter" قد حددوا بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- **عوامل شخصية "Personal Factors"**: ترتبط هذه العوامل بشخصية الموظف العامل بالمؤسسة دون غيره من الموظفين، ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة شخصية الفرد العامل، توقعات الفرد للوظيفة، ارتباطه النفسي بالمؤسسة، مدى شعوره بالمسؤولية وقدرته على تحملها.
- **عوامل تنظيمية "Organizational Factors"**: ترتبط هذه العوامل بطبيعة العمل نفسه كدرجة الاستقلالية، وأسلوب الإشراف المتبع، ومدى السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومدى وجود توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين.
- **عوامل غير تنظيمية "Non Organizational Factors"**: وتتعلق بمدى تمكن الموظف من الحصول على فرصة عمل بديلة في مؤسسة أخرى تهتم بتقديم المغريات المادية وبتفعيل نظام الحوافز، هذين العنصرين اللذين يعتبران نقطة ضعف الموظف، والعاملين الأكثر تأثراً وجذباً للموظفين الجدد وتعزيز ولاء الموظفين القدم<sup>2</sup>.

## ثانياً: مراحل بناء الولاء التنظيمي وإستراتيجيات تعزيزه

### 1. سمات سلوك أصحاب الولاء التنظيمي:

يطلق مصطلح أصحاب الولاء على مجموع الأفراد المنضمون إلى مجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي يؤكد ويدل على حاجتهم الإرادية للانتماء والاندماج مع جماعات معينة، ويتضح ولأنهم للمؤسسة من خلال رغبتهم الشخصية في بذل الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتفاني في إتقان العمل المكلفين به.

فأصحاب الولاء هم الأفراد اللذين يتصفون بإعطائهم قيمة للمخرجات التي تشمل المنجزات المتوصل إليها مهما كانت نتيجتها، ويتم ذلك عن طريق توفير الدعم، والتعاون، والمساهمة الإيجابية،

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 70.

والمشاركة والترحيب بالأفكار الجديدة والتقليل من مقاومتها، فهم يؤمنون بأن التزامهم بأداء واجبهم هو الذي يكفل لهم الاستقرار في وظائفهم ويضمن لهم استمرار عضويتهم في المؤسسة<sup>1</sup>.

فضلا على ذلك فأصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم بكونهم أهل لثقة ولتحمل المسؤولية الواقعة على عاتقهم، ويمكن الاعتماد عليهم في جميع الشؤون من دون أن يكون هناك خوف من تقصيرهم في أداء العمل المكلفين به، فهم يتمتعون بكونهم لديهم مجموعة من المبادئ التي يسيرون وفقها، هذه المبادئ التي تتدخل في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم، بالإضافة إلى ذلك نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في العناصر التالية:

الوفاء والتفاني في العمل، تنوع وامتلاك المهارات الوظيفية، الإيثار والتعاون، قوة الشخصية، القدرة على التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها قبل تفاقمها، الشعور بالمسؤولية والقدرة على تحملها<sup>2</sup>.

## 2. مراحل بناء الولاء التنظيمي:

يحتاج بناء الولاء التنظيمي وصناعته في نفوس الموظفين فترة زمنية طويلة من أجل تشكيله لديهم، لكونه عملية معقدة يصعب على الموظفين الحصول عليه مباشرة ومن الوهلة الأولى بمجرد انضمامهم للمؤسسة. لذلك فقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل تطور ونمو الولاء التنظيمي، فكل واحد منهم قسم هذه المراحل حسب وجهة نظره ومحل اهتمامه.

ونجد أن التقسيمين الأكثر شيوعا واستخداما في جل الدراسات هما اللذين قدمهما كلا من **بوشنان "Bouchanan"** وأورلي وشتمان **O'Reilly & Chatman** لمراحل الولاء التنظيمي، على اعتبار أن هذين التقسيمين هما الدقيقين والقريبين للواقع على عكس التقسيمات الأخرى التي قدمت، حيث تم التركيز في المرحلة الأولى على الاتجاهات التي تلعب دورا بارزا في تشكيل وتنمية الولاء، لأن أي فرد عندما يكون جديد في العمل فبمجرد دخوله للمؤسسة وشروعه في مزاولة عمله سوف يبدأ ببناء علاقات مع زملاء العمل لفرض نفسه بينهم وجعلها جزءا من أعضاء التنظيم، وهذا قصد التمكّن من التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها. ثم بعد ذلك تأتي المرحلة الثانية التي يكتسب فيها الفرد المهارات والخبرات ذات الصلة بعمله، ويسعى فيها الفرد إلى بذل مزيد من الجهد من أجل ضمان البقاء بالمؤسسة والاستمرار بالعمل فيها، وفي المرحلة الأخيرة يكون الولاء قد تشكل لدى الفرد ووصل إلى الذروة لأنه في هذه المرحلة يصبح الفرد يغلب مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة اعتقادا منه أن تحقيق المصلحة العامة فيها

<sup>1</sup> محمد الشريف شريبط، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، عمان، 2000، ص 49.

تحقيقاً لمصلحته ويأتي هذا التبني نتيجة شعور الفرد بالفخر والاعتزاز جراء انتمائه لهذه المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى شعوره بأنه عنصر فاعل في المؤسسة لإشراكه في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

إلا أن ما يأخذ على التقسيم الذي قدمه بوشنان هو ربط المراحل بمدة زمنية لأنه ليسوا كل الأفراد متساوون في قدراتهم بل هناك فروق فردية تميز كل فرد وبإمكانهم التعلم في فترة زمنية قصيرة وإنجاز العمل بإتقان وكفاءة، في حين أن ما يعاب على تقسيم "أورلي وشتمان" هو إغفالهما للخصائص الشخصية للفرد، وكيفية اكتساب الفرد للمهارات والخبرات التي تساعد على تعزيز ولائه لمنظّمته التي ينتمي إليها. فرغم النقائص التي اعترضت كل تقسيم إلا أنه يمكن القول أن هذين التقسيمين هما الأنسب لاشتمالهم على كل المراحل التي تساعد على تشكيل الولاء. ويمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:

### 1.2. مرحلة التجربة:

وتشمل هذه المرحلة الفترة التي لم يلتحق فيها الموظف بعد بعمله والتي لم يبدأ فيها بمباشرة مهامه بشكل رسمي وقد تم تقدير هذه الفترة بقرابة عام واحد، حيث تركز على مكتسبات الفرد السابقة في العمل، ويتمثل الهدف الأساسي حول بحثه عن عمل في رغبته في القيام بمجهود، والحصول على القبول وإثبات الذات، وإشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن للقدر على التأقلم مع المتطلبات التي تقتضيها البيئة المعاشة.

### 2.2. مرحلة العمل والبدء به:

تتراوح هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وترتبط هذه المرحلة بالخبرات العملية التي اكتسبها الموظف خلال الأشهر الأولى من بداية مباشرته للعمل داخل المؤسسة، وفيه يكتسب الموظف العديد من الخصائص التي تسهم في بناء معالم شخصيته، والتي تجعله يتحدى الخوف ويخوض روح المغامرات والتحديات، كما أنه في ظل هذه المرحلة تبدأ قيم الولاء التنظيمي في الظهور والبروز<sup>1</sup>.

### 3.2. مرحلة الثقة في التنظيم:

يتضح من خلال هذه المرحلة بأن الولاء التنظيمي قد مر بعدة مراحل متعاقبة، فقد تحول من مرحلة النمو، إلى مرحلة النضج، ثم وصولاً إلى مرحلة الدعم التي فيها يترسخ الولاء التنظيمي في نفوس

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 256.

الموظفين، وتتم عملية الموازنة بين ما يقدمه الموظف وبين ما يستحقه وهو يمثل المرحلة الخامسة من تاريخ التحاق الموظف بالمؤسسة<sup>1</sup>.

في حين أن هناك من الباحثين أمثال **ولش ولافان "Welsch & Lavan"** أشاروا إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:

- **مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها:** يختار الموظف في معظم الحالات المؤسسة التي يرى أنها تسعى لتحقيق أهدافه وتعمل جاهدة على توقع الحاجات التي يطمح هو لتحقيقها والعمل على إشباعها.
- **مرحلة الالتزام الوظيفي:** وفي هذه المرحلة يكون الموظف أكثر التزاما وحرصا على أداء عمله على أكمل وجه من أجل رد العرفان للمؤسسة، هذه الأخيرة التي نجاحها مرهون بمدى تقاني الأفراد في العمل وإثبات رغبتهم الأكيدة في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

بينما نجد أن الباحثين **أورلي وشنتمان "O'Reilly & Chatman"** فقد قسما مراحل تطور الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل هما:

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** في هذه المرحلة يكون انصياع الموظف والتزامه بالتعليمات قائما على المزايا والمنافع التي يكتسبها من المؤسسة، الأمر الذي يجعله يتقبل أوامر رؤسائه ويلتزم بها.
- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** يكون في هذه المرحلة تقبل الموظف داخل المؤسسة لأوامر وتعليمات رؤسائه وقيادتهم له، نابع من رغبته في التمسك بالمؤسسة والارتباط بها لفترة زمنية أطول، لأن توفر جميع المتطلبات التي تسمح بتلبية حاجاته للاعتزاز والانتماء.
- **مرحلة التبنى:** هنا وفي ظل هذه المرحلة يتبنى الموظف أهداف وقيم المؤسسة لأنه يعتبرها تتوافق مع أهدافه وقيمه، وهنا ينتج الولاء التنظيمي نتيجة لوجود هذا التطابق والمواءمة في الأهداف والقيم<sup>3</sup>.

### 3. استراتيجيات وأساليب بناء الولاء التنظيمي وتعزيزه:

للولاء التنظيمي إستراتيجيتين رئيسيتين كان الغرض من وضعهما هو زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين المردودية، وتتمثل هاتين الإستراتيجيتين في إستراتيجية السيطرة وإستراتيجية الالتزام، حيث أن إستراتيجية السيطرة تعتبر امتداد للإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور، وتقوم هذه الإستراتيجية على تقسيم العمل إلى أعمال صغيرة من أجل المحافظة على النظام وتحقيق الكفاءة والأداء المرتفع. أما إستراتيجية الالتزام فهي تقوم على أن الأداء المرتفع والزيادة في الإنتاج تتأتى من خلال وجود قدر كبير

<sup>1</sup> ألاء السوق، **العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017، ص 30، 31.

<sup>2</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> منوبة مزوار، **أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسويق، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2013، ص 61.

من الالتزام، وهذا الأخير ينتج بناءً على إزالة مستويات من المركزية وتقويض المسؤوليات والصلاحيات، والسير وفق نظام اتصال مفتوح مشجع لحل المشكلات والمشاركات ومدعماً لروح الابتكار والإبداع. وفيما يلي عرض لهاتين الإستراتيجيتين المختلفتين للولاء التنظيمي، وهما كالآتي:

### 1.3. إستراتيجية السيطرة:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن تحقيق مستويات عالية من الأداء من حيث الكم والنوع، والحفاظ على الضبط والنظام لا يأتي بالقوة وفرض الطاعة للأوامر والمطالبة بالانصياع لها، إنما يتأتى من خلال شعور موظفيها بالالتزام بتنفيذ المهام الموكلة لهم، هذه الأخيرة التي تقسم ضمن هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من الأعمال الصغيرة، مع مراعاة توزيع الأدوار وفقاً للتسلسل الهرمي بمعنى من أعلى إلى أسفل كل حسب مستواه ومكانته<sup>1</sup>.

### 2.3. إستراتيجية الالتزام:

من تسمية هذا النوع من الإستراتيجيات يتضح بأنها تركز على الالتزام كمعيار أساسي يستند إليه في تحقيق أعلى إنتاجية وأفضل مردودية، تتجاوز هذه الإستراتيجية التفكير الكلاسيكي القائم على تبني المركزية واحترام التسلسل الهرمي، فوفق هذه الإستراتيجية فإن النظرة تحولت نحو تشجيع المشاركة، وزيادة الشعور بالمسؤولية، لأنها كلها مؤشرات تسهم في تطوير المؤسسة ومساعدتها على النجاح من جهة وتحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين من جهة ثانية<sup>2</sup>.

هذا وقد حدد والتون "Walton" إستراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجيتي الولاء، وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المعايير وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> مروان صباح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 391.

<sup>3</sup> إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

جدول رقم (04): يوضح إستراتيجيتي الولاء والضبط.

إستراتيجية الولاء	إستراتيجية الضبط	معيار المقارنة
تقوم هذه الإستراتيجية على تبني افتراضات نظرية (y) والتي تتلخص في أن: - هناك توافق وانسجام بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة التي يعمل بها. - الموظف يشعر بالمسؤولية ولديه قدرة كبيرة على تحملها. - لديه قدرة على الإبداع وابتكار . - يحب الموظف بذل الجهد والقيام بعمل معين يتفق ومهاراته وخبراته.	تقوم هذه الإستراتيجية على الاعتماد على افتراضات نظرية (x) والتي تتلخص في أن: - هناك تعارض وعدم توافق بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة التي يعمل في ظلها. - الموظف لا يشعر بالمسؤولية وليس لديه قدرة على تحملها. - محدودية الإبداع والمبادرة بالأفكار الجديدة المبدعة. - الموظف كسول ولا يحب العمل وبذل الجهود.	الدافعية
تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	توقعات الأداء
اعتبارها عامل مهم يسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى لبلوغها التنظيم.	حصرها في الرغبة في زيادة الإنتاجية والمردودية فقط.	جودة بيئة العمل
الاهتمام بالعوامل المعنوية التي تسهم في تحقيق التطور والتقدم في الوظيفة.	الاهتمام بالعوامل المادية فقط كأجور والمرتبات (العائد المادي).	المتطلبات
التدريب من أجل مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم وصقل قدراتهم.	التدريب من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة المردودية.	التدريب والتنمية البشرية
الهدف هو أساس التنمية وتحسين الأداء .	الأجر هو المحدد الأساسي للسلوك.	تقويم الأداء
قائم على المرونة، التمكين، المشاركة.	قائم على فرض الطاعة، واستخدام السلطة وتبني المركزية.	نظام الضبط
ديمقراطي، إتباع اللامركزية.	مركزي، أوتوقراطي.	اتخاذ القرار



علاقات العمل	الشعور بالاغتراب والعزلة، علاقات محدودة يسودها الطابع الرسمي.	علاقات إنسانية طيبة يسودها الاحترام والتعاون المتبادل، والثقة التنظيمية.
الصراع الإداري	حل المشكلات باستخدام أسلوب القوة والعقاب والتوبيخ.	التريث في حل المشكلات بطريقة سلمية أخوية من خلال اللجوء إلى المناقشة والحوار.
نظم الاتصال	نظام الاتصال رسمي في اتجاه واحد (مغلق)، الاتصال يتم في شكل أوامر، يحتاج الاتصال إلى تفسير وفهم.	وجود نظام الاتصال الرسمي والغير رسمي (مفتوح)، مشجع على حل المشاكل، وعلى فتح باب الحوار والمناقشة والمشاركة البناءة والفاعلة.

المصدر: إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36.

إضافة للإستراتيجيات التي تم عرضها هناك أيضا العديد من الطرق والأساليب التي يمكن اقتراحها والتي تسهم في صناعة الولاء التنظيمي وبنائه لدى الموظفين داخل المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال:

- **أسلوب الإدارة بالحب:** يعتمد هذا الأسلوب بدرجة كبيرة على الاستمالة وإثارة العواطف والاستحواذ على القلوب وذلك بإتباع إستراتيجيتين هما:
  - **الإستراتيجية الأولى:** دفع الموظف لبذل أقصى ما عنده من طاقة ومن مجهودات، إذا لا بد من تحديد أهداف المؤسسة وتوضيحها، لتفادي وقوعه في غموض وصراع الدور.
  - **الإستراتيجية الثانية:** الاستعانة بمختلف البرامج والخدمات الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في زيادة ارتباط الموظفين بمؤسستهم وتمسكهم بها، إضافة إلى تدعيم وفائهم وولائهم<sup>1</sup>.
- **أسلوب الإدارة بالمشاركة:** يتمثل هذا العنصر في تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بسياسات وأهداف المؤسسة، والسماح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم مع الأخذ بها، فهذا الأسلوب يعد أحد الأساليب الديمقراطية القائمة على التشاور والحوار ومناقشة الآراء للوصول إلى أفضل القرارات وأصوبها، ودليل على مقدار الثقة التي تمنحها المؤسسة لموظفيها ومؤشر على إيمانها بقدراتهم وكفاءتهم في أداء المطلوب منهم، فقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة بأن عملية مشاركة الموظفين تتم عبر العديد من المراحل التي يمكن ذكرها على النحو التالي: (وضع

<sup>1</sup> طارق السويدان، **خماسية الولاء**، مقال منشور على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/23، على الساعة 18:48.

الأهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم)<sup>1</sup>، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها:

- الإستراتيجية الأولى: لا بد على المؤسسات إيلاء أهمية لجميع العوامل المادية والمعنوية داخل مناخ العمل، مع تركيز اهتمامها على العوامل المعنوية وعدم الاقتصار على الاهتمام بالعوامل المادية فقط، فهناك الكثير من الرؤساء الذين يفتقدون للمهارات القيادية والقدرة على الاتصال والتواصل بكفاءة وفعالية مع الموظفين، حيث يسعون هؤلاء الرؤساء للاعتماد على الأسلوب الأوتوقراطي وبسط النفوذ والهيبة واستخدام السلطة متحججين في ذلك بالقيام بالمراجعة، ودقة التنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على انتماء الموظفين وولائهم لمؤسساتهم
- الإستراتيجية الثانية: لا بد على المؤسسة أن تعتمد على إستراتيجية إعلام الموظفين وتزويدهم بأخبار عن وضعية المؤسسة وتجنب احتكار المعلومات الخاصة بها، وتجاوز فكرة اعتبارها ذات طبيعة سرية، لأنه كلما اعتمدت المؤسسة على مبدأ الإدارة بالمكشوف كلما زاد إحساسهم بالانتماء والولاء لها.
- الإستراتيجية الثالثة: لا بد أن تعمل المؤسسة وفق مبدأ أن تكون مع الموظفين يد واحدة تتقاسم معهم الأرباح وتحقيق الانتصارات، وتتشارك معهم الأزمات والمحن وذلك في السراء والضراء، أي أن تعمل وفقاً للمبدأ القائل "أعطيني أعطيك"، فلا يجب أن تكون المؤسسة براغماتية تتخلى عن الموظفين بمجرد تحقيق أهدافها والوصول إلى مبتغاهما<sup>2</sup>.
- أسلوب الإدارة على المكشوف: استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف **Open Book Management** والمؤسسة المكشوفة **Open Book Organisation**، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس "John Case" يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة (S.R.C) في ولاية ميسور في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي، ومن نتائج المشاركة نذكر:
- تقبل الموظفين للقرارات الواردة إليهم، وحظوظها بأكثر قدر من الرضا لأنهم شاركوا في وضعها التي تمت مشاركتهم في وضعها.
- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي**، مرجع سبق ذكره، ص 46.  
<sup>2</sup> طارق سويدان، مرجع سبق ذكره.

- ساهم عمل المؤسسة على إعطاء الموظفين الفرصة في المشاركة في جميع مراحل العمل، بخلق الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي للمؤسسة، بحيث يصبحون يشعرون بأن هذه المؤسسة هي ملك لهم وليسوا عبارة عن مجرد عدد معين من بنائها.
- التقليل من حدة مقاومة الموظفين للأفكار الجديدة التي تتطلب إحداث التغيير نتيجة مشاركتهم في وضعها<sup>1</sup>.

أما فيما يخص بناء المؤسسة لثقافة الولاء التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المؤسسات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الولاء لدى الفرد داخل المؤسسة والمتمثلة في بعض الممارسات التالية:

- **وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد:** تعتبر الموارد البشرية مورد إستراتيجي وحيوي داخل المؤسسة تفوق أهميتهم أهمية باقي الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة، والذين يجب الوثوق بهم وإعطائهم الفرصة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- **ضمان معاملة طيبة وعادلة:** لا بد على الرؤساء من معاملة كل الموظفين معاملة عادلة وطيبة، في جميع المواقف على اختلافها، واكتساب المعرفة الكافية لكيفية الرد على الشكاوي والتعامل مع التظلمات من خلال الاستعانة بوضع صندوق أو سجل لرفع الشكاوي، هذا بالإضافة إلى السعي إلى إيجاد الحلول المناسبة التي تسمح بمعالجة المشكلات التي تنتجها بيئة العمل.
- **وضع نظام قيم للاستخدام أو اختيار الموظفين:** لا بد على المؤسسات أن تزيد فترة العمل التجريبية لكي تتمكن من قياس الولاء التنظيمي للموظفين الجدد الذين سيشتغلون على مستواها، لأن بناء الولاء التنظيمي يشترط تكوينه قبل التحاق الموظفين بمناصبهم وليس بعد تعيينهم.
- **إشعار الموظفين بالأمان:** لكي تنجح المؤسسة في تمكين الموظفين من الشعور بالأمان وجب عليها توفير بيئة تنظيمية صحية تتوفر بها كل شروط الأمن والسلامة المهنية من جهة، مع تبنيتها إستراتيجية ضمان استمرار الموظفين بمناصبهم مدى الحياة وطمأننتهم بعد التخلي عنهم في أي حال من الأحوال من جهة ثانية، الأمر الذي يسهم في ارتباط الموظف بالمؤسسة وتمسكه بها.
- **وضع نظام للحوافز والمكافآت:** يعتبر نظام الحوافز والمكافآت من أهم الأنظمة التي تعتمد عليه المؤسسة في تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم على العمل ومشاركتهم الإيجابية في أنشطة المؤسسة، بحيث يصبحون يشعرون بأن هذه الأخيرة ملك لهم وليسوا مجرد موظفين فيها.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتمثل ذلك في فسح المجال أمام الموظفين لإظهار مهاراتهم والقدرات التي يجيدونها، من خلال منحهم الاستقلالية في أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة، الأمر الذي يسمح بإثراء وظائفهم وأداء واجباتهم الوظيفية بأكبر قدر من الإتقان والتميز<sup>1</sup>.

### ثالثا: آثار الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة ونتائجه

#### 1. تأثير الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين، الأول يتمثل في نطاق العمل، أما الثاني يتمثل في خارج العمل:

**القسم الأول:** يعتبر الولاء التنظيمي عملة ذات وجهان فقد تكون له آثار إيجابية على الموظف خارج العمل كما قد تكون له آثار سلبية كذلك، فالأثر الإيجابي له يظهر من خلال تقوية وتدعيم رغبة الموظف في البقاء بالعمل بالمؤسسة والارتباط بها، فتمتعه بالولاء التنظيمي يجعله يشعر بالفخر والاعتزاز أثناء قيامه بأداء المهام المطلوبة منه، الأمر الذي ينعكس على تحقيق رضاه الوظيفي، ويسمح بخلق توافق وانسجام بين أهدافه وقيمه وأهداف المؤسسة وقيمتها، فيسعى جاهدا إلى تحقيقها لوعيه بأن تحقيقها يصب في تحقيق مصلحته الخاصة.

ويمكن إجمال الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي في العناصر التالية:

- يؤدي إحساس الموظف بالولاء التنظيمي إلى التقليل من العديد من الظواهر السلبية المنتشرة في الإدارات وتقديم العديد من المزايا الإيجابية التي تعود بالنفع على المؤسسة من قبيل: التقليل من معدلات ترك الموظفين عملهم في المؤسسة، ومن انخفاض نسبة الغيابات، الالتزام بالحضور في المواعيد، وبأداء عملهم على أكمل وجه مما يؤثر على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء كما ونوعا، والتقليل من تكاليف العمل.
- يعمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي يجعلهم أكثر التزاما وتفاني نحو التنظيم الذي يعمل فيه.
- يعمل على توطيد العلاقات بين أعضاء العمل وتمتينها، وتشجيع العمل الجماعي، كما يعمل أيضا على تحقيق استقرار الموظفين في وظائفهم وتفانيهم في العمل.

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2، 2019، ص 171.

- شعور الموظفين بمستويات عالية من الولاء التنظيمي يجعل المؤسسة حلم جميع الأفراد بأن يظفروا بفرصة الحصول على وظيفة فيها، مما يختصر على المؤسسة عناء البحث عن موظفين جدد يمتلكون مهارات وخبرات عالية<sup>1</sup>.

أما من الناحية السلبية، نجد بأن الموظف الذي يشعر بولاء تنظيمي مرتفع يصبح يسخر كل طاقته وي بذل كل مجهوداته من أجل تحقيق مصالح المؤسسة وينسى نفسه ومسؤولياته تجاه أسرته، الأمر الذي يجعله يبتعد عن الآخرين ويصبح يعيش في عزلة، لتفكيره المتواصل والمستمر في العمل حتى خارج أوقات عمله الرسمية<sup>2</sup>.

**القسم الثاني:** وهو يعنى بتحديد آثار الولاء التنظيمي على المسار والتقدم الوظيفي للموظف، فشعور الموظف بمستوى عال من الولاء التنظيمي ينعكس على رغبته الفعلية والإرادية في بذل المزيد من المجهودات والتفاني في العمل والإخلاص فيه بغية تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها المستقبلية، هذا الولاء المنبعث من إحساسه بأن المؤسسة ستجازيه على مجهوداته وعلى إخلاصه وتميزه الحق في أداء المهام الموكلة له<sup>3</sup>.

## 2. آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:

يؤدي شعور الموظفين بالولاء التنظيمي إلى تحقيق العديد من المزايا والمنافع التي تلقي بثمارها الإيجابية على المؤسسة كالتقليل من معدلات ترك الموظفين عملهم في المؤسسة، الانضباط والالتزام، المساهمة في تحسين الأداء وزيادة مستويات الإنتاج، الأمر الذي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة والتقليل من الهدر والإنفاق غير الضروري، والمساهمة في تحقيق التقدم والتطور بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي فالعلاقة تبادلية بين الموظف والمؤسسة، فكما تستفيد المؤسسة من ولاء الموظفين، فالموظفين أيضا يستفيدون من هذا الولاء من خلال حصولهم على مقابل نظير مجهوداتهم المبذولة<sup>4</sup>.

انطلاقا من الأدبيات النظرية يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية

الآتية:

- **الروح المعنوية:** بحسب العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة الولاء التنظيمي يمكن القول بأن هذا الأخير يحظى بأهمية كبيرة في جعل معنويات الموظفين مرتفعة، فهو يلعب دورا مهما وبارزا في تحسين أدائهم وزيادته كما ونوعا، الأمر الذي ينتج عنه الارتباط بالمؤسسة والتمسك بها، إضافة إلى افتخارهم واعتزازهم بالقيام بالمهام المطلوب منهم إنجازها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة انتمائهم وولائهم

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلاء، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> آلاء السوقي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>4</sup> بركة بلاغماس، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016، ص 50.

لها، فالروح المعنوية العالية لا تكسب للموظفين بالقوة وبفرض السلطة، إنما هي تنشأ وتتولد انطلاقاً من طبيعة العلاقة الجيدة المبنية على أساس الاحترام والتعاون المتبادل، والثقة والإيثار المتبادلين، وعليه فالولاء التنظيمي يرتفع كلما زادت الروح المعنوية، والعكس صحيحاً طبعاً فالولاء التنظيمي يقل وينخفض نتيجة انخفاض الروح المعنوية المتأثرة بطبيعة المناخ التنظيمي، وبعدم فعالية السياسات والإستراتيجيات التنظيمية الداخلية<sup>1</sup>.

• **التميز في الأداء:** يعد الولاء التنظيمي من بين أهم العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين والتأثير عليهم من جهة وهذا بغض النظر عن طبيعة المتغيرات الشخصية، فهو يعمل على تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات من جهة ثانية، كونه يسهم في إضفاء صفة التميز والجودة على العمل المنجز، لأنه يرتبط ارتباطاً قوياً بالقدرة على الإبداع والخلق والرغبة في المبادرة بالأفكار الخلاقة<sup>2</sup>.

فتأثير الولاء التنظيمي يتجاوز اختصاره في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء والارتقاء به، فهو يمتد إلى تجنب المؤسسة الصرف والإنفاق غير الضروري الذي يكلف المؤسسة مبالغ مالية باهضة وعالية قد تصل إلى 30% تقريباً من الأجر السنوية، والتي كان من الممكن استثمارها في القيام بنشاطات أخرى يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة وعلى موظفيها في نفس الوقت، ومن هذه التكاليف نجد الصرف على استقطاب موظفين جدد نتيجة ارتفاع معدلات ترك موظفي المؤسسة وظائفيهم في مؤسساتهم، كثرة الغيابات والتمارض، فهذين الظاهرتين يتطلبان من المؤسسة تسخير ميزانية ضخمة لتغطية العجز، وينتج على إثرهما نوعان من الخسائر، خسائر مباشرة تتمثل في ارتفاع معدلات دوران العمل وما يترتب عنه من ضرورة القيام باستقطاب وتوظيف موارد بشرية جديدة يشهد لها بالكفاءة والمهارة العالية والجيدة، وخسائر غير مباشرة تتمثل بالأساس في انخفاض الروح المعنوية وقصور المهارات ومحدوديتها والتي يكون لها آثار وعواقب وخيمة تؤثر على الإنتاج وعلى تحقيق الأهداف التي تطمح المؤسسة لبلوغها<sup>3</sup>.

• **الحد من التسرب الوظيفي:** تعتبر ظاهرة ترك العمل أو كما يطلق عليها في مراجع أخرى بالتسرب الوظيفي من بين الظواهر السلبية التي تقف عائقاً أمام تطور المؤسسات وتحقيقها لنجاحات، فهي تعد من أكثر العوامل التي تلحق الضرر بالمؤسسات كونها تعمل على زعزعة استقرارها وتهدد حياتها وتمنعها من التقدم والتطور، لذا ففي هذا السياق فقد ظهرت العديد من الدراسات التي أكدت على أن مستويات عالية من الولاء التنظيمي يرشد سلوكيات الموظفين ويجعلهم أكثر ثباتاً ورزاقاً، بحيث يصبحون يخمنون في مصلحة المؤسسة واعتبارها جزءاً من مصلحتهم، الأمر الذي يسمح بتدراك

<sup>1</sup> إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 294.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>3</sup> منوبة مزوار، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

النقائص والتخلي عن التفكير السلبية كترك العمل، هذا الأخير الذي يعتبر مؤشرا دالا عن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها<sup>1</sup>.

● **انخفاض نسبة الغياب:** يدل شعور الموظف بالولاء التنظيمي ورغبته في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة وارتباطه وتمسكه بها على مقدار التعلق والحب الذي يكنه لها، الأمر الذي يجعله يتسم بالالتزام والانضباط في أداء المهام المكلف بها، حتى وإن كانت ظروف العمل غير ملائمة ومناسبة على أداء المهام، إلا أنه يتحدى تلك الظروف ويقبل على إنجاز المطلوب منه بكفاءة وإتقان من دون التحجج وخلق الأعذار التي تبرر غيابه أو عدم إنجازه أو إتمامه لعمله<sup>2</sup>.

● **المواطنة التنظيمية:** وردت العديد من الدراسات التي أكدت على اعتبار أن الولاء التنظيمي يعتبر من بين المحددات التي تلعب دورا فاعلا في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي هذا الصدد فقد أشارت دراسة كل من أورلي وشاتمان "Oreily & Chatman" على وجود علاقة وثيقة وقوية بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فوجود الولاء السيكلوجي الوجداني لدى الموظفين نابع من شعورهم بأنهم جزء لا يجزأ من تنظيم المؤسسة وبنائها، الأمر الذي يجعلهم يبادرون بالسلوكيات الإرادية النابعة من رغبتهم الحقة والطوعية في القيام بالمهام المكلفين بها، وأكثر تقبلا وانسجاما مع أهداف المؤسسة وقيمها<sup>3</sup>.

● **الانجاز المبدع:** أكدت العديد من الدراسات المهمة بدراسة الولاء التنظيمي على اعتبار أن الموظفين الذي يتمتعون بقدر عال من الولاء للمؤسسات التي يعملون بها، ينفردون بالكثير من الخصائص التي تجعلهم أكثر حرصا على التميز في إنجاز المهام الموكلة لهم وإتقانها، من خلال استثمار الأفكار المبدعة والخلقة التي تحسن من مستوى الأداء وتزيد من إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء، والتي تظهر من خلال التزامهم التلقائي بأهداف المؤسسة وقيمها<sup>4</sup>.

ويمكن اختصار الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>2</sup> سفيان بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 324.

<sup>3</sup> أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمدية بن عجيلة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص 177.

<sup>4</sup> زيني فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

جدول رقم (05): يوضح الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
السلبية	الإيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.</li> <li>- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.</li> <li>- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالانتماء والارتباط.</li> <li>- الأمان.</li> <li>- الأهداف والاتجاه.</li> <li>- التصوير الذاتي الإيجابي.</li> <li>- المكافآت التنظيمية.</li> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير الجماعي.</li> <li>- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.</li> <li>- الصراع بين الجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبات العضوية.</li> <li>- فعالية الجماعة.</li> <li>- التماسك.</li> </ul>	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض الفاعلية ترجع إلى:</li> <li>- انخفاض القدرة على التكيف والتطور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الفعالية ترجع إلى:</li> <li>- جهد الفرد.</li> <li>- انخفاض معدل الدوران.</li> <li>- انخفاض نسبة الغياب.</li> <li>- انخفاض نسبة التأخر.</li> <li>- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.</li> </ul>	التنظيم

المصدر: أحمد سبتي سيد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-، 2017، ص 40.

#### رابعاً: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

إن ضعف الولاء لدى الفرد الموظف راجع إلى مجموعة من العوائق والمشاكل التي لا تليها المؤسسة أهمية والتي يكون لها تأثيرا كبيرا عليها مستقبلا وعلى تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى، فعدم تسخير مناح تنظيمي مناسب يضمن أداء متميز وسلامة صحية ومردود مادي كرد فعل عن الاعتراف



بالجميل وتقدير المجهود المبذول من قبل الموظف سوف ينعكس على نوعية الأداء وطبيعة الخدمة المقدمة وعلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، لذا فإن المؤسسات الناجحة والرائدة هي التي تهتم بكل ما يخص الفرد باعتباره أهم مورد من مواردها وأن الاهتمام به يفوق الاهتمام بالهيكل أو رأس المال.

### 1. أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

بقدر ما للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها للحفاظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج بالمؤسسة، ومن هذه العوائق نذكر:

- عدم وجود اتفاق وانسجام بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، وذلك راجع لاختلافهم من حيث العوامل الشخصية المتمثلة في العناصر التالية: نمط الشخصية، المستوى التعليمي، القيم.
- عدم الاهتمام بإشباع حاجات الموظفين الشخصية والنفسية والاجتماعية، مع غياب تفعيل نظام التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي.
- تدني مستوى رضا الموظف وسخطه على ظروف العمل نتيجة إحساسه بالإهمال، والتهميش والاعترا ب،، وغياب آليات التشجيع الممكنة.
- غياب الأمن وكل معايير السلامة الصحية والمهنية للموظف.
- افتقار المؤسسة للقيادة الكفئة الديمقراطية التي تكون معيار يقتدى به في أداء المهام.
- ولتقادي هذه المظاهر التي تعيق ولاء الموظف لمؤسسته، يجب أن يتوفر ما يلي:
- رد الاعتبار للموظف وتقديره من خلال الاهتمام بالعوامل المادية والمعنوية كتوفير الراتب المناسب الذي يتناسب مع الجهد المبذول، تكريمه ومنحه الأوسمة والشهادات التقديرية.
- دعم الإبداع والابتكار وتشجيعه<sup>1</sup>.
- تشجيع الاتصال المفتوح والمشاركة والاعتماد على لغة الحوار والمناقشة، مع التركيز على العمل على بناء علاقات إنسانية جيدة وطيبة داخل المؤسسة بحيث يشعر الموظفون بأن جو العمل لا يختلف عن الجو العائلي.
- توفير الأمن والسلامة المهنية، والرعاية والمتابعة الصحية للموظف داخل الأوقات العمل وخارجه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الشريف شريبط، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 76.

### خامسا: طرق قياس الولاء التنظيمي

يرجع السبب الذي يكمن وراء قيام المؤسسة بعملية قياس الولاء التنظيمي إلى حاجتها الماسة في التعرف على حجم الولاء المتوفر لدى الموظفين، ولكي تتمكن من تحديد العراقيل التي تعترض طريقها نحو النجاح مستقبلا، ومن أجل التعرف أيضا على نوعية الأخطاء التي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائها، لتكون أكثر قدرة على الاستفادة من المخاطر والتحديات ولتتمكن من تحويلها إلى قدرات ومزايا تنافسية تكون في صالحها، فكل هذا يتطلب من المؤسسة تخصيص جهود مضمّنة وميزانيات ضخمة ورأسمال بشري مؤهل حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، فبالنسبة للمقاييس المعتمدة في قياس الولاء التنظيمي فهي تتسم بالتنوع والتعدد، فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

فقياس الولاء التنظيمي يعد ظاهرة تنظيمية تستهدف المؤسسة من خلال قياسه تحقيق العديد من الفوائد والمزايا التي تعود بالنفع على جميع الأطراف سواء كانت المؤسسة هي المستفيدة، أو الموظف، أو المجتمع ككل، فبالرغم من كونه مهمة شاقة تتطلب تسخير الجهود والموارد المالية الكافية، إلا أنه يساعدها على ترقيع الأخطاء المحتمل الاصطدام بها في مختلف الممارسات الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحها، ومن أهم الفوائد التي من الممكن أن تجنيها المؤسسة من خلال قيامها بهذه العملية الهادفة والواعية ما يلي:

- يعطي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، بما يمكن المؤسسة من تحديد موقعها واتجاهاتها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو تستخدم المقارنة لمستوى ولاء الموظفين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المؤسسة أو فئات الموظفين فيها<sup>1</sup>.
- دليل على المشاعر السيكلوجية الوجدانية التي يكنها الموظفين لمؤسساتهم، ويوضح مقدار الولاء الذي يتمتعون به تجاهها.
- يعتبر عبارة عن أداة تسمح للمؤسسة بتشخيص المشكلات، ويمكنها من تحديد نوعية المعوقات التي تؤثر على أدائها، واقتراح الحلول المناسبة الكفيلة بمواجهتها.

<sup>1</sup> وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

• له العديد من المنافع والفوائد التي تلقي بثمارها على المؤسسة، حيث يسمح بتحسين مناخ العمل وتجاوز الروتين بإدخال التغيير على الإدارات التابعة للمؤسسة، ها بالإضافة إلى امتلاكه القدرة على التأثير على مستويات الأداء بزيادته أو خفضه<sup>1</sup>.

وفيما يلي العديد من الأساليب التي تسمح بالتعرف على مستويات الولاء التنظيمي المتوفر لدى الموظفين تجاه المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الأساليب شائعة الاستخدام إلى نوعين هما:

### 1. مقاييس موضوعية:

وهي تعتبر من بين الأساليب والطرق الأكثر انتشاراً، يتسم هذا النوع من المقاييس بالسهولة والبساطة في الاستخدام، يقوم على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن الولاء التنظيمي، مثل: كثرة الحوادث وتعطل الآلات، ارتفاع معدلات الغياب وكثرة التمارض، رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة، معدلات ترك العمل.

### 2. مقاييس ذاتية:

وتكون عن طريق تصميم استبيان أو عن طريق العمل على تحديد قائمة من الأسئلة، التي توجه للموظفين لتمكن من قياس درجة الولاء التنظيمي لديهم، ويعد هذا النوع من المقاييس من الطرق المباشرة للقياس<sup>2</sup>. وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها كان أبرزها:

### 1.2. مقياس بورتير "Porter":

احتوى هذا المقياس على 15 فقرة تسمح بقياس مستوى ولاء الموظفين للمؤسسة التي يعملون بها وتحديد مدى وفائهم وإخلاصهم لها، حيث يسمح هذا المقياس بالتعرف على مدى رغبة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق ذلك، يعود وضع هذا المقياس إلى صاحبه بورتير "Porter" الذي أطلق عليه اسم استبيان الولاء التنظيمي OCQ، استعان بورتير "Porter" في صياغته بهذا المقياس بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة حيث استخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

<sup>1</sup> أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص 82.

## 2.2. مقياس مارش ومافري "March & Mafri":

تضمن هذا المقياس (04) أربع فقرات، وهو يركز على كيفية تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين وارتباطه بالمؤسسة طيلة حياتهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد، ومن ثمة ابتعادهم عن فكرة ترك المؤسسة التي يعملون بها رغم كل ما تقدمه المؤسسات المنافسة من مغريات.

## 3.2. مقياس جورج وزملائه "George & all":

تضمن هذا المقياس (06) ست فقرات بغرض قياس الولاء التنظيمي، حيث عبرت كل فقرة عن واحدة من القيم التالية: توظيف المعرفة والمهارة، تشجيع العمل الجماعي، بناء صورة وسمعة جيدة له، استحداث أفكار جديدة للقدرة على مواجهة المشكلات، وهذا من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل من الفقرات أعلاه.

## 4.2. مقياس سكوردين "Scordin":

ساهم في بناء هذا المقياس وفق ثلاثة مصادر تمثلت فيما يلي:

- تحديد خصائص الأفراد وسلوكياتهم، انطلاقاً من المقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من الأفراد.
- التركيز على مجموع القيم والمعتقدات.
- النشاطات والبرامج المتعلقة بالولاء للمؤسسة والانتماء لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي-دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص 31.

### خلاصة:

انطلاقاً من الأطر النظرية التي تم التطرق إليها في هذا الفصل والمتعلقة بالولاء التنظيمي، يعد هذا الموضوع من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين والدليل على ذلك تعدد التعاريف والمداخل النظرية لدراسته كونه يهتم بدراسة سلوك الفرد في المؤسسات، هذا الأخير الذي يمتاز بكونه ذو تركيبة معقدة وصعبة الفهم لارتباطه بمفاهيم وجدانية ونفسية، وأيضاً كونه يهتم بتحفيز الموظفين في المؤسسة وزيادة درجة الالتزام بأهدافها وقيمها.

فقد أصبح الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل بال المؤسسات، باعتباره المفتاح الأساسي لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم، ومؤشراً دالاً على نجاح المؤسسات وعلى تمكينها من تحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية. فهذا المفهوم أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسات في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء في بيئة أعمال سمتها الأساسية المنافسة وخلق ميزة تنافسية فريدة.

لذا لا بد على المؤسسة أن لا تكتفي بالكلام والشعارات وتقديم الوعود والأمانى لأنها ليست السبيل الوحيد المعتمد عليه في كسب ولاء الموظفين، بل يجب على المؤسسة أن لا تبخل في الإنفاق وبذل الجهد لتستحق هذا الولاء الذي سيعود عليها بالإيجاب مستقبلاً سواء من حيث تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستواها، وعليه فسعي المؤسسة لكسب ولاء موظفيها لا يتم اعتبارياً إنما لوعيها بأن كسب ولاءهم يعتبر من أهم الإستراتيجيات المعاصرة التي أصبحت تنتهجها المؤسسات التي تطمح لتحقيق الريادة واحتلال الصدارة.

## الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة الخدمية

تمهيد:

المبحث الأول: مجالات دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي

أولاً: القيادة الإدارية

ثانياً: الثقافة التنظيمية

ثالثاً: المناخ التنظيمي

رابعاً: التغيير التنظيمي

خامساً: العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: إستراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للولاء التنظيمي

أولاً: إستراتيجية بناء العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية

ثانياً: إستراتيجية المشاركة في اتخاذ القرارات وإستراتيجية تمكين الموظفين

ثالثاً: إستراتيجية التعلم التنظيمي والتدريب

رابعاً: إستراتيجية التحفيز

خامساً: إستراتيجية إشباع حاجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي

خلاصة:

## تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي في أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو اقتصادية وسيلة هامة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضرورة حتمية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر من دونه، إذ أن جميع الموظفين في المؤسسة يتصلون ويتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، وتحقيق العمل الجماعي.

فالالاتصال التنظيمي يلعب دورا مهما في تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية وتحقيق التماسك والترابط بين الأفراد، بالإضافة إلى قدرته على ضمان السير الإيجابي لعمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة، الأمر الذي يسمح بتنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، هذا الأخير الذي يعتبر من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات في كسبه وزرعه لدى الموظفين بها.

فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تهتم بصناعة الولاء التنظيمي وتعزيزه لدى الموظفين، بحيث يشعرون وكأن المؤسسة التي يعملون فيها بمثابة ملكهم الخاص، وهذا ما أطلق عليه بعض الباحثين بالملكية النفسية، حيث يعتبر نجاحهم من نجاحها وفشلهم من فشلها.

فالولاء التنظيمي يعد انعكاسا لاتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل التنظيم، إذ أن تدني مستوى الولاء ينعكس على رضا الأفراد وعلى أدائهم، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة هي علاقة تبادلية، بحيث أن الموظفون يبذلون كل ما لديهم من طاقة وجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة في المقابل يتوقعون الأجر والحوافز المناسبة التي تعتبر من أهم العوامل المساهمة في تشكيل الولاء داخل المؤسسة، بعبارة أخرى لابد على القائمين بالتحفيز أن يعوا قيمة الموظف ودوافعه، وهذا ما أشار إليه فروم "Vroom" في نظريته المعروفة "بنظرية التوقع" أن دافعية الفرد تفسر في ضوء الفائدة المتوقعة من العمل، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر.

### المبحث الأول: مجالات دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال، بل من أهم المفاهيم التي تتغير وفقا للمداخل المتعددة التي تتناوله بالدراسة والتحليل ووفقا للتوجهات النظرية التي يستند عليها كل علم.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر نسقا اتصاليا معقدا نظرا لتداخل العديد من العناصر والمتغيرات في تشكيله وتداوله وانتشاره، حيث لا يخلو أي موضوع في أي تخصص من الاهتمام به وبالعمليات الاتصالية المؤثرة فيه، لأنه يشكل العمود الفقري ونقطة مشتركة ومحورية تنطلق منها كل الموضوعات في مختلف التخصصات، بل إنه يشتمل على العديد من المواضيع الهامة في الحقل التنظيمي، وكل موضوع من هذه المواضيع يلعب دورا كبيرا وحاسما في التأثير على نجاحه وفعالته، فهناك عدة إقترابات يمكن البحث فيها في ميدان الاتصال التنظيمي، من قبيل موضوع القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التغيير التنظيمي، والعدالة التنظيمية.

فوجود نظام اتصال فعال على مستوى التنظيم دليل على وجود قيادة إدارية ناجحة وفعالة عرفت كيف تختار النمط والأسلوب الذي يستحسنه كل الأفراد وأيقنت طريقة اختيار الوسائل والأساليب الاتصالية التي تمكنها من خلق نقاط التقاء مع أفرادها، كما أن وجود اتصالات كفئة وعدالة تنظيمية تمنح لكل ذي حق حقه يسمح بتوفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، ويساعد على جعل الأفراد أكثر التزاما وتقبلا لأهداف التغيير التي تقرها المؤسسة وتجعلهم يتبنون ثقافة تنظيمية خاصة وفريدة تمثل المؤسسة وتكسيبها هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات. ومن بين مواضيع الاتصال التنظيمي التي لها علاقة بالولاء التنظيمي ما يلي:

#### أولا: القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق نجاحها أو فشلها، فكثير من المؤسسات من تمتلك موارد بشرية، وتقنية ومالية إلا أنها تعاني من تدني الإنتاجية وانخفاض مستوى الكفاءة والفعالية، والسبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود قيادة إدارية ناجحة قادرة على تحقيق الانسجام والتنسيق بين هذه الموارد.



لذا تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في المؤسسة لأنها تولى بشكل مباشر أو غير مباشر عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

فالقيادة الإدارية الرشيدة هي التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والاحترام والقيام بالدور القيادي السليم، الأمر الذي جعلها تحظى بمكانة وأهمية بالغة كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط، هذا بالإضافة إلى كونها من أهم العوامل المساعدة في بناء وتشكيل الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

وتبرز أهمية القيادة بشكل واسع في قدرتها في التأثير في السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك الإداري أو التنظيمي بشكل خاص، فالقائد الإداري التشاوري الديمقراطي هو الذي يملك القدرة على خلق جواً إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم، وهو الذي يوجه الأفراد ويحمسهم لتحمل المسؤولية والمخاطر<sup>1</sup>.

### 1. أنماط القيادة الإدارية:

تتعدد الأنماط القيادية المعتمدة في المؤسسات وتتنوع بحسب الشخصيات المتواجدة في المؤسسة وتختلف باختلاف الوظائف الممارسة، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وعلى الرغم من اختلاف هذه الأنماط القيادية إلا أنه يمكن للقائد أن يجمع بين أكثر من نمط أو أسلوب. وفيما يلي عرض لأهم الأنماط القيادية المصنفة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع:

**1.1. النمط أو الأسلوب التسلطي:** كل الدراسات تشير إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، وقد دلت الدراسات أيضاً على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك<sup>2</sup>، فالقائد الأوتوقراطي هو الذي يعتمد على لغة الأمر والتهديد

<sup>1</sup> رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.  
<sup>2</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 08.

والتخويف والعقاب لدفع الموظفين للقيام بأعمالهم، وهو الذي يتولى اتخاذ كل القرارات دون إشراك الموظفين فيها.

**2.1. النمط أو الأسلوب الديمقراطي:** تهتم هذه القيادة بتنمية الموظفين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنم قيادات المستقبل من الشباب الموظفين، إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب والإعداد المستمر والتفويض المناسب للموظف المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.

**3.1. النمط أو الأسلوب التسيبي:** تسمى أيضا بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كرد فعل على القيادة التسلطية، في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الحر ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة<sup>2</sup>.

## 2. أخلاقيات القيادة الإدارية:

تعاني معظم المؤسسات في وقتنا الراهن سواء كانت خدمية أو اقتصادية أو صناعية من الافتقار إلى القيادة الإدارية ذات البعد الأخلاقي، وهذا نتيجة لعدم القدرة عن التخلي عن الممارسات العتيقة والولاءات القديمة.

لذا فالنموذج الجديد للقيادة الأخلاقية يركز بشكل تام على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية هو روح الخدمة، بمعنى خدمة الفرد لمؤسسته التي ينتمي إليها، وتقديم يد العون لزملائه، لأن روح الخدمة هذه لا تنكر بأي شكل من الأشكال الدوافع والمبادرات الفردية، كما أنها لا تعيق الإبداع الفردي، بل إنها تطالب بتبني نمط قيادي يشجع على إطلاق القدرات الكامنة لدى الأفراد بما يضمن سعادة ورضا الجميع، فالمؤسسات التي تنشأ من قيادة محورها الخدمة سوف تعزز سعادة ورفاه كل الأفراد

<sup>1</sup> عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 15.

<sup>2</sup> لامية سولامية، منصف بن خديجة، دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص 171.

بما يضمن حقوق وحرّيات ومبادرات كل فرد، وحتى يكون الإنسان خلقاً لا بد أن يتحلّى بالعديد من القدرات التي تخوله من القيام بأعمال أخلاقية<sup>1</sup>.

### 3. دور القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي:

تلعب القيادة الإدارية في المؤسسة دوراً مهماً وفعالاً في تعزيز الولاء التنظيمي وصناعته في نفوس الموظفين، فالإدارة تبقى جوفاء وبدون حياة إذا لم تتمكن من تنمية إحساس الموظفين بوجود قيادة قادرة على بث روح التعاون وتحفيز الأفراد على بلوغ الأهداف التي تسعى الإدارة أو المؤسسة إلى تحقيقها، فانطلاقاً من قدرة القائد على صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بدعم مراكز القوة الموجودة في المؤسسة، وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم المؤثرة في العمل، فتحتلي القائد الإداري بالعديد من الصفات الشخصية مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، يمكنه من الوصول إلى قيادة فعالة وكفئة تكون محل قبول واستحسان من طرف كل الموظفين المتواجدين داخل التنظيم.

فالقائد العملي، قوي الشخصية، عميق التفكير، الصبور، المثالي، الوثاق بنفسه، المهتم بأحوال مرؤوسيه، المتسم بحب الخير لموظفيه، وعدم رفض طلب مرؤوسيه مادامت لا تتعارض هذه الطلبات مع لوائح العمل، وإلقائه التحية عليهم ومصافحتهم كلها صفات وعوامل تشعر الموظفين بالمودة، وباهتمام واحترام القائد لهم، وبالتالي سوف يقابله بالضرورة محبة وولاء مرؤوسيه له، وزيادة ثقته في قيادته<sup>2</sup>، وفي هذا السياق أظهرت نتائج دراسة داروين "Darwin" 2003 للإدارة المتوسطة "أن أحد أهم مكونات ولاء الموظف هو الثقة في القيادة"<sup>3</sup>، لأن المحبة والود والتواضع ومساعدة المرؤوسين يجعلهم يحبونه ويتقانون في إطاعة أوامره، ويجعلهم يتبعون قائدهم عن رضا وقناعة تامة.

بالإضافة إلى هذه الخصائص الشخصية سألقة الذكر، لا بد أيضاً أن يتمتع القائد الإداري بالعديد من المهارات الإدارية والمعلوماتية التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات، بل والمساهمة بشكل كبير في تحقيق الخطوة المهمة وهي كسب ولاء الموظفين وإدامة عملهم بالمؤسسة.

<sup>1</sup> زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 23.

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار مجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 174، 175.

<sup>3</sup> ما هو الولاء التنظيمي؟ وكيف يمكن تعزيزه؟، راند الأعمال العربي، <https://the-arabic-entrepreneur.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/06، على الساعة: 11:59.

#### 4. العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي:

تتوقف فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على ما تتوفر عليه من إطارات قيادية ومشرفين أكفاء، فقد سعت معظم الدراسات والأبحاث المهمة بالسلوك التنظيمي إلى إبراز خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين على أداء دورهم بكفاءة وفعالية ومن أهمها الاتصال التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة، ونقطة قوة بالنسبة للقائد الذي يحسن استخدامه أي البارح في ممارسة الاتصال الفعال مع مرؤوسيه، ففي هذا السياق نجد بأن "جون كوتر" قد حدد سبعة مبادئ متعلقة بالاتصال الناجح للقائد هي: البساطة، استخدام الأمثال، تنويع الوسائل، التكرار، أن يمثل المتصل القدوة، توضيح الاستثناءات، الإصغاء الجيد<sup>1</sup>.

إن اهتمام القائد بالاتصال في تعاملاته مع مرؤوسيه يعتبر محور العلاقات داخل التنظيم، ووسيلة مهمة تؤهله على التعرف على طبيعة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، وكذا المساعدة في وضع السياسات واتخاذ القرارات التي تعتمد بالأساس على مدى توفر المعلومات والبيانات وعلى مدى مشاركة الأفراد فيها لأنه يهدف إلى أن يخلق لدى موظفيه شعورا قويا بالانتماء والولاء، والإحساس بالمسؤولية نتيجة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتفويضهم للسلطة، هذا بالإضافة إلى رغبته في قيادة الآخرين بما يتمتعون به من سلطات نحو النمو والنجاح. ولكي تحقق القيادة الإدارية فعالية الاتصال التنظيمي يستحسن بها مراعاة النقاط التالية:

- محاولة الإبقاء على مسالك الاتصال مفتوحة بتشجيع وتسهيل مساهمة الآخرين، أو باقتراح قواعد تسمح بمرونة تدفق الاتصال.
- الثناء وإظهار الاهتمام والموافقة على تقبل مساهمة الآخرين والإصغاء بانتباه إلى أقوال أعضاء الجماعة.
- الاعتماد على الاتصال في تعريف الموظفين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التقاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس إيجابيا على سير العمل، كما تعمل على تزويد الموظفين بالقدر الكافي من المعلومات.

<sup>1</sup> طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص 50.

- ضمان سير المعلومات في كل الاتجاهات وتنمية الفهم في الجهود الجماعية لإزالة العوائق والحواجز التي تعترض عملية الاتصالية.
- تحقيق اشتراك الموظفين اشتراكا إيجابيا بأفكارهم وخبراتهم وتوصياتهم، والعمل على إشباع حاجاتهم الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 5. العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي:

تعتبر القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لخلق وتنمية الولاء التنظيمي، وتعد ذلك الفن الذي يملك القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وممارسة النمط القيادي المناسب الذي يؤدي إلى توجيه السلوك بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم للوصول إلى الأهداف.

إن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي هي علاقة تأثر وتبادل حيث أن وجود الأول مرهون بوجود الثاني، فالقيادة الإدارية وعلى رأسها القائد يلعبان دورا مهما في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد المنتمين للمؤسسة، انطلاقا من كون القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المؤسسة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر الموظفين.

فوجود مستوى من الولاء التنظيمي المرتفع لدى الموظفين دليل على وجود قيادة إدارية ناجحة على مستوى المؤسسة التي تعتبر مصدر نجاح المؤسسات، والتي تقع على عاتقها العديد من المسؤوليات من بينها السهر على توفير جو عمل مناسب لتمكين الموظفين من انجاز الأعمال بدقة وفعالية، وأيضا العمل على كسب التأييد الجماعي من أجل القيام بأداء الأعمال الموكلة لهم من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام نظام الحوافز المناسبة والمشجعة، كل هذه العوامل تتحكم في صناعة وتشكيل الولاء التنظيمي لدى الموظفين وتعزيزه.

وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم، وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم، والعكس كلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر الموظفين من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة

<sup>1</sup> بلال ساسي، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 06، 2015، ص ص 61، 62.

وبالتالي قل ولائهم لذلك القائد وإلى تلك المؤسسة، وفي أول فرصة يختارون التخلي عن المؤسسة للتخلص من تسلط قائدهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح المؤسسات المعاصرة والرائدة، باعتبارها مصدر مهم من مصادر قوة المؤسسات ونجاحها، كما هو الحال في المؤسسات اليابانية، بل تعد أيضاً من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على سلوك الأفراد وبنائه، من خلال تقوية ولائهم للمؤسسة، وتعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك، فهي تسعى إلى تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة، إذا أن لكل مؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، التي تؤثر على طريقة تفكير وسلوك الموظفين في العمل.

فالثقافة التنظيمية تسعى إلى تقويم الأفراد وتعليمهم الأدوار المتعلقة بهم من خلال جعلهم يأتون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، واتخاذ المبادرة والمجازفة لحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي، فعندما يوظف الفرد رسمياً في منصب عمله يكون وإلى حد بعيد متكيفاً نفسياً واجتماعياً مع معايير وأهداف وثقافة المؤسسة مما يؤدي به إلى تعلم السلوك المواتي وكذا جعله ملتزماً بدوره ومكانته داخل النسق الاجتماعي<sup>2</sup>.

فالمؤسسة التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية هي التي تدرك بأن الموظفين بها هم أهم جماهيرها الإستراتيجية ويكون الاهتمام بالمخصصات المالية وبالموظفين من أهم قيم المؤسسة، لذلك تعمل المؤسسة على تدعيم اتصالاتها مع الموظفين حيث تضمن تسيير تدفق المعلومات معهم بسهولة ويسر بما يزيد الترابط والانسجام بين الأعضاء وبما يدعم الاتصال داخل المؤسسات، فالموظفون يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى ثقافة قوية ومؤسسة سمعتها متميزة ولها علامة تجارية فريدة، فالعلامة التجارية تحمل في طياتها الوجهة بأن المؤسسة مميزة، والاتصالات الداخلية القوية تعني إدارة جيدة وإنجازات عملية متميزة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منوبة مزوار، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 15، 2014، ص 151.

<sup>3</sup> فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، السعودية، 2014، ص ص 19، 20.

## 1. أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع التي تصنف وفق عدة معايير والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي تستخدم فيه، وعليه لا توجد ثقافة تنظيمية نمطية وموحدة في كل المؤسسات بل هي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

**1.1. الثقافة القوية:** إن المؤسسة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ تؤدي الثقافة القوية على عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، وثقافة القوة تنتشر عبر المؤسسة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وهي رابطة قوية متينة تربط المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>1</sup>.

**2.1. الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن الموظفين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم اخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، ومصالح المساهمين وكذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية، وذهنية اتخاذ القرار.
- يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المؤسسة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزاتها الأحداث، ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعريج-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014، ص ص 67، 68.

<sup>2</sup> زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 09، 2013، ص 267.

والى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

**3.1. الثقافة البيروقراطية:** تقوم على التحكم والالتزام، وفي هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي.

**4.1. ثقافة القوة:** من أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة تتسم القيادة في ظلها بالعدل وتوحيد الجهود نحو هدف واحد، لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

**5.1. الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**6.1. ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

**7.1. ثقافة الإنجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للموظفين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.

**8.1. الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل الموظفين فيها بصفته الإنسانية، بحيث يسود جو الأسرة المتعاونة التي قوامها المساواة والتعاون والاحترام والثقة بين الموظفين والمؤسسة<sup>1</sup>.

**9.1. ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

**10.1. ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات بطريقة انجاز العمل وليس بالنتائج التي تتحقق، فتننتشر الحذر والحيطه بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار الكتب، لندن، 2019، ص 292.  
<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 144.



2. العناصر المكونة للثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تعمل على تحقيق الاندماج والانسجام والتكامل بين أفرادها، والتي تعمل في نفس الوقت على توجيه سلوكهم بما يتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها، وتتمثل هذه العناصر في:

**1.2. القيم التنظيمية:** تلعب القيم التنظيمية دوراً جوهرياً في تكوين الثقافة التنظيمية التي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يسمح بتحسين سمعة المؤسسة وصورتها من جهة، وتحقيق التنسيق والانسجام بين أفرادها من جهة ثانية، ويقصد بالقيم التفضيلات المشتركة التي تقرض في الجماعة والتي تسمح باتخاذ القرار المناسب، وترجم هذه القيم على مستوى المؤسسة من خلال ما يعبر عنه بالقانون الداخلي للمؤسسة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

**2.2. المعتقدات التنظيمية:** تتمثل في مجموعة الأفكار المتفق عليها والمشاركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات السائدة في المؤسسات نجد: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وديناميكية العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3.2. المعايير:** لا توجد معايير موحدة ومتفق عليها بل يوجد العديد من المعايير التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل هذه المعايير في تحديد الواجبات والتصرفات التي يجب على الموظف القيام بها والأخرى التي لا يجب القيام بها، وهي لا تقتصر على المهام المتعلقة بالوظيفة، إنما تتعداها إلى العلاقة بين زملاء العمل<sup>1</sup>.

**4.2. الأعراف التنظيمية:** هي مجموعة القواعد والمعايير المجدية والمفيدة، المكتوبة وواجبة الإلتباع التي لا بد على الموظفين التقيد والالتزام بإتباعها داخل المؤسسة من أضل ضمان سير النظام العام بالمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد خثير وآخرون، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض، مجلة الباحث، المجلد 17، العدد 17، 2017، ص 451.

5.2. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في الآمال التي يتوقع الرؤساء والموظفون كل منهما من الآخر تحسينها وتحقيقها طيلة فترة عمل الفرد بالمؤسسة، مثل الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على إشباع حاجات الأفراد وتحقق رضاهم<sup>1</sup>.

### 3. دور الثقافة التنظيمية في بناء مؤسسة فاعلة:

تلعب الثقافة التنظيمية دور مؤثر نتيجة تأثيراتها الإيجابية في زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها، فوجود ثقافة تنظيمية قوية يعكس على كل تطبيقات القيادة من حيث شكل أو تصميم التنظيم القائم، والمقدرات والمهارات البشرية المتوفرة، وعمليات الانجاز، وبرامج التحسين المستمر، فإن ذلك كله يؤثر بالنتيجة على الأداء المنظمي للمؤسسة الذي بموجبه تقاس مدى فاعليتها وتفوقها وهذا ما يتفق مع النموذج الذي قدمه "Schemidt et al" حيث بين في نموذجه أن خلق مؤسسة فاعلة يتطلب توافر أبعاد وعناصر منظمة تتسم بالفاعلية والكفاءة تكون ذات علاقة وتأثير متبادل أحدهما بالآخر، تشكل الثقافة التنظيمية أحد تلك الأبعاد الرئيسية المساهمة في بناء وتعزيز المؤسسة الفاعلة، وبناءا عليه، فإن يظهر الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الجيدة في بناء مؤسسة فاعلة من خلال ما يلي:

- التركيز على غرض المؤسسة وأهدافها وعلى المخرجات المقدمة للمواطنين ومستخدمي الخدمة.
- الإنجاز الفاعل من خلال التحديد الواضح للأدوار والوظائف.
- تعزيز القيم الإيجابية عبر كل أجزاء المؤسسة وإظهار قيم القيادة في السلوكيات والتصرفات المطبقة.
- اتخاذ القرارات الأساسية بشكل شفاف والعمل على إدارة المخاطر.
- تطوير مقدر وكفايات الإدارات العليا.
- تنمية وتحسين مهارات وقابليات الموظفين.
- التحسين المستمر لجميع العمليات التشغيلية والفعاليات التنظيمية<sup>2</sup>.

### 4. مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي:

تلعب الثقافة التنظيمية كما سبق وأن ذكرنا دورا كبيرا في صناعة الولاء التنظيمي وتشكيله لدى الموظفين بالمؤسسة وهذا انطلاقا من قدرة هذه الأخيرة على خلق منظومة اتصالية تتسم بالإبداع والعمل الجماعي والقدرة على التكيف، والتي سوف نوردتها على النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص 14.  
<sup>2</sup> منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 03، 2017، ص 73.

#### 1.4. مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي:

- إعطاء الموظفين الحرية في أداء أعمالهم وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي.
- بساطة الهيكل التنظيمي والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات وتبادل المعلومات بكل الاتجاهات.
- تمتع الموظفين بروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وهذا ما يساعد في تطوير الممارسات والمواقف والمهارات التي ترعى الإبداع في كافة مجالات العمل.
- سيادة النظام الحوافز والمكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية يسمح بتحفيز ومكافأة الأفراد حسب الجهد المبذول ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتماد حوافز لتشجيع المبدعين ومقدمي الأفكار الجديدة.
- إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التدريب والتكوين.
- منح مستوى من الثقة والاستقلالية لتحمل نتائج الأخطاء وتشجيع التنافس بين الموظفين للتوصل إلى أفكار إبداعية.
- التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

إجمالاً يمكن القول بأن توافر المؤسسة على ثقافة تنظيمية قوية تشجع مشاركة الموظفين وتضمن أفكارهم الإبداعية يسمح بتهيئة بيئة تنظيمية داخلية ملائمة للتفكير الإبداعي البناء الذي يدعم قيم وثقافة المؤسسة يخلق اتصالاً فعالاً ينم عن وجود قنوات اتصال مفتوحة تسمح بدعم العمل الجماعي وديناميكيته.

#### 2.4. مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي:

تولد الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تتبنى قيمة فرق العمل انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء

<sup>1</sup> سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2019، ص 34.

المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمؤسسة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة من الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي، فمن المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المؤسسة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المؤسسات على تشجيع الموظفين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى الموظفون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية<sup>1</sup>.

### 3.4. مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي:

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المؤسسة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على كمدى ملائمتها للبيئة وتكيفها معها، أي مدى ملائمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المؤسسة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فالغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري، وتوجيه سلوكياته، نع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار التي تندرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمؤسسة، هذه النظرة تبين أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات وكل الظروف. لأن المؤسسة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الأساسية، التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمؤسسة للتكيف مع البيئة الجديدة، هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة، كونها تساعد على توقع التغييرات والتكيف معها، ويضيف رالف كليمان "Ralph kleiman" أن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقبات أو الذهنيات، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، وتركز جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، فيسود داخل المؤسسة شعورا بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان والأمان بأنه قادر على تجاوز واختراق كل الصعوبات والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، حيث يتقاسم الجميع الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجا قيادة المؤسسة إلى طريق النجاح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> سالم العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

### 5. علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري، بل أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي وبنائه بما يعزز قدرة المؤسسة على رفع معدلات أدائها. فالثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في التأثير على سلوك الموظفين في المؤسسات وولائهم التنظيمي، وذلك وفقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة.

ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة ينعكس سلبا على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين الموظفين فيها ويضعف ولائهم والعكس صحيح<sup>1</sup>، وعليه فالثقافة التنظيمية هي التي تعزز وتقوي السلوك الإيجابي لدى الأفراد وتحدد ما هو المطلوب والمقبول.

وتبرز علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي انطلاقا من عد الثقافة التنظيمية المكون الأساس للولاء التنظيمي، فقد اهتمت مدرسة الثقافة التنظيمية بدراسة وتفسير الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة بما تتضمنه من أخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات وقيم توجه سلوك الموظفين وتهتم ببناء المؤسسة ماديا وتنظيميا، كما أنها تزود المؤسسة والموظفين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة قوى ارتباط الموظفين برسالة المؤسسة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها. وعليه فقد أصبح يمثل زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة أحد أهم محكات الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.

### 6. علاقة الثقافة التنظيمية بالاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي العمود الفقري في بناء وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، هذه الأخيرة التي تعتبر الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات الحديثة، وتعد أحد أهم عناصر القوة في المؤسسة كونها تشير إلى تاريخ المؤسسة بما تشمله من قيم وأعراف وتوقعات ومعتقدات تنظيمية، فآلية بناء هذه المنظومة الثقافية تتطلب وجود قيادة قادرة على إدارة العملية الاتصالية والإدارية وتعزيزها وتطويرها، ورسم السلوك التنظيمي للوصول إلى الكفاءة والفاعلية في العمل.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 272.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 203.

فالمؤسسة التي تسود فيها الثقافة الأتوقراطية فإنها تعاني من وجود مساحة ضيقة فيما يتعلق بوجود اتصالات مع أفرادها، بالإضافة إلى جمود فبدأء المهام الإدارية، والتوجه نحو المركزية في عملية صنع واتخاذ القرار، حيث يكون شكل الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل، وبالتالي يقل التعاون وتتنخفض نسبة المشاركة، ويكون مستوى تبادل المعلومات ضعيفا.

على عكس المؤسسات التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فإن طبيعة الاتصالات التنظيمية فيها تكون قائمة على المشاركة الفاعلة بين الموظفين في اتخاذ القرارات، بحيث تنتوع أنشطة الاتصال، وتتجسد في أشكال واتجاهات متعددة، مما يوفر السهولة في تبادل المعلومات، ويساعد في تحقيق نسبة عالية من الاستجابة حول طبيعة الثقافة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها، هذا بدوره ينعكس على توجهات الموظفين وسلوكهم داخل المؤسسة بناء على محصلة القيم التي يتوصلون إليها عبر الأنشطة الاتصالية، وروح التعاون والمشاركة التي يتم بناؤها في ذهن الموظفين، مما يتولد شعورا بالانتماء، ويخلق حالة من الانسجام داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

بناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن هناك علاقة قوية تربط بين مفهومي الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية، وهذا انطلاقا من كون أن العملية الاتصالية تشكل حلقة الوصل التي تربط كافة الأجزاء والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، فأهمية الاتصال الفعال تكمن في بناء وترسيخ الثقافة، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء والانجاز، فإدارة الاتصال بشكل فعال داخل التنظيم يتوقف على وجود قيادة كفنة تستخدم أنشطة اتصالية تساهم في خلق جو داخلي متمكن من ترسيخ القواعد والأخلاق والقيم الخاصة داخل هذه المؤسسات، الأمر الذي يستوجب تفعيل نظام الاتصال لبناء وترسيخ الثقافة التنظيمية القوية، بهدف خلق قاعدة متماسكة تربط بين مختلف عناصر البيئة التنظيمية، وتوجه الطاقات الإنتاجية نحو العمل الصحيح، وتبني الممارسات التي تحقق الإنجاز والتقدم في العمل، وخلق علاقات عمل جماعية، بما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق رؤيتها وأهدافها عبر التفاهم والتفاعل المشترك<sup>2</sup>.

### ثالثا: المناخ التنظيمي

تعتبر المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح تتأثر بالمجتمع والقيم السائدة فيه، فهذه القيم تنتقل إلى المؤسسة من خلال مواردها البشرية الذين يعتبرون جزء من هذا المجتمع، لتصبح قيمهم وأفكارهم

<sup>1</sup> أحمد سويبي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>2</sup> لى منصور، دور الاتصال المؤسسي الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.maannnews.net>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/01/01، على الساعة: 12:30.

وممارساتهم جزء من ثقافة المؤسسة ومكونا رئيسيا لمناخها التنظيمي، هذا الأخير الذي يتوقف تهيئته بالشكل المناسب بناء على إمكانات المؤسسة المادية، المالية والبشرية وأهدافها المرغوبة مع تحقيق الثقة التي تتماشى بالضرورة وتوقعات الأفراد، ما يساهم في خلق الاستقرار وتنمية روح العمل الجماعي.

فقدوة المؤسسة تظهر من خلال قدرتها على خلق قواعد سلوكية تتعلق بأداء المهام من خلال المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يوحى بشكل واضح إلى البنية الاجتماعية التي تشمل كل ما يتعلق بالموظفين من مبادئ وقيم ومعتقدات ومفاهيم إيجابية، تساهم كلها في توجيه السلوك الإنساني فيها بالاتجاه المرغوب والذي يتعلق في الغالب بتحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

يعتبر توفير المناخ التنظيمي الملائم والمريح مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، فالاهتمام الجدي بالتعرف على واقع المناخ التنظيمي والعمل على تحسينه وتطويره إيجابيا بشكل مستمر يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية<sup>2</sup>.

### 1. أبعاد المناخ التنظيمي المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي:

تتعدد وتتنوع أبعاد المناخ التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين وتحفيزهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة، فقدره هذه الأخيرة على خلق مناخ تنظيمي جيد يساهم في تفعيل وترشيد السلوكيات الإيجابية التي يترتب عنها العديد من المكاسب لصالح المؤسسة مثل تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، زيادة إنتاجيتهم واحترامهم للقوانين واللوائح الصادرة من القيادات العليا، ويمكن حصر أبعاد المناخ التنظيمي المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

**1.1. الثقة:** ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانت بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ومرؤوسيه.

**2.1. المشاركة:** ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

<sup>1</sup> خالد دحية، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 337، 338.

<sup>2</sup> محمد فاتح أحمد الحنيطي، واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة الحقيقة، المجلد 03، العدد 02، دس، ص 104.

**3.1. الصدق والصرافة:** ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمؤسسة عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

**4.1. المساندة والتشجيع:** يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين، وهي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرافة.

**5.1. الاتصالات الصاعدة:** ويصف هذا البعد مدى إصغاء المؤسسة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، واستفادتها منها لتطوير المؤسسة.

**6.1. الأداء الوظيفي:** ويتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد الموظفون في المؤسسة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم، وكذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض<sup>1</sup>.

## 2. علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة وتعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، بل أحد الموضوعات الحساسة التي لها علاقة قوية بالولاء التنظيمي نظراً لما يفرزه هذا الأخير من تأثيرات قد تؤدي إلى نجاح المؤسسات وزيادة فعاليتها أو العكس، أي أنه يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسات وتدهورها وانحلالها.

يمثل المناخ التنظيمي انعكاساً لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها وإحدى العوامل التي توجه وتحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، بل يمثل أحد أهم العوامل التي تساهم في تفعيل وترشيد السلوكيات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي، الانتماء والولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم المخرجات التنظيمية التي تسعى المؤسسات إلى تشكيله وتعزيزه لدى مواردها البشرية.

<sup>1</sup> حسام الدين نزارى، زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01، العدد 08، 2016، ص 123.



يعمل المناخ التنظيمي الإيجابي والصحي على الرفع من الروح المعنوية للأفراد ودفعهم للعمل أكثر وبذل أقصى جهد في سبيل خدمة المؤسسة، ويجعلهم أكثر إيمانا بأهدافها وقيمها ويزيد من رغبتهم في المحافظة على عضويتهم بها، لذا فتعزيز الولاء التنظيمي يتطلب بالضرورة من المؤسسة العمل على تحسين مناخها التنظيمي، وجعله أكثر فاعلية وجودة ولن يتأنى ذلك إلا من خلال تشخيص هذا المناخ من أجل الوقوف عند ايجابياته ونقائصه، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات الضرورية للتدعيم ما هو إيجابي وتصويب ما هو سلبي<sup>1</sup>.

### 3. علاقة المناخ التنظيمي بالاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما في تحسين المناخ التنظيمي، فمن خلاله يتمكن الرؤساء من التعرف على المشاكل التي تواجه الموظفين والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، فالموظفين لا يمكن أن يشاركوا مشاركة بناءة وكفئة وفعالة دون أن يشعروا بدعم المؤسسة من خلال تكثيف اتصالها بهم وعملها على خلق مناخ تنظيمي مناسب يتماشى مع أهدافها وأهدافهم، ويجعلهم أكثر ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي تشكل مؤسسة قوية تبحث عن التميز في عصر يبقى فيه إلا الأقوى.

فالمؤسسة التي تهتم بتفعيل نظام الاتصالات على مستواها وفي كل الاتجاهات وتعتمد على تنويع وسائل وأساليب الاتصال هي التي يتوفر بها مناخ تنظيمي سليم وصحي، من شأنه أن يهيء بيئة عمل مريحة، ويفتح آفاق جديدة أمام الموارد البشرية ويتيح لهم فرصة التنسيق والتعاون ويراعي ظروفهم ويسمح لهم بتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، وهذا ما يساعد في رفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه<sup>2</sup>.

### رابعا: التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي سمة من السمات التي أصبح يتسم بها عالمنا المعاصر نظرا لما يشهده هذا العالم من تسارع للأحداث والتغيرات، وفي ظل هذا التغيير المتسارع والملاحظ في جميع مجالات الحياة، يجب على المؤسسات التي تريد البقاء والنمو أن لا تبقى في حالة توقف، بل يجب عليها السعي

<sup>1</sup> نوال الأحوال، زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 275.

<sup>2</sup> المناخ التنظيمي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://cte.univ-setif2.dz> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/01/01، على الساعة: 19:48.

والاجتهاد لإدارة عملية التغيير من خلال بذل الجهود في المراقبة وتشخيص المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تمكنها من التكيف مع التطورات الحاصلة وتحقيق المواءمة الإستراتيجية لاستخدامات الإنترنت المؤثرة في تحسين الأداء وبلوغ الأهداف.

لذا فالمتأمل لما يدور حول المؤسسات من تحديات تهدد بقائها واستمرارها يدرك بأن التغيير أصبح حتمية لا بد منها من أجل الوصول إلى الأفضل، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها فلا بد أن تكون إدارة التغيير فيها إدارة فعالة تتناسب مع كل العوامل بما في ذلك الولاء التنظيمي<sup>1</sup>. وفي هذا السياق يرى "كريس ارجايرس" أن مواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير ويعتبروه الأمل الوحيد في ذلك<sup>2</sup>.

وعليه يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صحية، وعملية حتمية في المؤسسات، لضرورة التأقلم المؤسسة مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا، فهو يعتبر من العوامل الإيجابية في رفع فاعلية أداء الموظفين ودرجات انجازهم. فنجاح المؤسسة في إحداث تغيير تنظيمي ناجح يمكنها من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية التي تمتاز بأنها شديدة التغيير و التعقيد يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرتها على المحافظة على موظفيها عن طريق تنمية ولائهم تجاهها، وتبني إستراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر من أجل المحافظة على موقعها التنافسي.

### 1. القوى المؤثرة في إحداث التغيير التنظيمي:

هناك العديد من القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات وتمارس ضغوطها عليها والتي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند إحداث التغيير بفاعلية، وهي على الوجه التالي:

#### 1.1. القوى الداخلية: وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية: انخفاض الأرباح وتحقيق خسائر فادحة، فرض على المؤسسة إلزامية التغيير قصد تحسين الأداء وتخفيض التكاليف، وتحسين مستويات الجودة..

<sup>1</sup> عبد الله عمر العنبي، مطلق عشوي العنزي، إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 01، 2021، ص 66.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 281.

- التغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها: عدم الرضا عن الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والموظفين نتج عنه قيام المؤسسة بإجراء تغييرات ملائمة لأهدافها السابقة لتحقيق النتائج التي تريد التوصل إليها من خلال أهدافها الجديدة.
  - إدخال تغييرات في طرق الإنتاج: كجلب آلات حديثة وتغييرات في تصميم المنتجات وغيرها، الأمر الذي حتم على المؤسسات القيام بإعادة تدريب وتأهيل الموظفين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية<sup>1</sup>.
- 2.1. القوى الخارجية:** وتتمثل في القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض ومنها:
- التغيير الاجتماعي: أصبح معدل توقعات طالبي الخدمات في المؤسسات باتجاه تصاعدي، وهذا يضغط على المؤسسات لمقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية.
  - التغيير التكنولوجي: حيث أن درجة التقدم في هذا المجال تسير بصورة سريعة، بحيث أصبح تأثيرها على المؤسسات لا يمكن تجاهله، فقد أصبحت المؤسسات تنفق الأموال الطائلة في جلب التكنولوجيا وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين لاستخدامها.
  - التغيير السياسي: يلعب الاستقرار السياسي وحالات السلم والحرب بين الدول دورا كبيرا في فلسفة الحكم، مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق تشغيل العمل.
  - التغيير الاقتصادي: يؤثر بصورة فعالة على نشاط المؤسسات في جميع مجالاتها، فالتغيير في طرق الاستيراد والتصدير والإنفاق، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها عوامل تؤثر على نشاط التنظيمات وأساليب وطرق تشغيلها.
  - التغيير القانوني: ويتمثل في تأثير المؤسسات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني أو العالمي.
  - التغيير الثقافي: يؤدي إلى ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للموظفين والمتعاملين مع التنظيم والتأثير على عملية اتخاذ القرارات ونظام الحوافز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسامة محمد علي غريبة، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملانج، أندونيسيا، 2015، ص 31.

<sup>2</sup> صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص 17، 18.

## 2. أهداف التغيير التنظيمي المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي:

تسعى المؤسسة وراء إحداث التغيير التنظيمي إلى بلوغ وتحقيق العديد من الأهداف من بينها تعزيز ولاء الموظفين، على اعتبار أن نجاح التغيير التنظيمي في جني ثماره يتوقف على مدى تقبل الأفراد لأهداف التغيير وإيمانهم بها، ويمكن حصر هذه الأهداف المعززة للولاء التنظيمي في العناصر التالية:

**1.2. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

**2.2. تنمية القدرة على الابتكار:** سبب لجوء المؤسسة إلى التغيير والاعتماد على وسائل وأدوات مبتكرة هو تطوير المورد البشري بالدرجة الأولى وإشعاره بأهميته وسعي المؤسسة لتطوير مهاراته وتحسين قدراته الأمر الذي ينعكس على تنمية ولاءه وتعزيزه، لأن تنمية قدرة المؤسسة على الابتكار يتوقف على حسن استخدامه وإدارته لهذه الوسائل والتكنولوجيات، فالتغيير التنظيمي دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف الناتج عن وجود ولاء لدى الأفراد أو التعامل السلبي بالرفض الناتج عن تدني روح الولاء.

**3.2. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير الطاقات وإطلاق المواهب وتنمية الدوافع وخلق الحوافز نحو الارتقاء والتقدم، وعمليات التغيير والتطوير تشمل كل الأفراد داخل التنظيم ولا تقتصر على فرد دون آخر الأمر الذي يبعث في نفوسهم الشعور بالعدالة والمواطنة التنظيمية ومن ثمة تنمية روح الانتماء والولاء للمؤسسة والإيمان بأهداف التغيير الذي سيطراً، وعمليات التطوير والتحسين تكون من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلك وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 17.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما، وتكاد تختلف كليا عما كان مستخدما من قبل، ومن ثم تحدث الزيادة في الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي يعود النفع والعائد على المؤسسة والموظفين من خلال تحسين مستواهم المعيشي وترتفع مستويات إشباعهم، مما يزيد من الدافع لديهم نحو التطوير والارتقاء.

4.2. الوصول إلى أعلى درجة من الجودة في الأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال محورين هما:

- اكتشاف مجالات ونقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف، والفاقد، والتالف، والعدم، والضائع، ومعالجتها.
- معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج ورفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع الموظفين، والولاء والارتباط بالعمل<sup>1</sup>.

هذا ونجد بأن هناك من حدد أهداف التغيير التنظيمي المساهمة في تشكيل الولاء التنظيمي لدى الموظفين وتعزيزه في العناصر التالية:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد الكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المؤسسة وعلى جميع المستويات التنظيمية.
- إنشاء مناخ مفتوح لحل المشكلات في المؤسسة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح، ليحل محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المؤسسة.
- زيادة درجة الإحساس بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وزيادة تعرف الأفراد على ما سيحدث داخل التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>2</sup> أحمد ضيف، التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفتار اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص 352، 353.

## 3. علاقة التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي من الدعائم الرئيسية التي تساهم في الرفع من مستوى وجودة الولاء التنظيمي، فهناك علاقة قوية وتأثيرية تجمع بين مفهومي التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي وتظهر علاقة تأثير كل مفهوم في الآخر انطلاقاً من كون التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير على الولاء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى يظهر هذا التأثير الكبير من كون الولاء التنظيمي يعتبر أهم أسس نجاح التغيير التنظيمي لأنه يساهم في رفع كفاءة الأفراد والالتزام بالعمل وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين فهو إذا يسهم في تحقيق نجاعة وفعالية المؤسسة والدفع بها نحو التطور والإبداع وكسب الميزة التنافسية.

فإحداث التغيير التنظيمي لا يكفي بالتأثير على رسالة المؤسسة وأهدافها، وأعمالها، هيكلها التنظيمي، بل على الأكد يمس ويؤثر بالدرجة الأولى على مواردها البشرية باعتبارهم جوهر عملية التغيير وأهم الموارد المتأثرة بأي تغيير، وبأي جديد يطرأ على المؤسسة، الأمر الذي أوجب على المؤسسات أن تهتم بتطويرهم وخلق جو عمل مناسب، أي مناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، حيث أن تطوير الأفراد يتم من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، والعمل على تغيير وتعديل اتجاهاتهم واعتقاداتهم، ومن العناصر الهامة التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها هو تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم، لأن التغيير الناجح يعتمد بالأساس على مدى الالتزام به، هذا الأخير الذي ينتج بناء على وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى الأفراد الذي يجعلهم أقل مقاومة للتغيير وأكثر تقبلاً لكل ما هو جديد وفيه مصلحة لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، والعكس صحيح طبعاً فالتغيير التنظيمي يفشل إن لم يكن هناك أفراد ملتزمين بالحفاظ على الأهداف المرتبطة بالتغيير.

## 4. علاقة التغيير التنظيمي بالاتصال التنظيمي:

إن توفر أي مؤسسة تنظيمية على نسق من الاتصالات يسمح بتبادل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية، كما يسمح بتمكين الموظفين من فهم أسباب التغيير وأهدافه والافتناع به، الأمر الذي يجعلهم يتجاوزون الأسباب التي تؤدي إلى رفضه بل الحد أو التقليل من مقاومة التغيير، ويتمثل دور الاتصال التنظيمي في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في وضع مجموعة من الطرق

والإستراتيجيات التي نجد فيها بأن عنصر الاتصال يدخل في كل أسلوب من هذه الأساليب، أهمها ما يلي:

- **المشاركة في التخطيط للتغيير:** إن أحسن طريقة لإزاحة أي التباس أو غموض في نوايا المسؤولين هو إشراك الموظفين في الإعداد لعملية التغيير والسماح لهم بإبداء رأيهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها ومناقشتها<sup>1</sup>.
- **الحد من مقاومة التغيير التنظيمي:** تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تواجه القائمين بعملية الإعداد للتغيير، وتعتبر المقاومة على أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي، وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع وهي كذلك عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد.
- **الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغيير:** تتمثل هذه العملية في أخذ انشغالات المقاومين للتغيير بعين الاعتبار ومساندتهم والقيام بالإجراءات الضرورية لطمأنة الموظفين الذين تسهم عملية التغيير.
- **التفاوض بشأن التغييرات:** يمكن إجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزعوم إجراؤه، والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طرق وإجراءات من أجل الوصول إلى حل وسط مرضي لجميع الأطراف.
- **التربية والاتصالات:** تهدف هذه الطريقة إلى توحيد التصور من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الاستفسارات وشرح الملابسات والنقاط الغامضة، كل ذلك يساهم في إحداث تقارب للأفكار وتحسين النوايا<sup>2</sup>.

### خامسا: العدالة التنظيمية

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية من أهم الأولويات التي أصبحت تحظى باهتمام المؤسسات مقارنة بالموارد الأخرى وهذا بالنظر إلى دورها الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان سيرورتها والدفع بها نحو الأمام، لهذا تسعى المؤسسات اليوم سواء كانت خدماتية أو اقتصادية على القيام بتنفيذ سياسة تسييرها لهذا المورد الإستراتيجي حتى تضمن استمراره بالمؤسسة وولائه لها، والذي لا يتأتى إلا بإتباعها جملة من الطرق والأساليب الحديثة المساعدة على تدعيم وتعزيز السلوكيات الإيجابية والتي أهمها زيادة إحساس الموظف بوجود عدالة تنظيمية بداخلها، هذا الإحساس الذي يولد لدى الموظف الشعور بتناسب

<sup>1</sup> سليم العايب، دور الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 04، العدد 02، دس، ص 07.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 07.

العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته، وكذا الشعور بالإنصاف والطمأنينة والراحة وحسن المعاملة والمساواة وعدم التمييز التي كلها مشاعر تتم عن إيمان المؤسسة بهذا المبدأ وعدم السماح لأي فرد محتملي في كنفها وتحت جناحها بالتعرض لأي شكل من أشكال الظلم.

يعتبر تطبيق العدالة التنظيمية مؤشرا هاما على صحة المؤسسة له أثاره الإيجابية التي تتمثل في زيادة مستويات الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، وأيضا انخفاض معدلات الفساد الإداري والمالي وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة التي قدمها الباحثان "فرج شعبان وشيخ سعيدة" والمعنونة "بمحددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات"، بل وتعد العدالة التنظيمية أحد أهم المتطلبات التنظيمية التي تخلق الارتياح النفسي لدى الموظفين وتؤثر إما تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على سلوكياتهم واتجاهاتهم، وعليه فالاعتداء على هذا المفهوم وعلى هذا المتغير التنظيمي الذي يكسوه الجانب الأخلاقي من جانب المؤسسة يمثل مساس وتدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية ويؤدي إلى شعور الموظفين بالاغتراب والتهميش إلى ضياع حقوقهم وهدر جهدهم وعدم إنصافهم.

### 1. أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي:

تتعدد أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي وتتنوع بتنوع الباحثين الذين اختلفوا في تقسيمها وتصنيفها، فهناك من قسمها إلى بعدين مثل "Denise & Moises" هما: العدالة التوزيعية وعدالة المعايير المتعلقة بالإجراءات، وهناك من قسمها إلى ثلاثة أبعاد تتمثل في: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية مثل "Prathamesh" وهذا هو التقسيم الذي سوف يتم تبنيه في هذه الدراسة كونه الأشمل والأكثر اعتمادا بل الأكثر شيوعا في كتابات الدارسين والمهتمين بهذا المفهوم، وهناك أيضا من قسمها إلى أربعة أبعاد مثل "Beugre" وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والمنهجية.

**1.1. العدالة التوزيعية Distributive:** يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، ويتحقق إحساس الموظفين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

وتتضمن العدالة التوزيعية جانبين هما أولهما جانب مادي والذي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت وثانيهما اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص ص 85، 86.



وقد حدد ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المؤسسات، هي:

- **قاعدة الإنصاف:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة والإنصاف.
- **قاعدة النوعية:** وتعني بأن كل الناس بغض النظر عن جنسهم وعرقهم وقابليتهم يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافئات، كأن تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها لتشمل الجميع وليس فقط الذين يعملون بجد.
- **قاعدة الحاجة:** وتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا المرأة المتزوجة ولديها أطفال يجب أن تفضل في زيادة الأجور على امرأة غير متزوجة<sup>1</sup>.

**2.1. العدالة الإجرائية:** بدأ العلماء في طرح مجموعة من التساؤلات عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة، وبصورة محددة أثيرت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور، والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المؤسسات، وهي تساؤلات التي لم تنل الاهتمام الكافي في العدالة التوزيعية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بنمط العدالة الأكثر توجهها نحو العملية، أي نمط العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلا من السؤال عن ماهية ذلك القرار وهو السؤال التقليدي الذي كان محور تركيز دراسات العدالة التوزيعية، وهكذا بدأ الباحثون يتحولون نحو الاهتمام بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلفة. ويعود الفضل الأول في ظهور هذا النوع من العدالة إلى **ثيبوت ووكر "Thibaut & Walker"**.

وتشير العدالة الإجرائية إلى كيفية صنع قرارات التوزيع، والتي تعرف على أنها عدالة العملية التي يتم من خلالها تحديد النواتج، وهي تركز على الجانب الذاتي للعدالة الذي يتحدد من خلال مدركات الأفراد لعدالة الإجراءات أو العمليات أو الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو ذوو السلطة بها في صنع قرارات التوزيع، ومن المحتمل أن يدرك بعض الموظفين أحد الإجراءات على أنه إجراء عادل بينما يدركه آخرون على أنه إجراء غير عادل أو ظالم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 43.  
<sup>2</sup> ياسر فتحى الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص ص 175، 176.

وينطوي هذا النوع من العدالة على بعدين هما: الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات)، والثاني العدالة التفاعلية (الطريقة التي تتم بها عمل الإجراءات)<sup>1</sup>، كما حددت لهذا النوع من العدالة ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المؤسسات وهي:

- قاعدة الاستثناء: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- قاعدة الدقة: وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الحقيقية، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات<sup>2</sup>.

**3.1. العدالة التفاعلية أو عدالة المعاملات:** تعد العدالة التفاعلية من الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية، وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أولاً.

وتعتبر التفاعلات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار، فعدالة التفاعل تمثل أفكار الفرد ومعتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما وتمثل المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفي حالة تفسيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد الشباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 260.  
<sup>2</sup> مصطفى دراسه، بلقاسم شيبلي، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص 435.  
<sup>3</sup> كمال برباوي، عبد القادر خليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغز بولاية بشار، مجلة الباحث، المجلد 16، العدد 16، 2016، ص 160.

## 2. مبادئ العدالة التنظيمية المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي:

تعتبر العدالة التنظيمية عامل مهم من العوامل التنظيمية التي تسهم مساهمة فعالة في زيادة شعور الأفراد في المؤسسة بالرضا والولاء الناتج عن تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات للموظفين بالمؤسسة وبالتالي الارتقاء بسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن اختصار مبادئ العدالة التنظيمية التي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي فيما يلي:

- **مبدأ المساواة:** يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
- **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.
- **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حال وجود خطأ.
- **مبدأ الالتزام:** أي الالتزام بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافئة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

## 3. دور تفعيل العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي:

نظرا لأهمية تفعيل آليات العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، وزيادة فاعلية المؤسسات وقدرتها على الارتقاء والتطوير، ولكي تكون حافزا للمؤسسات الإدارية ينبغي الاهتمام بما يلي:

- الارتقاء بتدريس مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضاء المؤسسات، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تشعرهم بمبررات العدالة في المؤسسة، وتدفعهم نحو الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 146، 147.

- أن تتبنى الأجهزة الإدارية في المؤسسات جميع المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس عليها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، من خلال مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين أعضاء الإدارة.
- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق والاستحقاقات الفعلية بكل جهد ونشاط.
- الأخذ بمبادئ تطوير الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية مما يتطلب الابتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية، والعمل على إشاعة التنقيف الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.
- تطوير أساليب وتقييم الأداء والابتعاد عن الأساليب النمطية في التقييم، والقيام بالتفاعل الذي يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداء أفضل وولاء دائم للمؤسسات التي يعملون بها.
- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء<sup>1</sup>.

#### 4. علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات والكتابات بأن هناك علاقة قوية تجمع بين مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ولكل منهما تأثير على الآخر وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان "رميلة لعمور وبومدين بوداود" بوجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

فقيام المؤسسة بإرساء نظام العدالة بين الموظفين يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها في ضوء تنوع أفرادها واختلاف ثقافتهم، فتحقيقها لهذا المبدأ يكرس تحقيق الالتزامات من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة ويؤكد على الثقة التنظيمية المتبادلة بينهما، بل ويسمح لها بإحراز التقدم والنجاح والحفاظ على رضا موظفيها والتزامهم وولائهم لها، على اعتبار أن العدالة التنظيمية تعد مؤشراً يتضمن قيم كثيرة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 146، 147.

ومتعددة تصب في المسعى المؤدي لردم الفجوة وكبت الهوة الناتجة عن وجود تعارض وتصادم بين مصالح الموظفين والمؤسسة التي ينتمون لها من جهة، ومن جهة أخرى تعد من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والمساعدة في زيادة مستوياته.

فكلما شعر الموظفون بتبني المؤسسة للسياسات والممارسات التنظيمية التي توحى بالدعم التنظيمي والسعي الحثيث لتفعيل آليات العدالة بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، التعاملية كلما ساهم ذلك في زيادة الثقة المتبادلة بينهم وبين مسؤوليهم، حيث يتولد لديه الشعور بالأمن الوظيفي النابع من الاطمئنان بأن مصالحهم محفوظة وغير مهددة، وهو ما يقر ولأهم وانتمائهم للمؤسسة، والعكس صحيح فكلما شعر الموظفون بقيام المؤسسة بممارسات منافية للعدالة مثل المحاببات والتحيز والتمييز كلما أدى ذلك إلى شعورهم بالاغتراب والتهميش والظلم وأن جهودهم غير مقدرة وأن نظام الحوافز غير عادل على مستوى المؤسسة الأمر الذي ينعكس على انخفاض الروح المعنوية لديهم والتأثير على ولائهم التنظيمي والرغبة في تغيير المؤسسة في أول فرصة تلوح في الأفق، وعليه فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بباقي الأفراد الذين ينعدم لديهم هذا الإحساس.

وعلى هذا الأساس دأبت المؤسسات على تبني مبادئ العدالة التنظيمية من خلال تحديث سياساتها الإدارية وتشريعاتها، لأنها انتهت إلى قناعة مفادها بأن المؤسسات العادلة والأخلاقية هي المؤسسات الأكبر نجاحاً والأكثر ربحية والأقوى رسوخاً.

##### 5. علاقة الاتصال التنظيمي بالعدالة التنظيمية:

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً فعالاً وحيوياً في تأثيره على سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المؤسسات وزيادة دوافعهم نحو العمل، من خلال إقرار مبدأ العدالة التنظيمية وتفعيل آليات تطبيقها، انطلاقاً من كون هذه الأخيرة تعتبر ظاهرة تنظيمية وقيمة اجتماعية تقع كرهان على عاتق المؤسسات التي تطمح لبلوغ المستويات العليا. والتي تسعى جاهدة للبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على كسب ثقة وولاء موظفيها.

فتفعيل الاتصال من طرف المؤسسة تظهر بوادره من خلال القدرة على تهيئة وإشاعة مناخ تنظيمي تسوده علاقات إنسانية جيدة أساسها الاحترام والتعاون الذي يسمح بالتقليل من حدة مقاومة التغيير لدى الموظفين والاستجابة لكل جديد يكون في مصلحة المؤسسة ويخدم أهدافها ويسعى إلى تحقيقها، وكذا السماح بانسياب المعلومات ووصولها إلى كل الأفراد داخل التنظيم دون تمييز أو محاباة، كما تظهر

فعاليتها أيضا من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم بشكل إيجابي، ويعزز ثقتهم في المؤسسة ويمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، ويزيد شعورهم بالولاء نتيجة الإحساس بالأمان الوظيفي الذي قوامه المعاملة العادلة والمتساوية<sup>1</sup>.

## 6. علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين العوامل المؤثرة والمساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي، فالاتصال التنظيمي لا يتوقف عند تبادل المعاني والآراء، ولا يقتصر على الجوانب التقنية والوسائل التكنولوجية بل يتعداها إلى كونه عملية إنسانية واجتماعية تربط بين الأفراد داخل المؤسسة، فهو العملية التي تسهم في قيام علاقات إنسانية تساعد على خلق وبلورة روح التعاون بين الموظفين، وبناء اتجاهات إيجابية نحو العمل، وتنمية الإحساس لديهم بالراحة النفسية والرضا ومن ثمة الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

فالعلاقة التي تربط بين مفهومي الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي هي علاقة قوية وإرتباطية، يلعب فيها الاتصال التنظيمي دورا مهما باعتباره يمثل أحد أهم خطوط التأمين ضد العديد من الظواهر السلبية التي تؤدي إلى تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

فتوفر المؤسسة على نظام اتصالات جيد يسهم بصورة فعالة في تكوين الولاء التنظيمي وتحديد خصائصه، ففعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للولاء التنظيمي، حيث كلما كانت الاتصالات فعالة وجيدة، كلما تحسنت ظروف العمل وقلت ضغوطاته والآثار السلبية المترتبة عنه، والعكس صحيح فبطء الاتصالات وعدم فعاليتها يؤدي إلى حدوث إختلالات تؤثر بالدرجة الأولى على مستويات الولاء التنظيمي، فالاتصالات بمثابة جهاز عصبي للتنظيم، وهي تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للولاء التنظيمي.

إن تمكن المؤسسة من حسن اختيار وتوظيف النمط الاتصالي المناسب الذي يتماشى مع طبيعة وظروف العمل كفيل بخلق مناخ تنظيمي محفز ومشجع على الإبداع والابتكار، ويسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الصائبة التي تنعكس في تحقيق الأهداف المنشودة، فالاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والبيانات لغرض تحقيق الولاء المستهدف للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> برهوم أديب، علي كنانة، أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس-، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 05، 2017، ص 33.

<sup>2</sup> رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، 2015، ص 186.

## المبحث الثاني: إستراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للولاء التنظيمي

تعكس الاتصالات التنظيمية الداخلية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها ثقافة وأيديولوجية المؤسسة، ومدى فعالية ونجاعة الإستراتيجيات والمهارات والقدرات التي تستخدمها القيادات العليا في اتصالها بأعضاء التنظيم، باعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، ولا يمكن لخططهم أن يكتب لها النجاح في ظل غياب تضامن أفرادها ودعمهم ورغبتهم في إنجازها وتحقيقها، لذا فاستخدام مختلف الإستراتيجيات والمهارات بشكل جيد وكفاء من طرفهم يساهم في ارتباط الموظفين بالمؤسسة وتعزيز ولائهم لها، ومساعدتهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه وبأفضل شكل، وكذا التعرف على المشكلات التي تواجههم وإيجاد حلول لها قصد التغلب عليها، فهذه الإستراتيجيات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والمعتمدة من طرف المؤسسة من أجل تعزيز ولاء الأفراد تتضمن العديد من الإجراءات والمهام، التي تستخدم عن طريق تبني العديد من الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها إعطاء صورة مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة والتي تسعى من خلالها هذه الأخيرة إلى كسب ولاء الموظفين ورفع انتمائهم لها.

تشير العديد من الدراسات بأن القيادات العليا هي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة، وعن بث القيم النبيلة بين الموظفين، وعن بناء وتشكيل الولاء التنظيمي وتعزيزه، ويظهر ذلك انطلاقاً من تمكنهم من حسن توظيف المهارات الاتصالية المتوفرة لديهم، والتي يمكن اختصارها في مهارتين أساسيتين هما الأكثر تأثيراً على سلوكيات الموظفين وانصياعهم لأوامر رؤسائهم: كفاءة الاستماع المتمثلة تحديداً في الإصغاء الجيد للأفراد أو الموظفين داخل التنظيم لإشعارهم بالاحترام وليكونوا أقل انتقاداً للمشاريع والسياسات الجديدة، ومهارة التحدث المتمثلة في انتقاء الكلمات الجذابة والمؤثرة التي تبعث الطمأنينة في نفوس الموظفين، فبالرغم من أهمية هذه المهارات وفعاليتها في تحسين الاتصالات والارتقاء بمستواها، إلا أن القيادات العليا بحاجة أيضاً إلى الأخذ بعين الاعتبار أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في خلق بيئة اتصالية تنظيمية قائمة على المرونة وكذا عمله على وقاية المؤسسة وحمايتها من التعرض للصدمات والصراعات التي يمكن أن تترك نشاطها الوظيفي.

كما تبرز أهميته ويترجم تجسيده وممارسته الفعلية والحقة من خلال التطبيق الحسن لاستراتيجياته الاتصالية والقدرة على استحداث أحسن الأساليب والأنماط التسييرية الفعالة للوظائف الإدارية التي تسمح بالتنفيذ الجيد والعقلاني للخطط التي تضمن الفعالية والبقاء بالنسبة للمؤسسة في زمن أضحت فيه هذه

الأخيرة بحاجة ماسة ودائمة إلى التميز والتطوير والتحسين المستمر لمواكبة التقدم والعصرنة التي فرضتها هذه البيئة المتغيرة ولحماية سمعتها والحفاظ على صورتها، ولكي يتم الرفع من ولاء هذه الموارد البشرية وزيادة فاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة لابد من البدء بالعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وبناء علاقات إنسانية جيدة يسودها التعاون والاحترام المتبادل ولا بد أيضا من تدريبها وتطويرها وتحفيزها وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء رأيها في كل شيء يخص المؤسسة الأمر الذي يسمح بتحقيق الرضا والولاء لهاته المؤسسة.

وعليه فاتصاف القيادات العليا بمهارات جيدة يتجسد من خلال الإستراتيجيات المتبناة ومن خلال قدرتها على وضع خطط محكمة ومدروسة، ومن بين الإستراتيجيات التي ارتأت جل المؤسسات بأنها أتت أكلها وأعطت ثمارها باعتبارها الأكثر تأثيرا ووقعا في اتجاهات وسلوكيات الموظفين وفي زيادة مشاعر الانتماء والالتزام والولاء لديهم تجاه المؤسسة، والباعثة على تحقيق اتصالات تنظيمية فعالة ما يلي: إستراتيجية بناء العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، إستراتيجية اتخاذ القرارات وتمكين الموظفين من المشاركة فيها، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية إشباع حاجات الموظفين وتحقيق رضاهم، وإستراتيجية التدريب، لأنها كلها إستراتيجيات تساهم في الرفع من الروح المعنوية للأفراد وتجعلهم يشعرون بأهميتهم داخل التنظيم على الرغم من اختلاف مستوياتهم الوظيفية مما يؤدي إلى زيادة مستويات الإحساس بالانتماء والولاء التنظيمي للمؤسسة.

### أولا: إستراتيجية بناء العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية

تعتبر العلاقات الإنسانية التي تقوم على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة على اختلاف مراتبهم ومستوياتهم من أهم المؤشرات والعوامل التي تسهم في رفع الروح المعنوية والتي تؤكد على مدى تكيف الموظفين مع عملهم ومدى ارتباطهم به وعلى مدى وجود صلات قوية أنشئت مع زملائهم.

فالعلاقات الإنسانية في أية مؤسسة تؤثر تأثيرا مباشرا في قدرتها على تحقيق أهدافها، فإذا كانت العلاقات طيبة وانسجمت مع أهداف الرؤساء والمرؤوسين والمؤسسة معا انسجاما إيجابيا، أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية التي تبرز من خلال خلق الحماس وإطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين المؤسسة والرؤساء والمرؤوسين، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد وإلى عدم إمكانية المؤسسة من استغلال ما يتاح من



طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف.

ومما لا شك فيه بأن الجانب الإنساني يكتسي أهمية كبيرة ويلعب دورا جوهريا في رفع الكفاءة وتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة، وعلى إثر هذا وجب على المؤسسة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من خلال الاهتمام بالأمور الفيزيائية التي تساهم في توفير سبل الراحة للموظفين وتقليل الروتين الذي يبعث على الإجهاد والسأم والملل والضجر وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المناسبة، والاهتمام بنظم الحوافز والترقيات وغيرها من الوسائل التي تساهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة رغبتهم في العمل وولائهم للمؤسسة<sup>1</sup>.

وعليه فالعلاقات الإنسانية الجيدة توجد حيث يوجد أفراد يتمتعون برح معنوية عالية ويتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية وانخفاض الروح المعنوية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

### 1. أنواع العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

يمكن أن نميز بين نوعين من العلاقات التي تتم بين أفراد التنظيم في المؤسسة:

- **العلاقات الرسمية:** وهي العلاقات التي تحكم تصرفات وأعمال الموظفين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحدد لمسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.
- **العلاقات غير الرسمية:** وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة<sup>2</sup>.

### 2. أسس بناء العلاقات الإنسانية المساهمة في تعزيز ولاء الموظفين داخل المؤسسة:

تتمثل الأسس بشكل عام في مجموع القيم التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحثه على التقاضي فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار الباروزي لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 26.  
<sup>2</sup> الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1995، ص 16.

في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن إجمال هذه الأسس في العناصر التالية:

- **أسس العلاقات الإنسانية:** من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج متفرد عن غيره، وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته وع أقرانه من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.
- **توفير الاتصال الفعال:** للاتصال الفعال أهمية في تماسك الأفراد داخل المؤسسة وزيادة تفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل وتبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل، تتوقف فعالية الاتصال على نوع الاتصال المعتمد من طرف الرئيس في تعامله مع المرؤوسين، وكذا من خلال انتهاز سياسة الباب الفتح التي تقوم على فكرة إلغاء الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين.
- **الإيمان بقيمة الفرد:** على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.
- **المشاركة والتعاون:** فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده، لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي يبني على أساس من الإجماع والاتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية<sup>1</sup>.
- **العدل في المعاملة:** لا بد أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم، أو ما يطلق عليه بالعدالة التنظيمية التي تكون حكر بيد الرئيس من خلال معاملته جميع الموظفين المتواجدين بالتنظيم معاملة أساسها المساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الموظفين.
- **التحديث والتطوير:** فالمؤسسة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري "القيادة الإدارية" هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات

<sup>1</sup> رشيدة حمدوش، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 75.

الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة<sup>1</sup>.

### 3. دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء تحقيق أهداف مشتركة، وعليه فإذا أرادت المؤسسة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى الوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود بروح معنوية عالية ويشعرون بمستوى من الرضا والالتزام والولاء، وهذا ما أكده "William Scott" أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم.

يعتبر الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نشاطها عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد لشتى الأغراض، بل أحد دعائمها الرئيسية إذ أن جل الأعمال تقوم على تبادل البيانات والحقائق بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، الشيء الذي يساعد على ظهور العمل الجماعي القائم أساساً على تعاون الجماعة واتحادها بغية تحقيق الأهداف وإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم من خلال اعتماد قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها في جو تنظيمي محبوباً ومقبولاً، يدخل السرور والرضا في نفوس الموظفين فيجعلهم يقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، ويسهم في التقليل من الصراعات والنزاعات وتصفيتها بين الموظفين، ويعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات، والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون المؤسسة قد أعطت لنفسها الصفة الديمقراطية وأدت دورها على أكمل وجه من خلال تحكّمها في كل الاتصالات التي تتم بين مختلف مستوياتها التنظيمية<sup>2</sup>.

### 4. العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

كما هو معلوم بأن أداء المهام بنجاح والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة لا يعتمد على الجهد الفردي البحت، إنما يعزى إلى تضافر الجهود المبذولة وإلى العمل بروح الفريق وديناميكية الجماعة،

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ص 66، 67.  
<sup>2</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G. عين السمارة - قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص ص 199، 200.

فالعمل الجماعي يتسم بتنمية روح الانتماء وتحقيق ولاء الفرد للمؤسسة ويدفعهم ويحفزهم على العمل ضمن الفريق الواحد، كما يسمح لهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم النفسية والاجتماعية والمهنية.

فالمؤسسة تعمد من خلال اهتمامها بمهارة بناء علاقات إنسانية بينها وبين موظفيها إلى بناء سمعة داخلية جيدة يسودها الاحترام والتعاون وترك أثر طيب لدى الموظفين بداخلها، وكذا اكتشاف الروابط التي تقوم بينهم، وبالتالي إحكام السيطرة وتعزيز القدرة على التعامل معهم، ودمجهم وصهرهم ككتلة واحدة داخل التنظيم، لأن صلابة وفعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بينهم وبين المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة فيما بينهم.

فحسن معاملة الموظفين من طرف الرؤساء بعدالة وإنصاف وإنسانية يخلق ما يسمى بالمواطنة التنظيمية وينمي لديهم المسؤولية الفردية والحس المهني ويزيد مشاعر الولاء في صفوفهم ويدفعهم إلى بذل مزيد من المجهودات للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وعليه فسعي المؤسسة إلى تحقيق وبناء علاقات إنسانية بين الموظفين ومسؤوليهم بشكل مناسب يساهم في كسر حاجز الفروقات الاجتماعية، ويساعد على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

### ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات وإستراتيجية تمكين الموظفين

تعد الاتصالات التنظيمية إحدى الدعائم الرئيسية في العمليات الإدارية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، على اعتبار أن عملية نقل وتبادل المعلومات لا يمكن أن تتم في ظل غياب الاتصال، لذا فقيام المؤسسة بتقديم إنجازا سليما وعملا إداريا متميزا يعتمد بالدرجة الأولى على وجود نظام اتصالات فعال بداخلها وعلى مدى توفر المعلومات بالكميات اللازمة وفي الوقت المناسب، لأن تمكن المؤسسة من القيام بجميع وظائفها ومهامها بصورة فعالة يتوقف في المقام الأول على قيامها بأهم وظيفة ألا وهي وظيفة اتخاذ القرار التي تعتبر جوهر العملية الإدارية ومحورها، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها،

فالاتصالات التنظيمية أصبحت بمثابة ركيزة لا غنى عنها بالنسبة للقيادات العليا تمكنهم من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، والإشراف الجيد والفعال على الأعمال واتخاذ القرارات، فهذه الأخيرة

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 91، 92.

أضحت من أهم عمليات الإدارة، بل من أصعب الأعمال التي يمارسها الإداريون لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة وسليمة تضمن التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات الوظيفة، كما توجه المرؤوسين من التعرف على المشكلات وإيجاد حلولاً لها ومواجهتها.

### 1. أنواع القرارات الإدارية:

أطلق على القرارات الإدارية هذا الاسم لأنها تصدر عن الإدارة والمدراء القائمين على رأس الهيكل التنظيمي الإداري، وينطوي هذا المصطلح في طياته على مضمون العملية الإدارية في منظمة الأعمال الإنتاجية والخدمية، وهناك أنواع من القرارات التي تصنف بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات، وبشكل عام يمكن التمييز بين هذه القرارات على النحو التالي:

**1.1. تصنيف حسب صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار:** يمكن أن نميز بين نوعين من القرارات: والقرارات الشخصية والقرارات التنظيمية.

- **القرارات الشخصية:** هي القرارات التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناءً على معتقداته وميوله.
- **القرارات التنظيمية:** هي القرارات التي يتخذها الإداري في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، لذا فهي تمثل انعكاس للسياسة العامة للمؤسسة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها من حيث التعليمات التي يسير في إطارها<sup>1</sup>.

**2.1. تصنيف حسب أهمية القرار أو الآثار التي تترتب عليه:** يمكن أن نميز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية والقرارات التنفيذية.

- **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته<sup>2</sup>.

**3.1. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:** يمكن التمييز بين قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

- **قرارات مبرمجة:** هي القرارات المخططة مسبقاً والمحدد بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكيد من نتيجة القرار.

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم، مرجع سبق ذكره، ص 101.  
<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في: اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 33.

- قرارات غير مبرمجة: هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينيه في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة<sup>1</sup>.

4.1. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي: يمكن التمييز بين القرارات الفردية الأتوقراطية والقرارات الجماعية الديمقراطية.

- القرارات الفردية الأتوقراطية: وهي تلك القرارات التي ينفرد بها القائد متخذ القرار ومن ثم يعلنها على الموظفين معه في المؤسسة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.
- القرارات الجماعية الديمقراطية: وهي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمؤوسين بالمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة<sup>2</sup>.

## 2. دور الاتصالات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار:

يلعب الاتصال داخل التنظيم دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرارات، فالبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة تمثل أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المؤسسة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفؤها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تتجمع بها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم<sup>3</sup>.

فالبيانات والمعلومات ومدى توفرها بالكميات المناسبة يعتبر الأساس في اتخاذ القرارات، وعليه فعدم فعالية الاتصال يؤثر على تدفق وسريان المعلومات، لذا فنقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 20.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 249-257.

<sup>3</sup> عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ص 10، مقال منشور على الرابط التالي: <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/02/12، على الساعة: 10:00.

وغير سليمة، وعليه فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالة ما لم تكن مبنية على أساس توفر كم من المعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة اتخاذ القرار وتنفيذه من أوله وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، فالقائد يجد نفسه دائما بحاجة لمراجعة قراره السابق حيث أن معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار يضعه أمام اختيار أحد البديلين: الأول أن يكون القرار موضع قبول من دون وجود استياء، والثاني أن يكون موضع رفض، في هذه الحالة يكون القرار مصدرا لاستياء بالغ، ومثل هذه المشكلة يمكن حلها بالاتصال التنظيمي لاتخاذ قرارات فعالة وعليه فإن دور الاتصالات في اتخاذ القرار له قدر كاف على التزويد بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة وذلك من خلال ما يلي:

- **تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:** هذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، الأمر الذي أدى في الوقت الراهن إلى ظهور شكل من أشكال الإدارة يسمى "بالإدارة بالمعلومات" أي أن كل سلوك وتصرف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية، والضغط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات، ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المؤسسات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من الموظفين الحصول عليها عند طلبها<sup>1</sup>.
- **جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته:** لعل أسوأ القادة الإداريين هم اللذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل مؤسستهم بحيث يبقون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية، والقائد الإداري الكفء هو الذي يحرص على توفر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل مؤسسته بصورة صادقة ودون تأخير.
- **تمكين القائد من التأثير في مرؤوسيه:** إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بجميع وظائفه على أكمل وجه دون أن يكون هناك اتصال متبادل بينه وبين مرؤوسيه، فالاتصالات تمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات التي تعتبر من أبرز الالتزامات الأساسية في عملية اتخاذ

<sup>1</sup> علي أحمد، الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص 46.

القرارات في المؤسسات المختلفة، فالقائد يعتمد على الاتصال بوسائله المختلفة لتوصيل أفكاره واتجاهاته ومعتقداته للموظفين.<sup>1</sup>

### 3. العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات:

تعتبر الاتصالات التنظيمية مهمة وضرورية للعملية الإدارية بكل أبعادها وبالأخص ضرورية لعملية اتخاذ القرارات، فهذه الأخيرة تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات التي توفرها عملية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، وعليه فعدم قدرة تقنيات الاتصالات التنظيمية على نقل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقاً أمام عملية اتخاذ القرار.

لذا فالعلاقة قوية ومتبادلة بين الاتصالات التي تتم داخل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات، وكل منهما يؤثر ويعتمد على الآخر ويتأثر به، وهذا ما عبر عنه سيمون "Simon" عندما قال: "أنه يجب أن تطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات وأن تكون هذه الأخيرة ملحقمة بالأولى"، وهو أيضاً ما أشار إليه دروسي "Drossy" عندما قال: "بأن القرار التنظيمي يتخذ بناء على نوع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرارات والاتصالات، وهذا ما استنتجته "لدرع خديجة، وعبد الرحيم" أن سلامة القرارات التنظيمية ورشدها يعتمد بالدرجة الأولى على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها الرئيس للحصول على المعلومات، وتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة الرئيس أو القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد.<sup>2</sup>

### 4. مهارة تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعد تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات مظهراً متميزاً للتقدم والحدثة، ومهارة وإستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا في اتخاذ القرارات مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة للإبداع وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل التحديات والمنافسات والتطورات، فالتمكين والمشاركة يجعل الفرد يميل للتجمع والتعاون، بل من شأنهما تحقيق الكثير للمؤسسات والموظفين كونه ينطوي على نوع من التحفيز المعنوي الذي يزيد من إخلاص

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص66، ص67.

<sup>2</sup> سميرة علون، فيصل فراحي، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص 301.



الموظفين وولائهم للمؤسسة، ويدعم اتجاهاتهم الإيجابية المتمثلة في الحرص على سمعة المؤسسة واستمرارها في عالم المنافسة والحراك السريع الذي يتسم به العالم اليوم<sup>1</sup>.

فقد ظهر الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات مع بداية الاهتمام بالعنصر البشري في أوائل الثلاثينيات، حيث انتهجت في تلك الفترة معظم المؤسسات سياسة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، على اعتبار أن مشاركتهم تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة، بل تؤدي إلى جعلهم أكثر التزاماً عند تنفيذها.

ظلت عملية مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسات ضعيفة الاعتماد، وذلك بسبب تبني الفلسفة البيروقراطية في الإدارات، التي أدت إلى ثبات واستقرار بيئة العمل، إلا أنه مع ظهور المدرسة السلوكية في الستينيات، وبفعل التغيرات المتسارعة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية في بيئة الأعمال ظهرت أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة، التي تتمثل في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكل ما يتعلق بمصالح الموظف ومصالح المؤسسة، الأمر الذي يسمح بالتخفيف من حدة الصراع وتوفير جو من الثقة والاحترام والشفافية والمصادقية في مختلف الموضوعات التي يدور حولها الاتصال.

#### 1.4 أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك العديد من العوامل التي تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض لتحديد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، الوقت المتاح لأخذها، شخصية القائد وكفاءة المرؤوسين، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ:

- **الصيغة الأولى:** في هذه الحالة يقوم الرئيس بإعطاء المرؤوسين لمحة عن طبيعة المشكلة والقرارات التي قام باتخاذها لحلها، مع تقديمه لمبررات توضح الأسباب والدوافع التي دفعته لاختيار هذه القرارات دون غيرها، وهذا حتى تلقى هذا القرارات رحابة وقبول لدى الأفراد.

<sup>1</sup> فاطمة عطاء الله، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 15، 2017، ص 260.

- **الصيغة الثانية:** يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة، وتقديم البدائل، والاقتراحات المناسبة، ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء، إلا أنه غير ملزم بأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان<sup>1</sup>.
- **الصيغة الثالثة:** وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة، وطرح البدائل، والنقاش وحلولها لاختيار البديل الأفضل، ويكون دور المدير توجيهيا فقط<sup>2</sup>.

#### 2.4. مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى الموظفين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- تساعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات<sup>3</sup>.

#### 5. دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز الولاء التنظيمي:

تلعب عملية إشراك الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات دوراً مهماً في الآونة الأخيرة، كونها تعتبر من العوامل والآليات الرئيسية التي يعتمد عليها المدراء في صناعة وتشكيل الولاء التنظيمي وتعزيزه لدى الموظفين بل من الأساليب التي يترتب عنها العديد من النتائج الإيجابية التي تساهم في تحسين طبيعة الاتصالات، وتمكن الأفراد من الاستخدام الأمثل للمعلومات، وتؤدي إلى زيادة مهارات العمل، وزيادة ثقة الموظفين، وشعورهم بالتحكم والسيطرة، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى الملكة النفسية للموظفين، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى

<sup>1</sup> العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 189.

<sup>3</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 09.

الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ويحفزهم على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، ويساعد على التوفيق بين مصالحهم وريغباتهم ومصالح المؤسسة.

كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تحسن من العلاقات الإنسانية بين الموظفين والقيادات مما يزيد من فعالية الاتصالات الإدارية ومن جودة القرارات المتخذة التي تؤدي بدورها إلى الرفع من الروح المعنوية للموظفين<sup>1</sup>.

إن عملية الاستماع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات التي تريد القيادة الإدارية إصدارها تعد من العمليات الهامة التي تعطي للقيادة الصبغة الديمقراطية، حيث تسمح بخلق جو سيكولوجي في بيئة العمل يؤدي إلى إدارة دوافع الأفراد من داخل نفوسهم، وهذا ما أثبتته الدراسات التي قام بها مايو "Mayo" والأبحاث التي أجراها على مجموعات مختلفة أن طريقة المشاركة لها قيم متعددة، حيث أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ساهمت في تحميس الموظفين لإنجاح قراراتهم، بل الأكثر من هذا كانت الجماعات المشاركة في وضع الأهداف تضع مسؤوليات وأعباء على أنفسهم أكثر مما وضعها عليهم المشرفون<sup>2</sup>.

### ثالثاً: إستراتيجية التعلم التنظيمي والتدريب

يعد موضوع التعلم التنظيمي من الموضوعات والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المؤسسات من البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمنافسة، ونجاحه يعتمد على قدرة المؤسسة على تعليم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة. فبالنظر إلى أهمية تنمية الموارد البشرية فقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات، لما تلعبه هذه التنمية من دور في تحقيق التنمية الشاملة، وتثميناً لهذا الدور واعترافاً بمجهودات المورد البشري المبذولة، دأبت المؤسسات على تنميته عن طريق تعليمه وتدريبه وتحفيزه وتطوير قدراته.

هناك علاقة قوية ووثيقة تجمع بين مفهومي التعلم التنظيمي والتحفيز، لأن هذين المفهومين يحتلان مكاناً هاماً ومميزاً في المؤسسات فامتلاكها لموظفين متعلمين ومدربين ومحفزين يكسبها ميزة

<sup>1</sup> شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 143.

<sup>2</sup> أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 145.

تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى التي لا تملك مثل هذه الميزة، بما يعزز ولاء الموظفين بداخلها، وعليه وبناء على أهمية هذين المفهومين ودورهما في تحقيق الانتماء والالتزام، ارتأينا عرض كل مفهوم على حدا:

يعتبر التعلم التنظيمي وتدريب الموظفين إستراتيجية من الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة رغبة منها في تطوير وتحسين كفاءات موظفيها، فهو العملية التي يتم من خلالها التعرف على احتياجاتهم التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من أجل اكتشاف مواطن الضعف في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة<sup>1</sup>.

يعد التدريب أحد أهم العوامل الأساسية والضرورية في المؤسسات التي تسهم في بعث مشاعر الاحترام والطمأنينة في نفوس الموظفين وتشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم وتتمى مشاعر الولاء لدى الموظفين، وتعزز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل، فالمؤسسات تلجأ إليه من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير قدراتهم وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة لتطوير مساهمهم الوظيفي وخلق جو اجتماعي مبني على الولاء للمؤسسة، وتشجيعهم على إخراج أقصى ما لديهم من الطاقات الموجهة لمواجهة مختلف التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية.

#### 1. أهمية التعلم والتدريب ودورهما في تعزيز ولاء الموظفين بالمؤسسة:

- تزويد الأفراد بمهارات ومعرف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات المناسبة، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- زيادة التزام وولاء الأفراد الموظفين للمؤسسة، وتطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يساهم في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- تزويد الأفراد الموظفين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- تحسين الاتصالات بين الأفراد الموظفين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، دس، ص 63.

- التقليل من أخطاء الأفراد الموظفين وحوادث العمل.
- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال<sup>1</sup>.

## 2. علاقة التدريب بالولاء التنظيمي:

يؤدي التدريب دورا مهما على مستوى المؤسسات، فاهتمام المؤسسات بتدريب مواردها البشرية يعد وسيلة استثمار لتطوير الكفاءات بها وليس تكلفة يتحملها التنظيم، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها، ويسمح لها بتهيئة بيئة عمل محفزة ومشجعة، فقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة بصفة عامة بأن المؤسسة هي مناخ دائم للتعلم والعمل أصبحت مجبرة على مجارات التغييرات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، كونها تتواجد في بيئة غير مستقرة والتي ستؤثر حتما على احتياجات التدريب للموارد البشرية، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى اعتبار التدريب جزءا من استراتيجياتها وبمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نموها وضمان ديمومتها وكذا خطتها في التكيف .

يعد التدريب من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة قادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه، بل من بين أهم المتغيرات التي لها علاقة قوية بالولاء التنظيمي والتي تساهم في تعزيزه لدى الموظفين وتجعلهم أكثر ارتباطا وتقديرا للمؤسسة التي يعملون بها، وهذا لرغبتهم في تطوير قدراتهم وتحسين وضعيتهم المهنية، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أكدت على أن المؤسسة تستطيع أن ترفع من مستويات الولاء التنظيمي عن طريق توفير التدريب والتكوين الخارجي، وتوفير البرامج التدريبية لموظفيها.

وفي هذا السياق نجد بأن **بارتلان "Bartlett"** قام بطرح سؤال حول إمكانية وجود تأثير للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي، وقد قادت أدبيات تطوير الموارد البشرية لإثبات العلاقة الموجودة بينهما، فقد أسفرت دراسته على وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين إدراك الموظف لفرص التدريب التي توفرها له المؤسسة التي يعمل بها ومستويات الولاء التنظيمي لديه.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جريبي، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018، ص 08.

وهو أيضا ما أكدته دراسة "Ahmed Bakar" على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مدى إدراك الموظف للفائدة من التدريب والبعد المستمر للولاء التنظيمي، وهذا ما يعزز صحة الأدبيات حول أن الموظف يستمر في المؤسسة لأنه يترقب حصوله على تدريب يزيد من كفاءته وخبرته المهنية<sup>1</sup>.

#### رابعا: إستراتيجية التحفيز

بالنظر إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة مقارنة بباقي الموارد الأخرى ودوره الحساس في التأثير على فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المأمولة، قامت المؤسسات بإيلائه الأهمية التي يستحقها والبحث عن إيجاد السبل الناجحة والكفيلة بإدارة هذا المورد والوصول به إلى قمة عطائه وتوجيه سلوكه نحو تحقيق تلك الأهداف المسطرة.

ولعل من بين السبل والطرق التي اعتمدها المؤسسات في تحقيق ذلك نجد اعتمادها على الحوافز بنوعها بشكل كبير باعتبارها دليل على اعتراف المؤسسة بمجهوداته وتثمينها له من جهة وكونها العامل الأساسي في شعوره بالرضا والعدالة من جهة ثانية.

#### 1. أنواع الحوافز المعتمدة في المؤسسة:

تعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات، وإثارة الرغبة لديهم للعمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كما ونوعا، وتعد الحوافز عوامل مهمة في ارتباط الموظف بعمله، وحبه له، ورضاه عنه، واستقراره فيه، كما وتعتبر أحد عوامل الدافعية الخارجية التي لها دور حاسم في تحسين الإنتاجية<sup>2</sup>. وعليه فهناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا هي التي تقسم الحوافز إلى نوعين:

**1.1. الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم بدورها إلى نوعين من الحوافز ممثلة فيما يلي:

- **الحوافز المادية:** ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرهم، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز القدرة على

<sup>1</sup> أحمد أمين مالكي، مرجع سبق ذكره، ص 25.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 70.

تأمين حاجاته الأساسية والتمثلة في: الأجور و ملحقاتها، ديمومة العمل، الظروف المادية للعمل، المكافآت، الترقية، المشاركة في الأرباح<sup>1</sup>.

• **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنشأة و من صورها: التدريب، المشاركة في تحديد الأهداف، إشراك العاملين، ضمان العمل واستقراره، الاتصال، الأمن الصناعي<sup>2</sup>.

**2.1. الحوافز السلبية:** من طبيعتها تحمل كل معاني العقاب التي قد تطبقها المؤسسة على الموظف، الهدف منها هو حث الموظف على تغيير سلوكه الذي عوقب عليه، وهي كذلك تنقسم إلى نوعين يمكن ذكرها على النحو التالي:

- **الحوافز السلبية المادية:** التي تتمثل في تنزيل الدرجة الوظيفية، والعمل على توقيف علاوات الموظف الدورية أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف وكذا الحرمان من الترقية.
- **الحوافز السلبية المعنوية:** فتمثل في العمل على حرمان الموظف من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة، أو توجيه التنبيه للمقصر في عمله، ونشر على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف<sup>3</sup>.

### 3. أهمية التحفيز:

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل يلزم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز التي تعتبر وسيلة لإثارة الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع الموظف إلى المثابرة في العمل بكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق مستوى عال من الأداء<sup>4</sup>. ويمكن تحديد أهمية التحفيز في الجوانب التالية:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج، وجودته والأرباح.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 114.

<sup>2</sup> جمال مراد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 50.

<sup>4</sup> مفيد لخل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 16.

- تفجير طاقات العمال وقدراتهم، وبالتالي التقليل من تكاليف المؤسسة.
- إشباع حادات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية وخاصة التقدير والاحترام.
- تحقيق الرضا لدى الأفراد، ورفع روحهم المعنوية، وهذا يساعد على حل الكثير من مشاكل العمل مثل دوران العمل، التغيب.
- تنمية روح التعاون بين العمال وكذا روح الفريق<sup>1</sup>.

#### 4. دور الأنظمة التحفيزية في تعزيز الولاء التنظيمي:

يكتسي الاهتمام بنظام الحوافز سواء المادية المتمثلة في الأجر والمكافآت والعلاوات أو المعنوية كالشكر والثناء والترقيات من طرف المسؤولين في المؤسسة أهمية كبيرة ويلعب دورا إيجابيا من شأنه تعزيز الولاء التنظيمي ودفع الموظفين لبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة، ومن أجل دعم وفائهم وإخلاصهم لها.

فالحوافز تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات الموجودة في المؤسسة تعتمد عليها المؤسسة لكي توحى وتبرز من خلالها لموظفيها اهتمامها وتقديرها لهم ورغبتها الأكيدة والخالصة في استمرار وجودهم بها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل وتحقيق الاندماج والرضا عن الوظائف التي يعملون بها والاستقرار فيها، وهذا ما يخلق لهم الحافز والدافع الذي يؤدي إلى تعظيم رغبتهم في البقاء بالمؤسسة والصمود في وجه المغريات المادية التي تقدمها المؤسسات المنافسة من أجل جذبهم واستقطابهم، بل والسعي لبذل أقصى ما عندهم من أجل تطويرها وجعلها في ركب المؤسسات المتطورة والناجحة.

#### 5. علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي:

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد داخل المؤسسة إلى بذل أكبر جهد، وعامل أساسي لخلق روح الانتماء والولاء لدى الموظفين بالمؤسسة وضمان لبائهم فيها، فاعتماد المؤسسة على نظام حوافز جيد يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أدائهم. فالمؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها لتأكد من نجاعة نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية.

<sup>1</sup> إلهام يحيواوي، مريم يحيواوي، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 17، 2007، ص 190.



إن كثير من الدراسات ترى بأن أنظمة الحوافز والمكافآت ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، فالولاء التنظيمي القوي يتحقق من خلال استخدام الحوافز بإتباع عدة مراحل يصعب الفصل بينها، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل الفرد تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد باركر "Parker" أن العلاقة بين الحوافز والولاء ليست مباشرة، وإنما هناك متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، فقد أكدت العديد من الدراسات بأنه توجد علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذا المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية وزيادة السلوك الإيجابي الذي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- تدني ظاهرة ترك العمل والغيابات المتكررة التي تؤثر على سير العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية ومعدلات الأداء<sup>1</sup>.

هذا وتشير العديد من الدراسات إلى أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للولاء والرضا والدافعية والأداء، كما تؤثر على سلوك الموظفين من خلال قدرتها على خلق جو عمل يولد لدى الأفراد الشعور بالرضا والارتياح النفسي والطمأنينة التي كلها عبارة عن مؤشرات تؤدي إلى زيادة رغبة الأفراد في البقاء بالمؤسسة والاستمرار فيها، فيتمسكون بعملهم ويزيد ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

#### خامساً: إستراتيجية إشباع حاجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويكمن السبب الأساسي وراء دراسته في تزويد القادة والرؤساء بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات الموظفين نحو عملهم وتحسين سلوكهم وأدائهم داخل المؤسسة.

وتعد نظرية الإدارة العلمية من أوائل النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل والتعرف عن عوامله ومسبباته، باعتباره أحد المتغيرات والعوامل السلوكية التي تؤدي إلى رضا الأفراد عن وظائفهم،

<sup>1</sup> سليمان فارس، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

ومؤشر هام في تحديد مستوى فعالية الأفراد، هذا الأخير الذي يشير إلى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله.

فقد ظهرت العديد من الدراسات والنظريات التي عملت جاهدة من أجل وضع محددات تتحكم في الرضا الوظيفي وتؤثر فيه، بحيث أن الرضا الوظيفي لا ينتج صدفة وإنما هناك عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته، ومن بين أهم هذه النظريات نجد نظرية العاملين لهيرزبرغ "Herzberg" التي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، فقد رأت أن هناك مجموعتين من العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، العوامل المحفزة التي تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا الموظفين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية التي تؤدي إلى عدم رضا الموظفين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل<sup>1</sup>.

فالموظف الراضي هو موظف يشعر بالارتياح والتقبل لمكان العمل، ويشعر بالراحة في تعاملاته مع رؤسائه وزملائه، ويشعر أن أهدافه الشخصية تتحقق من خلال العمل، وبالتالي فإنه يسعى إلى أن يكون عنصراً فاعلاً في المؤسسة، من خلال تحسين جودة العمل، والتفاعل البناء مع الزملاء والرؤساء والعملاء، فقد أثبتت العديد من الدراسات بأن الرضا الوظيفي ينعكس على جودة الخدمة وعلى زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

### 1. أنواع الرضا الوظيفي:

يقسم الرضا الوظيفي إلى قسمين:

**1.1. الرضا الكلي:** وفيه يتمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، ويصل إلى أقصى درجات الرضا عن عمله، وليس من الضروري أن تتوفر لدى هذا الموظف كل عناصر الرضا فربما الموظف نفسه لا يعتبر جميع العناصر مهمة.

<sup>1</sup> يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 182.

<sup>2</sup> سحر محمد بدوي، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد 07، العدد 02، 2010، ص 440.

2.1. الرضا الجزئي: وهو يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وقد يصل الموظف إلى مستوى الرضا الكلي عن بعض الجوانب وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه مستمر في أداء عمله<sup>1</sup>.

## 2. علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي:

يعتبر الرضا والولاء التنظيمي من بين المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء السلوكيين لما لهما من أثر في تحسين الأداء وتحقيق استقرار الفرد بالمؤسسة، فالأفراد اللذين يشعرون بالرضا لن يتركوا المؤسسة حتى في أشد الأزمات التي يمكن أن تعصف بها، من خلال مشاركتهم الفعالة في مساعدتها على تجاوز وتخطي هذه الأزمة والعمل جاهدين على وصولها إلى أفضل موقع وأرقى تقدير، وذلك كنتيجة لما قدمته هذه الأخيرة من بيئة عمل جيدة ومريحة، ونظام حوافز مشجع أدى إلى زرع الولاء في نفوسهم.

أكدت العديد من الدراسات المهمة بموضوعي الرضا والولاء التنظيمي أن للرضا الوظيفي تأثير كبير على مستوى ولاء الفرد، حيث يمكن وصف العلاقة التي تربط بين الرضا والولاء التنظيمي بأنها علاقة تأثير، وتداخل، وتبادل وهو ما أثبتته كل من مارش وسيمون "March & Simon" بأن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، فالرضا الوظيفي يؤدي إلى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، كما أن الشعور بالاستياء يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي والعكس صحيح<sup>2</sup>.

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المساعدة على الحفاظ على مستوى عال من ولاء الموظفين لمؤسساتهم وزيادة حماسهم وإخلاصهم في العمل. فكلما كانت ظروف العمل جيدة وكلما وفرت المؤسسة لأفرادها الإمكانيات المتاحة لممارسة عملهم، كلما ارتفع مستوى ولائهم لها، وهذا بدوره يؤثر على مستوى أدائهم، فالرضا الوظيفي هو أحد الأسباب الرئيسية لتحقيق الولاء أكثر من كونه نتيجة له، والهدف الأسمى من تحقيق الرضا هو بالدرجة الأولى كسب الولاء، وتحسين الأداء وبالتالي زيادة المردودية والإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حنيفة بن ربيع، عبد الرحيم رحمي، مرجع سبق ذكره، ص 142.  
<sup>2</sup> نور الدين عسلي، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 03، د.س، ص 388.

<sup>3</sup> عبد الغفور مرزوقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 267.

وعليه فالعلاقة بين الرضا والولاء التنظيمي تسير في اتجاهين، حيث أن الرضا مسبب للولاء أكثر منه نتيجة له، بمعنى أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي للعاملين قلت العديد من الظواهر السلبية كدوران العمل، وانخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير، وعليه فتحقيق الرضا لدى العاملين ما هو إلا وسيلة من الوسائل المتبعة في تحقيق الولاء، فالهدف من الرضا هو كسب الولاء، والهدف من الولاء هو تحسين الأهداف<sup>1</sup>.

هذا وقد أوردت الدراسة التي قدمتها "صفاء محمد صلاح الدين والمعنونة بتأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين بالمنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية أجرتها على العاملين بالشركة العامة للمستلزمات والمعدات الطبية بجمهورية مصر العربية" أن هناك رأيين حول علاقة كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ببعضهما البعض وكل منهما يؤثر في الآخر.

الرأي الأول يقول: أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالولاء التنظيمي، وحسب هذا الرأي، فإن الولاء التنظيمي يأخذ وقتاً طويلاً نسبياً حتى يتكون، ومن ثم يستمر مع الإنسان فترة أطول من الرضا الوظيفي، لذا فإن الرضا الوظيفي قد يستخدم لتحقيق الولاء التنظيمي، وبعد فترة من الزمن سيكون الموظف راضي عن عمله وأكثر ولاءاً للمؤسسة.

أما الرأي الثاني فيقول: أن التأثير بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هو في الاتجاه المعاكس، بمعنى أن شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة والولاء لها يولد لديه شعور بالرضا عن وظيفته، فالانتماء للمؤسسة يولد شعوراً إيجابياً تجاه المؤسسة، وهذا الرأي يشير إلى أن الولاء للمؤسسة قد يتشكل قبل أن ينظم الموظف أو على الأقل في المراحل الأولى من عمله في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شهيدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 226.

<sup>2</sup> صفاء محمد صلاح الدين، تأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين بالمنظمات الحكومية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد 2021، العدد 59، ص 190.

## خلاصة:

استنادا للمعطيات النظرية التي تم التطرق إليها في هذا الفصل يمكن القول بأن للاتصال علاقة ارتباطية قوية بالولاء التنظيمي، وهذا من منطلق كون الاتصال أداة إستراتيجية هامة داخل المؤسسة له أثره النفسي وردة فعله الاجتماعي في تحقيق رضا الموظفين داخل المؤسسة وكسب ولائهم وتعزيزه.

فاهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وإيلائهم أهمية من خلال سعيها لخلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وعملها على تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم المادية منها والمعنوية، والثناء عليهم وتقدير جهودهم المبذولة في سبيل تحقيق أهدافها من شأنه أن يولد لديهم الشعور بالالتزام والمسؤولية تجاه العمل الذي يشرفون على القيام به ويزيد من إحساسهم بالرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي ينتج عنه الشعور بالولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها، فتقل بذلك العديد من الظواهر السلبية التي شهد انتشارها بكثرة في كل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصحية العمومية والخاصة على وجه التحديد والتي يأتي في مقدمتها ترك الموظفين عملهم في مؤسساتهم، كثرة الغيابات، كثرة الشكاوي، تبيد موارد المؤسسة...، والتي كلها مشاكل تكلف المؤسسة هدر الكثير من المجهودات والموارد.

## الفصل الخامس: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

### ❖ الإطار الميداني للدراسة:

المبحث الأول: لمحة عامة عن القطاع الصحي بالجزائر

أولاً: وضعية القطاع الصحي في الجزائر

ثانياً: مراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر

ثالثاً: مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائرية

رابعاً: أنواع الهياكل والمؤسسات الإستشفائية الصحية في الجزائر

المبحث الثاني: لمحة عن القطاع الصحي بولاية سوق أهراس

أولاً: الهياكل الصحية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس

### ❖ الإطار المنهجي للدراسة:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: المقاربة النظرية للدراسة

ثانياً: التموضع الإبيستيمولوجي للدراسة

ثالثاً: نوع الدراسة ومنهجها

رابعاً: مجالات الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوءها

ثالثاً: نتائج الدراسة رابعاً: المقارنة بين النتائج المتوصل إليها

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة لمختلف الجوانب النظرية التي لها علاقة بمتغيري دراستنا المتمثلين في: "الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي"، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، من خلال التعرف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وذلك من خلال إبراز الإطار المنهجي مرفقا بكافة خطواته المنهجية التي تم إتباعها من طرف الباحثة وصولا إلى تحليل النتائج واستقرائها.

فالإطار المنهجي يعتبر إجراء لا بد من المرور به كونه يتضمن وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في إجراء البحث، وسعيا منا لتحقيق التكامل في هذا البحث قمنا بالاعتماد على الدراسة الميدانية أو التطبيقية التي تحتل مكانة هامة في البحوث الإنسانية والاجتماعية وتعد خطوة جوهرية لا يمكن التخلي عنها، كونها الجزء الأكثر أهمية المكمل للجانب النظري الذي تم جمعه بما تتضمنه من التجسيد الإمبريقي، الذي يتوجه من خلاله الباحث إلى طرح مشكلته البحثية في الواقع، فهي تدعم الدراسة النظرية وتسمح للباحث بالتوصل إلى نتائج علمية دقيقة.

بعد تطرقنا في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيري الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، وإبراز العوامل المؤثرة في هذا الأخير وتوضيح العلاقة التي تربط بينهما، سيتم في هذا الفصل التعرف على المؤسسات ميدان الدراسة من خلال التعرّيج على وضعية القطاع الصحي في الجزائر بصفة عامة وفي ولاية سوق أهراس بصفة خاصة، مع إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت عليها الباحثة في هذه الدراسة، وذلك بدءا بتحديد نوع المقاربة النظرية المتبناة، ثم توضيح نوع الدراسة ومنهجها، وكذا التعرض إلى مجالات الدراسة الميدانية بأنواعها الثلاثة، هذا بالإضافة إلى تطرقنا أيضا إلى مجتمع البحث وعينته، وفي الأخير عرضنا للأدوات الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والتي ساهمت في إثراء الجانب الميداني، ثم إدراج أساليب التحليل المعتمدة وجملة النتائج المتوصل إليها.

## ❖ الإطار الميداني للدراسة:

## المبحث الأول: لمحة عامة عن القطاع الصحي بالجزائر

يعتبر قطاع الصحة أحد أهم القطاعات الأساسية الحيوية والحساسة في الجزائر، لأنه يتعلق بضرورة المحافظة على صحة وسلامة المواطنين التي تعتبر أثنى شيء في الوجود، فالجزائر أولت اهتماما بإنشاء المؤسسات الإستشفائية الصحية العمومية والخاصة، ومع تزايدها واتساعها أدى ذلك إلى زيادة الأفراد والمصالح المختلفة واحتدام المنافسة بين المؤسسات الصحية الناشطة العمومية والخاصة، وهذا ما فرض على المؤسسات الاستشفائية الاهتمام بالموارد البشري وكسب ولائه وانتمائه من أجل الحفاظ على بقائه وضمان استمرار مزاولته لمهامه، فمهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي، ومهما كان الموقف المالي ممتازا، فإن عدم توفر المؤسسة على رأسمال بشري مؤهل وكفاء يمكن أن يقضي عليها وعلى وجودها في بيئة أعمال تتسم بالتغيير والتعقيد الشديدين.

يعتبر الطبيب أحد أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية وعنصرها الفعال، فهو العنصر البشري الحيوي والإستراتيجي لضمان جودة الخدمات المقدمة للمرضى وإنجاح عمل أي مؤسسة صحية مهما كان نوعها، فبسلامته ورضاه عن وضعية العمل وأجوائه تستقيم الأوضاع، وبسخطه عن بيئة العمل تتعقد الأمور وتقل دافعيته على العطاء أثناء تأدية مهامه.

تعد المؤسسات الإستشفائية الصحية مؤسسات خدماتية، تتميز بنظامها المعقد نتيجة تعدد الاختصاصات المهنية، وتنوع الأقسام المتواجدة بها، ناهيك عن طبيعة منتوجها الذي لا يقبل الخطأ مع إمكانية حدوثه في بعض الحالات، باعتبار الصحة أعلى وأعز سلعة يملكها الإنسان، الأمر الذي استوجب على هذه المؤسسات الصحية فرض نمط تواصلية يتسم بالمرونة لتحقيق مستوى عال من الانسجام والتعاون الذي يضمن ولاء الموظفين ورضاهم عن العمل، من أجل تقديم خدمات صحية وطبية تتماشى والأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسات.



## أولاً: وضعية القطاع الصحي في الجزائر

عرفت السياسات الصحية في الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم تغيرات مستمرة، نظرا للبيئة المتغيرة، ونظرا لتدني جودة الخدمات مع مرور الوقت، الأمر الذي فرض على الدولة إجراء إصلاحات جذرية لقطاع المستشفيات.

إن التغيرات الجذرية التي مست السياسة الصحية في الجزائر قد أثرت على قطاع الصحة، وهذا ارتباطا بتغير الظروف السياسية والاقتصادية والمؤشرات الديموغرافية للبلاد، لقد سعت الدولة الجزائرية جاهدة لتحسين الوضعية الصحية للمواطنين، ويتجلى لنا هذا من خلال اهتمامها بصحة المواطن مهما كانت حالته الاجتماعية، وخير دليل على ذلك تطبيق مبدأ مجانية العلاج، هذا الأخير الذي كان من وراءه تقسيم جديد للمجال بخلق قطاعات صحية "حسب مرسوم فيفري 1973". وهذا للقضاء على مركزية العلاج، والتكفل الجيد بصحة السكان وعموما كل دائرة اختيرت لتكون على رأس عدد معين من البلديات باعتبارها مقر القطاع الصحي، وقد اتبعت الجزائر هذا التقسيم من أجل تقريب الهياكل الصحية من السكان، وكذلك تسهيل عمل هذه الهياكل، ولهذا فالقطاع الصحي أصبح الهيكل القاعدي المنظم للنشاطات الصحية، وهو المحور الأساسي لتوزيع العلاج وكل قطاع صحي يتركز حوله المستشفى، كما يحتوي على تجهيزات صحية ويتمتع باستقلالية في التسيير<sup>1</sup>.

## ثانياً: مراحل تطور القطاع الصحي وبالتحديد المؤسسات الإستشفائية الصحية في الجزائر

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها في وضعية اقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وكان على المسؤولين آنذاك البحث بسرعة على الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذا الأزمة المعقدة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية اجتماعية واقتصادية شاملة، ونظرا لأهمية الإستراتيجية والدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الصحية في عملية التنمية الشاملة وتحقيق التوازن الاجتماعي، فقد عمدت الجزائر إلى تطبيق العديد من الإصلاحات التي شهدت من خلالها المؤسسة الصحية الجزائرية بعد الاستقلال عدة تغييرات سواء من حيث الهياكل

<sup>1</sup> سعيدة رحمانية، وضعية الصحة والخدمات الصحية في الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 11، العدد 01، 2015، ص ص 222، 223.

الصحية بمختلف أنواعها، أو من حيث عدد الموظفين فيها، هذه التغيرات كانت عبر مراحل نذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى:** مرحلة تسيير الأزمات الصحية (1962-1974): بعد الاستقلال ورثت الجزائر عن الاستعمار وضعية متأزمة اتسمت بنقص كبير في الموارد المادية والبشرية الغير متوازنة في تركيبها وتوزيعها، وازدادت خطورة المشكلة الصحية عشية الاستقلال بالهجرة الجماعية للأطباء الفرنسيين، حيث أنه في 02 ماي 1962 تم مغادرة 2200 طبيب و 2700 ممرض وممرضة تركوا ورائهم 144 مستشفى بدون تسيير إداري وتقني، وقبل ذلك وفي 19 مارس 1962 تم إقامة جسر جوي يربط بين الجزائر وفرنسا لنقل المعدات والآلات التي كانت تستخدم من قبل الاستعمار في استغلال الجزائر<sup>2</sup>.

وفي هذه الفترة تم إنشاء لجنة لشراء اللوازم الضرورية للمستشفيات والوحدات التابعة للمساعدة الطبية والاجتماعية بقرارات من وزير الصحة في 07 مواد تم خلالها إيضاح التقسيم الإداري للمهن واختصاص كل شخص من هؤلاء المسؤولين، كما تعمل هذه اللجنة على إعداد جداول الأعمال للموظفين وتعد قائمة الاجتماعات واللوازم والمستشفيات.

بالنسبة لهذه الفترة أو المرحلة من تاريخ المؤسسة الصحية الجزائرية، وعلى الرغم من وجود نصوص ومراسيم رسمية، كذا موثيق الثورة الجزائرية، كبرنامج طرابلس سنة 1962 وميثاق الجزائر سنة 1964، والتي نادى كلها بإلغاء الممارسة الحرة وتأميم الطب، إلا أن ذلك لم يحدث تغييرا نظرا لأن طريق النمو في تلك الفترة كان مطروحا بين الاشتراكية والليبرالية، كما أدت قلة المنشآت وعدد الموظفين إلى عدم سهولة التسيير والتنظيم<sup>3</sup>.

**المرحلة الثانية:** مرحلة مجانية العلاج وتطبيب المشكلات الصحية (1974-1980): ميز هذا المرحلة مضاعفة قاعات العلاج، وهذا قصد إعطاء العلاج الأولي وألوية وذلك عن طريق توفير قاعات العلاج والمراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي، والهدف من هذه الهياكل القاعدية هو قبل كل شيء الوقاية نظرا لخصوصية المجتمع الجزائري الشاب وكذلك لإنشاء العيادات المتعددة الخدمات بداية من 1974.

<sup>1</sup> بلقاسم مزبوة، **السلطة والرضا الوظيفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نوورية -البوني أنموذجاً**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2009، ص 94.

<sup>2</sup> Ministère de la santé, **Séminaire sur le développement d'un système national de santé**, expérience algérienne, Alger, 1994, p p 07-52.

<sup>3</sup> أحمد سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 188، 189.

ومن ناحية التغطية الصحية لم يكن هناك إنصاف وعدل بين المناطق الحضرية الريفية، فنجد تمركز الموارد البشرية الطبية والشبه الطبية والهيكل القاعدية في المدن الكبيرة وغيابها تقريبا في المناطق الريفية والشبه الريفية، هذه الأخيرة التي تحتوي على بعض الأعوان الشبه الطبيين الذين لم يتلقوا حتى التكوين الأساسي للمريض، ولقد كان قرار مجانية الطب المتعلق بإنشاء قانون الطب المجاني، كخطوة أولى في طريق إعطاء فعالية للقطاع الصحي وتوحيد نظامه ككل، ووضع برمجة صحية لها ارتباط وثيق بالمشكلات الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، وذلك بتسخير كافة الوسائل والإجراءات لحماية الصحة وترقيتها في البلد، وتعميم صيغة مجانية النظام الصحي الوطني.

أما بشأن تطوير الموارد المادية ففي هذه الفترة تميزت بنوع من الاستقرار من حيث الهياكل القاعدية، وتسجيل ارتفاعا معتبرا في عدد العيادات المتعدد الخدمات، أما بشأن البرنامج الصحي في هذه المرحلة، ومنذ 1975، شرع فريق عمل متعدد الاختصاصات في إعداد برنامج صحي لتطبيقه في المخطط الرباعي الثاني، وهكذا تم تحديد المشكلات الصحية ذات الأولوية الارتباط مع تحديد المشكلات الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة السياسة الصحية الجديدة (1980-1995): يطلق على هذه المرحلة أيضا مرحلة التقييم والإصلاحات، لا تختلف هذه المرحلة عن سابقتها فهي الأخرى عرفت تغييرات نوعية في تطور المؤسسة الصحية في الجزائر، إذ كانت الفترة عبارة عن تقييم للسياسة التنموية التي اتبعتها الجزائر، ومن ضمنها السياسة الصحية، حيث نجد أن الحكومة الجزائرية عملت على وضع الخطوط الرئيسية للسياسة الواجب إتباعها في المستقبل.

وقد تميزت هذه المرحلة بإصلاح القطاع الصحي، ولعبت الحكومة آنذاك دورا بارزا في سبيل إصلاح هذا القطاع، وكانت الدولة هي الفاعل الوحيد تقريبا في مجال توجيه وتحقيق وتمويل الاستثمارات الصحية، وقد حدث في الثمانينات انعطافا مهما في اتجاهات السياسة الصحية إذ أن المؤسسة الصحية الجزائرية خلال هذه المرحلة حققت قدرا من التقدم في المجال الصحي من حيث مواردها البشرية والمنشآت الصحية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سماعيل بن درف، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى الممرضين - دراسة إحصائية عيادية ببعض مصالح مؤسسات الصحة العمومية لولاية مستغانم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس العيادي، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد - وهران 2، 2020، ص 88، 89.

<sup>2</sup> نبيلة بوخيزة، الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 07، العدد 16، 1997، ص 51.

المرحلة الرابعة: مرحلة إصلاح المؤسسات الإستشفائية الصحية (1995 إلى يومنا هذا): وهي مرحلة الانفتاح على اقتصاد السوق وإلغاء مجانية العلاج تدريجياً، إذ رغم المجهودات المبذولة والهيكل والكفاءات المتوفرة لم تصل المؤسسة الصحية إلى المستوى المطلوب، وعموماً فإن سياسة الجزائر الصحية في الوقت الحاضر تتمثل في النقاط التالية:

- إصلاح المستشفيات، أي ترقية التكفل الطبي والجراحي في الحالات المرضية الثقيلة التي تطلبت في السابق تحويلات إلى الخارج على عاتق ميزانية الدولة وتسببت في نفقات كبيرة للمؤسسة الصحية العمومية.
- إعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة أي العيادات المختصة في مجالات طبية معينة.
- تطوير العلاجات القاعدية.
- تشجيع الصناعة الصيدلانية القاعدية في مشاريع الاستثمار والشراكة.

والملاحظ أنه بالرغم من التطورات والإصلاحات التي أدخلت على هيكل الصحة العمومية الجزائرية، حيث تشير الإحصائيات الواردة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لسنة 2005 إلى وجود أكثر من 50000 طبيب و300 مستشفى و1500 قاعة علاج، إلا أن التغطية الصحية في الجزائر لا تزال هشة وتعرف نقائص كبيرة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائرية

تمر المؤسسات الصحية الجزائرية بصفة خاصة وقطاع الصحة بصفة عامة بوضعية صعبة، الأمر الذي جعلها اليوم محطة لانتقادات عديدة، هذه الانتقادات جاءت نتيجة للإهمال الكبير في المؤسسات الصحية الذي كونه قطاع غير منظم تشوبه العديد من النقائص ويشكو العديد من المشاكل الناتجة عن سوء التسيير والتنظيم، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والناجعة، ناهيك عن الاستخدام السيئ للموارد البشرية الكفئة والمؤهلة، ويمكن هذه مظاهر هذه الأزمة في العناصر التالية:

**1. الجانب التنظيمي:** إن الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية مرتبطة بمشاكل سوء التنظيم والتسيير، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث اقتصر في تلك الفترة دور المسيرين على تنفيذ الميزانيات لا غير، إلى جانب عدم عمل الأجهزة التسييرية

<sup>1</sup> بلقاسم مزبوة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

كما ينبغي، هذا بالإضافة إلى عدم تنظيم خرجات ميدانية للقيام بعمليات مراقبة دورية لهذه المؤسسات من قبل مديريات الصحة للولايات، وإن قامت بها فهي شكلية، الشيء الذي أدى إلى الإهمال الكبير في هذه المؤسسات، وإلى ارتفاع تكاليف العمل، وتدهور نوعية العلاج، هذا ويرجع سبب تقادم المشكلة إلى غياب مسيرين أكفاء، إلى جانب اتهامهم بعقد صفقات مشبوهة.

**2. عدم تحريك وتحفيز الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد المتواجدة في المؤسسة والذي تفوق أهميته أهمية الموارد المالية والمادية، حيث تحتل أجور المستخدمين الجزء الأكبر من نفقات القطاع حيث تمثل ما بين 80-90% من ميزانية هذه المؤسسات.

لكن هذا المورد وهذه الثروة غير مفعلة وغير محفزة، لعدم قيام الإدارة بمكافأة الموظفين المجدين، مما أدى بهم إلى المطالبة بحقوقهم والدفاع عنها من خلال القيام بالإضرابات الأمر الذي ألهاهم وأنساهم القيام بواجباتهم، وعلى الرغم من قيام الحكومة باستحداث زيادات وعلاوات، إلا أن الموظفين بهذه المؤسسات اعتبروها غير كافية، كل هذا أثر على هذه المؤسسات وجعلها تعاني من مشكل جديد وهو هجرة المختصين الإستشفائيين الجامعين وتحولهم للعمل بالقطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي، وإلى إغنائهم السريع في القطاع الخاص<sup>1</sup>.

**3. الجانب المالي والمحاسبي:** إيرادات ميزانية هذه المؤسسات مرتبطة بالضمان الاجتماعية والدولة، والموارد الخاصة بالتأمينات من الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطنين تبقى ضعيفة جدا، لات تتعدى في أحسن المؤسسات 02% من إجمالي إيراداتها. ويرجع ذلك إلى الأسعار الرمزية التي حددتها السلطات لهذه الخدمات مقارنة مع أسعار القطاع الخاص، إلى جانب عدم اهتمام موظفي هذه المؤسسات بتحصيلها من جانب آخر، لأنهم لا يستفيدون منها إذا ارتفعت.

فالنسبة للجانب المحاسبي، فإجراءات المحاسبة العمومية ثقيلة لا تواكب التطورات، ولا تسمح بالمرونة وبسرعة التدخل، كما أن غياب المخطط المحاسبي الوطني الإستشفائي، وعدم استحداث أدوات المحاسبة التحليلية جعل هذه المؤسسات لا تعرف مستوى تكاليف تشغيلها وخدماتها.

**4. الصيانة:** إن الكثير من مؤسساتنا الصحية تشتغل بأقل بكثير من قدراتها، فالمعدات والتجهيزات الطبية الحديثة المتأتية من انتشار التكنولوجيات الجديدة للتشخيص والعلاج غير مستعملة كما ينبغي،

<sup>1</sup> زين الدين بن لوصيف، تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، منتديات سنار تايمز، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.startimes.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/31، على الساعة: 13:29.

بسبب عدم الاهتمام بصيانتها، إذ عانت وتعاني من تعطيلات متواترة، والذي زاد في إطالة مدتها نقص قطع الغيار مما جعلها دون استعمال لعدة أيام، وما زاد من تعاضم مشاكل الصيانة في مؤسساتنا هو اعتمادها فقط على الصيانة العلاجية، وعدم وجود مختصين في ذلك.

**5. منافسة القطاع الخاص:** ظهور قطاع خاص ينمو يوما بعد يوم يجلب أحسن الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسات الصحية العمومية، يفعل إغراءاته المالية، وظروف العمل الجيدة في هذا القطاع، إلى جانب عدم مراقبة هذا القطاع رقابة تقنية وعلمية خاصة من جانب استيراد الأدوية وتجهيزاته الصحية، وإلى أسعار خدماته المرتفعة جدا، مقارنة بمستوى خدماته، ومقارنة بأسعار المؤسسات العمومية، إلى جانب هذه المظاهر فهناك التبعية إلى الخارج فيما يخص المواد الصيدلانية (الأدوية والمواد المستهلكة) وتقلص الموارد من العملة الصعبة أدى إلى عدم توفرها بهذه المؤسسات، وبالتالي شلل بعض النشاطات العلاجية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أنواع الهياكل والمؤسسات الإستشفائية الصحية بالجزائر

يقوم النظام الصحي في الجزائر على هيكلية ثنائية قطاع عام وقطاع خاص، تتطوي تحته العديد من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التي تمارس نشاطا صحيا متكاملًا بغرض تقديم خدمات ورعاية صحية ذات جودة عالية ضمانا لصحة وسلامة المواطنين، ويمكن تصنيف المؤسسات الإستشفائية في الجزائر المقدمة للخدمات الصحية وفق معيار الملكية على النحو التالي:

**1. المؤسسات الصحية العمومية (الحكومية):** هي مستشفيات عمومية ذات طابع إداري تعود ملكيتها إلى الدولة وهي تهدف إلى تقديم الخدمات الطبية بمختلف مستوياتها دون أن يكون لها أي أهداف ربحية ويطلق عليها مستشفيات غير ربحية وتسعى إلى نيل رضا المواطنين والمرضى.

تقسم الهياكل والمؤسسات الصحية العمومية بحسب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 إلى الأنواع التالية:

<sup>1</sup> خديجة عرباوي، أزمة التسيير في المؤسسات الصحية الجزائرية، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 02، 2018، ص ص 104، 105.

**1.1. المراكز الإستشفائية الجامعية (CHU):\*** هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقوم بناء على شراكة بين وزير الصحة ووزير التعليم العالي من مهامها العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين.

**2.1. المؤسسات الإستشفائية المتخصصة (EHS):\*** هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية والي الولاية، تتكفل هذه المؤسسات بنوع معين من العلاج التخصصي دون غيره، من مهامها التشخيص والوقاية والعلاج، إعادة التكيف الطبي والاستشفاء.

**3.1. المؤسسات العمومية الإستشفائية (EPH):\*\*** هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع لوصاية والي، من مهامها التكفل بالصحة المدنية والوقاية وتقديم العلاج الأولي.

**4.1. المؤسسات العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية (EPSP):\*\*** عبارة عن مؤسسات عمومية تتكون من مجموعة من عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج، من مهامها تشخيص المرض والعلاج الجوارية، الفحوصات الخاصة بالطب العام.

**5.1. العيادة متعددة الخدمات Polyclinique \*\*\*\*:** تتمثل مهامها الأساسية في: تقديم مختلف الخدمات الصحية والإستعجالية والفحوصات العامة المتخصصة<sup>1</sup>.

\* تتمثل التسمية الكاملة للمراكز الإستشفائية الجامعية (CHU) باللغة الأجنبية في: **Centres Hospitaliers Universitaires**، أنشأت هذه المؤسسات بموجب القانون رقم 74 - 100 الصادر بتاريخ: 1973/06/13.

\*\* تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق لـ 02 ماي من سنة 2006 الذي أسس لتشكيل **المستشفيات الإستشفائية المتخصصة (EHS)**، وتتمثل التسمية الكاملة لهاته المؤسسات باللغة الأجنبية في: **Etablissements Hospitalières Spécialisées**، يخضع هذا النوع من المؤسسات للمرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 1997/12/02 الذي يحدد قواعد إنشائها وتنظيمها، تخصص هذه المؤسسات في مرض معين.

\*\* تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق لـ 02 ماي من سنة 2006، والذي أسس لتشكيل **المؤسسات العمومية الإستشفائية (EPH)** وتتمثل التسمية الكاملة لهذه المؤسسات باللغة الأجنبية في: **Etablissement Publics Hospitaliers**، وحددت مهام هذه المؤسسات في المادة 04 من هذا المرسوم.

\*\* تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق لـ 02 ماي من سنة 2006، والذي أسس لتشكيل **المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP)**، وتتمثل التسمية الكاملة لهذا النوع من المؤسسات باللغة الأجنبية في: **Etablissement Publics de Santé Proximité**.

\*\*\*\* بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق لـ 02 ماي من سنة 2006، تم إلغاء المراكز الصحية **Centre de Santé** للتحول إلى **قاعات متعددة الخدمات Polyclinique** أو إلى قاعات علاج **Salle de Soin**.

<sup>1</sup> وفاء سلطاني، **تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر واليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016، ص ص 145، 146.

2. المؤسسات الصحية الخاصة: هي مستشفيات أو بالأحرى مصحات تعود ملكيتها إلى الأشخاص ويشرفون على إدارتها بأنفسهم، وهي مؤسسات تقدم خدمات طبية الهدف منها بالأساس هو تحقيق الربح<sup>1</sup>.

### 1.2. بدايات الاهتمام بتنظيم القطاع الصحي الخاص:

بدأت رحلة القطاع الصحي الخاص في الجزائر منذ عهد قريب، بداية من سنة 1986، نتيجة تحولات اقتصادية، قابلها عجز الدولة في التغطية الصحية لكافة المواطنين، فدعت الضرورة إلى فتح المجال أمام المستثمرين في هذا القطاع من أطباء وزجال أعمال من أجل التأسيس لتطبيق النموذج الليبرالي في القطاع الصحي، ويعبر عنه بأنه مجموع المؤسسات التي تمارس الأنشطة الطبية في العيادات الإستشفائية وعيادات الفحص الطبي والعلاج وعيادات جراحة الأسنان والصيدليات ومخابر التحاليل الطبية والرادىولوجية ومخابر النظارات والأجهزة الاصطناعية الطبية، والذي قام على عدة مراحل:

- تطوير وتنصيب واعتماد العيادات الخاصة في المدن.
- الترخيص بفتح العيادات الخاصة.
- الانفتاح الكامل.

وقد شهد القطاع عدة توسعات منها:

- توسع العرض وطريقة العمل.
- زيادة في عدد الأطباء الذين يعملون لحسابهم، وزيادة عدد الأسرة التي يوفرها القطاع الصحي الخاص<sup>2</sup>.

### 2.2. تكامل القطاعين العمومي والخاص:

مما لا شك فيه بأن المؤسسات العمومية الصحية قد تواجدت في الواقع بغرض تحقيق أهداف خدمتية تتمثل في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية ورعاية صحية مرضية، فتقديم الخدمات الصحية لا يقتصر على المؤسسات العمومية الصحية بل ظهر إضافة إلى النظام الحكومي مكون ثاني تابع للنظام الصحي نجده يتمثل في القطاع الصحي الخاص، هذا الأخير الذي يعتبر قطاع استثماري مريح في مجال الصحة والخدمات الصحية.

<sup>1</sup> صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 209.  
<sup>2</sup> محمد هرامس، مرجع سبق ذكره، ص 229.



فهذا القطاع الصحي نشأ ليكون رديفاً مساعداً ومسانداً للقطاع الطبي العام، كونه يقدم خدمات فعالة ومتطورة في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى اهتمامه بتحسين مناخ العمل وتقديم حوافز مشجعة على العمل وعلى إثارة دافعية الأفراد لبذل أكبر عطاء وجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التابعين لها، وتقديم خدمات صحية ترضي الزبائن.

فالقطاع العام والخاص ينبغي أن يكونا مكملين لبعضهما البعض في مجال تحسين الخدمات الصحية والتكفل الجيد بالمرضى، ومن دون تمييز بين القطاعين أو تغليب قطاع على الآخر مما قد يؤثر أحدهما بالسلب عن الآخر، خاصة وأن نفس الإجراءات القانونية التي تطبق في القطاع العام تطبق أيضاً في القطاع الخاص، وعلى الأطباء اختيار أحد القطاعين للعمل فيه، كما أن الدولة تسمح بدخول القطاع الخاص بوحده كامل في تقديم الخدمة من أجل التخفيف من الحمل الذي أثقل كاهل الدولة، ولكن لا تنسحب من هذا النشاط، بل تظل المؤسسات العمومية تعمل إلى جانب المؤسسات الخاصة، فالسماح بإنشاء عيادات خاصة أو معاهد خاصة لا يعني بالضرورة إلغاء المؤسسات العمومية التي تواجدت لأداء ذات الأنشطة، فبقاء الدول كمنافس يحقق العديد من المزايا، أهمها ما يلي:

- إعطاء الحرية المطلقة للأفراد في اختيار المؤسسة (عمومية أو خاصة) التي يرغبون في الحصول على الخدمة منها.
- تخفيف العبء على المؤسسات العمومية من خلال التوجه إلى المؤسسات الخاصة للحصول على الخدمة.
- تمكين المواطن محدود الدخل من الحصول على الخدمة من المؤسسات العمومية على اعتبار أن الحصول على خدمات من المؤسسات الخاصة يتطلب تكلفة مرتفعة.
- تواجد القطاعين معاً العمومي والخاص يخلق نوع من المنافسة التي تساهم في تحسين الخدمة وتطويرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الهلة، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الجزائر - دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2017، ص ص 69-73.

## المبحث الثاني: لمحة عن القطاع الصحي بولاية سوق أهراس

يشكل القطاع الصحي في ولاية سوق أهراس التابع لمديرية الصحة والسكان أحد القطاعات الهامة الذي يضطلع بدور حساس لكونه يرتبط بالصحة العامة، يتمثل هدفه الأساسي في السهر على تقديم خدمات صحية في مختلف التخصصات لإشباع حاجات ومتطلبات مواطني هذه الولاية المتمثلة في التمتع بالصحة والسلامة الجسدية، يحوي هذا القطاع مجموعة من المؤسسات منها ما هو تابع للقطاع العام والبعض الآخر تابع للقطاع الخاص.

تتخر ولاية سوق أهراس بالعديد من المنشآت والهيكل الصحية التي لا يستهان بها، والتي تتوزع بين القطاعين العام والخاص اللذان يشتركان في تقديم خدماتها الطبية عبر عدد من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لتعداد سكاني بلغ 165609 نسمة في سنة 2021، من أجل تغطية الطلب المتزايد على الخدمات الصحية على مستوى الولاية، وفيما يلي عرض لأهم الهياكل الصحية المتواجدة على مستوى ولاية سوق أهراس:

## أولاً: الهياكل الصحية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس:

تضم ولاية سوق أهراس (04) أربع مؤسسات صحية عمومية (EPH)، كما نحصي وجود عدة هياكل أخرى على مستوى إقليم الولاية، منها مؤسسة إستشفائية متخصصة (EHS)، و(04) مؤسسات للصحة العمومية الجوارية (EPSP) بكل من مقر الولاية ووحدة الصحة الجوارية لتاوردة، وكذا سدراته ومداوروش، و74 قاعة علاج، و26 عيادة متعددة الخدمات، إلى جانب الخواص كشريك في القطاع الصحي، بحوالي مصحتين طبيين خاصة مخصصتين للجراحة، و03 مراكز لتصفية الدم، و179 عيادة خاصة تتنوع ما بين الطب العام والخاص<sup>1</sup>.

وبالنظر لكون دراستنا متمركزة في المؤسسات الإستشفائية العمومية (EPH) والخاصة، فقد ارتأت الباحثة تقسيمها على النحو التالي:

<sup>1</sup> ولاية سوق أهراس، ويكيبيديا، مقال منشور على الرابط التالي: <https://ar.m.wikipedia.org> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/01، على الساعة: 11:10.

1. المؤسسات الإستشفائية العمومية (EPH):

تتواجد بولاية سوق أهراس (04) أربع مؤسسات عمومية إستشفائية متعددة الاختصاصات تمنح قدرة استيعاب اجمالية بـ 583 سرير، تغطي مجتمعة بلديات ودوائر الولاية المتمثلة في (26) ست وعشرين بلدية و(10) عشر دوائر بدوام يومي لمدة 24 ساعة، منها ثلاث مؤسسات إستشفائية كبرى، اثنتان منها يتواجدان على مستوى عاصمة الولاية هما: "المستشفى الجهوي القديم كعرار السبتى"، ومستشفى "ابن رشد" إلى جانب مستشفى "هوارى بومدين" المتواجد بدائرة سدراته، إضافة إلى فتح مؤسسة عمومية إستشفائية جديدة مؤخرا (EPH) وتحمل اسم مستشفى "01 نوفمبر 1954" والذي يضم 60 سريرا التابع لدائرة تاور<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (06): يوضح تعداد المؤسسات الإستشفائية العمومية الناشطة بولاية سوق أهراس.

المؤسسات الإستشفائية العمومية	الطاقة الاستيعابية
المؤسسة العمومية الإستشفائية كعرار السبتى	240 سرير
المؤسسة العمومية الإستشفائية ابن رشد	266 سرير
المؤسسة العمومية الإستشفائية هوارى بومدين	308 سرير
المؤسسة العمومية الإستشفائية 01 نوفمبر 1954	60 سرير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية.

2. المؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية سوق أهراس:

يمكن أن نجمع المؤسسات أو المصحات الإستشفائية الخاصة الموجودة على مستوى ولاية سوق أهراس باعتبارهم شريك في القطاع الصحي في مصحتين طبييتين مخصصتين للجراحة، متواجدتين على مستوى مدينة سوق أهراس فقط<sup>2</sup>، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

جدول رقم (07): يوضح تعداد المؤسسات الإستشفائية الناشطة بولاية سوق أهراس.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة	الطاقة الاستيعابية
المؤسسة الإستشفائية الخاصة ابن سينا	30 سرير
المؤسسة الإستشفائية الخاصة المنار	42 سرير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة من المؤسسة.

<sup>1</sup> معلومات تم تزويدنا بها من طرف مصلحة الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية ميدان دراستنا الناشطة بولاية سوق أهراس، المؤسسة الإستشفائية العمومية كعرار السبتى، المؤسسة الإستشفائية العمومية ابن رشد، المؤسسة الإستشفائية العمومية هوارى بومدين ميدان دراستنا.

<sup>2</sup> معلومات تم تزويدنا بها من قبل مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، المؤسسة الإستشفائية الخاصة ابن سينا والمؤسسة الإستشفائية الخاصة المنار ميدان دراستنا.

## ❖ الإطار المنهجي للدراسة:

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تحديد الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الراهنة وإبراز أهم الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها بدءاً بتحديد المقاربة النظرية المتبناة والمؤطرة للدراسة، مروراً إلى تحديد نوع الدراسة ومنهجها ومجالاتها الثلاث، ثم توضيح الأدوات المنهجية المعتمدة، وكذا تحليل البيانات التي تم جمعها واستخلاص النتائج للتعرف على مدى صدق الفرضية العامة المتبناة والمتمثلة في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس".

## أولاً: المقاربة النظرية للدراسة (منظور الدراسة)

يقتضي البحث في علوم الإعلام والاتصال من الباحث تبني منظور للدراسة أو مقاربة نظرية كونها تعطي البحث شرعية وتأصيلاً علمياً، وتؤسس لإشكاليته وتساؤلاته، فالمقاربة النظرية تعد خطوة ضرورية لا غنى عنها لأنها: "عبارة عن وسيلة لممارسة التفكير"<sup>1</sup>، بل بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه الباحث وتساعد في تحديد تموقع موضوع البحث، ورسم معالم وأطر دراسته، هذا بالإضافة إلى أنها تمكنه من إسناد بحثه إلى أساس منهجي ونظري، يحتضن التوجه العام للدراسة، وعليه وبناءاً على ما تقدم ذكره، فقد تم تبني المقاربة البنائية الوظيفية كمنظور يؤطر هذه الدراسة.

## 1 . السياق التاريخي للمقاربة البنائية الوظيفية:

يعد الاتجاه البنائي الوظيفي قديم قدم النظرية في علم الاجتماع، حيث أن بعض المؤرخين يرجعون أصوله إلى الإغريق، إذ تجسدت في أعمال معظم علماء الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، ويرجع أصول المذهب الحديث إلى منتسكيو "Montesquieu" وقد يمتد جذوره إلى أوغيست كونت "Auguste Comte" الذي أكد على دراسة الظواهر الاجتماعية في حالة التلازم في الوجود والذي أسماه الاستاتيكة الاجتماعية.

<sup>1</sup> Maxwell Mccombs, D show, **agenda setting and the polical process**, in the emergency of politicalessus, Ed shawand Mccombs, 1977, p 152.

وقد استخدم هذا المصطلح في القرن 19 بدأ التفكير فيه مع هيربرت سبنسر " Herbert Spencer" \* وتواصل مع أوغيست كونت "Auguste Comte" اللذان شبها مجموعة المجتمع الإنساني بالكائن الحيواني من حيث أنها تتضمن سبب الظاهرة ووظيفتها، وتطور مع إيميل دور كايم " Emile Durkheim" ومع سان سيمون "Saint Simon"<sup>1</sup>.

هذا وقد أكدت دراسات أخرى بأن بدايات التيار أو الاتجاه الوظيفي ترجع إلى أعمال كل من إيميل دور كايم "Emile Durkheim" وتوماس "Thomas" اللذين أكدا على فكرة الدور أو الإسهام الذي تقدمه البناءات الاجتماعية للكل، بالإضافة إلى أعمال كل من كولي "Coly" وباريتو "Pareto" الأمر الذي جعل هذا الاتجاه يحتل وضعا أساسيا في النظرية الاجتماعية المعاصرة. في حين نجد بأن الإسهامات الحقة لهذا الاتجاه وتطويره بوصفه إطارا نظريا كانت على يد كل من روبرت ميرتون " Robert Merton" \* وبارسونز "Parsons"<sup>2</sup>.

## 2. مفهوم البنائية الوظيفية:

عرفت هذه المقاربة راجا كبيرا خاصة في فترة الستينات والسبعينات ولا تزال محل اهتمام بعض العاملين في العلوم الاجتماعية، بالرغم من الانتقادات اللاذعة التي وجهت لها، أطلق على البنائية الوظيفية العديد من التسميات من بينها: النظرية البنائية الوظيفية "the theory structure function"، نظريات التحليل الوظيفي "the theory function analyses"، نظريات المحافظة "the theory conservative"، وغيرها من التسميات المختلفة، ركزت البنائية الوظيفية في تحليلاتها بواسطة روادها ومفكرها التقليديين والمعاصرين أمثال إيميل دور كايم "Emile Durkheim"، هيربرت سبنسر "Herbert Spencer"، تالكوت بارسونز "Parsons"، روبرت ميرتون "Robert Merton"، مالينوفاسكي "Malinovski"، راد كليف براون "Radcliffe Brown"، رايت ميلز "Wright Mills" على العديد من العناصر الهامة والجوهرية أهمها النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، الخلل الوظيفي، الاتفاق والوعي الاجتماعي.

\* يعتبر "هيربرت سبنسر" الأب الثاني لعلم الاجتماع بعد أوغيست كونت وهو من مؤسسي التصور الوظيفي، شبه تطور المجتمع بتطور الكائنات الحية التي تتسم بالتعقيد في انتقالها من مرحلة إلى مرحلة.

<sup>1</sup> رقية معاف، محاضرة مقدمة في مقياس مدارس ومناهج، سنة أولى علوم اجتماعية، شعبة العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2022.

\*\* يعتبر "روبرت ميرتون" من بين المنظرين الذين كانت لهم إسهامات هامة في مجال المقاربة الوظيفية، ركز على فكرة التمييز بين الوظائف الظاهرة، والوظائف الكامنة، وعلى دراسة المجتمع في حالته الثابتة الإستاتيكية.

<sup>2</sup> غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 162.

تمثل البنائية الوظيفية رؤية سوسيولوجية تنتمي إلى الفكر الوضعي، فقد ركز أنصار التيار البنوي على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي ويستخدمون البنية والوظيفة، بحيث تتكامل الأجزاء مع الكل، من منطلق أن الكل مركب من أجزاء، وكل جزء يؤدي وظيفة منوطة به، وهذه الوظائف في اتساق وتكامل ما يحقق توازن النظام الاجتماعي واستقراره وبقائه<sup>1</sup>.

فمفهوم البنائية الوظيفية مكون من جزأين:

- البناء "Structure": وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.
- الوظيفية "Function": يشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع<sup>2</sup>.

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر. والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل، ومدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي<sup>3</sup>. تقوم هذه المقاربة على أن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر<sup>4</sup>. فالبنائية الوظيفية تؤمن بأن المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة لها بناء، والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة وهذه الوظيفة تكون متكاملة مع الوظائف الأخرى التي تؤديها بقية الأجزاء<sup>5</sup>.

وفي هذا الصدد يخلص بارسونز "Parsons" \* إلى أن أي نسق، في أي مستوى، إذا أراد الاستمرار والبقاء، لا بد أن يفي بأربعة متطلبات والتي أطلق عليها إسم: "المستلزمات الوظيفية"، والتي وجب على المقاربة البنائية الوظيفية أن تغطيها، والمتمثلة فيما يلي:

- وظيفة التكيف: لا بد على كل نسق أن يتكيف مع بيئته.
- وظيفة تحقيق الهدف: لا بد أن يمتلك النسق مجموعة من الأدوات والوسائل التي تمكنه من بلوغ الأهداف ويصل إلى درجة الإشباع.

<sup>1</sup> محمد غربي، إبراهيم قلاو، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 03، العدد 18، 2016، ص 185.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، ليلى حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص 124، 125.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 191.

<sup>4</sup> مي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 335.

<sup>5</sup> طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 108.

\* يعتبر "تالكوت بارسونز" واحد من أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين كانت لهم اسهامات في تطوير المقاربة البنائية الوظيفية، اشتهر بمؤلفه المعروف باسم "بناء الفعل الاجتماعي" 1937، ركز على فكرة أن أي بناء اجتماعي يقوم على العديد من الوظائف التي تضمن تحقيق التكامل والانسجام والتوازن.

- وظيفة الاندماج والتكامل: لابد على النسق أن يحافظ على تحقيق الترابط والانسجام بين مكوناته.
- وظيفة ثبات المعايير: أساسها التركيز على قيم المجتمع، وأن تكون متعارف عليها من طرف الأعضاء، مع ضرورة وجود حافز يدفع الأفراد لتقبل هذه القيم، والخضوع لمتطلباتها ومستلزماتها<sup>1</sup>.

### 3. المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المقاربة البنائية الوظيفية وإسقاطها على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا:

تعتبر المقاربة البنائية الوظيفية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في دراستنا، وقد تم تبنيها لعدة اعتبارات منها:

تبحث المقاربة البنائية الوظيفية في مفهوم الدور والوظيفة وهو حال دراستنا التي تبحث في مفهوم المساهمة التي تحمل معنى الدور والوظيفة، مستتدين في تبرير ذلك إلى ما أشار إليه كل من إميل دور كايم "Emile Durkheim" وتوماس "Thomas"، هذين الباحثين اللذين اعتبراً بأن الدور يعني الإسهام الذي تقدمه البناءات الاجتماعية لكل<sup>2</sup>، لذا سنركز في هذه الدراسة على المساهمة البناءة للاتصال التنظيمي باعتباره وظيفة مثلى ينطلق من وجود تبادلات وتفاعلات بين أفراد التنظيم ويلعب دوراً مهماً في إقرار التوازن والانسجام بين كافة أعضاء التنظيم ككل، فحسن توظيفه واستخدامه بفعالية والوعي بأهميته يسهم في تقادي حدوث أي نوع من الإختلالات الوظيفية التي يمكن أن تؤثر على أداء هاته المؤسسات وعلى ولاء أطبائها والتزامهم بتحقيق أهدافها.

تنطلق هذه المقاربة من أن الكل مركب من الجزء، وكل جزء يؤدي وظيفة منوطة به لتحقيق التكامل والاستقرار، وهو ما ينطبق على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل دراستنا التي يتكون كل منها من مجموعة من الأطباء، لكل طبيب فيها وظيفة ودور يقوم به بغرض خلق نوع من التكامل والتفاهم وذلك بالاعتماد على وظيفة الاتصال والتواصل التام بينهم وبين زملائهم، وبينهم وبين مسؤوليهم في هاته المؤسسات، وبينهم وبين مرضاهم، هذه الوظيفة الاتصالية التي تعتبر حلقة الوصل والربط بينهم وتشكل وسيلة لإدامة العلاقات وضمان تدفق المعلومات وانسيابها بكل مرونة في كل الاتجاهات، وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الاتصالية التي تساهم في تحقيق الترابط والتكامل والانسجام.

<sup>1</sup> عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 2007، ص 106.

<sup>2</sup> غني ناصر حسين القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

تعتبر المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة مكون أساسي له طبيعته البنائية والوظيفية التي تظهر من خلال كونها بنية اجتماعية معقدة وجزء متكامل من التنظيم الاجتماعي الصحي تستند إلى تقسيم العمل وتقوم على التخصص، وظيفتها هي توفير العناية الصحية الكاملة للأفراد وضمان فعالية العملية والسيرورة الاتصالية ومرونة المعلومات وتدفعها بين مختلف الوحدات التنظيمية، يتوقف نجاحها في تقديم خدمات صحية مرضية وكسب ولاء جمهورها الداخلي (الأطباء) وجمهورها الخارجي (المرضى) على مدى فعالية السيرورة الاتصالية التي تتم بداخلها، هذه الأخيرة التي تعتبر أداة للربط الداخلي بواسطتها يتم الاتصال وبها تتحقق أهداف هاته المؤسسات الصحية وغاياتها التنظيمية المتمثلة في تحسين أدائها وكسب ولاء موظفيها على رأسهم فئة الأطباء، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سيرورة العمل بهاته المؤسسات ويمكن أن يؤثر على قراراتها وتوجهاتها وخططها ومن ثمة ولاء أفرادها.

تعتبر المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة أحد الأبنية الفرعية التابعة للبناء العام ألا وهو المجتمع المحيط بها، والتي تنطوي على جملة من المهام المختلفة التي تسمح بتحقيق التكامل والتنسيق مع بقية الأجزاء والبناءات الاجتماعية المكونة للبناء العام وتتكيف مع مختلف المتغيرات الحاصلة فيه. فالمؤسسات الصحية مثلها مثل المدرسة أو الأسرة أو الجامعة عبارة عن بناء اجتماعي تعبر عنه مجموعة من العلاقات المهنية التي تتم بين أعضاء الهيئة الطبية بمختلف مستوياتهم العلمية ودرجاتهم الوظيفية وظروفهم النفسية والاجتماعية، وتتكون من مجموعة من الوحدات وتضم مجموعة من الأفراد (أطعم طبية، أطقم شبه طبية، أطقم إدارية)، اللذين تربطهم علاقات فيما بينهم ويساهمون في تسيير هاته المؤسسات من خلال قيام كل طبيب بوظيفته التي تساعد على استمرار المستشفى العام والخاص وضمان ديمومته ككيان اجتماعي، فالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة تتكون من مجموعة من الأبنية الفرعية لكل بناء منها مجموعة من الأدوار والوظائف التي يؤديها داخل هاته المؤسسات، والذي يضمن تحقيق التوازن والاستقرار بداخلها.

فالاتصال التنظيمي يعتبر واحد من هذه الأبنية الفرعية وجزء من المهام الإدارية الذي يقوم بوظيفة ظاهرة تتمثل في إيصال المعلومات وأخرى كامنة تتمثل في تحقيق التوازن الاجتماعي وضمان بقاء التنظيم، وأيضا القيام بأنشطة متكررة هدفها تحقيق الترابط والانسجام في محيط العمل فحسن استخدام وسائل وشبكات الاتصال يسمح بتدفق المعلومات وانسيابها في مختلف الاتجاهات، بل ويمكن الأطباء من اتخاذ قرارات صائبة. ففي الحالة العكسية وفي حالة عدم اهتمام هاته المؤسسات بالاتصال على



مستواها ينجر عنه العديد من الصعوبات والعوائق الاتصالية التي تؤدي إلى حدوث خلل في توازن البناء وهو ما يطلق عليه بالخلل الوظيفي الذي يؤثر على عمل هاته المؤسسات وعلى تحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو الطويل، فغياب الاتصال ينتج عنه كثرة الصراعات والشكاوي وعدم الرضا عن العمل وصولاً إلى انخفاض درجة ولاء الأطباء تجاه هاته المؤسسات وتقديرهم في تركها والتخلي عنها متى سمحت الفرصة بذلك. وفيما يلي أهم المبادئ والمسلمات التي تقوم عليها المقاربة البنائية الوظيفية وإسقاطها على هاته المؤسسات محل الدراسة:

- يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى. بالفعل إذا ما رجعنا إلى واقع المؤسسات ومنها مؤسساتنا محل الدراسة المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التي تعتبر من أعقد التنظيمات التي تتولى تقديم خدمات ذات طبيعة صحية وتتكفل بتقويم الجسم البشري وتشخيصه حينما يكون مريضاً فإننا نجدها تضم أجزاء وأقسام متعددة أو ما يعرف أيضاً بالوحدات والمصالح، وهو ما يظهر بشكل جلي في هيكلها التنظيمي المشكل أساساً من العديد من الأقسام والمصالح الداخلية وتنفرد بمجموعة من التخصصات المتنوعة. حيث تسند لكل قسم أو مصلحة على مستوى هاته المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة مجموعة من المهام والوظائف التي تختلف عن وظائف باقي الأقسام والوحدات الأخرى، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات "بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات وحدود مختلفة"<sup>1</sup>، فبالرغم من الاختلاف الموجود بين هذه الوحدات والأقسام والمصالح إلا أن هناك ترابط وتنسيق فيما بينها. وهذا ما تحرص المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على تحقيقه لأن من أهم وظائفها تحقيق التنظيم، والتنسيق، إضافة إلى التخطيط والرقابة. فالتنظيم والتنسيق عنصران مهمان يلعبان دوراً مهماً في تقسيم العمل وتوزيع المهام والوظائف والمسؤوليات على الوحدات المختلفة التي تتكون منها هاته المؤسسات، مع مراعاتهما الوضوح والشفافية حتى لا يحدث أي نوع من التداخل الذي ينجم عنه حدوث تضارب وتصادم، والذي ينتج عنه حدوث صراعات سواء داخل الوحدة الواحدة أو بين الوحدات المختلفة. الأمر الذي يؤثر على نجاح هاته المؤسسات وعلى

<sup>1</sup> سمية بن دحو، محاضرة مقدمة في مقياس الاتصال التنظيمي، سنة ثالثة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2020.

قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وعليه فوجود اختلاف بين وظائف الوحدات والمصالح لا يعني الانقسام واستقلالية بعضها عن البعض الآخر، فبالرغم من الاختلاف الموجود إلا أن هناك نوع من التعاون والتساند والترابط بين هذه الوحدات فعمل كل وحدة يكمل الآخر، بل فإن كل هذه الأقسام والوحدات تعمل في مجموعها على تحقيق هدف المشفى ككل وهو إنقاذ حياة الأفراد والتكفل بالمرضى وتلبية احتياجاتهم هذا الأخير الذي لا يتحقق إلا بتوفر قاعدة معلومات ومنظومة تحسن الاتصال والتواصل فيما بينها. ومن ثمة فإننا نجد المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة تعمل وفق ما يسميه أصحاب المقاربة البنائية الوظيفية بمبدأ "التكامل البنائي والتساند الوظيفي" من أجل تحقيق التوازن والتكامل والاستقرار بداخلها.

وعليه فتعدد الوحدات واختلاف الوظائف فيما بينها تتحكم فيه العديد من العوامل من بينها، حجم المؤسسات وطبيعة نشاطها، لأن اتساع حجم المؤسسات يتولد عنه زيادة في عدد الأقسام داخل هاته المؤسسات، فالمؤسسات الكبيرة أو المتوسطة بعكس المؤسسات الصغيرة لا يمكنها حصر جميع وظائفها في يد وحدة أو مصلحة واحدة بل لابد لها من تقسيم هاته الوظائف على عدة وحدات ومصالح للحصول على التغذية المنشودة بحيث تصبح عملية تبادل المعلومات ومزاولة عملية الاتصالات أكثر طولاً وتعقيداً مقارنة بالمؤسسات الصغيرة.

- المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلاً بنيوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية. فبالنسبة لهذا المبدأ يمكن القول بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة حقيقة تتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي يؤدي كل منها وظيفة معينة من أجل خدمة الهدف العام لهاته المؤسسات وهو إنقاذ حياة الأفراد وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، فهذه الأخيرة ما هي إلا بناء يضم مجموعة من العناصر المتساندة التي تساهم في تحقيق تكاملها. فالإتصال يعتبر عنصراً إلى جانب العناصر الفرعية الموجودة على مستوى هاته المؤسسات، له وظائف متعددة ونشاطات متكاملة ومتكررة تساهم في إحداث الاستقرار والتوازن الاجتماعي الذي يعتبر الهدف الأسمى الذي تسعى إليه هاته المؤسسات. فإخفاق الإتصال في أداء وظائفه على الوجه المطلوب يخلف انعكاسات بليغة تؤثر على أداء هاته المؤسسات بنوعيتها العمومية والخاصة وعلى تحقيق أهدافها، من أهم هذه الانعكاسات وفي مقدمتها نجد انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى

الموظفين خاصة منهم فئة الأطباء، هذه الظاهرة التي تزايد انتشارها في الآونة الأخيرة نتيجة قلة وعي المسيرين بمخاطرها وتركيزهم على ضمان أداء هؤلاء لمهامهم، متناسين أهمية كسب ولائهم، هذا الأخير الذي تتحكم فيه العديد من العوامل النفسية والمادية المشجعة على الانجاز والعتاء، ويظهر تناقصه انطلاقاً من المؤشرات التالية: كثرة دوران العمل، قلة الالتزام، كثرة الغيابات، تبديد موارد المؤسسة، كل هذه المؤشرات يمكن أن تكون أحد عوامل الخلل الوظيفي التي تساهم في عدم تحقيق الانسجام والاستقرار وعدم الانضباط المهني.

• أن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء. وهو ما يطلق عليه بالتغيير الاجتماعي، من هنا تفسر البنيوية الوظيفية التغيير الاجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية، وهذا التغيير سرعان ما يؤثر في بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى طور آخر. إذا ما رجعنا إلى موضوع دراستنا فإننا فعلاً نجد بأن الجزء يؤثر في الكل، وأن العلاقة بين هذه الأجزاء هي علاقة تكامل وترابط. فالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة مثلها مثل الكائن العضوي إذا مرض عضو تداعت له باقي الأعضاء بالسهر والحمى، فالإتصال كوظيفة يلعب دور جد مهم وله تأثير بليغ على باقي الأجزاء الأخرى، حيث أنه إذا ما أحسن استخدامه فإنه يساهم في تحقيق السير الحسن لهاته المؤسسات، وفي تنظيم وبناء علاقات إنسانية بغية الوصول إلى تحقيق درجة عالية من التفاهم والانسجام بين الأطباء من خلال قيامه بتوفير البيانات والمعلومات وضمان تدفقها بالشكل المطلوب. ففي الحالة العكسية فإن عدم القدرة على الإتصال سوف يؤثر بالدرجة الأولى على عملية نقل البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الموجودة والمتفاعلة مع بعضها البعض، هذا الخلل الذي يصيب عملية الإتصال يساهم في خلق العديد من المشاكل على مستوى هاته المؤسسات، حيث يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأطباء وعلى خفض روحهم المعنوية، وعلى رضاهم عن العمل وولائهم لمؤسساتهم. ومن ثمة التأثير على نجاحها وعلى مردوديتها. وهذا ما أكده العديد من الباحثين في مجال الإدارة حيث توصلوا إلى أن أكبر المشاكل والمصائب التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات، والتي يمكن أن تؤثر على عملها راجع بالدرجة الأولى إلى فشلها وعدم نجاحها في عملية الاتصالات. لذا فالقصور الذي يطرأ على عملية الاتصالات الداخلية والذي ينتج عنه تأثير على ولاء الأطباء وعلى دافعيتهم في العمل وعلى عطائهم لصالح هاته المؤسسات هو في الأساس

يؤثر بالدرجة الأولى على هاته المؤسسات من خلال تأثر وحداتها وأجزائها وما يخلفه هذا التأثير من انعكاسات سلبية تؤثر على تحقيق أهدافها، وعلى علاقتها بأطبائها. الأمر الذي يتطلب من هاته المؤسسات السعي إلى إحداث تغيير اجتماعي من خلال استحداث أساليب ووسائل اتصالية كفئة تقوي علاقتها بأطبائها، وتفعيل نظام الحوافز والترقيات، هذا بالإضافة إلى تمكين الأطباء من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغيير تدريجي على مستوى هذه الوحدات، مما يؤدي إلى استعادة ثقة الأطباء في هاته المؤسسات، ورضاهم عن العمل ومن ثمة ولأنهم لها هذا من جهة. ومن جهة أخرى يعد أيضا العمل على مواكبة التكنولوجيات المتطورة والتوجه نحو العمل عن بعد من المستحدثات الجديدة التي أقرتها المنظومة الصحية خاصة بعد ظهور فيروس كورونا، وإحدى أوجه التغيير الاجتماعي العالمي الذي بدأت تستجيب له المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لضمان تقديم الخدمات الصحية التي لا يمكن لها الانقطاع، وتمكين المرضى من الحصول على التسهيلات اللازمة للتواصل وتشخيص الحالات، فقد لجأ الأطباء والجهات الإستشفائية إلى تبني الاتصالات الرقمية والتطبيقات الصحية في مواجهة الغلق المفاجئ، فانتشر بذلك مفهوم الصحة الرقمية العالمية الذي شمل التطبيب عن بعد والحصول على الاستشارات الطبية دون الحاجة للتنقل أو الخروج من المنزل.

• إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء. وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها. لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من الاختلاف فإن هناك تكاملا واضحا بينها. فمثلا لو أسقطنا هذا المبدأ على مؤسساتنا محل الدراسة فإننا نجد بأن كل طبيب له وظيفة يشغلها هذه الوظائف تختلف من طبيب إلى آخر حسب المنصب الذي يشغله، فالأدوار الوظيفية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة تختلف وتتميز بأنها تراتبية حيث كل وظيفة متعلقة ومتوقفة على الوظيفة التي تقع فوقها أو التي تقع أسفلها، فهناك الأدوار القيادية، وهناك الأدوار الوسطية والأدوار القاعدية، فوظيفة القيادات العليا (المدير أو المسير) في المؤسسات الخدمية الصحية العمومية والخاصة تختلف عن وظيفة القيادات الوسطى (الموظفون من أطقم طبية، وأطقم شبه طبية وأطقم إدارية) أو القيادات الدنيا (الأعوان). فبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن وظيفة كل منهما تكمل بعضها البعض، فالمدير ورؤساء المصالح مثلا لا يستطيعون أن يقوموا بوظيفتهم التسييرية، التقريرية في ظل غياب الموظفين سواء كانوا أطقم

طبية أو شبه طبية أو إداريين (المنفذون) الذين يعتبرون محرك هاته المؤسسات وقلبها النابض، فبدونهم لا يمكن لها مواصلة البقاء والاستمرار في الحياة، كما أن الموظفون خاصة منهم فئة الأطباء لا يستطيعون تنفيذ مهامهم في ظل غياب الاتصال والافتقار إلى الإشراف والتوجيه وكذا نقص المعلومات وغياب التعليمات والقرارات التي يزودهم بها المدراء أو رؤساء المصالح والتي تعتبر بمثابة مفتاح أو دليل يتبعه الطبيب في القيام بالمهام الموكلة له بعيدا عن أي غموض أو ضبابية يمكن أن تطرأ على سير العمل. لذا فالاختلاف والتفاضل في المراكز هو شيء وظيفي للتماسك والتكافل الاجتماعي في أي مؤسسة مهما كان نشاطها.

- الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هدامة<sup>1</sup>. فعلا هذا ما نجده على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا، فهذه الأخيرة لديها العديد من الوظائف منها ما هو ظاهر بمعنى يمكن مشاهدته والاستفادة منه بطريقة مباشرة ويمكن حصر هذه الوظيفة الظاهرة على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في قيامها بوظيفة توفير المعلومات والبيانات وإتاحة تبادلها مع تفاعلي مركزيتها بغرض إدامة التواصل بين أعضاء التنظيم وتسريع تنفيذ المهام وتغطية الطلب على الخدمات الصحية وضمان تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية تشبع حاجات طالبيها. أما الوظائف الكامنة فتتمثل في مختلف الوظائف التي تقوم بها هاته المؤسسات والتي تحمل بعدا خفيا. فقيام المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بالتطلع إلى بناء منظومة اتصالية كفئة وفعالة، وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية ومستوى متحضر والسعي إلى استقطاب وجذب أفضل وأمهر الكفاءات والكوادر الطبية يحمل بعد إنساني مستتر يتمثل في المحافظة على حياة الأفراد وصحتهم التي تعتبر أثنى شيء في الوجود والتي لا يمكن المغامرة بها تحت أي ظرف كان. أما الوظائف البناءة فتتمثل في قيام المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بسعيها إلى بناء منظومة اتصالية أساسها التفاعل والتشاور، وكذا تفعيل نظام الحوافز القائم على منح المكافآت والترقيات وإجراء تعديلات على رواتب الأطباء من خلال زيادة أجورهم بغية خلق جو محفز للعمل وكذا تحسين ظروفهم المعيشية اعترافا بجميلهم وليكون حافزا لهم من أجل العطاء والسعي لتحقيق أهداف هاته المؤسسات وليكونوا أكثر تقبلا لأي تغيير يمكن أن يطرأ عليهم. في حين نجد بأن الوظائف الهدامة التي قد تطرأ على مستوى هاته المؤسسات فقد تتمثل في عدم

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 57.

تمتع الأطباء بالحرية في الاتصال وبكامل حقوقهم والتميز بينهم الأمر الذي يخل بمبدأ تحقيق العدالة التنظيمية، هذا بالإضافة إلى معاناتهم من احتكار المعلومات وعدم توفرها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، وكذا عدم وجود نظام حوافز مشجع على العمل بنوعيه المادي والمعنوي الأمر الذي ينتج عنه ضعف ولائهم لمؤسساتهم وتفكيرهم في تركها والتخلي عنها في أول فرصة تلوح في الأفق، نهيك عن ضعف آليات الحماية التي توفرها هاته المؤسسات لهم والتي تقيهم من كل أشكال الاعتداءات التي قد يتعرضون لها من المرضى أنفسهم أو من ذويهم.

#### 4. استخدامات التحليل الوظيفي في دراسات الاتصال التنظيمي:

لعبت مقولات المقاربة البنائية الوظيفية دورا هاما في توجيه بحوث الاتصال في المجتمع الأمريكي وغيره من المجتمعات لفترة طويلة، ويعد تالكوت بارسونز "Talcott Persons" وروبرت ميرتون "R.Merton" من أبرز العلماء الذين أثروا بفكرهم على دراسي الاتصال الجماهيري تأثيرا واضحا<sup>1</sup>.

تقدم المقاربة البنائية الوظيفية من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجا لتوصيف أبعاد العملية الاتصالية، "حيث يبدأ التحليل بمشاهدة الوسيلة الإعلامية بوصفها نظاما اجتماعيا يعمل ضمن نظام خارجي معين (أي مجموعة الظروف الثقافية والاجتماعية"<sup>2</sup>). ومع تطور الدراسات الخاصة بالاتصال ظهرت أبعاد أخرى لها دلالتها، وبدلا من التركيز على تأثير الوسائل الإعلامية في الجماهير، بدأ البحث حول تأثير الجماهير في هذه الوسائل التي تقدمها، وأسفرت جهود الباحثين عن تصميم نموذج اتصالي يؤكد على الاستخدامات ومدى الإشباع الذي تحققه الوسائل فبالنسبة للجماهير، ويوضح النموذج الوظيفي للاتصال أبعاد العملية الاتصالية بمفهومها الوظيفي<sup>3</sup>.

وتكمن إسهامات المقاربة البنائية الوظيفية لفهم الاتصال في المؤسسات في وصف الوظيفة وطبيعة الرسائل التي تتدفق. فبوجهة النظر هذه، يمكننا النظر إلى الاتصال كعملية معقدة لها عدة وظائف، تعمل على خلق العلاقات والتغيير. فقدرتها على إحداث التوازن والاستقرار يعود إلى طبيعة الرسائل في حد ذاتها، وإلى الشبكات المعتمد عليها (أنماط الاتصال الرسمي أو الغير رسمي)، وإلى قنوات الاتصال،

<sup>1</sup> فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 240.

<sup>2</sup> حسن عماد مكوي، ليلي حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

اتجاهات الرسائل، كميتها وانحرافها (تحويل اتجاه الرسائل عند نقلها) كل هذا يسمح بتحديد دور الاتصال داخل التنظيم<sup>1</sup>.

### 5. الانتقادات التي وجهت لهذه المقاربة:

- وجهت للمقاربة البنائية الوظيفية العديد من الانتقادات التي من أهمها: هو أنه ما يعاب عليها هو أنها أغفلت وإن صح التعبير قللت من أهمية بعض أبعاد الواقع الاجتماعي التي من أهمها بعدي التغيير والصراع الاجتماعيين<sup>2</sup>.
- يأخذ على المقاربة البنائية الوظيفية مبالغتها وتطرفها الشديد في التركيز على محاكاة نماذج العلوم الطبيعية، والاهتمام المفرط بالجوانب الثابتة على حساب الجوانب المتغيرة<sup>3</sup>.
- انصب تركيز هذه المقاربة على الجوانب الثابتة، واهتمامها بمنظور التكامل والنظام والتوازن دون الاهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة، مما جعلها نظرية ذات منظور أستاكي، وذات نظرة أوحادية<sup>4</sup>.

### ثانيا: التموضع الإبيستيمولوجي

يحتاج الباحث في العلوم الإنسانية بصفة عامة وفي علوم الإعلام والاتصال على وجه الخصوص إلى أن يدرك أهمية التموضع الإبيستيمولوجي عند بداية بناء مشروع بحثه العلمي، ذلك ما يحقق له الروح العلمية الكفيلة بتوليد الشروط المنهجية الصلبة (التفتح الذهني، الالتزام المنهجي).

وعليه فالباحث ملزم بتحديد اختياراته الإبيستيمولوجية قبل الشروع في عمله، لما لهذه الأخيرة من قدرة على توجيه استعداداته العقلية للبحث وخطواته المنهجية المتلاحقة، ناهيك عن أهميتها في تحديد الخيارات التقنية للبحث وإعطائها مشروعيتها المنطقية ضمن سياق له مؤسسيه ومدافعيه<sup>5</sup>.

تماشيا مع طبيعة هذا البحث وسعيا لتحقيق الأهداف المنشودة والتي من أهمها التعرف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية بنوعها العمومية والخاصة، واستنادا لإرث المرجعي والنظري فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من النظريات والنماذج النظرية كقاعدة أساسية للتحليل وكدعامة لاستنتاج الأبعاد والمؤشرات التي تساعد على إسقاط موضوع دراستها

<sup>1</sup> فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>2</sup> عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 1998، ص 124.

<sup>3</sup> محمد غربي، إبراهيم قلو، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>4</sup> محمد سخري، النظرية البنائية الوظيفية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.politics-dz.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/06، على الساعة 13:11.

<sup>5</sup> الطيب صيد، محاضرة مقدمة في مقياس إبستيمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، ماستر 1، تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، 2015.

على واقع المؤسسات الصحية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس أنموذجاً، فانطلاقاً من القراءات المتواضعة التي قمنا بها فقد توصلت الباحثة إلى وجود أبعاد ومؤشرات تقيس كل متغير على حدة، بمعنى أنها تقيس المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) بطريقة منفردة ومستقلة عن المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهو ما لا يخدم دراستنا، ويبتعد عن الأهداف التي تسعى الباحثة لبلوغها والتي تم الإشارة إليها آنفاً.

وعليه وفي ظل قلة الدراسات السابقة والإسهامات التي اهتمت بدراسة هذين المتغيرين معاً، وفي ضوء عدم التوفيق في الحصول على أبعاد ومؤشرات واضحة ومتفق عليها تقيس هذين المتغيرين معاً، فقد اجتهدت الباحثة بمعية الإقتربات النظرية على تفكيك متغيرات الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تتوافق وتساؤلات دراستها والأهداف التي وضعت لها، فقد استلهمت الباحثة أبعاد ومؤشرات تساؤلات دراستها بالرجوع إلى النظريات المهمة بدراسة الاتصال التنظيمي كالنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة، وبلاستعانة بأبعاد الولاء التنظيمي التي من أشهرها الأبعاد التي حددها آلان وماير "Allen & Mayer" والمتمثلة في: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، إضافة إلى نماذج الولاء التنظيمي المهمة بتحديد العوامل التي تسهم في تعزيزه وبنائه، والتي من أهمها: نموذج باتمان وسترازر "Bateman & Strasser"، ونموذج روبرت مارش وماناري "March & Manari" وغيرهم، هذه الأبعاد والمؤشرات التي أجريت عليهما بعض التعديلات من أجل ملائمتها لطبيعة البحث، ويمكن حصر الأبعاد والمؤشرات التي اعتمدت عليها الباحثة في هذه الدراسة في شقها الميداني فيما يلي:

### 1. أبعاد ومؤشرات التساؤل الأول المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة:

ترتبط كفاءة وفعالية الاتصال التنظيمي باعتباره أهم وظيفة تعول عليها المؤسسات الصحية في مد جسور التعاون والتفاهم بجمهورها الداخلي (الأطباء) وتجعلها في حركة اتصالية دائمة، بمدى توفر الاستراتيجيات المدروسة المبنية على الخطط الاتصالية المحكمة التي توحى للأطباء بالتسيير الكفاء وبالعمل في إطار تنظيم يراعي مصالحهم ويأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز ولائهم وزيادة ارتباطهم بمؤسساتهم، وينتج عنه إقامة علاقات إنسانية جيدة أساسها الثقة المتبادلة، وسيادة روح الفريق، وتسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها مع مختلف الأطراف المتواجدة



على مستوى هاته المؤسسات، وقد تم تبني هذا التساؤل بهذه الصيغة انطلاقاً من كون الاتصال الناجح يتحدد بناءً على وضع إستراتيجيات وخطط اتصالية محكمة ومدروسة، هذه الإستراتيجيات التي تضم في طياتها سياسة المؤسسة، أهدافها، طبيعة الاتصال والوسائل المعتمد عليها في الاتصال على مستواها، طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، وفيما يلي عرض لأهم الأبعاد والمؤشرات الخاصة بهذا التساؤل.

### 1.1. البعد التنظيمي:

يشير البعد التنظيمي إلى الأساليب التنظيمية التي تعتمد عليها هاته المؤسسات من أجل ضبط العمل الداخلي وتنظيمه وضمان تأدية الأفراد للمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وبأقل خسارة ممكنة، فالبعد التنظيمي يعتبر أهم وظيفة من وظائف العملية الإدارية تكمن أهميته في المساهمة في تحقيق أهداف هاته المؤسسات بما يتماشى والخطة الإستراتيجية الموضوعة، استندت الباحثة في تحديد متغيرات ومؤشرات هذا البعد إلى نموذج باتمان وسترازر "Bateman & Strasser" الذي يهتم بتحديد العوامل المساهمة في بناء وتعزيز الولاء التنظيمي، يتكون هذا النموذج من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية المتعلقة بخصائص العمل والتمثلة في: سياسة التوظيف والتعيين، وضوح الأهداف، تحديد الأدوار والمهام، بناءً على ما سبق تتمثل المؤشرات تتمثل المؤشرات التي سوف تعتمد عليها الباحثة في المتغيرات التالية:

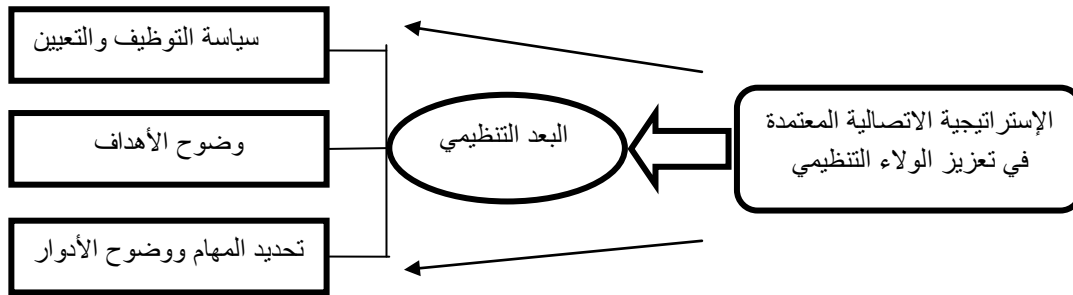
- **سياسة التوظيف والتعيين:** وتتمثل في حسن اختيار وانتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة لشغل الوظيفة وذلك بطريقة موضوعية ووفق أسس محددة وواضحة المعايير.
- **وضوح الأهداف:** يؤدي وضوح الأهداف إلى زيادة التزام الموظفين وتمسكهم بأماكن عملهم، حيث كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الفرد لطرق وكيفية سير العمل بالمؤسسة وبالتالي شعوره بالارتياح والولاء لها، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى نموذج روبرت مارش وماناري "March & Manari" الذي اهتم هو الآخر بتحديد العوامل التي تسهم في تشكيل وتعزيز الولاء التنظيمي، والذي اعتبر أن وضوح الأهداف يعتبر واحد من العوامل التي لا بد على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لكونها تسهم في تعزيز ولاء الموظفين<sup>1</sup>، كما استندت أيضاً الباحثة إلى نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر "B. Drucker" التي ركز فيها على ضرورة قيام المؤسسة بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، مع تحقيق موافقة بين أهداف

<sup>1</sup> بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تميمتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص 25.

المرؤوسين وأهدافها، الأمر الذي يجعل أهداف الموظفين الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

- **تحديد المهام ووضوح الأدوار:** ويقصد بها تحديد طبيعة الأعمال والواجبات التي يؤديها الموظفين والتي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم، وقد استندنا في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى هنري فايول "Fayol" وإلى ماكس فيبر "Max Veber" في نظريته المشهورة باسم النظرية البيروقراطية التي أكد فيها على فكرة التقسيم الواضح للعمل من أجل تمكين الموظفين من أداء مهامهم كما ينبغي وبالمهارة الكافية<sup>1</sup>.

**الشكل رقم (06):** يوضح مؤشرات البعد التنظيمي المعتمدة في تحليل محور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإرث النظري.

## 2.1. البعد الاتصالي:

ترتبط قدرة المؤسسات على كسب ولاء موظفيها والعمل على تعزيزه بما تتوفر عليه من منظومة اتصالية مرنة وكفئة تسمح بتدفق المعلومات وتبادلها في كل الاتجاهات من أجل إحداث التفاعل في شكله الرسمي أو غير الرسمي، ويعزى اهتمام المؤسسات بهذا البعد لكون الاتصال أهم وظيفة من وظائف تسيير المؤسسة لا يمكن لا للفرد ولا للمؤسسة أن يكفيا عنه، لأنه السبيل الذي يسمح بمعالجة مختلف المشاكل وإيجاد الحلول لها قبل تفاقمها بل ويسمح بخلق جو ملائم للعمل يسوده الانسجام والتفاهم والتقارب، ونظرا لأهمية السيورة الاتصالية فقد أولت المؤسسات اليوم عناية فائقة للبعد الاتصالي وجعلته

<sup>1</sup> عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 104.

من أولى إستراتيجياتها لأنه هو سر نجاحها في هذا العصر الذي سمته الأساسية السرعة ومواكبة التكنولوجيات الحديثة وضمان التدفق السريع للمعلومات، هذه الأخيرة التي تعد موردا إستراتيجيا هاما تساعد على أداء المهام والوظائف بطريقة أفضل وتجعل الأفكار تفهم بوضوح، وهذا ما أكد عليه دينيس مورني "Dennis Muren" الذي اعتبر أن الاتصال شرطا أساسيا لكل تنظيم ناجح<sup>1</sup>، وفي ضوء ما سبق طرحه استندت الباحثة إلى نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور "Frederic Taylor" الذي أكد على أهمية الاتصال الرسمي، وإلى مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو "Elton Mayo" الذي أكد على أهمية الاتصال الغير رسمي، إضافة إلى نظرية النظم لكاهن وكاتز "Kahn & Katz" اللذين اهتمتا بالاتصال بنوعيه الرسمي والغير رسمي وبكيفية وصول المعلومات وتدفعها إلى الموظفين وانتقالها داخل المؤسسة، مع إعطاء أهمية بالغة لمرونة التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى المرونة الاتصالية، استنادا لما سبق اعتمدت الباحثة في تحديد مؤشرات هذا البعد على المتغيرات التالية:

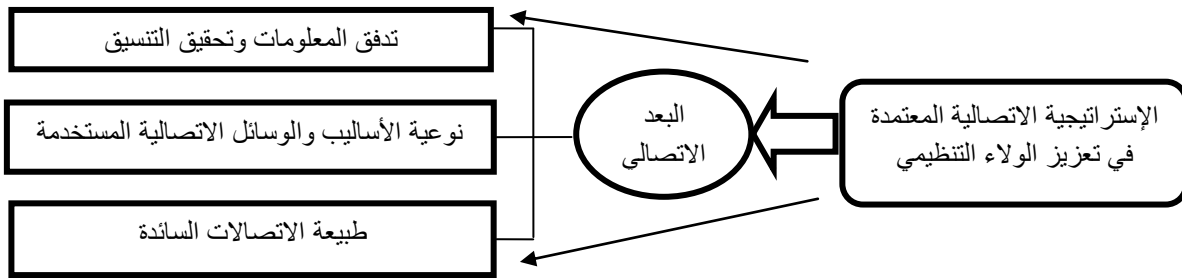
- **تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق:** تتمثل في توفر الوسائل المناسبة التي تسمح بانسياب المعلومات وتوفرها كما ونوعا وذلك في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل المساعدة على أداء الأفراد لمهامهم بسلاسة، وقد استندنا في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى تعريف "بشير العلق" للاتصال التنظيمي في كتابه المعروف "بالاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق"، والذي سبق الإشارة إليه في الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي.
- **نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة:** تتمثل في التنوع في مختلف الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة التي تسهم في توفير المرونة الاتصالية والابتعاد عن استخدام المركزية والإفراط في استخدام السلطة، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الموظفين بالانسيابية والاستقلالية ويتيح لديهم الرغبة في الاتصال والتواصل مع الآخرين، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى رواد المدرسة السلوكية وبالتحديد إلى إلتون مايو "Elton mayo" الذي أكد على أن الاهتمام بمرونة قنوات الاتصال وخلق نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين من شأنه السماح بمشاركة المعلومات وتبادلها في كل الاتجاهات ويؤدي إلى تذليل كل المعوقات التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر أجغيم، مرجع سبق ذكره، د.ص.

<sup>2</sup> سالم حوة، الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص ص 22-24.

- **طبيعة الاتصالات السائدة:** يقصد بها تحديد نوع الاتصال السائد (الرسمي، غير الرسمي) على مستوى المؤسسة، هذا الأخير الذي تتوقف عليه جودة العلاقات وكفاءة الأداء وتتحدد بموجبه طبيعة ونوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل المعلومات ومشاركتها مع الآخرين.

**الشكل رقم (07):** يوضح مؤشرات البعد الاتصالي المعتمدة في تحليل محور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإرث النظري.

### 3.1. البعد الاجتماعي:

يعتبر البعد الاجتماعي من أكثر الأبعاد أهمية كونه يرتبط بإشباع الحاجات الاجتماعية للموظف داخل المؤسسة وتحسينها، هذا الأخير الذي يعتبر كائن اجتماعي بطبعه لا يفضل العزلة والابتعاد عن الآخرين، فهو نتاج للتفاعلات والعلاقات الاجتماعية، فأمام هذه المسئلة وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية ضرورية أوجبت عليها الاهتمام بهذا البعد وإيلائه أهمية قصوى لأن نجاحها اليوم أصبح يتوقف على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها، وهذا ما أكد عليه رنسيس ليكترت "R. Likert" بأن رغبة المؤسسة في تحقيق أداء مميز يتوقف على مدى قدرتها على خلق جماعات عمل متماسكة تتسجم أهدافها مع أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، كل هذا فرض على المؤسسة الاهتمام بمعاملة الأفراد بداخلها معاملة حسنة وقيامها بتشجيع العمل الجماعي الذي يسهم في إقامة علاقات اجتماعية طيبة بين أعضائها في كل المستويات ويسمح بخلق اللحمة الاجتماعية وإيجاد نقاط التقاء وإحداث تفاهم متبادل بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وتحسين أدائها الناتج عن التعاون المثمر والاحترام، لأن شعور الموظف بشخصيته وإشباعه لحاجاته لا يتحقق إلا من خلال انتمائه إلى فريق عمل واختياره لأفراد ليكونوا زملاؤه في العمل يشاركونهم

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال وآخرون، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 209.

في النشاط الوظيفي ويتبادل معهم المعلومات من أجل ضمان التنفيذ السليم لمهامه، وقد استندنا في دعم طرحنا النظري لهذه الأفكار على مدرسة العلاقات الإنسانية لصاحبها التون مايو "Elton Mayo" الذي يرى بأن الفرد كائن اجتماعي لا يمكنه تحقيق ذاته إلا من خلال انتمائه لفريق عمل وعمله ضمن جماعة، هذا بالإضافة إلى تركيزه على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات كمحددات للرضا والولاء التنظيمي. كما لجأت الباحثة أيضا إلى الاعتماد على النظرية اليابانية في الإدارة (Z) لوليام أوتشي "William Ouchi" الذي أكد هو الآخر على أهمية العمل كفريق، وعلى الشعور بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد<sup>1</sup>، بناء على ما سبق فقد اعتمدنا في تحديد مؤشرات هذا البعد على المتغيرات التالية:

- **ديناميكية الجماعة:** ويقصد بها العملية التي تسمح بخلق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الجماعة وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين داخل المؤسسة من أجل أداء مهامهم في جو يسوده العمل التعاوني والاحتكاك والتفاعل المثمر الذي يؤدي إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة وارتباطهم ببعضهم البعض ومن ثمة التخفيف من حدة الصراعات والتوترات التي يمكن أن تنشأ بينهم، وقد استندنا في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى كيرت لوين "Kurt Lewin" الذي أسس مركز أبحاث ديناميكية الجماعة بجامعة هارفارد سنة 1945 وإلى بحوث الهاوثورن لإلتون مايو "Elton Mayo" إضافة إلى نظرية التفاعل الاجتماعي لجورج هومانس "George Homans" الذي كان أساس بناء نظريته قائما على التفاعل الذي يقصد به مختلف مظاهر التعاون والتواصل، فكل هذه العناصر تدفع نحو الحركة الدائمة للجماعة (ديناميكية الجماعة)<sup>2</sup>.

- **الشعور بالمسؤولية:** يعتبر الشعور بالمسؤولية قيمة سامية من قيم العمل التي تعبر عن الانضباط الوظيفي، وهي تتمثل في إحساس الموظفين داخل المؤسسة بضرورة تحمل التزامات العمل، والتعاون على إنجاز المهام المنوطة على أكمل وجه، ويبرز شعور الموظفين بالمسؤولية من خلال احترام الوقت، الحفاظ على موارد المؤسسة، تجنب الغيابات غير المبررة، الجدية في العمل، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى نظرية Z لوليام أوتشي "W.Ouchi" بالإضافة إلى نظرية الدافعية للعمل وتحمل المسؤولية لدوغلاس ماك غريغور "Douglas. MC. Gregors" وبالتحديد إلى افتراضات نموذج Y الذي أكد فيه "على ضرورة النظر للأفراد باعتبارهم ملتزمين ومسؤولين

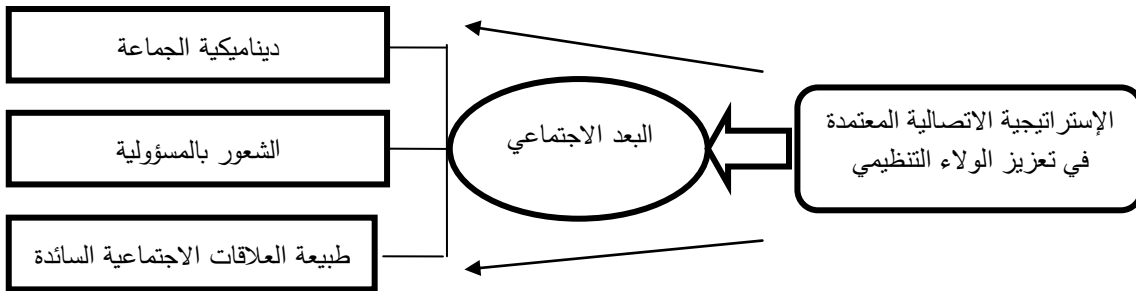
<sup>1</sup> عائشة بن عاشور، محاضرة مقدمة في مقياس نظرية التنظيم والتسيير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، منشورة على الرابط التالي: <https://elearn.univ-tlemcen.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ، 2021/05/18، على الساعة: 22:45.

<sup>2</sup> نور الدين نوري دودو، فتيحة قاسمي، ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقافة التنظيمية من جانب الاتصال داخل المؤسسة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 18، 2020، ص ص 139 - 163.

ولديهم طاقات ذاتية للعمل وأنهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه ما يوكل إليهم من أعمال بل إنهم يسعون إلى تحملها<sup>1</sup>.

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة:** ويقصد بها أن يكون أداء الموظفين لنشاطهم الوظيفي وتبادلهم للمعلومات قائم على الوعي والاحترام المتبادل مع جميع الأعضاء بمختلف درجاتهم المهنية وفي جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وذلك سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي، الأمر الذي يسمح بميلاد علاقات إنسانية واجتماعية جيدة ولاتقة تضمن لكل الفئات المهنية في المؤسسة ظروف عمل جيدة منبعها الحوار الموضوعي وتقبل الرأي الآخر مما يسمح بتبادل وجهات النظر والاستفادة من مختلف الخبرات والأفكار التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا السياق فقد أكدت العديد من الدراسات أنه كلما كانت العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على أساس الاحترام والتقدير كلما أدى ذلك إلى توطيد العلاقات وتعزيز ولائهم للمؤسسة والتزامهم بأداء مهامهم على أكمل وجه. وقد استندنا في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى نظرية التعزيز لسكنر "Skinner" التي أكد فيها بأن حب العمل والتوجه نحوه يتعزز نتيجة لطبيعة العلاقات الاجتماعية الإيجابية السائدة داخل المؤسسة والتي عن طريقها يستطيع الفرد أن يكثف جهوده للعمل من أجل تحقيق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته البيولوجية والنفسية<sup>2</sup>.

**الشكل رقم (08):** يوضح مؤشرات البعد الاجتماعي المعتمدة في تحليل محور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإرث النظري.

<sup>1</sup> فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار -دراسة ميدانية بمصنع ايتار الجزائر للخزف بقالة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> بشرى عبد الحسين، العلاقات الاجتماعية النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو العمل لدى موظفي جامعة بغداد، مجلة العلوم النفسية، المجلد 2016، العدد 22، ص 160.

2. أبعاد ومؤشرات التساؤل الثاني المتعلق بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة:

إن نجاح الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسات الصحية وتعزيز ولاء أطبائها لا يأتي من العدم وبمحض الصدفة وببقاء هاته المؤسسات في وضعية المتفرج، إنما يتطلب ذلك منها القيام ببذل المزيد من الجهود التي تجعلها في مأمن عن تهديدات المؤسسات المنافسة وتضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير، وكذا تبنيها العديد من الإجراءات والممارسات الاتصالية الإيجابية التي تتم وفق إتباعها لمجموعة من الإجراءات والأساليب المرنة التي تراعي متطلبات أطبائها الشخصية والنفسية والاجتماعية، والتي تتم عن رغبتها الحقة وسعيها الحثيث في التطوير والتحسين المستمر من أجل إرساء بيئة عمل ملائمة يسودها النمط الديمقراطي في التسيير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتهتم بجميع الحوافز التي تسمح بإشباع حاجات ورغبات الأطباء وتشعرهم بأهميتهم وبالطمأنينة والإرتياح في مكان العمل وتوحي لهم برغبة مؤسساتهم في الاحتفاظ بهم وحمايتهم من ظاهرة دوران العمل وترك العمل فيها، وقد تم تبني هذا التساؤل بهذه الكيفية انطلاقاً من كون أن التخطيط المسبق الذي تقوم به المؤسسات الصحية والذي يعكس توجهاتها ويرسم أهدافها المستقبلية المتمثلة في تفعيل الاتصال لخلق بيئة تنظيمية صحية تسهم في كسب ولاء طاقمها الطبي وتعزيزه يبقى حبر على ورق ولا يمكن له أن يؤتى أكله إلا إذ تم وضعه موضع التنفيذ الذي يتم عبر إتباع مجموعة من الإجراءات والممارسات الاتصالية البناءة التي يكون لها وقع وأثر فعلي في تحسين نفسية الأطباء وتوجيه سلوكياتهم نحو الإيجابية، وفيما يلي عرض لأهم الأبعاد والمؤشرات الخاصة بهذا التساؤل.

### 1.2. البعد التنظيمي:

يعنى هذا البعد بالاهتمام بالجوانب التنظيمية التي من شأنها إشعار الموظفين بأهميتهم ودورهم الفعال داخل المؤسسة باعتبارهم جزء لا يتجزأ من تنظيمها تعمل هذه الأخيرة جاهدة على تسخير مختلف وسائلها بغية إشباع رغباتهم وحاجاتهم التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تسمح بخلق الطمأنينة في نفوسهم وتولد الثقة لديهم في التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة، وتسمح بالتسيير الكفء والفعال لمواردها من جهة ثانية، وقد استندت الباحثة في تحديد متغيرات هذا البعد إلى نموذج ستيرز وبورتر "Steers & Porter" الذي هو الآخر اهتم بتحديد العوامل المساهمة في بناء وتعزيز الولاء التنظيمي، يتكون نموده

من العوامل الشخصية والعوامل الغير تنظيمية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية التي يمكن حصر عناصرها في: المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط القيادة، المناخ العمل، العدالة التنظيمية وتتمثل المتغيرات التي سوف تعتمد عليها الباحثة فيما يلي:

• **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يعتبر تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل التي تضمن تقبلهم للقرارات الصادرة من الإدارة العليا، والتي تسهم في خلق جو من الثقة المتبادلة بينهم، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون "Herbert Simon" وإلى نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد "Chester Bernard" الذي دعا إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمؤسسة لدى الموظفين من خلال منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>، بالإضافة إلى الاستناد أيضا لنظرية اليابانية التي تركز أكثر على المشاركة في اتخاذ القرارات، فهي تؤكد على أن مشاركة الموظفين في الإدارة هو أساس الارتقاء بمستوى الأداء، لأن المشاركة هي التي تثير دافعية الأفراد وتدفعهم للعمل وتشجعهم على تقبل المسؤولية، وتجعلهم منغمسين ذاتيا في المؤسسة<sup>2</sup>، وفي هذا الصدد يشير ستيرز "Steers" على أنه كلما زادت درجة مشاركة القائد لمؤوسيه كلما زادت القدرة والرغبة في الاستقرار بالمؤسسة والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء الموظف لمؤسسته<sup>3</sup>.

• **نمط القيادة المتبع:** إن أسلوب القيادة الذي تنتهجه المؤسسة يعتبر من بين الإجراءات التنظيمية التي تلعب دورا مهما في تعزيز ولاء الموظفين، فهو أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، اعتمدت الباحثة على تصنيف لكيرت لوين "Kurt Lewin" في تحديد مفهوم هذا المتغير والذي صنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط أساسية: **النمط الاستبدادي التسلطي** وهو الذي يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب، تغيب فيه الحرية في اتخاذ القرارات، **النمط الاستشاري الديمقراطي:** وهو الذي يقوم على مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتفويض المسؤوليات وتقديره لحاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، **النمط التسبيبي الحر:** وهو الذي يشهد نوع من التماهي في إعطاء قدر كبير من

<sup>1</sup> منير بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز -دراسة ميدانية بالمديرية الجمهورية لنقل الكهرباء سونلغاز-عنايه**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 140.

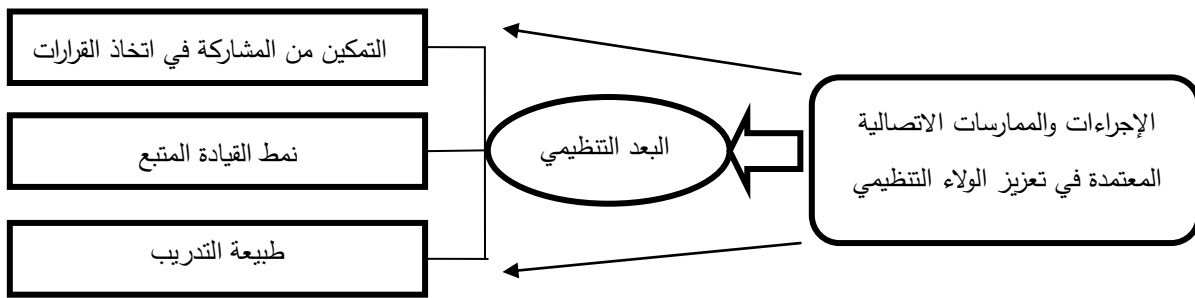
<sup>3</sup> نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط، **العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 13، 2021، ص 298.



الحرية ونطاق أوسع من التفويض للمرؤوسين مع غياب كل أشكال الرقابة والمتابعة والإشراف من طرف الرئيس<sup>1</sup>.

- **طبيعة التدريب:** يتمثل التدريب في الآلية التي يتمكن من خلالها الموظفين من صقل مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع نطاق معرفتهم لتمكن من الأداء الكفء للمهام، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين التدريب والولاء التنظيمي للموظف، كالدراسة التي قام بها مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، والتي كانت تحت عنوان "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى في المملكة العربية السعودية"<sup>2</sup>.

**الشكل رقم (09):** يوضح مؤشرات البعد التنظيمي المعتمدة في تحليل محور الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإرث النظري.

## 2.2. البعد التحفيزي:

أكدت العديد من الدراسات والكتابات على أن التحفيز لا يزال مطلب أساسي لاغنى عنه تستغله المؤسسات بمختلف أنواعها من أجل التأثير الإيجابي على الأفراد وإثارة دافعيتهم وحفزهم على الأداء الجيد من جهة ومن أجل الحفاظ على موظفيها وضمان استقرارهم بوظائفهم من جهة ثانية، فهو الطريقة أو الآلية التي تعبر من خلالها المؤسسة لموظفيها عن مدى اهتمامها بإشباع حاجاتهم ومدى تقديرها لأدائهم المتميز وتقانيهم في العمل من خلال منحهم تحفيزات مادية وكذلك تحفيزات معنوية كرد للجميل وكاعتراف بمجهوداتهم المبذولة في سبيل تحقيق أهدافها، فمرد الاهتمام بالتحفيزات بنوعها راجع إلى أن تطلعات المورد البشري اليوم لم تعد تقتصر على العوائد المادية التي يأتي الأجر في مقدمتها إنما أصبح

<sup>1</sup> حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغط التنظيمية، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، بيروت، 2015، ص ص 33-35.  
<sup>2</sup> حمد فرحي، محمد زبير، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، نظمتها جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2010، ص 08.

يتطلع للحصول على الحوافز المعنوية لما لها من تأثير بليغ على سلوكياته وعلى رفع الروح المعنوية لديه وعلى تحقيق رضاه وتعزيز ولائه وزيادة ارتباطه بمؤسسته، وقد استندنا في هذا الطرح النظري لمجموعة من النظريات المهمة بدراسة الاتصال التنظيمي والتي كانت السبابة في التطرق لموضوع التحفيز ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية الإدارة العلمية لمؤسسها **فريدريك تايلور "Frederic Taylor"** التي ركز فيها على الجوانب المادية للعمل، والتي أكد فيها على أن الموظف هو كائن اقتصادي يتوقف إقباله على العمل وبذله للجهد من أجل تحسين الأداء على ما يتحصل عليه من عوائد مادية، هذا ونجد أيضا من بين النظريات المشهورة باهتمامها بموضوع التحفيز مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها **التون مايو "Elton Mayo"** والتي جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية والتي أكد فيها التون مايو على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية لأن الفرد العامل تحكم سلوكياته جملة من المشاعر والأحاسيس التي تؤثر على دافعيته في العمل وعلى ولائه للمؤسسة، هذا وقد اعتمدت الباحثة في تحديد مؤشرات هذا البعد على هذه النظريات سالفة الذكر إضافة إلى الاستعانة بنظرية الحاجات أو ما يطلق عليها بسلم الحاجات **لماسلو "Maslow"** والتي اهتمت هي الأخرى بالتحفيز، والتي تقوم على فكرة مفادها أن الفرد تحكمه خمس حاجات ضرورية: الحاجات الفيزيولوجية والتي تتمثل في توفر الحاجات الأساسية للحفاظ على الحياة كالأكل والمشرب والمسكن، والتي لا يمكن إشباعها إلا من خلال توفر الأجر المناسب، وحاجات الأمن التي تتمثل في حاجة الفرد إلى توفر الخدمات الاجتماعية كالتأمين وإلى توفر بيئة عمل آمنة ليكون بمأمن عن المخاطر، وحاجات الانتماء التي تتمثل في حاجات الفرد الاجتماعية وفي رغبته في الانضمام إلى جماعات والاحتكاك بالآخرين، وحاجات التقدير والاحترام التي تتمثل في حاجة الفرد للاحترام والتقدير من طرف الآخرين والذي يكون من خلال الشكر والمكافآت والترقيات، وحاجات تحقيق الذات التي تتمثل في استغلال المواهب وتحقيق الأهداف والطموحات. كما اعتمدت الباحثة أيضا في اشتقاق مؤشرات هذا البعد على نظرية العاملين **لفريدريك هيرزبرغ "F. Herzberg"** الذي توصل إلى أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية (المتعلقة بمحتوى العمل أو الوظيفة) والتي تتمثل في الشعور بالإنجاز، والتقدير، والعمل نفسه، والتعزيز والترقية والنمو، ومن خلال المحفزات الخارجية أو كما أطلق عليها أيضا عوامل الصحة والتي تتمثل في ظروف العمل، الأمن الوظيفي، والوضع المادي للفرد (الأجر)، و تأسيسا على ما سبق ذكره يرتكز النموذج النظري للدراسة في بعده التحفيزي على المتغيرات التالية:

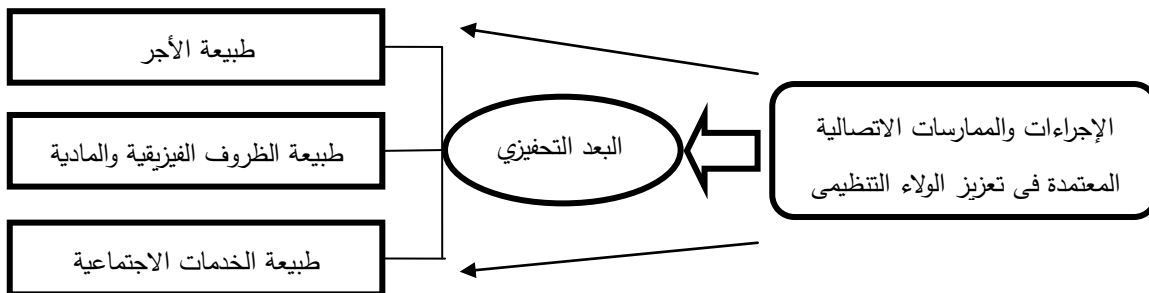
- **طبيعة الأجر:** يتمثل الأجر في الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقابل أدائه للعمل في المؤسسة، وهو يعتبر أحد أهم الحوافز التي يسعى الموظف للحصول عليها لكونه هو الذي يساعده على إشباع حاجاته الفيزيولوجية، وعليه فكلما كان الأجر مرتفعا في المؤسسة كلما كان ذلك حافزا لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات والخبرات من جهة ويكون بمثابة دافع للموظفين لبذل مزيد من الجهد من جهة ثانية. استندت الباحثة في تحديد مفهوم متغير الأجر إلى نظرية الحاجات **لماسلو "Maslow"**

وإلى نظرية التوقع لفروم "Vroom" الذي لديه كتاب معروف باسم "العمل والحفز"، فقد اعتبر "فروم" أن الأجر يعد أحد عوائد العمل، قد تكون قيمته إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد، واعتبر بأن عملية الحفز هي مزيج من ثلاث متغيرات، منفعة العائد والوسيلة والتوقع<sup>1</sup>، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على نظرية ماسلو "Maslow".

• **طبيعة ظروف العمل الفيزيائية والمادية:** يقصد بها جميع الظروف المحيطة بالموظف داخل المؤسسة والتي تتدخل في التأثير على أدائه لمهامه، وفي جعل بيئة العمل مريحة، والتي تتضمن النظافة، توفر الوسائل المساعدة على أداء المهام والمرافق المناسبة، التهوية، الإضاءة، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم متغير ظروف العمل لفرديريك هيرزبرغ "F.Herzberg" والتي تعني بحسب ما أورده توفر ظروف عمل مناسبة من حيث وسائل الأمان والسلامة المهنية وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للموظفين<sup>2</sup>.

• **طبيعة الخدمات الاجتماعية:** تعد الخدمات الاجتماعية من بين الحوافز التي تستعين بها المؤسسة لإشباع حاجات ورغبات الموظفين، وهي تتضمن مجموعة من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظفين في حياتهم اليومية كالتأمين ضد إصابات العمل والحوادث، وتقديم الإعانات، مشاريع السكن، خدمات النقل وغيرها، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم متغير الخدمات الاجتماعية إلى نظرية ماسلو "Maslow" التي تحدث عنها في حاجات الأمان.

الشكل رقم (10): يوضح مؤشرات البعد التحفيزي المعتمدة في تحليل محور الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإرث النظري.

<sup>1</sup> فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامع فرحات عباس سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، ص 42.

<sup>2</sup> أحمد السيد كردى، نظريات التحفيز، مقال منشور على الرابط التالي: <http://Kenanaonline.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/09/14، على الساعة 10:45.

3. أبعاد ومؤشرات التساؤل الثالث المتعلق بالمعوقات الاتصالية التي لها تأثير على تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة:

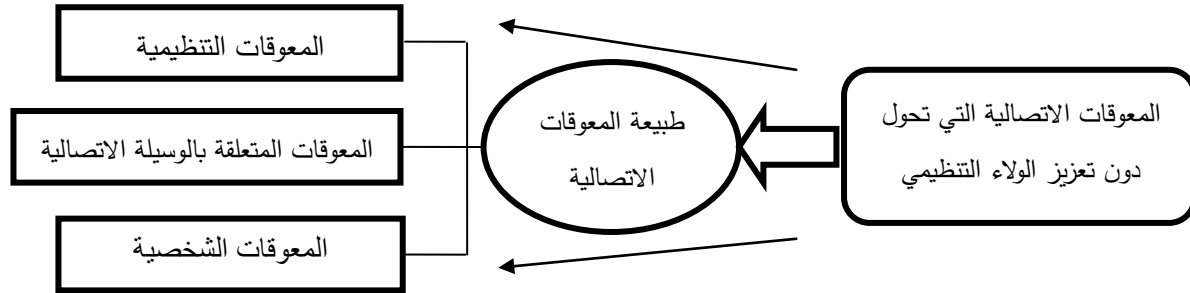
تصطدم كل المؤسسات منها المؤسسات الصحية مهما كان نوعها عمومية أو خاصة بالعديد من المعوقات الاتصالية التي تتفاوت في درجة خطورتها وفي مدى تأثيرها على تحقيق أهداف هذه المؤسسات وعلى كسب رضا وولاء أطبائها، خاصة إذا لم تسارع هذه المؤسسات باتخاذ التدابير الاحترازية والحلول المناسبة التي تسمح بتجاوز هذه المعوقات وإصلاح علاقاتها مع كل أفراد طاقمها الطبي، استندت الباحثة في تحديد مؤشرات وأبعاد هذا التساؤل إلى عدد من الباحثين الذين اختلفوا في تقسيمات هاته المعوقات، وقد تم تبني هذا التساؤل بهذه الطريقة لكون أن المؤسسات الصحية العمومية والخاصة تتعرض للعديد من المعوقات التي يعود سببها لنقص الاتصال، هذه المعوقات التي يمكن أن تخلق لهذه المؤسسات مشاكل خطيرة يمكن أن تتسبب في تهديد ولاء أطبائها الذي ينجر عنه ترك هاته المؤسسات بعدما أن أنفقت عليهم الكثير من الجهود والأموال في سبيل تدريبهم، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد والمؤشرات:

**1.3. المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات الناتجة عن طبيعة التنظيم والتي قد يكون سببها تعدد المستويات الإدارية أو كبر حجم المؤسسة، إضافة إلى غموض الدور وعدم وضوح الصلاحيات ونطاق الإشراف. وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى "شعبان فرج" في كتابه المعروف بـ "الاتصالات الإدارية" سبق التعرض لها في الجانب النظري.

**2.3. المعوقات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالوسيلة المستخدمة في الاتصال أو في نقل المحتوى الاتصالي والتي قد تتمثل قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو سوء اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى "محمد أمين عودة" في كتابه الموسوم بعنوان "مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية: القضايا والإستراتيجيات"، سبق التعرض لها في الجانب النظري.

**3.3. المعوقات الشخصية:** وهي معوقات تتعلق بأطراف العملية الاتصالية ويمكن حصر هذه المعوقات في الانطوائية وعدم الرغبة في الاتصال، احتكار المعلومات، المزاجية في التعامل، وقد استندت الباحثة في تحديد مفهوم هذا المتغير إلى "زيد منير عبوي" في كتابه المعروف بـ "فن الاتصال بالإدارة"، سبق التعرض لها في الجانب النظري.

الشكل رقم (11): يوضح المؤشرات المعتمد عليها في تحليل بيانات المحور المتعلق بالمعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإرث النظري.

### ثالثا: نوع الدراسة ومنهجها

ترتكز أي دراسة علمية على منهج باعتباره الأساس الذي يستند إليه الباحث أثناء مراحل دراسته، والذي يساعده على تدقيق النتائج وتحليلها بموضوعية، فالمناهج في العلوم الإنسانية تختلف تبعا لاختلاف مواضيعها، وذلك للوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة، فالدراسة لا تكون كاملة إلا بتحديد منهجها، ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة، وكذا طبيعة البحث أو الموضوع، وعليه فموضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج المستخدم.

ويعرف المنهج حسب موريس أنجرس "Maurice Ingres" على أنه: "مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة محددة"<sup>1</sup>.

يقتضي موضوع بحثنا هذا إتباع أسلوب الدراسات الوصفية لأنه يعتبر الأنسب لهذه الدراسة من أجل الوقوف على تفاصيلها وتحليلها بأكبر قدر من الدقة والموضوعية حتى تزداد بذلك درجة اعتمادية النتائج المستخلصة منها، وهذا انطلاقا من وصف الاسهام الذي يلعبه الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء كمتغير تابع داخل المؤسسات الصحية بنوعها العمومية والخاصة، وذلك بطريقة كمية وكيفية، فبالنسبة لدراستنا هذه فقد أفادنا هذا النوع من الدراسات من الناحية الكيفية في تكوين وبناء الإطار النظري من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها عن طريق

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 102.

استعراض المفاهيم الخاصة بعملية الاتصال التنظيمي وربطها بمؤشرات الولاء التنظيمي داخل المؤسسة وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها وهو ما ظهر جليا في الفصل الثالث، وهو ما تم الاستفادة منه أيضا في الفصل الخامس حيث تم الاستعانة بهذا الإرث النظري المجمع في التحليل الكيفي للبيانات وفي تفسيرها ومناقشتها، أما من الناحية الكمية فقد أفادتنا في إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الصحية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وتحليل وكشف العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة بهدف تفسير أبعادها والربط بين مدلولاتها من أجل الوصول إلى النتائج وفهم الواقع المحيط بالظاهرة، متخذين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس أنموذجا، وقد برز هذا من خلال محاولة التعرف على الإستراتيجية والإجراءات الاتصالية المعتمدة من طرف هاته المؤسسات في اتصالها بجمهورها الداخلي (الأطباء) وذلك بغية تعزيز ولائهم لها، وكذا رغبة منا في الكشف عن مدى تأثير مختلف الأبعاد التنظيمية والاتصالية والاجتماعية والتحفيزية وإبراز مدى مساهمتها في تعزيز ولاء الأطباء بهاته المؤسسات الصحية، مع تبيان المعوقات الاتصالية التي تحول دون تحقيق ذلك.

ومن هنا نجد بأن دراستنا لا تتوقف عند مستوى الوصف، لكنها تحاول التحليل والتفسير بالاستعانة ببعض الطرق الإحصائية كالنسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المساعدة في تفرغ البيانات المجمعة وتحليلها للإمام بالجوانب المختلفة للظاهرة المدروسة.

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في: "مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية - دراسة مقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس-" ومحاولة منا لتشخيص الظاهرة المدروسة وتحديد العلاقة بين عناصرها، ونتيجة لاندراج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، هذه الأخيرة التي ترتبط بعدد من المناهج والدراسات الأخرى، فقد اعتمدنا على المنهج المقارن، وهو المنهج الذي يستدعي موضوع دراستنا الوقوف عليه، كونها دراسة مقارنة بين عدد من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، والذي يمكن تعريفه بأنه: "الوسيلة العلمية التي يستخدمها الباحث في دراسة الظواهر والعمليات، والتفاعلات، والمؤسسات، فدراسة مقارنة تتخصص بدراسة أوجه الشبه والاختلاف بين الظواهر والمؤسسات في مجتمعات مختلفة، وبيئات متباينة جغرافيا، وإقليميا، وفي مجتمع واحد عبر فترات زمنية مختلفة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 101.

ومن هنا وانطلاقاً من هذا المنهج وبالنظر إلى طبيعة وأهداف الدراسة التي تسعى الباحثة إلى بلوغها، والمرتكزة أساساً حول رغبتها في إجراء مقارنة بين المؤسسات الصحية بنوعيتها العمومية والخاصة للكشف عن مدى فعالية الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة من طرفها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء، وقصد التعرف على الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمد عليها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء لتقليل زحفهم نحو المؤسسات المنافسة خاصة في ظل انتشار ظاهرة دوران العمل، فإن ذلك يحتم علينا إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة للدولة والمؤسسات الإستشفائية الخاصة التابعة للأفراد أو الخواص (مؤسسات تختلف في طبيعة الملكية وتشارك في نوع الخدمة المقدمة)، لمحاولة تقديم تفسيرات أكثر قوة للظاهرة المدروسة والمقارنة بين الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية التي تعتمد عليها هاته المؤسسات الإستشفائية في تعزيز ولاء طاقمها الطبي، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف ثم نقاط التداخل بينهم، ثم الوصول إلى اقتراح الحلول المناسبة للمعوقات الاتصالية التي تؤثر على سلوك الأطباء والتي تحول دون خلق شعورهم بالولاء لمؤسساتهم.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن حصر مبررات اعتماد الباحثة على المنهج المقارن لدراسة هذه الظاهرة في النقاط الآتية:

- **هدف البحث:** من الأهداف الأساسية لهذا البحث هو التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه الكامنة بالمؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي بنوعيتها العمومية والخاصة والمقارنة بينها فيما يخص الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية المعتمد عليها في تعزيز ولاء الأطباء، وكذا التعرف على المعوقات الاتصالية التي تحول دون تحقيق ذلك.
- **طبيعة القطاع وحساسيته:** نظراً للطبيعة التي تكتسي هذا القطاع الصحي "المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة" كونه يتولى تقديم خدمات ذات بعد إنساني، فإننا نجد بأن هذا القطاع يتسم بأنه حساس من ناحيتين: الناحية الأولى كونه يهتم بأعلى عنصر من عناصر الإنتاج والمتمثل تحديداً في الإنسان، فالصحة تعد أحد المقومات الأساسية لحياة الإنسان التي لا مجال فيها للخطأ من أجل الحفاظ على استمراره وتطوره، لأن الإنسان السليم صحياً هو القادر على بناء تنمية صحية ومستدامة، بينما يتمثل السبب الثاني لحساسية هذا القطاع في تزايد المطالبة بالاهتمام بمقدمي الخدمة الصحية وعلى رأسهم الأطباء والاعتناء بهم من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة للعمل التي تشبع حاجاتهم وتقف حاجزاً أمام محاولة تفكيرهم في ترك المؤسسة من جهة، وأمام وقوعهم في أخطاء طبية قد تكون ناتجة عن إهمالهم أو عن الضغوطات المهنية التي

يتعرضون لها جراء كثرة أعباء العمل وتردي مناخ العمل من جهة ثانية، والتي قد تذهب ضحيتها حياة وأرواح أفراد لا دخل لهم بسوء التسيير الممارس.

- **طبيعة المنافسة:** يرجع أيضا اعتماد الباحثة لهذا المنهج بالنظر إلى طبيعة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع الصحة بين مؤسساته الإستشفائية العمومية والخاصة وقلة اليد العاملة الماهرة في هذا المجال، فوجود المؤسسات الصحية وتنافسيتها اليوم أصبح مرهون بمدى توفرها على الموارد البشرية (الطاقم الطبي) الكفئة والماهرة التي تتولى تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، وبمدى اهتمامها بالولاء التنظيمي للأطباء حفاظا عليهم من ظاهرة الهجرة خارج الوطن ومن نزوح العمالة الطبية الكفئة إلى مؤسسات منافسة، نظرا لكونها توفر لهم بيئة عمل محفزة تشجع على الخلق والإبداع وتهتم بالحوافز المادية والمعنوية.

وقد اشتملت المقارنة على ما يلي:

- المقارنة بين البيانات السوسيوديمغرافية للمبجوثين (الأطباء) المتواجدين في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا.
- المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة ومؤشراتها، وإبراز أي المؤسسات الإستشفائية (العمومية أم الخاصة) أكثر اهتمام بوظيفة الاتصال التنظيمي، ومدى استغلاله في كسب ولاء أطبائهم وتعزيزه.
- المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم تفرغته وتحليله بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، ومحاولة معرفة أوجه الاختلاف والاتفاق فيما يتعلق بكيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء من عدمه في المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس.

وفي سياق عرض التبريرات المنهجية والمنطقية الخاصة بتوضيح دوافع اختيار منهج علمي على حساب منهج آخر، فقد استدعت دراستنا هذه أيضا في جانبها المنهجي وفي سياقها الميداني إضافة إلى اعتمادها على المنهج المقارن، الاعتماد على منهج آخر شائع الاستخدام في البحوث الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة وفي علوم الإعلام والاتصال بصفة خاصة ألا وهو المنهج المعروف بالمنهج المسحي (منهج المسح الاجتماعي) وتحديد أسلوب المسح الشامل، وقد لجأنا إلى الاعتماد عليه لأن طبيعة دراستنا هي التي فرضت علينا ذلك كونها دراسة مسحية شملت دراسة كل المؤسسات الإستشفائية



العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، واهتمت أيضا بتطبيق أداة الدراسة على كل الأطباء العاملين في هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة دون استثناء.

### رابعاً: مجالات الدراسة

تعتبر عملية التعرف على مجالات الدراسة خطوة مهمة في بحوث علوم الإعلام والاتصال، ومسألة لا غنى عنها بالنسبة للباحث، وتكمن أهميتها في الدراسة الميدانية في قدرتها على إعطاء لمحة وصفية عن المجالات الثلاث الرئيسية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في المجال المكاني الذي يعني تحديد الحيز الجغرافي (البيئة أو المنطقة) الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزمني الذي يشير إلى المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة والمجال البشري الذي يتمثل في مجموع الأفراد الممثلين لمجتمع الدراسة:

#### 1. المجال المكاني:

نقصد بالمجال المكاني لإجراء الدراسة، تحديد المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، فانطلاقاً من الأدبيات النظرية القائمة على أن تعزيز ولاء الموظفين (الأطباء) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسة (الإستشفائية) في الحفاظ على استقرار موظفيها وضمان إستمراريتهم في عملهم بها لفترة أطول، ومدى قدرتها على توفير نظام اتصالات فعال، وتسخيرها لبيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على العمل، ومدى اعتمادها على نظام حوافز مرن ومفعل. لأن إعداد الموظف الولي، الملتزم، المؤهل يعتبر أمر في غاية الصعوبة إذا لم تتوفر الأساليب والآليات المنطقية والرشيده المساعدة على تحقيق ذلك.

فانطلاقاً مما سبق، وبالرجوع إلى الواقع المعاش وفي ظل هذا الزمن الذي انتشرت فيه الأوبئة وأمراض العصر المزمنة، نجد بأن قطاع الصحة في الجزائر من أكثر القطاعات الحساسة التي تتطلب الحفاظ على مواردها البشرية (خاصة الأطباء) وإيلائهم أهمية بالغة من خلال العمل على تسخير مجموع الآليات اللازمة المساعدة على زيادة ولائهم وتعزيزه وضمان استقرارهم في وظائفهم، ويعزى ذلك إلى أن قطاع الصحة شهد نقص كبير وفقدان رهيب للكفاءات الطبية التي تتوجه للخارج أو تنتقل إلى القطاع الخاص، من أجل الحصول على راتب يعادل أو يكافئ جهدهم المبذول، ومن أجل توفير بيئة عمل مرضية وأفضل من التي اعتادوا على العمل فيها سواء من الناحية المادية أو من الناحية المهنية، الأمر الذي سبب عجزاً في التكفل الطبي بالعدد الكبير للمرضى في بعض المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وأثر على جودة الرعاية الصحية المقدمة، وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة التي قدمها كمال

مولوج" الموسومة بعنوان "العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية" دراسة أجراها على عينة من الأطباء العاملين في القطاع العام في بعض ولايات الشمال (المدية، البليدة والجزائر العاصمة)، وقد توصل من خلالها إلى "أن لا عدالة الراتب الشهري والمكافآت، ونقص التحفيز المادي والمعنوي للطبيب المتميز، وعدم توفر الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة، تعد من أهم العوامل المؤثرة والمساهمة في التسرب الوظيفي للأطباء"<sup>1</sup>، هؤلاء الأطباء الذين تكبدت الدولة تكاليف باهضة في سبيل تدريبهم وتكوينهم وجعلهم قادرين على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات المجتمع وتكون ملاذ المرضى الذين ينشدون العافية والأصحاء الذين يطلبون الوقاية، وهذا ما صرح به عضو عمادة الأطباء الجزائريين "العربي بن حارة" متحسرا لشبكة **Scidev.Net** مؤخرا بعد استقطاب فرنسا 1200 طبيب جزائري قائلا: "تنفق الدولة على كليات الطب، والمعاهد العليا للصحة في سبيل تكوينهم وتخريج كوادر كفئة ميزانيات ضخمة جدا، وتفتح لهم مجانية التعلم على مر عدة سنوات في الجامعة وقبلها بالأطوار التعليمية الثلاث، ليتخلوا عنها ويستفيد منها غيرهم في المستقبل"<sup>2</sup>.

وبناء على ما تقدم ذكره، وبهدف التمكن من التوفيق في اختيار المجال المكاني المناسب للدراسة، بدا لنا بأن قطاع الصحة هو القطاع الملائم لهذه الدراسة، على اعتبار أن هذا القطاع أصبح مسرحا لانتشار ظاهرة عالمية تتباين من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، تتمثل في ترك العمل أو ما يسمى بهجرة الكوادر الطبية، وأمام هذا الرهان وجد هذا القطاع نفسه بحاجة إلى الاعتماد على العديد من الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية الكفيلة بضمان ولاء موارده البشرية والحفاظ على استقرارهم في وظائفهم خاصة ذوي الكفاءة والخبرة.

ويرجع سبب اختيار هذا القطاع إلى كون موظفي القطاع الصحي (الأطباء) هم الأكثر حركية ملاحظة بحركة الموظفين في قطاعات أخرى، فعلى الرغم من كل الميزانيات التي خصصت لهذا القطاع إلا أنه لا يزال يعاني من الكثير من الضغوطات والتحديات، وتوجه له العديد من الانتقادات بعدم فاعليته، ولعل كل هذا يعود إلى تناقص ولاء الأطقم الطبية وقتلهم مقارنة بحجم الطلب المتعاظم والمتزايد على الخدمات الصحية.

<sup>1</sup> كمال مولوج، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2015، ص 121.

<sup>2</sup> هجرة أطباء لا تتوقف، نسخ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.scidev.net>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/01، على الساعة 22:00.

واستنادا لكون قطاع الصحة من بين القطاعات الخدمية التي تسعى بدرجة كبيرة للحفاظ على ولاء طاقمها الطبي من أجل استمرار خدماتها الطبية ذات الطبيعة الصحية، هذا النوع من الخدمات الذي يختلف عن غيره من الخدمات الأخرى كونه يهتم بحياة الأفراد وصحتهم، الأمر الذي يستدعي توفر طاقمها الطبي على الكفاءة العالية وعدم تقبل الخطأ في معظم الحالات وفي أغلب الأوقات، وبالنظر إلى طبيعة النشاط الخدمي لهذا القطاع واحتدام المنافسة فيه، بالإضافة إلى تنامي ظاهرة توجه الأطباء نحو المؤسسات الصحية المنافسة وإلى الهجرة خارج الوطن بالرغم من السياسات المتبعة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات للنهوض بالقطاع، وتأسيسا على ما سبق وبما أن الأطباء يكتسبون معظم خبراتهم ومعرفتهم في المستشفى فقد ارتأت الباحثة اختيار المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس لتكون موقعا لإجراء بحثنا ومكان ومحل للدراسة الراهنة وهذا لقدرتها على تقديم مجال ميداني مناسب للدراسة.

وقد جاء اختيارنا للمؤسسات العمومية الإستشفائية (EPH) (المستشفى القديم كعرار السبتى، ومستشفى ابن رشد، ومستشفى هواري بومدين) المتواجدين على مستوى ولاية سوق أهراس على غرار دراسة كل المؤسسات العمومية الصحية (المؤسسات العمومية الإستشفائية لصحة الجوارية (EPSP)، المؤسسات العمومية الإستشفائية المتخصصة (EHS)، والعيادات متعددة الخدمات (Polyclinique) التابعة للولاية، مراعاة للإمكانيات المادية والوقتية والجهدية للباحثة، فدراسة كل المؤسسات الصحية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية سوق أهراس يستغرق وقتا طويلا، خاصة في ضوء كبر عددها واختلاف نقاط تواجدها، وهو ما قد يحول دون إتمام الدراسة في وقتها المحدد، في حين يرجع سبب اقتصرنا على اختيار مؤسستين إستشفائيتين خاصة فقط (المؤسسة الإستشفائية الخاصة ابن سينا، المؤسسة الإستشفائية الخاصة المنار) دون دراسة كل العيادات الخاصة والمراكز الصحية الخاصة يعزى لنفس السبب الذي تم ذكره سابقا، كما يرجع ذلك أيضا لكون أن هاتين المؤسستين الإستشفائيتين هما الوحيدتين الناشطتين على مستوى الولاية.

كما ينصب هذا الاختيار لهذه المؤسسات أيضا لكونهما يقعا في مناطق يسهل الوصول إليها، ولاعتبارهما أحد نقاط التغطية الصحية الرئيسية لولاية سوق أهراس التي تتميز بكثرة التخصصات الطبية وتتسم بالتواجد الكبير للأطباء فيها، فهي تستقطب شريحة كبيرة من المواطنين وذويهم يوميا، كما نؤكد بأن اختيارنا لهذه المؤسسات لكونا ميدانا لدراستنا "المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة"، دون دراسة كل المؤسسات العمومية الصحية الناشطة على مستوى الولاية والتي تعمل تحت مظلة مديرية

الصحة والسكان التابعة لذات الولاية - ولاية سوق أهراس - لم يكن عشوائياً إنما هو راجع إلى عدة اعتبارات يمكن ذكرها على النحو التالي:

- **طبيعة النشاط:** بما أن المؤسسات الصحية بالولاية متعددة والكثير منها ينطوي تحت صبغة العمومية والخاصة، فقد انحصرت دراستنا الميدانية في المؤسسات العمومية والخاصة ذات الطابع الصحي الإستشفائي\* الإيوائي القائم على تنويم المريض لفترة معينة إلى غاية استعادة عافيته وتمائله للشفاء، وعلى تقديم الخدمة الدائمة والمستمرة 24/24 ساعة و7 أيام/7 أيام، وعليه وبناء على ما سبق ذكره، فقد تم الاقتصار على ثلاث مؤسسات عمومية إستشفائية هما: "المستشفى العمومي القديم كعرار السبتي، المستشفى العمومي ابن رشد، والمستشفى العمومي هواري بومدين"، مع استبعاد مؤسسة عمومية إستشفائية والتي تحمل اسم: مستشفى 01 نوفمبر 1954 الواقعة ببلدية تاوره، لتكون ميدان لدراستنا لكونها حديثة النشأة، ولعدم توفرها لا على مجتمع البحث ولا على العينة المناسبة لدراستنا (الأطعم الطبية) لكونها مازالت في طور القيام بعملية التوظيف بالنسبة للأطباء أثناء مباشرة دراستنا الميدانية، كما يعزى أيضاً سبب اقتصارنا على المؤسستين الإستشفائيتين الخاصة (ابن سينا والمنار) سالفنا الذكر لعدم وجود مؤسسات أخرى تابعة للخواص ولكونهما المؤسستين الوحيدتين الناشطتين على مستوى الولاية.

- **نمط الملكية:** استهدفت هذه الدراسة اختيار مؤسسات متنافسة تقدم نفس الخدمة لكنها تختلف في نمط الملكية (عمومية وخاصة)، وهو حال المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة المختارة لتكون أنموذجاً لدراستنا، وهذا قصد التعرف على مدى وجود تشابه أو إختلاف في طبيعة الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية المعتمد عليها من طرف المسيرين في تعزيز ولاء الطاقم الطبي لديهم، والكشف عن أي المؤسسات الإستشفائية العمومية أم الخاصة التي تحظى بولاء أطبائها أكثر من الأخرى، هذا بالإضافة إلى الرغبة في الوقوف على أهم المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء هاته الفئة.

- **حجم المؤسسات:** تعتبر هاته المؤسسات من أعرق وأكبر المؤسسات الإستشفائية الموجودة على مستوى الولاية والتي يقصدها جميع المواطنين من كل البلديات والدوائر.

- **عدد الأطباء:** تحتوي هذه المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على طاقم طبي كبير وتضم خبرات ذات كفاءة ومهارة عالية مما يعطي فرصة لاختيار عينة كبيرة وممثلة للدراسة، وفي الأخير

\* الإستشفائي مشتقة من كلمة استشفاء، وهي تقوم على توفير خدمة الإيواء، وترتبط بوجود أسرة لإقامة المرضى.

واستنادا للأسباب سالفة الذكر التي حالت دون قيامنا بدراسة كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، يظهر ميدان بحثنا متكون من ثلاث (03) مؤسسات إستشفائية من القطاع العمومي ومؤسستين (02) إستشفائيتين من القطاع الخاص، وفيما يلي تعريف مختصر للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- **المؤسسة العمومية الإستشفائية (القديم) "كعرار السبتى" ولاية سوق أهراس:** أسس المستشفى الجهوي سوق أهراس كما كان يسمى سابقا سنة 1872 أي وقت الاستعمار، كان يضم مصالح الجراحة والطب العام، ثم أصبح بعد ذلك يضم مصلحة الجراحة والاستعدادات، انبثقت المؤسسة العمومية الإستشفائية "المستشفى القديم كعرار السبتى" بموجب التقسيم الجديد للخارطة لسنة 2008، وأنشأت في نفس السنة بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 في 2007/05/19 وهي مؤسسة ذات طابع إداري تقدم خدمات إستشفائية وغير إستشفائية، تختص بالجراحة أساسا، تقع هذه المؤسسة في الشمال الشرقي لولاية سوق أهراس وتحديدا بطريق تونس، يحدها شمالا بلدية أولاد إدريس، وغربا المشروحة والحنانشة وجنوبا بلدية الزعرورية وتيفاش، أما من الشرق فيحدها ويلان، للاستزادة فيما يتعلق بتعريف هذه المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها أنظر الملحق رقم (01 و 02).
- **المؤسسة العمومية الإستشفائية "ابن رشد" ولاية سوق أهراس:** تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية -ابن رشد- سوق أهراس من أهم مرافق وهياكل الصحة المختصة في الطب غير الجراحي، فهي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي يديرها ويسيرها مدير يخضع لمديرية الصحة والسكان، يعود تاريخ تأسيسها إلى الحقبة الاستعمارية، حيث انطلقت أشغال بناؤها سنة 1954، وتم تدشينها سنة 1964 لتبدأ بمباشرة نشاطها ومهامها رسميا، كانت هذه المؤسسة العمومية الإستشفائية تسمى مستشفى -ابن رشد- وهي تابعة للقطاع الصحي لولاية سوق أهراس، وبالضبط تخضع لإدارة المستشفى القديم إلا أنه بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم بموجبه إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية -ابن رشد- سوق أهراس التي أصبحت كيانا مستقلا بذاته ودخل حيز التطبيق فعليا سنة 2008، تقع هذه المؤسسة في الجزء الجنوبي الشرقي من الولاية يحدها من الشمال منطقة عمرانية ومن الغرب المنشأة الجديدة والمتمثلة في مركز الأمومة والطفولة ومن الرق مصلحة الاستعدادات الطبية

الجديدة والفرع الإداري للبلدية -حي ابن رشد- أما من الجنوب فتحدها منطقة غابية، للاستزادة فيما يتعلق بتعريف هذه المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها أنظر الملحق رقم (03 و 04).

- المؤسسة العمومية الإستشفائية هواري بومدين -سدراته- ولاية سوق أهراس: مؤسسة هواري بومدين هي مؤسسة إستشفائية عمومية تأسست سنة 1992 تحت إسم القطاع الصحي سدراته تم تدشينها في جويلية 1994، تتكون من عدة وحدات وعيادات متعددة العلاج عبر تراب الدائرة، يقع مقرها بشارع السلام سدراته رقم 12، تحتوي على 120 سرير، وتنقسم إلى 13 مصلحة، للاستزادة فيما يتعلق بتعريف هذه المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها أنظر الملحق رقم (05 و 06).
- المؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا" ولاية سوق أهراس: تقع هذه المؤسسة الإستشفائية الخاصة بشارع الهواء الجميل سوق أهراس، تعتبر من أول المؤسسات الإستشفائية الخاصة في ولاية سوق أهراس، تشتمل على فريق طبي يصل إلى 20 طبيبا منهم 03 أطباء عامون و 17 طبيب أخصائي وتصل طاقتها الاستيعابية إلى حوالي 30 سريرا. للاستزادة فيما يتعلق بتعريف هذه المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها أنظر الملحق رقم (07 و 08).

- المؤسسة الإستشفائية الخاصة "المنار" ولاية سوق أهراس: تعد هذه المصحة من أبرز هياكل الولاية لموقعها الإستراتيجي، حيث تقع وسط مدينة سوق أهراس، وبالتحديد في شارع مسوس أحمد، بمحاذاة من مقر الإذاعة الوطنية للولاية ومختلف المرافق والإدارات العمومية، وهي ثاني مصحة إستشفائية خاصة على مستوى الولاية تأسست بعد مصحة ابن سينا، تشتمل على فريق طبي يصل إلى 25 طبيبا منهم 05 أطباء عامون و 20 أخصائيون وتصل طاقتها الاستيعابية إلى 42 سريرا، فيما يتعلق بتعريف هذه المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها أنظر الملحق رقم (08 و 09).

## 2. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة أو المدة التي استغرقتها الدراسة، والتي تم تقسيمها بين الشروع في إعداد الجانب النظري وبين إجراء الجانب الميداني أو التطبيقي الخاص بالدراسة:

- الدراسة النظرية: بدأ الشروع في التحضير للجانب النظري انطلاقا من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر مارس 2022، وقد شملت هذه المرحلة القيام بعملية البحث البيبلوغرافي والمسح المكتبي، وكذا جمع المادة العلمية، وإعداد تصور عام حول موضوع الدراسة، ومن ثمة صياغة الإشكالية وتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة واستعراض الدراسات السابقة، وفي الأخير بناء الفصول النظرية للدراسة.

- **الدراسة الميدانية:** والتي تتحدد من بداية الذهاب للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وإجراء الدراسة الاستطلاعية والميدانية فيها، وقد تم ذلك عبر عدة مراحل زمنية تمثلت فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة اختيار وتحديد الميدان المناسب للدراسة **2021/09/28**: وهي تمثل المرحلة التي قامت فيها الباحثة بالتحديد الدقيق لميدان دراستها، حيث قامت الباحثة باختيار المؤسسات الصحية والتمثلة تحديدا في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس لتكون ميدانا لدراستها باعتبارهما مؤسسات تابعة للقطاع الصحي يتوليان تقديم باقة من الخدمات ذات الطبيعة الصحية التي يغلب عليها الطابع الإنساني، والتي كانت بالضبط في أواخر شهر سبتمبر 2021 كما سبق وأن أشرنا إليها آنفا، أين قامت الباحثة في هذه الفترة بالتوجه إلى مديرية الصحة والسكان التابعة لولاية سوق أهراس من أجل حصر وإحصاء جميع المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى الولاية والتعرف عليها، ثم بعد الحصول على المعلومات المطلوبة والتمثلة في وجود (04) أربع مؤسسات عمومية إستشفائية ومؤسستين (02) إستشفائيتين خاصة على مستوى الولاية، قامت الباحثة بالتركيز على (03) مؤسسات عمومية إستشفائية موزعة على النحو التالي: المؤسستين العموميتين الإستشفائيتين الواقعتين بوسط مدينة سوق أهراس مستشفى "كعرار السبتى وابن رشد"، والمؤسسة العمومية الإستشفائية "هوارى بومدين" الواقعة ببلدية سدراته، مع استبعاد مؤسسة عمومية إستشفائية لعدم توفرها على العدد الممثل والمناسب للعينة المدروسة (فئة الأطباء) لكونها حديثة التأسيس والنشأة ومازالت في طور القيام بعملية التوظيف واستقطاب الموارد البشرية. هذا طبعا وفقا لتصريح رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان ل ولاية سوق أهراس، وكذلك وفقا لتصريحات مدير هذه المؤسسة الإستشفائية العمومية التي تحمل اسم مستشفى "01 نوفمبر 1954" الواقعة ببلدية تاورة. هذا بالإضافة إلى تركيز الباحثة أيضا على المؤسستين الإستشفائيتين الخاصة "ابن سينا والمنار" كونهما المؤسستين الوحيدتين الناشطتين على مستوى الولاية في تلك الفترة التي باشرت فيها الباحثة دراستها الميدانية.

**المرحلة الثانية:** المرحلة الاستطلاعية من **2021/10/15** إلى غاية **2022/04/20**: بعد قيام الباحثة بالتحديد الدقيق لميدان الدراسة نظرا لكثرة عدد المؤسسات العمومية والخاصة التابعة للقطاع الصحي وتعدد تصنيفاتها، وبعد تحديد الرغبة في التركيز على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والحصول على الموافقة من قبل هاته المؤسسات، قامت الباحثة ببرمجة زيارات استطلاعية للمؤسسات

الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس محل الدراسة لمعاينة ميدان الدراسة وكشف مدى قابلية تطبيق موضوع دراستنا فيه، حيث تم التحقق من ملائمة هذا الميدان لموضوع دراستنا في ظل تزامن توجه الباحثة للميدان مع الأخبار التي تناقلتها وسائل الإعلام التقليدية والحديثة بخصوص هجرة قرابة 1200 طبيب جزائري نحو فرنسا، وفي ضوء لمس الباحثة انطلاقا من المشاهدات الميدانية معاناة المؤسسات الإستشفائية وتحديد العمومية منها من ظاهرة نقص ولاء الأطباء وتسربهم باتجاه القطاع الخاص أو العكس وحتى للهجرة خارج الوطن متى سمحت الفرصة بذلك بحثا عن الأجواء التنظيمية والمهنية المحفزة على العمل، وعليه فقد ارتأت الباحثة مناسبة هذا الميدان لهاته الدراسة، وقد تمت هذه الزيارات بالاعتماد على إجراء وتنظيم بعض المقابلات التي خصت مع رؤساء مصلحة الموارد البشرية للحصول على معلومات حول تاريخ نشأة هذه المؤسسات، هيكلها التنظيمي، أنشطتهما... إلخ، وكذا التعرف على مختلف المصالح والأقسام المتواجدة على مستواهما، وتحديد حجم مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة، وقد طالت الفترة المخصصة لمباشرة العمل الميداني بسبب عدم تمكن الباحثة من اختيار الميدان المناسب للدراسة منذ الوهلة الأولى، ويرجع ذلك لكون الباحثة قد توجهت إلى العديد من المؤسسات قبل المؤسسات الصحية لكنها لم تحظى بالحصول على الموافقة والقبول من طرفهم من أجل إجراء التريص على مستوى مؤسساتهم، مما جعلنا نبحث عن مؤسسات أخرى إلى حين عثورنا على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس، هذه الأخيرة التي استوفت الشروط المطلوبة التي تسمح بإجراء الدراسة وبمباشرة العمل الميداني.

**المرحلة الثالثة: مرحلة التجسيد الإمبريقي من 14 نوفمبر 2022 إلى غاية 26 ديسمبر 2022:** في هذه المرحلة قامت الباحثة ببناء وإعداد استمارة الاستبيان في صورته الأولية وتعديله على مرحلتين بناء على توجيهات المشرفة، واستنادا لملاحظات الأساتذة المحكمين، ليتم بعد ذلك توزيعه على عينة تجريبية قدر عددها بـ 26 طبيب في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس، ليتم بعد استرجاعه إعادة صياغته ليصبح جاهز للتوزيع في صورته النهائية على مفردات مجتمع بحثنا المقدر عددهم بـ 241 مفردة/طبيب.

فقد شهدت هذه المرحلة قيام الباحثة بالعديد من الزيارات الميدانية التي ترجمت من خلال إجراء المقابلات مع مديري المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة ورؤساء المصالح، والتي تزامنت مع توزيع الاستبيان على مفردات بحثنا المقدر عددهم بـ 241 مفردة والمتمثلين أساسا في فئة الأطباء،



حيث دامت فترة التوزيع لمدة قاربت الثلاث أسابيع، معتمدين على التوزيع المباشر اليد باليد والتوزيع عن طريق المشرفين، والذي تم استلامه بنفس الطريقة، والذي لم يتمكن من استرجاع منه سوى 235 إستبانة، وهذا لعدة أسباب منها: نظام المناوبة المتبع في القطاع، وخروج بعض الأطباء في عطلة، الأمر الذي حال دون تمكن الباحثة من استرجاع كل الاستبانات التي وزعت، نهيك عن عدم تجاوب البعض منهم مع الاستبيان وتخوفهم من الإجابة عن الأسئلة المقدمة، بالرغم من تأكيدنا بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**المرحلة الرابعة: مرحلة الجمع والتبويب وتفرغ البيانات من 2023/01/01 إلى غاية 2023/05/10:** في هذه المرحلة قامت الباحثة بالعمل على جمع وتبويب وتفرغ البيانات ومعالجتها باستخدام الإعلام الآلي، معتمدة في ذلك على تطبيق نظام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSSV20، كما تم أيضا في هذه المرحلة قيام الباحثة بتحليل البيانات إحصائيا والتعليق على الجداول (كميا وكيفيا)، واستخلاص النتائج.

**المرحلة الخامسة: مرحلة إخراج الأطروحة في شكلها النهائي (مرحلة المراجعة والغربة) من 2023/09/15 إلى غاية 2023/10/07:** تعتبر هذه المرحلة هي آخر مرحلة، وقد تم تخصيصها لمراجعة ما تم إعداده، وتصحيح الجوانب التي تستدعي التصحيح لتصبح الأطروحة صالحة للطباعة والاستخراج في الشكل النهائي وإيداعها للمناقشة، وهذا بعد أن استوفت كل الشروط العلمية والإجراءات المنهجية المتفق عليها بشأن انجاز أطروحات الدكتوراه ل م د.

### 3. المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في تحديد مجتمع البحث والعينة الممثلة للمجتمع الأصلي للبحث، هاتان الخطوتان اللتان تعتبران من الخطوات المنهجية المهمة اللتان لا بد على الباحث المرور بهما في دراسته من أجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية.

#### 1.3. تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المفردات التي يريد الباحث دراستها من أجل الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها. قدر عدد المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس بـ (04) أربع مؤسسات إستشفائية عمومية و(02) مؤسستين إستشفائيتين خاصة مسجلة بمديرية الصحة والسكان على مستوى الولاية، وبالنظر إلى قابلية الدراسة وتوفير الإمكانيات المساعدة على ذلك تقرر إجراء دراسة مسحية على كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة المتواجدة على مستوى

ولاية سوق أهراس، مع استبعاد مؤسسة إستشفائية عمومية لكونها حديثة النشأة ولعدم توفرها على الكم المناسب من مفردات مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة.

وعليه وبناء على ما تم ذكره، فقد قدر عدد المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التي ستجرى عليها الدراسة بـ (03) ثلاث مؤسسات عمومية إستشفائية و (02) مؤسستين إستشفائيتين خاصة.

في حين شمل مجتمع بحثنا كل الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى الولاية، والذين قدر عددهم بـ: 267 طبيب، منهم 222 طبيب في المؤسسات الإستشفائية العمومية (97 طبيب في المستشفى القديم "كعرار السبتي"، و 75 طبيب في مستشفى "ابن رشد"، و 50 طبيب في مستشفى "هوارى بومدين" سدراته و 45 طبيب في المؤسسات الإستشفائية الخاصة (20 طبيب في مصحة "ابن سينا"، و 25 طبيب في مصحة "المنار") وفقا لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا، ليصبح عددهم بعد استبعاد 26 مفردة/طبيب الذين تم عليهم تجريب استمارة الاستبيان واختبار ثبات أداة الدراسة، وفي ظل عدم استرجاع (06) استمارات الاستبيان وإلغاء البعض منها (05) لعدم صلاحيتها للتحليل 230 مفردة/طبيب وهو العدد الكلي لاستمارات الاستبيان الذي اعتمدها في التوزيع النهائي وفي تحليل نتائج دراستنا (200) طبيب في المؤسسات الإستشفائية العمومية (90 طبيب في المستشفى القديم "كعرار السبتي"، و 68 طبيب في مستشفى "ابن رشد"، و 42 طبيب في مستشفى "هوارى بومدين" سدراته ، و (30) طبيب في المؤسسات الإستشفائية الخاصة (13 طبيب في مصحة "ابن سينا"، و 17 طبيب في مصحة "المنار")، والجدولين أدناه رقم (08) ورقم (09) يوضحان عدد مفردات مجتمع بحثنا قبل التوزيع والاستبعاد وبعد التوزيع والاستبعاد.

**جدول رقم (08):** يوضح عدد مفردات مجتمع الدراسة قبل التوزيع والاستبعاد.

المجموع	المؤسسات الإستشفائية الخاصة		المؤسسات الإستشفائية العمومية			نوع المؤسسة عدد الأطباء
	المنار	ابن سينا	هوارى بومدين	ابن رشد	كعرار السبتي	
109	04	03	22	34	46	أطباء عامون
158	21	17	28	41	51	أطباء أخصائيون
267	25	20	50	75	97	المجموع
	45		222			

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية التابعة لكل مؤسسة من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة.

جدول رقم (09): يوضح عدد مفردات مجتمع الدراسة بعد التوزيع والاستبعاد.

المجموع	المؤسسات الإستشفائية الخاصة		المؤسسات الإستشفائية العمومية			نوع المؤسسة
	المنار	ابن سينا	هوارى بومدين	ابن رشد	كعرار السبتي	عدد الأطباء
96	04	03	17	31	41	أطباء عامون
134	13	10	25	37	49	أطباء أخصائيون
<b>230</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>68</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>
	<b>30</b>		<b>200</b>			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية التابعة لكل مؤسسة من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة.

تم اختيار المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لمديرية الصحة والسكان في ولاية سوق أهراس كميدان للبحث لكونهما يعتبران سياق مثير للاهتمام لهذه الدراسة، خاصة في ظل الارتفاع الكبير في معدلات دوران العمل للأطباء في هذه المؤسسات الصحية، وقد تمثلت وحدة المعاينة في الأطباء بمختلف درجاتهم المهنية.

وقد تم تحديد واختيار الأفراد الممثلين للمجتمع الأصلي للبحث بطريقة قصدية أو ما يطلق عليها الطريقة العمدية لتوفر مجموعة من الخصائص في مفردات البحث تميزهم عن غيرهم من المفردات الأخرى، حيث يرجع سبب توجه الباحثة في هذه الدراسة مباشرة إلى فئة الأطباء والاقتصار عليهم دون غيرهم من الفئات الأخرى لأنه بمجرد قولنا صحة أو مستشفى يتبادر إلى أذهاننا فئة الأطباء دون غيرهم من الفئات الأخرى لكونهم الأطراف الفاعلة الذين يتوقف عليهم تسيير هذه المؤسسات الصحية ذات الطابع العمومي والخاص أكثر من غيرهم وتقع على عاتقهم مسؤولية أداء دور جد حساس وخطير في نفس الوقت والمتمثل في المحافظة على صحة الأفراد ووقايتهم من الأمراض من خلال تقديم خدمات صحية مقبولة وذات جودة عالية.

- كما يعزى أيضا سبب اختيارنا لهذه الفئة لكونها الفئة التي أصبحت تمارس ضغطا ينخر في جسد هذه المؤسسات الإستشفائية باعتبارهم الأكثر حركية وتسربا وتسببا في انتشار ظاهرة خطيرة أصبحت تعرف بدوران العمل أي ترك العمل في المؤسسات التي يعملون بها والتوجه للعمل في مؤسسات أخرى، نتيجة ظهور حالة من التردي الوظيفي وتدهور ظروف العمل وغياب الآليات المشجعة على أداء المهام، مما أسفر عن بروز نوع من الفتور والإحباط الوجداني في ممارسة الوظائف، فقد شهدت

المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة تراجع في شكل الخدمات المقدمة نتيجة بروز مشكل تسرب الكفاءات (الأطباء) وزيادة سلوكهم نحو تركهم وظائفهم في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وتوجههم نحو فتح عيادات خاصة بهم، أو تفضيلهم العمل في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، هذا ونجد أيضا بأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة لم تسلم من هذه الظاهرة، فقد تأثرت هي الأخرى بهذه الظاهرة مثلها مثل المؤسسات الإستشفائية العمومية نتيجة الارتفاع المخيف والرهبان لهجرة الأطباء خارج الوطن والتي كلها عبارة عن مؤشرات توحى بانخفاض الولاء تجاه هذه المؤسسات، ففي هذا السياق فقد أثبتت الكثير من الدراسات بأن قطاع الصحة في الجزائر يعتبر من أبرز القطاعات التي تعاني من هجرة الإطارات والكفاءات بفرنسا لوحدها، حيث جاء في تقرير لمجلس عمادة الأطباء بفرنسا سنة 2014 أن ما يقارب 5905 طبيب جزائري يشتغلون بفرنسا لوحدها، وهو ما يمثل 25% من الأطباء الأجانب بها<sup>1</sup>، ومؤخرا وفي شهر فيفري من سنة 2022 شهد قطاع الصحة هجرة 1200 طبيب إلى فرنسا ويعزى هذا النزيف الاجتماعي لهذه الفئة، لعدم قدرتهم على تحقيق طموحاتهم المهنية، وتدهور ظروف العمل وانخفاض الروح المعنوية نتيجة لعوامل مادية، نفسية، واجتماعية، وكذا انعدام المستلزمات الطبية والأدوية وعدم توفرها بالنوعية والكمية المطلوبة،، وليس بالزمن البعيد ففي الفاتح من شهر جوان 2022 شهدت ولاية "تيزي وزو" استقالة جماعية للفريق الطبي لمصلحة جراحة الكلى والمسالك البولية بالمستشفى الجامعي احتجاجا على الممارسات التعسفية وعلى إخفاء العتاد الطبي عليهم من طرف المسؤولين، الأمر الذي أصبح يعرقل عملهم ويضعف معاناة المرضى ومعاناتهم<sup>2</sup>.

ومن هنا وفي ظل هذه الوضعية الصعبة التي شهدتها قطاع الصحة والتي زادت تدهورا خاصة مع ظهور فيروس كورونا، هذه الجائحة التي زادت الوضع سوءا واستطاعت في ظرف وجيز أن تثبت هشاشة هذا القطاع وأن تكشف عن كل العيوب الخفية والنقائص التي يعاني منها، وفي ضوء تخبط الأطباء بين غياب القاعدة القانونية الواضحة التي تكفل حقوقهم وتحميهم من جهة وبين سوء ظروف العمل التي تتعدم فيها جميع مستلزمات الأمن الصحي، وتدني مستوى رواتبهم مقارنة برواتب الأطباء في دول أخرى، فإن الأطباء أصبحوا مخيرين بين ثلاثة أمور: الأول يتمثل في التسرب نحو القطاع الخاص من خلال العمل في مؤسسات خاصة أو التوجه نحو فتح عيادات خاصة بهم والتي تعتبر أمر صعب بالنسبة للأغلبية

<sup>1</sup> محمد علان، منات الأطباء يستعدون لمغادرة الجزائر.. ما القصة؟، سكاى نيوز عربية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.skynewsarabia.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/02/20، على الساعة 15:03.

<sup>2</sup> استقالة جماعية للفريق الطبي لمصلحة جراحة الكلى والمسالك البولية، صفة ايبارودان، النهار ONLINE، تيزي وزو.. مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.ennaharonline.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/06/05، على الساعة 18:37.

لعدم توفرهم على الإمكانيات المادية المساعدة على ذلك، والثاني يتمثل في إقدامهم على الهجرة نحو الخارج رغبة في تحسين أوضاعهم، أما الثالث فيتمثل في اختيار الصبر على هذه الأوضاع وعلى قرارات المسيرين للنهوض بالقطاع والتي عادة لا تثمر إلا بالوعود.

وبالنظر إلى صغر عدد مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته والذي قدر بـ 230 طبيب في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس (200 طبيب في المستشفيات العمومية وبـ 30 طبيب في المستشفيات الخاصة) وإمكانية الوصول إليهم، وفي ضوء إمكانية تطبيق أداة الدراسة على مجتمع البحث ككل الذي تم الإشارة إليه سابقاً، إرتأينا الاعتماد على طريقة أو أسلوب المسح أو الحصر الشامل بدل المسح بالعينة، والذي يقوم على مسح جميع أفراد مجتمع البحث الممثلين في الطاقم الطبي دون استثناء، الأمر الذي يسهل علينا إجراء العمل الميداني، ويسمح لنا بتوزيع استمارة الاستبيان على جميع الأطباء المتواجدين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس، وهو ما يساعدنا في الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل تمثيلاً حقيقياً، ويتفق ما أوردناه مع آراء وتوجهات العديد من الباحثين المهتمين بمجال منهجية البحث العلمي الذين أكدوا على أهمية أسلوب الحصر أو المسح الشامل وقدرته على تمكين الباحث من الوصول إلى نتائج قريبة من الواقع، ومن أمثلة هؤلاء الباحثين نجد "محمد عبيدات" الذي أكد في كتابه الموسوم بعنوان "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات" بأن: "إجراء البحث على كافة مجتمع الدراسة الأصلي يكون أفضل من اختيار عينة وإجراء الدراسة عليها، نظراً لما تعطيه الدراسة من نتائج أكثر قرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم"<sup>1</sup>.

### خامساً: أدوات جمع البيانات

تعد عملية جمع البيانات والمعلومات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، يستعين بها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الضرورية من الميدان حول أبعاد المشكلة موضوع الدراسة، ووسيلة للانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني للحصول على المعلومات الكافية للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثراء البحث، فنجاح البحث العلمي ودقة معلوماته وصلاحيته وإمكانية الاعتماد على نتائجه يتوقف على

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 85.

الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها: "تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر"<sup>1</sup>.

وعملاً بمبدأ المرونة المنهجية وبما أنه لا يوجد مانع من الناحية المنهجية يحظر على الباحث الاقتصار على أداة واحدة إنما بإمكانه التنوع في الأدوات المستخدمة والاعتماد على أكثر من أداة في جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة، فقد تم تقسيم أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين:

- أدوات رئيسية: استمارة الاستبيان.
- أدوات ثانوية أو ما يطلق عليها أيضاً الأدوات التدميمية: المقابلة النصف موجهة.

### 1. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان إحدى الأدوات الأساسية للدراسات الكمية، ومن أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات وجمع المعلومات في العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة، وفي علوم الإعلام والاتصال بصفة خاصة.

لقد كانت استمارة الاستبيان من بين الأدوات الرئيسية التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات الأولية حول هذه الدراسة، فانطلاقاً من مشكلة بحثنا ووفقاً لتساؤلات الدراسة التي تم تفكيك متغيراتها إلى أبعاد ثم إلى مؤشرات، قمنا بتصميم الهيكل العام لاستمارة الاستبيان من خلال ترجمة المؤشرات إلى عبارات من أجل ضمان تغطية كل جوانب الموضوع، وفيما يلي عرض مبسط وموجز للمراحل التي مر بها إعداد وبناء استمارة الاستبيان من طرف الباحثة إلى أن وصل إلى شكله النهائي وأضحى جاهز للنزول به إلى الميدان وتوزيعه على المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية سوق أهراس بنوعيتها العمومية والخاصة محل دراستنا:

#### 1.1. مراحل بناء أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الإستبيان وفقاً للمراحل التالية:

- **مرحلة الإعداد الأولي:** بعد انتهاء الباحثة من بناء الإطار النظري، شرعت مباشرة في تفكيك متغيرات الدراسة إلى أبعاد، ثم إلى مؤشرات، ثم صاغت لكل مؤشر مجموعة من العبارات، معتمدة

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 184.

في ذلك طبعا على الأدبيات والإرث النظري وعلى العناصر الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة والتي تم التعرّيج عليها في الجانب النظري، ومستندة في ذلك أيضا إلى كم من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت استمارة الاستبيان المعدة من طرف الباحثة في شكلها الأولي من 94 عبارة، والتي قسمت إلى أربعة (04) محاور أساسية، كل محور منها اختص بتناول جزئية معينة لها علاقة بتساؤلات الدراسة باستثناء المحور الأول الذي تعلق بالبيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين.

- **مرحلة عرض استمارة الاستبيان على المشرف:** بعد قيام الباحثة بإعداد مسودة أولية لاستمارة الاستبيان، قامت بعرضه على المشرف من أجل تقييمه وأخذ رأيها حول مدى ملائمة العبارات وصلاحياتها للدراسة، والتي أبدت العديد من الملاحظات بشأنه، ليتم في ضوء هذه الملاحظات إعادة صياغة استمارة الاستبيان وفق الاقتراحات والتعديلات التي قدمتها المشرفة ليصبح صالح لعرضه على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمه.
- **مرحلة تحكيم استمارة الاستبيان:** بعد إعادة تصميم استمارة الاستبيان في شكله الأولي بناء على الملاحظات التي أبدتها المشرفة، قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان مرفق بتساؤلات الدراسة على عدد من المحكمين المختصين الذين لديهم خبرة في هذا المجال، للحكم على مدى صلاحية عبارات الاستبيان ضمنا وشكليا ومنهجيا، والذين بدورهم قدموا العديد من النصائح والاقتراحات التي تم الأخذ بها عند التعديل والصياغة النهائية.
- **مرحلة اختبار استمارة الاستبيان وتجربتها:** بعد قيام الباحثة بتحكيم استمارة الاستبيان وعرضها على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص والأخذ بملاحظاتهم، قامت الباحثة في هذه المرحلة باختبار استمارة الاستبيان وذلك بتوزيعها على عينة تجريبية (استطلاعية/ اختيارية) بلغ عددها 26 مبحوث (طبيب) تم انتقاؤهم من كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس، وذلك من أجل تجربتها والتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة ووضوح العبارات التي يحملها الاستبيان، ولكي يتسنى لنا ضمان فهم جميع المبحوثين المطلوب منهم عند التوزيع النهائي، والإجابة على كل العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك محاولة من الباحثة التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم، هذه العينة التي تم استبعادها فيما بعد من العدد الإجمالي لمفردات مجتمع بحثنا الأصلي (267)، ليصبح العدد النهائي لمفردات مجتمع بحثنا الذي قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان عليهم في صورتها النهائية (241) مبحوث (طبيب).
- **مرحلة إعداد وصياغة استمارة الاستبيان في صورته النهائية:** بعد تحكيم استمارة الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة والأخذ بملاحظاتهم والعمل بتوجيهاتهم، وبعد أيضا قيام الباحثة بتجريب الاستبيان على عينة استطلاعية، تمكنت الباحثة من صياغة استمارة الاستبيان في شكله النهائي، حيث أصبح مكون من 65 عبارة/فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، أين تم توزيعه على جميع مفردات

مجتمع بحثنا الذي أصبح عدده بعد ما كان 267 مفردة/طبيب، 241 مفردة/طبيب وذلك بعد استبعاد مفردات العينة الاستطلاعية الذين تم عليهم تجريب أداة الدراسة، والملحق رقم (11) يبين استمارة الاستبيان في صورته النهائية.

- **مرحلة توزيع استمارة الاستبيان في صورته النهائية:** تم توجيه استمارة الاستبيان المعدة من طرف الباحثة إلى الطاقم التنفيذي (فئة الأطباء) دون استثناء في كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة التي توفر الوقت والجهد والتي تساعدنا على جمع البيانات من جميع الأطباء في وقت وجيز خاصة في ضوء كبر عددهم، وفي ظل الأعمال المكثفة والمسؤوليات الكبيرة الواقعة على عاتقهم، والمتمثلة أساسا في انشغالهم طوال فترة العمل بالعمليات الجراحية ومتابعة مرضاهم، إضافة إلى الاجتماعات الدورية، وهو الأمر الذي جعلهم لا يملكون الوقت الكافي لمقابلتنا، وهو ذات السبب الذي جعلنا نستغني عن اعتماد أسلوب الاستمارة بالمقابلة، هذا ويعزو أيضا سبب اعتمادنا على أداة استمارة الاستبيان هو أن هذه الأخيرة تحفز المستجوب على التجاوب والتفاعل مع الأسئلة المطلوب منه الإجابة عليها لكونها لا تحمل اسمه، الأمر الذي يجعله يدلي بمعلومات صحيحة وموثوقة، وقد تمثل الهدف الأساسي من الاعتماد عليها كأداة أساسية في هذه الدراسة هو التعرف على مدى رضا الأطباء عن الإستراتيجيات والإجراءات الاتصالية المعتمد عليها من طرف القائمين على تسيير هذه المؤسسات التابعة للقطاع الصحي العمومي والخاص والكشف عن مدى مساهمتها في تعزيز ولائهم، ومدى قدرتها على زيادة ارتباطهم بمؤسساتهم وعلى تدعيم رغبتهم في الاستمرار بالعمل بها، هذا بالإضافة أيضا إلى محاولة الوقوف على المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولائهم، والجدول أدناه رقم (10) يوضح الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان بمحاورها وأبعادها ومؤشراتها.



جدول رقم (10): يوضح الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان بمحاورها وأبعادها ومؤشراتها.

المحاور	الأبعاد	المؤشرات	العبارات الموافقة لها
المحور الأول: الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس	البعد التنظيمي	سياسة التوظيف والتعيين	03 - 01
		وضوح الأهداف	07 - 04
		تحديد المهام والأدوار	11 - 08
	البعد الاتصالي	تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق	15 - 12
		نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة	18 - 16
		طبيعة الاتصالات السائدة	22 - 19
	البعد الاجتماعي	ديناميكية الجماعة	25 - 23
		الشعور بالمسؤولية	28 - 26
		طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة	31 - 29
المحور الثاني: الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس	البعد التنظيمي	التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات	34 - 32
		نمط القيادة	38 - 35
		طبيعة التدريب	42 - 39
	البعد التحفيزي	طبيعة الأجر	46 - 43
		طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية	50 - 47
		طبيعة الخدمات الاجتماعية	54 - 51
المحور الثالث: المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس	المعوقات الاتصالية	المعوقات التنظيمية	57 - 55
		المعوقات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية	61 - 58
		المعوقات الشخصية	65 - 62
العدد الكلي لعبارات أداة الدراسة			65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المدرجة في استمارة الاستبيان.

تم صياغة استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية إلى جانب اللغة العربية تماشيا مع خصائص مفردات بحثنا أنظر الملحق رقم (12)، وقد تضمن 65 عبارة أو فقرة معتمدين في صياغته على سلم ليكرت الخماسي "Scale Five Likert" الذي يتكون من خمس درجات (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة)، والجدول أسفله رقم (11) يوضح ذلك.

جدول رقم (11): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الرأي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
قيمة متوسط الأوزان	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 05
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وزعت الباحثة استمارة الإستبيان في صورتها النهائية (بعد التحكيم والتجريب) بطريقة عرضية عن طريق اعتماد طريقتين في التوزيع: التوزيع المباشر اليد باليد لسماح بعض المؤسسات الإستشفائية بذلك، والتوزيع من خلال المشرفين، وهذا نظرا لحساسية هذا القطاع واحتراما لنظام الداخلي المعمول به في هاته المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة التي يحظر ويمنع بعضها على الأشخاص الذين لا ينتمون إلى بناء المؤسسة من حرية التنقل داخل مصالحها، وقد تم استردادها بنفس الطريقة، حيث ارتأت الباحثة اختيار الفترة الصباحية كأنسب فترة لتوزيع استمارات الاستبيان نظرا لتواجد الأطباء بكثرة في هذه الفترة ولمقدرة الباحثة على التواجد معهم مقارنة بباقي الفترات الأخرى سواء المسائية أو الليلية (المناوبة)، كما ننوه بأن استمارات الاستبيان الموزعة في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس متماثلتان ولا يختلفان عن بعضهما البعض لا من حيث طريقة التصميم ولا من حيث عدد العبارات المتضمن فيهما.

وزعت الباحثة استمارة الاستبيان في مدة قدرت بحوالي ثلاثة أسابيع على أفراد مجتمع بحثها والبالغ عددهم 241 طبيب موزعين على المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس (202 طبيب في المؤسسات الإستشفائية العمومية و39 طبيب في المؤسسات الإستشفائية الخاصة)، استرجع منها 235 استمارة (201 استمارة من المؤسسات الإستشفائية العمومية و34 استمارة من المؤسسات الإستشفائية الخاصة) مشكلة بذلك 98% من الاستمارات الموزعة في فترات تجاوزت شهر ونصف، بينما لم يتم استرجاع (06) ستة استمارات (01 استمارة من المؤسسات الإستشفائية العمومية و05 استمارات من المؤسسات الإستشفائية الخاصة) أي ما يشكل نسبة 02% من الاستمارات الموزعة، ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها: تضييع بعض الاستمارات من طرف بعض الأطباء، تماطل بعضهم في ملؤها وإرجاعها، خروج بعض الأطباء في عطل مرضية وبقاء الاستمارات عندهم، طبيعة عمل

الأطباء (العمل بالمناوبات) الأمر الذي حال دون تمكن الباحثة من استرجاع الاستثمارات من كل المبحوثين، رغم محاولتها تدارك ذلك بتركها لدى المشرف الميداني لتوزيعها عليهم وإخبار المبحوثين بتسليمها له فور الانتهاء من الإجابة عليها، والجدول رقم (12) أدناه يوضح عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة.

جدول رقم (12): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

نوع القطاع	اسم المستشفى	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
القطاع العام	كعرار السبتي	90	90
	ابن رشد	68	68
	هوارى بومدين	44	43
القطاع الخاص	ابن سينا	17	15
	المنار	22	19
المجموع		241	235

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المتوفرة.

بعد فحص الاستثمارات المسترجعة من أجل تفرغ البيانات وتحليلها قامت الباحثة باستبعاد (05) خمس استثمارات لعدم صلاحيتها، أي ما يشكل نسبة 02% من الاستثمارات المسترجعة، (01) واحدة من المؤسسات الإستشفائية العمومية و(04) أربع استثمارات من المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وذلك لالتماس عدم جدية المبحوثين في الإجابة على فقراتها المهمة، وعدم تجاوب البعض الآخر مع الاستثمارات الموزعة عليهم وتركها دون إجابة، ويرجع ذلك لتخوفهم على الرغم من قيام الباحثة من طمنتهم بأن الإجابة سوف تبقى مجهولة المصدر "Questionnaire Anonyme" ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، فعلى الرغم من هذه المحاولات إلا أن هناك منهم من لم يجيب على بعض فقراتها، مما أفقدها صلاحيتها للاستغلال والتحليل (شطب، ترك بعض الفقرات دون إجابة، عدم جدية في التعبئة)، وعليه أصبح الحجم الفعلي لعدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة لتحليل 230 استمارة من أصل 241 استمارة استبيان موزعة، أي ما يعادل 95% من الاستثمارات الموزعة على المجتمع الكلي للدراسة، وهي تعتبر نسبة مقبولة للدراسة، وبالمقابل فقد أصبح عدد مفردات بحثنا الذين نحن بصدد القيام بالتحليل بناء على إجاباتهم (230) مفردة/طبيب، أي (200) طبيب في المؤسسات الإستشفائية

العمومية، و(30) طبيب في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والجدول رقم (13) أدناه يوضح عدد استمارات الاستبيان الموزعة والصالحة للتحليل.

**جدول رقم (13):** يوضح عدد استمارات الاستبيان الموزعة والصالحة لدراسة.

النسبة %	عدد الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة	عدد الاستبيانات
100%	241	عدد الاستبيانات الموزعة
98%	235	عدد الاستبيانات المسترجعة
02%	06	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة
02%	05	عدد الاستبيانات الملغاة
95%	230	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على البيانات المتوفرة.

قسمت استمارة الاستبيان إلى (04) أربعة محاور أساسية: المحور الأول اختص بالبيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين، فيما جسدت المحاور الثلاث الأخرى تساؤلات الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

**المحور الأول:** تضمن هذا المحور البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين المتمثلة فيما يلي: الجنس، السن، الأقدمية (الخبرة) في العمل، الحالة الإجتماعية. المنصب الوظيفي، نوع المؤسسة الإستشفائية المنتمي إليها، وقد كان الهدف من هذا المحور هو التعرف على جملة الصفات والخصائص التي تميز الفرد المبحوث عن غيره، وكذا قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية لمفردات مجتمع بحثنا على متغيرات الدراسة.

**المحور الثاني:** شمل هذا المحور أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والمتمثلة في البعد التنظيمي، البعد الاتصالي، والبعد الاجتماعي، وقد تضمن هذا المحور (31) عبارة/فقرة وزعت على النحو التالي:

- **البعد التنظيمي:** شمل هذا البعد عدة مؤشرات (مجالات) وزعت على (11) عبارة.
  - **المجال الأول:** خصص لقياس سياسة التوظيف والتعيين ب 03 عبارات من 01 - 03.
  - **المجال الثاني:** خصص لقياس وضوح الأهداف ب 04 عبارات من 04 - 07.
  - **المجال الثالث:** خصص لقياس تحديد المهام والأدوار ب 04 عبارات من 08 - 11.

- البعد الاتصالي: شمل هذا البعد عدة مؤشرات (مجالات) وزعت على (11) عبارة.
  - المجال الأول: خصص لقياس تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق بـ 04 عبارات من 12 - 15.
  - المجال الثاني: خصص لقياس نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة بـ 03 عبارات من 16 - 18.
  - المجال الثالث: خصص لقياس طبيعة الاتصالات السائدة بـ 04 عبارات من 19 - 22.
- البعد الاجتماعي: شمل هذا البعد عدة مؤشرات (مجالات) وزعت على (09) عبارات.
  - المجال الأول: خصص لقياس ديناميكية الجماعة بـ 03 عبارات من 23 - 25.
  - المجال الثاني: خصص لقياس الشعور بالمسؤولية بـ 03 عبارات من 26 - 28.
  - المجال الثالث: خصص لقياس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بـ 03 عبارات من 29 - 31.

وقد كان الهدف من هذا المحور المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، هو استطلاع آراء الأطباء حول مدى فعالية الاتصالات التنظيمية داخل هاته المؤسسات التي تتحدد بناء على فعالية الإستراتيجيات والخطط الاتصالية المعتمدة من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الصحية بنوعيتها العمومية والخاصة، وذلك من خلال محاولة التعرف على مدى نجاعة الوسائل الاتصالية التي يعتمدون عليها في تبادلاتهم الاتصالية داخل الهياكل التنظيمية الصحية ومدى تأثيرها على سريان العمل وعلى وصول المعلومات وانسيابها بشكل مرن في مختلف الاتجاهات، والتعرف على مدى تأثيرها على كفاءة أدائهم الوظيفي، والكشف عن انعكاساتها في تحقيق حالة من الرضا الوظيفي ودعم وتعزيز استقرار الأطباء في وظائفهم، هذا بالإضافة إلى الكشف عن اتجاهاتهم حول مدى اهتمام مؤسساتهم الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة بهم، وتحقيق مستويات عالية من الولاء لديهم، والتعرف عن مدى اهتمام هذه المؤسسات بهذا المفهوم المتمثل أساسا في الولاء التنظيمي، هذا الأخير الذي أصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها من أجل إكسابه لموظفيها، وكذا الكشف عن تصوراتهم حول مدى وضعه ضمن أولويات خططها وإستراتيجياتها، وهذا لأن ضمان بقاء واستمرار هذه المؤسسات في ظل البيئة المتغيرة والمنافسة الشرسة التي تشهدها المؤسسات الصحية مرهون بمدى توفرها على موارد ورأسمال طبي كفاء وملتزم من جهة ومدى قدرتها على تقديم خدمات صحية راقية بمواصفات عصرية وذات جودة عالية تستجيب لتطلعات الزبائن (المرضى) وتلبي احتياجاتهم من جهة ثانية، هذا بالإضافة إلى التعرف عن كثب عن

مدى مشاركة الأطباء في إعداد هذه الإستراتيجيات ومدى تمكنهم من المساهمة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات التي تسهم في تسهيل أداء مهامهم وتحسين وضعيتهم، وكذا الكشف عن طبيعة العلاقات والتفاعلات الحاصلة والسائدة بين الأطباء مع زملائهم وبينهم ورؤسائهم، والتطلع عن مدى وجود توافق وموائمة بين أهدافهم وأهداف مؤسساتهم، مع إبراز مدى توفر بيئة تنظيمية صحية متوازنة تركز على العمل الجماعي وتدعم روح الفريق وتشجع الشعور بالثقة المتبادلة. وقد عالجتنا هذا المحور من خلال التطرق إلى ثلاث أبعاد رئيسية تمثلت فيما يلي: البعد التنظيمي، البعد الاتصالي، البعد الاجتماعي، وقد تضمن هذا المحور 31 عبارة/فقرة وزعت على 03 مجالات (مؤشرات) رئيسية، أعطت الفرصة لقياس أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والتي كانت على النحو التالي:

- **البعد التنظيمي:** كان الهدف من التطرق لهذا البعد هو التعرف على كيفية توظيف الاتصال من قبل الإدارة العليا بغرض تحقيق الانسجام والتوافق بين أنشطة المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وبين متطلبات الأطباء، والتي تظهر بدءا بعملية التوظيف، هذه العملية التي تقوم على استقطاب أفضل الكفاءات الطبية المتمرسية اللذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة المطلوبة، والكشف ما إذا كانت قائمة على أسس موضوعية أم لا، كما يهتم هذا البعد بالكشف عن مدى وضوح أهداف المؤسسة ومدى تطابقها مع أهداف الأطباء، هذا بالإضافة أيضا إلى التعرف على مدى وضوح الأدوار والمهام المسندة للأطباء، الأمر الذي يؤدي إلى دفعهم لبذل الجهود من أجل تأدية مهامهم على نحو مرض ليوكب أهداف المؤسسات الصحية.

- **البعد الاتصالي:** كان الهدف من التعرض لهذا البعد هو التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة بالاتصال ودوره الفعال في حل مختلف المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصحية سواء العمومية أو الخاصة والتي يمكن أن تقف عائقا أمام تحقيقها لأهدافها وغاياتها التنظيمية، وكذا التعرف على مدى حرصها على بناء منظومة اتصالية فعالة من عدمه.

كما يهتم هذا البعد أيضا بالتعرف على طبيعة الاتصالات السائدة بالمؤسسات محل الدراسة (أنواع الاتصال، وسائله، أساليبه...)، وعلى مدى حرص هاته المؤسسات على توفير المعلومات وضمان تدفقها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يسهل على الأطباء تنفيذ مهامهم وقيهم الوقوع في أي أخطاء ناتجة عن وجود نقص أو شح في المعلومات والذي يمكن أن يسيء لأخلاقيات

المهنة ويمكن أن يهدد حياة الأفراد ويؤثر على صحتهم، هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى تشجيع المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة للاتصالات وضمان مرونتها وانسيابها في كل الاتجاهات، وعيا منها بأن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات ونشرها، ويسهل عملية الوصول إليها، وهو ما يعطي فرصة لاتخاذ القرارات الصائبة المبنية على المعرفة الدقيقة بالواقع وبالمشكلات التي تطرحها بيئة العمل.

- **البعد الاجتماعي:** كان الهدف من إدراج هذا البعد هو التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال باعتباره وسيلة اجتماعية في خلق ديناميكية الجماعة والمساهمة في تحقيق التماسك والتناغم المستمر بين الأطباء مع بعضهم البعض وبين الأطباء ومسؤوليهم، وكذا التعرف على طبيعة العلاقات السائدة بينهم وعلى مدى وجود تقاهم متبادل بين المسؤولين والفاعلين التنفيذيين "الأطباء"، والكشف عن مدى توحيد وتكاتف الجهود لتبادل المعرفة والخبرات والتحامها في سبيل تحقيق الهدف الأسمى للمستشفى سواء العام أو الخاص والمتمثل أساسا في الحفاظ على صحة الأفراد وسلامتهم من مختلف الأمراض من جهة، وضمان تقديم خدمات صحية مرضية وذات جودة عالية من جهة ثانية، هذا بالإضافة إلى محاولة كشف مدى إيمان مفردات بحثنا بثقافة التعاون المتبادل وتشجيعهم للعمل بمبدأ الفريق، ومدى شعورهم بالالتزام والمسؤولية المشتركة، لأنها كلها مؤشرات إذا ما وظفت في جانبها الإيجابي سوف تعمل على تحفيز الأطباء على العطاء وبذل المزيد من الجهد من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة والعمل على تحسين صورة المؤسسات الصحية العمومية والخاصة وبناء سمعة جيدة لدى جمهورها الخارجي (المرضى)، الأمر الذي يسمح بتوفير بيئة عمل متماسكة ومستقرة بعيدة عن الصراعات والتوترات التي يمكن أن تزعزع ارتباط الأطباء بمؤسساتهم وولائهم لها، والتي يمكن أن تؤثر على سير العمل وعلى تنفيذهم الحسن لمهامهم.

**المحور الثالث:** شمل هذا المحور أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والمتمثلة في البعد التنظيمي، البعد التحفيزي، وقد تضمن هذا المحور (23) عبارة/فقرة وزعت على النحو التالي:

- **البعد التنظيمي:** شمل عدة مؤشرات (مجالات) وزعت على (11) عبارة.
- **المجال الأول:** خصص لقياس التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات بـ 03 عبارات من 32-

- المجال الثاني: خصص لقياس نمط القيادة بـ 04 عبارات من 35 - 38.
- المجال الثالث: خصص لقياس طبيعة التدريب بـ 04 عبارات من 39 - 42.
- البعد التحفيزي: شمل عدة مؤشرات (مجالات) وزعت على (12) عبارة.
- المجال الأول: خصص لقياس طبيعة الأجر بـ 04 عبارات من 43 - 46.
- المجال الثاني: خصص لقياس طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية بـ 04 عبارات من 47 - 50.
- المجال الثالث: خصص لقياس طبيعة الخدمات الاجتماعية بـ 04 عبارات من 51 - 54.

وقد كان الهدف من هذا المحور المتعلق بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، هو تقصي مدى ولاء الطاقم الطبي لمؤسساتهم الإستشفائية التي يزاولون بها نشاطهم سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، وذلك من خلال الكشف عن مدى رضاهم عن جملة الإجراءات الاتصالية المعتمدة من طرف القائمين على تسيير هذه المؤسسات، والمترجمة في مختلف الأنشطة والممارسات الاتصالية التي تظهر رغبة المسؤولين في الاحتفاظ بكوادرهم وكفاءاتهم الطبية المؤهلة المتوفرة لديهم، وتكشف عن سعيهم المتواصل لتوفير كل الإمكانيات والوسائل التي تسهم في إشباع حاجات الأطباء الشخصية والاجتماعية والمهنية، هذا بالإضافة إلى الكشف عن مدى اعتراف الأطباء بوجود محاولات للنهوض بالقطاع وتحسين وضعيتهم، والتعرف على مدى اقتناعهم بالجهود المبذولة من طرف مسيري هاته المؤسسات من أجل خلق بيئة عمل صحية تسهم في التخفيف من حدة الضغوطات المهنية التي يتعرضون لها يوميا، هذا بالإضافة إلى الكشف عن مدى رضاهم عن السياسات والأنظمة التحفيزية بنوعها المعنوية والمادية المتبعة كونها الأداة التي تثير دافعيتهم وتستخرج الطاقة الكامنة لديهم التي تثمر في ميلاد مستويات وإمكانيات راقية من العطاء، بل ويتمخض عنها شعورهم بالولاء واحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من بناء هاته المؤسسة. وقد تضمن هذا المحور 23 عبارة/فقرة وزعت على (02) بعدين رئيسيين عنيا بمعالجة هذا المحور، وقد تمثلا فيما يلي:

- البعد التنظيمي: كان الهدف من هذا البعد هو التعرف على مختلف العوامل التنظيمية التي تبرز اهتمام المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة بمواردها الطبية وتجسد سعيها الحثيث ورغبتها الحقة في تعزيز وتنمية ولاء طاقمها الطبي وكسب ودهم وتعزيز قدراتهم الوظيفية، وذلك من خلال التعرف على مدى تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات والكشف عن طبيعة هذه المشاركة



هل هي حقيقية أم أنها مجرد مشاركة شكلية؟، وقياس مدى رضا الأطباء عن القرارات المتخذة والكشف عن مدى شفافيته، مع التعرف على درجة الاستقلالية التي تمنحها هاته المؤسسات للأطباء في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعونها في أداء مهامهم، كما هدفنا من خلال هذا البعد إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر اعتمادا من طرف المسيرين ومعرفة مدى نجاعته وقدرته على تحقيق تغذية هادفة وأداء كفاء وكشف مدى تأثيره على سلوكيات الأطباء، هذا بالإضافة إلى الرغبة في التعرف على واقع التدريب والتعلم التنظيمي الذي يعطي فرصة للأطباء لتنمية مهاراتهم وصقل معارفهم وخبراتهم وتوسيع مدركاتهم.

- **البعد التحفيزي:** كان الهدف من إدراج هذا البعد هو التعرف على مختلف الأنظمة التحفيزية والتشجيعية بنوعها المادية والمعنوية المعتمدة من طرف المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، والكشف ما إذا كان توفرها واهتمام هاته المؤسسات بها يسهم ويزيد من تعلق الأطباء وارتباطهم بمؤسساتهم الصحية كونها تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والشخصية (الذاتية) أم لا، مع محاولة إبراز هل في الحالة العكسية في حالة وجود نقص في الاهتمام بهذه الحوافز هل يؤدي ذلك إلى دفعهم لتفكير في ترك المؤسسة والبحث عن مؤسسات منافسة تقدم مغريات أكثر جذب واستمالة، وهذا من خلال التعرف على الأجر الذي يتقاضاه الأطباء وهل يتناسب مع الجهد المبذول وهل يتكافئ مع راتب الأطباء الذين يزاولون عملهم في مؤسسات صحية منافسة تقدم نفس الخدمة، كما هدفنا من خلال هذا البعد أيضا إلى التعرف على مدى ملائمة الظروف الفيزيائية والمادية لبيئة العمل ومدى تأثيرها على أداء الأطباء وكفاءتهم في عملهم، وكذا التعرف على مدى مراعاتها الحفاظ على سلامتهم من الأخطار المهنية التي يمكن أن تعترضهم أثناء تأدية مهامهم، مع الوقوف على واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة للأطباء والتي تلبى متطلباتهم المادية والنفسية والاجتماعية وترفع روحهم المعنوية وتحقق ولائهم لمؤسساتهم.

**المحور الرابع:** شمل هذا المحور أبعاد المعوقات الاتصالية التي لها تأثير على تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والتي تم حصرها في المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات الشخصية، حيث تضمن هذا المحور (11) عبارة/فقرة كانت موزعة على (03) مؤشرات (مجالات) تمثلت فيما يلي:

- **المجال الأول:** خصص لقياس المعوقات التنظيمية بـ 03 عبارات من 55 – 57.

- **المجال الثاني:** خصص لقياس المعوقات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية بـ 04 عبارات من 58 - 61.
- **المجال الثالث:** خصص لقياس المعوقات الشخصية بـ 04 عبارات من 62 - 65.

اختص هذا المحور بتفحص المعوقات الاتصالية التي لها تأثير على تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، وقد كان الغرض من إدراج هذا المحور هو الوقوف على جملة المشكلات والتحديات الاتصالية والتنظيمية التي تقلل من فاعلية الاتصال وتؤثر على أداء الطواقم الطبية وتحول دون تحقيق طموحهم الوظيفي ودون تحقيق رضاهم وولائهم لمؤسساتهم والتي تدفعهم للتخمين في ترك المؤسسة التي يعملون بها وهجرتها دون رجعة، هذا بالإضافة إلى التعرف على جملة العوامل التي تتدخل في التأثير على عملية تبادل المعلومات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وعلى طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء الفريق الطبي، وقد تم تناول هذا المحور من خلال التركيز على ثلاث معوقات يمكن ذكرها على النحو التالي: المعوقات التنظيمية، والمعوقات التقنية، والمعوقات الشخصية، وقد تضمن هذا المحور 12 فقرة موزعة على الأبعاد سالفة الذكر.

- **المعوقات التنظيمية:** كان الهدف من التطرق لهذا البعد هو التعرف على مدى وجود خارطة تنظيمية واضحة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة توضح المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق الأطباء وتبين الصلاحيات الممنوحة لهم، والكشف عن ما إذا كان غموض الدور وعدم تحديد الصلاحيات يعتبران إحدى المسببات الرئيسية لضغوط النفسية والمهنية التي تواجه الأطباء في ممارسة مهامهم والتي تؤدي إلى زيادة تكلفتهم وإلهائهم بل وصرفهم عن القيام بمهمتهم الأساسية، هذا بالإضافة إلى قياس مدى تأثير القرارات والتصرفات المتخذة من قبل المشرفين على تسيير هذه المؤسسات الصحية على سلوكيات الأطباء وكشف هل هي تتسم بالإجحاف أم لا، وتوضيح هل لتعدد المستويات التنظيمية والإدارية ولكبر حجم المؤسسة تأثير على مرور المعلومات واتخاذ القرارات، مع الكشف عن وجود مصلحة قائمة بذاتها مختصة في الاتصال أم لا.

- **المعوقات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية:** كان الهدف من التعرض لهذا البعد هو التعرف على المشكلات المتعلقة بالوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على جودة التواصل فيما بينهم وتأثير على تحقيق رضاهم من جهة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير في ذات الوقت على التزام الأطباء في أداء مهامهم بالكفاءة والفعالية التي تقتضيها متطلبات الخدمة الصحية من جهة ثانية، وذلك من خلال الرغبة في التعرف على مدى حرص المؤسسات الإستشفائية

سواء العمومية أو الخاصة على تفقد الوسائل والآلات والأجهزة ذات الاستعمال اليومي ومدى قيامها بصيانتها بشكل دوري حفاظا عليها من التهاك، وكذا التعرف على مدى استعداد المؤسسة لاقتناء الوسائل والأجهزة المعتمدة على التكنولوجيات الحديثة في الاستعمال لتسهيل تبادل المعلومات وتوفير الوقت والجهد على مقدمي الخدمة الصحية، هذا بالإضافة إلى التعرف على مدى نجاح هاته المؤسسات في اختيار وسيلة الاتصال الملائمة والمساعدة على نشر المعلومات والبيانات وتبادلها.

- **المعوقات الشخصية:** كان الهدف من إدراج هذا البعد هو التعرف على المعوقات المتعلقة بالقائم بالاتصال وبمقتلي الرسالة أيضا أو ما يطلق عليه بطرفي العملية الاتصالية، وذلك من خلال التعرف هل لاختلاف القيم والإطار المرجعي والثقافي للمسيرين وأعضاء الطاقم الطبي دور في إعاقة الاتصال وإحداث فجوات اتصالية بين المسيرين والأطباء وبين الأطباء أنفسهم، وكذا الرغبة في الكشف ما إذا كان للاتجاهات السلبية وكثرة الصراعات والشائعات السائدة بين الأطباء زملائهم تأثير على استقرارهم في وظائفهم وتفكيرهم في ترك العمل بالمؤسسة، هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى تمتع مسيري هاته المؤسسات بقابلية على التواصل ومدى ابتعادهم عن احتكار المعلومات، مع الكشف أيضا هل وجود قصور في مهارات الاتصال لدى القائم بالاتصال يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة وعلى نوعية الثقة المتداولة داخل بيئة العمل.

### 2.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للمحاور المتضمنة في أداة الدراسة:

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من مختلف المؤسسات المدروسة، وقصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة، فقد استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences V20" الذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS V20، وذلك من أجل الاستفادة من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات الإحصائية يمكن ذكرها على النحو التالي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدام هذه الأساليب الإحصائية الوصفية في تحليل خصائص مفردات بحثنا السوسيوديمغرافية.
- **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لتحديد متوسط الترتيب لكل عبارة ووصف متغيرات الدراسة الأساسية.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه لتحديد مدى الانحراف والتشتت في إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها.
- معادلة طول الفئة: والتي استخدمت لقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والتي تم احتسابها استنادا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد مستويات المقياس}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

وبذلك يكون مدى كل مستوى على النحو التالي: من 0 إلى أقل من 0.4

المستوى المنخفض جدا: 1 - 1.8

المستوى المنخفض: 1.8 - 2.6

المستوى المتوسط: 2.6 - 3.4

المستوى المرتفع: 3.4 - 4.2

المستوى المرتفع جدا: 4.2 - 5

جدول رقم (14): يوضح قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارة.

التقييم	درجة الموافقة	قيمة متوسط الدرجات
منخفض جدا	معارض بشدة	من 1 إلى 1.8
منخفض	معارض	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 إلى 4.2
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة - استمارة الاستبيان-.
- معامل الارتباط: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson" لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة أي العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

- معامل سبيرمان: تم استخدام معامل سبيرمان "Spearman" الذي يعد من أشهر أنواع معاملات التوافق التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين والذي يكون محصور بين  $-1$  و  $1$ ، ويتم الحكم على قوة العلاقة بين المتغيرين استنادا إلى الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح قيمة معامل التوافق.

اتجاه العلاقة	قيمة معامل التوافق
علاقة طردية تامة	1+
علاقة طردية قوية	من 0.7 إلى أقل من 1+
علاقة طردية متوسطة	من 0.4 إلى أقل من 0.7
علاقة طردية ضعيفة	من 0 إلى أقل من 0.4
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	من 0 إلى أقل من -0.4
علاقة عكسية متوسطة	من -0.4 إلى أقل من -0.7
علاقة عكسية قوية	من -0.7 إلى أقل من -1
علاقة عكسية تامة	1-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### 3.1. الاختبارات المتعلقة بأداة القياس:

بعد انتهاء الباحثة من صياغة استمارة الاستبيان في شكلها الأولي، كان لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

#### 1.3.1. اختبار صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة قبل إعداد استمارة الاستبيان في صورته النهائية بتصميم نموذج للاستمارة الاستبيان في شكله الأولي، وعرضه على مجموعة من الأساتذة (المحكمين) من أهل الاختصاص والخبرة من أجل تحكيمه، واللذين قدر عددهم ب (04) أربعة أساتذة، إثنان من قسم علوم الإعلام والاتصال وإثنان من قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد الشريف مساعدي -سوق أهراس- واللذين أسماؤهم موضحة في الملحق رقم (13)، وهذا قصد إعطاء رأيهم بخصوص مدى صدق ووضوح فقرات الاستبيان من حيث الصياغة ومدى ملائمتها لقياس أبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة، ومدى توافقه مع تساؤلاتها وأهدافها، وتقديم أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وبعد مدة قدرت

بحوالي شهر تم استرجاعه من طرف المحكمين ليتم إجراء التعديلات عليه بناء على الملاحظات التي أوردوها، والتي تركزت معظمها حول:

- وجوب تقليص عدد العبارات التي قدر عددها في المرة الأولى بـ (94عبارة) لأن هذا العدد حسب رأيهم كبير ويمكن أن يجعل المستجوب عرضة للملل ولعدم الالتزام بالإجابة على كل العبارات المدرجة في الاستبيان، وهو الأمر الذي جعلنا نقلصه إلى (65عبارة)، وقد توقفت الباحثة عند هذا العدد أو الكم من العبارات لكي لا تقعد استمارة الاستبيان قيمتها وتحدد عن الهدف الذي اختيرت من أجله، وهو تغطية جميع جوانب الموضوع بكل أبعاده ومؤشراته.
- الابتعاد قدر الإمكان عن استخدام العبارات المركبة لكونها قد تحمل في طياتها نفس المعنى، أو لكونها تحتل في جزئها الأول إجابة وفي جزئها الثاني إجابة أخرى تختلف تماما عن سابقتها.
- تقادي تكرار بعض العبارات التي تحمل نفس المعنى والتي سوف تؤدي إلى نفس النتيجة في الأخير.
- إعادة صياغة بعض العبارات ليكتمل معناها ولتصبح مفهومة وواضحة لدى كل المبحوثين.

بعد الأخذ بهذه الملاحظات التي قدمها المحكمين قامت الباحثة بإعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية ليصبح قابل للنزول به إلى الميدان وليتم توزيعه على المبحوثين، مع الحرص على أن تكون عبارات الاستبيان مفهومة وواضحة ومختصرة ومناسبة للموضوع.

### 2.3.1. اختبار ثبات أداة الدراسة:

يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة في أي دراسة مهما كان نوعها بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ "Crombach Alpha" وذلك لتمكين الباحث من قياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة من جهة، والوقوف على درجة صلاحيتها ومدى موثوقية نتائجها التي سوف تعتمد في هذه الدراسة الميدانية من جهة ثانية، حيث كلما كان معامل ألفا كرونباخ "Alpha Crombach" (0.60) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المعتمد.

قامت الباحثة من التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الثبات: ألفا كرونباخ "Alpha Crombach"، الذي طبق على عينة استطلاعية مصغرة اختيرت بشكل عشوائي، أين تم أخذ 26 مفردة/طبيب (تحمل نفس الخصائص والسمات) من مفردات مجتمع بحثنا الذي قدر عدده بـ 267 طبيب في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعها سواء العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية

سوق أهراس مجال دراستنا، وقد تم الاكتفاء بهذا العدد في اختيار العينة الاستطلاعية لعدم تحديد نسبة معينة ومنطق عليها من قبل المختصين في التحليل الإحصائي، حيث اقتصرت الباحثة على اختيار عدد صغير لكي لا يتأثر العدد الأصلي لمفردات مجتمع بحثها، ولكي تبقى النتائج المتوصل إليها ممثلة خاصة في ضوء اعتمادنا على أسلوب المسح الشامل بدل المسح بالعينة.

وعليه فقد قدر حجم العينة الاستطلاعية في المؤسسات الإستشفائية العمومية بـ 20 مفردة/طبيب قسمت بالتساوي بين هاته المؤسسات (مستشفى كعرار السبتى 07 أطباء، مستشفى ابن رشد 07 أطباء، مستشفى هواري بومدين 06 أطباء)، بينما قدر حجمها في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بـ 06 مفردات/أطباء (مصحة ابن سينا 03 أطباء، مصحة المنار 03 أطباء)، وهذا قصد الوقوف على مدى ثبات وصلاحية استمارة الاستبيان لتوزيع على العينة الأصلية في شكلها النهائي، وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدولين التاليين رقم (16) ورقم (17):

**جدول رقم (16):** يبين صدق وثبات أداة الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			اسم المؤسسة
معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.92	0.85	65	0.89	0.80	65	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

**جدول رقم (17):** يوضح صدق وثبات أداة الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة معا.

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Crombach لكلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.86	0.74	65	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتبين من خلال الجداول المعروضة أعلاه، بأن معامل الثبات ألفا كرونباخ " Alpha Crombach " لاستمارة الاستبيان الموزعة على عينة من المبحوثين (الأطباء) في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس قد ورد بقيمة (0.74) وهي قيمة ثبات عالية

تشير إلى وجود ترابط بين عبارات استمارة الاستبيان، وإلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد استخدام نفس المقياس مرة أخرى، حيث لاحظنا بأن معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Crombach" قد بلغ في المؤسسات الإستشفائية العمومية قيمة (0.80)، في حين نجد بأن معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Crombach" في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد قدر بقيمة (0.85) وهي تعتبر قيم مرتفعة كونها تفوق النسبة المقبولة إحصائياً 0.60، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استمارة الاستبيان مرتفعة وصالحة للتطبيق الميداني للدراسة، أما بالنسبة لمعامل الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات فقد ورد بقيمة (0.89) بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية، بينما ورد بقيمة (0.92) بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة، أما معامل الصدق بالنسبة لكلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة معا فقد ورد بقيمة (0.86)، وهو ما يؤكد على أن محاور الدراسة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل، وهو ما يدل في نفس الوقت على أن المبحوثين فهموا العبارات واستجابوا لاستمارة الاستبيان بنفس الكيفية التي تقصدها الباحثة.

## 2. المقابلة:

تعتبر المقابلة هي الأخرى من أهم أدوات جمع البيانات والتي بفضلها يمكن الحصول على كم هائل من المعلومات حول آراء وتصورات المبحوثين خاصة إذا ما أدرك الباحث كيفية توظيفها وأتقن حسن استغلالها، وتعرف المقابلة على أنها: "أسلوب منظم يقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية والمنهجية والتي تنظم لقاءات وتذيع الحوار في إطار الأهداف البحثية لتنظيم المقابلة"<sup>1</sup>.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة كأداة تدعيمية، مكملة ومساعدة لم تقل أهمية عن الأداة الأساسية للدراسة كونها ساعدتنا كثيراً في الحصول على معلومات إضافية وتغطية الموضوع من جميع الجوانب التي لم تتمكن استمارة الاستبيان من تغطيتها والإحاطة بها، حيث استعانت الباحثة ببعض الإجابات التي صرح بها مسيري هاته المؤسسات في تحليل ومناقشة استمارة الاستبيان التي وزعت على فئة الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وبما أن المقابلة تتضمن عدة أنواع منها المقابلة الموجهة، والمقابلة النصف الموجهة، فإن النوع الذي اختارت الباحثة الاعتماد عليه في هذه الدراسة هي المقابلة النصف موجهة التي يترك فيها هامش من الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة الموجهة له من طرف الباحث.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 392.



## 1.2 المقابلة النصف موجهة:

عرفت المقابلة النصف موجهة بأنها: "المقابلة التي يستخدم فيها الباحث الأسئلة العامة بطريقة حرة غير موجهة، في شكل إثارة للعديد من النقاط والخلفيات المختلفة للنقطة المبحوثة، قصد استكشاف جوانبه الغامضة"<sup>1</sup>.

تم إجراء هذه المقابلة مع الطاقم التسييري (المديرين ورؤساء المصالح) ونهدف من وراء استخدام هذه الأداة التدعيمية إلى التعرف على الإستراتيجية والإجراءات الاتصالية المعتمد عليها من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس في تعزيز ولاء الأطباء، وكذا الكشف عن المعوقات التي تحول دون ذلك، انظر الملحق رقم (14) يوضح دليل المقابلة، وقد تضمنت هذه الأداة أربعة محاور تمثلت فيما يلي:

**المحور الأول:** تضمن البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين: اسم ولقب المبحوث، السن، الوظيفة، والمستوى التعليمي.

**المحور الثاني:** عني هذا المحور بتفحص الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء.

**المحور الثالث:** تعلق هذا المحور بتفحص الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء.

**المحور الرابع:** كان الهدف من هذا المحور هو التعرف على المعوقات الاتصالية التي تواجه القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس والتي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء.

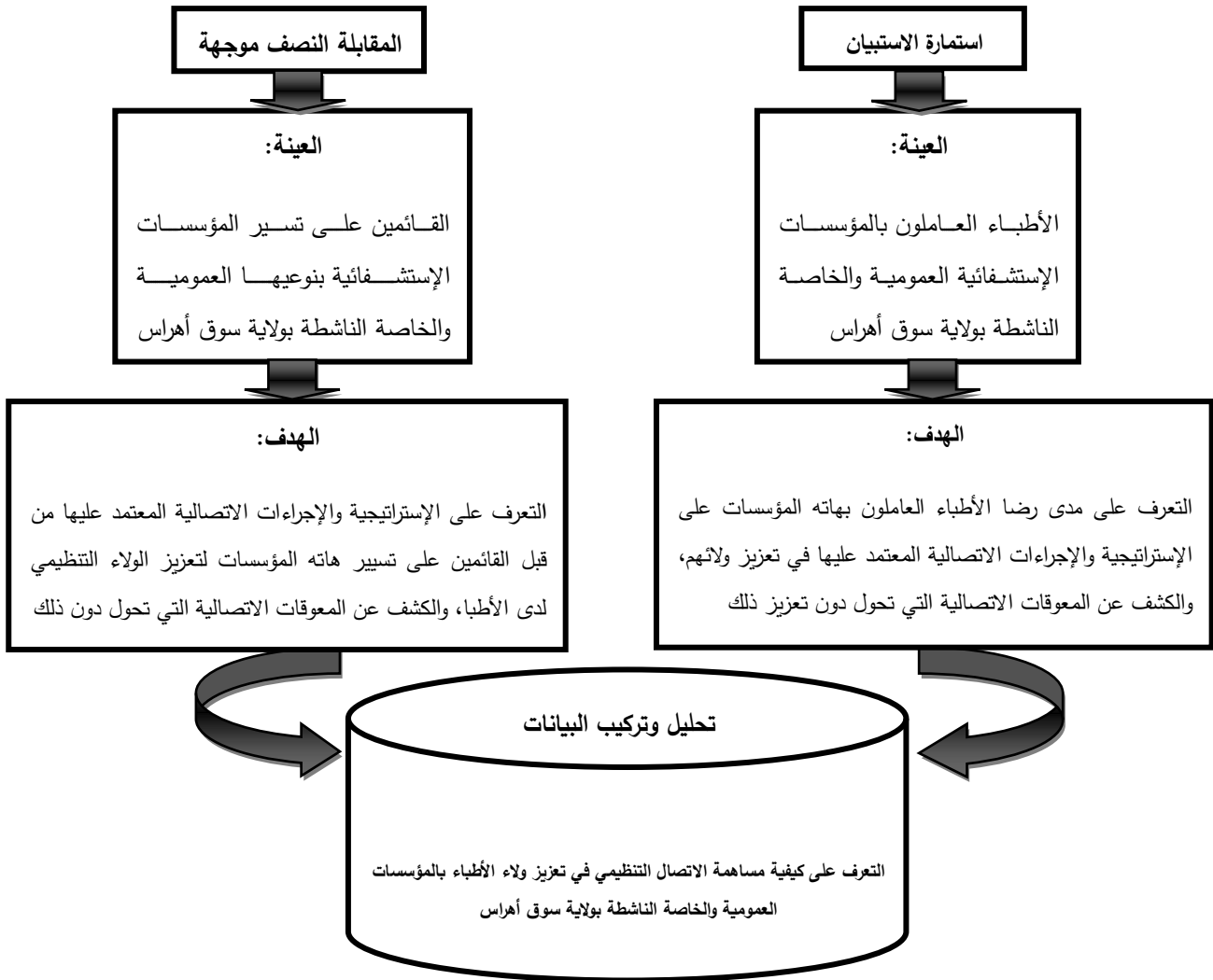
<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 216.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

جاءت هذه المرحلة لتفريغ وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها، ومن هذا المنطلق وبالنظر للاعتبار القائم على مدى أهمية هذه المرحلة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث، تم ترتيب نتائج الدراسة وفي مرحلة لاحقة تركيبها حتى يتسنى لنا استخلاص النتائج التي ستمكننا من الإجابة على مجموع التساؤلات التي تقوم عليها الدراسة، وبهذا احتوى هذا الفصل على مجموعة من الخطوات يمكن التعرف عليها من خلال الخطة التالية:

الشكل رقم (12): مخطط توضيحي للطريقة المتبعة في تحليل واستخلاص نتائج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

## 1. تحليل ومناقشة نتائج استمارة الاستبيان:

لقد تم جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وذلك على النحو التالي:

## المحور الأول: تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير البيانات السوسيوديمغرافية

تعتبر البيانات السوسيوديمغرافية أو ما يطلق عليها في دراسات أخرى البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين على مستوى المؤسسات محل دراستنا - المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس- إحدى المعطيات الأساسية التي لا ينبغي تخطيها وتجاهلها، كونها تقدم معلومات على جانب كبير من الأهمية للباحث، فهي تساعده في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم، وتمكنه من الاعتماد عليها كمؤشرات لتحليل البيانات والمعطيات الميدانية، وهذا بحسب ما يتطلبه موضوع دراسته وأهدافها، وهو حال دراستنا التي هدفت من خلال إدراج هذا المحور إلى التعرف على خصائص وسمات المبحوثين (الأطباء)، وكذا التعرف على مدى تأثير هذه البيانات على متغيرات دراستنا، مستنديين في ذلك إلى العديد من الدراسات والتقارير والإحصائيات التي أوضحت تأثير بعض البيانات السوسيوديمغرافية أو كما أطلقوا عليها البيانات الشخصية (متغير الجنس، السن، الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية ...) على متغيرات دراستنا.

ومن هذا المنطلق فقد اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات السوسيوديمغرافية ضم (06) ستة أسئلة تتعلق ب: الجنس، السن، الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية، طبيعة المنصب الوظيفي، ونوع المؤسسة الإستشفائية المنتمي إليها، والجدول أسفله رقم (18) يوضح توزيع مفردات مجتمع بحثنا حسب الخصائص السوسيوديمغرافية.

جدول رقم (18): يوضح توزيع مفردات مجتمع بحثنا حسب الخصائص السوسيوديمغرافية.

المجموع		المؤسسات الإستشفائية الخاصة		المؤسسات الإستشفائية العمومية		البيانات السوسيوديمغرافية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الجنس
%75	178	%63	19	%77	159	إناث
%25	59	%37	11	%23	48	ذكور
<b>%100</b>	<b>237</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>207</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	السن
%12	29	%13	04	%12	25	أقل من 30 سنة
%36	85	%40	12	%35	70	من 30 إلى 45 سنة
%30	70	%30	09	%30	59	من 45 إلى 50 سنة
%22	53	%17	05	%23	46	من 50 سنة فما فوق
<b>%100</b>	<b>237</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الأقدمية في العمل
%34	80	%13	04	%37	73	أقل من 5 سنوات
%27	63	%37	11	%25	52	من 5 إلى 10 سنوات
%20	48	%30	09	%19	37	من 10 إلى 15 سنة
%19	46	%20	06	%19	38	أكثر من 15 سنة
<b>%100</b>	<b>237</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
%43	101	%33	10	%44	96	أعزب
%50	119	%57	17	%49	100	متزوج
%06	15	%10	03	%06	12	مطلق
%01	02	%00	00	%01	02	أرمل
<b>%100</b>	<b>237</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	المنصب الوظيفي
%44	104	%23	07	%47	94	طبيب عام
%56	133	%77	23	%53	106	طبيب مختص
<b>%100</b>	<b>237</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	نوع المؤسسة الاستشفائية
%83	197	%00	00	%95	190	عمومية
%10	23	%77	23	%00	00	خاصة
%07	17	%23	07	%05	10	الإثنين معا
<b>%100</b>	<b>237</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الميدانية.

## 1. تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير الجنس:

يعتبر الجنس واحد من أهم المتغيرات السوسيوديمغرافية التي يعتمد عليها الباحث في تحليله للبيانات المتعلقة بالمبحوث، والذي يتمثل في تحديد نوع الفرد العامل بالمؤسسة، وقد تم الاعتماد على هذا المتغير في هذه الدراسة لمعرفة أي الجنسين غالب في هذه المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة (ذكور أم إناث) والتعرف على مدى تأثير الاختلافات الجنسية على الولاء التي قد لا تعود إلى طبيعة الجنس نفسه، وإنما قد تعود إلى الوظائف المختلفة التي يميل الرجال والنساء للقيام بها، لأن بعض الأعمال والمهن تتطلب توفر اليد العاملة من الرجال أكثر من النساء والعكس صحيح، ويرجع ذلك لوجود العديد من العوامل الثقافية والاجتماعية (العادات والتقاليد) المتحكمة في ذلك، واختلاف التركيبة النفسية والمادية لكل من الذكور والإناث.

يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات بحثنا حسب الجنس، وهذا للكشف عن أي الجنسين متواجد بقوة في المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة.

**فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية:** فقد بلغت نسبة الذكور المتواجدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية 23% أي ما يعادل 48 طبيب، في حين بلغت نسبة الإناث 77% أي ما يعادل 159 طبيبة.

**أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة:** فقد بلغت نسبة الذكور نسبة 37% أي ما يعادل 11 طبيب بينما بلغت نسبة الإناث 63% أي ما يعادل 19 طبيبة.

بناء على بيانات هذا الجدول الإحصائي يتضح لنا أن المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بنوعها العمومية والخاصة قد اشتملت على كلا الجنسين وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة الذي يقتضي توفر اليد العاملة من الجنسين لتقديم العلاج، وتلبية احتياجات الأسر المحافظة التي تفضل أن يتم معاينة المرأة والكشف عنها من طرف النساء (طبيبات) عوض الرجال خاصة في المصالح المتخصصة في طب النساء والتوليد، فقد لاحظنا في هذه الدراسة بأن نسبة الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور، وتعزو الباحثة هذا الحضور القوي للعنصر النسوي في هذه المؤسسات مجال الدراسة للتغيير الذي طرأ على الجانب السوسيوثقافي للمجتمع الجزائري المحتضن لهذا النوع من المؤسسات ذات الطبيعة الصحية، كما يمكن إرجاع مرد ذلك أيضا لكون أن نسبة الإناث في

المجتمع أكبر، ولأن الإناث لديهم قدرات اتصالية أكبر وأفضل من فئة الذكور، ناهيك عن كون أن العمل أو مواصلة الدراسة اليوم لم يعدا يقتصران على جنس واحد فقط، فالسنوات الأخيرة شهدت تنامي ظاهرة خروج المرأة للعمل واقتحامها لعالم الشغل ولجميع مجالات وميادين العمل ومنافستها للرجل في الحياة المهنية والعملية، رغبة منها في تقاسم الأعباء معه وإزالة الفوارق بينها وبينه وإقرار مبدأ المساواة بين الجنسين، فإثبات ذاتها أهلها إلى الإصرار على إكمال الدراسات العليا والتفوق في الدراسة، فوجود المرأة أصبح يتمركز بصفة كبيرة في المهن التي تتناسب وأنوثتها، والتي تلقى بدورها استحسانا من المجتمع، وبالخصوص المهن الإنسانية النبيلة كالصحة والتعليم والإدارة كونها لا تتطلب مجهود بدني، وفي هذا السياق فقد أكد رئيس الحكومة "أيمن بن عبد الرحمان" خلال مشاركته في المؤتمر الدولي المنظم حول المرأة على أن "اليد العاملة النسائية تجاوزت في بعض القطاعات نسبة 50%، لاسيما قطاعات الصحة والتربية والتعليم، مشيرا إلى أن المهن التي كانت في وقت قريب حكرا على الرجال، سجلت منحنى تصاعديا في توظيف العنصر النسوي، فقد فتح الباب أمامها لتولي العديد من المسؤوليات والمناصب القيادية"، فقد أشارت الإحصائيات الخاصة بسنة 2022 بأن قطاع الصحة يستقطب نسبة 44% من مجموع القوى العاملة، فمن بين 1.97 مليون امرأة جزائرية عاملة، ثمة 853 ألف امرأة تتشط في قطاع الصحة وحده<sup>1</sup>، وهذا طبعا على خلاف الرجال الذين أصبحوا يتركون مقاعد الدراسة في وقت مبكر، حيث نجدهم حتى ولو أكملوا دراستهم فإنهم يبتعدون عن دراسة الطب لكونه من التخصصات طويلة الأمد، وهو الأمر الذي جعل النساء حاضرين في كل القطاعات منها القطاع الصحي، وجعلهم أكثر استقرارا في وظائفهم وولاءا لمؤسساتهم مقارنة بالذكور الذين يميلون نحو حب التغيير.

## 2. تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير السن:

يعد تحديد السن من بين السمات السوسيوديمغرافية المهمة المحددة لخصائص العينة المدروسة الذي لا يمكن تجاهله لكونه يتحكم في فعالية الموظف وعطائه وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه، ويقصد بالسن في هذه الدراسة عمر الأطباء الذين يزولون عملهم بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، وقد قمنا باعتماده في دراستنا لأنه لكل مرحلة عمرية اهتمامات وحاجات محددة.

يتضح بناءا على بيانات الجدول الكمية أعلاه والمتعلقة بتوزيع أفراد مفردات بحثنا حسب متغير السن، أن هناك تنوع في الفئات العمرية المتواجدة على مستوى المؤسسات ميدان دراستنا، إلا أن ما

<sup>1</sup> الجزائر: النساء يشكلن نصف القوى العاملة في قطاعات عدة، مقال منشور بتاريخ: 2022/07/30 على الرابط التالي: <https://www.alaraby.co.uk>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/10/01، على الساعة: 16:16.

لاحظناه هو أن التواجد الكبير للأطباء على مستوى هذه المؤسسات كان من نصيب الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-45 سنة.

فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية: فقد كانت الفئة العمرية المتواجدة بنسبة كبيرة ما بين 30-45 سنة بنسبة 35%، تليها الفئتين ما بين 45-50 سنة بنسبة 30%، و 50 سنة فما فوق بنسبة 23%، في حين نجد فئة أقل من 30 سنة قد جاءت بنسبة 12%.

أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة: فقد كانت الفئة العمرية الغالبة على مستوى هذه المؤسسة تنحصر ما بين 30-45 سنة بنسبة 40%، تليها الفئتين ما بين 45-50 سنة بنسبة 30%، و 50 سنة فما فوق بنسبة 17%، في حين نجد فئة أقل من 30 سنة قد جاءت بنسبة 13%.

يبدو انطلاقاً من المعطيات المبينة أعلاه بأن انحصار أعمار مفردات بحثنا في الفئة العمرية ما بين 30-45 سنة في كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس، راجع لسياسة هذه المؤسسات الرامية إلى توظيف طاقات شبابية تتسم بأنها متوسطة العمر، لأنه في هذه المرحلة العمرية يكون هنالك من الأطباء من هم حديثي الالتحاق بهذه المؤسسات وذلك بعد استيفاء تكوينهم في الجامعات والتوجه إلى الحياة العملية في القطاع الصحي، فهذه المرحلة العمرية تمثل مرحلة العطاء لأنها تجمع بين روح الحماس والخبرة، فالأطباء في هذا العمر يكونون في أوج عطائهم، بل والأكثر ارتباطاً وولاءاً لمؤسساتهم، هذا الأخير الذي يزداد عندهم بالنظر لارتباطاتهم العائلية التي تجعلهم أكثر تمسكاً بوظيفتهم، الأمر الذي يعيق حركيتهم الوظيفية ويجعلهم أكثر وعياً وإحتياطاً من خوض روح المغامرة بمورد رزقهم، وهو ما يرمي بثماره الإيجابية التي تنعكس على تحقيق أهداف هذه المؤسسات والارتقاء بمستوى الأداء على مستواها خاصة في ضوء توفر الظروف المادية والمعنوية المساعدة على تحقيق ذلك. وهو طبعا عكس الأطباء الأصغر سناً الذين يعتبرون الأكثر احتمالية للإقدام على ترك العمل بالمؤسسات الإستشفائية لاستقلاليتهم ولعدم وجود مسؤوليات عائلية واقعة على عاتقهم ولتوفر البدائل والفرص التي تسمح لهم بالحصول على وظائف أفضل براتب مرضي، ويتفق ما توصلنا إليه مع ما أورده "أحمد ماهر" في كتابه الموسوم بعنوان "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" بأن "هناك علاقة طردية بين السن والولاء التنظيمي، حيث كلما زاد سن الموظف قل معدل تركه للعمل، وقل معدل غيابه، وذلك

لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه، عكس الفرد الأقل سنا الذي يكون أكثر اندفاعية وأكثر طموح وإبداع<sup>1</sup>.

### 3. تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير الأقدمية في العمل (سنوات الخبرة المهنية):

يقصد بالأقدمية في العمل أو كما يسميها البعض بسنوات الخبرة المهنية، مدة الخدمة أو العمل التي أداها الأطباء في المؤسسة، أو هي الفترة الزمنية التي قضاها الأطباء في ممارسة مهامهم داخل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، حيث يعتبر هذا المتغير عنصر هام وفعال جدا في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، كما هو حال المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة مجال دراستنا، ويرجع ذلك لكونها غالبا ما تكون امتداد لإحساس الأطباء بالانتماء والولاء لمؤسساتهم وتعلقهم بها أم لا.

اتضح من خلال بيانات الجدول المبين أعلاه والذي يتعلق بتوزيع مفردات بحثنا حسب الخبرة المهنية أن عدد الأطباء الذين يحوزون على خبرة مهنية أقل من 5 سنوات في المؤسسات الإستشفائية العمومية هي الغالبة وهو عكس ما تم تسجيله في المؤسسات الإستشفائية الخاصة حيث تراوحت الخبرة المهنية للأطباء المتواجدين على مستواها ما بين 5 - 10 سنوات.

فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية: فقد قدرت الخبرة المهنية للأطباء الذين لا يتجاوز عملهم بالمؤسسة 05 سنوات نسبة 37% من مفردات بحثنا، لتليها الخبرة المهنية ما بين 5 - 10 سنوات بنسبة 25%، في حين نجد بأن نسبة الأطباء الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10-15 سنة، والذين تفوق خبرتهم 15 سنة قد قدرت بـ 19%.

أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة: فقد كانت أعلى خبرة مهنية مكتسبة لدى الأطباء ما بين 5-10 سنوات بنسبة 37%، ليليها الأطباء اللذين لديهم خبرة مهنية من 10-15 سنة بنسبة 30%، ثم الأطباء اللذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 20%، في حين نجد بأن نسبة الأطباء الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات قدرت بنسبة 13%.

يمكن تفسير هذه الاختلافات الواردة ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية (الأقدمية) للأطباء التي برزت منخفضة على مستوى المؤسسات الإستشفائية

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 202.



العمومية هو أن هذه الأخيرة تلجأ إلى فتح باب التوظيف كل سنة لملئ المناصب الشاغرة بعدد من الكوادر الطبية الجديدة بهدف التقليل من ندرة ونقص العدد في الأطباء الذي تعاني منه بعض التخصصات الطبية وهو الأمر الذي يفسر وجود أعداد كبيرة من الأطباء يفتقرون لخبرة مهنية طويلة نتيجة تعيينهم في السنوات الأخيرة لتعزيز العمل الطبي في هذه المستشفيات، وعليه وبناء على المعطيات الكمية الواردة والتي توضح أن أغلبية مفردات بحثنا في المؤسسات الإستشفائية العمومية لديهم خبرة مهنية لا تتجاوز (05) خمس سنوات، يمكن القول بأن أغلب الأطباء في هذه المؤسسات العمومية يفتقرون لمدة الخدمة الكافية التي تجعلهم يتمتعون بمستوى عال من الولاء لمؤسساتهم، مستندين في تبرير ذلك إلى ما قدمه بوشنان "Bouchanan" الذي أكد على "أن الثقة بالتنظيم وتشكل الولاء لدى الموظفين يبدأ بعد السنة الخامسة من التحاق الموظف بعمله، حيث يصبح الموظف يعمل دون كلل أو ملل لصالح المؤسسة، ليعلو بها ومعها"<sup>1</sup>، هذا ونفسر سبب ارتفاع الخبرة المهنية للأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية الخاصة التابعة لولاية سوق أهراس لتوفر الظروف المناسبة للعمل ولتضائل فرص حصول بعض الأطباء على منصب عمل بالمؤسسات الإستشفائية العمومية.

#### 4. تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير الحالة الاجتماعية:

يدل متغير الحالة الاجتماعية في هذه الدراسة على الوضع الاجتماعي لكل فرد من أفراد الطاقم الطبي بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، وذلك بتحديد خيار من بين الخيارات المتوفرة للحالة الاجتماعية والمتمثلة في تحديد ما إذا كان الطبيب أعزبا، أو متزوجا، أو مطلقا، أو أرملًا.

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول بأن فئة الأطباء المتزوجين هي الغالبة في كلا المؤسسات الإستشفائية سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص.

فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية: فقد جاءت على النحو التالي فئة الأطباء المتزوجين بنسبة 49% من مفردات بحثنا، لتليها فئة الأطباء العزاب بنسبة 44% من مفردات بحثنا، ثم فئة الأطباء المطلقين بنسبة 06% من مفردات بحثنا، ثم الأرمال بنسبة 01% من مفردات بحثنا.

<sup>1</sup> ختام عبد الله علي غنام، مرجع سبق ذكره، ص 40.

في حين نجد بأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة: قد جاءت فيها فئة الأطباء المتزوجين بنسبة 57% من مفردات بحثنا، أما فئة الأطباء العزاب فقد جاءت بنسبة 33% من مفردات بحثنا، بينما فئة الأطباء المطلقين فقد جاءت بنسبة 10% من مفردات بحثنا، ليليها فئة الأطباء الأرامل بنسبة 00% من مفردات بحثنا.

نلاحظ انطلاقاً من هذه المعطيات بأن هناك تقارب في النسب ما بين الأطباء المتزوجين والعزاب المتواجدين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، ويمكن تفسير هذا التقارب في العدد هو أن الأطباء العزاب يتأخرون في الزواج نتيجة انشغالهم بمواصلة إتمام دراستهم (دراسة الطب) التي تتطلب مكوثهم سنوات طويلة بالجامعة، ولاهتمامهم بتكوين أنفسهم وتوفير كل المتطلبات التي تجعلهم قادرين على خوض مضمار الزواج، إلا أنه على الرغم من التقارب الموجود بين فئتي الأطباء العزاب والمتزوجين إلا أنه يتضح لنا جلياً بأن فئة الأطباء المتزوجين هي الغالبة، ويرجع السبب وراء ارتفاع فئة الأطباء المتزوجين في كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا إلى استقرارهم المادي، وإلى رغبتهم في تحقيق الاستقرار النفسي الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الانتماء الأسري وتكوين عائلة مستقرة، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية لصعوبة الفصل بينهم، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق ما مع نتائج الدراسة التي قدمها "أحمد السويسي" والمعنونة "بتأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط-" والتي برر فيها سبب ارتفاع نسبة المتزوجين في المؤسسات الإستشفائية "هو شعور الفرد بالارتياح مادياً ومعنوياً وإحساسه بالاستقرار في بيئة عمله الأمر الذي يشجعه على الزواج، في حين أرجع سبب بقاء بعض الأطباء بدون زواج لحدائثة عهدهم بالمؤسسة وعدم تأقلمهم مع الجو الداخلي للمؤسسة، فهم في بداية تكوين أنفسهم لذلك يؤخرون الزواج"<sup>1</sup>.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن تواجد الجنسين (المرأة والرجل) مع بعضهم ولفترات طويلة أثناء أدائهم لمهامهم إضافة إلى كثرة لقاءاتهم الشبه يومية كفيل يجعلهم يختارون شريك حياتهم من الوسط الذي يعملون به، وفي هذا الصدد نجد بأن هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى أن الأطباء في المجتمع الجزائري يفضلون الارتباط بالمرأة العاملة في نفس المجال سواء الطب أو التمريض وذلك للقدرة

<sup>1</sup> أحمد سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

على تقاسم أعباء الحياة بالاشتراك بينهم ومن أجل النجاح في إيجاد نقاط التقاء بينهم، كونهم الأكثر معرفة بطبيعة عملهم من أي طرف آخر، والأكثر اطلاعا على خباياه، مثل دراسة "محمد هرماس" التي أكد فيها على "اتجاه الرجل في المجتمع الجزائري نحو الزواج بالمرأة العاملة، وخاصة في مجال الطب والتمريض، وفي الكثير من الأحيان يتم الزواج بين الزملاء في العمل"<sup>1</sup>.

##### 5. تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير المنصب الوظيفي:

يقصد بمتغير المنصب الوظيفي هو تحديد طبيعة ونوع المنصب الذي تتم على أساسه الممارسة الطبية (عام أو مختص) الخاص بكل طبيب منتسب إلى المؤسسات الإستشفائية بنوعها سواء العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس.

انطلاقا من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح لنا بأن فئة الأطباء المتخصصين هي البارزة في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس.

فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية: فقد جاءت فئة الأطباء المتخصصين بنسبة 53% من مفردات بحثنا، لتليها فئة الأطباء العامون بنسبة 47% من مفردات بحثنا.

في حين نجد بأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة: قد جاءت فيها فئة الأطباء المتخصصين بنسبة 77% من مفردات بحثنا، أما فئة الأطباء العامون فقد وردت بنسبة 23% من مفردات بحثنا.

نستنتج انطلاقا من البيانات المبينة أعلاه بأن مجموع الأطباء المتخصصين في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة قد فاق مجموع عدد الأطباء العامون، مع ترجيح الكفة لصالح المؤسسات الإستشفائية الخاصة مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، هذه الأخيرة التي بالرغم من توفرها على عدد من الأطباء المتخصصين إلا أنها لازالت تعاني من نقص ملحوظ لبعض الأطباء المتخصصين في بعض الاختصاصات، وهو عكس ما تحرص عليه المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي تكمن مركز قوتها في تميزها بتجميع الكفاءات الطبية المتخصصة في جميع الاختصاصات لتلبية احتياجات زبائنها واستمالتهم، ويعزى ذلك لإستراتيجية هاته المؤسسات الهادفة إلى توظيف كفاءات وكوادر طبية متخصصة قضت فترة زمنية طويلة في دراسة تخصص معين بشكل مفصل ودقيق، الأمر الذي يسهم في تلبية احتياجات زبائن هاته المؤسسات (مرضاها) وتحقيق رضاهم، خاصة أن هؤلاء يفضلون أن يكشف عليهم

<sup>1</sup> محمد هرماس، مرجع سبق ذكره، ص 275.

من طرف أطباء متخصصين لتمييزهم بالتشخيص الجيد والدقيق والقدرة على إيجاد الحلول والعلاجات المناسبة لمختلف الأمراض والأوبئة التي يعانون منها، وهو الأمر نفسه الذي يختصر الطريق أمام هاته المؤسسات في توصيل رسالة لزيائنها بأن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لتوفير طاقم طبي متخصص يشرف على تقديم خدمات صحية في المستوى لكل الأفراد والجماعات، فعلى الرغم من توظيف المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة للأطباء المتخصصين إلا أن هذا لا ينفي أهمية وجود الأطباء العامون إلى جانب الأطباء المتخصصين، ودورهم الفعال في تقاسم الأعباء المهنية مع الأطباء المتخصصين والتقليل من الضغط الواقع على عاتقهم.

**6. تحليل خصائص مفردات بحثنا وفق متغير نوع المؤسسة الإستشفائية المنتمي إليها (مؤسسة الانتماء):**

يقصد بمتغير نوع المؤسسة الإستشفائية هي تحديد طبيعة القطاع الذي تمارس في خضمه المؤسسات الإستشفائية نشاطها (مؤسسة إستشفائية عمومية أم خاصة)، والتي يعمل في إطارها الأطباء الذين يمثلون مفردات بحثنا المراد دراستهم.

انطلاقا من البيانات المقدمة أعلاه يتضح لنا بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية قد استحوذت على أعلى نسبة من الأطباء قدرت بـ 95% طبيب، مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي حظيت بنسبة 77% من الأطباء.

**فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية:** فقد ورد عدد الأطباء المتواجدين فيها بنسبة 95%، لتليها فئة الأطباء الذين يعملون بالتوازي بينها وبين المؤسسات الإستشفائية الخاصة بنسبة 05%.

**في حين نجد بأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة:** قد ورد فيها عدد الأطباء المتواجدين فيها بنسبة 77%، أما فئة الأطباء الذين يعملون بالتوازي بينها وبين المؤسسات الإستشفائية العمومية فقد وردت بنسبة 23%.

نلاحظ بناء على البيانات الواردة في الجدول أعلاه وجود نوعين من المؤسسات الإستشفائية، هما مؤسسات إستشفائية عمومية ملكيتها تابعة للدولة، ومؤسسات إستشفائية خاصة ملكيتها تابعة للخواص، وكلاهما ينشط في القطاع الصحي بدولة الجزائر وتابعا لمديرية الصحة والسكان التابعة لولاية سوق أهراس، ويكاملان بعضهما البعض من أجل تغطية الطلب على الخدمات الصحية التي هي في تزايد

مستمر خاصة في ضوء ارتفاع الكثافة السكانية للولاية التي قدرت سنة 2021 بـ 165609 مليون نسمة، وعليه وانطلاقاً من هاته البيانات الكمية يمكن القول بأن نسبة الأطباء المتواجدين في المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس (مستشفى كعرار السبتى، مستشفى ابن رشد، مستشفى هواري بومدين) قد وردت مرتفعة مقارنة بنسبة الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة (مصحة ابن سينا، مصحة المنار)، ويعزى ذلك في نظر الباحثة لكبر حجم المؤسسات الإستشفائية العمومية وتعدد هيكلها مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، الأمر الذي جعل تلك المؤسسات ذات الطبيعة العمومية تستوعب أعداد كبيرة من الأطباء مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، أما فيما يخص نسبة الأطباء الذين يعملون بالتوازي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة فقد وردت نسبتهم ضئيلة، حيث لاحظنا بأن الأطباء الأكثر إقبالاً على العمل في كلا المؤسسات بنوعها العمومية والخاصة هم الأطباء المتخصصين الذين يعملون بصفة دائمة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، ويمكن تفسير سبب إقبال الأطباء على العمل بالتوازي في كلا المؤسسات الإستشفائية الخاصة منها هو تقديم المؤسسات الإستشفائية الخاصة للعديد من المغريات المادية نتيجة حاجتها لهاته الأيدي الطبية المتخصصة لسد احتياجاتها في بعض التخصصات الشاغرة، وهذا ما يؤكد على استنزاف هاته المؤسسات لخبرة الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية باستمرار، كما يعزى سبب لجوء الأطباء للعمل في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لكون أن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه الأطباء اليوم لم يعد يكفيهم لتلبية حاجياتهم وحاجيات أسرهم، خاصة في ظل زيادة مسؤولياتهم وتعدد الحياة و كثرة متطلباتها، ناهيك عن غلاء المعيشة وصعوبتها، وهذا ما سوف نستعرضه بمزيد من التعمق والتفصيل في الجدول رقم (24) المعنون بالبعد التحفيزي وبالتحديد في الخانة الخاصة بطبيعة الأجر.

**المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس**

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي المعتمد في إقرار إستراتيجية اتصالية فعالة تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وذلك من خلال تفحص العديد من المؤشرات المتعلقة بالبعد التنظيمي، والبعد الاتصالي، والبعد الاجتماعي، وهذا بهدف الكشف عن مدى انتهاج مسيري هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة لاستراتيجيات تنظيمية تراعي جملة الجوانب والأبعاد سالفه الذكر، مع تبيان كيفية مساهمة ذلك في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء من عدمه، وذلك طبعاً من وجهة

نظر الأطباء العاملين في هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع الصحي الخدمي بنوعيه العمومي والخاص.

جدول رقم (19): يوضح أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد التنظيمي بمؤشراته ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

الترتيب	المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			العبارة	الترتيب
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب		
03	1.03	2.27	01	0.7	3.97	أعتبر سياسات التوظيف وانتقاء الأطباء واضحة	سياسة	01
02	0.96	3.73	03	0.62	3.94	تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة	التوظيف	02
01	0.52	04	02	0.53	3.97	تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الخبرة	والتعيين	03
---	1.15	3.33	---	0.61	3.96	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر سياسة التوظيف والتعيين		
03	0.96	3.73	03	0.41	1.85	يتم إشراكنا في وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة	وضوح الأهداف	04
04	1.09	3.57	02	0.94	2.33	يتم إعلامنا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وغاياتها		05
02	0.52	4	04	0.76	1.22	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المأمولة أثناء تأديتي لمهامي		06
01	0.89	4.73	01	0.43	2.38	يسهم تزويدنا بمعلومات عن أهداف المؤسسة في رفع الروح المعنوية ويعزز من ولائنا لها		07
---	1	4.01	---	1.27	2.38	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر وضوح الأهداف		
04	0.58	1.17	02	0.95	2.32	يوجد وصف وظيفي وتحديدا واضحا لواجبات ومهام العمل	تحديد المهام ووضوح الأهداف	08
01	0.55	4.03	04	0.63	1.18	تتوافق المهام الموكلة وقدراتي والإمكانيات التي توفرها المؤسسة		09
02	0.66	3.97	01	0.85	3.7	لدى الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها خارج وقت العمل		10
03	0.83	2.1	03	0.71	1.18	توفر لنا المؤسسة جداول عمل مرنة تسمح لنا بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية		11
--	1.4	2.82	---	1.31	2.09	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر تحديد المهام ووضوح الأدوار		
---	1.18	3.38	---	1.06	2.81	المتوسط الحسابي الإجمالي للموافقة على العبارات الخاصة بالبعد التنظيمي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

تبين المعالجة الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه البيانات المتعلقة بالبعد التنظيمي باعتباره أحد أبعاد الاتصال التنظيمي والإستراتيجية الاتصالية على حد سواء، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه الأطباء نحو البعد التنظيمي من خلال كل من مؤشرات التي اخترناها، والمتعلقة بسياسة التوظيف والتعيين، ووضوح الأهداف، تحديد المهام ووضوح الأدوار، بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وردت بمستوى استجابة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.81، وبانحراف معياري قدر بـ 1.06، في حين نجد بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد وردت بمستوى استجابة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.38، وبانحراف معياري قدر بـ 1.18، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

### 1. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس نحو مؤشر سياسة التوظيف والتعيين:

تعتبر عملية التوظيف في جميع المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة على وجه التحديد على قدر كبير من الأهمية، كونها تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية في العملية الإدارية التي تلجأ إليها هاته المؤسسات من أجل اختيار وانتقاء أفضل الكوادر الطبية المؤهلة والمناسبة لشغل المنصب الوظيفي المعلن عنه، والمتمكنة والقادرة على أداء مختلف المهام والأدوار المنوطة بهم، لذا فنجاح هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وبناء سمعة طيبة لدى زبائنها (المرضى) يتوقف بالدرجة الأولى على حسن انتقاء وتوظيف أيادي طبية من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر سياسة التوظيف والتعيين المتبع في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 2.81 وبانحراف معياري قدر بـ 1.06 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.97 إلى 3.94) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.53 إلى 0.7)، حيث جاءت العبارة رقم (01) المتمثلة في (أعتبر سياسات التوظيف وانتقاء الأطباء واضحة في المؤسسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.7، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (03) مباشرة المتمثلة في (تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الخبرة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ

0.53 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (02) المتمثلة في (تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري قدر بـ 0.62 وبدرجة تقييم مرتفعة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر سياسة التوظيف والتعيين المتبع في المؤسسات الإستشفائية الخاصة والمتضمن هو الآخر (03) ثلاث عبارات قد بلغ 3.33 وانحراف معياري قدر بـ 1.15 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (2.27 إلى 4) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.52 إلى 1.03)، حيث جاءت العبارة رقم (03) المتمثلة في (تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الخبرة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري قدر بـ 0.52، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (02) مباشرة المتمثلة في (تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدر بـ 0.96 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (01) المتمثلة في (أعتبر سياسات التوظيف وانتقاء الأطباء واضحة في المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.27 وانحراف معياري قدر بـ 1.03 وبدرجة تقييم منخفضة.

بناء على المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر سياسة التوظيف والتعيين المتبعة في انتقاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وافقوا على نص العبارة رقم (01) والمتمثلة في (أعتبر عملية التوظيف وانتقاء الأطباء لسد المناصب الشاغرة تتسم بالوضوح)، والتي احتلت المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن هاته العملية بحسب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وبحسب ما أدلى به مسيري هاته المؤسسات تتم بطريقة نظامية وتتسم بالوضوح، فقد أكدت إجابات المسيرين في المؤسسات الإستشفائية العمومية خلال المقابلة الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم بأن أغلبية الأطباء العاملون يتم التحاقهم بالمؤسسات الإستشفائية العمومية عن طريق تنظيم مسابقات وذلك بعد استيفاء تكوينهم في الجامعات، أما بالنسبة للأطباء المختصون فيتم توظيفهم عن طريق الوصايا من الوزارة المختصة، هؤلاء المسيرين الذين أفادونا بأن عملية توظيف الأطباء يتم بناء على النقص الملحوظ للأطباء في بعض التخصصات، وبناء على احتياجات هذه المؤسسات الإستشفائية العمومية الناشطة بولاية سوق أهراس لأيدي طبية ذات خبرة



ومعرفة عالية بمتطلبات المهنة، كما أنها تتم بالاعتماد على المبادئ الأساسية للتوظيف والتي نصت عليها المادة رقم 03-06 المتعلقة بالتوظيف العمومية والتي أكدت على: "مبدأ الكفاءة ومبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ الحياد والموضوعية، كما شددت على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار واجب توفر الكفاءة في الوظائف العليا"<sup>1</sup>، فمراعاة هاته المؤسسات للمعايير التي يتم على أساسها انتقاء المترشحين والتي كما أفادنا مسيري هاته المؤسسات بأنها تتم وفقا لعدة شروط تتمثل في: ملائمة شعبة الاختصاص، تاريخ الحصول على الشهادة، الخبرة المكتسبة، نتيجة المقابلة مع اللجنة، وإتباعها طريقة التوظيف التي تتم على أساس تنظيم المسابقات، يعطي الفرصة المتساوية لكل مترشح مشارك في المسابقة إمكانية الظفر بمنصب عمل على مستوى هاته المؤسسات، ويسهم في بناء اتجاهات إيجابية لدى الأطباء بأن هاته المؤسسات الإستشفائية العمومية تعتمد في ظاهرها على مبدأ الشفافية والنزاهة، وهو ما اتفق مع ما أكد عليه مسيري هاته المؤسسات، الأمر الذي يسهم في بناء صورة حسنة وسمعة طيبة تجاهها ويسمح بتحقيق الرضا وبناء ولاء مبدئي تجاهها، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق إلى حد بعيد مع ما أورده الباحثان "عبد القادر بودي ونصيرة بن جيمة" في دراستهم الموسومة بعنوان "التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية" اللذين أكدا في خضمها على أن "قوانين الوظيفة العمومية تسعى جاهدة لحسن اختيار الموظفين من خلال النظر إلى جميع الجوانب المتعلقة بالمترشح من شهادات وخبرة وغيرها، وذلك حتى تعطي كل مترشح حقه في اجتياز المسابقة، وتحقيق العدل والمساواة، والابتعاد عن الغش والمحسوبية"<sup>2</sup>، وهو ما اختلف مع الطريقة المتبعة في توظيف الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، التي التزم الأطباء بشأنها اختيار عدم الموافقة في الإجابة عن نصها، ويعزى ذلك لأنه كما أفادنا مسيري هاته المؤسسات بأن عملية انتقاء الأطباء تتم بناءا على دراسة الملفات الموضوعية على مستوى مديرية تسيير الموارد البشرية دون اللجوء لتنظيم مسابقات، لأن هذا النوع من المؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة الخاصة مخير وليس مقيد بإتباع طريقة معينة في التوظيف مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية التابعة للتوظيف العمومي فهي مقيدة بضرورة مراعاة تطبيق القوانين واحترامها ومجبرة على إتباع جملة القواعد والإجراءات المنظمة لهذه العملية، لأن أي مخالفة لهذه القوانين يعرض المؤسسة المنظمة للمسابقة والمعلنة عن التوظيف لعقوبات ولاحتمالية إلغاء المسابقة بما فيها عملية التوظيف، هذه الطريقة (التوظيف) المعتمدة من طرف المؤسسات الإستشفائية الخاصة اعتبرها

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم بريش، أثر الرقمنة على حوكمة المرفق الصحي الجزائري ودورها في مواجهة الأزمات من المنظور القانوني (أزمة كوفيد 19 نموذجاً)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص 259.

<sup>2</sup> عبد القادر بودي، نصيرة بن جيمة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار -، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 257.

أغلب الأطباء بأنها تفتقر للوضوح، وترجح الباحثة هذه الإجابات لكون أن عدم قيام هاته المؤسسات بتنظيم مسابقات واعتمادها بدلها على طريقة دراسة الملفات يمكن أن يجعل عملية توظيف الأطباء الجدد عرضة لبعض الممارسات الأخلاقية التي لازالت تشوب عملية التوظيف والتي لازالت متجذرة في أغلب المؤسسات الجزائرية بما فيها المؤسسات الصحية كالتوظيف على أساس القرابة، والمحاباة، والعلاقات الشخصية وما إلى ذلك.

فعلى الرغم من الاختلاف الذي بدا واضحا في طرق التوظيف المعتمدة ما بين المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، إلا أن الأمر الذي يمكن التأكيد عليه انطلاقا من الإجابات التي أبداها المبحوثين هو أن كلا المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي سواء العمومي أو الخاص يعتمدان على معياري الخبرة والكفاءة كمحددتين أساسيين يتم على أساسهم حسن انتقاء واختيار الأطباء المناسبين لشغل المناصب المطلوبة، وهو مؤشر إيجابي ينم عن رغبة هاته المؤسسات في الحصول على أيادي طبية ماهرة وكفئة تساعد في تحقيق أهدافها التي يأتي على رأسها تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تحمي صحة الأفراد وتضمن سلامتهم وترتقي لتطلعات طالبيها.

## 2. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس نحو مؤشر وضوح الأهداف:

يلعب قيام المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة بالتركيز على توضيح أهدافها لدى جمهورها الداخلي وعلى رأسهم طاقمها الطبي دورا محوريا وهاما في تعزيز ولائهم وإشعارهم بقيمتهم وبدورهم الفاعل بداخلها، وأنهم جزء لا يتجزأ من بنائها وليسوا مجرد عدد معين منها فقط، مطلوب منهم بذل أقصى جهد لتحقيق أفضل مستويات الأداء كما ونوعا، وعليه فكلما زاد قيام هاته المؤسسات بتقديم وصف واضح لما ترمي لبلوغه من أهداف، وكذا قيامها بمشاركة الأطباء في مختلف العمليات التي تصبو لتحقيق غاياتها، كلما زاد فهم الأطباء لهذه الأهداف وزاد تقبلهم وتمثلهم لها.

بناء على المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر وضوح الأهداف في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 2.38 وبانحراف معياري قدر بـ 1.27 وهي تعتبر قيم منخفضة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.22 إلى 4.11) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.41 إلى 0.94)، حيث جاءت العبارة رقم (04) المتمثلة في (يسهم تزويدنا بمعلومات عن أهداف

المؤسسة في رفع الروح المعنوية ويعزز من ولائنا لها) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.11 وبانحراف معياري قدر بـ 0.43، وبدرجة تقييم مرتفعة، لتليها العبارة رقم (05) مباشرة المتمثلة في (يتم إعلاننا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وغاياتها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.33 وبانحراف معياري قدر بـ 0.94 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (06) المتمثلة في (يتم إشراكنا في وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.85 وبانحراف معياري قدر بـ 0.41 وبدرجة تقييم منخفضة، في حين نجد بأن العبارة رقم (07) والمتمثلة في (أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المأمولة أثناء تأديتي لمهامي) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.22 وبانحراف معياري قدر بـ 0.76 وبدرجة تقييم منخفضة جدا.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر وضوح الأهداف في المؤسسات الإستشفائية الخاصة والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 4.01 وبانحراف معياري 1 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.57 إلى 4.73) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.52 إلى 1.09)، حيث جاءت العبارة رقم (04) المتمثلة في (يسهم تزويدنا بمعلومات عن أهداف المؤسسة في رفع الروح المعنوية ويعزز من ولائنا لها) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.73 وبانحراف معياري قدر بـ 0.98، وبدرجة تقييم مرتفعة جدا، لتليها العبارة رقم (07) مباشرة المتمثلة في (أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المأمولة أثناء تأديتي لمهامي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.52 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (06) المتمثلة في (يتم إشراكنا في وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وبانحراف معياري قدر بـ 0.96 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (05) والمتمثلة في (يتم إعلاننا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وغاياتها) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وبانحراف معياري قدر بـ 1.09 وبدرجة تقييم مرتفعة.

استنادا إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر مدى وضوح الأهداف بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأنه على الرغم من اتفاق إجابات جل الأطباء سواء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على نص العبارة رقم (07) والمتمثلة في (أن قيام مؤسساتهم بتزويدهم بمعلومات عن أهدافها يسهم في رفع

روحهم المعنوية ويعزز من ولائهم لها) والتي نالت أعلى قيمة، إلا أن هذا لا يعني بأن كل المؤسسات الإستشفائية الناشطة في القطاع الصحي تولي أهمية كبيرة لمؤشر وضوح الأهداف وتعمل على تحديدها لدى أطبائها، حيث توصلنا بناء على إجابات مفردات مجتمع بحثنا في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعها على باقي العبارات المتمثلة في: العبارة رقم (04) والمتمثلة في (يتم إشراكنا في وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة)، والعبارة رقم (05) المتمثلة في (يتم إعلاننا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وغاياتها)، والعبارة رقم (06) المتمثلة في (أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المأمولة أثناء تأديتي لمهامي) بأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة تهتم أكثر من المؤسسات الإستشفائية العمومية بمؤشر وضوح الأهداف وهذا ما دلت عليه العبارات التي سبق الإشارة إليها آنفاً، والتي أكدت على أن هذه المؤسسات الإستشفائية الخاصة تعلم أطبائها بأهدافها وغاياتها المستقبلية، وتشركهم في وضعها، الأمر الذي جعلهم يسعون دائماً لتحقيق أهدافها المأمولة أثناء أداء مهامهم، على اعتبار أن تزويدهم بمعلومات عن أهداف مؤسساتهم يسهم في رفع روحهم المعنوية ويعزز من ولائهم.

وهو عكس ما معمول به في المؤسسات الإستشفائية العمومية التي اتضح في ضوء إجابات الأطباء بأن أهدافها تفقر لمبدأ الوضوح، وتعزو الباحثة ذلك لابتعادها في وضع وتحديد أهدافها عن إعلام وإشراك أطبائها، الأمر الذي جعلهم لا يهتمون بتحقيق أهداف مؤسساتهم المأمولة من عدمه، ويعود ذلك للنمط التسييري السائد في هاته المؤسسات الإستشفائية ذات الطابع العمومي القائم على المركزية والتركيز على تحقيق أهدافها المنتظرة فقط وعلى خدمة الصالح العام، من دون العمل على تحقيق مواءمة بين أهداف أطبائها وأهدافها العامة التي تسعى لتحقيقها، وهو ما كان أحد العوامل المساهمة في التأثير على ولائهم، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال إجابات الأطباء عن العبارات الخاصة بتحديد نمط القيادة، ومدى تبني هاته المؤسسات لمبدأ تمكين أطبائها من المشاركة في تحديد أهدافها وفي اتخاذ القرارات (أنظر الجدول رقم 23)، وهو طبعاً ما تعارض مع إجابات مسيري هاته المؤسسات الذين أكدت إجاباتهم على وضوح الأهداف، وعلى وجود توافق بين أهداف مؤسساتهم والأهداف التي يسعى الأطباء لبلوغها.

3. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس نحو مؤشر تحديد المهام ووضوح الأدوار:

يعتبر قيام المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بتحديد المهام وتوضيح الأدوار لدى فئة الأطباء على وجه الخصوص من بين الوظائف الهامة التي تتولى هاته المؤسسات العمل على تطبيقها وذلك منذ التحاق الطبيب بهاته المؤسسات ومباشرته للعمل فيها، إذ فيها يتعرف الطبيب على المهام المكلف بها بما في ذلك: نوع العمل، حجم ساعات العمل، مدى توافق هذه المهام مع قدراته وإمكانياته، الأمر الذي يمنح هاته المؤسسات مزيدا من الاستقرار الداخلي ويجعلها أكثرأ أمنا وابتعادا عن دوامة لا تنتهي من الصراعات التي هي بغنى عنها، هذه الصراعات التي قد تنشأ نتيجة غموض الدور وتداخل الصلاحيات وعدم معرفة الطبيب بالمهام الواقعة على عاتقه وعدم رضاه عن برنامج عمله اليومي.

يتضح بناءا على البيانات الإحصائية المتضمنة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر تحديد المهام ووضوح الأدوار في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 2.09 وبانحراف معياري قدر ب 1.31 وهي تعتبر قيم منخفضة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.18 إلى 3.7) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.63 إلى 0.95)، حيث جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة في (لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها خارج وقت العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.7 وبانحراف معياري قدر ب 0.85، وبدرجة تقييم مرتفعة، لتليها العبارة رقم (08) مباشرة المتمثلة في (يوجد وصف وظيفي وتحديد واضح لواجبات ومهام العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.32 وبانحراف معياري قدر ب 0.95 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (11) المتمثلة في (توفر لنا المؤسسة جداول عمل مرنة تسمح لنا بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.18 وبانحراف معياري قدر ب 0.71 وبدرجة تقييم منخفضة جدا، في حين نجد بأن العبارة رقم (09) والمتمثلة في (تتوافق المهام الموكلة وقدراتي والإمكانيات التي توفرها المؤسسة) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.18 وبانحراف معياري قدر ب 0.63 وبدرجة تقييم منخفضة جدا.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر تحديد المهام ووضوح الأدوار في المؤسسات الإستشفائية الخاصة والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 2.82 وبانحراف معياري 1.4 وهي

تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.17 إلى 4.03) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.55 إلى 0.83)، حيث جاءت العبارة رقم (09) المتمثلة في (تتوافق المهام الموكلة وقدراتي والإمكانيات التي توفرها المؤسسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.03 وبانحراف معياري قدر بـ 0.55، وبدرجة تقييم مرتفعة، لتليها العبارة رقم (10) مباشرة المتمثلة في (لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها خارج وقت العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.66 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (11) المتمثلة في (توفر لنا المؤسسة جداول عمل مرنة تسمح لنا بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.1 وبانحراف معياري قدر بـ 0.83 وبدرجة تقييم منخفضة، في حين نجد بأن العبارة رقم (08) والمتمثلة في (يوجد وصف وظيفي وتحديدا واضحا لواجبات ومهام العمل) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.17 وبانحراف معياري قدر بـ 0.58 وبدرجة تقييم منخفضة جدا.

استنادا إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر تحديد المهام ووضوح الأدوار بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن العبارة رقم (10) والمتمثلة في (لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها خارج وقت العمل)، قد احتلت المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والتي نفى بشأنها جل الأطباء سواء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة رغبتهم في أداء أية مهام تقع خارج وقت عملهم الرسمي، وتعزو الباحثة ذلك حسب تصريحات مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلة الميدانية التي أجرتها معهم لاشتكاؤهم المتواصل من التعب، وعبء العمل، ولاعتبارهم أن في تلبية هاته المهام التي تخرج عن إطارها الرسمي والقانوني إمكانية جعلهم محل للمساءلة وعرضة للعديد من العقوبات، خاصة في ضوء تزامن ذلك مع وقوع خطأ طبي. وعليه ففي ضوء تصريحات مسيري هاته المؤسسات فإن استجابتهم لتلبية هذه المهام التي تقع خارج وقت عملهم الرسمي تكون إلا في بعض الحالات العاجلة والقاهرة وفي بعض الظروف الاستثنائية التي تتطلب منهم الاستجابة لطلب أحد الزملاء والقيام بتعويضه والعمل مكانه تحسبا للضغوط التي يمكن أن يقع فيها بقية الزملاء نتيجة غيابه، هذا الغياب الذي يمكن أن يؤثر على نوعية وجودة الخدمات المقدمة خاصة في ظل توافد عدد كبير من الحالات المستعجلة التي تستدعي التدخل الفوري والجماعي لعدد من الأطباء من أجل القدرة على السيطرة على الوضع، وذلك طبعا بعد أخذ الإذن والحصول على الموافقة من المدير أو من

رئيس المصلحة باعتبار أن هكذا أمور تدخل ضمن صلاحياته، وعليه فقد أكدوا لنا بأنه لولا تدخل هذه الظروف التي تثير الجانب الإنساني وتستلزم الوقوف إلى جانب الزملاء خاصة في حال وقوعهم في ذائقة تلزمهم التغيب والاستعانة بأحد الزملاء لتعويض نقصهم، فهم يرفضون تماما تلبية هذه المهام الغير رسمية والاستجابة لها لكونها تخرج عن إطارها القانوني.

في حين نالت العبارة رقم (08) والتمثلة في (يوجد وصف وظيفي وتحديدا واضحا لواجبات ومهام العمل) والتي احتلت المرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وكذا موافقة أغلب الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، حيث أكدت أغلب إجاباتهم على أن مؤسساتهم تعمل على تعريفهم واطلاعهم على واجباتهم الوظيفية وعلى المهام المكلفين بأدائها، وعلى الشروط التي تتطلبها هذه المهنة التي تعتبر من أصعب المهن وأعقدها، ويتم ذلك كما أفادنا مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلة الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم منذ وطئ أقدامهم أبواب هاته المؤسسات من أجل إمضاء عقد العمل، وعليه فالطبيب يكون على علم دقيق وواضح بما له وما عليه وذلك قبل شروعه في ممارسة مهامه بهاته المؤسسات وذلك منذ الوهلة الأولى.

أما بالنسبة للعبارة رقم (11) والتي جاءت في المرتبة الثالثة في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، والتمثلة في (توفر لنا المؤسسة جداول عمل مرنة تسمح لنا بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية)، فقد أظهرت إجابات المبحوثين في كلا المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة معارضتهم الشديدة لنص هذه العبارة، وتعزو الباحثة ذلك لكون أنه على الرغم من قيام مؤسساتهم بتنظيم أوقات عملهم واللجوء إلى العمل بنظام المناوبات من أجل منح الأطباء أوقات راحة يسمح لهم من خلالها بقضاء حاجاتهم، إلا أن إجاباتهم أكدت على اعتبارها غير كافية، وعلى أنهم يعانون من تداخل حياتهم المهنية مع حياتهم الشخصية، الأمر الذي كان من بين العوامل التي ساهمت في التأثير على ولائهم لمؤسساتهم، وفي التدخل في التأثير على أداء مهامهم بأكبر حد من الكفاءة والإتقان، وعليه يمكن القول بحسب إجابات الأطباء بأن ممارسة هذه المهنة التي تعتبر من أشق وأشق المهن قد غيرت روتين حياتهم اليومي بأكمله، ولم تقف عند هذا الحد بل امتدت إلى التأثير على قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم العائلية، وعلى إدارة شؤون أسرهم، وعلى أداء واجباتهم كأزواج، أو كأباء، أو كإخوة، ويعزو ذلك من وجهة نظر الباحثة وحسب إجابات الأطباء التي عارضت مضمون هذه العبارة إلى

طبيعة نظام العمل في هاته المؤسسات الذي يقتضي العمل لساعات طويلة وتقديم الخدمات الطبية بشكل شبه دائم ومستمر.

أما بالنسبة للعبارة رقم (09) فقد شهدت فروق واختلافات في إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وذلك ما بين مؤيد ومعارض، فقد أكدت إجابات أغلب مفردات مجتمع بحثنا في المؤسسات الإستشفائية العمومية بخصوص العبارة رقم (09) التي احتلت المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتمثلة في (تتوافق المهام الموكلة وقدراتي والإمكانيات التي توفرها المؤسسة) معارضتهم لها، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكونهم اليوم أصبحوا يمارسون مهامهم في خضم تدخل مجموعة من العوامل الضاغطة التي من بينها زيادة عبء العمل والشعور بالإجهاد البدني، هذا الشعور الذي يمكن أن يكون له تأثير سلبي على الطبيب وعلى المريض على حد سواء، فتدهور ظروف العمل ومعاناتها من النقص الشبه دائم من عدم توفر الوسائل الطبية والأدوية بالكميات المطلوبة التي تسهل على الأطباء أداء مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، الأمر الذي أصبح يمثل عائقا يؤثر سلبا على ولائهم وعلى طريقة أدائهم لمختلف المهام المنوطة بهم، وهو الأمر الذي تم التحقق منه في ضوء العبارات التي وجهت للأطباء والتي تعلق بتوفر الإمكانيات والوسائل الطبية وطبيعة الظروف الفيزيائية (أنظر الجدول رقم 24). وهو ما اختلفت عن إجابات مفردات مجتمع بحثنا العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة اللذين أيدوا ووافقوا على العبارة التي تنص على أن (المهام الموكلة تتوافق وقدراتهم والإمكانيات التي توفرها المؤسسة)، ويعزو ذلك لكون أن هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة تعتمد إلى تسخير وتهيئة كل الظروف الملائمة التي تجعل الأطباء قادرين على أداء مهامهم في جو ملؤه الرضا عن بيئة العمل، مع مراعاتها أن تكون متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال النتائج التي تم استخلاصها بالاعتماد على القراءة الكمية للمعطيات الواردة في الجدول رقم (24) المتعلق بطبيعة الظروف الفيزيائية والمادية، لأن هاته المؤسسات أدركت بأن هؤلاء الأطباء ليسوا بحاجة إلى وظيفة يستطيعون إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم لهم أكبر فرصة لإظهار قدراتهم ومواهبهم وتعطيهم أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقا، فاعتبار الطبيب بأن هذه المهام تتوافق مع قدراته ومؤهلاته ومع الإمكانيات التي توفرها المؤسسة يكون بمثابة دافع يحفزه على أداء مهامه بكفاءة وفعالية لاقتناعه بهذه المهام الموكلة له وإيمانه بالنجاح في الارتقاء بتقديمها، هذا الإيمان النابع من الشعور بالرضا والولاء لهاته المؤسسات.



جدول رقم (20): يوضح أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد الاتصالي بمؤشراته ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			العبارة	رقم العبارة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التباين			
02	0.52	4	04	0.58	2.92	تصلي المعلومات المتعلقة بأداء مهمامي في الوقت المناسب	12	
04	0.67	3.87	01	0.94	3.62	تملك المؤسسة قاعدة بيانات تسهل علينا عملية الوصول إلى السجل الطبي للمرضى		13
01	0.34	4.13	03	0.74	2.15	تتسم المعلومات الواردة إلينا بالدقة والوضوح والشمولية		14
03	0.41	3.97	02	0.49	3.02	تسهم المعلومات المتوفرة لدينا في تنسيق الجهود والقدرات بين مختلف أعضاء الطاقم الطبي في مختلف الأقسام والمصالح		15
---	0.61	3.99	---	0.88	2.93	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر مدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق		
02	0.56	4.13	02	0.58	3.98	تعتمد مؤسستنا على التقارير والتعليمات والمنشورات المكتوبة في مختلف تعاملاتها الاتصالية	16	
01	0.73	3.93	01	0.76	4.75	أفضل الأسلوب الشفوي مع رئيسي كونه يساعدني على أداء عملي بدقة أكثر من المراسلات الإدارية		17
03	0.44	3.93	03	0.6	2.96	تتوفر بالمؤسسة وسائل وتقنيات اتصالية حديثة ومتطورة تستجيب لمتطلبات العمل كالموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني		18
---	0.6	4	---	0.98	3.9	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة		
01	0.56	4.13	02	0.59	3.95	تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي لإبلاغنا بكل جديد يتعلق بأداء مهامنا	19	
03	0.73	3.93	01	0.66	3.94	تهتم المؤسسة بشكاوينا وبكل انشغالاتنا المطروحة بخصوص العمل الأمر الذي يزيد من ولائنا لها		20
02	0.81	3.93	03	0.83	3.82	يتم الاعتماد على العلاقات الغير رسمية في تبادل المعرفة والحصول على المعلومات		21
04	0.44	3.93	04	0.73	1.19	نعتمد في أداء مهامنا على المعلومات الواردة إلينا من طرف زملائنا في العمل		22
---	0.66	3.98	---	1.37	3.22	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة الاتصالات السائدة		
---	0.62	3.99	---	1.07	3.35	المتوسط الحسابي الإجمالي للموافقة على العبارات الخاصة بالبعد الاتصالي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

توضح المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالبعد الاتصالي، باعتباره أحد أبعاد الاتصال التنظيمي، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه الأطباء نحو البعد الاتصالي من خلال كل من مؤشرات التي اخترناها، والمتعلقة بمدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق، نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة، طبيعة الاتصالات السائدة، بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد الاتصالي في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وردت بمستوى استجابة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.35، وبانحراف معياري قدر بـ 1.07، في حين نجد بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد الاتصالي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد وردت بمستوى استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.99، وبانحراف معياري قدر بـ 0.62، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

### 1. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر مدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق:

يتوقف نجاح الأطباء في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات المرضى، على مدى توفر التنسيق والانسجام والتكامل بين مختلف أقسام ومصالح هاته المؤسسات ذات الطبيعة الإستشفائية التي تتميز بالاتساع والتعدد والتفرع، وعلى مدى انسيابية وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وعبر جميع المستويات التنظيمية بما يسهل عليهم عملية اتخاذ القرارات التي تبنى على كثافة المعلومات ودقتها وصحتها.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 2.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.88 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.62 إلى 2.15) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.49 إلى 0.94)، حيث جاءت العبارة رقم (13) المتمثلة في (تملك المؤسسة قاعدة بيانات تسهل علينا عملية الوصول إلى السجل الطبي للمرضى) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.62 وبانحراف معياري قدر بـ 0.94، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (14) مباشرة المتمثلة في (تسهل المعلومات المتوفرة لدينا في تنسيق الجهود والقدرات بين مختلف أعضاء الطاقم الطبي في مختلف الأقسام والمصالح) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.02 وبانحراف معياري قدر بـ 0.49 وبدرجة تقييم متوسطة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (12) المتمثلة في (تصلي المعلومات المتعلقة بأداء مهامي في الوقت المناسب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.92 وبانحراف

معياري قدر بـ 0.58 وبدرجة تقييم متوسطة، في حين نجد بأن العبارة رقم (14) والمتمثلة في (تتسم المعلومات الواردة إلينا بالدقة والوضوح والشمولية) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.15 وبانحراف معياري قدر بـ 0.74 وبدرجة تقييم منخفضة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق على مستوى المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 3.99 وبانحراف معياري 0.51 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.87 إلى 4.13) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.34 إلى 0.67)، حيث جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة في (تتسم المعلومات الواردة إلينا بالدقة والوضوح والشمولية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.13 وبانحراف معياري قدر بـ 0.34، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (12) مباشرة المتمثلة في (تصلي المعلومات المتعلقة بأداء مهامي في الوقت المناسب) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وبانحراف معياري قدر بـ 0.34 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (15) المتمثلة في (تسهّم المعلومات المتوفرة لدينا في تنسيق الجهود والقدرات بين مختلف أعضاء الطاقم الطبي في مختلف الأقسام والمصالح) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.41 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (13) والمتمثلة في (تملك المؤسسة قاعدة بيانات تسهل علينا عملية الوصول إلى السجل الطبي للمرضى) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وبانحراف معياري قدر بـ 0.67 وبدرجة تقييم مرتفعة.

انطلاقاً من المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر مدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، ترى الباحثة بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو الحياد تجاه مضمون العبارتين: العبارة رقم (13) المتمثلة في (تملك المؤسسة قاعدة بيانات تسهل علينا عملية الوصول إلى الملف الطبي للمرضى)، والعبارة رقم (15) المتمثلة في (تسهّم المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح) هاتين العبارتين اللتين جاءتتا في المرتبتين الأولى، وترجع الباحثة سبب حياد إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية لكون أن قاعدة البيانات ونظام المعلومات المتوفر بهاته المؤسسات مقتصر استخدامهم إلا على المسؤولين وعلى رؤساء المصالح فقط، وأن الأطباء لا يزالون يعتمدون على الإجراءات الروتينية وعلى

النظام اليدوي في تقديم الخدمات، وهذا طبعا بحسب ما أفادنا به مسيري هاته المؤسسات أثناء المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم، وهو الأمر الذي إن دل على شيء فهو يدل على أن هاته المؤسسات الإستشفائية ذات الطابع العمومي مازالت تنتهج أسلوب الإدارة التقليدية المعتمدة على النظام الكلاسيكي في التسيير والقائم أساسا على استخدام الملفات الورقية في جميع التعاملات الاتصالية رغم دخول خدماتها مجال الرقمنة، ويتفق ما توصلنا إليه مع نفس النتيجة التي توصل إليها كل من "موسى بخاخشة، ومعاذ نويب، ومحمد فراس" في تدخلهم عبر ورقتهم البحثية الموسومة بعنوان "دور نظام المعلومات في الرفع من كفاءة التسيير -دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف- والذين توصلوا فيها إلى "أن المستشفى لا يحتوي على نظام معلومات فعال يساعد على الرفع من كفاءة التسيير، حيث مازال يستند إلى وسائل وأنظمة تقليدية، تضاعف من حجم التكاليف وتزيد من حجم الوقت الضائع وتضاعف الجهد المطلوب من العمال"<sup>1</sup>، وعليه فعلى الرغم من إيلاء الوزارة الوصية أهمية بليغة لموضوع إرساء نظام معلومات صحي ووطني وهو الأمر الذي يؤكد التصريح الذي أدلاه المدير العام للرقمنة بوزارة الرقمنة والإحصائيات "حسان درار" لوكالة الأنباء الجزائرية قائلا: "أن الرقمنة في القطاع الصحي أضحت من بين أولويات السلطات العمومية التي باتت يفرضها الواقع من أجل عصنة كل نشاطات الدولة وترشيد النفقات وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمريض، مشيرا إلى أن إنشاء وزارة بحد ذاتها في هذا المجال دليل قاطع على ذلك"<sup>2</sup>، وعلى الرغم من وجود مساعي وتوجهات تتم عن اقتحام بعض المؤسسات العاملة في هذا القطاع لمجال الرقمنة وانتقالها نحو عصنة خدماتها وذلك بغية تقديم خدمات عمومية عصرية ومحترمة تستجيب لاحتياجات المواطنين، وتسمح بتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح وتسهم في تقليص متابعة ملفات المرضى بالطريقة القديمة أو التقليدية، إلا أن المتطلع عن كثب على واقع استخدام التكنولوجيات الحديثة في هذا النوع من المؤسسات الإستشفائية العمومية يتضح له بأن هناك عجز معلوماتي خاصة في مجال عملية الأتمتة، الأمر الذي زاد من عبء العمل ومن انخفاض مستوى ولاء الأطباء نتيجة معاناتهم من الضغوط المهنية الناتجة عن عدم تعميم استخدامات التكنولوجيا الحديثة على جميع المصالح والاستفادة من مزاياها.

أما بالنسبة لإجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كانت أغلبية إجاباتهم تتجه نحو الموافقة على نص العبارتين المتعلقتين (بمدى توفر مؤسساتهم على قاعدة بيانات تسهل

<sup>1</sup> موسى بخاخشة وآخرون، دور نظام المعلومات في الرفع من كفاءة التسيير -دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف- مداخلة منشورة على الرابط التالي: <https://dspace.univ-guelma.dz>، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2023/02/01، على الساعة: 12:14.  
<sup>2</sup> رقمنة قطاع الصحة ضرورة يفرضها الواقع، وكالة الأنباء الجزائرية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.aps.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/03/15، على الساعة: 20:15.

عليهم عملية الوصول إلى الملف الطبي للمرضى، وعن دورها في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح)، وفي هذا السياق ترى الباحثة بأن مرد هذه الإجابات هو توجه هذا النوع من المؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة الخاصة نحو العمل بمبادئ الإدارة الالكترونية التي تستوجب تبني نظام المعلومات الصحي المحوسب المعتمد على توظيف التكنولوجيات الرقمية الحديثة، وعملها على تسخيرها في يد كل الأطباء على اختلاف مستوياتهم وطبيعة تخصصاتهم وجعله في متناول استخداماتهم اليومية، وهذا بغية تحسين الكفاءة التنظيمية لديهم، ومساعدتهم في الحصول على المعلومات الدقيقة والشاملة ذات المصادقية عن المريض والعمل على توفيرها في الوقت المناسب مع توشي السرعة الفائقة والكفاءة العالية في ذلك حفاظاً منهم على سلامة المريض وعلى صحته التي تعد أثمن ما في الوجود يحظر المساس بها مهما اقتربت الأسباب المتدخلة في ذلك، وهذا طبعاً بحسب ما أكدته التصريحات التي أدلى بها مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم، وعليه فحرص هاته المؤسسات على توظيف تكنولوجيا المعلومات الحديثة يسمح بمشاركة المعلومات الطبية بين مختلف المصالح الداخلية التي تحتضنها هاته المؤسسات، ويساعد على توفير قاعدة بيانات شاملة حول المرضى الذين تم استشفائهم بهذه المؤسسات، الأمر الذي يسهم في دعم وتفعيل القرار الطبي، وكذا تسهيل عملية الاتصال وتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام الداخلية بما يحقق رضا مقدمي الخدمة والمرضى في نفس الوقت.

أما بالنسبة للعبارة رقم (14) والمتمثلة في (تتسم المعلومات الواردة إلينا بالدقة والوضوح والشمولية) والتي نالت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فنستشف من خلال إجابات مفردات مجتمع بحثنا في كلا المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة موافقة أغلبهم على محتوى هذه العبارة، وتعزو الباحثة ذلك مستندة إلى الإجابات التي أفادها بها مسيري هاته المؤسسات الذين أجرت معهم المقابلة الميدانية لكون أن الخدمات التي تقدمها هاته المؤسسات الصحية تختلف عن الخدمات الإدارية المقدمة في مختلف المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الخدمي، وذلك من حيث كون أن الخدمات التي تعنى بها هاته المؤسسات مجال دراستنا تحمل البعد الإنساني أكثر وتتعامل مع مورد حساس يتمثل في المورد البشري، هذا المورد الذي يختلف في تركيبته عن باقي الموارد الأخرى، يتطلب التعامل معه توشي الدقة والوضوح والشمولية في المعلومات المتبادلة بشأنه، لأن أي خطأ وارد وأي تسرع غير مدروس يمكن أن يهدد صحته وسلامته الجسدية.

وهذا هو الأمر الذي يستلزم على هذا النوع من المؤسسات التي تكتسي الطبيعة الصحية الإستشفائية الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التأكد من دقة وصحة المعلومات ووضوحها رغم الصعوبة التي تتسم بها طبيعة هذه الخدمات التي تتميز بكونها ذات طابع استعجالي تتطلب الفورية في اتخاذ القرار خاصة بالنسبة للحالات الطارئة التي ترد إلى هذه المؤسسات والتي تستدعي من الأطباء التجاوب السريع والتدخل الفوري والمستعجل بغية تقديم الرعاية الصحية والخدمات العلاجية والوقائية المناسبة التي تستجيب لتطلعات المرضى وتلقى استحسانهم.

في حين نجد بأن العبارة رقم (12) والمتمثلة في (تصلي المعلومات المتعلقة بأداء مهامي في الوقت المناسب) قد احتلت المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد أعربت إجابات جل الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس على موافقتهم على نص هاته العبارة، حيث ترى الباحثة في ضوء هذه الإجابات بأن عملية انسياب وسريان المعلومات وتدفعها تتم بطريقة سلسة ومرنة في هاته المؤسسات الإستشفائية ميدان الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك مستعينة بتصريحات مسيري هاته المؤسسات الذين أجرت معهم المقابلة الميدانية للخصوصية والحساسية التي تتميز بها الخدمات المقدمة من طرف هاته المؤسسات ذات الطابع الصحي الإستشفائي التي تستلزم الاستعجال والسرعة وحرص المسؤولين وجميع الفئات المهنية (فئة الأطباء، فئة الممرضين، فئة الإداريين...) المنتمة لهذا القطاع على توفير المعلومات وضمان تدفقها لدى الأطباء بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل تمكينهم من أداء مهمتهم النبيلة على أكمل وجه وتسهيل عليهم عملية اتخاذ القرار المناسب في أسرع وقت ممكن للحفاظ على حياة المرضى، فهذه المهنة تختلف عن باقي المهن الأخرى في كونها تتعلق بالصحة البشرية التي تتطلب الدقة والحذر الشديد والابتعاد عن عرقلة مسار تدفق المعلومات، لأن أي تأخير ولو بوقت وجيز يمكن أن يؤدي إلى إلحاق أضرار مادية ومعنوية بصحة الأفراد، الأمر الذي يعتبر فيه مساس بأخلاقيات المهنة الطبية ويمكن أن يضع الممارسين الطبيين أمام المساءلة القضائية من طرف المرضى أنفسهم أو من طرف ذويهم في حال وقوعهم ضحية خطأ طبي سواء كان ناتج عن إهمال أو عن الافتقار للمعلومات اللازمة والكفيلة بالقدرة على التشخيص الجيد وتقديم العلاج المناسب لهم.

2. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة:

أضحت الوسائل الاتصالية تعتبر إحدى الرهانات الأساسية على مستوى كل المؤسسات منها المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا، وهذا من منطلق كون أن اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة يعد اختيار استراتيجي، يتحدد على أساسه نجاح هاته المؤسسات ذات الطبيعة الصحية في بلوغ أهدافها وتحقيق غاياتها.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 3.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.98 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (2.96 إلى 4.75) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.58 إلى 0.76)، حيث جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة في (أفضل الأسلوب الشفوي مع رئيسي كونه يساعدني على أداء عملي بدقة أكثر من المراسلات الإدارية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.75 وبانحراف معياري قدر بـ 0.76، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (16) مباشرة المتمثلة في (تعتمد مؤسستنا على التقارير والتعليمات والمنشورات المكتوبة في مختلف تعاملاتها الاتصالية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وبانحراف معياري قدر بـ 0.58 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (18) المتمثلة في (تتوفر بالمؤسسة وسائل وتقنيات اتصالية حديثة ومتطورة تستجيب لمتطلبات العمل كالموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وبانحراف معياري قدر بـ 0.6 وبدرجة تقييم متوسطة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (03) ثلاث عبارات قد بلغ 4 وبانحراف معياري 0.6 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.93 إلى 4.13) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.44 إلى 0.73)، حيث جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة في (أفضل الأسلوب الشفوي مع رئيسي كونه يساعدني على أداء عملي بدقة أكثر من المراسلات الإدارية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.13 وبانحراف معياري قدر بـ 0.56، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (16) مباشرة المتمثلة في (تعتمد مؤسستنا على التقارير والتعليمات والمنشورات المكتوبة في مختلف تعاملاتها الاتصالية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.73 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها

العبارة رقم (18) المتمثلة في (تتوفر بالمؤسسة وسائل وتقنيات اتصالية حديثة ومتطورة تستجيب لمتطلبات العمل كالموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدر بـ 0.44 وبدرجة تقييم مرتفعة.

انطلاقاً من البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح لنا جلياً بأن إجابات أغلب الأطباء العاملين في كلا المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة، قد اتجهت نحو الموافقة على نص العبارة رقم (17) والمتمثلة في (أفضل الأسلوب الشفوي مع رئيسي كونه يساعدني على أداء عملي بدقة أكثر من المراسلات الإدارية) والتي احتلت المرتبة الأولى في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن أغلب مفردات بحثها (الأطباء) يفضلون الاعتماد على الوسائل الشفوية مقارنة بالمراسلات المكتوبة، ولعل ذلك يعود من وجهة نظر الباحثة لكون أن الاتصال الشفهي يعتمد بصفة كبيرة على الاتصال المواجهي، هذا الأخير الذي يعد الأكثر مقدرة على الإقناع والسماح بإضفاء صفة التفاعلية عن طريق وجود طرفي الاتصال في نفس المكان والزمان مما يتيح فرصة التعرف على المعلومات عن كثب، ويسمح بزيادة أواصر القرب ورفع حواجز التكلفة وإضفاء جو من الود على السياق الذي يتم فيه الاتصال، وفي هذا السياق نجد بأن ما ذكره "مصطفى والنابة" الذي أكد على أن الاتصال الشفهي يعتبر من أكثر وسائل الاتصال استخداماً في التنظيمات الإدارية نظراً لأنه يتيح للمرسل الفرصة لتأكد من مدى استيعاب المرسل إليه للمعلومات التي أرسلها له، بل ويتيح له الفرصة للمشاركة الفورية وإبداء الرأي<sup>1</sup> يتفق إلى حد بعيد مع ما توصلت إليه الباحثة، فقد لاحظت الباحثة خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها بهاته المؤسسات مجال دراستها بأن الاتصال الشخصي، والهاتف والاجتماعات كانا من بين الوسائل الشفوية الأكثر اعتماداً في تبادل وتلقي المعلومات على مستوى هاته المؤسسات وهذا لكونهما وسائل اتصالية شفوية سريعة وغير مجهددة لأصحابها، وهو ما شهد إختلاف مع إجابات مسيري هاته المؤسسات الذين أفادونا بأنهم يعتمدون بصفة كبيرة على وسائل الاتصال المكتوبة، حيث أن هناك منهم من أجابنا فيما يخص هذا السؤال بأن "الإدارة تكتب أكثر مما تتكلم".

لتليها مباشرة العبارة رقم (16) والمتمثلة في (تعتمد مؤسستنا على التقارير والتعليمات والمنشورات المكتوبة في مختلف تعاملاتها الاتصالية) والتي احتلت المرتبة الثانية في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والتي نالت موافقتهم، وترجع الباحثة هذه الإجابات لكون أنه على الرغم من تفضيل

<sup>1</sup> مصطفى صلاح عبد الحميد والنابة، نجاه عبد الله، الإدارة التربوية: مفهومها، نظرياتها، وسائلها، دار الإمارات العربية للنشر والتوزيع، دبي، 1986، ص 118.



الأطباء الاعتماد على الوسائل الشفوية إلا أن هذا لا يلغي أهمية الوسائل المكتوبة ولا ينفي اعتماد هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة على هذا النوع من الوسائل بدرجة كبيرة تكاد تكون متساوية أو تفوق درجة الاعتماد على الوسائل الشفوية وهذا ما أكده اختيارهم الموافقة على اعتمادهم على وسائل الاتصال المكتوبة، وترجع الباحثة ذلك مستعينة بإجابات مسيري هاته المؤسسات الذين أجرت معهم المقابلات الميدانية لكون أن عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسائل الشفوية، من شأنه المساعدة على تعطيل المهام وإعطاء الفرصة لبعض الأطراف للتملص من مسؤولياتهم وإنكارهم لها، هذا وتعرزو الباحثة ذلك أيضا للحساسية التي تنطوي عليها طبيعة خدمات هاته المؤسسات التي تتطلب الدقة المتناهية والحذر الشديد في أدائها، الأمر الذي يزيد من درجة إعتمايتها لهاته الوسائل الكتابية لكونها أكثر رسمية ودقة، تتسم بقدرتها على حماية المعلومات المتبادلة من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي، مع ضمانها خاصية الاحتفاظ بها وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة وفي حالة المخالفة، فهي تتيح إمكانية استخدامها كوسيلة إثبات قانونية لا يمكن التشكيك في صحتها يحمي بها الممارسين الصحيين أنفسهم في حال وقوعهم في موضع الشكوك وعند اتهامهم بالإخلال بأداء مهامهم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (18) والمتمثلة في (تتوفر بالمؤسسة وسائل وتقنيات اتصالية حديثة ومتطورة تستجيب لمتطلبات العمل كالموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني)، والتي نالت المرتبة الثالثة في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، فقد اتجهت أغلب إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية نحو الحياد على مضمون هذه العبارة، في حين نجد بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد اتجهت نحو الموافقة على نص هاته العبارة، وعليه تستشف الباحثة انطلاقا من إجابات أغلب الأطباء العاملين بكلا المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة، وبحسب التصريحات التي أفادنا بها مسيري هاته المؤسسات بأنه توجد بوادر توجي ببداية انتقال هاته المؤسسات بنوعها العمومية والخاصة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتوجهها نحو عصرنه خدماتها، ومواكبتها للتطورات التكنولوجية واستجابتها لحتمية التغيير والتحول الرقمي، وهو الأمر الذي أكده وزير الصحة "عبد الرحمان بن بوزيد" خلال زيارته لولاية سوق أهراس، حيث أشار إلى "أن هذه الولاية تعد "نموذجنا ناجحا" في مجال رقمنة قطاع الصحة"<sup>1</sup>، هذا التحول التي فرضته جائحة كورونا، وجعلت منه حتمية ضرورية للتقليل من وطأة

<sup>1</sup> ولاية سوق أهراس اعتمدت "نموذجنا ناجحا" للرقمنة في قطاع الصحة، الموعد اليومي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://elmaouid.zu>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/05/11، على الساعة: 11:38.

إصابة طاقمهما الطبي بالعدوى نتيجة احتكاكهم المتواصل مع بعضهم البعض ومع المرضى، بل وجعلته خيار إستراتيجي للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها هاته المؤسسات حتى تصل لدرجة التميز الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين على حد سواء، وذلك من خلال الاعتماد على مختلف التقنيات والوسائل الاتصالية الحديثة المعتمدة على استخدام الحاسب الآلي، بغية توفير بيئة معلوماتية تسمح بتقاسم المعلومات بشكل فوري، وكذا الاستجابة لها بشكل آني، كما تسمح لهم أيضا بإرسال وتصفح المعلومات في أي وقت ممكن وبشكل سهل ومرن، ويتفق ما توصلنا إليه مع الدراسة التي قام بها كل من "خلود كلاش وسميحة بوحفص" والموسومة بعنوان "بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر" والتي أشارا فيها إلى "أن انتشار فيروس كورونا أدى إلى تغيير موازين القوى الدولية، وساهم في بروز العديد من المفاهيم الجديدة أهمها الرقمنة، هذه الجائحة التي كانت بمثابة حافزا قويا للدولة سعت من خلالها إلى تطوير استعمال تكنولوجيا المعلومات، خدمة للقطاع الصحي، فكان ذلك بتأسيس العديد من المنصات الإلكترونية لتقييد المعلومات الصحية"<sup>1</sup>، هذا وتعزو الباحثة سبب حياد إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على وجه التحديد لكون أنه على الرغم من اعتماد هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية على الوسائل والتقنيات الاتصالية الحديثة في اتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي، واستعانتها بالوسائط الإلكترونية كمواقع التواصل الاجتماعي في مقدمتها الفايسبوك (أنظر الملحق رقم 15)، والبريد الإلكتروني كدائم اتصالية تسهم في تشبع جمهورها بالمعلومات اللازمة وتسهل عملية الوصول إليها، إلا أن هذا لا يعني بأن هاته الوسائل الحديثة والمتطورة معمة على جميع المصالح ويتم استغلالها بطريقة تخدم جميع جماهيرها، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال الإجابات التي أبدتها الأطباء على مضمون العبارة المتعلق بمدى توفر هاته المؤسسات على نظام معلومات وقاعدة بيانات تسمح بتحقيق التنسيق (أنظر الصفحة رقم 340 المتعلقة بتحليل المؤشر الخاص بمدى تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق).

<sup>1</sup> خلود كلاش، سميحة بوحفص، بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص ص 340-343.

3. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة الاتصالات السائدة:

ترتبط فعالية الاتصالات في المؤسسات ذات طبيعة الخدماتية كالمؤسسات الإستشفائية، هذه الأخيرة التي تتميز بالتعقيد وزيادة اتساع الفجوة بين المستويات العليا والدنيا بمدى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الاتصالات بما في ذلك نوعه أي الاتصال الرسمي والغير الرسمي، مع مراعاة مختلف أشكاله سواء النازلة أو الصاعدة أو الأفقية، هذه الأخيرة التي لا بد من الاهتمام بها كلها بنفس قدر الأهمية، لأن الإفراط في تغليب شكل على حساب شكل آخر سوف ينتج عنه خلل وظيفي بل العديد من المشاكل التي يعزى سببها إلى نقص الاهتمام بالاتصال وعدم مراعاة حاجات أطبائها.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 3.22 وبانحراف معياري قدر بـ 1.37 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.19 إلى 3.95) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.59 إلى 0.83)، حيث جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة في (تهتم المؤسسة بشكاوينا وبكل انشغالاتنا المطروحة بخصوص العمل الأمر الذي يزيد من ولائنا لها) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.95 وبانحراف معياري قدر بـ 0.59، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (19) مباشرة المتمثلة في (تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي لإبلاغنا بكل جديد يتعلق بأداء مهامنا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وبانحراف معياري قدر بـ 0.66 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (21) المتمثلة في (يتم الاعتماد على العلاقات الغير رسمية في تبادل المعرفة والحصول على المعلومات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وبانحراف معياري قدر بـ 0.83 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (22) والمتمثلة في (نعتمد في أداء مهامنا على المعلومات الواردة إلينا من طرف زملائنا في العمل) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.19 وبانحراف معياري قدر بـ 0.73 وبدرجة تقييم منخفضة جداً.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 3.98 وبانحراف معياري 0.66 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر

ما بين (3.93 إلى 4.13) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.44 إلى 0.81)، حيث جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة في (تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي لإبلاغنا بكل جديد يتعلق بأداء مهامنا) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.13 وبانحراف معياري قدر بـ 0.56، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (21) مباشرة المتمثلة في (يتم الاعتماد على العلاقات الغير رسمية في تبادل المعرفة والحصول على المعلومات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.81 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (20) المتمثلة في (تهتم المؤسسة بشكاوينا وبكل انشغالاتنا المطروحة بخصوص العمل الأمر الذي يزيد من ولائنا لها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.73 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (22) والمتمثلة في (نعتمد في أداء مهامنا على المعلومات الواردة إلينا من طرف زملائنا في العمل) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.44 وبدرجة تقييم مرتفعة.

انطلاقاً من المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو المعارضة الشديدة لمضمون العبارة رقم (20) والمتمثلة في (تهتم المؤسسة بشكاوينا وبكل انشغالاتنا المطروحة بخصوص العمل الأمر الذي يزيد من ولائنا لها) محتلة بذلك المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتغزو الباحثة سبب هذه الإجابات لكون أن الأطباء العاملون في المؤسسات الإستشفائية العمومية يواجهون صعوبة كبيرة في الاتصال المباشر بمدرائهم نتيجة كثافة عملهم وكثرة الأعباء الوظيفية الواقعة على عاتقهم، الأمر الذي حال دون تمكنهم من نقل شكاويهم وتوصيل انشغالاتهم ومختلف طلباتهم، وخلق فجوة ما بينهم وبين القيادات العليا، هذه الشكاوي والانشغالات، ومختلف الطلبات التي حتى إذا ما تم التمكن من إيصالها فإنها عادة ما تقابل بالتماطل في الرد عليها، ومن البطء في الاستجابة السريعة لها، خاصة تلك المتعلقة بتحسين ظروف العمل والمتمثلة في توفير أدوات، ووسائل ومعدات العمل، وهو الأمر الذي تم التحقق منه بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (24) وبالتحديد في البعد التحفيزي وبالضبط في المؤشر الخاص بطبيعة الظروف الفيزيكية والمادية.

وهذا فإن دل على شيء فإنه يدل على انتهاج الإدارة لأسلوب مركزي يحد من العملية الاتصالية، كما وتشير هذه الإجابات إلى تركيز القائمين على تسيير هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية على الاتصال الذي يكون في اتجاه واحد فقط والذي يتوقف على إملاء الأوامر وتوجيه التعليمات، لأنهم مازالوا يعانون من الفهم الخاطئ لعملية الاتصال، ومن ثمة عدم اهتمامهم الكبير والكافي بالاتصال الصاعد، هذا الأخير الذي يصدر من المستويات التنفيذية (الأطباء) باتجاه المستويات العليا (المسؤولين)، والذي يسمح للأطباء بنقل شكاويهم والتعبير عن مختلف انشغالاتهم، والمشاكل التي تعترض أدائهم، هذا الوضع الذي أضحى يعد سبب رئيسي ساهم بشكل كبير في توسيع بؤر التوترات وزيادة هوة الصراعات مع الإدارة العليا، بل وبات يخلق الشعور لدى الأطباء بالعزلة والتهميش نتيجة انسداد قنوات الاتصال التي تسمح لهم بإيصال انشغالاتهم ومشاكلهم، ويتفق ما توصلنا إليه مع نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة "سليمة العمري" في دراستها الموسومة بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية" والتي أكدت فيها على "أن المؤسسة ميدان دراستها تعاني من العديد من الصعوبات التي تتعلق بعدم الاهتمام بفعالية الاتصال الصاعد والتي أهمها: انشغال المسؤولين وغياب الاهتمام بانشغالات الأطباء، ووجود صعوبة في فهم واستيعاب التعليمات"<sup>1</sup>، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت أغلب إجاباتهم بأن مؤسساتهم تهتم بالاتصال الصاعد، هذا النوع من الاتصال الذي يعود بالنفع على طرفي العملية الاتصالية سواء المسؤولين أو الأطباء، حيث يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم من خلال إدراكهم أن المؤسسة تهتم بهم، الأمر الذي ينعكس على تحسين مستوى أدائهم، وهو ما وقفت عليه الباحثة خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها، والتي خلصت من خلالها إلى أن الأطباء يستغلون الاتصال الصاعد في أغلب الحالات في رفع شكاويهم إن وجدت، وإيصال انشغالاتهم، وكذا في الاستفسار عن بعض المعلومات التي يكتنفها بعض الغموض وتكون عرضة لسوء الفهم لديهم، أما بالنسبة لمسؤولي هاته المؤسسات فإنهم يولونه جانب من الأهمية من أجل متابعة المعلومات والتعرف على ردود الأفعال التي تكون في شكل تغذية راجية للتأكد من وصول التعليمات والقرارات والتعرف على مدى فهمها على النحو المطلوب، وهو ما يتوافق مع ما أورده "صلاح الشنواني" في كتابه المشهور بتسمية "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" والذي أكد فيه على أن الاتصال "يعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين طرفي العملية

<sup>1</sup> سليمة العمري، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2019، ص 313.

الاتصالية حول مضمون الرسالة القائم بشأنها الاتصال، فحسبه يكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية<sup>1</sup>، الأمر الذي من شأنه تفعيل الاتصال وتقوية العلاقات وإضفاء الشفافية، بما يسهم في خلق مناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات هاته المؤسسات ويضمن انسياب المعلومات وتدققها بكل سلاسة ومرونة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (19) والمتمثلة في (تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي لإبلاغنا بكل جديد يتعلق بأداء مهامنا) والتي احتلت المرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، نجد بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية والخاصة قد اتجهت نحو الموافقة على نص هذه العبارة، وتعزو الباحثة سبب هذه الإجابات لكون أن الاتصال الرسمي هو الغالب في هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها سواء العمومية والخاصة وبالتحديد الاتصال النازل الذي يرتكز أساسه على الأوامر الفوقية، هذا الشكل من الاتصال الذي يعتبر ضرورة حتمية لا بد منه في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، كما هو حال المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل دراستنا، وهذا ما أثبتته التصريحات التي أفادنا بها مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم، وذلك لكونه يوضح العلاقة بين المستويات العليا والمستويات التنفيذية، ويفسر قنوات تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي، لأنه يسمح بالسيطرة على الموظفين (الأطباء) ويؤدي إلى زيادة انضباطهم والتزامهم بالأوامر والتعليمات الملقاة إليهم والتي قد تكون شفوية أو مكتوبة، الأمر الذي يترتب عنه تسريع أداء المهام وإنجازها في الوقت المناسب، ناهيك عن دوره في تمكين الأطباء ومختلف الفئات المهنية من التعرف على مختلف القرارات والتعليمات الصادرة إليهم من القيادات العليا، فهو يستهدف إطلاعهم على كل المستجدات وضمن وصول المعلومات إليهم في الوقت المناسب دون أن يشوبها أي تغيير، ومن دون أن تتعرض للتحريف، إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتعذر على الأطباء ومختلف الفئات المهنية معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، حيث يمكن إساءة فهم التوجيهات والتعليمات، وبالتالي فتح المجال أمام الإشاعات، الأمر الذي يكون له تأثير على نفسيتهم مما ينجر عنه شعورهم بالاعتزاز الوظيفي الذي يؤثر على دافعيتهم لإتمام العمل المطلوب منهم متحججين بنقص المعلومات وتعذر الحصول عليها في الوقت المناسب، وفي

<sup>1</sup> محمد زحاف، الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، المجلد 13، العدد 13، 2016، ص 39.

المقابل يمكن القول بأن الاقتصار على هذا النوع أو النمط من الاتصال أو الإفراط فيه يساعد على خلق مناخ استبدادي في هاته المؤسسات من شأنه تثبيط عزيمتهم والقضاء على الروح المعنوية لديهم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (21) والمتمثلة في (يتم الاعتماد على العلاقات الغير رسمية في تبادل المعرفة والحصول على المعلومات) والتي نالت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتجهت معظم إجابات الأطباء في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس نحو الموافقة على محتوى هذه العبارة، وتعزو الباحثة سبب هذه الإجابات لكون أنه على الرغم من طغيان الطابع الرسمي على الاتصالات السائدة في هذا النوع من المؤسسات إلا أن هذا لا ينفي وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب هذا النمط من الاتصال، وهذا ما اتفق مع ما أكده لنا مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم، وهذا لأن الاتصال غير الرسمي ينبع من طبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي بطبعه، وينشأ ويحدث نتيجة تدخل العديد من العوامل أهمها: الرغبة في الحصول على مزيد من المعلومات، فترات العمل الطويلة التي يقضيها الطبيب في المؤسسة، والتي ينتج عنها خلق علاقات صداقة، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلنا إليه يتفق مع ما توصل إليه الباحث "الأمين بلقاضي" في مقاله المعنون "بالاتصال الداخلي في المؤسسة" الذي أكد فيه على أن السيرورة الاتصالية في المؤسسة لا تنحصر في الاتصالات الرسمية بل تتعداها إلى الاتصالات غير الرسمية، هذه الأخيرة التي تنشأ نتيجة لعدة اعتبارات حصرها فيما يلي: "وجود خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما قد ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة"<sup>1</sup>، وعليه وبناء على ما تم ذكره يمكن القول بأنه على الرغم من كون الاتصال غير الرسمي يعد مصدر للتكتلات وانتشار الإشاعات والأقويل في حال الإفراط في استخدامه، مثل ما أكده "الهاشمي لوكيا" بقوله "أن الاتصال غير الرسمي يسفر عن توليد شائعات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالباً، خاصة عندما لا تهتم الإدارة بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية عن سياستها وخططها"<sup>2</sup>، إلا أننا نجد في المقابل يلعب دوراً جدياً مهماً في تسريع عملية انتقال المعلومات وانتشارها بكل انسيابية في كل الاتجاهات وفي جميع المستويات التنظيمية قياساً بالاتصالات الرسمية، حيث نجد أنه يكثُر في المؤسسات التي تشهد احتكاراً للمعلومات، ويكون فيها تبادل المعلومات شحيحاً، لأنه يساعد

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، 2014، ص 72.  
<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 237.

على التخفيف من حدة التوتر وحل المشاكل التي يصعب حلها واحتواءها عبر القنوات الرسمية، فهذا النوع من الاتصالات يعد أفضل وسيلة للحفاظ على الحالة المزاجية للأفراد وجعلهم يستمتعون بوقتهم مع بعضهم البعض، إلا أن ما يعاب عليه هو أنه ليس لديه أي اعتراف رسمي ولا مستند مكتوب يدعمه وقت الحاجة إلى ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الشائعات التي يكون لها أثر سلبي على التنظيم مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

لتليها مباشرة العبارة رقم (22) والمتمثلة في (نعتمد في أداء مهامنا على المعلومات الواردة إلينا من طرف زملائنا في العمل) والتي احتلت المرتبة الرابعة في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة ميدان دراستنا، والتي أكدت في ضوءها إجابات معظم الأطباء العاملين في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على موافقتهم على مضمونها، وترجع الباحثة مرد هذه الإجابات لكون أن الاتصال الأفقي يعتبر من أكثر أنواع الاتصالات اعتمادا في هذا النوع من المؤسسات المنتمية للقطاع الصحي، هذا الأخير الذي تفرض نوعية خدماته وطبيعة العمل في مؤسساته سواء العمومية أو الخاصة على جميع الممارسين الصحيين بما فيهم فئة الأطباء ضرورة الاتصال المتبادل والمنفتح على كل الجهات، وتحقيق التنسيق والانسجام، مع حتمية وجود بعدي التشاور والتعاون فيما بينهم حتى وإن اختلفت أدوارهم والمصالح التي ينتمون إليها، هذا النوع من الاتصال الذي يسهم في تشبع الأطباء ومختلف الفئات المهنية بالمعلومات التي تتيح لهم القيام بأدوارهم بطريقة سلسة وبتقان كبير، ويسمح بتسريع عملية انتقال المعلومات وضمان تدفقها بالكميات المناسبة، ناهيك عن دوره في خلق قيم التعاون والتضامن والتآزر التي تسمح لهم بتخطي صعوبات العمل من خلال تقديم الزملاء المساعدات والخدمات والنصائح والإرشادات لبعضهم البعض، هذه القيم التي تعد أساس النجاح في تقديم الخدمات الصحية التي تكتسي الطابع الاستعجالي، والتي تستوجب الجودة و تحقيق القبول لدى طالبيها، والتي تقتضي العمل على إشباع حاجاتهم في الحصول على صحة تتيح التمتع بالحياة بشكل أفضل، فالالاتصال الأفقي من شأنه دعم روح الجماعة التي تسهم في توفير بيئة عمل تنافسية صحية بعيدة عن المشكلات والصراعات التي قد يفرزها مناخ العمل، بما يسهم في تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق التوافق والتفاهم بين جميع الأطراف التي تعمل في نفس المستوى، وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية وعلى اتخاذ القرار المناسب لبلوغ الأهداف المرسومة ليس بشكلها الفردي وإنما بشكلها الجماعي، والتي يأتي على رأسها

<sup>1</sup> محمد الهادي عوين، أنماط الاتصال الصفي اللفظي لدى معلمي التعليم الابتدائي -دراسة ميدانية لعينة مدارس بولاية ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009، ص 40.



السعي لتقديم خدمات ذات جودة عالية تكون تحت حسن ظن المتعامل، لأن خدمات هاته المؤسسات تبقى دائما مرتبطة بصحة الأفراد التي تتطلب التعجيل ولا تحتمل التأخير.

**جدول رقم (21):** يوضح أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد الاجتماعي بمؤشراته ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			العبارة	رقم العبارة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
03	1.04	3.7	02	0.59	3.95	أفضل العمل ضمن فريق كونه يشجعني على الأداء الجيد	23
02	0.99	3.77	03	0.83	3.8	يساعد الأطباء بعضهم البعض ويتخلون عن المصالح الفردية	24
01	0.58	4.83	01	0.36	4.92	أتمتع بشخصية ذات طابع اجتماعي تمكّني من التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل	25
---	1.03	4.1	---	0.79	4.22	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر ديناميكية الجماعة	
02	0.52	4	03	0.58	2.96	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومستلزمات طبية عند استخدامها	26
01	0.56	4.87	01	0.42	4.9	أولي اهتماما لأداء مهامي على أكمل وجه	27
03	0.67	1.23	02	0.66	3.9	استمراري في العمل بالمؤسسة راجع لحاجتي له وليس نابع من رغيتي فيه	28
---	1.66	3.37	---	0.97	3.92	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر الشعور بالمسؤولية	
02	0.45	4	02	0.74	2.14	تجمعني علاقات طبية بمسؤولي وزملائي في العمل	29
01	0.41	4.03	03	0.71	1.22	ألجأ لزملائي عندما تواجهني مشكلات شخصية	30
03	0.57	1.93	01	0.61	4.84	تؤثر كثرة خلافاتي مع مسؤولي وزملائي على دفعي للتفكير في ترك العمل بهاته المؤسسة	31
---	1.09	3.32	---	1.68	2.73	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة العلاقات الاجتماعية	
---	1.26	3.59	---	1.14	3.62	المتوسط الحسابي الإجمالي للموافقة على العبارات الخاصة بالبعد الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، باعتباره أحد أبعاد الاتصال التنظيمي، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه الأطباء نحو البعد الاجتماعي من خلال كل من مؤشرات التي اخترناها، والمتعلقة بديناميكية الجماعة، الشعور بالمسؤولية، طبيعة العلاقات الاجتماعية

السائدة، بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وردت بمستوى استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.62، وبانحراف معياري قدر بـ 1.14، في حين نجد بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد وردت بمستوى استجابة كذلك مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.59، وبانحراف معياري قدر بـ 1.26، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

### 1. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر ديناميكية الجماعة:

تعتبر ديناميكية الجماعة التي أساسها التفاعل وعمادها العمل الجماعي أحد أهم الإستراتيجيات التي وجب على المؤسسات الإستشفائية سواء التابعة للقطاع العمومي أو الخاص مراعاتها، كونها تعمل على تعزيز الترابط بين الأطباء مع بعضهم البعض، وتشجعهم على تفضيل العمل جماعة ضمن فريق، الأمر الذي يضيف عدة أبعاد على العمل المنجز من بينها: تحمل المسؤولية، الجدية والالتزام، هذا الأخير (العمل المنجز) الذي يتطلب تكاتف الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهدافه المؤسسة المأمولة والتي يأتي في مقدمتها كسب ولاء الأطباء وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تسهم في حماية صحة الأفراد وإنقاذها من الهلاك.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر ديناميكية الجماعة المتواجدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 4.22 وبانحراف معياري قدر بـ 0.79 وهي تعتبر قيم مرتفعة جداً، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.8 إلى 4.92) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.36 إلى 0.83)، حيث جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة في (أتمتع بشخصية ذات طابع اجتماعي تمكيني من التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.92 وبانحراف معياري قدر بـ 0.36، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (23) مباشرة المتمثلة في (أفضل العمل ضمن فريق كونه يشجعني على الأداء الجيد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وبانحراف معياري قدر بـ 0.59 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (24) المتمثلة في (يساعد الأطباء بعضهم البعض ويتخلون عن المصالح الفردية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8 وبانحراف معياري قدر بـ 0.83 وبدرجة تقييم مرتفعة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر ديناميكية الجماعة المتواجدة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (03) ثلاث عبارات قد بلغ 4.1 وبانحراف معياري 1.03 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.7 إلى 4.83) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.58 إلى 1.04)، حيث جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة في (أتمتع بشخصية ذات طابع اجتماعي تمكني من التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.83 وبانحراف معياري قدر بـ 0.58، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (24) مباشرة المتمثلة في (يساعد الأطباء بعضهم البعض ويتخلون عن المصالح الفردية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وبانحراف معياري قدر بـ 0.99 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (23) المتمثلة في (أفضل العمل ضمن فريق كونه يشجعني على الأداء الجيد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7 وبانحراف معياري قدر بـ 1.04 وبدرجة تقييم مرتفعة.

انطلاقاً من المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر ديناميكية الجماعة السائدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة قد اتجهت نحو الموافقة بشدة على مضمون العبارة رقم (25) والمتمثلة في (أتمتع بشخصية ذات طابع اجتماعي تمكني من التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل) محتلة المرتبة الأولى في كلا المؤسسات الإستشفائية ميدان دراستنا، وتعزو الباحثة سبب هذه الإجابات مستعينة بإجابات مسيري هاته المؤسسات الذين أجرت معهم الباحثة المقابلات الميدانية، لكون أن الأطباء مجبرين وليسوا مخيرين بأن يكونوا متمتعين بشخصية ذات طابع اجتماعي، ويمكن تفسير سبب ذلك من منطلق أن مهنتهم تختلف عن غيرها من المهن الممارسة في كونها تفرض عليهم الإختلاط الدائم بالآخرين وضرورة التواصل معهم من أجل تسهيل عملية الحصول على المعلومات التي تعتبر الأساس التي يتوقف عليها النجاح في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تشبع إحتياجات المرضى وتحقق رضاهم، فطبيعة العمل الإستشفائي القائم على ضرورة تحيين المعلومات وتجديدها باستمرار، وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين من أجل إنقاذ وعلاج الحالات الإستعجالية يتطلب منهم الإبتعاد عن الإنعزال والإنفراد، وكذا الإنطواء، ووضع مشاكلهم الخاصة على جهة ضرورة العمل في جو ديناميكي يسوده الإحتكاك والتفاعل الدائم بجميع الممارسين الصحيين سواء أكانوا أطباء، أو ممرضين، أو إداريين، أو تقنيين، أو أعوان.

أما بالنسبة للعبارة رقم (23) والمتمثلة في (أفضل العمل ضمن فريق كونه يشجعني على الأداء الجيد) والتي احتلت المرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد أعربت إجابات جل الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على موافقتهم على مضمون هذه العبارة، وتعزو الباحثة معتمدة على التصريحات التي أفادها بها مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها معهم سبب تفضيل الأطباء العمل ضمن فريق على الرغم من وجود بعض التشنجات والتوترات فيما بينهم، لكون أن العمل ضمن فريق في هذا النوع من المؤسسات ذات الطبيعة الصحية هو واجب إلزامي تفرضه طبيعة الخدمات التي تقدمها هاته المؤسسات والمرتبطة أكثر بالجانب الإنساني، هذه الخدمات التي يقتضي نجاحها العمل بروح الفريق وتوفر بعدي الديناميكية والتعاون من أجل أداء الأعمال بمهارة وفي أقل وقت وجهد ممكنين.

هذا وتفسر الباحثة سبب إجابات مفردات بحثها لكون أن العمل ضمن جماعة أو فريق له إيجابياته وأثره على إلتزام وولاء الأطباء تجاه مؤسساتهم خاصة في بعده الإستمراري، وفي هذا الصدد فقد أكدت العديد من الدراسات على غرار دراسة "عبد الله موهوب ومراد خلاصي" الموسومة بعنوان "ظروف العمل ومعاناة القابلات في العمل: دراسة ميدانية بمستشفيات قسنطينة" إلى "أن إنعدام روح التعاون بين الزملاء، وسوء العلاقة بينهم التي لا تقوم على أساس الاحترام المتبادل يعتبر من المسببات الأساسية لظاهرة المعاناة في العمل والتخمين في ترك العمل بالمؤسسة"<sup>1</sup>، وعليه فالعمل الفرقي أو ما يصطلح عليه العمل ضمن جماعة يعد وسيلة للتعلم التنظيمي يشجع على الأداء الجيد ويسمح بتحسين مستواهم وتنمية قدراتهم، فهو يعمل على تغطية النقص والعجز الخاص بعملية التكوين والتدريب، الذي قد لا تقوى هاته المؤسسات على توفيره لأطبائها ويتم تعويضه من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للإستفادة من معارف ومعلومات بعضهم البعض والتعلم من أخطائهم، وكذا الإقتداء بتجارب الأطباء القدامى المشهود لهم بالخبرة المهنية الطويلة والمهارة العالية في هذا المجال من أجل تحسين مهارتهم وإكتساب معارف جديدة، وهو ما تم التأكد منه بالاستناد إلى تحليل البيانات المدرجة في الجدول رقم (23) المعنون بالبعد التحفيزي وبالتحديد في الخانة الخاصة بطبيعة التدريب، التي تناولنا فيها هاته الجزئية بمزيد من التحليل والتفصيل، الأمر الذي يسمح لهم بتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، ويمكنهم من الشعور بالمسؤولية المشتركة والجماعية تجاه المهام المطلوب إنجازها، ويؤدي إلى تكريس مظاهر التعاون

<sup>1</sup> عبد الله موهوب، مراد خلاصي، ظروف العمل ومعاناة القابلات في العمل: دراسة ميدانية بمستشفيات قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، 2021، ص 121.

والتضامن فيما بينهم، لمجابهة الكم الهائل من المرضى والاستجابة السريعة لطلباتهم اللامتناهية، فهو يعمل على مساعدة الأطباء على تعلم مهارات جديدة ويسمح لهم بمشاركة المعلومات الخاصة بالعمل، وهذا جانب مهم له أهمية كبيرة في تسهيل عملية انتقال المعلومات وإنسيابها وتدفعها بين جميع الأطباء على إختلاف مستوياتهم التنظيمية، بل ويعد وسيلة لتبادل الآراء ونقل الخبرة المهنية للآخرين، وفي هذا الصدد نجد بأن ما أورده الباحث "محمد هرماس" في دراسته الموسومة بعنوان "متطلبات الموارد البشرية لجودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية" التي أكد فيها بأن "الإدارات الصحية الحديثة أضحت تهتم بإدارة الفرق لكونها باتت تعد من أهم الموضوعات التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتحسين أدائهم وتغيير سلوكهم نحو الأحسن"<sup>1</sup> يتماشى ويتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الباحثة في دراستها.

أما بالنسبة للعبارة رقم (24) والمتمثلة في (يساعد الأطباء بعضهم البعض ويتخلون عن المصالح الفردية)، والتي احتلت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فنجد بأن إجابات أغلب الأطباء العاملين في كلا المؤسسات الإستشفائية بشقيها العمومية والخاصة قد إتجهت نحو الموافقة على مضمون هذه العبارة، وتعزو الباحثة سبب هذه الإجابات مستعينة بما أدلى به مسيري هاته المؤسسات من إجابات للباحثة خلال إجرائها للمقابلة معهم، لكون أن واقع العمل الصحي يقتضي الإيثار والتعاون بين جميع الأطباء، بل ويستدعي تضافر الجهود وتوحيدها خاصة عندما يكون عبء العمل زائد وهذا من أجل تجنب توقف العمل الذي ينتج عنه تأثر تقديم الخدمة، وأيضا قصد التقليل من الإجهاد البدني الذي يتعرضون له، وبغية التغلب على الضغط الذي يتولد نتيجة كثرة الطلب على هاته الخدمات الصحية، لأن العمل الفردي لا يؤدي إلى النجاح في أي عمل، بما في ذلك العمل الصحي الذي تقتضي خدماته مساعدة الأطباء بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم، الشيء الذي إن دل على أمر فإنه يدل على وعيهم بأهمية العمل الذي يقومون به، ويترجم رغبتهم في أداء مهامهم على النحو المطلوب، لتعلق عملهم بحياة الآخرين، فهم يعتبرون بأن أي تهور أو تهاون منهم يمكن أن يؤدي بالمغامرة بحياة أفراد لا ذنب لهم في ذلك، وعليه فهذا يعتبر سبب رئيسي من جملة الأسباب التي تكمن وراء مبادرة كل فرد منهم بتقديم يد المساعدة والعون وتجفعهم لتخلي عن مصالحهم الفردية، ومن ثمة تجنب البخل واحتكار المعلومات في محاولة منهم إيجاد العلاج المناسب والفعال للمريض، فيتواضع بذلك الأطباء بأفكارهم لزملائهم في العمل ولا يتوانون عن تقديم المشورة، الأمر الذي

<sup>1</sup> محمد هرماس، مرجع سبق ذكره، ص 414.

يؤدي إلى شعورهم بأنهم مسؤولون على عمل غيرهم فيتم الانجاز دون خطأ، ويتفق ما توصلنا إليه مع ما أورده برنارد "Bernard" في قوله بأن "المؤسسة عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد"<sup>1</sup>.

## 2. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر الشعور بالمسؤولية:

ونقصد بها مدى إحساس الأطباء بقيمة الإلتزامات الواقعة على عاتقهم، ومدى وعيهم بالمسؤوليات القانونية والأخلاقية التي تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم ضمن إطار المهنية والإحترافية المؤدية إلى تحقيق التطلعات والأهداف المنشودة التي يأتي في مقدمتها تقديم خدمات ذات جودة عالية من دون الوقوع تحت طائلة المساءلة والتقصير في هذه المسؤوليات الموكلة لهم.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى الشعور بالمسؤولية في المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 3.92 وبانحراف معياري قدر بـ 0.97 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (4.9 إلى 2.96) وبانحراف معياري تراوح ما بين (59.2 إلى 98)، حيث جاءت العبارة رقم (27) المتمثلة في (أولي اهتماماً لأداء مهامي على أكمل وجه) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.42، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (28) مباشرة المتمثلة في (استمراري في العمل بالمؤسسة راجع لحاجتي له وليس نابع من رغبتني فيه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.66 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (26) المتمثلة في (أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومستلزمات طبية عند استخدامها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وبانحراف معياري قدر بـ 0.58 وبدرجة تقييم متوسطة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى الشعور بالمسؤولية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (03) ثلاث عبارات قد بلغ 3.37 وبانحراف معياري 1.66 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.23 إلى 4.87) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.52 إلى 0.67)، حيث جاءت العبارة رقم

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 150.

(27) المتمثلة في (أولي اهتماما لأداء مهامي على أكمل وجه) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.87 وانحراف معياري قدر بـ 0.56، وبدرجة تقييم مرتفعة جدا، لتليها العبارة رقم (26) مباشرة المتمثلة في (أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومستلزمات طبية عند استخدامها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري قدر بـ 0.52 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (28) المتمثلة في (استمراري في العمل بالمؤسسة راجع لحاجتي له وليس نابع من رغبتني فيه) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.23 وانحراف معياري قدر بـ 0.67 وبدرجة تقييم منخفضة جدا.

انطلاقا من المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر مدى الشعور بالمسؤولية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس قد اتجهت نحو الموافقة الشديدة على نص العبارة رقم (27) والمتمثلة في (أولي اهتماما لأداء مهامي على أكمل وجه)، محتلة بذلك المرتبة الأولى في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعها ميدان دراستنا، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن الأطباء العاملين في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس يميلون نحو أداء مهامهم تجاه المرضى بإخلاص وتفاني، ولا يسمحون لمصالحهم الشخصية ولتشنج علاقاتهم الناتجة عن عدم رضاهم عن بيئة العمل بأن تتدخل في التأثير على أداء مهامهم لأن مصالح مرضاهم فوق كل اعتبار، فهم يدركون الهدف من عملهم وما هو مطلوب منهم بالضبط، لأن لديهم قناعة شخصية بأن هذه المهنة هي مهنة إنسانية وأخلاقية قبل أن تكون مهنة علمية، وبالتالي فإداء مهامهم ليس نابع من فكرة الواجب والعمل على عدم الخروج عن النصوص القانونية، وإنما هو نابع من فكرة الضمير والشعور بالمسؤولية، والخوف من الله، ثم من فكرة وجود الرغبة المستمرة في علاج المرضى وإنقاذ حياتهم وليس مضاعفة الألامهم، بالإضافة إلى طموحهم الدائم وشغفهم المتواصل بالعمل على إيجاد أفضل الحلول لعلاج الحالات الشائكة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (28) والمتمثلة في (إستمراري في العمل بالمؤسسة راجع لحاجتي له وليس نابع من رغبتني فيه) والتي احتلت المرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد إتجهت إجابات أغلب مفردات بحثنا في المؤسسات الإستشفائية العمومية نحو الموافقة على مضمون هذه العبارة، وتعزو الباحثة ذلك لكون أن إختيارات هاته الفئة كانت خاضعة في الغالب لعدة اعتبارات منها ما هو إجتماعي يتمثل في إرضائهم رغبة أوليائهم المتمثلة في

توجه أبنائهم لدراسة تخصص الطب وأن يصيروا أطباء مستقبلا، ومنها ما هو إقتصادي يتمثل في إرضاء رغبتهم الشخصية في الحصول على منصب عمل مضمون بمجرد إتمامهم سنوات الدراسة المقرر عليهم، يخلصهم من شبح البطالة الذي لم ينفك عن مطاردة المتخرجين في جل المهن، فهذه المهنة تمكنهم من الحصول على أجر محترم ودائم أثناء وبعد الإحالة على التقاعد يكفي لسد الرمق، وليس بناء على ما يتوافق مع رغباتهم الشخصية وقدراتهم، ويرجع ذلك لكون أن هذه المهنة تعد من المهن المجهددة والشاقة التي تجعل ممارستها عرضة للإجهاد وللعديد من الضغوط المهنية خاصة إذا رافق أداؤها تدهور ظروف العمل المادية والفيزيائية وإفتقار بيئة العمل للمناخ التنظيمي المحفز والمشجع الذي يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم ويعمل على إثارة دافعيتهم والقوى الكامنة بداخلهم لبذل مجهود إضافي في سبيل تحقيق مصلحة المؤسسة ومصالحهم الشخصية، وهو ما إختلف مع إجابات أغلب الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين إتجهت إجاباتهم نحو المعارضة الشديدة لنص هاته العبارة، وتعزو الباحثة ذلك لكون أن إستمرارهم في العمل بهاته المؤسسات راجع لرغبتهم فيه ولحاجتهم فيه في نفس الوقت، ويرجع ذلك لكون أن هذه المهنة تعتبر حسب نظرهم عبارة عن شغف، ثم رغبة، لتصل إلى الحصول على دخل يصون الكرامة، فهم يرون بأن هذه المهنة هي حلم الصغر، وهي مهنة إنسانية سامية وعظيمة تأتي على رأس السلم الإجتماعي تم إختيارها عن طيب خاطر ولوجود رغبة قوية في دراسة هذا التخصص ومزاولة هذه المهنة للتخفيف من وطأة الأوجاع والآلام التي يعاني منها الأفراد المرضى على وجه التحديد، حيث إعتبروا أن في تقديم يد العون والمساعدة للآخرين كسب لرضا الله وحصول على الثواب ونيل الأجر، وهذا إمتثالا لقوله تعالى: "ومن أحيائها فكأنما أحيأ الناس جميعا"<sup>1</sup>، ومن ثم كسب محبة الناس التي لا تقدر بثمن.

أما فيما يخص العبارة رقم (26) والمتمثلة في (أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومستلزمات طبية عند استخدامها) والتي إحتلت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد إتجهت أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية نحو الحياد على مضمون هاته العبارة، وتعزو الباحثة حياد هاته الإجابات لكون أنه بالرغم من كون أن المحافظة على الموجودات والمستلزمات الطبية لهاته المؤسسات هو واجب أخلاقي يدل على الشعور بالمسؤولية ويشير إلى قوة الانضباط والإلتزام التي يتمتع بها أعضاء الطاقم الطبي الذي تحويه هاته المؤسسات، إلا أن المتطلع على واقع المؤسسات الإستشفائية العمومية

<sup>1</sup> سورة المائدة، الآية 32.



يجد بأن هناك من الأطباء من لا يعمل على المحافظة عليها، فهناك منهم من يستخدم وسائل ومواد المستشفى لحاجات شخصية، وهناك منهم أيضا من يتسبب في تعطيل الوسائل والمعدات الطبية عن قصد وذلك بهدف التقليل من الضغط المهني والإنقاص من حجم الأعباء المهنية، وهذا ما وقفت عليه الباحثة خلال زيارتها الميدانية للمؤسسات الإستشفائية العمومية مجال الدراسة، وهو في ذات السياق ما كشف عنه والي الولاية السابق "الوناس بوزقزة" أثناء زيارته الميدانية المفاجئة لهاته المؤسسات، وعلى وجه التحديد للمؤسسة العمومية الإستشفائية "عرار السبتى" أين وقف على النقائص الموجودة وعلى حقيقة التعطل المستمر لأجهزة الكشف الطبية على رأسها جهاز السكاكير، ليقف متسائلا لما الأعطاب تصيب أجهزة الدولة التي صرفت عليها أموالا طائلة من أجل خدمة المريض وتجنبيه تكاليف العلاج؟ ولا تصيب نفس الأجهزة في القطاع الخاص<sup>1</sup>، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين إتجهت إجاباتهم نحو الموافقة على نص هاته العبارة، فهم يعتبرون بأن المحافظة على موجودات المؤسسة من عتاد ومستلزمات طبية عند إستخدامها هو شرط وواجب يفرضه مسيري هاته المؤسسات على كل الممارسين الذين توضع تحت تصرفهم هاته الوسائل أثناء تأدية مهامهم، وذلك من خلال قيامهم بالرقابة الشديدة على هاته الوسائل والعمل على صيانتها بصفة دورية، الأمر الذي يجعلهم يسعون للحفاظ عليها ويحرصون على سلامتها من خلال تقادي إحداث أعطاب بها أو تعريضها للتخريب، الأمر الذي يسمح بضمان بقاء هاته المستلزمات والمعدات لفترة أطول، هذا بالإضافة إلى ضرورة تجنب إستخدام هاته الوسائل لأغراض شخصية ولأمر غير أخلاقية تتنافى مع ما تقتضيه أخلاق المهنة، لأن في ذلك إخلال بالواجب المهني وإبتعاد عن الأمانة والوقوع في مصيدة السرقة، فهاته الوسائل ليست ملك خاص لهؤلاء الممارسين فهي ملك للعام، وغيابها الناتج عن تعطيلها وإلحاق الضرر بها أو عن إستغلالها للإستعمال الشخصي من شأنه أن يسبب قصور في العمل، ويؤدي إلى التأثير على الخدمات المقدمة للمريض ومن ثمة التسبب في تدهور صحته وسلامته الجسدية.

### 3. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة:

تنشأ العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل مكان العمل نتيجة وجود توليفة من العناصر أهمها وجود اتصال كفاء وفعال، والحصول على كل أشكال الاحترام والتقدير، والدعم، والمساندة الإجتماعية من

<sup>1</sup> سوق أهراس/ أثناء زيارة مفاجئة لمستشفى عرار السبتى والي الولاية يبدي استياءه ويطلب فتح تحقيق في تعطل جهاز السكاكير، الشروق اليوم، مقال منشور على الرابط التالي: <https://elcharkelyoum.dz> ، بتاريخ: 2022/07/01، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/06/12، على الساعة: 17:18.

القادة أو من زملاء العمل فيما بينهم، هذه العناصر التي تسهم في إحداث نوع من التكامل الإجتماعي، وتقضي على شعور الأطباء بالإغتراب وبالغزلة الإجتماعية، وعلى تفكيرهم في ترك العمل بهاته المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة نتيجة توتر العلاقات وكثرة الصراعات سواء مع رؤسائهم أو مع زملائهم.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 2.73 وبانحراف معياري قدر بـ 1.68 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.22 إلى 4.84) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.61 إلى 0.74)، حيث جاءت العبارة رقم (31) المتمثلة في (تؤثر كثرة خلافاتي مع مسؤولي وزملائي على دفعي للتفكير في ترك العمل بهاته المؤسسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.84 وبانحراف معياري قدر بـ 0.61، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (29) مباشرة المتمثلة في (تجمعي علاقات طيبة بمسؤولي وزملائي في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.14 وبانحراف معياري قدر بـ 0.74 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (30) المتمثلة في (ألجأ لزملائي عندما تواجهني مشكلات شخصية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.22 وبانحراف معياري قدر بـ 0.71 وبدرجة تقييم منخفضة جداً.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (03) أربع عبارات قد بلغ 3.32 وبانحراف معياري 1.09 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.93 إلى 4.03) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.41 إلى 0.57)، حيث جاءت العبارة رقم (30) المتمثلة في (ألجأ لزملائي عندما تواجهني مشكلات شخصية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.03 وبانحراف معياري قدر بـ 0.41، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (29) مباشرة المتمثلة في (تجمعي علاقات طيبة بمسؤولي وزملائي في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.45 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (31) المتمثلة في (تؤثر كثرة خلافاتي مع مسؤولي وزملائي على دفعي للتفكير في ترك العمل بهاته المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.57 وبدرجة تقييم منخفضة.

انطلاقاً من المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد إتجهت نحو الموافقة الشديدة على مضمون العبارة رقم (31) والمتمثلة في (تؤثر كثرة خلافاتي مع مسؤولي وزملائي على دفعي للتفكير في ترك العمل بهاته المؤسسة) محتلة بذلك المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن عدم استقرار بيئة العمل نتيجة كثرة الصراعات ونشوب الخلافات مع المسؤولين والزملاء أضى يعد أحد أهم الضغوطات المهنية التي يكون لها تأثير بليغ على استقرار الطبيب في وظيفته وعلى ولائه لمؤسسته، هذه الخلافات والصراعات التي باتت تجعله دائم التفكير في ترك عمله بغض النظر عن مدى توفر المغريات أم لا، لأن الراحة النفسية والعمل في جو نظيف خال من الصراعات وبعيد عن التوترات بات يعد أهم من الأمور المادية، إذ أنه عند وصول الطبيب إلى مرحلة فقدان الشعور بالتقدير والاحترام، والإحساس بالإغتراب والعزلة نتيجة غياب الانسجام والتفاهم والتعاون الذي يترتب عنه الإحساس بالتعرض لكل أشكال التعسف والمضايقات، يصبح الطبيب دائم التفكير في تغيير مكان عمله إلى مؤسسة أخرى يلقي فيها القيمة والمكانة الحقة التي يستحقها، لأنه لو ظل في هاته المؤسسة سوف يفقد صحته أولاً، وسوف يصبح أقل كفاءة، وعليه فإنه يتحول من عامل بناء إلى أداة تهديم، وهو عكس ما صرح به الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم بأنهم لا يفكرون في ترك العمل بمؤسساتهم، ويمكن تبرير ذلك لوجود درجة عالية من التفاهم والتفاعل الإيجابي الذي ينم عن وجود علاقات جيدة فيما بينهم، هاته العلاقات التي ساهمت بشكل أو بآخر في التصدي لكل المشاكل التي من شأنها زعزعة الاستقرار الإجتماعي بداخل هاته المؤسسات، والقضاء على بؤر التوترات والصراعات التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على دافعيتهم وعلى ولائهم الاستمراري لمؤسساتهم، فهم متعاونون ومنسجمون مع بعضهم البعض لأنهم يؤمنون بأن تحقيق أهداف مؤسساتهم يسمح بتحقيق أهدافهم الشخصية، هذا بالإضافة إلى اعتيادهم على جو العمل السائد في هاته المؤسسات، فموافقتهم على نص هاته العبارة دليل على اعتباره مناسب ولا يمكن لهم أن يجدوا بديل أفضل منه في مؤسسات أخرى، خاصة عندما يجرون مقارنات حول طبيعة العلاقات ووضعية العمل السائدة في مؤسسات منافسة تنشط في نفس القطاع وتقدم نفس الخدمة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (29) والمتمثلة في (تجمعي علاقات طيبة بمسؤولي وزملائي في العمل)، محتلة المرتبة الثانية في كلا المؤسسات الإستشفائية ميدان دراستنا، فقد اتجهت أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية نحو المعارضة بشدة على نص هاته العبارة، وتعزو الباحثة سبب هذه الإجابات لكون أن بيئة العمل في هاته المؤسسات تفتقر إلى العلاقات الجيدة وتعاني من انتشار الصراعات وكثرة التكتلات بين أفرادها، وهذا ما وقفت عليه الباحثة خلال زيارتها الميدانية لهاته المؤسسات مجال دراستها، فالعلاقة التي تربط الأطباء مع مسؤوليهم هي علاقة تابع ومتبوع تعتمد على مركزية السلطة التي هي حكر في يد الرؤساء فقط، أما عن علاقة الأطباء ببعضهم البعض وبمسؤوليهم فهي علاقة زمالة لا تتعدى العلاقة المهنية التي تنحصر في إطار التعامل مع المريض فقط، ولا تخرج عن إطارها الرسمي ولا يسمح لها بأن تمتد إلى علاقات الصداقة.

وهو ما يتعارض مع الإجابات التي أوردها الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أجمعت أغلب إجاباتهم على وصف طبيعة العلاقة التي تجمعهم بأنها علاقة جيدة وطيبة مبنية على الأخوة ومتانة الصداقة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن السنوات التي قضاها هؤلاء مع بعضهم البعض، إضافة إلى قريهم وعلمهم الشبه دائم في مكان واحد ولساعات طويلة مع بعضهم البعض بإنشاء علاقات طيبة داخل مجال العمل وبناء إدراكات إيجابية لبعد العلاقات الإنسانية، هاته الإدراكات التي تساهم بشكل أو بآخر في خلق جو إجتماعي ومناخ عمل صحي ومناسب ملؤه الثقة والاحترام المتبادل، حيث تلمس الباحثة في ضوء هاته الإجابات تدخل الجانب العاطفي، هذا الأخير الذي لعب دورا بارزا في جعل الأطباء يعتبرون زملائهم في العمل أصدقاء ولا يكتفون باعتبارهم مجرد زملاء كما هو الحال في المؤسسات الإستشفائية العمومية، ويمكن إسناد مرد ذلك لعدة عوامل أهمها: فعالية نمط الاتصال السائد بهاته المؤسسات، ونجاعة القادة وبراعتهم في خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على العمل الجماعي وتدعم روح الفريق، ناهيك عن كون أن الفئة الغالبة العاملة بهاته المؤسسات تعود إلى فئة الإناث هذه الفئة التي تتسم مقارنة بزملائها الذكور برهافة حسها وبقابليتها لإقامة علاقات مع زملائها، هذه العلاقات التي يمكن أن تتطور وتمتد حتى خارج المؤسسة، وعليه وبناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن توفر هذه العوامل ساعد إلى حد بعيد في جعل الأطباء العاملين في هذا النوع من المؤسسات يميلون نحو اختيار تجاوز الخلافات والتوترات التي يمكن أن تقع بينهم، وترجيح حل أغلب المشكلات التنظيمية التي يتعرضون لها بشكل ودي وسلمي، وهذا بغية احتواء الصراعات وضمان استقرار العلاقات بينهم والحفاظ على السير الحسن للعمل، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "يوسف مسعود غنيم"

التي أكدت بأن "أهم الدوافع التي تجعل العمال لا يغادرون المنظمة هي العلاقات الوظيفية بين العاملين بنسبة 74%"<sup>1</sup>.

أما فيما يخص العبارة رقم (30) والمتمثلة في (أجأ زملائي عندما تواجهني مشكلات شخصية) والتي احتلت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتجهت معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية نحو المعارضة لنص هاته العبارة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن أغلب مفردات بحثها في هذا النوع من المؤسسات لا يفضلون تقاسم مشاكلهم الشخصية مع زملائهم في العمل لأنهم تجمعهم بهم علاقات جد متوترة وسيئة، ولأنهم يفتقدون لكل أشكال الدعم والمساندة التي تجعل صاحب المشكلة يطمئن على أسراره ويرتاح للأفراد المحيطين به، وهو الأمر الذي تم التحقق منه بالاستناد إلى إجابات هؤلاء الأطباء على العبارات المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة ومدى نيلهم التقدير (أنظر تحليل الجدول رقم 21). وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين اتجهت أغلب إجاباتهم نحو الموافقة على نص هاته العبارة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن مشاركة الأطباء مشاكلهم الشخصية مع زملائهم ووجود أذان صاغية دليل على اهتمام هؤلاء بمشاكل بعضهم البعض، فالاصغاء للمشاكل التي يعاني منها زملاء العمل من شأنه امتصاص الضغوط بنوعيتها سواء الشخصية أو المهنية، هاته الضغوط التي إذا لم يجد صاحبها الاحتواء سوف تتفاقم وتتسبب في وقوع أضرار جسيمة لا يقوى على مواجهتها لوحده، الأمر الذي يمثل نقطة إيجابية تدل على جودة العلاقات الإنسانية ومتانتها، وعلى سيادة روح المسؤولية والتعاون وتوفير الدعم من خلال العمل على اقتراح الحلول المناسبة التي تعالج المشاكل التي يعانون منها بشكل تام أو بشكل نسبي.

<sup>1</sup> هواري معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي -وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص 240.

جدول رقم (22): يوضح المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس من حيث أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء .

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
3.38	1.18	03	2.81	1.06	01	البعد التنظيمي
3.99	0.62	01	3.35	1.07	03	البعد الاتصالي
3.59	1.26	02	3.62	1.14	02	البعد الاجتماعي
3.65	0.9	--	3.26	1.09	--	المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يلاحظ من الجدول رقم (22) أن مستوى الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية كان منخفضا إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء (3.26) وبانحراف معياري قدره (1.09)، حيث حاز البعد التنظيمي المرتبة الأولى (2.81)، ثم تلاه البعد الاجتماعي (3.62)، يليه أخيرا البعد الاتصالي (3.35)، أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كان مستوى الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء مرتفعا نوعا ما مقارنة بما تم ملاحظته في المؤسسات الإستشفائية العمومية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.9)، حيث تصدر البعد الاتصالي المرتبة الأولى (3.99)، ثم تلاه البعد الاجتماعي (3.65)، يليه أخيرا البعد التنظيمي (3.38).

انطلاقا مما سبق، وبناءا على المتوسطات الحسابية الخاصة بكل بعد من أبعاد الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء، نستنتج بأن الإستراتيجية الاتصالية التي تم اعتمادها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء من طرف المؤسسات الإستشفائية الخاصة كانت أفضل في ضوء مقارنتها بتلك المعتمدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية من وجهة نظر الأطباء، وتعزى هذه النتائج لكون أن تميز المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة بأهمية خدماتها وخطورتها في آن واحد كونها تتعلق بالروح البشرية وسلامتها فرض عليهم إعادة النظر في مختلف الخطط والإستراتيجيات الموضوعة، حيث إلتمسنا من خلال إجابات الأطباء عن كل الأبعاد المتضمنة في

الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية شعورهم بنوع من الإستياء، ويعزى ذلك لكون أن هذه الإستراتيجية قد تم فيها التركيز على كيفية تقديم أجود الخدمات متناسية بذلك رضا أطبائها وما قد يخلفه هذا الأخير من تأثيرات سلبية أهمها تقاعسهم في أداء مهامهم وتهديد ولأنهم لها، وهو عكس ما تم ملاحظته في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي أدى وجودها في بيئة تنافسية شرسة، ورغبتها في تحقيق النجاح والتفوق، وحرصها على عدم تأثر أرباحها، ومراحتها على إيصال خدماتها الصحية إلى المرضى في أحسن صورة وأحسن توقيت، إلى مطالبتها باختيار الإستراتيجية المثلى التي تجعلها قادرة على تجاوز المشكلات ومواجهة التحديات التي يمكن أن تفرضها بيئة العمل، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على ولاء طاقمها الطبي، متوخية في ذلك الاهتمام بالعديد من الجوانب والأبعاد التي يأتي على رأسها البعد الاتصالي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، وقد تم تركيزها بصفة كبيرة على البعد الاتصالي، نظرا لطبيعة نشاطها الذي يقتضي ضرورة أن يكون هناك اتصال دائم ومتكرر سواء أفقيا بين الأطباء ومختلف الفئات المهنية أو عموديا بين الأطباء ورؤساء المصالح والقيادات العليا في هاته المؤسسات، ولما لهذا الأخير (الاتصال) من دور في مد جسور التواصل وإضفاء الشفافية وتجاوز الصراعات وتذليل الصعوبات، ناهيك عن دوره في بناء العلاقات الإنسانية الجيدة التي يكون ملؤها الاحترام والتعاون المتبادل، الأمر الذي يسمح لها بالمحافظة على كوارها الطبية من التسرب خارجها، ويمكنها من ضمان بقائهم على مستواها ومن دفعهم نحو تقديم أفضل أداء وأحسن عطاء.

**المحور الثاني: الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس**

يهدف هذا المحور إلى الكشف عن مختلف الإجراءات والممارسات الاتصالية التي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وكذا التعرف عن مدى مساهمتها في تحقيق الرضا النابع من قدرتها على تلبية رغباتهم وإشباع احتياجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والنفسية، ومدى حرصها على توفير ظروف عمل مرضية وخلق بيئة تنظيمية صحية وأجواء أكثر تشجيعا على العمل بما يعزز شعورهم بالاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل، هاته الظاهرة الخطيرة التي انتشرت بشكل لافت للانتباه داخل البيئة التنظيمية الصحية في الآونة الأخيرة، ويظهر ذلك من خلال الاستعانة بالعديد من المؤشرات المتعلقة بالبعد التنظيمي والبعد التحفيزي.

جدول رقم (23): يوضح أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد التنظيمي بمؤشراته ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

رقم العبارة	المؤسسات الإستشفائية العمومية		المؤسسات الإستشفائية الخاصة		العبارة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
32	2.17	0.86	4	0.52	تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة	التمكين
33	1.23	0.72	4.57	0.88	اتخذ قرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائي	من المشاركة
34	4.42	1.09	4.9	0.4	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي نقدمها وتأخذ بمقترحاتنا	في اتخاذ القرارات
---	2.6	1.62	4.49	0.73	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر مدى التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات	
35	2.04	0.56	4	0.26	أشعر بأن لي مكانة ودورا مهما داخل المؤسسة	نمط القيادة المتبع
36	4.75	0.84	3.9	0.75	تحظى الجهود التي أبذلها بتقدير مسؤولي في العمل	
37	1.22	0.69	4.03	0.71	تتيح لي فرصة الحوار والنقاش مع مسؤولي في العمل	
38	1.46	1.08	1.87	0.43	يعتمد مسؤولي على الرقابة المستمرة أثناء ممارستنا لمهامنا	
---	2.37	1.63	3.45	1.08	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة النمط القيادي المتبع	
39	4	0.46	3.93	0.77	تعتمد المؤسسة على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي لتحسين الأداء	طبيعة التدريب
40	4.84	0.51	3.97	0.6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على دراسات دقيقة	
41	3.93	0.75	2.23	0.76	تسهم فرص التعلم وتنوع الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي واكتسابي لمهارات جديدة	
42	3.9	0.72	3.97	0.77	ألجأ للاعتماد على ميزانيتي الخاصة للقيام بدورات تدريبية خارج مكان عملي لتنمية معارفي واكتساب خبرات جديدة	
---	4.17	0.74	3.52	0.98	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة التدريب	
---	3.04	1.33	3.82	0.93	المتوسط الحسابي الإجمالي للموافقة على العبارات الخاصة بالبعد التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالبعد التنظيمي، باعتباره أحد أبعاد كل من الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه الأطباء نحو البعد التنظيمي من خلال كل من مؤشراته التي اخترناها، والمتعلقة بمدى التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة النمط القيادي المتبع، طبيعة التدريب، بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد التنظيمي في



المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وردت بمستوى استجابة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.04، وبانحراف معياري قدر بـ 1.33، في حين نجد بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد وردت بمستوى استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.82، وبانحراف معياري قدر بـ 0.93، وهو ما سنبيين تفصيله فيما يلي:

### 1. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات:

أصبح مفهوم التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات يعد أحد أهم المداخل التنظيمية الحديثة الذي أوضحت كل المؤسسات على إختلافها منها المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة تعتمد عليه بغية زيادة الإنتماء الداخلي لأطبائها وتعزيز ولائهم لها، وذلك من خلال منحهم الإستقلالية وتفويض السلطة والمسؤولية، وكذا تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم، الأمر الذي يسهم في شعورهم بقيمتهم ويدفعهم إلى بذل أكبر عطاء لصالح هاته المؤسسات.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 2.6 وبانحراف معياري قدر بـ 1.62 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.23 إلى 4.42) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.72 إلى 1.09)، حيث جاءت العبارة رقم (32) المتمثلة في (تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.42 وبانحراف معياري قدر بـ 1.09، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (34) مباشرة المتمثلة في (تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي نقدمها وتأخذ بمقترحاتنا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.17 وبانحراف معياري قدر بـ 0.86 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (33) المتمثلة في (اتخذ قرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.23 وبانحراف معياري قدر بـ 0.72 وبدرجة تقييم منخفضة جداً.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر مدى التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (03) ثلاث عبارات قد بلغ 4.49 وبانحراف معياري 0.73 وهي تعتبر قيم مرتفعة جداً، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على

عبارات هذا المؤشر ما بين (4.9 إلى 4) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.4 إلى 0.88)، حيث جاءت العبارة رقم (32) المتمثلة في (تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.4، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (34) مباشرة المتمثلة في (تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي نقدمها وتأخذ بمقترحاتنا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.57 وبانحراف معياري قدر بـ 0.88 وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (33) المتمثلة في (اتخذ قرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.52 وبدرجة تقييم مرتفعة.

انطلاقاً من المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر مدى التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بالنسبة للعبارتين: العبارة رقم (34) المتمثلة في (تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة) والعبارة رقم (32) المتمثلة في (تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي نقدمها وتأخذ بمقترحاتنا)، بأن أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو المعارضة الشديدة إزاء نص هاته العبارة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات مستعينة بإجابات مسيري هاته المؤسسات الذين أجرت معهم الباحثة المقابلات الميدانية لكون أن هاته المؤسسات تتميز بالتفرد في اتخاذ القرارات حيث لا تمنح أطبائها فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية إطلاقاً، وبالتالي عدم إعطاء الفرصة المتساوية لكل الأطباء للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدم تمكينهم من عرض وجهات نظرهم، بالرغم من كون مشاركتهم تشكل إضافة لهاته المؤسسات ويمكن أن تستفيد منها سواء على المدى القصير أو البعيد، باعتبارهم الأكثر قرب واحتكاك بجميع الأطراف سواء الداخلية (جمهورها الداخلي) ذات العلاقة المباشرة بهاته المؤسسات أو الخارجية (جمهورها الخارجي) الوافدة عليها، الأمر الذي يمنح هاته المؤسسات عن طريقهم فرصة للتعرف عن كثب على مختلف الصعوبات، وإدراك مختلف المشكلات في مراحلها الأولى واقتراح حلول أكثر عملية ومرونة تمكنها من معالجة هاته المشكلات وتجاوزها، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعد مشاركة محدودة وذات طبيعة بسيطة وسطحية مقتصرة على تسيير شؤون المرضى فقط، وتتعلق بتنظيم برنامج المناوبة الخاصة ببرنامج العمل اليومي وتحديد من يتحصل على العطل السنوية، وذلك وفق قائمة اسمية توضح لكل طبيب الفترة التي يتحصل فيها على إجازته السنوية، وعليه فالقرارات في هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية تتم على مستوى مركزي، وبالاعتماد على أنماط إدارية تقليدية تقوم على أسلوب الأمر والنهي، وعلى حرمانهم من المبادرة بالتعبير

عن أفكارهم ومقترحاتهم، نتيجة عدم اهتمام هاته المؤسسات بالاتصال الصاعد، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال إجابات الأطباء على العبارات المتعلقة بطبيعية الاتصال السائدة بهاته المؤسسات (أنظر تحليل الجدول رقم 20)، وهو ما توصلنا إلى أنه يتفق مع النتيجة التي توصل إليها "شوقي جدي" في دراسته المعنونة "بتمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة -"، التي أكد فيها على أن "تمكين الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة لم يرقى إلى المستوى المطلوب ولا حتى إلى المستوى المتوسط، وهذا ما يعتبر مؤشرا لعدم وجود بيئة مساعدة لوجود التمكين في هاته المؤسسات التي تنتمي للقطاع العام الذي ورث الكثير من السلبيات من طريقة التسيير العمومية الاشتراكية التي تقوم على المركزية المفرطة، وعلى الاعتماد على أنماط تقليدية تقوم على أسلوب التحكم وإصدار الأوامر، وعدم بعث أسلوب تنمية السلوك الإبداعي"<sup>1</sup>، كل هذا ولد لدى الأطباء حالة من الإحباط وعدم الرغبة في العمل والقدرة على العطاء نتيجة شعورهم بعدم أهمية قراراتهم وأرائهم المقترحة، وإحساسهم بأنهم مجرد أدوات منفذة للقرارات الواردة إليهم فقط، لا تعطى لهم الفرصة على مستوى مؤسساتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ولا التعبير عن وجهة نظرهم، هذه المشاعر التي توجي بعدم وجود بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتعمل على زعزعة ثقة الأطباء بأنفسهم وتسهم في التقليل من انغماسهم ونضجهم في مجال عملهم، وهو ما اختلف مع معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم بأن مؤسساتهم تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات في جميع الشؤون المتعلقة بالعمل وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم كجزء من الحل لمختلف المشاكل التي تعترضها، لكونهم يتميزون بسلطة موازية لسلطة الإدارة ويتمتعون بنظام المنزلة، وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا يدل على لامركزية القرارات وعلى تفويض السلطة، وعلى منح الأطباء مجالا واسعا من الحرية وأخذ مشورتهم في كل صغيرة وكبيرة تخص العمل، وهو الأمر الذي تم التحقق منه بالاعتماد على إجابات الأطباء على العبارات المتعلقة بمدى تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات (أنظر تحليل الجدول رقم 23)، الأمر الذي يكون له إنعكاس على شعورهم بأهميتهم الحقنة داخل مؤسساتهم، وعلى أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليهم، كما ويدل على قيمة قراراتهم المقترحة، وعلى توجه مؤسساتهم نحو تبني العديد من الطرق والنظم التسييرية الحديثة الناجمة القائمة على تفعيل دور الكوادر الطبية المنتمية إليها، ونذكر من أهم هذه الطرق اعتمادها على سياسة تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات، هذا الأسلوب الذي يقوم على منحهم سلطة القيام بأداء مهامهم دون التدخل

<sup>1</sup> شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص 325.

من الإدارة، الأمر الذي يساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى الأطباء ويرفع من أدائهم ومن تحسين قدراتهم ومن تنمية مهاراتهم من جهة، ويؤدي إلى زيادة رضاهم وتعلقهم بمؤسساتهم ومن ثمة ولائهم لها من جهة ثانية.

أما بالنسبة للعبارة رقم (33) والمتمثلة في (اتخاذ قرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائي) والتي احتلت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد أوضحت أغلب إجابات الأطباء العاملين في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة موافقتهم الشديدة على مضمونها، حيث أكدت إجاباتهم على تمتعهم بقدر من الحرية والإستقلالية، وإمتلاكهم لكافة الصلاحيات الكفيلة التي تخولهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائهم، وقد استعانت الباحثة في تفسير ذلك بتصريحات مسيري هاته المؤسسات الذين أجرت معهم الباحثة المقابلات الميدانية الذين أكدوا على أن كثرة المسؤوليات الكبيرة الواقعة على عاتق القائمين على تسيير هاته المؤسسات الإستشفائية بمختلف مصالحها الإدارية والطبية، إضافة إلى كبر حجم هاته المؤسسات وتعدد مصالحها ومستوياتها جعلتهم ينقلون جزءا من مهمة اتخاذ القرارات وبعضا من صلاحياتهم المتعلقة بالقضايا الطبية إلى رؤساء المصالح وإلى بعض الأطباء من ذوي الخبرة والكفاءة، هؤلاء الذين تمنح لهم القدرة على اتخاذ العديد من القرارات التي تخص المصلحة وتخص تسيير شؤون المرضى وضمان السير الحسن لمختلف الخدمات، كونهم هم الأدرى أكثر من أي طرف آخر بالقرار الذي يتناسب مع طبيعة الحالة المتعامل معها، كما يعزى ذلك أيضا لطبيعة الخدمات المقدمة في هذا النوع من المؤسسات والمتعلقة بضرورة حماية صحة وحياة الأفراد، هذه الخدمات ذات الطبيعة الصحية التي تتطلب التدخل السريع والاستعجال في اتخاذ القرارات، وتقتضي وجوب وإلزامية تمتع الأطباء بالاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات التي سمتها الأساسية الفورية لأن الوقوع في أي تأخير مهما كان نوعه والسبب الذي يقف وراءه يمكن أن يؤدي إلى المغامرة ب حياة الأفراد وتهديد صحتهم.

2. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة النمط القيادة المتبع:.

أضحى اختيار النمط القيادي الملائم يعد ضرورة حتمية لا بد منها من أجل تحقيق أهداف كل المؤسسات سواء الإقتصادية أو الصناعية أو الخدماتية كالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على وجه التحديد، ويعزو ذلك لكون أن القيادة الإدارية الرشيدة هي مفتاح نجاح هاته المؤسسات، ويتجسد ذلك في ضوء أسلوب الإشراف المعتمد ونمط القيادة المتبع، هذا الأخير الذي يلعب دورا مهما في بناء

العلاقات الجيدة داخل هاته المؤسسات، ويسهم في كسب ثقة الأطباء وولائهم، فضلا عن قدرته على ترشيد سلوكياتهم وتوجيهها الوجهة الصحيحة بغية تقديم خدمات صحية تكون في المستوى المطلوب.

يبدو انطلاقا من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة نمط القيادة المتبع بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 2.37 وبانحراف معياري قدر بـ 1.63 وهي تعتبر قيم منخفضة جدا، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.22 إلى 4.75) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.56 إلى 1.08)، حيث جاءت العبارة رقم (36) المتمثلة في (تحظى الجهود التي أبذلها بتقدير مسؤولي في العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.75 وبانحراف معياري قدر بـ 0.84، وبدرجة تقييم مرتفعة جدا، لتليها العبارة رقم (35) مباشرة المتمثلة في (أشعر بأن لي مكانة ودورا مهما داخل المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.04 وبانحراف معياري قدر بـ 0.56 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (38) المتمثلة في (يعتمد مسؤولي على الرقابة المستمرة أثناء ممارستنا لمهامنا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.46 وبانحراف معياري قدر بـ 1.08 وبدرجة تقييم منخفضة جدا، في حين نجد بأن العبارة رقم (37) والمتمثلة في (تتيح لي فرصة الحوار والنقاش مع مسؤولي في العمل) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.22 وبانحراف معياري قدر بـ 0.69 وبدرجة تقييم منخفضة جدا.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة نمط القيادة المتبع بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 3.45 وبانحراف معياري 1.08 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.87 إلى 4.03) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.26 إلى 0.75)، حيث جاءت العبارة رقم (37) المتمثلة في (تتيح لي فرصة الحوار والنقاش مع مسؤولي في العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.03 وبانحراف معياري قدر بـ 0.71، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (35) مباشرة المتمثلة في (أشعر بأن لي مكانة ودورا مهما داخل المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.26 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (36) المتمثلة في (تحظى الجهود التي أبذلها بتقدير مسؤولي في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.75 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (38) والمتمثلة في

(يعتمد مسؤولي على الرقابة المستمرة أثناء ممارستنا لمهامنا) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.87 وبانحراف معياري قدر بـ 0.43 وبدرجة تقييم منخفضة.

استنادا إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة نمط القيادة المتبع بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو المعارضة بشدة لمضمون العبارتين: العبارة رقم (36) المتمثلة في (تحظى الجهود التي أبذلها بتقدير مسؤولي في العمل) والعبارة رقم (35) المتمثلة في (أشعر بأن لي مكانة ودورا مهما داخل المؤسسة)، حيث ترى الباحثة انطلاقا من هذه الإجابات بأن الأطباء يعانون من غياب التثمين، ويشعرون بالندم والافتقار للمكانة الاجتماعية التي توحى بأهميتهم باعتبارهم أحد أهم العناصر البشرية الفاعلة والحيوية والثرينة، التي يتوقف عليها ضمان جودة الخدمات التي تقدمها هاته المؤسسات الصحية بنوعها سواء الوقائية أو العلاجية، فهم يعتبرون مصدر نجاحها وسر بقائها واستمرارها في بيئة ملؤها المنافسة والتميز، وذلك بالنظر للواجبات التي يقومون بها، والجهود التي يبذلونها في سبيل حماية صحة وأجساد الأفراد من كل الإعتلالات، هذا الشعور الذي يصاحبه الإحساس بالافتقار لكل درجات الاحترام والتقدير والاهتمام وذلك سواء من قبل الزملاء والمسؤولين، هؤلاء الذين أصبحوا يشكلون أحد الضغوط التي يكون لها تأثير سلبي على نفسية الطبيب وعلى روحه المعنوية وعلى شعوره بالتقدير والاحترام لذاته ولمهنته نتيجة انغماسه طوال الوقت وبشكل شبه دائم في الصراع معهم، الأمر الذي ينتج عنه كرهه للعمل الذي يؤديه وسخطه على زملائه ومسؤوليه، وتهديد توازنه النفسي والاجتماعي، وتفكيره طوال الوقت في ترك العمل بهاته المؤسسات وتغيير مكان العمل نحو القطاع الخاص أو التوجه نحو البلدان الأجنبية، ويتفق ما توصلنا إليه مع ما تكلم عنه ماسلو "Maslo" في نظريته المعروفة "بنظرية الحاجات" التي اعتبر فيها "بأن الحاجة للاحترام والتقدير من طرف الآخرين من أسمى الحاجات التي تنصدر الهرم، فالموظف إذا تمت تلبية حاجاته انعكس ذلك على أدائه وعلى زيادة ارتباط الموظفين مع بعضهم البعض، وعلى توليد الطموح والإرادة لديهم للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الخدمائية، ودفعهم لبذل أكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبهم الوظيفي"<sup>1</sup>، وهو ما إختلف مع إجابات جل الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم على أن مؤسساتهم تعمل على إعطاء الأطباء وجميع

<sup>1</sup> فائزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية-، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 240.

الممارسين الصحيين في هذا المجال كامل الاحترام والتقدير الذي يستحقونه مقابل ما يقدمونه من خدمات وما يبذلونه من مجهودات في سبيل تحقيق رضا الزبون (المريض) وكسب ولائه، وهو ما يعتبر مؤشر إيجابي يوحي باعتراف هاته المؤسسات بدور الأطباء ومكانتهم الهامة والحساسة ضمن النشاط الوظيفي، وإدراكها الدائم بأن هاته الفئة (الأطباء) تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها هاته المؤسسات والتي تفوق أهميتها باقي الموارد الأخرى والتي لا بد من الاستثمار فيها، مع سعيها الدائم لوضع موضع الاهتمام كفاعلين مهمين ضمن البناء العام للمؤسسة، كونهم الواجهة التي تدر لهم العوائد المادية والتي تسهم في نقل الصورة الحسنة عن هاته المؤسسات وبناء السمعة الطيبة عنها، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق مع ما تناوله ميشال كروزي "M. Crozier" في قوله "بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه يكون الأكثر مردودية"<sup>1</sup>.

وعليه وبناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأنه كلما زاد شعور الأطباء بأهميتهم وأهمية مركزهم الإجتماعي، كلما زاد إحساسهم بالرضا والولاء لهاته المؤسسات، هذا الإحساس الذي يصاحبه زيادة استقرارهم في وظائفهم واستبعادهم فكرة ترك العمل، ويتفق ما توصلنا إليه مع ما أكدت عليه نظريات التنظيم وبالتحديد "مدرسة العلاقات الإنسانية" التي ترى بأن "الموظف يحتاج إلى التقدير والاعتراف والإحساس بمكانته ودوره في العمل"<sup>2</sup>، ويتمشى أيضا مع دراسة "السلامة" التي توصلت إلى "أن المكانة الوظيفية من أهم العوامل التي تدعم الولاء والالتزام التنظيمي"<sup>3</sup>.

أما بالنسبة للعبارة رقم (38) والمتمثلة في (يعتمد مسؤولي على الرقابة المستمرة أثناء ممارستنا لمهامنا)، فقد أكدت جل إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على موافقتهم الشديدة على نص هذه العبارة، وترجع الباحثة سبب هذه الإجابات لاستياء الأطباء وتذمرهم من طبيعة الرقابة الصارمة واللصيقة التي ينتهجها مسؤوليهم والمشرفين عليهم في العمل، وهو ما إختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم بأنهم يتمتعون بالرقابة الذاتية على نواتهم، هذه الرقابة التي لا تكاد تخلو من وجود رقابة المشرفين عليهم رغم تمتعهم بالإستقلالية وحرية التصرف.

<sup>1</sup> محمد هرماس، ميلود بكاي، دور التكوين الشبه طبي في تحقيق جودة الخدمات الصحية في الجزائر، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 143.

<sup>2</sup> يوسف سيفي، الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 15.

<sup>3</sup> هواري معروف، مرجع سبق ذكره، ص 257.

في حين نجد بأن العبارة رقم (37) والمتمثلة في (تتيح لي فرصة الحوار والنقاش مع مسؤولي في العمل)، قد استحوذت على المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، حيث نالت معارضة أغلب الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على نصها، وتعزو الباحثة ذلك لأسلوب الإشراف المتبع ولنمط القيادة المعتمد، والظاهر استنادا لإجابات مفردات مجتمع بحثنا بأنه ذات طبيعة أوتوقراطية يغلب عليه المركزية والإفراط في استخدام الاتصال الرسمي النازل، هذا النوع من الاتصال الذي دلت إجابات مفردات بحثنا بأنه يكون في اتجاه واحد من خلال اكتفاء القيادات في هذا النوع من المؤسسات ذات الطبيعة العمومية بإصدار الأوامر والتعليمات، والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم اشراكهم إلا في القرارات المتعلقة بأداء مهامهم، وكذا الابتعاد عن فتح مجال المناقشة والحوار معهم من أجل تبادل وجهات النظر المختلفة حول مجريات العمل، بحجة انشغالهم الدائم مع المرضى ولكثرة عبء العمل، وهو الأمر الذي دلت عليه إجابات الأطباء والتي تحققتنا منها سابقا عند قيامنا بطرح سؤال حول طبيعة الاتصالات السائدة، وسؤال حول مدى تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات، وفي هذا السياق نجد بأن النتيجة التي توصلت إليها الباحثة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة "زينب حدمر" في دراستها المعنونة "توزيع السلطة وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية" والتي أكدت من خلالها "بأن النمط السائد في المستشفى هو البيروقراطي وذلك على المستويين الإداري والطبي، من خلال الاعتماد على اللوائح والإجراءات الرسمية حتى تضمن الشرعية"<sup>1</sup>، وهو ما اختلف مع إجابات معظم الأطباء المنتمين للمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم على أن مسؤوليهم يتبنون النمط القيادي الديمقراطي ويعمدون إلى العمل بسياسة الباب المفتوح ويؤمنون بأن فتح مجال النقاش والحوار هو الطريقة المثلى لحل المشاكل التي تواجه الأطباء في العمل، وعليه يمكن القول بأن إتباع القادة لنمط القيادة الديمقراطية القائمة على أسلوب المشاورة والمشاركة وتفويض السلطة، يسهم في بث روح التعاون والتناغم والانسجام بين الأطباء ومختلف الممارسين الصحيين، ويدعم أواصر الثقة والاحترام بينهم وبين رؤسائهم، بل ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ويمكنهم من إطلاق طاقاتهم الكامنة، بما يعمل على توحيد الجهود من أجل تحقيق أداء فعال وبلوغ الأهداف المرغوبة التي ينشدها القادة خاصة أنه اليوم يصعب عليهم الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة مهامهم القيادية الصعبة بدون مشاركة

<sup>1</sup> زينب حدمر، توزيع السلطة وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بن فلبس التهامي باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر -باتنة 1، 2019، ص 415.



الأطباء وبمعزل عنهم، هؤلاء الذين يتوقف بيدهم سلطة اتخاذ القرار المناسب الخاص بالمرضى ويعتبرون المسؤولون الرئيسيون عن جودة الخدمات المقدمة من عدمه، وفي هذا السياق، وبالنظر إلى ما تم عرضه نجد بأن ما توصلنا إليه يتفق ما مع ما أظهرته تجارب "الهاوثورن" التي أكدت على "أنه لكي يتسنى للقائد أو المشرف أن يعطي نتائج جيدة للمؤسسة ينبغي عليه أن لا يعتمد على سلطاته الرسمية فقط فيلجأ إلى استخدام الأوامر ولغة التهديد والتلويح بالعقوبات في العمل كوسيلة لدفع الموظفين إلى العمل وتحسين الأداء لأن هذه الوسيلة ليست ناجعة في جميع الحالات، وهي غالباً ما تعطي نتائج عكسية وتخلق لدى الأفراد ردود أفعال سلبية تجاه العمل"، فقد أكدت "تجارب الهاوثورن" بأن "تبديل نمط القيادة وأسلوب الإشراف بآخر أكثر ديمقراطية من شأنه المساهمة في إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين ملؤها الثقة والاحترام المتبادل"<sup>1</sup>.

### 3. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة التدريب:

يعتبر قيام المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بتدريب الأطباء إحدى أهم السياسات والإجراءات التنظيمية التي تنتهجها هاته المؤسسات من أجل ضمان التكوين المستمر والمتواصل، الذي يستهدف صقل مهارات الأطباء وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم، فهو عبارة عن استثمار يستجيب لمنطق مؤسساتي هدفه الاحتفاظ باليد العاملة الطبية المؤهلة ويسمح بتوجيه سلوكيات الأطباء نحو تحقيق أهداف هاته المؤسسات في المستقبل، بما يحقق لها رضا وولاء الأطباء والمرضى معا.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة التدريب السائد بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 4.17 وبانحراف معياري قدر بـ 0.74 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.9 إلى 4.84) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.46 إلى 0.75)، حيث جاءت العبارة رقم (40) المتمثلة في (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على دراسات دقيقة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.84 وبانحراف معياري قدر بـ 0.51، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (39) مباشرة المتمثلة في (تعتمد المؤسسة على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي لتحسين الأداء) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.46 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (41) المتمثلة في (تسهم فرص التعلم وتنوع الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي واكتسابي لمهارات جديدة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ

<sup>1</sup> سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة - الأنماط والأسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 38.

3.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.75 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (42) والمتمثلة في (ألجأ للاعتماد على ميزانيتي الخاصة للقيام بدورات تدريبية خارج مكان عملي لتنمية معارفي واكتساب خبرات جديدة) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.72 وبدرجة تقييم مرتفعة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة التدريب السائد بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 3.52 وبانحراف معياري 0.98 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (2.23 إلى 3.97) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.31 إلى 0.77)، حيث جاءت العبارة رقم (42) المتمثلة في (ألجأ للاعتماد على ميزانيتي الخاصة للقيام بدورات تدريبية خارج مكان عملي لتنمية معارفي واكتساب خبرات جديدة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.6، وبدرجة تقييم مرتفعة، لتليها العبارة رقم (40) مباشرة المتمثلة في (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على دراسات دقيقة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.31 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (39) المتمثلة في (تعتمد المؤسسة على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي لتحسين الأداء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.77 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (41) والمتمثلة في (تسهم فرص التعلم وتنوع الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي واكتسابي لمهارات جديدة) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وبانحراف معياري قدر بـ 0.76 وبدرجة تقييم منخفضة.

استناداً إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة التدريب السائد بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات الأطباء في هاته المؤسسات قد اتجهت نحو الموافقة على مضمون العبارة رقم (40) والمتمثلة في (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على دراسات دقيقة) والتي جاءت في المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات مستعينة بإجابات مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية الذين أجرت معهم الباحثة المقابلات الميدانية لكون أن المؤسسات التي يزاول بها الأطباء مهامهم تعمل على تصميم البرنامج التدريبي بناء على احتياجات المؤسسة وأطبائها معاً، وذلك بإتباع أسس علمية وبصفة دورية ومحددة، حيث تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق رؤساء المصالح من الأطباء، وذلك بالاعتماد على خبرتهم العلمية وملاحظاتهم العملية فيما يتعلق بمدى وجود انخفاض في مستوى أداء الأطباء، وما إذا كانت هناك

صعوبات تظهر في بعض الوظائف والتخصصات، باعتبارهم الأكثر احتكاكا بهم، وعليه فهاته المؤسسات تلجأ إلى تنظيم دورات تدريبية عند استقدامها لآلات جديدة من أجل تأمين الاستخدام السليم لها من قبل طاقمها الطبي، وبعد إجرائها لاستطلاع أولي لنوع الأمراض الجديدة (أمراض العصر) التي يشكو منها المرضى والتي يفنقر الأطباء للمعرفة الكافية بها وللتشخيص الجيد لها، هذا بالإضافة إلى قيامها بتحديد دقيق لنوع التخصصات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى إخضاع الأطباء إلى تكوين مكثف من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين مستواهم الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المرضى، وكذا القيام بجدد وإعداد قائمة بأسماء الأطباء الذين سوف يخضعوا للتدريب، فالتدريب لا يتم بطريقة عشوائية أو ارتجالية فهو يتطلب تنظيم محكم بالاعتماد على برنامج تدريبي يراعى فيه تحديد موضوع النشاط التدريبي وتاريخه ومدته، وتوفير مكان مخصص ومجهز بكافة الإمكانيات والوسائل البيداغوجية، وتوفير طاقم من المكونين من ذوي الكفاءات والخبرة المشهود لهم بمستوى معرفي وعلمي ممتاز من أجل القيام بتأطير مقدمي الخدمة الطبية، مع ضرورة وجود متابعة لهذا النشاط من طرف القائمين على تنظيمه من أجل ضمان الاستفادة الحقة من هذا التدريب وتمكين الأطباء من الاستغلال الجيد للموارد المتاحة، ومن اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم في تنفيذ وأداء مهامهم، وجعلهم يشعرون بالانضباط وبالرضا الذي يترتب عنه الشعور بالولاء لهاته المؤسسات التي تحمل على عاتقها مسؤولية تحسين مستوى طاقمها الطبي بما يتوافق ومتطلبات الوظيفة والتغييرات الجديدة،

أما بالنسبة للعبارة رقم (39) والمتمثلة في (تعتمد المؤسسة على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي لتحسين الأداء) والتي حظيت بالمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتفقت أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على الموافقة الشديدة على مضمونها، ويرجع ذلك لكون أن مؤسساتهم تعتمد على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي، فبالنسبة للتدريب الداخلي أو التدريب أثناء الخدمة فهو يتمثل في التدريب الذي يتم على مستوى هاته المؤسسات، والذي يكون بصفة مستمرة ومتواصلة، من خلال استعانتها بإطاراتها وأطبائها القدامى والمتخصصين ممن لهم خبرة في الميدان ومشهود لهم بالكفاءة والسمعة الطيبة من أجل القيام بتأطير وتكوين هؤلاء الأطباء، وهذا بغية التحكم أكثر في مجريات الدورات التدريبية وقصد ترشيد النفقات واقتصاد التكاليف الواقعة على عاتقها، وهذا ماتم التعرف عليه من خلال المقابلة التي قامت بها الباحثة مع مسؤولي هاته المؤسسات، ومن أمثلة الطرق المعتمدة في التدريب الداخلي نجد: تنظيمها للأيام الدراسية وإبرامها لاتفاقيات خاصة بالتوأمة الصحية هذه الأخيرة التي بحسب ما أفاد به القائمين على تسيير هاته المؤسسات التابعة للقطاع العمومي وعلى حد تعبيرهم خلال المقابلات التي أجرتها معهم الباحثة بأنها تسمح لهم بضرب عصفورين بحجر واحد، كونها تعمل على

تكوين وتدريب الأطباء من طرف كفاءات طبية من ذوي المهارة العالية الوافدين من العديد من الولايات المجاورة هذا من جهة وتسمح لهم بتقديم خدمات الرعاية الصحية لكافة المواطنين على يد ثلثة من الكوادر الطبية المتميزة والبارعة في مجالها من جهة ثانية، وفي هذا السياق يمكن القول بأن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد ما توصلنا إليه نذكر منها دراسة الباحث "محمود بوقطف" والتي تناولت "مدى نجاعة التكوين أثناء الخدمة في تطوير مهارات وسلوك الموظفين"، والتي توصلت إلى "الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تطوير قدرات ومهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم"<sup>1</sup>، أما بالنسبة للتدريب الخارجي فهو يتمثل في ارسال الأطباء للتدريب في أماكن بعيدة عن مكان عملهم الحالي، وهو ينقسم إلى نوعين: التدريب قصير المدى الذي يكون خارج الوطن، والذي يتم تنظيمه مرة واحدة كل سنة أو كل سنتين بحسب احتياجات المؤسسة له، وفي ضوء عدم توفر الخبرة الكافية لدى المديرين المحليين وبالنظر إلى الميزانية المتوفرة والمقدمة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، والذي يكون في مدة تقدر بحوالي شهر، تتحمل هاته المؤسسات تكاليفه بشكل كامل، حيث يتم انتقاء الأطباء من طرف المجلس الطبي بالاعتماد على القرعة لتحقيق المساواة والرضا، أما النوع الثاني من التدريب فهو مرتبط بالتدريب الذي يتم خارج المؤسسة داخل الدولة التي تنشط فيها هاته المؤسسات، والذي تلجأ له في ظل قلة إمكانياتها والوسائل المتاحة للتدريب داخل هاته المؤسسات، وفي ضوء عدم توفر مدربين مؤهلين للقيام بالتدريب، الأمر الذي يدفعها إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية المتمثلة في مراكز خاصة تابعة لوزارة الصحة تتكفل بإجراء دورات تدريبية للأطباء حرصا على تحسين الخدمات الصحية وتوفير الرعاية الصحية المثلى لكل المواطنين، وهو ما يختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، الذين اتجهت إجاباتهم إلى معارضة نص هذه العبارة، ويعزو ذلك لكون أن مؤسساتهم تعتمد على التدريب الخارجي فقط، هذا التدريب الذي يحظى به الأطباء الأعلى درجة والأكثر أقدمية وخبرة في العمل، ولا يتم اللجوء إلى الاعتماد على التدريب الداخلي نتيجة قلة عدد الأطباء وانشغالهم الدائم في أداء المهام الموكلة إليهم، وانهماكهم طيلة فترة عملهم بتقديم الخدمات التي لا تكاد تنقطع جراء كثرة تردد المواطنين عليهم، الأمر الذي يجعل قيام هاته المؤسسات بتنظيم دورات تدريبية بداخلها أمر صعب.

<sup>1</sup> محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس بغرور خنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 159.

أما بالنسبة للعبارة رقم (41) والمتمثلة في (تسهم فرص التعلم وتنوع الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي واكتسابي لمهارات جديدة) والتي حظيت بالمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتفقت أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على الموافقة على نصها، ومرد ذلك بحسب الإجابات التي أدلى بها مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية هو أن الأطباء المنتمين للمؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة العمومية تتوفر لديهم الفرصة في اكتساب معارف ومهارات جديدة في وظائفهم، وذلك لتوفر القطاع على قوانين تنص على ضرورة انتهاج سياسة التدريب والتكوين المستمر والمتواصل كواجب تفرضه هاته المؤسسات على طاقمها الطبي، فالتدريب في هاته المؤسسات لم يعد يقف عند حق كل طبيب منتمي للمؤسسة الصحية في الاستفادة منه، بل أصبح واجب تفرضه هاته المؤسسات على جميع أطبائها وتلزمهم به، وهذا عملاً بنص المادة 104 من المرسوم التنفيذي رقم 78-12 المتعلق بالقانون الأساسي، التي نصت على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"<sup>1</sup>، فأغلب إجابات الأطباء دلت على استفادتهم من البرامج التدريبية المنظمة من طرف مؤسساتهم، هذه البرامج التي مكنتهم من اكتساب معارف، ومهارات وأساليب جديدة في العمل، وساهمت في زيادة رضاهم من هذا الجانب وشعورهم بمكانتهم وقيمتهم التي تتحدد في هذا المجال بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها الطبيب والتي تمكنه من نيل درجات عليا والتدرج في السلم الوظيفي، وهو ما يتفق مع ما نصت عليه المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 85-59 التي أكدت على "أن الإدارة تتولى أعمال التدريب، وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسيناً دائماً"<sup>2</sup>، وعليه وبناءاً على ما تم عرضه فإن هذه الإجابات إن دلت على شيء فإنها تدل على الدور المهم والفعال الذي أضحي يلعبه التدريب باعتباره أحد أهم العمليات التنظيمية الذي باتت هاته المؤسسات تستثمر فيه لتحسين أداء طاقمها الطبي وتطوير كفاءاتهم وتمكينهم من مساهمة التطورات الحاصلة في مجالهم، الأمر الذي يعود عليها بالنفع وتحقيق أهدافها في المستقبل التي يأتي في مقدمتها تحسين الأداء من خلال الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وكسب رضا وولاء جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء، وكذا القضاء على العديد من الظواهر السلبية التي يأتي على رأسها كثرة الغيابات، والتخمين في ترك العمل بالمؤسسة، واللامبالاة...، ويتأكد ما توصلنا إليه مع ما أشارت إليه "رافدة الحريري" في كتابها المعروف باسم "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية" التي أكدت على أن "التدريب يعد وسيلة أساسية لتطوير مهارات العاملين والقضاء على معدلات التردد والغياب والدوران أو الخلل في تأهيلهم بالأعداد المطلوبة والقضاء على انخفاض معدل الإنتاجية"<sup>3</sup>، ومع ما تناولته العديد من الدراسات السابقة التي أكدت هي الأخرى على أهمية التدريب المتواصل من قبيل دراسة الباحثة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006 م، ص 10.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادر بتاريخ 04 رمضان 1398 هـ الموافق لـ 08 يوليو 1978 م، ص 738.

<sup>3</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 118.

"غنية بودوح" الموسومة بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، التي أجرتها بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً" والتي توصلت فيها إلى أن التدريب المتواصل كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، بل له دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال تمكينهم من امتلاك الخبرة التي تهيئهم لأداء وظائفهم وتطوير أساليبهم في العمل<sup>1</sup>، وهو ما اتفق أيضاً مع أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة الذين أكدوا على أنه بالرغم من عدم وجود قوانين تقيد عمل هاته المؤسسات وتقرض عليها إلزامية إخضاع الأطباء لدورات تدريبية، إلا أن رهانات البيئة الخارجية وما تشهده من تغييرات وتطورات حاصلة في هذا المجال، فرض عليها تمكين طاقمها الطبي من التدريب من أجل تحسين مستواهم وتجديد معارفهم ومكتسباتهم بما يتوافق والمستجدات الجديدة لإضفاء الجودة على خدماتها، إلا أنه ما يجب التنويه إليه في هذا الصدد هو أن قيمة إجابات الأطباء على مضمون هذه العبارة جاءت متدنية لكون أن مؤسساتهم لا تخضع جميع الأطباء للتدريب كما هو معمول به في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وإنما تكتفي بإخضاع البعض منهم ممن يتولون مناصب هامة وحساسة، ويعزو سبب ضعف الاهتمام بالتدريب على مستوى هاته المؤسسات لكونه يكلفها ميزانية ونفقات عالية، كما أن ولائهم لها غير مضمون، فيمكن أن يتركوها بعدما أنفقت على تدريبهم أموال طائلة من أجل تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، ليفتحوا عيادات خاصة بهم، أو من الممكن أن يتوجهوا إلى مؤسسات منافسة قدمت لهم مزايا أفضل من التي توفرها هاته المؤسسات.

أما بالنسبة للعبارة رقم (42) والمتمثلة في (أجاً للاعتماد على ميزانيتي الخاصة للقيام بدورات تدريبية خارج مكان عملي لتنمية معارفي واكتساب خبرات جديدة) والتي احتلت المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتفقت إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على نص هذه العبارة، ويعزى ذلك لكون أنه على الرغم من التكوين الذي يحصلون عليه إنطلاقاً من التدريب المكثف الذي تنظمه مؤسساتهم، إلا أنهم في كثير من الأحيان يلجؤون إلى الاعتماد على ميزانيتهم الخاصة من أجل تلقي تكوين خاص من طرف خبراء ومختصين في هذه المجال بالاعتماد على إمكانيات أحدث من تلك التي تعتمد عليها مؤسساتهم من أجل تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية والعملية، هذه الدورات التي تحتاج إلى تخصيص ميزانية معتبرة تمكنهم من الاستفادة منها.

<sup>1</sup> غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 296.

البعد التحفيزي:

جدول رقم (24): يوضح أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص البعد التحفيزي بمؤشراته ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			العبارة	رقم العبارة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة		
02	0.45	4	03	0.88	2.26	طبيعة الأجر	43
03	0.91	3.97	01	0.47	4		44
01	0.55	4.03	02	0.75	3.94		45
04	0.84	2.23	04	0.69	2.24		46
---	1.05	3.56	---	1.12	3.11	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة الأجر	
04	0.85	2.27	04	0.83	1.37	طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية	47
02	0.66	4.63	02	0.52	2.03		48
03	0.95	3.63	01	0.76	3.86		49
01	0.67	4.77	03	0.52	2.03		50
---	1.28	3.82	---	1.27	2.13	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية	
02	1.14	4.2	02	0.45	4.01	طبيعة الخدمات الاجتماعية	51
03	0.58	4	03	0.68	3.95		52
04	0.96	3.87	01	0.53	4.84		53
01	0.85	4.07	04	0.82	1.32		54
---	0.91	4.03	---	1.47	3.53	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية	
---	1.08	3.80	---	1.28	2.92	المتوسط الحسابي الإجمالي للموافقة على العبارات الخاصة بالبعد التحفيزي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالبعد التحفيزي، باعتباره أحد أبعاد كل من الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه الأطباء نحو البعد التحفيزي من خلال كل من مؤشرات التي اخترناها، والمتعلقة بطبيعة الأجر، طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية، طبيعة الخدمات الاجتماعية، بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد التحفيزي في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وردت بمستوى استجابة منخفضة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.92، وبانحراف معياري قدر بـ 1.28، في حين نجد بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات البعد التحفيزي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد وردت بمستوى استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.80، وبانحراف معياري قدر بـ 1.08، وهو ما سنبيين تفصيله فيما يلي:

### 1. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة الأجر:

يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل التي تسهم في إشباع حاجات الأطباء وإرضائهم ماديا ومعنويا، وأحد أهم المنتظرات التي يسعى الطبيب للحصول عليها كمقابل للجهد الذي بذله والعمل الذي أداه، بل أحد أهم عوامل الجذب التي تسهم في استقطاب أفضل الأيدي الطبية الماهرة والكفئة للعمل في هاته المؤسسات، وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسة الإستشفائية الواحدة سواء أكانت عمومية أو خاصة، وذلك بفعل عدة عوامل معترف بها دوليا أهمها: طبيعة المنصب المشغول (طبيب عام أو طبيب مختص)، الأقدمية، المستوى المهني...

يبدو انطلاقا من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الأجر بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 3.11 وبانحراف معياري قدر بـ 1.12 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (2.24 إلى 4) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.47 إلى 0.88)، حيث جاءت العبارة رقم (44) المتمثلة في (يكفي راتبي لقضاء وإشباع حاجاتي ويتناسب مع متطلبات المعيشة السائدة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.47، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (45) مباشرة المتمثلة في (أعتبر الراتب الذي أتقاضاه مناسباً مقارنة برواتب الأطباء العاملين في دول أخرى) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وبانحراف معياري قدر بـ 0.75 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (43) المتمثلة في (يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وبانحراف



معياري قدر بـ 0.88 وبدرجة تقييم منخفضة، في حين نجد بأن العبارة رقم (46) والمتمثلة في (لدي استعداد لممارسة نفس الوظيفة خارج مؤسستي من أجل زيادة راتبي) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.24 وبانحراف معياري قدر بـ 0.69 وبدرجة تقييم منخفضة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الأجر بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 3.56 وبانحراف معياري 1.05 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (2.23 إلى 4.03) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.45 إلى 0.91)، حيث جاءت العبارة رقم (45) المتمثلة في (أعتبر الراتب الذي أتقاضاه مناسباً مقارنة برواتب الأطباء العاملين في دول أخرى) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.03 وبانحراف معياري قدر بـ 0.55، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (43) مباشرة المتمثلة في (يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.45 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (44) المتمثلة في (يكفي راتبي لقضاء وإشباع حاجاتي ويتناسب مع متطلبات المعيشة السائدة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.91 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (46) والمتمثلة في (لدي استعداد لممارسة نفس الوظيفة خارج مؤسستي من أجل زيادة راتبي) قد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وبانحراف معياري قدر بـ 0.84 وبدرجة تقييم منخفضة.

استناداً إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة الأجر بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات جل الأطباء العاملين في كلا هاتين المؤسسات، قد اتفقت على معارضة نص العبارة رقم (44) والمتمثلة في (يكفي راتبي لقضاء وإشباع حاجاتي ويتناسب مع متطلبات المعيشة السائدة) والتي احتلت المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكونهم يعتبرون مهضومي الحقوق لأن الأجر الممنوح لهم لا يفي بالغرض مقابل السنوات التي قضاها في سبيل التكوين والدراسة، ولا يقارن بما هو معمول به في الدول المتقدمة التي تضع رواتب الأطباء في المقدمة مقارنة بالمهن الأخرى، فإجاباتهم توحى بأن رواتبهم زهيدة ولا تتناسب مع الأجر الذي من المفروض أن يتحصلوا عليه خاصة أن عملهم يتميز بالصعوبة والجهد الكبير طوال الوقت، وهو ما يتفق مع ما أكده وزير الصحة السابق "جمال ولد عباس" لما وصفها "بالزهيدة والبعيدة

عما يجب أن يتقاضوه"<sup>1</sup>، هذه الأجور التي أصبحت اليوم لا تكفيهم لقضاء وإشباع حاجاتهم الأساسية، لكونها لا تتناسب بتاتا مع متطلبات المعيشة السائدة، ويعود ذلك لكون أن مهنة الطب هي مهنة دائمة البحث والدراسة يعتبر فيها الإنفاق شبه دائم، فرغبة الأطباء في أن يكونوا على دراية دائمة بالأدوية الجديدة المتواجدة في السوق، يحتم عليهم عدم الاستغناء عن خدمة الإنترنت والتوجه نحو اقتناء الكتب، وكذا التنقل لحضور المحاضرات التي تجعلهم مواكبين لجميع التغييرات الجديدة التي لها علاقة وتأثير على ممارستهم لمهنتهم الطبية، ناهيك عن ارتفاع الأسعار في الآونة الأخيرة، وانخفاض القدرة الشرائية، وازدياد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية الواقعة على عاتقهم خاصة المتزوجين منهم والذين يعيلون أسرهم، ففي خضم التغيير الحاصل وصعوبة المعيشة وتعدد الحياة، فقد أصبح هؤلاء الأطباء غير قادرين على التكفل بالتسيير الجيد للميزانية وعلى تحمل مختلف المصاريف، بل غير قادرين على ترشيد النفقات، فهناك من الأطباء من لا يملك مسكن ملك له، الأمر الذي جعلهم يأخذون بعين الاعتبار سعر الكراء، هذا الأخير الذي ارتفع بصفة خيالية مقارنة بما كان معهود، كما أن هناك من الأطباء من يقطن بعيدا عن مقر عمله ولا يملك سيارة خاصة الأمر الذي يتطلب منهم تخصيص مصاريف تسمح له بالتنقل، كل هذا جعل الأطباء دائمي المطالبة برفع العوائد المادية باعتبارها أهم وسيلة للتحفيز التي تدفعهم للبقاء والاستمرار لصالح المؤسسات التي يعملون بها، وجعلها على رأس سلم المطالب، إذ نجد هذا المطالب متجدد عند كل إضراب لمختلف عمال القطاع الصحي خاصة منهم فئة الأطباء، ويتفق ما توصلنا إليه مع ما ذهب إليه فريدريك تايلور "F.Taylor" الأب الروحي للإدارة العلمية الذي اعتبر بأن "الأجر يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى إغراء الموظف وتسهم في تعويضه عن التضحيات التي يقدمها، حيث اعتبر بأن الأجر يلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد بحيث يسهم في تحسين مستوى أدائهم ويرفع من إنتاجيتهم"<sup>2</sup>، وهو أيضا ما اتفق مع ما توصل له كل من بورتر وزملائه "Porter et all" في دراستهم التي أجروها على عينة من عاملي إحدى المستشفيات، والتي أكدوا في خضمها على أن "الأجر هو أحد المكونات الرئيسية والمهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الأخير، هو أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وهذا يعني أن الأجر يؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي للعاملين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ساكافج من أجل رفع أجوركم الزهيدة، جزايرس، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.djazairress.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/04/09، على الساعة: 12:28.

<sup>2</sup> منوبة مزوار، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، 2021، ص 298.

أما بالنسبة للعبارة رقم (45) والمتمثلة في (أعتبر الراتب الذي أتقاضاه مناسباً مقارنة برواتب الأطباء العاملين في دول أخرى)، والتي جاءت في المرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية وفي المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتفقت كذلك معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة على معارضة مضمونها، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكونهم يعتبرون رواتبهم بالزهيدة والمتدنية لا تكفيهم حتى لتغطية نفقاتهم الأساسية مقارنة بالرواتب التي يتقاضاها الأطباء بدول الجوار، وبدول الخليج وفي أوروبا، وهو ما تم التحقق منه من خلال إجابات الأطباء عن العبارة المتعلقة بمدى كفاية رواتبهم لقضاء وإشباع حاجاتهم، ومدى تناسبها مع متطلبات المعيشة السائدة، هذه الدول التي أيقنت أهمية الاهتمام بالاستثمار في عوامل الجذب التي يأتي على رأسها الاهتمام بنظام الأجور، هذا العامل الذي يعمل على تحسين الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للأطباء، ويسهم في استقطاب أفضل الكوادر الطبية وأمهرها، ويضمن بقائهم واستمرارهم بالعمل في مؤسساتهم وتعزيز ولائهم لها، ومن ثمة الحفاظ عليهم من ظاهرة ترك العمل، فحسب سلم الأجور في الجزائر، فإن الطبيب العام لا يتقاضى أكثر من 50 ألف دينار جزائري في الشهر، بينما لا يتعدى أجر الطبيب الأخصائي 80 ألف دينار جزائري أي ما يعادل 400 يورو للشهر وذلك بعد 12 سنة من الدراسة الجامعية<sup>1</sup>، وهو ما يختلف عن ما تقدمه المستشفيات الفرنسية من عروض مهنية مغرية للأطباء المهاجرين إليها، حيث يصل راتب الأطباء الجزائريين فيها من أصحاب الخبرة المهنية الطويلة إلى 173 ألف يورو سنوياً، أما بالنسبة لأطبائها الأصليين، فحسب موقع **Mad Wark** المختص في توظيف الأطباء في فرنسا فإن متوسط راتب طبيب عام ممارس مبتدئ هو إجمالي 33 ألف يورو في السنة، بينما يتقاضى الطبيب الفرنسي الذي اكتسب خبرة من 04 إلى 09 سنوات، راتب سنوي إجمالي قدره 77800 يورو<sup>2</sup>، وقد ركزنا على فرنسا على غرار باقي دول العالم التي هي الأخرى تفتح سنوياً أبواب التوظيف والاستقبال أمام الكفاءات الطبية المهاجرة إليها، لكون أن فرنسا تعد أكبر بلد أوروبي شهد مؤخراً هجرة عدد كبير من الأطباء الجزائريين، وعليه فاستناداً إلى ما كشف عنه "التقرير البرلماني للجمعية الوطنية الفرنسية" الذي أضاف اللثام عن وضع تمييزي واضح تجاه الأطباء الجزائريين وزملائهم الحاصلين على شهادات من جامعات خارج الاتحاد الأوروبي، حيث أشار هذا التقرير إلى أن الأجور التي يتقاضاها الأطباء الجزائريين وغير الأوروبيين العاملين بالمستشفيات الفرنسية، يمثل نصف ما

<sup>1</sup> منات الأطباء يستعدون لمغادرة الجزائر.. ما القصة؟، مرجع سبق ذكره، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/06/12، على الساعة: 12:08.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/02/12، على الساعة: 11:45.

يتحصل عليه أصحاب الشهادات الجامعية الفرنسية والأوروبية<sup>1</sup>، يمكن القول بأنه على الرغم من كون الرواتب التي يتقاضاها الأطباء الجزائريين المهاجرين إلى فرنسا هي أعلى وأحسن بكثير من الرواتب التي كانوا يتقاضونها في بلادهم، إلا أن هذا لا يستر التمييز ولا ينفى الاستغلال البشع للأطباء الجزائريين وغير الأوروبيين العاملين بالمستشفيات الفرنسية، حيث أن الطبيب الجزائري يتقاضى أجراً يمثل نصف ما يحصل عليه وما يتقاضاه طبيب فرنسي يمارس نفس المهام وبنفس عدد سنوات الخبرة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (43) المتمثلة في (يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل) فقد اختلفت إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بشأنهما، حيث وردت أغلب إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية معارضة لنصها، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن الأطباء العاملين في هاته المؤسسات يقرون بأن هذه الأجر من وجهة نظرهم لا تكفيهم لتلبية حاجاتهم الحياتية، ولا تتناسب مع طموحاتهم ومع ما بذلوه من تضحيات وصبر على السنوات التي قضوها في الدراسة، وعليه فالباحثة ترى بأنهم يعتبرونها أقل بكثير من مستويات أجور الأطباء العاملين في مؤسسات إستشفائية ذات طبيعة خاصة تقدم خدمات مماثلة، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال إجابات الأطباء على العبارات السابقة التي لها علاقة بهذا المؤشر المتعلق بطبيعة الأجر، وضمن هذا السياق نجد بأن ما تحدثت عنه الباحثة يتفق إلى درجة كبيرة مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة "حياة خروف" في دراستها الموسومة بعنوان "تشخيص أبعاد جودة الحياة في العمل لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية" والتي أكدت فيها "بأن أجور الأطباء العاملين في المستشفيات العمومية أقل بالمقارنة مع القطاع الخاص أو العمل الخاص في العيادات، ذلك لأن الأجر إضافة لكونه المصدر الأساسي لتوفير أساسيات الحياة فهو يعكس كذلك المكانة الاجتماعية للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه"<sup>2</sup>، وعليه يتضح بأن مفردات بحثنا يرون بأن هذه الأجر لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهود في سبيل أداء مهامهم والنجاح في تحقيق رضا المرضى وتقديم خدمات صحية مرضية على اعتبار أن أداء مهنتهم ومساعدة وخدمة الآخرين ليس بالشيء السهل بل هو أمر في غاية الصعوبة يتطلب منهم مهارات كبيرة، ويحتاج إلى جهود جسدية ونفسية كبيرة، ويقتضي الاتسام والتحلي بدرجة تركيز كبيرة كونها مهنة تختلف عن باقي المهن الأخرى لأنها مرتبطة بحياة الإنسان، فهم يكافئون على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة، ويرجع ذلك لكون أن نظام الأجر في هاته المؤسسات ذات

<sup>1</sup> حسان حويشة، الأطباء الجزائريون في فرنسا يتقاضون نصف أجور الأوروبيين، مقال منشور بتاريخ: 2018/12/12، على الرابط التالي: <https://www.echoroukonline.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/02/20، على الساعة: 12:18.

<sup>2</sup> حياة خروف، تشخيص أبعاد جودة الحياة في العمل لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 02، 2023، ص 654.

الطبيعة العمومية يخضع للتسيير البيروقراطي وللمركزية الشديدة لكون أن مجمل المنح والتعويضات التي تضاف للأجر من أجل تحسينه ورفع تمناح على أساس الرتبة والوظيفة التي يشغلها الطبيب والأقدمية، وبالاعتماد على مبدأ المساواة في الصنف والدرجة، من دون الاعتماد على الأجر على أساس الاستحقاق والأداء الفردي والجماعي، ومن دون الأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول من قبل كل طبيب في كل مصلحة، وهذا ما يتوافق مع ما أورده كل من "حنيفة ربيع وعبد الرحيم رحمي" في دراستهما الموسومة بعنوان "نظام الحوافز المادية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي" الذين أكدوا فيها على أن "سياسة الأجر والحوافز المادية في المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجزائر تخضع للتسيير البيروقراطي حيث أن المنح والتعويضات تقدم بناء على معياري الرتبة والأقدمية من دون الأخذ بعين الاعتبار مجهود كل فرد أو كل قسم"<sup>1</sup>، وعليه فنظام الأجر المعتمد في هذا القطاع التابع للتوظيف العمومي، لا يفرق بين الجهد المبذول من طرف الأطباء وبين مستوى أدائهم، فبعض المصالح تؤدي أعمال فوق طاقتها كمصلحة الاستعجال، هذه المصلحة التي تعج بالمرضى فلا يكاد ينقطع العمل بها ولا يكاد ينقطع فيها الاكتظاظ والاحتجاج من طرف المواطنين، حيث نجد في كثير من الأحيان بأن الطبيب المجتهد المتقاني في أداء مهامه الذي لا يسمح بتضييع أية دقيقة فيما لا يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة يتقاضى نفس راتب الطبيب الكسول المتقاعس في أداء مهامه الذي يقضي كل وقته في التجوال بين أروقة المستشفى وفي الحديث عبر الهاتف مما ينجر عنه تعطيل مصالح المرضى الوافدين على هاته المؤسسات، ومن ثمة التأثير على سمعتها، وهو الأمر الذي ترتب عنه شعورهم بحالة من التذمر والاستياء الدائم الناتج عن عدم رضاهم عن ما يتقاضونه كتعويض على ما يبذلونه من جهد، وهو ما يختلف عن إجابات أغلب الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين اعتبروا أجورهم مقبولة وتتناسب مع الجهد الذي يبذلونه خاصة إذا ما قورنت مع الأجر التي يحصل عليها الأطباء المنتمين إلى المؤسسات الإستشفائية ذات الطابع العمومي، هؤلاء الأطباء الذين يبذلون مجهودات مضاعفة ويتعرضون لضغوط مهنية أكبر، منها ما هو ناتج عن عدم كفاية الوسائل الطبية المعتمد عليها في التشخيص، ومنها ما هو ناتج عن تدهور ظروف العمل وانعدام الأمن ووسائل الوقاية المهنية التي تجعلهم أكثر قدرة على تفادي الأخطار والأضرار المتمخضة عن العمل الذي يؤديه.

<sup>1</sup> حنيفة ربيع، عبد الرحيم رحمي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

أما بالنسبة للعبارة رقم (46) والمتمثلة في (لدي استعداد لممارسة نفس الوظيفة خارج مؤسستي من أجل زيادة راتبي) والتي احتلت المرتبة الرابعة في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة، فقد أجمعت أغلب إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على موافقتهم على نص العبارة المتعلقة بلدي الاستعداد لممارسة نفس الوظيفة خارج مؤسستي من أجل زيادة راتبي، فقد أكدت إجابات الأطباء التابعين للقطاع العمومي بأن لديهم استعداد وبنادر تفكير تتم عن رغبتهم في العمل بشكل موازي ما بين مؤسساتهم والمؤسسات الإستشفائية الخاصة، هذه الطريقة التي ينتهجها العديد من زملائهم من أجل إعانة أنفسهم وتحسين مستوى راتبهم، كما أوضحت أيضا إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص رغبتهم في التوجه للبحث عن فضاءات تتناسب مع متطلباتهم العلمية والحياتية تابعة لهذا القطاع، ويرجع مرد هذه الإجابات لكون أن أغلبهم يعملون بالموازاة بين عياداتهم الخاصة وهذه المستشفيات الخاصة، وهذا بغية تحسين راتبهم ونمط معيشتهم اليومي من أجل القدرة على مسايرة كثرة الأعباء الواقعة على عاتقهم وكثرة متطلبات أسرهم ومتطلباتهم التي تتنامى يوما بعد يوم، والتي يأتي على رأسها توفير لباس يناسب مكانتهم الاجتماعية، وتغذية صحية متوازنة، وتوفير تكنولوجيا (إنترنت) تسمح لهم بالاطلاع والتعرف على آخر مستجدات المهنة، والتي أصبح في ظلها يعتبر راتبهم غير كافي لتحقيق الاكتفاء وتلبية متطلباتهم اللامتناهية، ويتطلب الاستعانة بمهنة أخرى لتحقيق التوازن وزيادة الراتب.

أما بالنسبة للعبارة رقم (46) والمتمثلة في (لدي استعداد لتغيير منصب العمل في حالة تلقي امتيازات مادية أفضل سواء داخل الوطن أو خارجه)، فقد اتفقت كذلك أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على موافقتهم لنص هذه العبارة، وتغزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن إيجاد الأطباء أنفسهم في القطاع الصحي الجزائري خاصة العمومي منه موضوعين أمام تحدي تقديم مجهودات كبيرة، وبوسائل قليلة، وبرواتب زهيدة، يعتبر أحد أهم الأسباب التي جعلت فكرة ترك العمل بمؤسساتهم والتوجه نحو العمل في مؤسسات خاصة منافسة تقدم مغريات وامتيازات مادية أفضل من التي اعتادوا عليها لا يراوح تفكيرهم، هذا بالإضافة إلى أن حلمهم بالهجرة خارج الوطن نهائيا من أجل ممارسة هذه المهنة التي أفنوا أعمارهم وسخروا كل مواردهم من أجل دراستها لا يكاد ينقطع، وهذا تعطشا لممارسة مهامهم في بلد وفي مؤسسات تؤمن بقدرات الكفاءات الطبية المنتمية إليها، وتعرف قيمتهم الحقيقية، وأملا في أداء عملهم في مكانا أكثر أمانا، وتلبية لرغبتهم في الحصول على عائدات مالية بالعملة الصعبة، تضمن لهم مستقبلا أكثر إشراقا، وفي هذا الصدد نجد بأن نجاح بعض الأطباء ممن تركوا العمل في

المستشفيات العمومية في القطاع الخاص كان له تأثير على قرارات الأطباء بشأن ترك العمل بهاته المؤسسات الإستشفائية العمومية أو البقاء بالعمل فيها، وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه الباحث "هوارى معروف" في دراسته التي سبق عرضها والمعونة "بالرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية" دراسة ميدانية أجراها على فئة الأطباء بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران، والتي توصل فيها إلى "دور زملاء العمل في التأثير على قرار هجرة المركز الإستشفائي أو الإستمرارية فيه، والاقتراد بتجارب أطباء زملاء سابقين لهم في العمل تركوا المستشفى ونجحوا في القطاع الخاص الذي أصبح يستقطب خدمات هذه الفئة وإنعاش سوق الطب، وبالتالي نجاح هذه الحالات تعتبر نماذج لبقية الأطباء الذين مازالوا يزاولون العمل في المستشفيات التابعة للقطاع العام"<sup>1</sup>. وهو ما اختلف عن إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدوا على معارضتهم لنص هذه العبارة وتعزو الباحثة هذه الإجابات لأن من هؤلاء الأطباء من لديه ارتباطات عائلية، ناهيك عن حرص مؤسساتهم على تلبية رغباتهم وعملها على توفير جميع الظروف والتحفيزات المادية والمعنوية المناسبة التي تضمن بقائهم في العمل بهاته المؤسسات.

## 2. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية:

يقتضي ممارسة مهنة الطب ضرورة توفر مجموعة من الشروط والظروف الفيزيائية والمادية التي تسمح للأطباء بأداء مهامهم الطبية في بيئة عمل مرضية، صحية وآمنة بعيدة عن كل المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تهدد سلامتهم، والتي يمكن أن تؤثر على ولائهم وعلى عطائهم لصالح مؤسساتهم، ويمكن حصر أهم هذه الشروط والظروف الفيزيائية والمادية في العناصر التالية: توفر النظافة، توفر الوسائل والمعدات الطبية، توفر نظام الأمن والسلامة المهنية، توفر الهياكل المناسبة المخصصة لاستراحة وإقامة الأطباء.

يبدو انطلاقا من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 2.13 وبانحراف معياري قدر بـ 1.27 وهي تعتبر قيم منخفضة جدا، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.86 إلى 1.28) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.52 إلى 0.83)، حيث جاءت العبارة رقم (50) المتمثلة في (توفر لنا المؤسسة

<sup>1</sup> هوارى معروف، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الهيكل المناسبة المخصصة لاستراحة وإقامة الأطباء) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.86 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.76، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (48) مباشرة المتمثلة في (توفر المؤسسة الوسائل الطبية والإمكانيات اللازمة التي تسهل علي تأدية مهامهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.03 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.52 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها رقم (49) العبارة المتمثلة في (توفر لنا المؤسسة نظام أمني فعال ووسائل السلامة والوقاية المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.37 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.83 وبدرجة تقييم منخفضة جداً، في حين جاءت العبارة رقم (47) والمتمثلة في (تشكل المخلفات الطبية الناتجة عن انعدام النظافة في مكان عملي عائقاً يؤثر على أدائي وولائي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.28 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.76 وبدرجة تقييم منخفضة جداً.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 3.82 وبتباخراف معياري 1.28 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (4.77 إلى 2.27) وبتباخراف معياري تراوح ما بين (0.66 إلى 0.95)، حيث جاءت العبارة رقم (49) المتمثلة في (توفر لنا المؤسسة نظام أمني فعال ووسائل السلامة والوقاية المهنية) في المرتبة الثالثة بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.77 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.67، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (48) مباشرة المتمثلة في (توفر المؤسسة الوسائل الطبية والإمكانيات اللازمة التي تسهل علي تأدية مهامهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.63 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.66 وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (50) المتمثلة في (توفر لنا المؤسسة الهيكل المناسبة المخصصة لاستراحة وإقامة الأطباء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.95 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت العبارة رقم (47) والمتمثلة في (تشكل المخلفات الطبية الناتجة عن انعدام النظافة في مكان عملي عائقاً يؤثر على أدائي وولائي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.27 وبتباخراف معياري قدر بـ 0.85 وبدرجة تقييم منخفضة.

استناداً إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة الناشطة بولاية



سوق أهراس قد شهدت اختلافا وفروقا بين القطاعين في كافة العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (50) والمتمثلة في (توفر لنا المؤسسة الهياكل المناسبة المخصصة لاستراحة وإقامة الأطباء) في مقدمة باقي العبارات محتلة بذلك المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة والمرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، والتي أبدى بشأنها الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية معارضتهم الشديدة لها، وتعزو الباحثة ذلك لكون أن إجاباتهم تؤكد على عدم توفر مؤسساتهم على الهياكل المناسبة التي تفي بتلبية احتياجاتهم الأساسية والضرورية والتي يأتي على رأسها الحصول على قسط من الراحة في مكان نظيف ولائق يمكنهم من القدرة على إتمام مهامهم الوظيفية، هذه المهام التي تتأثر بفعل الإجهاد وكثرة الإرهاق الناتج عن قلة النوم وعدم توفر مكان مناسب مخصص للاستراحة، وعليه يمكن القول في ضوء هذه الإجابات بأن عدم قدرة هاته المؤسسات على توفير المرافق التي تستجيب لحاجات الأطباء وتتناسب مع عددهم يزيد من عناء وشقاء الأطباء من خلال عدم قدرتهم على مواصلة أداء مهامهم براحة، وهو الأمر الذي كان له تأثير كبير على نفسياتهم وعلى انخفاض مستوى ولائهم لهاته المؤسسات التي على الرغم من تصريح مسيري هاته المؤسسات لنا خلال المقابلات الميدانية التي أجريناها معهم تخصيصهم ميزانية لتحسين ظروف العمل وتهيئته، إلا أن الملاحظ أن الواقع وظروف العمل المعاشة من طرف الأطباء توحى بعكس ذلك، وفي هذا الصدد نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة "جوهرة أقطي" في دراستها الموسومة بعنوان "ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي" يؤكد بنسبة كبيرة ما عرضته الباحثة، هذه الدراسة التي أشارت إلى "أن كثرة الضغوطات من طرف الرؤساء والمشرفين وزيادة عبء العمل، وعدم توفر المناخ اللازم من أجل السير الحسن للعمل أدى إلى شعور الأطباء بعدم الرضا وقلة تحقيق الاستقرار الوظيفي"<sup>1</sup>، وهو الأمر الذي اختلف تماما مع ما دلت عليه إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي أشروا على هذه العبارة بالموافقة الشديدة، لأن مؤسساتهم تهتم بتوفير كل الهياكل التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وعلى أحسن حال، وتسمح لهم بالحصول على كل سبل الراحة داخل مرافق وهياكل تتوفر بها جميع المتطلبات المحفزة على العمل من أسرة، وتدفئة، وإضاءة، وتهوية، الأمر الذي ساهم في زيادة تعلقهم بمؤسساتهم وتعزز ولائهم لها.

<sup>1</sup> جوهرة أقطي، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي -دراسة تطبيقية في مستشفى بشير بن ناصر والحكيم سعدان بمدينة بسكرة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 200

أما بالنسبة للعبارة رقم (48) والمتمثلة في (توفر المؤسسة الوسائل الطبية والإمكانات اللازمة التي تسهل علي تأدية مهامهم)، والتي احتلت المرتبة الثانية في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا، فقد أكدت جل إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية معارضتهم لها، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لعدم توفر أهم الوسائل والمعدات الطبية بالشكل المطلوب الذي يسهل عليهم أداء مهامهم الطبية بشكل جيد، فبالنسبة للوسائل والمعدات الطبية فبالرغم من توفرها إلا أنها تبقى غير كافية كميًا وغير قادرة على تلبية احتياجات الأطباء والمرضى على حد سواء، فبالنسبة للأطباء فيمكن القول بأن أغلب الوسائل والمعدات الطبية التي يعتمدون عليها في العلاج والتشخيص والكشف عن الأمراض، وإجراء العمليات تعتبر معدات ووسائل نوعا ما قديمة إذا ما قورنت بتلك التي تتوفر عليها المؤسسات الإستشفائية الخاصة، بل وتكون في غالب الأوقات معطلة نتيجة الاستعمال الكبير والعشوائي لها، نتيجة عدم إحالتها على الصيانة فور تعرضها للتعطيل، كون أن عملية إصلاحها وصيانتها يتطلب أموالا باهضة، وفي هذا السياق نجد بأن ما أوردهته الباحثة يتفق إلى حد كبير مع نتائج الدراسة التي قدمها "هوارى معروف" والموسومة بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية" دراسة ميدانية أجراها على فئة الأطباء بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران، والتي توصل من خلالها إلى "أن أغلبية الأطباء غير راضين عن توفر وسائل العمل نتيجة أن معظم المعدات والأجهزة الطبية معطلة نتيجة الاستعمال المفرط والتي تحتاج إلى صيانة"<sup>1</sup>، وعليه يمكن القول وفي ضوء هاته الإجابات بأن التردد الكبير للمرضى على هاته المستشفيات وتهافتهم على خدماتها نظرا لمجانيتها، جعل المعدات الطبية والوسائل اللوجيستكية غير كافية لتغطية طلباتهم العلاجية بالكمية المطلوبة، وهو ما يتفق مع ما أدلى به مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلة الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم، الأمر الذي شكل لدى الأطباء عبئا وظيفيا وولد لديهم ضغطا نفسيا وأخلاقيا نتيجة خوفهم على حياة المرضى، خاصة الحالات العاجلة والخطيرة منها التي تتطلب التدخل الفوري لمنع حدوث مضاعفات يمكن أن تؤدي إلى الوفاة، الأمر الذي قد يكون له انعكاس سلبي على صحة المريض، وعلى جودة الخدمة المقدمة من طرف المستشفى، وعلى سمعة الطبيب بالدرجة الأولى، فكل هذه الظروف التي تواجه الأطباء يوميا جراء نقص الوسائل والمعدات الطبية ساهمت في نقص ولاء الأطباء تجاه هذه المؤسسات، وهو طبعا ما يختلف عن إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أبدت إجاباتهم الموافقة على هذه العبارة، وأعربت اختياراتهم لها عن رضاهم عن الظروف المميزة لبيئة العمل من جهة، وعن

<sup>1</sup> هوارى معروف، مرجع سبق ذكره، ص 237.

حرص وسعي مسيري هاته المؤسسات من جهة ثانية في ضوء ما تسمح به ميزانياتهم على توفير كل وإلا أهم الوسائل الطبية المتطورة والحديثة التي تسمح لهم بأداء مهامهم بكل سهولة وتمكنهم من التعرف السليم على مختلف الأمراض وتشخيص العلاجات اللازمة لها، فيتحقق بذلك رضا المريض ورضا الطبيب بالنتائج التي حققها من خلال تأديته لعمله ومن ثمة زيادة شعوره بالارتباط والولاء لها.

هذا ونجد بأن العبارة رقم (49) والمتمثلة في (توفر لنا المؤسسة نظام أمني فعال ووسائل السلامة والوقاية المهنية) قد نالت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، والتي أوضحت في ثناياها المعارضة الشديدة للأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية لنصها، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية التي يزاول بها الأطباء مهامهم تعاني من نقص الأمن أثناء القيام بمداوماتهم اليومية سواء النهارية أو الليلية، هذا الأخير الذي أصبح يعتبر سبب من بين أهم الأسباب التي باتت اليوم تهدد استقرار الأطباء، وجعلت ولأهم لهاته المؤسسات التي يعملون بها على المحك، لكونه زاد من صعوبة أدائهم لمهامهم ضمن الظروف الصعبة التي يعيشونها، هذه الظروف التي جعلت تخمينهم في ترك العمل بهاته المؤسسات لا يراوح تفكيرهم، وذلك نتيجة شعورهم بأنهم يعملون في ظل بيئة غير آمنة من الممكن أن تجعل سلامتهم الجسدية عرضة للخطر والتهديد من طرف المرضى أنفسهم أو ذويهم، وفي هذا الصدد نجد بأن ما تحدث عنه ماسلو "Maslo" في نظريته المعروفة "بنظرية الحاجات" يدل على أهمية الحاجة للأمن، حيث أكد بأن "الحاجة إلى الأمن والتي تتضمن الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، تجنب المخاطر غير المتوقعة، تعتبر من أهم الحاجات التي تحقق الولاء الاستمراري وتجعل الفرد بحاجة ماسة للبقاء في المؤسسة"<sup>1</sup>، هذا ونجد بأن إجابات الأطباء قد أشارت أيضا لقلة توفر وسائل السلامة والوقاية المهنية بهاته المؤسسات التي من المفروض عليها أن تحرص كل الحرص على توفير جميع سبل الحماية التي تقي الأطباء من الأمراض ومن التعرض للإصابة بأي نوع من أنواع العدوى، وذلك نتيجة تواجدهم الدائم والمستمر في ظل بيئة مختلطة، مليئة بالمخاطر تتطلب أخذ الحيطة والحذر قدر الإمكان، وفي ذات السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتأكد من خلال نتيجة الدراسة التي توصلت إليها الباحثة "حياة خروف" في دراستها الموسومة بعنوان "تشخيص أبعاد جودة الحياة في العمل لدى الأطباء العاملون بالمستشفيات العمومية" التي أكدت هي الأخرى على "أن الظروف

<sup>1</sup> نوال لزرقي وآخرون، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز معسكر-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 142.

الفيزيكية التي يمارس فيها الأطباء مهامهم غير مناسبة للعمل، وأن الأطباء يواجهون صعوبة في انجاز مهامهم، وذلك قد يجعلهم أكثر عرضة للمخاطر والأمراض المهنية نتيجة ظروف العمل السيئة<sup>1</sup>، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم على توفر مؤسساتهم على نظام أمني فعال، وكذا حرصها على توفير كل سبل السلامة والوقاية المهنية التي تحمي صحة الطبيب ضد الإصابة بأي عدوى يمكن أن ينقلها مكان العمل، هذا الاهتمام الذي أضحت هاته المؤسسات توظفه كأداة للتحفيز وكعامل لبناء ولاء الأطباء تجاهها، تحرص من خلاله على جعل الطبيب يمارس مهامه في ظل مناخ تنظيمي آمن وصحي، مشجع وملائم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (47) والمتمثلة في (تشكل المخلفات الطبية الناتجة عن انعدام النظافة في مكان عملي عائقا يؤثر على أدائي وولائي)، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، حيث توصلنا إلى أن معظم إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اختاروا الموافقة على هذه العبارة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن كبر حجم هاته المؤسسات التي تنتمي للقطاع العمومي، واكتظاظها بعدد كبير من الموظفين من جميع الأسلاك والفئات المهنية فئة الأطباء، فئة الممرضين، فئة الإداريين والأعوان، واتسامها بتوافد عدد كبير من المرضى جعلها تعاني من قلة النظافة، وهذا ما أكده مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم، هذه الأخيرة (قلة النظافة) التي أنتجت حالة من الاستياء لدى الأطباء أدت إلى عدم شعورهم بالراحة النفسية في مكان عملهم، وإلى قلة التزامهم وولائهم لمؤسساتهم، وهذا راجع لتأثير هذه الظروف السيئة على أدائهم لمهامهم، لأنه لا يمكن في أية حال من الأحوال أداء مهام في جو متعفن يفتقر لمعايير النظافة، لأن أدائها في هكذا أجواء يصبح الأطباء والمرضى عرضة للأمراض الناتجة عن تراكم المخلفات الطبية في أماكن العمل، ونجد في هذا السياق بأن ما توصلنا إليه يتفق مع ما توصلت إليه "طهيرة عواج" في دراستها الموسومة بعنوان "تحليل علاقات العمل للأطباء من منظور المدخل الإستراتيجي" والتي توصلت في ضوئها إلى "أن المؤسسات الإستشفائية الجامعية تفتقر للشروط الفيزيكية التي من المفروض أن تتوفر في أي مؤسسة كالنظافة، والإضاءة، والحرارة...، هذه الظروف التي تحدثت عنها الدراسات الأولى للتنظيمات وبالتحديد "مدرسة العلاقات الإنسانية" وأثبتت ضرورتها"<sup>2</sup>، ويتفق أيضا مع الدراسة التي قام بها "مركز مايو كلينيك الطبي" التي أوضحت "أن الأوضاع السيئة في بيئات الأعمال تؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة، وتولد العديد

<sup>1</sup> حياة خروف، مرجع سبق ذكره، ص 653.

<sup>2</sup> طهيرة عواج، تحليل علاقات العمل للأطباء من منظور المدخل الإستراتيجي -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، 2019، ص 278.

من المشاكل التي تنعكس في التأثير السلبي والانخفاض الحاد في الأداء<sup>1</sup>، وعليه فقد كانت هذه الإجابات مخالفة لما أورده الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، هؤلاء الأطباء الذين عكست إجاباتهم تركيز مؤسساتهم على عامل النظافة كونها تلعب دورا مهما في التأثير على عطاء ودافعية جمهورها الداخلي على رأسهم الأطباء وكسب ولائهم لها، وجذب جمهورها الخارجي (مرضاها) الذين أدى تكرار مشاهدتهم الدائمة لانعدام النظافة في المؤسسات الاستشفائية العمومية إلى الخوف من انتقال العدوى أو أحد الميكروبات إلى أجسادهم وبالتالي المساهمة في زيادة اعتلال صحتهم بدل من شفائها، وهو الأمر نفسه الذي كان دافعا وراء توجيههم للقطاع الخاص بالرغم من التكاليف الباهضة المترتبة عن عملية العلاج فيه لتوفره على النظافة التي تنعكس على جودة الخدمة المقدمة.

### 3. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو مؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات الاجتماعية من أهم المحفزات التي لا تقل أهمية عن باقي الأساليب والأنواع التحفيزية المعروفة والأكثر اعتمادا من قبل جميع المؤسسات في مختلف الميادين والمجالات، تلجأ إليها المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة من أجل إثارة دافعية الأطباء وزيادة ارتباطهم وتعلقهم بمؤسساتهم ومن ثمة كسب ولائهم وتعزيزه، هذه الخدمات سواء خدمات الإسكان، أو النقل، أو الإطعام... التي يتعطش الأطباء إلى الاستفادة منها لما لها من دور في تحسين وضعيتهم المعيشية وتوفير المصاريف وتقليل الأعباء.

يظهر اعتمادا على البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمنة (04) أربع عبارات قد بلغ 3.63 وبانحراف معياري قدر بـ 1.47 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.32 إلى 4.84) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.45 إلى 0.82)، حيث جاءت العبارة رقم (53) المتمثلة في (تمنحنا المؤسسة خدمات اجتماعية تتناسب ومتطلباتنا كتوفير السكن، توفير النقل، وتوفير الإطعام..) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.84 وبانحراف معياري قدر بـ 0.53، وبدرجة تقييم مرتفعة جدا، لتليها العبارة رقم (51) مباشرة المتمثلة في (تقدم لنا المؤسسة مساعدات وإعانات مالية في حالة مرض، وفاة، زواج)

<sup>1</sup> عماد أبو الفتوح، أهم أساسيات النجاح.. كيف تصمم بيئة عمل سليمة؟، 2018، نقلا عن الرابط التالي: <https://www.aljazeera.net>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2021/11/01، على الساعة 21:13.

في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وبانحراف معياري قدر بـ 0.45 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (52) المتمثلة في (تقدم المؤسسة تعويضات للأطباء الذين تعرضوا لإصابات وأمراض ناتجة عن انتقال العدوى في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وبانحراف معياري قدر بـ 0.68 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت العبارة رقم (54) والمتمثلة في (تقوم مؤسستنا بخلق وتنظيم نشاطات ومناسبات تشعربنا بقيمتنا وتزيد من ولائنا لها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.32 وبانحراف معياري قدر بـ 0.82 وبدرجة تقييم منخفضة جدا.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 4.03 وبانحراف معياري 0.91 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.87 إلى 4.20) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.58 إلى 1.14)، حيث جاءت العبارة رقم (54) المتمثلة في (تقوم مؤسستنا بخلق وتنظيم نشاطات ومناسبات تشعربنا بقيمتنا وتزيد من ولائنا لها) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.2 وبانحراف معياري قدر بـ 1.14، وبدرجة تقييم مرتفعة جدا، لتليها العبارة رقم (51) مباشرة المتمثلة في (تقدم لنا المؤسسة مساعدات وإعانات مالية في حالة مرض، وفاة، زواج) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وبانحراف معياري قدر بـ 0.85 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (52) المتمثلة في (تقدم المؤسسة تعويضات للأطباء الذين تعرضوا لإصابات وأمراض ناتجة عن انتقال العدوى في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.58 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت العبارة رقم (53) والمتمثلة في (تمنحنا المؤسسة خدمات اجتماعية تتناسب ومتطلباتنا كتوفير السكن، توفير النقل، وتوفير الإطعام..) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وبانحراف معياري قدر بـ 0.96 وبدرجة تقييم مرتفعة.

بناء على المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات جل الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية، قد اتفقت على معارضتهم الشديدة لنص العبارة رقم (53) والمتمثلة في (تمنحنا المؤسسة خدمات اجتماعية تتناسب ومتطلباتنا كتوفير السكن، توفير النقل، وتوفير الإطعام..) والتي احتلت المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، ويعزى ذلك لكونهم مازالوا يعانون من تذبذب

الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم ويشعرون بعدم الرضا عنها، والتي يأتي على رأسها معاناتهم من أزمة عدم توفر السكن، هذا الأخير الذي بات يؤثر على حياتهم اليومية من الناحيتين النفسية والصحية، وعلى استقرارهم وعلى عطائهم في العمل نتيجة انشغالهم الدائم بالتفكير بكيفية إيجاد حل لهذا المشكل وكيفية التوفيق في تحمل التكاليف الإضافية لأجل توفير مصاريف الكراء، هذا ناهيك أيضا عن معاناتهم من عدم توفير مؤسساتهم لوسيلة النقل والاعتماد على أنفسهم في التنقل من أجل أداء مهامهم، هذا الأخير الذي أصبح يشكل عبء كبير خاصة أثناء المداومات الليلية والالتزام بالحضور في الوقت، لأن العمل الإستشفائي يحمل الطابع الاستعجالي، ويستوجب التحاق الأطباء المداومين بمكان عملهم، لأن تضييع أي دقيقة يعني إمكانية المغامرة بحياة أحد المرضى، وفي هذا السياق نجد بأن "مؤيد سعيد السالم" قد أكد على أن النقل يعد "من بين الخدمات الاجتماعية التي يجب أن توفرها المؤسسة للموظفين لتسهيل ذهابهم إلى مقر عملهم وعودتهم بدون مشقة وتجنب التوتر العصبي الذي يترتب على ازدحام وسائل المواصلات، فهو ضرورة اقتصادية تقلل الجهد والوقت والمال الذي يتحمله الموظفون في استخدام وسائل النقل الخاصة ويترتب على ذلك توفير الراحة لهم وارتفاع روحهم المعنوية، وبالتالي انتظام أدائهم وزيادته"<sup>1</sup>، هذا بالإضافة إلى معاناتهم من انعدام نظافة الوجبة الغذائية وعدم توفر تغذية صحية متوازنة كما هو منصوص عليه، الأمر الذي اضطرهم إلى اقتناء الطعام من منازلهم أو من الأماكن القريبة من المؤسسات التي يعملون بها، على الرغم من أن المرسوم التنفيذي رقم 09-394 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية، قد نص على "استفادة الأطباء من خدمات النقل عندما يكونوا ملزمين بعمل ليلي أو مداومة، كما نص أيضا على حقهم في الاستفادة من خدمات الإطعام المجانية"<sup>2</sup>، إلا أنه بالرجوع إلى الواقع وانطلاقا من الملاحظات الميدانية التي قامت بها الباحثة نجد بأن هذا المرسوم ظل حبر على ورق، حيث أن المؤسسات الصحية لم تلتزم بتنفيذه إلا في شطره الثاني المتعلق بتوفيرها لخدمات الإطعام، هذه الخدمات التي لم ترقى لإشباع حاجات الأطباء نتيجة عدم رضاهم عنها، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية الخاصة الذين أكدوا على موافقتهم على نص هاته العبارة، لكون أن مؤسساتهم تحرص على توفير خدمات الإطعام والنقل لجميع فئاتها على رأسهم فئة الأطباء والممرضين، باستثناء تعذر توفيرها لخدمات السكن كونها مهمة صعبة ومكلفة لا يمكنها تحملها

<sup>1</sup> منى بن عون، مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة حالة أرسيلور مثال تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص 176.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، 12 ذو الحجة عام 1430 هـ الموافق لـ 29 نوفمبر سنة 2009م، ص 16.

وإرضاء طرف على حساب طرف آخر، لذا نجد بأن هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة قد اكتفت بالأخذ بعين الاعتبار إلا الخدمات التي تتوافق وإمكاناتها، وهذا بغية توفير كل سبل الراحة والرفاه للأطباء الذين يعتبرون محور تقديم خدماتها وأساس بقائها واستمرار أدائها لمهامها في هذا المجال، أملا في كسب رضاهم ومن ثمة تحقيق ولائهم لها.

أما بالنسبة للعبارة رقم (51) المتمثلة في (تقدم لنا المؤسسة مساعدات وإعانات مالية في حالة مرض، وفاة، زواج) والتي جاءت في المرتبة الثانية في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة، فقد أظهرت إجابات أغلب الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة استفادتهم من مبالغ رمزية تضاف إلى راتبهم من باب المساعدة في الحالات التالية: حالة زواج، مرض، وفاة، هذه الإعانات التي يبدو أنها على الرغم من قلتها إلا أنها تلعب دورا مهما في الاستعانة بها من أجل حل مشاكلهم وإعانة أنفسهم، أما بالنسبة للعبارة رقم (52) والمتمثلة في (تقدم المؤسسة تعويضات للأطباء اللذين تعرضوا لإصابات وأمراض ناتجة عن انتقال العدوى في العمل) والتي صنفت في المرتبة الثالثة، فقد اتفقت كذلك إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على الموافقة بشدة على مضمونها، لكون أن مؤسساتهم تعمل على الاهتمام بتعويض الأطباء عن خطر العدوى التي يمكن أن يصابوا بها، وتحمل كافة مسؤولياتها في التكفل بهم، والتي مقدارها محدد في الجريدة الرسمية، فقد نصت المادة رقم 01 ورقم 03 من المرسوم التنفيذي رقم 13-194 المؤرخ في 10 رجب 1434 الموافق لـ 20 مايو 2013 المتعلق بالتعويض عن خطر العدوى لفائدة مستخدمي المؤسسات العمومية التابعة لقطاع الصحة، والتي حددت: "يحدد مدير المؤسسة المعنية القائمة الاسمية للمستخدمين اللذين يحق لهم الاستفاداة من التعويض عن خطر العدوى حسب المصلحة والنشاط"<sup>1</sup>، حيث تشمل هذه التعويضات الممارسون بصفة دائمة لنشاطات تشكل خطر عدوى وكذا اللذين يمارسون نشاطات مكثفة وذات خطر عال، فبالنسبة للعاملون في النشاطات الخطرة من الصنف الأول فإنهم يتحصلون على منحة 7200 دج، أما بالنسبة للعاملون في المستوى الثاني فإنهم يتحصلون على منحة قدرها 5800 دج، أما بالنسبة للعاملون في المستوى الثالث واللذين يتعرضون لخطر عدوى متوسط فإنهم يتقاضون منحة قدرها 2500 دج و 3000 دج و 4000 دج كل حسب طبيعة النشاط الذي يمارسه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 12 رجب عام 1434 هـ الموافق لـ 22 مايو 2013 م، ص 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 26.



أما بالنسبة للعبارة رقم (54) والمتمثلة في (تقوم مؤسستنا بخلق وتنظيم نشاطات ومناسبات تشعرنا بقيمتنا وتزيد من ولائنا لها) والتي نالت المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتجهت إجابات أغلب الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة إلى الموافقة على نص هاته العبارة، ويعزو ذلك لكون أن مؤسساتهم تهتم بإحياء مختلف المناسبات الدينية على رأسها عيد الفطر وعيد الأضحى، وهذا بغية خلق الجو الأسري الذي ملؤه السعادة والسرور، ودعم هؤلاء الأطباء في أداء مهامهم وإشعارهم بأنهم بين أحضان أسرهم الثانية، هاته المناسبات التي يجذب أغلب الأطباء قضاؤها في منازلهم وإلى جانب عائلاتهم، ناهيك عن اهتمام مؤسساتهم بمختلف المناسبات الوطنية كالاحتفال بعيد المرأة، وعيد العمال وما إلى ذلك، هذه المناسبات التي يحظى فيها الأطباء بالتكريمات، وبنيل الأوسمة والشهادات التقديرية امتنانا لمجهوداتهم، وكذا الحصول على الهدايا التحفيزية كإعطائهم مبالغ مالية ثناء على تفانيهم في العمل أو إرسالهم لأداء مناسك العمرة أو الحج، هذا بالإضافة إلى قيام هاته المؤسسات بتنظيم ورعاية العديد من النشاطات الثقافية والرياضية كمنافذ تسمح للأطباء بإفراغ ضغوطات العمل فيها والاستعانة بها من أجل الترويح عن أنفسهم.

**جدول رقم (25):** يوضح المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس من حيث أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة		المؤسسات الإستشفائية العمومية			أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي	
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري		
02	0.93	3.80	01	1.33	3.04	البعد التنظيمي
01	1.08	3.82	02	1.28	2.92	البعد التحفيزي
--	1.47	3.81	--	1.30	2.98	المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يظهر من الجدول رقم (25) أن مستوى الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية كان منخفضا إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الإستراتيجية التنظيمية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء (2.98) وبانحراف

معياري قدره (1.30)، حيث حاز البعد التنظيمي المرتبة الأولى (3.04)، ثم تلاه البعد التحفيزي (2.92)، أما في المؤسسات الاستشفائية الخاصة فقد كان مستوى الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء مرتفعا مقارنة بما تم ملاحظته في المؤسسات الإستشفائية العمومية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء (3.81) وبانحراف معياري قدره (1.47)، حيث تصدر البعد التحفيزي المرتبة الأولى (3.82)، ثم تلاه البعد التنظيمي (3.80).

انطلاقا مما سبق، وبناء على المتوسطات الحسابية الخاصة بكل بعد من أبعاد الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، نستنتج بأن الإجراءات والممارسات الاتصالية التي اعتمدت عليها المؤسسات الإستشفائية الخاصة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء كانت أفضل من تلك التي تم الاعتماد عليها في المؤسسات الإستشفائية العمومية من وجهة نظر الأطباء، وتعزى هذه النتائج لكون أن الأطباء بالرغم من كونهم من أهم الفئات العاملة في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العمومي إلا أنهم لازالوا يعانون من عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت، ومن ضعف نظام الحوافز المعنوية والمادية الذي بالرغم من توفره إلا أنه لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يسمح بإشباع حاجاتهم الاقتصادية ويراعي أعبائهم الوظيفية ومتطلباتهم اليومية، حيث لاحظنا بأن هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية تولي اهتماما بليغا لكيفية تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تلبي احتياجات ومتطلبات زبائنها (المرضى) متناسية في المقابل وضعية مقدمي هذه الخدمة (الأطباء) وحالتهم النفسية والمهنية ودورهم في تسويق هاته الخدمة وتفعيل جودتها، الأمر الذي أثر سلبا على أدائهم الوظيفي وعلى عدم رضاهم عن أوضاعهم المهنية وعلى عدم استقرارهم في وظائفهم، وهذا ما أكدته مختلف الاحتجاجات والإضرابات التي يشهدها هذا القطاع ذات الطبيعة العمومية بين الحين والآخر من طرف مختلف الممارسين الصحيين العموميين وعلى رأسهم الأطباء كرد فعل عن عدم رضاهم عن نظام الحوافز المتوفر في هذا النوع من المؤسسات بجانبه المادي والمعنوي، وكتعبيرا عن سخطهم وتذمرهم من سوء ظروف العمل التي يعملون بها وتدهورها، هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل لهم نوعا من الضغوط المهنية التي تقف عائقا أمام أدائهم لمهامهم بالكيفية والطريقة المثلى وتقف حائلا دون شعورهم بالولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهم، وهو عكس ما تم ملاحظته في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي تقننت إلى ضرورة خلق الميزة التنافسية والزامية التفرّد عن المؤسسات الإستشفائية العمومية التي تعمل في نفس القطاع، هذه

الأخيرة التي تمتاز بمجانية خدماتها وبتمكين المرضى من الاستفادة من الرعاية والعلاج فيها من خلال اكتنائهم بدفع مبلغ رمزي مقارنة بما هو معمول به في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وعليه فوعي هاته المؤسسات بأن رضا الزبائن الخارجيين (المرضى) مرهون بمدى رضا الزبائن الداخليين (الأطباء)، وحرصها على عدم تأثر أرباحها وعدم وقوعها في أي ضائقة يمكن أن تخلق لها خلل وظيفي يؤثر على تحقيقها لأهدافها دفعها إلى التوجه نحو تبني التسويق الداخلي، هذا المفهوم الذي يكون موجه إلى داخل المؤسسة والذي يركز مختلف إجراءاته على الموظفين، وهذا قصد كسب رضاهم وولائهم وبناء علاقة جيدة معهم، هذه العلاقة التي تتطلب لضمان استمرارها الاهتمام بالبعد التحفيزي بنوعيه المادي والمعنوي، الذي يكون من خلال تهيئة بيئة عمل تكون كافية ومؤهلة ومصممة بالشكل الذي يسمح للأطباء من أداء الواجبات والمهام المنوطة بهم بكل اقتدار وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنتظرة بكل نجاح، هذا الأخير (التحفيز) الذي بات مفقود في المؤسسات الإستشفائية العمومية، بل والذي أضحي مطلب يتأسس قائمة المطالب التي ينادي بها الأطباء.

**المحور الثالث: المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.**

يهدف هذا المحور إلى التعرف على المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، والكشف عن أي المعوقات الاتصالية الأكثر شيوعاً في الوسط الصحي بنوعيه العمومي والخاص، وأيهما الأكثر تسبباً في ارتفاع معدلات تسرب الأطباء إلى الخارج (هجرة الأدمغة)، وأيهما المسؤولة عن تفاقم انتشار ظاهرة دوران العمل وتخلي الأطباء عن وظائفهم في المؤسسات الإستشفائية العمومية وانتقالهم إلى القطاع الخاص أو العكس، وكذا تشخيص طبيعة المعوقات الخاصة بالاتصال هل هي معوقات تنظيمية، أم معوقات تقنية، أم معوقات شخصية، أم معوقات بيئية، أم أنها كلها مجتمعة مع بعضها البعض.

جدول رقم (26): يوضح أوجه المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بولاية سوق أهراس فيما يخص المعوقات الاتصالية بمؤشرات ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			العبارة	رقم العبارة
الانحراف المعياري	المؤشر الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر الحسابي	المتوسط الحسابي		
03	0.47	1.9	03	0.6	3.03	يؤدي كبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية إلى التأثير على كفاءة الاتصال وعلى سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مهامنا	55
01	0.72	2.13	02	0.36	4	يؤثر غياب مصلحة للاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على طبيعة العلاقات السائدة بها	56
02	0.79	2.1	01	0.51	4.03	يؤدي الانفراد في اتخاذ القرارات إلى التأثير على دافعيته في العمل	57
---	1.27	2.95	---	0.68	3.69	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة المعوقات المتعلقة بالجانب التنظيمي	
02	0.48	3.97	03	0.76	4.74	يؤدي عدم استعانة المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة إلى زيادة عبء العمل الذي يشكل لنا نوع من الضغوط المهنية	58
04	0.84	2.97	01	0.46	4.9	يؤدي سوء اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة إلى التأثير على عمليات التواصل بيننا	59
01	0.52	4	04	0.66	3.95	يؤدي عدم تحكم البعض في استخدام وسائل الاتصال خاصة منها الإلكترونية في التأثير على عملية تبادل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب	60
03	0.75	3.9	02	0.47	4.88	يؤدي افتقاد وسائل الاتصال للتنوع إلى حجب المعلومات واحتكارها	61
---	0.68	2.04	---	0.72	4.62	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر طبيعة المعوقات المتعلقة بالوسيلة	
03	0.91	1.97	03	0.62	3.99	يؤدي قصور المهارات الاتصالية لدى المسؤولين إلى توسيع هوة الصراعات	62
04	0.62	1.87	01	0.45	4.86	يؤثر النمط القيادي المتبع على التسيير الداخلي للمؤسسة وعلى أدائها لمهامنا	63
01	0.57	4.07	04	0.69	3.94	يؤدي اختلاف البيئات والمرجعيات الثقافية للأفراد إلى خلق فجوات اتصالية	64
02	0.79	3.9	02	0.9	4.6	تؤثر كثرة الصراعات مع الرؤساء والزملاء ومزاجيتهم في التعامل على تأديتي لمهامي	65
---	0.91	3.71	---	0.79	4.35	المتوسط الكلي للموافقة على العبارات الخاصة بمؤشر المعوقات المتعلقة بأطراف العملية الاتصالية	
---	0.91	2.9	---	0.73	4.22	المتوسط الحسابي الإجمالي للموافقة على العبارات الخاصة ببعد المعوقات الاتصالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية، باعتباره أحد أبعاد متغيرات دراستنا الرئيسية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية نحو المعوقات الاتصالية من خلال كل من مؤشرات التي اخترناها، والمتعلقة بالمعوقات التنظيمية (الإدارية)، المعوقات المتعلقة بالوسيلة، المعوقات الشخصية، بأن الاستجابة الكلية للموافقة على عبارات هذا البعد قد وردت بمستوى استجابة مرتفعة جدا، وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.22، وبانحراف معياري قدر بـ 0.73، أما بالنسبة لمستوى الاستجابة الكلية فيما يخص اتجاه الأطباء في المؤسسات الإستشفائية الخاصة للموافقة على عبارات هذا البعد فقد وردت بمستوى استجابة محايدة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.9، وبانحراف معياري قدر بـ 0.91 وهو ما سنبيين تفصيله فيما يلي:

### 1. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة النشطة بولاية سوق أهراس نحو مؤشر المعوقات التنظيمية:

تتمثل المعوقات التنظيمية في مختلف الصعوبات التي تنشأ كنتيجة لسوء التخطيط والتنظيم، وكرد فعل عن غياب التوجيه والرقابة، هذه المعوقات التي ينتج عنها ضعف في الأداء والفعالية، والتي تؤثر بدورها على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وعلى تعزيز ولاء الأطباء لمؤسساتهم.

يبدو انطلاقا من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة المعوقات التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (03) ثلاث عبارات قد بلغ 3.69 وبانحراف معياري قدر بـ 0.68 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.03 إلى 4.03) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.36 إلى 0.6)، حيث جاءت العبارة رقم (57) والمتمثلة في (يؤدي الانفراد في اتخاذ القرارات إلى التأثير على دافعي في العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.03 وبانحراف معياري قدر بـ 0.51، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (56) مباشرة والمتمثلة في (يؤثر غياب مصلحة للاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على طبيعة العلاقات السائدة بها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.36 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (55) والمتمثلة في (يؤدي كبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية إلى التأثير على كفاءة الاتصال وعلى سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مهامنا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.03 وبانحراف معياري قدر بـ 0.6 وبدرجة تقييم متوسطة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة المعوقات التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (03) ثلاث عبارات قد بلغ 2.95 وبانحراف معياري 1.27 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (1.9 إلى 2.13) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.47 إلى 0.79)، حيث

جاءت العبارة رقم (56) والمتمثلة في (يؤثر غياب مصلحة للاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على طبيعة العلاقات السائدة بها) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 2.13 وبانحراف معياري قدر بـ 0.72، وبدرجة تقييم منخفضة، لتليها العبارة رقم (57) مباشرة والمتمثلة في (يؤدي الانفراد في اتخاذ القرارات إلى التأثير على دافعي في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.1 وبانحراف معياري قدر بـ 0.79 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (55) والمتمثلة في (يؤدي كبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية إلى التأثير على كفاءة الاتصال وعلى سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مهامنا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.47 وبدرجة تقييم منخفضة.

استناداً إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة المعوقات التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات أغلب الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو الموافقة على نص هاته العبارة رقم (57) والمتمثلة في (يؤدي الانفراد في اتخاذ القرارات إلى التأثير على دافعي في العمل) والتي احتلت المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن هؤلاء يعتبرون بأن إنفراد هاته المؤسسات في اتخاذ القرارات التسييرية بمعزل عنهم، ومن دون تمكينهم باعتبارهم أصحاب ميدان من المشاركة الدائمة في اتخاذ القرارات التي تخص وضعية هاته المؤسسات بنوعيتها التسييرية والعلاجية، والاكتفاء بإعطائهم الصلاحيات فيما يخص القرارات العلاجية الخاصة بأداء مهامهم فقط، يعتبر أحد أهم العوائق التنظيمية التي تؤثر على فعالية الاتصال، وعلى نفسية الأطباء من خلال شعورهم بالاغتراب وعدم أهميتهم وأهمية رأيهم، هذا الأخير الذي إذا ما أخذ بعين الاعتبار وعلى محمل الجد فإنه سوف يعود عليهم بالنفع لكونهم لديهم المعرفة الكافية وعلى كامل الاطلاع بما يحدث داخل المصالح العلاجية التي يشرفون عليها، وما هم بحاجة من إمكانيات مادية وتقنية لتحسين وضعية العمل، وتدارك النقائص وإيجاد الحلول الناجعة التي تخدم مصلحة الجميع وبالأساس المؤسسة الاستشفائية وبالتالي المتقدم للعلاج، الأمر الذي يحدث استقراراً لهذا النظام ويحافظ على سيرورته وديمومته، وهو ما يختلف مع أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم على إتباع مؤسساتهم لمبدأ التمكين وتشجيع تكريس المشاركة في صناعة القرار وتجاوز الأسلوب المركزي، وإعطاء طاقمها الطبي متنفس كبير من الحرية في التصرف، دون التعرض للضغوطات ومن دون التدخل المستمر في أعمالهم قصد إرباكهم أو تتبع أخطائهم من أجل تطبيق العقاب لا من أجل تصحيحها.

في حين نجد بأن أغلب إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية قد اختارت الحياد تجاه مضمون العبارة رقم (56) والمتمثلة في (يؤثر غياب مصلحة للاتصال في الهيكل التنظيمي

للمؤسسة على طبيعة العلاقات السائدة بها)، والتي احتلت المرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة حياذ هذه الإجابات لكون أنه على الرغم من وجود مصلحة خاصة بالاتصال في بناء هاته المؤسسات إلا أن المتطلع عن كثب على مدى فعالية دورها يجدها بأنها غير نشطة ولا تقوم بعملها، وعليه فهي تعد مغيبة وشبه منعدمة، وذلك لعدم ملاحظة تجسيد نشاطاتها على أرض الواقع، ولعدم إعطائها المكانة الحققة التي تمثلها، الأمر الذي نتج عنه وجود فراغ نتيجة غياب الاتصال مما ترك المجال لتنامي العديد من الظواهر السلبية من أهمها انتشار الشائعات وبروز الصراعات والمنافسة غير الشريفة واحتكار المعلومات ...، ويرجع السبب في ذلك بالدرجة الأولى إلى نقص اهتمام إدارة هاته المؤسسات بالاتصال الذي يعد أساس العمليات الإدارية وصمام أمان أمام الإشاعات والأخبار الزائفة، هذا بالإضافة إلى غياب ثقافة توظيف مختصين في هذا المجال (الاتصال) وعدم الاهتمام بتكوين الأفراد القائمين على إدارة شؤون ومهام مصلحة الاتصال، الأمر الذي إن دل على شيء فإنه يدل على ضعف إيمان مسيري هاته المؤسسات وعدم وعيهم بأهمية الاتصال كأسلوب مهم في التسيير وكقوة إدارية لا ينبغي تجاهل ثمارها الإيجابية التي تعود بالنفع عليهم وعلى مؤسساتهم، وإنما الاكتفاء بالنظر إليه كنشاط معزول ظنا منهم أنه نشاط شكلي مناسباتي، ولاعتقادهم بأن الأطباء شاءوا أم أبوا هم اليوم في حاجة ماسة لهذه الوظيفة خاصة في ظل انعدام الفرص البديلة للحصول على وظيفة مشابهة للعمل في مؤسسات أخرى نظرا لتشبع سوق العمل والقطاع الصحي في مؤسساته بنوعيتها العمومية والخاصة بالأيدي العاملة وانتشار شبج البطالة، وبالتالي فحسب نظرهم لا توجد حاجة لإيلاء اهتمام كبير للاتصال، لأنهم هم أصلا مجبرون على الاتصال والتواصل لأن أداء مهامهم يفرض ويتطلب منهم ذلك، الأمر الذي خلق هوة وفجوة عميقة في العلاقة بين أصحاب القرار والتففيذ، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين عارضوا نص هاته العبارة، ويمكن تبرير ذلك لكون أنه على الرغم من عدم تزود المؤسسات التي يعملون بها بمصلحة خاصة بالاتصال وعدم سماعهم باسم مصلحة من هذا القبيل، إلا أننا في المقابل نجد بأن إجاباتهم قد أكدت على اهتمام مسؤوليهم بالاتصال بجميع أشكاله خاصة الصاعد منه رغم افتقار الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم لمصلحة خاصة بالاتصال، وهو ما تم التحقق منه سابقا عند قيامنا بطرح سؤال حول طبيعة الاتصالات السائدة، وهو ما يتفق مع نتائج المقابلة الميدانية التي أجرتها الباحثة مع مسيري هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة الذين أكدوا بأن عدم توفر مصلحة خاصة بالاتصال لايعني اهمال الاتصال بل بالعكس، فهم يهتمون به ويسعون إلى تطبيقه في مختلف تعاملاتهم وسياقاتهم الاتصالية، الأمر الذي انعكس على جودة العلاقات وعمل على خلق جو عمل محفز ومشجع بعيد عن الصراعات والتوترات التي يمكن أن تلهي إدارة هاته المؤسسات عن تحقيق أهدافها وتصرفها عن الوصول إلى ما تطمح لبلوغه.

أما بالنسبة للعبارة رقم (55) والمتمثلة في (يؤدي كبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية إلى التأثير على كفاءة الاتصال وعلى سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مهامنا)، فقد اتجهت أغلب إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية نحو الموافقة على مضمون هاته العبارة، والتي احتلت المرتبة الثالثة في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعيهما العمومية والخاصة ميدان دراستنا، وتعزو الباحثة هذه الإجابات بحسب المعلومات التي أفادها بها مسيري هاته المؤسسات أثناء المقابلات الميدانية التي أجرتها معهم لكون أن كبر حجم هاته المؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة العمومية وتعدد هيكلها التنظيمية وتفرع المصالح والوحدات التابعة لها، أضحي يشكل عائق وعبء كبير يؤثر على عملية الاتصال في بعده التنظيمي وعلى تحقيق فعاليته، خاصة في ضوء قلة توفر الوسائل الاتصالية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بداخلها وعدم تعميم استخدامها على كافة المصالح، فطول خطوط الاتصال وبعد المسافة بين مراكز القرار (المسؤولين أو المسيرين) ومواقع التنفيذ (الطاقم الطبي)، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية يمكن أن يجعل المعلومات عرضة لعملية التغيير والتحريف ويفقدها الكثير من صحتها أثناء الصعود والنزول خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص وتحري استخدام القنوات الاتصالية المناسبة، وعليه فهذا الكبر والتعدد يمكن أن يجعل عملية الاتصال أكثر صعوبة، لأنها تصبح تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير، مما قد يؤثر سلبا على تعطيل عملية اتخاذ القرارات السليمة والمساس بجودتها، بما يؤثر ذلك على طبيعة العلاقات وعلى نوعية الخدمات ذات الطابع الإنساني المقدمة في هذا النوع من المؤسسات والتي تتطلب إلزامية السرعة والتعجيل في اتخاذ أنسب القرارات، وعدم التواني والتأخر في اتخاذ أفضل التدابير والإجراءات التي تسهم في حماية صحة الأفراد، والحفاظ على حياتهم بضمان سلامتهم الجسدية، هذه الأخيرة التي تعتبر أثنى ما في الوجود لا مجال فيها للانتظار والتماطل ولا تحتمل المخاطرة بهم تحت أي ظرف كان، ويتفق ما توصلت إليه الباحثة مع ما أكده "حسين حريم" في كتابه المعروف بـ "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال" حيث اعتبر بأنه "إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف تفقد المعلومات الكثير من محتواها أثناء الصعود والنزول، فالتعدد يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين العاملين وصعوبة تبادل المعلومات وتدفعها بين أجزاء التنظيم"<sup>1</sup>، الأمر الذي ينجر عنه خلق نوع من الضغوط المهنية والتسبب في شعور الأطباء بنوع من المعاناة نتيجة كثرة الإرهاق الناتج عن عدم توفر الوسائل التي تعينهم في أداء مهامهم، وهو ما يختلف مع الإجابات التي أوردها معظم الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين عارضوا نص هاته العبارة، لكون أن مؤسساتهم تعتبر من المؤسسات التي تمتاز بصغر حجمها وقرب مصالحها من بعضها البعض، الأمر الذي يجعل الاتصال المباشر أكثر سهولة وبساطة مما يسمح باختصار المسافات ويمكنهم من استغلال الوقت والجهد الضائع

<sup>1</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة -دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014، ص 139.



ما بين التنقل من مكان لآخر ومن مصلحة لأخرى في تقديم خدمة ينتفع بها الوافدين على هاته المؤسسات، ناهيك عن دورها في تذليل صعوبات الاتصال، وتيسير عملية انسياب المعلومات والسماح بمرونة الاتصال على مستواها، هذا الأخير الذي يعتبر جوهر عملية اتخاذ القرارات الصائبة والفاعلة وذلك بالكم المناسب وفي الوقت المناسب.

2. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس نحو مؤشر طبيعة المعوقات المتعلقة بالوسيلة المعتمدة في الاتصال:

تتمثل المعوقات التقنية في مختلف المشكلات والمعوقات التي ترد نتيجة عدم توفر الوسائل الاتصالية المناسبة التي تسمح بتبادل المعلومات، وباختصار الوقت والجهد، والتي تزيد من فاعلية الاتصال وكفاءته.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة المعوقات التقنية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 4.62 وبانحراف معياري قدر بـ 0.72 وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.95 إلى 4.9) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.46 إلى 0.76)، حيث جاءت العبارة رقم (59) والمتمثلة في (يؤدي سوء اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة إلى التأثير على عمليات التواصل بيننا) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.46، وبدرجة تقييم عالية جداً، لتليها العبارة رقم (61) مباشرة والمتمثلة في (يؤدي افتقاد وسائل الاتصال للتنوع إلى حجب المعلومات واحتكارها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.88 وبانحراف معياري قدر بـ 0.47 وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (58) والمتمثلة في (يؤدي عدم استعانة المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة إلى زيادة عبء العمل الذي يشكل لنا نوع من الضغوط المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.74 وبانحراف معياري قدر بـ 0.76 وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، في حين نجد بأن العبارة رقم (60) والمتمثلة في (يؤدي عدم تحكم البعض في استخدام وسائل الاتصال خاصة منها الإلكترونية في التأثير على عملية تبادل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وبانحراف معياري قدر بـ 0.66 وبدرجة تقييم مرتفعة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة المعوقات التقنية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 2.04 وبانحراف معياري 0.68

وهي تعتبر قيم مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (2.97 إلى 4) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.48 إلى 0.84)، حيث جاءت العبارة رقم (60) **والمتمثلة في (يؤدي عدم تحكم البعض في استخدام وسائل الاتصال خاصة منها الإلكترونية في التأثير على عملية تبادل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري قدر بـ 0.52، وبدرجة تقييم عالية، لتليها العبارة رقم (58) مباشرة والمتمثلة في (يؤدي عدم استعانة المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة إلى زيادة عبء العمل الذي يشكل لنا نوع من الضغوط المهنية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري قدر بـ 0.48 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (61) **والمتمثلة في (يؤدي افتقاد وسائل الاتصال للتنوع إلى حجب المعلومات واحتكارها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وانحراف معياري قدر بـ 0.75 وبدرجة تقييم مرتفعة، في حين نجد بأن العبارة رقم (59) والمتمثلة في (يؤدي سوء اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة إلى التأثير على عمليات التواصل بيننا) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.97 وانحراف معياري قدر بـ 0.84 وبدرجة تقييم متوسطة.****

استنادا إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة المعوقات التقنية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات أغلب الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو الموافقة على نص العبارتين: العبارة رقم (59) **والمتمثلة في (يؤدي سوء اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة إلى التأثير على عمليات التواصل بيننا) والعبارة رقم (61) المتمثلة في (يؤدي افتقاد وسائل الاتصال للتنوع إلى حجب المعلومات واحتكارها)،** وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن النجاح في اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة يعد خطوة مهمة للغاية في عملية الاتصال، وهذا ما أكده **مارشال ماكلوهان " Marshall McLuhan"** بقوله "بأن الوسيلة هي الرسالة"<sup>1</sup>، لأنه بواسطتها يتم إرسال المعلومات ونشرها وتدفعها في هاته المؤسسات، ولذا فبسبب فشل عملية الاتصال على مستوى هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية يرجع لاختيارها لوسيلة الاتصال غير المناسبة التي لا تتلاءم مع خصائص الأطباء، ولا مع مضمون الاتصال، ولا مع التوقيت الذي يكون فيه الأطباء متفرغين بحكم طبيعة عملهم الذي يفرض عليهم الانهماك فيه طوال الوقت، وبفعل الضغط المهني الذي يعانون منه طيلة فترة دوامهم.

<sup>1</sup> McLuhan Marshall, Waston wilfred, **Du Cliché A L'archétype: la foire du sens**, Hurtubise-HMH, Montréal-Paris, 1973, p 96.

هذا ويشكل أيضا محدودية وافتقاد وسائل الاتصال المعتمدة في التواصل مع الأطباء للتنوع عائق اتصالي آخر لا ينبغي إغفال أثره السلبية في التأثير على التزامهم وعلى ولائهم، وعلى تعرضهم للإجهاد في سبيل الحصول على المعلومة الصحيحة والموثوقة من مصدرها الرسمي، وعليه فالتنوع في الوسائل الاتصالية وتوفر الأجهزة والوسائل المسهلة لعملية الاتصال يعطي الفرصة المتساوية لجميع الأطباء في إمكانية الحصول على المعلومات في وقتها المناسب وبالكم المناسب، ويمكنهم في ذات الوقت من اختيار الوسيلة التي تتناسب مع خصائصهم واهتماماتهم، والتي تتلاءم مع ظروفهم المهنية والشخصية، فلكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، ولكل طبيب وسيلة اتصال مفضلة لديه يعتمد عليها في تقصي الأخبار والمعلومات، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين عارضوا نص هاته العبارة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن رغبة مسيري هاته المؤسسات في تحقيق أهدافهم التي يأتي على رأسها بناء سمعة طيبة في السوق المحلي الذي تنشط فيه، والتنافس على تحقيق الجودة والنوعية في الخدمات المقدمة، وكسب ولاء أكبر عدد من المتعاملين (المرضى) من دون أن تلحقهم أية أضرار خاصة على المستوى المادي، جعلهم بالرغم من كونهم ليسوا متخصصين في الاتصال يتحلون باليقظة المستمرة ويهتمون بالجانب الاتصالي، وبالتحديد بالوسائل المعتمدة في الاتصال بالأطباء كونهم الركيزة والمحول الرئيسي لنجاح هاته المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (58) والمتمثلة في (يؤدي عدم استعانة المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة إلى زيادة عبء العمل الذي يشكل لنا نوع من الضغوط المهنية) والتي احتلت المرتبة الثالثة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الثانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أنه بالرغم من توجه هاته المؤسسات الإستشفائية العمومية نحو الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة، بما فيها توظيف خدمة الإنترنت، والاعتماد على الأنظمة المعلوماتية الحديثة والوسائط الإلكترونية كالايميل الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي كوسائل لضمان جودة الخدمة وتحقيق التواصل الكفاء مع جمهورها الداخلي والخارجي، إلا أن هذا لا يعكس تعميمها الكافي على جميع المصالح والمكاتب، لأنها لازالت تعتمد على الوسائل التقليدية بمختلف أنواعها في عملية نقل المعلومات وتبادلها، وهو الأمر الذي أشار إليه مسؤولي هاته المؤسسات أثناء المقابلة التي أجرتها الباحثة معهم، حين أكدوا بأن استخدامات الوسائل الإلكترونية لم يتم تعميمها بعد على كل المصالح، وهو ما جعل تبعات الإدارة التقليدية لا تزال تلاحقهم، الأمر الذي أثر على نفسية الأطباء نتيجة شعورهم بزيادة

عبء العمل، خاصة أنهم يمارسون مهامهم اليوم في ظل عصر أضحى ينعى بعصر التكنولوجيا والاتصال، وهو الأمر الذي تم التحقق منه والذي عكسته إجابات الأطباء عند قيام الباحثة بطرح سؤال حول نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم على أن مؤسساتهم تعتمد على الوسائل الاتصالية بنوعها التقليدية والحديثة، وهذا بغية تمكين جميع الأطباء من حسن اختيار الوسيلة الاتصالية التي تناسبهم سواء في شكلها التقليدي أو الحديث، والتي من شأنها أن تسهل عليهم أداء عملهم وتضمن لهم توفير الوقت والجهد وبالتالي توصيل المعلومة في الوقت المناسب، بما ينعكس على جودة الخدمات.

أما بالنسبة للعبارة رقم (60) والمتمثلة في (يؤدي عدم تحكم البعض في استخدام وسائل الاتصال خاصة منها الإلكترونية في التأثير على عملية تبادل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب)، والتي احتلت المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد اتجهت أغلب إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة نحو موافق بشدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية وموافق في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات مستندة في ذلك لإجابات مسيري هاته المؤسسات خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة معهم لكون أن معاناة هاته المؤسسات من مشكل الأمية الإلكترونية الناتجة عن عدم امتلاك بعض الأطباء المعرفة الكافية باستخدامات وسائل الاتصال الحديثة في زمن شهدت فيه التكنولوجيات الرقمية حضورا متعاظما في كل المجالات الحياتية، يعد واحد من أهم المعوقات الاتصالية التي من شأنها أن تقف حائلا أمام عملية انسياب المعلومات وسرعة تدفقها في الوقت المناسب، وعليه فعدم قيام هاته المؤسسات بتنظيم دورات تدريبية تسمح بتمكين موظفيها بما فيهم فئة الأطباء من التمرن على استخدام وسائل الاتصال الحديثة والاقتصار على تنظيم الدورات التدريبية التي عندها علاقة بأداء مهامهم، نتج عنه وجود فئة من الأطباء خاصة ممن هم من كبار السن من لا يتقنون التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة المعتمدة على استخدام الحاسب الآلي، لأنهم لا يملكون الخبرة الكافية في استخدامها، ولأن لديهم تخوف من عدم التمكن من التكيف معها، وبالتالي نجدهم بأنهم يفضلون الاكتفاء باستخدام الوسائل التقليدية لاعتيادهم على استعمالها، وهو الأمر الذي يمثل عائق اتصالي يحول دون القضاء على تبعات الإدارة التقليدية التي تعتمد على استخدام الورق نهائيا وتعميم استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة والاستفادة من مزاياها، هذا العائق الذي ينبغي تجاوزه لأن مهارة امتلاك التحكم في

التكنولوجيات الحديثة أضحت مطلباً عصرياً ملحا، خاصة في ضوء توجه هاته المؤسسات الصحية نحو منحنى العصرية والتحكم في التقنيات الحديثة.

3. اتجاه الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة النشطة بولاية سوق أهراس نحو مؤشر طبيعة المعوقات الشخصية:

تتمثل المعوقات الشخصية في جميع المعوقات التي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، والتي تتدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في التأثير على طبيعة العلاقة التي تربط بين طرفي العملية الاتصالية، وعلى انطباعاتهم، وعلى حكمهم الصائب وتقديرهم المحكم لمختلف الأشياء، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث تباعد وتنافر بينهم.

يبدو انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة المعوقات الشخصية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، والمتضمن (04) أربع عبارات قد بلغ 4.35 وبانحراف معياري قدر بـ 0.79 وهي تعتبر قيم مرتفعة جداً، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على عبارات هذا المؤشر ما بين (3.94 إلى 4.86) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.45 إلى 0.9)، حيث جاءت العبارة رقم (63) والمتمثلة في (يؤثر النمط القيادي المتبع على التسيير الداخلي للمؤسسة وعلى أدائها لمهامنا) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.86 وبانحراف معياري قدر بـ 0.45، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، في حين جاءت العبارة رقم (65) والمتمثلة في (تؤثر مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل على تأديتي لمهامي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.6 وبانحراف معياري قدر بـ 0.9 وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، لتليها العبارة رقم (62) مباشرة والمتمثلة في (يؤدي قصور المهارات الاتصالية لدى المسؤولين إلى توسيع هوة الصراعات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وبانحراف معياري قدر بـ 0.62 وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (64) والمتمثلة في (يؤدي اختلاف البيئات والمرجعيات الثقافية للأفراد إلى خلق فجوات اتصالية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وبانحراف معياري قدر بـ 0.69 وبدرجة تقييم مرتفعة.

في حين نجد بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر طبيعة المعوقات الشخصية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، والمتضمن هو الآخر (04) أربع عبارات قد بلغ 2.04 وبانحراف معياري 0.68 وهي تعتبر قيم متوسطة، حيث تراوحت متوسطات إجابات مفردات مجتمع بحثنا على

عبارات هذا المؤشر ما بين (1.87 إلى 4.07) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.57 إلى 0.91)، حيث جاءت العبارة رقم (64) والمتمثلة في (يؤدي اختلاف البيئات والمرجعيات الثقافية للأفراد إلى خلق فجوات اتصالية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.07 وبانحراف معياري قدر بـ 0.57، وبدرجة تقييم عالية، في حين نجد بأن العبارة رقم (65) والمتمثلة في (تؤثر مزاجية بعض الرؤساء والزلاء في التعامل على تأديتي لمهامي) قد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.9 وبانحراف معياري قدر بـ 0.79، وبدرجة تقييم مرتفعة، لتليها العبارة رقم (62) مباشرة والمتمثلة في (يؤدي قصور المهارات الاتصالية لدى المسؤولين إلى توسيع هوة الصراعات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.91 وبدرجة تقييم منخفضة، ثم لتأتي بعدها العبارة رقم (63) والمتمثلة في (يؤثر النمط القيادي المتبع على التسيير الداخلي وعلى أدائنا لمهامنا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.87 وبانحراف معياري قدر بـ 0.62 وبدرجة تقييم منخفضة.

استناداً إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات المتعلقة بمؤشر طبيعة المعوقات الشخصية السائدة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، يمكن القول بأن إجابات أغلب الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اتجهت نحو الموافقة على نص العبارة رقم (63) والمتمثلة في (يؤثر النمط القيادي المتبع على التسيير الداخلي للمؤسسة وعلى أدائنا لمهامنا) والتي احتلت المرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن إساءة اختيار مسيري هاته المؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة العمومية النمط القيادي المناسب، وتقضيلهم استخدام النمط الأوتوقراطي، اعتقاداً منهم بأن التقديم الجيد للخدمات وضمان السير الحسن للعمل لا يتأتى إلا من خلال استخدام أسلوب الأمر، من أجل ضمان السرعة في إنجاز المهام الطبية المرتبطة بمحدودية الوقت، أصبح يشكل عائق اتصالي أثر على نفسية الأطباء وعلى انخفاض ولائهم وأدى إلى ضعف العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم، وهو الأمر الذي تم التحقق منه عند قيام الباحثة بطرح سؤال حول طبيعة النمط القيادي المتبع في هاته المؤسسات، وفي هذا الصدد نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "علي حمزة هجان" الموسومة بعنوان "معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام -دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية" التي أكدت على أن "أقوى معوقات الاتصال قد تعود إلى النمط القيادي المتبع من قبل المديرين، لكون أن النمط القيادي قد يكون العامل الحاسم في تعثر العملية

الاتصالية الإدارية في المؤسسة"<sup>1</sup>، ويتفق أيضا ما توصلت إليه الباحثة مع ما أظهرته دراسة "حسن محمد المغيدي" التي أكدت على أن "استخدام المديرين لأسلوب الأمر، يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين ويعد من أهم المعوقات الاتصالية"<sup>2</sup>، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين عارضوا نص هاته العبارة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن مسيري هاته المؤسسات تبنوا النمط الديمقراطي في الإشراف باعتباره أحد الأساليب الحديثة الذي أثبت نجاعته في التسيير وكفاءته في نجاح الخدمات المقدمة، وفي توفير بيئة عمل صحية ملائمة، تعمل على تحقيق الترابط الاجتماعي، وعلى زيادة الثقة والتعاون المثمر بين المسؤولين والأطباء، الأمر الذي انعكس على رضا الأطباء على هذا النمط القيادي المتبع في التسيير الداخلي، وعلى رفع الروح المعنوية لديهم، وعلى إثارة دافعيتهم وتشجيعهم على أداء مهامهم بكل إخلاص وتقاني.

أما فيما يخص العبارة رقم (65) والمتمثلة في (تؤثر كثرة الصراعات مع الرؤساء والزملاء ومزاجيتهم في التعامل على تأديتي لمهامي) والتي احتلت المرتبة الثانية في كلا المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها ميدان دراستنا، فقد اتجهت أغلب إجابات الأطباء نحو الموافقة بشدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والموافقة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هاته الإجابات لكون أن كثرة الصراعات مع الرؤساء والزملاء ومزاجيتهم في التعامل تعتبر من أهم المعوقات الاتصالية التي لا ينبغي تجاهل أثرها الخطير في التأثير على السيرورة الاتصالية وعلى تغيير سلوك الأطباء بما لا يخدم مصلحة هاته المؤسسات، لأن الاتصال بهم يصبح مرتبط بحسب حالتهم النفسية، وباختيار الزمان المناسب الذي يكونون فيه في أحسن أحوالهم للاتصال بهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى إحداث تباعد اجتماعي بينهم، وقيادتهم إلى بناء تصورات سلبية ضد بعضهم البعض، الأمر الذي يشجعهم على احتكارهم للمعلومات وعلى تقاعسهم في أداء مهامهم، ومن ثمة التسبب في عرقلة الاتصال وكبحه.

أما بالنسبة للعبارة رقم (62) والمتمثلة في (يؤدي قصور المهارات الاتصالية لدى المسؤولين إلى توسيع هوة الصراعات) والتي احتلت المرتبة الثالثة في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، فقد اتجهت معظم إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية نحو الموافقة الشديدة على مضمونها، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن المهارات الاتصالية والتواصلية تعد على قدر كبير من الأهمية، كونها تعد من العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح الأطباء في أداء مهامهم،

<sup>1</sup> علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص 87.  
<sup>2</sup> الحسن محمد المغيدي، أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشر، ونظرية الدوافع لهرزبورغ)، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد 09، 1996، ص 78.

لأنها تساعد على تحقيق التفاهم والتفاعل، وعلى خلق بيئة عمل مترابطة ومتعاونة بما يسمح بإقامة علاقات جيدة.

وحتى ينجح القائد أو المسؤول في الحصول على القبول وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لابد له أن يكون ملماً بالمهارات الاتصالية الفعالة والسلسلة التي تمكنه من تحقيق الاتصال الفعال أثناء تفاعله مع الآخرين، وعليه يعد افتقار المسؤولين في هذا النوع من المؤسسات الاستشفائية ذات الطبيعة العمومية للمهارات الاتصالية الكفئة على الرغم من اكتسابهم لرصيد معرفي وعلمي لا بأس به، واحد من أهم المعوقات الاتصالية التي يكون لها تأثير على الولاء العاطفي للأطباء، وانعكاس غير إيجابي على نوعية الخدمات المقدمة وتأثير سلبي على عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم، وعلى توسيع هوة الصراعات بدل من العمل على ترميمها، لأن ما يواجهه الأطباء من تحديات يومية ومعاناة ناتجة عن زيادة حجم الأعباء وكثرة الضغوطات المهنية طيلة ممارسة مهامهم، إضافة إلى اصطدامهم بافتقار المسؤولين لمهارات الحوار والتفاوض ومطالبتهم بحل مشاكل العمل بأنفسهم وضرورة أن تكون أمور العمل على ما يرام، من شأنه أن يؤدي إلى الإخلال بعملية الاتصال وتراكم المشاكل والعقبات إلى أن تقع الكارثة من جهة، وإلى التأثير على نجاحهم كمسؤولين في القيام بواجباتهم ومناقشة الأفكار التي تمكنهم من تحقيق الإقناع وكسب التأييد من طرف المحيطين بهم من جهة ثانية، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال إجابات الأطباء على العبارات المتضمنة في استمارة الاستبيان والتي تم الإشارة إليها سابقاً، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "عودة" حول مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت، حيث أكد "بأن مهارات الاتصال تعد معوقاً للاتصالات الإدارية"<sup>1</sup>، وهو ما اختلف مع إجابات الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين عارضوا نص هاته العبارة، وتعزو الباحثة ذلك لكون أن مسؤوليهم يمتلكون من المهارات الاتصالية ما أهلهم لخلق بيئة عمل تمتاز بفعالية الاتصال، بعيدة عن الصراعات والمشاكل التي يمكن أن تصرفهم عن تحقيق الأهداف التي يصبون إليها أساسها التعاون، التفاهم والاحترام المتبادل، الأمر الذي يشير إلى وعي مسؤولي هاته المؤسسات بأن سبيل الوصول إلى كسب ثقة ورضا الأطباء وولائهم الوظيفي، إضافة إلى كسب رضا وولاء الزبون (المرضى) المؤدي إلى تحقيق الربح المادي، لا يتأتى إلا من خلال تفعيل قدراتهم ومهاراتهم الاتصالية التي تسهم في خلق التفاهم والانسجام، والتي تسمح بإيجاد نقاط التقاء مع

<sup>1</sup> أميمة عناب، مرجع سبق ذكره، ص 140.



جميع الممارسين الصحيين في مجال الرعاية الصحية على رأسهم الأطباء وذلك بما يخدم مصلحة الطرفين.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (64) والمتمثلة في (يؤدي اختلاف البيئات والمرجعيات الثقافية للأفراد إلى خلق فجوات اتصالية) والتي احتلت المرتبة الرابعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمرتبة الأولى في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فنجد بأن أغلب إجابات الأطباء قد اتجهت نحو الموافقة بشدة في المؤسسات الإستشفائية العمومية وبين الموافقة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزو الباحثة هذه الإجابات لكون أن إختلاف البيئات والمرجعيات الثقافية للأفراد، يعتبر واحد من أهم المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ولاء الأطباء الاستمراري في هذه المؤسسات، وعلى طبيعة العلاقات بين شخصية وعلى قدرتهم على الاحتكاك والتفاعل مع بعضهم البعض بكل أريحية وسهولة، وعلى شعورهم بالاغتراب والعزلة الاجتماعية، ويرجع ذلك لكون أن لكل موظف خصوصيته الثقافية التي تختلف عن خصوصية الأطراف الآخرين المحيطين به، هذا الشعور الذي غالبا لا ينفك من الزوال إلا بعودتهم إلى المؤسسات الكائنة بمقر سكنهم الأصلية، وعليه وفي هذا الصدد يمكن القول بأن لجوء هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها وبالتحديد العمومية منها لجلب أيادي عاملة طبية تمتاز بالكفاءة والمهارة العالية سدا للعجز وتقديمها لأجود الخدمات استجابة لطلبات المرضى اللامتناهية، جعل بدوره الأطباء المحليين وكذا الأطباء الوافدين من ولايات مجاورة وحتى من بلدان من خارج الوطن للعمل بهاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة، يجدون أنفسهم أمام فاعلين اجتماعيين يختلفون عنهم من حيث انتمائهم الجغرافي، الأمر الذي شكل عائقا اتصاليا وخلق فجوات اتصالية عميقة وقفت حاجزا أمام قدرتهم على التفاعل مع بعضهم البعض، وجعلت عملية الاتصال تبدو جد صعبة نظرا لطبيعة الفرد التي تولي اهتماما كبيرا لهذه العوامل الثقافية والاجتماعية، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة "عودة" والتي أكدت على أن "اختلاف الخلفيات الثقافية للأفراد يعد من أهم معوقات الاتصالات الإدارية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 142.

جدول رقم (27): يوضح المقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس من حيث أبعاد المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة			المؤسسات الإستشفائية العمومية			أبعاد المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	1.27	2.95	03	0.68	3.69	المعوقات التنظيمية
03	0.68	2.04	01	0.72	4.62	المعوقات المتعلقة بالوسيلة
01	0.79	3.71	02	0.79	4.35	المعوقات الشخصية
---	0.91	2.9	---	0.73	4.22	المتوسطات والانحرافات الحسابية العامة الخاصة بالمعوقات الاتصالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول رقم (27) أن هناك تقارب في القيم ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة فيما يتعلق بمستوى المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.73)، حيث حاز البعد التقني والشخصي المرتبتين الأولين، ثم تلاهما البعد التنظيمي، أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء (2.9) وبانحراف معياري قدره (0.91)، حيث نال البعد الشخصي المرتبة الأولى، ثم تلاه البعد التنظيمي، يليه أخيرا البعد التقني.

انطلاقا مما سبق، وبناء على المتوسطات الحسابية الخاصة بكل بعد من أبعاد المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء، نستنتج بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية يعترض طريقها العديد من المعوقات الاتصالية التي باتت تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي لم ينفي الأطباء العاملين فيها معاناتهم هم أيضا من بعض المعوقات الاتصالية التي اعتبروها أهون مقارنة بما هو ملاحظ في القطاع العمومي، هذه المعوقات التي يمكن أن تتدخل وتحوّل دون تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء، وتعزى هذه النتائج لكون أن إهمال مسيري هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة للاتصال رغم أنه الركيزة الأساسية لمختلف أنشطتها، وعدم إعطائه مكانته الحقّة والفعليّة، وعدم

وعيهم بما قد يضيفه وجوده والاهتمام به من منافع جمة تعود بالنفع عليهم وذلك سواء على المدى القريب أو البعيد هو سبب ميلاد هذه المعوقات بمختلف أشكالها وأنواعها، والتي من أهمها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو تقني وشخصي، لأنه لا يمكن لأي مؤسسة خاصة كالمؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات المرضى بمنأى عن وجود الاتصال الدائم بمختلف الفاعلين الصحيين، هذه المعوقات التي من شأنها أن تخلق خلل وظيفي وأن تخلف تأثيرات سلبية يمكن أن تؤثر على فاعلية الاتصال وأن تلحق الضرر بهاته المؤسسات خاصة إذا لم تتخذ وتتخذ الإجراءات المناسبة التي تخولها القدرة على التكيف معها ومواجهتها.

## 2. تحليل ومناقشة نتائج المقابلات الميدانية:

### المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية.

جدول رقم (28): يوضح المتغيرات السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة.

السن	الجنس	الوظيفة	المستوى التعليمي
39	ذكر	رئيس مصلحة الموارد البشرية لمستشفى "كعرار السبتى"	جامعي
46	أنثى	مديرة مستشفى ابن رشد	جامعي
56	ذكر	مدير مستشفى هواري بومدين "سدراته"	جامعي
65	ذكر	مسير مصلحة المنار	جامعي
43	ذكر	مدير عام لمصلحة ابن سينا	جامعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة الميدانية.

يوضح لنا الجدول أعلاه مجموع المتغيرات السوسيوديمغرافية لعينة المبحوثين، حيث نلاحظ أن مجموع الأفراد القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس هم من نوع الذكور بنسبة 80%، واللذين تتراوح أعمارهم من 39 - 65 سنة، وبمستوى تعليمي جامعي وهو ما يتطلبه طبيعة عمل هذه المؤسسات الصحية الذي يقتضي توفر طاقمها التسييري على كفاءة ومستوى تعليمي لا بأس به (عال) من أجل ضمان التسيير الكفء لهذه المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة.

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

فيما يخص السؤال الأول المتعلق بطرق تنظيم عمليات التوظيف من أجل استقطاب الكفاءات الطبية والمعايير المعتمد عليها في الاختيار، فقد أفادنا المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس بأن عمليات التوظيف الخاصة باستقطاب الكفاءات الطبية تتم بطريقة نظامية في أجنائها الطبيعية المتعارف عليها، حيث تلجأ هاته المؤسسات بعد إحصاء عدد المناصب الشاغرة التي تتطلبها بعض التخصصات الطبية إلى الإعلان عن فتح مسابقات توظيف بالاعتماد على مختلف الوسائل التقليدية من خلال اللجوء إلى الصحف والإذاعات المحلية ووكالات التشغيل بالإضافة إلى وضع الإعلان على مستوى المؤسسة المعلنة عن مسابقة التوظيف وعلى مستوى مديرية الصحة والسكان التابعة لهذه الولاية، وكذا الاستعانة بالوسائل الحديثة من خلال النشر عبر صفحة الفيسبوك التابعة لمديرية الصحة والسكان والتابعة لهاته المؤسسات، وهذا لتحقيق مبدأ الشفافية ولضمان وصول الإعلان إلى أكبر فئة من طالبي الشغل الذين تتوفر فيهم مواصفات الوظيفة، هذا وقد أفادنا المبحوثين بأن المسابقة تتم على أساس الشهادة بالنسبة للأطباء العامون الذين استوفوا تكوينهم بالجامعات والحائزين على شهادة الدكتوراه في الطب أو شهادة معترف بمعادلتها وذلك في حدود المناصب المطلوب شغلها وقد استدلو على ذلك بالمادة 25 المحددة في الجريدة الرسمية، أما بالنسبة للأطباء المختصون فقد أكدوا بأن توظيفهم يتم عن طريق الوصايا من الوزارة المختصة، كما أضافوا بأن هذه المسابقة هي عبارة عن مقابلة شفوية تتم عملا بالمبادئ الأساسية للتوظيف التي نصت عليها المادة 03-06 المتعلقة بالوظيفة العمومية، وبتنظيم مع لجنة مكونة من مدير المستشفى وعدد من الأطباء اللذين يشهد لهم بمسيرتهم العلمية والعملية وخبرتهم في هذا المجال، في حين أكد لنا المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بأنهم يعتمدون في عملية التوظيف في أغلب الحالات على دراسة الملفات التي يتم وضعها من طرف طالبي الشغل على مستوى مؤسساتهم، مع إشارتهم إلى تمتع هاته المؤسسات التي يشرفون على تسييرها بالاستقلالية في اختيار طريقة التوظيف التي تناسبها وليست ملزمة بإتباع الإجراءات والقواعد المتبعة في عملية التوظيف في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العمومي، التي اعتبروا بأن أي خرق من طرف هاته المؤسسات للقواعد المعتمدة في عملية التوظيف يعرضها للمساءلة ولإمكانية إلغاء المسابقة من أساسها، أما بالنسبة للمعايير المعتمد عليها في عملية الاختيار، فقد أجمع كل المبحوثين التابعين للمؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة بأنها تقوم على أسس علمية وموضوعية، حيث أن هذه المسابقات تتم بقرار

مشترك بين الوزارة المكلفة بالصحة ومؤسسات الصحة العمومية، هذه الأخيرة التي تفتح تخصصات حسب متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي، حيث أكد لنا المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بأنه يتم فيها مراعاة العديد من النقاط وهذا حفاظا على مصداقية ونزاهة المسابقة من جهة وحماية المؤسسة من أي تشكيك يمكن أن يطالها ويهدد سمعتها من جهة ثانية، وتتمثل أهم المعايير التي يتم على أساسها الانتقاء والاختيار في المستشفيات العمومية التابعة لولاية سوق أهراس في: ملائمة مؤهل التكوين للمرشح مع الرتبة أو السلك المفتوح للمسابقة، الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المرشح في التخصص مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة المنصب المشغول، الأشغال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء، تاريخ الحصول على الشهادة، الخبرة المكتسبة، نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء، كما أضافوا بأنهم يلجؤون إلى الاعتماد على السن والحالة الاجتماعية كمعايير يستند إليها في الانتقاء في حالة تساوي النتيجة بين المترشحين، بينما أكد لنا المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التابعة لذات الولاية بأنهم يركزون في اختيار الأطباء وانتقائهم في معظم الأحيان على الخبرة المهنية المكتسبة أكثر، وعلى عدد سنوات العمل (الأقدمية) المحصل عليها من خلال العمل في مؤسسات إستشفائية سابقة إضافة إلى توافق شهادة المرشح مع التخصص المطلوب والوظيفة الشاغرة.

انطلاقا من إجابات القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس المقدمة أعلاه يتضح لنا بأن عمليات التوظيف تتم وفق تنظيم محكم وعلى أسس علمية وموضوعية، يركز فيها على الشهادة والكفاءة معا كمعيارين مهمين في الانتقاء والاختيار، حيث تعمل هاته المؤسسات جاهدة على تحقيق مبدأ النزاهة وتوخي الشفافية في المسابقات التي تنظم على مستواها سواء كانت على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار، وذلك منذ بداية الإعلان عن التوظيف إلى غاية الإعلان عن النتائج وانتقاء الكوادر الطبية الكفئة والمميزة التي تكتسب مهارات متنوعة في العلاج بمختلف مستوياته، متحلين في ذلك بالموضوعية وعاملين بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، هذه المسألة المهمة التي أصبحت تفرق كاهل طالبي الشغل وتشكل مصدر إحباط نتيجة انتشار وشيوع مظاهر الفساد والبيروقراطية والمحاباة والوساطة في مختلف المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصحية بصفة خاصة.

فيما يخص السؤال الثاني المتعلق بالأهداف العامة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ومدى توافرها مع الأهداف الشخصية للطاقم الطبي، ومدى وضوح المهام والأدوار، ومدى تلبية الأطباء طلب القيام بمهام إضافية تقع خارج وقت عملهم الرسمي، فقد أجمع جميع المبحوثين في المؤسسات

الإستشفائية العمومية والخاصة بأن الأهداف الأساسية والعامية لمؤسساتهم تتمثل في توفير أفضل الخدمات العلاجية والوقائية للمرضى بالتعاون مع طاقم الفريق الطبي، بالإضافة إلى السهر على تقديم خدمات طبية متميزة على مدار الساعة بما يضمن أحسن تكفل صحي بالمرضى على مستوى هاته المؤسسات، كما أضاف أيضا المبحوثين بأن من الأهداف الأساسية التي تسعى هاته المؤسسات جاهدة إلى تحقيقها هو العمل على توفير بيئة عمل آمنة ومريحة ونظيفة لأطبائها تكفل لهم أداء مهامهم في ظروف مناسبة، وكذا سعيهم إلى توفير كل الإمكانيات والمستلزمات من أدوية وأجهزة ومعدات طبية تسمح بتوفير العلاج وتساعد الأطباء على النجاح في التشخيص الجيد، هذا بالإضافة إلى السعي إلى الاستفادة من مزايا التكنولوجيات الحديثة، وتوفير فرص التطور والنمو المستمر أمام أطبائها، أما بالنسبة لمدى توافق هذه الأهداف مع الأهداف الشخصية للطاقم الطبي فقد اتفقت جميع إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بأنه في الغالب هناك توافق بين أهداف هاته المؤسسات والأهداف الشخصية للأطباء، وقد فسروا ذلك بأن الأطباء على الرغم من كون اهتمامهم ينصب بدرجة كبيرة في الرغبة في الحصول على التحفيزات بنوعها المادية والمعنوية إلا أنهم على وعي بمتطلبات وظيفتهم وبالأهداف المنتظر منهم تحقيقها على مستوى مؤسساتهم والتي من أهمها: الحفاظ على صحة الأفراد وسلامتهم من مختلف الأمراض والأوبئة التي فرضتها بيئة العصر والسعي إلى تقديم أفضل الخدمات التي تشبع حاجات المرضى وتحقق لديهم الرضا والتي تنعكس في الأخير بالإيجاب على صورة المؤسسة وسمعتها، في حين نجد بأن إجاباتهم فيما يتعلق بمدى وضوح المهام والأدوار قد أكدت على حرصهم على تكليف الأطباء بأداء المهام التي تتوافق وإمكانياتهم ومكتسباتهم، مع وجود تحديد واضح لجميع الشروط التي يقتضيها مجال عملهم، مع تركيزهم على تعريفهم بالمهام وكل الواجبات المنتظرة منهم وذلك قبل شروعه في مباشرة مهامهم، أما فيما يخص إجاباتهم عن السؤال المتعلق بمدى تلبية الأطباء القيام بمهام إضافية تقع خارج وقت عملهم الرسمي، فقد أفادنا هؤلاء المبحوثين بأن الأطباء يرفضون تلبية القيام بمهام غير رسمية تقع خارج وقت عملهم الرسمي متحججين في ذلك اشتكائهم من التعب ومن عبء العمل، ومن أن هذه المهام تخرج عن الصبغة القانونية، ومن ثمة تخوفهم من التعرض للمساءلة ولعقوبات خاصة إذا ما تصادف أداء هاته المهام مع وقوع خطأ طبي أو ما شابه ذلك، وعليه فقد صرح لنا المبحوثين بأن استجابة الأطباء للقيام بأعمال تكون خارج وقت عملهم الرسمي يكون بعلم منهم أو من رؤساء مصالحهم وفي حالات جد نادرة، بمعنى إما في الحالات العاجلة والقاهرة التي تقتضي الاستعانة بهم مثل حادث مرور كبير، أو في حال العمل كتعويض لغياب أحد الزملاء، وهذا تعاطفا مع زملائه

وتحسبا للضغوط التي يمكن أن تولدها بيئة العمل نتيجة التوافد الكبير للمرضى على خدمات هاته المؤسسات.

تأسيسا على الإجابات التي أوردتها القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، نستنتج بأن هناك توافق بين أهداف هذه المؤسسات والأهداف الشخصية للطاقم الطبي، ناهيك عن وجود تحديد واضح للمهام والأدوار، وهو الأمر الذي إن دل على شيء فإنما يدل على النضج الفكري والحس المهني للطاقم الطبي العاملين في هذه المؤسسات ووعيمهم بأهمية المهمة النبيلة الواقعة على عاتقهم والمتعلقة بحماية حياة الأفراد وضمان سلامتهم، ليأتي بعدها التفكير في مصالحهم الشخصية المتمثلة في توفير الدعم المادي والمعنوي وتوفير الظروف المناسبة والمشجعة على العمل، والرغبة في تحقيق الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

أما بالنسبة لسؤال الثالث والمرتبب بمدى وجود مصلحة أو خلية خاصة بالاتصال على مستوى هاته المؤسسات بنوعيتها العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس، وما هي مهامها؟، فقد أكد لنا كل المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية على توفر مؤسستهم على مصلحة خاصة بالاتصال، والتي أفادونا بأنها موجودة جنبا إلى جنب مع الأمانة العامة وهي تتولى عملية القيام بالعديد من المهام التي من بينها استقبال شكاوي الموظفين، السهر على تنظيم مختلف الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، وهو بخلاف ما أكده لنا جميع المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس الذين أفادونا بأن مؤسستهم لا تتوفر على مصلحة خاصة بالاتصال.

انطلاقا من الإجابات التي أوردتها مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة على مستوى ولاية سوق أهراس بخصوص السؤال المتعلق بمدى وجود مصلحة خاصة بالاتصال، وما هي مهامها، فقد بدا لنا في ضوء إجاباتهم بأن الاتصال في هاته المؤسسات بنوعيتها العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس لا يزال مهمل ولا يحظى بالأهمية والمكانة التي يستحقها، وهو الأمر الذي إن دل على شيء فهو يدل على غياب ثقافة الاتصال لدى مسؤولي هاته المؤسسات الصحية، حيث لاحظنا بأن المؤسسات العمومية الإستشفائية على الرغم من توفرها على مصلحة خاصة بالاتصال وتعليمها ضمن هيكلها التنظيمي إلا أن هذه المصلحة لا تؤدي المهام المنوطة بها، ويعزى ذلك لكون مهمة تسييرها تسند ضمنا لأفراد من اختصاصات أخرى ولا تمارس من طرف أشخاص مختصين ومكونين في الاتصال، فتموقع هذه المصلحة جنبا إلى جنب مع مكتب المدير ومع الأمانة العامة يعكس نظرة

المسيرين المركزية والقاصرة للاتصال الذي تم تقزيم دوره وتضييق مهامه في القيام بالأعمال السكرتارية وحصر وظائفه في أنشطة لا تعبر عن الأنشطة الاتصالية، وهو الأمر الذي لا يختلف كثيرا عن ما أفادنا به مسيري المؤسسات الاستشفائية الخاصة الناشطة بذات الولاية، الذين أفادونا بأنه لا توجد مصلحة خاصة بالاتصال على مستوى المؤسسات التي يشرفون على تسييرها، وأكدوا بأن عدم توفرها لايعني اهمال الاتصال بل بالعكس، فهم يهتمون به ويسعون إلى تطبيقه في مختلف تعاملاتهم وسياقاتهم الاتصالية، واستنادا لما تم عرضه يمكن القول بأن عدم وجود مصلحة ومختصين في الاتصال على الرغم من الاهتمام به دليل على قلة وعيهم الكافي بأهمية هذه المصلحة ودورها الفعال في تحقيق التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح من جهة، وفي تحقيق النجاح في التسيير والإدارة من جهة ثانية، وإنما اكتفاء مسيري هاته المؤسسات الخاصة بالتركيز على الاهتمام بتحقيق أهداف تسويقية بحتة يخيل إليه بأنها اتصالية، لأن الهدف الأساسي لهاته المؤسسات الخاصة يتمثل في تحقيق أكبر ربح مادي، وكذا العمل على كسب رضا وولاء زبائنها (المرضى) الحاليين والمرقبين، وهو ما يتوافق مع ما أكدت عليه نتائج الدراسة التي قدمها "زقادي أحمد زين الدين وقاسمي الناصر" الموسومة بعنوان "استخدامات مبادئ العلاقات العامة بالمصحات الخاصة -دراسة ميدانية بولاية برج بوعريج-"، والتي توصلت إلى أنه لا يوجد وعي كاف لدى مسيري المؤسسات الخاصة بأهمية أنشطة الاتصال والعلاقات العامة ودورها الفعال في التسيير والإدارة، وإلى غياب ثقافة الاتصال لديهم، وإلى نقص وغياب المتخصصين في هذا المجال"<sup>1</sup>.

فيما يخص السؤال الرابع والمتعلق بطرق ووسائل الاتصال المعتمدة من طرف المسيرين لأجل التواصل مع الأطباء وأيها أكثر فعالية، فقد أجمعت إجابات كل المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس بأنه لا توجد طريقة أو وسيلة محددة يتم الاقتصار عليها في اتصاتهم بالأطباء لأنه يمكن الاعتماد على أكثر من وسيلة في ذات الوقت، وعليه فطبيعة المواقف وسياق الاتصال هما اللذين يتحكما في تحديد نوع الوسيلة المختارة، فقد أشار المبحوثين إلى أن الوسائل على مستوى هاته المؤسسات تتسم بالتعدد والتنوع فهناك الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية، إلا أنهما ألتا على أن طبيعة نشاط المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وحساسية خدماتها تفرض عليهم الاعتماد بصفة كبيرة على وسائل الاتصال المكتوبة مثل التقارير، الرسائل الإدارية، والوثائق الطبية، وهو

<sup>1</sup> أحمد زين الدين زقادي، ناصر قاسمي، استخدامات مبادئ العلاقات العامة بالمصحات الخاصة - دراسة ميدانية بولاية برج بوعريج -، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص ص 88-104.



ما أكد عليه رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمستشفى العمومي الجهوي "كعرار السبتي" بقوله بأن "الإدارة تكتب أكثر مما تتكلم"، تليها مباشرة الوسائل الشفوية التي تستخدم في شرح وتوضيح النقاط المهمة لأداء العمل مثل الهاتف والاجتماعات ثم الإلكترونية التي صرحوا بأنها بدأت تعرف انتشارا واسعا من حيث الاستخدام نظرا لاختصارها للوقت وتقليلها للجهد، ومن أمثلة الوسائل الإلكترونية التي ذكروا استخدامها اعتمادهم على الإيميل الإلكتروني كوسيلة لتسهيل الاتصال والتواصل، وكذا توفيرهم لأنظمة المعلومات وقواعد البيانات ولخدمة الإنترنت، هذه الأخيرة التي صرح بشأنها مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية بعدم تعميمها بعد على مختلف المصالح والأقسام وعلى مختلف الفئات المهنية بمختلف أصنافها نتيجة نقص العتاد ومعاناة بعض الأطباء من الأمية الإلكترونية، الأمر الذي جعل تبعات الإدارة التقليدية تلاحقهم نتيجة استمرار استخدامهم للوسائل التقليدية المعتمدة على الورق، وهو عكس ما صرح به مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة فيما يخص هذه النقطة الذين أكدت إجاباتهم على توجه مؤسساتهم نحو العمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية التي تستوجب تبني نظام المعلومات المحوسب المعتمد على توظيف التكنولوجيات الرقمية الحديثة، مع عملهم على ضمان استخدام هذه التكنولوجيات لجميع الأطباء وإتاحتها في جميع المصالح للاستفادة من مزاياها المتمثلة في توفير المعلومات وضمان تدفقها بسرعة بما يمكن الأطباء من اتخاذ القرار الطبي الصائب في أقل وقت وجهد ممكنين، هذا وقد أرجع المبحوثين المشرفين على تسيير المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة سبب الاعتماد على الوسائل الكتابية كونها تتسم بالفعالية وتضفي طابع الرسمية على مجمل تعاملاتهم الاتصالية مع طاقمهم الطبي ناهيك عن كون هذه الوسائل تسمح بتوثيق المعلومات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا ما يقتضيه طبيعة العمل الإستشفائي العمومي والخاص الذي يختلف عن غيره من النشاطات الأخرى من حيث طبيعة المعلومات القائم عليها والمتعلقة أساسا بالجانب الإنساني والصحي للأفراد، هذا الأخير الذي يتطلب ضمان وصول المعلومات للأطباء في الوقت المناسب، وتحري الوضوح والتأكد من صحة المعلومات، مع إلزامية توشي التركيز والدقة لأن أي خطأ وارد يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة قد تهدد حياة وأرواح بشر لا ذنب لهم في ذلك، وقد يضع القائمين على تسيير هذه المؤسسات والأطباء أمام المساءلة القانونية.

على إثر ما تم التعرف عليه، يتضح جليا بأن القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعين لولاية سوق أهراس يراعون التنوع في الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال مع الأطباء، وهذا تحسبا لضمان وصول المحتوى الاتصالي إلى كل الأطراف المعنية في الوقت المناسب وبالكم المناسب، حيث لاحظنا بأن هذه الوسائل تتنوع بين المكتوبة والشفوية والإلكترونية هذه الأخيرة التي

تدل على بداية تبني هاته المؤسسات الرقمنة في جميع تعاملاتها والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية، مع تركيز جميع إشارات هاته المؤسسات على فعالية الوسائل المكتوبة أولاً ثم بعدها الشفوية كونها توفر الحماية القانونية لهذه المؤسسات التي تتعامل مع صحة الأفراد التي تتطلب تقديم أرقى الخدمات الطبية وأجودها، والتي تقتضي تحري الدقة المتناهية والحذر الشديد في أدائها.

بالنسبة لسؤال الخامس المتعلق بتقييم المسيرين لجو العمل السائد بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، فقد أوضحت إجابات جميع المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس بأنهم يقيمون الجو العام للعمل بأنه جو هادئ مستقر على العموم تتخلله بعض الضغوطات المهنية التي تفرضها طبيعة نشاط هذا القطاع ونوع الخدمات التي يركز عليها والتي تتطلب أن يكونوا متمتعين بشخصية اجتماعية تمكنهم من الاحتكاك والتواصل الدائم بالآخرين، لأن طبيعة الخدمات التي يقدمونها هي التي تفرض عليهم ذلك، والتي تستوجب العمل ضمن فريق وتكاثف الجهود وتوحيدها في سبيل تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد وسلامتهم من الأمراض وتحقيق رضاهم عن الخدمة المقدمة، هذه الخدمة التي تقتضي التعاون والإيثار، الأمر الذي فرض عليهم السعي بصفة دائمة إلى خلق الميكانيزمات والآليات المرنة التي تسمح لهم بإرضاء جميع الأطراف الفاعلة على مستوى مؤسساتهم، وتمكنهم من مواجهة هذه الضغوطات التي تولدها بيئة العمل الداخلية وتطرحها البيئة الخارجية. في حين نجد بأن جل إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة أكدت فيما يتعلق بالتساؤل الخاص بتقييمهم لجو العمل السائد بمؤسساتهم بأنه جو يتسم بالاستقرار قائم على أساس الاحترام والتعاون المتبادل يتوخون فيه التركيز على جودة العلاقات ومتانتها بين جميع الأطراف الفاعلين في هاته المؤسسات حفاظاً عليهم من ظاهرة ترك العمل وضماناً لاستقرارهم واستمرارهم في وظائفهم بمؤسساتهم، لأنهم يعتقدون حسب وجهة نظرهم بأن خاصية مؤسساتهم ونمط ملكيتها (الملكية الخاصة) يفرض عليهم توفير الجو الملائم والمشجع على العمل والذي لا بد أن يراعوا فيه مبدأ الاختلاف، أي اختلاف جو العمل الذي اعتاد الأطباء على العمل فيه في المؤسسات الإستشفائية العمومية، الأمر الذي يحقق لهم حسبهم النجاح في بناء سمعة طيبة، وتحقيق الأهداف المنتظرة واستقطاب أفضل الكوادر الطبية الماهرة والمتمرسنة.

بناءً على ما سبق، يتضح من خلال إجابات جميع المسيرين في المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس بأن هاته المؤسسات يسودها جو هادئ تتخلله بعض الضغوطات المهنية المتولدة عن زيادة أعباء العمل الناتجة عن كثرة الطلب على خدمات هاته المؤسسات ذات الطبيعة

المجانية، ويتأثر ببعض الاضطرابات المتعلقة بالظروف الفيزيائية والمادية، وهو عكس ما أوضحتها إجابات المسيرين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدوا على تميز الجو العام لمؤسساتهم بالاستقرار التام وهذا راجع للإستراتيجية المعتمدة من طرفهم والمركزة على مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية والوظيفية للأطباء والعمل على خلق التميز من خلال توفير بيئة العمل التنظيمية الصحية التي تتوفر بها كل الظروف المشجعة على العمل.

فيما يخص السؤال السادس والمتعلق برأي المسيرين بخصوص العلاقات داخل مؤسساتهم، هل يفضلون أن تكون مبنية على أساس التقارب أم على أساس التباعد لتفادي المشاكل وحدوث الصراعات مع الأطباء، فقد أبدت إجابات كل المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس بأن العلاقات داخل مؤسساتهم في معظم حالاتها تخضع لقوانين رسمية وتتطوي تحت الصبغة الرسمية وهذا ما تفرضه طبيعة عمل هذه المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ذات الطابع الصحي التي تتطلب من جميع الممارسين فيها على اختلاف أصنافهم والأسلاك المنتمين إليها الالتزام والعمل ضمن إطار قانوني رسمي يحدد أخلاقيات المهنة ومتطلبات الوظيفة ويفرض عليهم الاستجابة لأوامر وقرارات وتوجيهات رؤسائهم حول أداء مهامهم، هذا وقد أكدنا لنا المبحوثين بأنهم لا ينفون في ذات الوقت وجود العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير مباشرة نتيجة للعديد من الظروف التي تتداخل في حدوث ذلك أهمها تواجدهم اليومي وكثرة احتكاكهم مع بعضهم البعض، وعملهم الجماعي الذي ينتج عنه بناء علاقات بعضها ما يصل إلى علاقات صداقة حميمية يكون أساسها التعاون والتشاور والحوار البناء وأكثرها ما ينتهي بخلافات وصراعات تصل إلى ترك الموظف منصبه في المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى وعن وجوه جديدة يتوافق معها وهو ما لا يتماشى مع أهداف هاته المؤسسات التي أنفقت الكثير من أجل إكساب أطقمها الطبية الخبرة والممارسة، وعليه فقد أكدنا لنا المبحوثين بأن هذه العلاقات الغير رسمية إذا لم تسهم في تحقيق اللحمة والتماسك الاجتماعي الذي تتطلبه طبيعة خدمات هذه المؤسسات فإنها تصبح لا فائدة منها على مستوى مؤسساتهم وتكون حسبهم مصدر لميلاد المشاكل وخلق الصراعات بل وتشكل خطر يهدد الاحتفاظ بكوادرهم الطبية الكفئة والمتمرسه وهو ما لا يمكن السماح بحدوثه، أما فيما يخص رأيهم هل يفضلون التباعد أو التقارب في هذه العلاقات، فقد أقر جميع المبحوثين بأنهم يفضلون أن تكون العلاقات بين الأطباء مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم داخل المؤسسة قائمة على أساس التباعد وهذا للحفاظ على مبدأ الاحترام والتعاون المتبادل لضمان تحقيق الأهداف المنشودة التي يأتي على رأسها تقديم خدمات صحية راقية ومحترمة

تستجيب لتطلعات المرضى وتعكس انطباع وصورة جيدة وإيجابية عن حسن التسيير وعن وجود علاقات طبية بين جميع الممارسين في مختلف المستويات، فقد أكدوا بأن الهدف من هذا التباعد ليس التفرقة ووضع حدود للعلاقات بل أساسه هو تفادي حدوث الشحونات والصراعات والصدمات التي يمكن أن تؤثر على سير العمل وعلى صرف الأطباء عن أداء المهام المكلفين بها وانشغالهم ببعضهم البعض، لأنه حسب وجهة نظرهم وجود التقارب ينجر عنه العديد من المشاكل التي تبرز مع مرور الوقت والتي أهمهما تضييع وقت العمل الرسمي في المحادثات الجانبية، تزييف وتحريف المعلومات، ناهيك عن كثرة انتشار الشائعات، أما بالنسبة للتقارب فيفضلون أن يكون في أوقات الراحة أو خارج الدوام الرسمي.

على إثر الإجابات المتحصل عليها يتبين لنا بأن جميع القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس قد أكدوا على أن العلاقات داخل مؤسساتهم تتنوع بين الرسمية والغير رسمية، مع طغيان العلاقات الرسمية، ويمكن تبرير وجود هذين النوعين من العلاقات من منطلق كون المؤسسة هي مكان للعمل والعيش معا، يتمخض عن كثرة التعاملات والاتصالات فيها بناء وإقامة علاقات منها ما يتصف بالعلاقات الرسمية ومنها ما يتسم بالعلاقات الغير رسمية، فبالرجوع إلى إجابات جل المبحوثين يظهر جليا بأن هاته المؤسسات تعتمد على الاتصال الرسمي في جميع تعاملاتها وبالتحديد الاتصال النازل الذي يتم التعامل فيه بلغة الأمر، والتقارير، والتعليمات، والوثائق الرسمية، وذلك لأن الطبيعة الخدمية لهذه المؤسسات هي التي تفرض ذلك، لأنها تتعامل مع حياة وصحة الأفراد التي هي رهن بين أيديهم ولا مجال فيها للخطأ، هذه الأخيرة التي تتطلب السرعة في تأدية المهام، وتوخي الدقة في اتخاذ القرارات والاستجابة بسرعة لحاجات المرضى وتفادي تعطيل مصالحهم، هذا ويعزى أيضا سبب تفضيل إطارات هاته المؤسسات لأن تكون علاقات العمل محفوفة بالرسمية هو لاعتبارها أحد أهم الحلول التي تسهم في السيطرة على انتشار الصراعات والخلافات بداخلها أي بين الأطباء مع بعضهم البعض، أو بين الأطباء وبين رؤسائهم الأمر الذي يصاحبه التأثير على تحقيق أهداف هاته المؤسسات من جهة والتأثير على أداء وعطاء الأطباء من جهة ثانية ويرجع ذلك لانهماكهم في هذه الصراعات ونسيان الهدف المنتظر منهم وهو توفير الرعاية الصحية المتميزة التي تشبع حاجات المرضى والمساهمة في نقل صورة وسمعة جيدة عن هاته المؤسسات من خلال تعاملاتهم مع مختلف الأفراد الوافدين على مؤسساتهم.

المحور الثالث: الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس

وفيما يخص السؤال السابع والخاص بمدى تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات، فقد صرح لنا جميع المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس بأنه لا يتم إشراك الأطباء في جميع القرارات الخاصة بتسيير هاته المؤسسات نظرا لكبر عددهم لذلك فقد أفادونا بأنهم يكتفون باستدعاء رؤساء المصالح للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المرضى والأطباء معا باعتبارهم الأكثر اطلاعا وعن كثب بانشغالهم وبالمجريات التي لها علاقة بسير عملهم، فالأطباء من وجهة نظرهم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالتعامل مع المرضى فقط ويمنحون كامل الاستقلالية في ذلك لأنهم الأدرى من أي طرف آخر بالقرار المناسب الواجب اتخاذه متحججين في ذلك بأنه لا يمكن منحهم سلطة اتخاذ قرارات إدارية بعيدة عن اختصاصهم، وهو الأمر الذي اختلفت بشأنه إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أفادونا بأنهم يتبنون مبدأ تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة أولئك اللذين يتمتعون بخبرة عملية وكفاءة مهنية لأن في ذلك تأثير على سلوكياتهم وعلى إحساسهم بأهميتهم وبأنهم جزء لا يتجزأ من بناء هاته المؤسسات، فمشاركتهم يعتبرونها مشاركة إيجابية تجني من خلالها هاته المؤسسات الكثير من الثمار أهمها ترشيد قرارات هاته المؤسسات وتوجيهها نحو خدمة مصالح جميع الأطراف وتحقيق رضاهم، هذا بالإضافة إلى مساهمتهم في اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي يمكن أن تطرأ كنتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، هذا ونجد بأن إجابات جميع المبحوثين قد أجمعت على التأكيد على منح الأطباء درجة كبيرة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار الطبي المناسب، لأن كبر مسؤوليات هاته المؤسسات وتعدد مصالحي جعلهم يفوضون بعض الصلاحيات للأطباء باعتبارهم الأكثر معرفة بمهامهم.

نظرا لما سبق ذكره، يمكن أن نستنتج بأن إجابات القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس توحى بأنهم لا يتبنون فكرة إشراك الأطباء في مختلف القرارات المتعلقة بالجانب التسييري لهذه المؤسسات، والاكتفاء بمنحهم هامش من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل مع المرضى فقط، وإعطائهم كافة الصلاحيات التي تخولهم من وضع الخطط العلاجية للمصابين كونهم الأطراف المناسبة التي يحق لها اتخاذ هذه القرارات دون غيرهم كتقرير إجراء عملية أو عدم إجرائها، الأمر الذي يدل على مركزية السلطة واتخاذ القرار في هذه المؤسسات الصحية ذات

الصبغة العمومية، ويبين النمط القيادي المتبع من طرف المسيرين والمتمثل في النمط الأوتوقراطي الذي لا يسمح لكل الأطراف داخل المؤسسة بالمشاركة في صنع القرارات، وهو ما يتنافى مع إجابات المسيرين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدت إجاباتهم بأنهم يعمدون فعليا إلى إشراك الأطباء في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم، وتمكينهم من المشاركة في وضع الخطط التسييرية والعلاجية معا، وأن قراراتهم تلقى صدى كبير وذلك من منطلق كونهم أطراف ممارسة ومتأثرة ببعض الاختلالات التي يمكن أن تولدها بيئة العمل وبالتالي فقراراتهم تعتبر جزء من الحل، وهو ما يبين لنا الوعي الكبير الذي يميز إطارات هاته المؤسسات التي تعتمد إلى تطبيق اللامركزية والاستقلالية، هذه المفاهيم التي تشير إلى تبنيهم لمفاهيم مؤسسية جديدة منها مفهوم التمكين الإداري، وإتباعهم لنمط قيادي ديمقراطي كآلية لإشعار الأطباء بأهميتهم وأهمية قراراتهم المقترحة، وكحل للتخفيف من الانتقادات الناتجة عن أي تقصير يمكن أن تغفل عنه هاته المؤسسات.

بالنسبة لسؤال الثامن والمتعلق بمدى اعتماد المسيرين على عمليات التدريب والتكوين داخل مؤسساتهم لتحسين الأداء المهني للكوادر الطبية، فقد أجابنا كل المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس بأنه يتحدد تنظيم دورات تدريبية بناء على احتياجات جميع الممارسين الصحيين، وبناء على نوع التخصصات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى إخضاع الأطباء إلى تكوين مكثف من أجل تحسين مهاراتهم، وبتحديد قائمة اسمية بالمقبلين على التدريب، مع سهرهم على تخصيص مكان لإجراء التدريب يكون مجهز بكافة الإمكانيات والوسائل البيداغوجية، هذه المهمة التي تتم بطريقة دورية ومستمرة وفقا للعديد من الأسس العلمية والدقيقة، والتي توكل لرؤساء المصالح وذلك بالاستناد لخبرتهم وملاحظاتهم العلمية والعملية، هذا وقد أفادنا جميع المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بأن الاعتماد على التدريب والتكوين يعتبر عملية ضرورية لابد منها من أجل صقل مهارات الأطباء الجدد والقدامى وضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية، فقد أفادنا جميع المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية بأنهم يلجؤون إلى الاعتماد على التدريب أو التكوين الداخلي الذي يتم داخل المؤسسة أي في موقع العمل بصفة كبيرة وقد أوضحوا سبب الاعتماد على هذا النوع من التدريب كونه الأقل تكلفة من غيره، كما أرجعوا الأمر أيضا إلى أن طبيعة العمل الصحي الإستشفائي وظروفه لا يسمح للأطباء في غالب الحالات من مغادرة مكان العمل نتيجة كثرة الطلب على خدماته والتوافد الكبير للمرضى على هذه المستشفيات، فقد صرح المبحوثين في هذه المؤسسات بأنهم يقومون بتنظيم هذا النوع من التدريب أو التكوين بصفة دورية بمعدل دورة تكوينية كل

شهر، وهذا عملاً بالمراسلة الأخيرة التي تلقوها من طرف الوزارة الوصية التابعة للصحة والتي تنص على ضرورة التزامهم بتنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الأطباء، وهذا تحسباً لجعلهم أكثر قدرة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهة الصعوبات التي تطرحها بيئة العمل الداخلية والتي تتطلب الاستفادة من مستجدات الأبحاث من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتطويرها، والتي تفرض في ذات الوقت المعرفة الجيدة بأنواع الأمراض المستجدة وكيفية التعامل والتعايش معها، وكذا التعرف على أنواع الأدوية وتداخلاتها لضمان أفضل تكفل صحي بالمرضى، وتكون هذه الدورات التدريبية أو التكوينية في شكل أيام دراسية أو كما يصطلح عليها الأيام التكوينية التي يشرف على إدارتها أطباء مكونين وإطارات من نفس المستشفى لتزويد الأطباء بالمعارف والمهارات اللازمة وتجديدها وهذا ما أكدت عليه مديرة مستشفى "ابن رشد".

هذا وقد أفادنا المبحوثين بأنهم يعتمدون على طريقة أخرى في التكوين وهي إبرام اتفاقيات خاصة بالتوأمة الصحية التي تتم بين المستشفيات المحلية والمراكز الإستشفائية الجامعية التابعة لشرق الجزائري، وقد كان الهدف منها هو ضرب عصفورين بحجر واحد أولاً ضمان العلاج لمرضى هذه المؤسسات المحلية الشريكة وثانياً تخصيص تكوين للأسلاك الطبية لمدة أسبوع كأقصى تقدير، وهذا ما أكد عليه رئيس مصلحة الموارد البشرية للمستشفى الجهوي "كعرار السبتى" حيث أفادنا بأن آخر توأمة تم تنظيمها على مستوى المؤسسة التي يشرف على تسييرها كانت في أواخر شهر فيفري من سنة 2022 والتي كانت خاصة بطب الأعصاب والمخ بقيادة البروفيسور "كمال بوعيطة" رئيس مصلحة جراحة الأعصاب والمخ بمستشفى شرشال ولاية تيارزة. في حين نجد بأن كل المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد أكدوا بأنهم يتبنون الاعتماد على عمليات التدريب والتكوين المستمر لطاقمهم الطبي من أجل ترقية معارفهم وتنمية قدراتهم من جهة ومن أجل تقديم خدمات صحية متميزة وذات جودة عالية من جهة ثانية، فقد أوضح لنا المبحوثين في هاته المؤسسات بأنهم يعتمدون بصفة شبه دائمة على التدريب الخارجي، وذلك بالنظر لما تقتضيه متطلبات الوظيفة والحاجة المعرفية.

من هذا المنطلق يمكن أن نستنتج بأن هناك اختلاف في نوع التدريب المعتمد في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، وهذا ما أوضحته إجابات القائمين على تسيير هاته المؤسسات، التي يتضح من خلالها أن المؤسسات الإستشفائية العمومية تعتمد بصفة كبيرة على التدريب أو التكوين الداخلي، وأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة تعتمد على التدريب أو التكوين الخارجي، هذا الأخير الذي تتحكم فيه الميزانية الخاصة بكل مؤسسة، فالتكوين حسب إطارات هاته

المؤسسات يعتبر ركيزة أساسية لا يمكن تخطيها، فهو يعتبر سر نجاح هاته المؤسسات في تحقيق أهدافها التي يأتي على رأسها كسب ولاء أطبائها من خلال الدفع بهم نحو النمو والتطور لتنمية قدراتهم ومواهبهم الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، هذه الأخيرة التي لا يمكن أن يكتب لها النجاح إلا إذا وفرت هاته المؤسسات كل الوسائل اللازمة لتقديم تكوين مميز ومرافقة دائمة ومستمرة.

أما بالنسبة لسؤال التاسع والمتعلق بطبيعة الحوافز التي يعتمد عليها المسيرين في إثارة دافعية الأطباء وخلق الحماس لديهم لبذل أكبر مجهود وأعلى عطاء، وأيهما أكثر اعتمادا (المادية أو المعنوية، أو هما معا)، فقد أظهرت إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس بأنهم يعتمدون على الحوافز بنوعها المادية والمعنوية باعتبارها كما أفادونا مطلب ضروري وحتمية فرضت عليهم زيادة الاهتمام بها نتيجة مناداة الأطباء بتحقيق هذه الحاجة ورغبة من هاته المؤسسات في تحقيق النجاح في تقديم أفضل الخدمات الصحية وأجودها وسعيا منهم للحفاظ على كوادرمهم الطبية وزبائنهم الحاليين والمرتبين، فقد أكد لنا جميع المبحوثين في هاته المؤسسات بنوعها العمومية والخاصة بأن هذا المطلب حق مشروع يدل على اعتراف هاته المؤسسات بمجهودات الأطباء وتقديرها، ويوحى لهم بمراعاتها لظروفهم التي تأثرت في الآونة الأخيرة بالتغيير الاجتماعي الحاصل والذي أدى إلى صعوبة المعيشة وزيادة متطلبات الحياة، الأمر الذي جعل هذه الفئة أكثر تعطشا للاستفادة من هذه الحوافز خاصة منها المادية.

أما بالنسبة لسؤال المتعلق بأي أكثر هذه الحوافز اعتمادا فقد أفادنا المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية بأنهم يعتمدون على الحوافز بنوعها مع الميل نحو التركيز على الحافز المعنوي لأن الحافز المادي على حد تعبيرهم خارج عن إطارهم وتتحكم فيه الميزانية التي تسخرها الوزارة الوصية التابعة لصحة لكل مؤسسة، لأن هاته المؤسسات ليست معنية بتلبية حاجيات الأطباء لوحدهم ودفع مستحققاتهم بل تقع على عاتقهم العديد من المسؤوليات التي تتطلب نفقات مالية مثل دفع مستحقات الفئات الأخرى العاملة بالسلك الطبي، وتسديد الفاتورات الخاصة بالإيواء والإطعام وتوفير مختلف التجهيزات والمعدات والأدوية التي تساعد الأطباء ومختلف الفئات الأخرى على أداء مهامهم، أما بالنسبة لإجابات المبحوثين التابعين للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد أكدوا لنا على أنهم يعتمدون على التحفيز بنوعها المادية والمعنوية مع مراعاتهم تحقيق الموازنة بينهما، مع تأكيدهم على نقطة البحث عن الثغرات الموجودة في القطاع العام وإشباعها وتوفيرها على مستوى مؤسساتهم، وهذا لضمان الاحتفاظ بكوادرمهم الطبية المؤهلة والكفئة وخلق ميزة تنافسية تسهم في استقطاب أيادي طبية جديدة، ومن أمثلة



التحفيزات المادية والمعنوية التي يتم التركيز عليها توفير الأمن، توفير السلامة المهنية، توفير الأجهزة والمستلزمات المساعدة على أداء المهام، تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية التي تخفف العبء الواقع على عاتق الأطباء.

استنادا للإجابات المقدمة أعلاه، والتي أفادنا بها القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، يتبين لنا بأنهم يعتمدون على التحفيز بنوعها المادية والمعنوية، مع تأكيد إشارات المؤسسات الصحية العمومية بأنهم يهتمون بالتحفيز المادية مع ميلهم نحو التركيز على التحفيز المعنوية، وهو ما اختلف مع إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أكدوا على اهتمامهم بالتحفيز بنوعها دون تغليب نوع على حساب نوع آخر، ويمكن تفسير هذا الاهتمام لكون هذه التحفيز بنوعها المادية والمعنوية بمثابة خيار تراهن عليه هاته المؤسسات الخاصة من أجل جذب الأطباء اللذين يشهد لهم بالكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، وأيضا رغبة منها في خلق التميز وإحداث الفارق بينها وبين المؤسسات الإستشفائية العمومية وإظهار النقائص التي يعاني منها هذا الأخير.

فيما يخص السؤال العاشر الخاص بمدى موافقة المسيرين على اعتبار التحفيز من أهم العوامل التي تسهم في زيادة ارتباط الأطباء بمؤسساتهم ولوائهم لها، ومدى وجود عوامل أخرى أكثر تأثير، فقد اتفقت إجابات جميع المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على اعتبار أن التحفيز يعد من أهم العوامل التي يعتمدون عليها في إثارة دافعية الأطباء ودفعهم نحو بذل مجهودات جبارة في العمل، لأنه حسب وجهة نظرهم كلما توفرت الآليات المشجعة والمحفزة على العمل كلما حصدت هاته المؤسسات أفضل النتائج التي من أهمها إرضاء المرضى وبناء صورة وسمعة جيدة التي تعكسها كفاءة الكوادر الطبية التي تحتويها هاته المؤسسات وجودة خدماتها المقدمة، الأمر الذي جعل التحفيز يعتبر رهان أوجب على هاته المؤسسات التجند من أجل توفيره لموظفيها، أما بالنسبة إلى لسؤال المتعلق بمدى وجود عوامل أخرى أكثر تأثير، فقد أفادنا جميع المبحوثين في جميع المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بأنهم يصرون على أنه بالرغم من إقرارهم بأن التحفيز يعتبر من أهم العوامل التي تتأثر بها دافعية الأطباء، إلا أن نجاح هاته المؤسسات ووجودها لا يتوقف ولا يرتبط به لوحده وهذا لوجود عوامل أخرى تتدخل في التأثير والتي أهمها مرونة الاتصالات وفعاليتها، وجود القيادة الرشيدة، تحقيق العدالة التنظيمية، القدرة على خلق علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين.

بناء على ما تقدم ذكره، يتضح بأن القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس على وعي كبير بالفرص والإمكانيات التي يتيحها تفعيل نظام الحوافز داخل مؤسساتهم، حيث يؤكدون على أهمية عامل التحفيز في إثارة دافعية الأطباء وضمان استمرارهم في وظائفهم، مع عدم نفيهم لوجود عوامل تتفاوت في درجة التأثير، والتي تؤثر هي الأخرى على سلوكيات الأطباء وعلى تنفيذهم لمهامهم بالكيفيات المناسبة، فعلى الرغم من هذه التصريحات إلا أنه لا يمكن أن ننكر بأن التحفيز يعد أهم مطلب وعامل تفوق أهميته باقي العوامل الأخرى وجب على هاته المؤسسات توفيره لأطبائها لأنه أصبح يعتبر حالياً من الأسباب الأولية التي تدفع هؤلاء الأطباء لترك عملهم في مؤسساتهم والتوجه إلى مؤسسات أخرى أكثر حرصاً على توفير هذه الحوافز التي تشبع حاجاتهم خاصة في ضوء تعقد الحياة وزيادة متطلبات المعيشة.

بالنسبة لسؤال الحادي عشر والمتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على نظام المكافآت والترقيات، ومدى حظوظه برضا الأطباء، فقد أجمعت إجابات جميع المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس على أن مؤسساتهم تعتمد على نظام المكافآت والترقيات باعتباره وسيلة يعول عليها الأطباء لتحقيق المكاسب المادية التي تساعدهم على تحسين مستواهم المعيشي والاجتماعي والتي تمكن هاته المؤسسات في نفس الوقت من الرفع من معنوياتهم، هذا وقد أفادنا ذات المبحوثين بأنهم ينظرون لنظام المكافآت والترقيات كآلية لإثارة دافعية الأطباء وخلق المنافسة بينهم من أجل بذل أقصى الجهود والتسابق من أجل نيل رضا رب العمل، كما أضاف المبحوثين أيضاً بأن هذا النظام يتم على أسس علمية وموضوعية يراعون فيه تحقيق العدالة التنظيمية وإقرار مبدأ المساواة ويعتمدون فيه على مجموعة من الشروط التي تجعل المرشح مؤهل للترقية، ومن بين الشروط التي أكد لنا المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بأنهم يعتمدون عليها في ترقية الأطباء والتي تم تحديدها وتوضيحها في الجريدة الرسمية وبالتحديد في المادتين 26 و 27 المتعلقة بشروط التوظيف والترقية ما يلي: يرقى على أساس الشهادة الأطباء إلى رتبة طبيب رئيسي في الصحة العمومية الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، ويرقى عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الأطباء الرئيسيون الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية إلى رتبة طبيب عام رئيس. في حين أكد لنا جميع المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بأن ترقية الأطباء على مستوى مؤسساتهم تتم على أساس الخبرة المهنية والأقدمية في العمل والتي تكون في حدود خمس (05) سنوات فما أكثر. أما بالنسبة لمدى حظوظ هذا النظام برضا الأطباء فقد أكد لنا جميع المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية

العمومية والخاصة بأن هذا النظام يحظى برضا الأطباء الأكفاء والملتزمين في عملهم وهم الذين كانت الترقية من نصيبهم، والعكس صحيح فقد صرحوا بأن عدم الرضا يكون من جهة الأطباء الذين لم يتحصلوا على الترقية نتيجة عدم إتمامهم لعدد سنوات الخبرة المحدد، ونتيجة لعدم التزامهم وتلمصهم من مسؤولياتهم المهنية.

انطلاقاً مما تم عرضه، يمكن القول بأن المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس تعتمد على نظام المكافآت والترقيات باعتبارها دعامة رئيسية تحفز الأطباء على العطاء وكونها حقوق ثابتة بالنسبة لهم يكفلها لهم القانون، يهدف هذا النظام إلى تحسين الوضعية المهنية للأطباء خلال تطوير مساهمهم الوظيفي ويمنحهم جرعات تزيد من مردوديتهم في العمل وتقانيهم فيه، حيث يرتبط هذا النظام بمستوى أداء الأطباء وجهدهم المبذول في العمل، مع التركيز على عدم منحه لجميع الأطباء من أجل توليد المنافسة بينهم.

أما فيما يخص السؤال الثاني عشر والمتعلق بمدى توفر بيئة العمل على المرافق اللازمة وعلى شروط النظافة والأمن والسلامة التي تساعد الأطباء على ممارسة مهامهم، فقد أكد لنا جميع الباحثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس من خلال إجابتهم على هذا التساؤل بأنه على الرغم من المشاكل التي يشهدها هذا القطاع والتي تؤثر على المناخ التنظيمي وعلى سير العمل وتنفيذ المهام، إلا أن هاته المؤسسات ذات الصبغة العمومية تعمل جاهدة وعلى قدم وساق من أجل تجاوز هذه المشاكل وتدارك النقص الناتج عن سوء الظروف الفيزيائية والمادية والتي بات يشتكي منها الأطباء كونها تمثل عائق يحول دون أداء مهامهم بالشكل المطلوب، هذا وقد أفادنا ذات الباحثين بأن الإقبال الكبير للمرضى على خدمات هاته المستشفيات جعلها عرضة لقلّة النظافة، بل وجعل الوسائل والمعدات الطبية غير كافية لتغطية حاجاتهم ومتطلباتهم اللامتناهية، كما اعتبروا أيضاً بأن المرضى وممارسي الصحة في هذه المؤسسات يعتبرون شركاء في تدهور هذه الظروف التي آلت إليها هذه المؤسسات ويلقى عليهم اللوم وذلك نتيجة لاستهتار والنهب والتخريب، وغياب المسؤولية والحس المهني، واللامبالاة، هذه الظواهر التي زادت الطين بلة وزادت من تعقيد الوضعية بدل حلها، في حين أجمعت إجابات الباحثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بأنهم يولون هذه النقطة أهمية قصوى ويخصصون لها ميزانية خاصة من أجل توفير كل سبل الراحة النفسية للأطباء من نظافة وأمن بما يضمن سلامتهم ويمنع تعرضهم لأي مكروه يمكن أن يعصف بهم.

نظرا لما سبق، يمكن القول بأن كل المؤسسات الإستشفائية العمومية وبالأخص الخاصة منها التابعة لولاية سوق أهراس تعتمد إلى توفير بيئة العمل الصحية التي تشتمل على كل المرافق وعلى شروط النظافة والأمن والسلامة التي تساعد أطبائها على أداء مهامهم في محيط تتوفر به كل سبل الراحة والطمأنينة، والتي تدخل ضمن مسؤوليتها الاجتماعية التي لا بد لها من الالتزام بها من أجل حماية هؤلاء من كل ضرر مادي أو معنوي يمكن أن يلحق بهم أثناء أداء واجبهم المهني، إلا أنه بالرجوع إلى واقع عمل هاته المؤسسات الصحية نجد بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة يعاني أطبائها من هذه المشكلة الناتجة عن تدني ظروف العمل والتي باتت ظاهرة للعيان خاصة من هم كثيري التردد عليها.

**المحور الرابع: المعوقات الاتصالية التي تؤثر على تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس**

أما فيما يخص السؤال الثالث عشر والمتعلق بأبرز المشاكل التي تواجه المسيرين والتي تؤثر على زعزعة استقرار الأطباء واستمرارهم في وظائفهم، فقد أكد لنا جميع الباحثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس بأن كل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصحية بصفة خاصة تصطدم بالعديد من المعوقات، ويعترضها الكثير من المشاكل أثناء مسيرتها والتي تتفاوت في خطورتها ولا يمكنهم الهروب منها، والتي أفادونا بأنه قد يكون لها تأثير إيجابي وهو تهيئة هذه المؤسسات ذات الطبيعة الصحية لتصدي لهذه المشاكل والصعوبات وجعلها على يقظة مستمرة من أجل التجند لمواجهة وإحكام السيطرة عليها، كما لم ينفوا تأثيرها السلبي المتمثل في المساس بولاء الأطباء وزعزعة استقرارهم واستمرارهم في وظائفهم، ومن بين المشاكل التي يرى الباحثين خاصة منهم التابعين للقطاع العمومي بأنها الأكثر فتكا وإضرارا بمصالح هاته المؤسسات وأطبائها ما يلي: كثرة الصراعات والتحالفات، التذمر من كثرة أعباء العمل ونظام المناوبات خاصة منها الليلية، المطالبة المستمرة بتحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية.

بناء على ما تقدم عرضه، يمكن القول بأن جل المشاكل التي تواجه المسيرين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ومنها العمومية التابعة لولاية سوق أهراس، والتي أصبح يظهر تأثيرها على زعزعة استقرار الأطباء واستمرارهم في وظائفهم هي مشاكل مادية ومعنوية أكثر منها إدارية

وتسييرية، والتي كان لها وقع بارز في التأثير على نفسية الأطباء وعلى سلوكياتهم نتيجة تدرج ظروف العمل والاستنفاص من حقوقهم.

بالنسبة لسؤال الرابع عشر والمتعلق بتقدير المسيرين لمستوى الولاء الموجود لدى الأطباء تجاه مؤسساتهم، فقد أكدت إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس بأنه يوجد مستوى لا بأس به من الولاء لدى الأطباء العاملين تحت لوائها، وقد أرجعوا سبب ذلك إلى زيادة معدلات البطالة وتضاؤل فرص العمل، كما أضافوا بأن تعاضم المسؤوليات الأسرية لهذه الفئات الطبية كان سببا في تعلق هذه الفئة بمؤسساتهم وارتباطهم بها، في حين نجد بأن إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة هي الأخرى أكدت على نجاح هاته المؤسسات في تحقيق مستوى مقبول جدا من الولاء في نفوس أطبائها نتيجة توفر البيئة التنظيمية الصحية الآمنة المحفزة والمشجعة على العمل، هذه الأخيرة التي ركزوا عليها كحافز لجذب واستقطاب الكوادر الطبية المشهود لهم بالخبرة العلمية والعملية في الميدان الصحي وقد استندوا في تبرير إجاباتهم إلى أن مؤسساتهم شهدت في الآونة الأخيرة إقبال كبير للعديد من الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية نتيجة لسمعة الجودة التي أصبحت تتمتع بها هذه المؤسسات وكذا لقدرتها على توفير الظروف المناسبة والمشجعة على العمل.

انطلاقا مما تم عرضه، يمكن أن نستنتج بأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية التابعة لولاية سوق أهراس تحظى بمستوى عال من الولاء لدى طاقمها الطبي، وهذا على الرغم من تأكيد المسيرين التابعين للقطاع العمومي بأن لديهم مستويات مقبولة من ولاء الأطباء، إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك تماما، لأن أغلب الأطباء هدفهم من البقاء في العمل بالمؤسسات الإستشفائية العمومية هو عدم وجود البديل، هذا بالإضافة إلى رغبتهم في تجميع الأموال التي تمكنهم من تحقيق طموحاتهم المتمثلة في التوجه نحو فتح عياداتهم الخاصة والتخلص من التبعية وتحمل المسؤولية الفردية والسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم بالكيفية والطريقة التي يرونها مناسبة.

بالنسبة لسؤال الخامس عشر والمتعلق بالآليات المعتمد عليها في كسب ولاء الأطباء وتعزيز استقرارهم في وظائفهم، فقد اتفقت إجابات كل المبحوثين على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس بأن المؤسسات الصحية اليوم أصبحت أكثر دراية بأهمية المورد البشري (الأطباء) ودوره الفعال في تحقيق أهداف هاته المؤسسات، بل أكثر تيقنا بأن نجاحها أصبح مرهون ومرتببط بمدى تحقيق رضاه وولائه لها خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي أصبح يشهدها القطاع

الصحي من خلال مؤسساته الإستشفائية بنوعيتها العمومية والخاصة، الأمر الذي فرض عليهم الاعتماد على مجموعة من الآليات من أجل كسب ولاء الأطباء وتعزيز استقرارهم في وظائفهم، والحفاظ عليهم من ظاهرة ترك العمل، ومن بين هذه الآليات ما يلي: الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية كونها أصبحت هاجس لا ينفك عن مراودة تفكير الأطباء، العمل على تهيئة الظروف الفيزيائية المناسبة والمشجعة على إدامة عمل الأطباء بهاته المؤسسات لأطول فترة ممكنة، توفير الدعم الوظيفي وتشجيع العمل بأسلوب الفريق لتخفيف من أعباء العمل على الأطباء والضغط المهنية التي تلاحقهم، الحرص على توفير السلامة المهنية والأمن لحماية الأطباء من كل أشكال العنف والاعتداءات التي قد يتعرضون لها من طرف المرضى وذويهم.

استنادا لما تم التطرق إليه، يمكن أن نستنتج بأن كل المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، تلجأ إلى اتخاذ مجموعة من الإصلاحات لمعالجة مواطن الضعف والخلل التي يعاني منها هذا القطاع، وكذا الاعتماد على مجموعة من الآليات التي تسهم في كسب ولاء الأطباء وتعزيز استقرارهم في وظائفهم، خاصة في ظل تنامي اعتماد المؤسسات الصحية وبالتحديد الخاصة منها على تقديم كل أشكال الإغراءات التي تسهم في استقطاب الأيدي الطبية الماهرة والمتمرسه، هذه الظاهرة التي أدت إلى تبصير الأطباء وجعلهم أكثر وعيا بمتطلبات بيئة عملهم وبثغرات ونقائص هذا القطاع، مما دفعهم إلى اللجوء إلى ترك وظائفهم وتوجههم للبحث عن ظروف عمل جيدة ومهياة تسمح لهم بممارسة نشاطهم ومهامهم في مؤسسات أخرى منافسة تحرص على توقع حاجات مواردها البشرية الطبية خاصة منها المادية، ومحاولة تلبية متطلباتهم في ضوء ما تسمح به الإمكانيات المتوفرة لديها. كل هذا جعل المؤسسات الإستشفائية العمومية مطالبة أكثر من أي وقت مضى باتخاذ جملة من الآليات التي تسمح بتحقيق رضا الأطباء وكسب ولائهم وتعزيزه.

## ثانيا: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوءها

بعد قيام الباحثة بعرض وتحليل مختلف إجابات جميع مفردات دراستها الممثلين في جميع الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس مجال دراستها الميدانية حول المحاور الأربعة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، والمتعلقة بمحور البيانات السوسيوديمغرافية، ومحور الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، ومحور الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، ومحور المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، سيتم في هذه المرحلة الموالية تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس كمتغير تابع وذلك بالاستناد إلى جملة الأبعاد الممثلة لهم، معتمدين في ذلك على معامل الارتباط بيرسون "Corrélation de Pearson"، الذي يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما في تحديد العلاقة بين متغيرين والتعبير عن مدى الارتباط بينهما، والذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

## 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

- قبل الشروع في عرض النتائج الخاصة بهذه الفرضية لابد من التذكير بنصها القائل بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإستراتيجية الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس"، والجدول أدناه يبين النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (29): معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار العلاقة الارتباطية الموجودة بين الإستراتيجية الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة				المؤسسات الإستشفائية العمومية			
اتجاه العلاقة	نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العدد
موجبة متوسطة	طردية	0.05	0.360	30	0.05	0.495	200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول رقم (29) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد قدر بـ 0.495، عند مستوى دلالة قدرت بـ 0.05، وهو ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإستراتيجية الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وهو ما جعلنا نرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين هذين المتغيرين، ومن ثمة قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بينهم، في حين نجد بأن قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة قد قدر بـ 0.360، عند مستوى دلالة قدرت بـ 0.05، وهذا ما يعني بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الاتصالية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء من خلال أبعادهم في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وبالتالي نتوصل إلى أن الفرضية البديلة محققة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وأن هناك علاقة طردية موجبة ذات اتجاه متوسط بين هذين المتغيرين، حيث ورد معامل التوافق في هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة بقيمة 0.535 تراوحت ما بين 0.4 و 0.6، حيث توصلنا استنادا إلى هذه المعطيات الكمية بأنه كلما زاد اهتمام مسيري هاته المؤسسات محل الدراسة ببناء إستراتيجية اتصالية محكمة ومدروسة تراعي جميع الجوانب التنظيمية والاتصالية والاجتماعية كلما انعكس ذلك على زيادة تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء وهو الأمر الذي برز جليا في المؤسسات الإستشفائية الخاصة مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، فقد توصلت الباحثة خلال تحليلها لإجابات أغلب الأطباء العاملين في القطاع الصحي العمومي، بأن إجاباتهم قد اتسمت بالسلبية للغاية وبوجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي نتيجة شعورهم بعبء العمل وغموض الدور، ونتيجة أيضا لعدم مراعاة هذا النوع من المؤسسات ضمن إستراتيجيتها الاتصالية للبعد الاتصالي والاجتماعي وإكتفائها بالتركيز على الجانب التنظيمي، هذا الأخير



الذي شهد عدة نقائص ولم يرقى إلى المستوى المطلوب، فقد أوضحت الشواهد الكمية والتحليلات الكيفية بأن هناك تغييب شبه تام للاتصال وتجاهل كبير لدوره في إرساء منظومة صحية ناجحة قوامها الاتصال والتواصل المستمر والكفاء، وهو الأمر الذي انعكس بالسلب على طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأطباء مع بعضهم البعض وبين الأطباء ومسؤوليهم وشكل عائق اتصالي ووظيفي خطير في هاته المؤسسات الصحية ذات الطبيعة العمومية أثر فيها على مستوى ولاءهم وعلى جودة خدماتها، هذه الأخيرة التي يتوقف نجاحها على مدى توفر بيئة اتصالية مرنة قائمة على الإيثار والتعاون وعلى سرعة الحصول على المعلومات وسهولة تبادلها وتناقلها من أجل اتخاذ أفضل القرارات التي تبنى على كثافة المعلومات ودقتها وصحتها، وعليه فهاته المؤسسات تستهدف من خلال قيامها ببناء إستراتيجية اتصالية الاهتمام بالجانب التنظيمي أكثر قصد الحفاظ على ديمومة سير المرفق العام وضمان تقديم الخدمات للمرضى دون انقطاع ومن دون أن يشوب هذه الخدمة أي نقص، وبالتالي تغليب مصلحتها على حساب مصلحة مقدمي هذه الخدمة، وهو ما ارتأى فيه الأطباء خرق وهدر لحقوقهم، بل واعتبروه تهديد لتراجع أدائهم وولائهم نتيجة عدم مراعاة هاته المؤسسات لا لنفسياتهم ولا لظروف العمل التي يزاولون في خضمها مهامهم، وما قد يخلفه ذلك من ضغوطات مهنية ومن انعكاسات سلبية قد تضر بمصلحة الطرفين أي الأطباء وهاته المؤسسات على حد سواء، وهو عكس ما تم التوصل إليه بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة، هذه الأخيرة التي لاحظنا بأنها تولي اهتماما لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء ضمن إستراتيجيتها الاتصالية، وترجع الباحثة ذلك لكون أن مسيري هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة أضحوا على وعي بأن ما يمكن أن تدره مؤسساتهم من أرباح، وما يمكن تحقيقه من نجاحات، وما تطمح لبنائه من صورة وسمعة طيبة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية قد أضحى مرهون بمدى ولاء طاقمها الطبي، هذا الأخير الذي إذا ما تحقق سوف يسهم في تحقيق التميز في الأعمال المنوطة بهم خدمة للزيون وتحقيقا لأهداف هاته المؤسسات، هذا بالإضافة إلى تأكدهم بأن مستقبل مؤسساتهم وضمان بقائها في الوجود واستمرار نشاطها في بيئة تضج بالمؤسسات المنافسة التي تقدم نفس الخدمة أصبح يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرتها وحرصها الحثيث على توفير مناخ تنظيمي ملائم أساسه الاتصال والتواصل المستمر حتى يتمكن الأطباء من أداء وتنفيذ المهام المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

يتمثل نص هذه الفرضية في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإجراءات والممارسات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس"، والجدول أدناه يبين النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (30): معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار العلاقة الارتباطية الموجودة بين الإجراءات التنظيمية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة				المؤسسات الإستشفائية العمومية			
اتجاه العلاقة	نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العدد
موجبة متوسطة	طردية	0.05	0.227	30	0.05	0.411	200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

انطلاقاً من البيانات المتضمنة في الجدول رقم (30) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الثانية، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد قدر بـ 0.411 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات والممارسات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء من خلال أبعادهم في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وهو الأمر الذي جعلنا نرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين هذين المتغيرين، وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة بينهم، في حين نجد بأن قيمة معامل الارتباط قد قدرت بـ 0.227 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات والممارسات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء من خلال أبعادهم في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وهو ما يدل على أن الفرضية الثانية البديلة محققة في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، فقد توصلت الباحثة استناداً للبيان الكمية المدرجة في الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية ذات اتجاه قوي بين هذين المتغيرين، حيث ورد معامل التوافق في هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة بقيمة 0.750 تراوحت ما بين 0.6 و 0.9، وتعزو الباحثة هذه النتائج لكون أن وجود ضعف في مستوى الممارسات والإجراءات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الناشطة بولاية سوق أهراس خاصة في بعدها التحفيزي رغم الجهود المبذولة من طرفها في سبيل النهوض بالمنظومة الصحية والمتمثلة في حرصها

على تحسين ظروف العمل وتوفير الإمكانيات المادية، وكذا محاولة تطبيق ما أمكنها من إجراءات تنظيمية وتحفيزية تلبي احتياجات الأطباء وباقي الفئات المهنية الأخرى إلا أن كل هذا صاحبه وجود انخفاض في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأطباء، حيث أنه بالرجوع إلى واقع النتائج المحققة على أرض الواقع نجدها بأنها عبارة عن إجراء شكلي لا تعكس حقيقة وجدية ما تم توفيره من إمكانيات مادية وما تم تطبيقه فعليا من إجراءات تنظيمية وممارسات تحفيزية تستهدف تحسين ظروف العمل ونيل رضا الأطباء وكسب ولائهم، الأمر الذي جعل هاته المؤسسات موضع اتهام وتقصير من قبل الأطباء نتيجة عدم وفائها بوعودها وعدم قدرتها على تلبية رغبات طاقمها الطبي وتحقيق مختلف احتياجاتهم سواء المهنية أو النفسية أو الاجتماعية، بل وجعلها عرضة للنقد ولتصدر قائمة المواضيع والعناوين الرئيسية المنشورة على صفحات مختلف وسائل الإعلام التقليدية والحديثة نتيجة للاحتجاجات والإضرابات المتواصلة التي يقوم بها الأطباء بين الفترة والأخرى تنديدا بشعورهم بالتهميش والعزلة الاجتماعية وفقدان الهوية المؤسساتية، بل وتعبيرا عن استيائهم وضجرهم من الأوضاع المهنية المزرية التي يتخبطون في ظلها، هذا ويرجع مرد اهتمام وسائل الإعلام بالجانب الصحي نتيجة لتجاوزات الخطيرة التي بات يعيشها الأطباء والتي أضحت ظاهرة للعيان بدءا بتدهور ظروف العمل، وغياب النظافة والأمن، وصولا إلى غياب الاتصال وقلة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة التي تسمح لهم بتقديم الخدمات الصحية المطلوبة أو المنتظرة في الوقت المناسب، خصوصا أمام تزايد احتياجات المرضى وذويهم، وفي هذا السياق نجد بأن ما أوردهته الباحثة يتفق إلى حد بعيد مع ما تفضل به الخبير في اقتصاد الصحة السيد "العربي العمري" بقوله "أن الإضرابات التي شهدها قطاع الصحة في السنوات الأخيرة في الجزائر يعود بدرجة كبيرة إلى عدم رضا عمال الصحة على فاعلية أنظمة التحفيز المطبقة وعدم تماشيها مع ما تستوجبه الظروف الاقتصادية والاجتماعية لهذا القطاع الحساس جدا"<sup>1</sup>، وهو عكس النتيجة التي توصلنا إليها في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بذات الولاية حيث لاحظنا تحقق الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة بين الإجراءات والممارسات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء في هاته المؤسسات، وتعزو الباحثة ذلك لكون أن هاته المؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة الخاصة قد أيقنت بأن مصدر نجاحها وسر بقائها في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة أضحى يتوقف على ما تملكه من كوادرات طبية عاملة مدربة ومؤهلة تتمتع بالولاء والانتماء، وعلى ما تتبناه من إجراءات وممارسات اتصالية تكون متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وتكون مختلفة عن تلك التي يتبناها منافسوها تراعي بالدرجة الأولى البعد التحفيزي

<sup>1</sup> مريم بتول فضيل، تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية العمومية -دراسة ميدانية لعينة من الأطباء العاملين بمستشفى المجاهد محاد عبد القادر بالجلفة-، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص 226.

بنوعيه المادي والمعنوي، باعتباره واحد من أهم المطالب التي تتصدر سلم الحاجات التي ينادي بها الأطباء العاملين على مستواها، والأطباء المنتمين للمؤسسات الإستشفائية العمومية، ويرجع مرد هذا الاهتمام للدور الذي يلعبه الأطباء عندهم، فهم الواجهة التي تدر لهم العوائد المالية، الأمر الذي استوجب عليها توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يتوافق وطموحاتهم وإشباع رغباتهم، وتقديم التحفيزات الملائمة لهم.

### 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

يتمثل نص هذه الفرضية في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المعوقات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس"، والجدول أدناه يبين النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (31): معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار العلاقة الارتباطية الموجودة بين المعوقات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

المؤسسات الإستشفائية الخاصة					المؤسسات الإستشفائية العمومية				
العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة	اتجاه العلاقة	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة	اتجاه العلاقة
200	0.196	0.05	عكسية	سلبية	30	0.456	0.05	عكسية	سلبية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

استنادا للمعطيات الكمية المدرجة في الجدول رقم (31) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الثالثة، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد قدرت بـ 0.196 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاتصالية وتعزيز ولاء الأطباء من خلال أبعادهم في المؤسسات الإستشفائية العمومية، في حين نجد بأن قيمة معامل الارتباط قد قدرت بـ 0.456 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاتصالية وتعزيز الولا التنظيمي من خلال أبعادهم في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وهو ما يدل على أن الفرضية الثالثة البديلة محققة في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، فقد توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة عكسية ذات اتجاه سالب قوي

بين هذين المتغيرين في المؤسسات الإستشفائية العمومية، حيث ورد معامل التوافق بقيمة 0.861 تراوحت ما بين 0.7 و 0.9، وعلاقة عكسية ذات اتجاه سالب ضعيف بين هذين المتغيرين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، حيث ورد معامل التوافق بقيمة 0.334 تراوحت ما بين 0 و 0.4، وتعزى هذه النتيجة لكون أنه كلما زادت المعوقات الاتصالية كلما انخفضت القدرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء، هذا وتعزو الباحثة هاته النتائج لكون أنه لا يمكن الجزم بأي حال من الأحوال بأنه يوجد تنظيم خال تماما من المعوقات الاتصالية مهما سعت المؤسسات لتدارك ذلك، وهو ما وقفنا عليه أثناء زيارتنا الاستطلاعية، وما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، التي لاحظنا في ضوئها بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية أكثر معاناة من المشاكل العلائقية وعرضة للمعوقات التي سببها نقص الاتصال والافتقار لثقافة الاهتمام به والتي يأتي على رأسها المعوقات الشخصية، ثم المعوقات التنظيمية والتقنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "ياسين مسيلي" المعنونة بـ "الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس قسنطينة" التي توصلت هي الأخرى إلى تحقق الفرضية القائلة "بأن الاتصال الداخلي يعاني من جملة من العراقيل التي أثرت على مكانته داخل المؤسسة، وهذه العراقيل هي بشرية، تنظيمية، تكنولوجية"<sup>1</sup>، مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي على الرغم من ملاحظتنا في الواقع وبالأستناد لإجابات الأطباء إتباع مسيرتها لسياسة اتصالية مقبولة نالت استحسان الأطباء على مستواها، إلا أن هذا لا ينفي معاناتها هي الأخرى من بعض المعوقات الاتصالية والمشاكل التي تعترى الممارسة اليومية للاتصال، هاته المعوقات التي يمكن إعزاء سببها لغياب مصلحة خاصة بالاتصال ومختصين قائمين على تسييرها، وعليه يمكن القول بأن هذه المعوقات يمكن اعتبارها معوقات عابرة من المرجح حدوثها في أي مؤسسة مادامت لم تؤثر على تناقص مستويات الولاء التنظيمي لدى الأطباء، ويرجع مرد هذه النتيجة لكون أن مراعاة مسيري هاته المؤسسات عدم تأثر الجانب الربحي لمؤسساتهم ذات الملكية الخاصة، وتيقنهم بأن من أهم المتطلبات التي تمكنهم من الاستمرار والمنافسة هو تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى طاقمها الطبي، قد دفعهم لتوجه نحو الاهتمام بعنصر الاتصال الذي يعد أساس نجاح خدماتها الصحية، بل فرض عليهم ضرورة تطبيق أنظمة إدارية فعالة واعتماد إستراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة السوقية المميزة، هذا وتعزو الباحثة النتيجة الخاصة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية لعدة أسباب أهمها عدم اهتمام هاته المؤسسات ذات الصبغة

<sup>1</sup> ياسين مسيلي، الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس قسنطينة، مجلة المعيار، المجلد 23، العدد 48، 2019، ص 467.

العمومية بعامل الاتصال، وعدم تقديرها وفهمها لدوره البناء والحساس في التسيير وفي بناء علاقات إنسانية جيدة وهادفة، بالرغم من وجود مصلحة قائمة بذاتها خاصة بالاتصال، هاته الأخيرة التي تم إسناد مهامها لغير المختصين في مجال الاتصال واختزال دورها وتقزيمه في القيام بنشاطات التوعية والتحسيس بالأمراض والأوبئة، وبالتالي حصر دوره بالفترات الزمنية فقط، فاعتماد هاته المؤسسات في معظم الأحيان على الأساليب والأنماط التقليدية التي يغلب عليها البعد البيروقراطي، إضافة إلى تدهور ظروف العمل وغياب روح التعاون الذي يثري العمل قد أثر سلبا على ولاء طاقمها الطبي وعلى تدني جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها، الأمر الذي نتج عنه تنظيم العديد من الإضرابات وبروز الكثير من الصراعات والتحالفات بين مختلف الفئات المهنية والإدارة تعبيرا عن عدم رضاهم وتزعزع ولائهم لها وكرد فعل عن معاناتهم من غياب الاتصال والافتقاد للغة الحوار.

**4. تحليل النتائج في ضوء الفرضية العامة المتمثل نصها في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي وتعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس".**

نستشف استنادا لنتائج الفرضيات الفرعية بأن الاتصال التنظيمي المعتمد في المؤسسات الإستشفائية العمومية لم يسهم في تعزيز ولاء الأطباء، ويرجع ذلك لعدم تبني مسيري هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية لإستراتيجية ولإجراءات وممارسات اتصالية واضحة المعالم تراعي جميع الجوانب التنظيمية والاجتماعية وبالتحديد الجوانب الاتصالية والتحفيزية منها، بل وعدم إدراكهم لأهمية الاتصال ودوره الفعال في إرساء منظومة اتصالية فعالة، والاكتفاء باعتباره مجرد نشاط مناسباتي يلجأ إليه في حال التحسيس بقضايا الصحة والتعريف بمختلف الأمراض والأوبئة، وعدم النظر إليه باعتباره عملية مثمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة هاته المؤسسات، الأمر الذي أفقده قيمته ودوره المهم في توفير فضاء عمل يسهم في تحقيق المرونة الاتصالية والانسجام والتلاقي والتفاعل الإيجابي والعلاقات الجيدة، وهو ما انعكس على انخفاض مستويات الانتماء والولاء التنظيمي لدى الأطباء تجاه هاته المؤسسات، وساهم بدوره في ظهور بوادر التفكير لديهم في تغيير الوجهة نحو مؤسسات مماثلة وترك العمل لصالح هاته المؤسسات التي لا تراعي احتياجاتهم الاقتصادية ولا حتى متطلباتهم النفسية والاجتماعية، هذه الحاجات التي ما هي إلا استجابة لتأثير مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية والشخصية المرتبطة بالعمل، وعليه ففي حالة عدم تحقيق هذه الحاجات وتلبيتها نجد بأن الأطباء يجدون

أنفسهم أمام موقفين إما محاولة التكيف مع هاته الأوضاع أو الزجر عليها وتبني العديد من السلوكات السلبية لبلوغ أهدافهم والتي نجد من أهمها كثرة الشكاوي، الصراعات، التغيب، التمارض، الهجرة وترك العمل في هاته المؤسسات والالتحاق بمؤسسات أخرى تقدر حاجاتهم وتوفر لهم الفرص التي تساعدهم على تلبية متطلباتهم، أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد توصلنا بأن الاتصال التنظيمي المعتمد قد ساهم نوعا ما في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء في هذا النوع من المؤسسات الصحية، على الرغم من عدم وجود مصلحة خاصة بالاتصال على مستواها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون أن انتعاش سوق الطب واتساعه وكثرة العروض على الكفاءات البشرية واحتدام المنافسة ما بين القطاعين العمومي والخاص، وهدف المؤسسات الخاصة التجاري ورغبتها في تحقيق أكبر الأرباح وأفضل العوائد المادية ومختلف المزايا، دفعهم للاستثمار في عوامل الجذب والاستقطاب التي يتعطش إليها الأطباء بما في ذلك الاهتمام بالاتصال، هذا الأخير الذي يعد أحد المحددات الإدارية التي تسهم في إعلام الأطباء وتزويدهم بمختلف المعلومات التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية وبلوغ الأهداف المحددة التي يأتي في مقدمتها كسب ولاء الطاقم الطبي والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، وكذا الاهتمام بمختلف الجوانب التحفيزية بنوعها المادية والمعنوية كمنحهم الاستقلالية في العمل، وتوفيرها لظروف العمل الجيدة التي تسمح لهم بأداء مهامهم وبممارسة مهنة الطب بكل أريحية بعيدا عن مولدات الضغط ومصادر القلق التي يعرفها القطاع العمومي والتي يعاني منها الأطباء العاملين فيه، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه الباحثة يتفق مع نتائج العديد من الدراسات العلمية كدراسة كل من "محمد الشريف شريبط" التي توصلت إلى أنه "توجد علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مستخدمي سونلغاز"<sup>1</sup>، ودراسة "علي بولداوي ويحي بشلاغم" التي توصلت هي الأخرى إلى أنه "توجد علاقة موجبة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة مستخدمي المؤسسات الرياضية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الشريف شريبط، مرجع سبق ذكره، ص 321.

<sup>2</sup> علي بولداوي، يحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، 2017، ص 101.

## ثالثاً: نتائج الدراسة

بعد استعراض الإجراءات التطبيقية المتعلقة بتصميم وتنفيذ الجانب العملي والإمبريقي للدراسة الميدانية، وبعد القيام بعملية تجميع البيانات وتحليلها، انتهت الباحثة في هذه المرحلة إلى أهم جزء في هذا البحث، وهو الجزء المتضمن لجملة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

وعليه فبغية الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع فقد ارتأت الباحثة البدء بعرض النتائج العامة المتعلقة بتحليل البيانات السوسيوديمغرافية التي يتميز بها أفراد مجتمع بحثها، مروراً بعرض النتائج العامة المتعلقة بتساؤلات دراستها وفرضياتها، وذلك بالاستناد إلى ما أفضت إليه أدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج التي أسفرت عنها القراءة الكمية للبيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها، والمستقاة من الواقع الإمبريقي المرتبط بالموضوع المدروس:

## 1. النتائج المتعلقة باستمارة الاستبيان:

## 1.1. نتائج المحور الأول المتعلق بتحليل البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين:

- توصلنا في هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير الجنس، بأن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، وذلك بنسبة 77% في المؤسسات الإستشفائية العمومية وبنسبة 63% في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزى هذه الزيادة وهذا الحضور القوي للعنصر النسوي لكون أن فرص العمل اليوم أضحت متساوية بين الجنسين، الأمر الذي جعل المرأة متواجدة بقوة في كل المهن لاسيما مهنة الطب، ناهيك عن كون أن صعوبة المعيشة وتعقد نمط الحياة اليومي، وكذا الرغبة في تأمين دخل يكفي لسد الرمق وضمان العيش عيشة محترمة، فرض على الجنسين على حد سواء تقاسم نفس الدور.

- توصلنا في هذه الدراسة فيما يخص متغير السن، بأن أغلبية الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس هم من الفئة العمرية الذين تنحصر أعمارهم ما بين 30 - 45 سنة، ويعزى ذلك لكون أن الطبيب في هذه المرحلة العمرية يكون قد



اكتسب من المعرفة ما يؤهله لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات طالبيها، بل إنه في هذه المرحلة العمرية يكون لديه إدراك ووعي تام بالمهام والواجبات المنوطة له الأمر الذي يسهم في إثراء العمل.

• توصلنا بالنسبة لمتغير الأقدمية بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية قد كانت النسبة الأكبر فيها لمن تقل خبرتهم في ممارسة هذه المهنة (الطب) عن خمس سنوات وذلك بنسبة 37%، وتعزى هذه النسبة إلى الإستراتيجية التوظيفية لهذه المؤسسات التي تقوم على فتح عدد كبير من المناصب كل سنة، من أجل تغطية العجز في بعض التخصصات الطبية، الأمر الذي جعل الأطباء يفتقرون لخبرة مهنية طويلة، وعليه فمدة الخدمة هذه غير كافية لجعلهم يشعرون بالولاء، وهذا على حد تعبير بوشنان "Bouchnan" الذي توصل إلى أن معدل الولاء يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل<sup>1</sup>، الأمر الذي يستلزم على هذه المؤسسات القيام بتصميم وإعداد خطط إستراتيجية تنمي الولاء، وهو بخلاف ما تم التوصل إليه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي توصلنا فيها إلى أن اهتمامها المتواصل بتحسين ظروف العمل وتركيزها على توفير كل الوسائل والإمكانيات التي تساعد طاقمها الطبي على أداء مهامه في أفضل الظروف وأحسنها جعل الخبرة المهنية للأطباء العاملين على مستواها مرتفعة (10 سنوات وبنسبة 37%) مقارنة بما هو ملاحظ في المؤسسات الإستشفائية العمومية.

• لاحظنا في هذه الدراسة بأن هناك تقارب في النسب ما بين فئة الأطباء العزاب والمتزوجين العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية، ويعزى ذلك لكون أن البحث عن وظيفة وعن مناصب عمل دائمة خاصة في ظل هذا الواقع الاقتصادي والاجتماعي الصعب لم يعد يقتصر على فئة المتزوجين فقط نظرا لكبر المسؤوليات الواقعة على عاتقهم، بل إن للعزاب من الالتزامات المادية ما يفرض عليهم العمل من أجل تكوين أنفسهم حتى يكونوا قادرين على الزواج هم أيضا، وعليه فعلى الرغم من هذا التقارب إلا أن ما توصلنا إليه هو أن فئة الأطباء المتزوجين هي التي كانت غالبية في كلا المؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة محل الدراسة، وذلك بنسبة 49% في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وبنسبة 57% في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزى هذه النتيجة لحاجتهم البيولوجية لتكوين عائلة وتحقيق الاستقرار النفسي الذي لا يتأتى إلا بتحقيق الاستقرار الأسري.

<sup>1</sup> أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 186.

- توصلنا في هذه الدراسة فيما يخص متغير طبيعة المنصب الوظيفي، بأن فئة الأطباء المتخصصين وردت أعلى من فئة الأطباء العامون في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا الناشطة بولاية سوق أهراس، وذلك بـ 53% في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وبـ 77% في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، ويعزى ذلك لإستراتيجية هاته المؤسسات الهادفة إلى توظيف كوادر طبية متخصصة انفردت في دراسة تخصص بعينه، وهذا قصد ضمان التشخيص الدقيق لمختلف الأمراض التي يشتكي منها المرضى، ومن ثمة إشباع رغبتهم في التعرف بدقة عن أصل المرض الذي يعانون منه وإيجاد العلاج المناسب له من طرف الطبيب المختص في ذلك.
- توصلنا في هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير نوع المؤسسة الإستشفائية المنتمي إليها، بأن نسبة الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد وردت أعلى مقارنة بنسبة الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وذلك بنسبة 95% في المؤسسات الإستشفائية العمومية وبنسبة 77% في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، ويعزى ذلك لكبر حجم المؤسسات الإستشفائية العمومية وتعدد هياكلها، الأمر الذي جعلها تستوعب أعدادا كبيرة من الأطباء مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، أما فيما يخص الأطباء الذين يعملون بالتوازي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة فقد توصلنا إلى أنها قد وردت بنسب ضئيلة، حيث وردت في المؤسسات الإستشفائية العمومية بنسبة 05%، وفي المؤسسات الإستشفائية الخاصة بنسبة 23%، الأمر الذي يدل على استنزاف المؤسسات الإستشفائية الخاصة لخبرة الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية باستمرار.

## 2.1. نتائج المحور الثاني المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء

بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يخص مؤشر سياسة التوظيف والتعيين، بأن كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس يعتمدان على معياري الخبرة والكفاءة كمحددتين أساسيين يتم على أساسهما حسن انتقاء واختيار الأطباء الذين هم من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والقادرة على خدمة قطاع الصحة بإخلاص وتقاني، وفاعلية طيلة مسارهم الوظيفي، وهذا تحقيقا لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إلا أن الأمر الذي يجب الإشارة إليه هو أننا توصلنا إلى وجود إختلاف في الطريقة المعتمدة في عملية

التوظيف والتعيين ما بين هاته المؤسسات، فقد توصلنا من خلال إجابات الأطباء إلى أن عملية التوظيف في المؤسسات الإستشفائية العمومية تتم بطريقة نظامية على أساس تنظيم المسابقات وهذا تكريسا لبعدي النزاهة والشفافية وإقرارا لمبدأ المساواة، هذه الأخيرة التي أكدت عليها كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر خاصة المادة 74 من الأمر رقم 06-03 التي نصت على أنه: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية"<sup>1</sup>، وهو ما اتفق أيضا مع إجابات القائمين على تسيير هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية الذين أجرت معهم الباحثة المقابلة، الذين أكدوا هم أيضا على تحريم الموضوعية والشفافية في تنظيم المسابقات، هذه الأخيرة التي أكدوا بأنها لا تتم بطريقة عشوائية إنما بالاستناد إلى العديد من الشروط والضوابط التي حددها المشرع الجزائري في شكل قواعد ونصوص تشريعية، وهو عكس ماتوصلنا إليه على مستوى المؤسسات الإستشفائية الخاصة، هذه الأخيرة التي تعتمد في عملية التوظيف على طريقة دراسة الملفات بدل تنظيم المسابقات، هذه الطريقة التي لم تلقى استحسان ورضا من طرف الأطباء لكونها يمكن أن تكون عرضة للغش والمحاباة، وهو الأمر الذي نفاه مسيري هاته المؤسسات الذين تمت معهم المقابلة الميدانية، الذين أكدوا على أنه بالرغم من عدم انتهاج مؤسساتهم أسلوب المسابقات كشكل متعارف عليه في عملية التوظيف، إلا أنهم حريصين على أن تتم هذه العملية في أجوائها العادية دون وجود تمييز أو تحيز لأي طرف كان، لأن حساسية هذا القطاع وطبيعة الخدمة المقدمة المرتبطة بالصحة البشرية التي لا مجال فيها للخطأ، جعلت الاختيار عندهم مرهون بما يمتلكه طالب الوظيفة من مهارة وكفاءة عاليتين وليس له علاقة بأي شيء آخر.

- كشفت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق **بمؤشر وضوح الأهداف**، بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية الناشطة بولاية سوق أهراس تفتقر أهدافها للوضوح مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، ويعزى ذلك للنمط التسييري السائد والقائم على المركزية وعلى عدم إعطاء الأطباء الفرصة في المشاركة في وضع هذه الأهداف وتحديدها، الأمر الذي أثر سلبا على تراجع أدائهم وعلى سلوكياتهم واتجاهاتهم تجاه هذه المؤسسات، بل وجعل ولائهم لها على المحك، الأمر الذي استوجب على هذه المؤسسات إيلاء أهمية لوضوح الأهداف كونها خطوة مهمة على قدر كبير من الأهمية، حيث كلما زاد وضوحها وتحديدها بدقة كلما أدى ذلك إلى الإدراك السريع والفهم الواضح لها، الأمر الذي من شأنه المساهمة في تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي، وكذا حثهم على بذل مجهودات إضافية تحقيقا لهذه

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 74 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ بتاريخ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، 2006.

الأهداف، وفي هذا السياق نجد بأن ما توصلت إليه هذه الدراسة يتفق مع ما أورده كل من روبرت مارش وماناري "R.March & Manari" اللذين أكدا على أنه "كلما كانت أهداف المؤسسة الموضوعية تراعي أهداف الأفراد بداخلها كلما سهلت عملية فهم الأفراد لثقافة المؤسسة وتقبلها مما يؤدي إلى غرس مفهوم الولاء التنظيمي في نفوسهم والزيادة فيه، والعكس صحيح فكلما ابتعدت أهداف المؤسسة عن واقع الأفراد وزاد استغلالها لهم كلما أدى ذلك إلى التقليل من مستوى الولاء التنظيمي وربما انعدامه"<sup>1</sup>.

- بينت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر تحديد المهام ووضوح الأدوار، بأن هناك اتفاق جزئي على مضمونه،، حيث أن كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، تراعي مبدأ تحديد المهام وتعريف الأطباء بجملة المهام والواجبات التي سيكلفون بأدائها، وذلك قبل قيامهم بتوقيع عقود العمل وقبل شروعهم في مباشرة مهامهم الرسمية، بما في ذلك تحديد وقت العمل الرسمي وساعات العمل، أما فيما يخص وضوح الأدوار فقد توصلنا إلى وجود تباين بين المؤسسات محل الدراسة بشأنها، حيث لاحظنا بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية يعاني فيها الأطباء مقارنة بما تم مشاهدته في المؤسسات الإستشفائية الخاصة من غموض الأدوار وتداخلها، هذا الشعور الذي زاد تعاظمه بسبب عدم توفر الوسائل والإمكانيات الطبية وزيادة عبء العمل، الأمر الذي أثر على ولائهم وعلى استقرارهم في وظائفهم، وهو ما اتفق مع نتيجة الدراسة السابقة التي قدمتها الباحثة "حياة بلطرش" في دراستها، والتي أكدت فيها بأن غياب التحديد الواضح للأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون، يساهم في تفاقم الآثار السلبية التي تترتب عن غموض الدور.
- أوضحت نتائج هذه الدراسة فيما يخص مؤشر تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق، بأن هناك تباين ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات الإستشفائية العمومية مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة لا تتوفر على نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها، الأمر الذي انعكس على إيجاد صعوبة في تحقيق التنسيق والتعاون، وساهم في تعسر عملية اتخاذ القرارات، خاصة في ضوء كبر حجمها وتعدد مصالحها، وبالتحديد في ظل عدم توفرها على قاعدة معلومات وعلى شبكة إنترنت متاحة لجميع الأطباء ومتوفرة بكل المصالح تسهل عليهم أداء وظائفهم وتقلل من عبء العمل.

<sup>1</sup> محمد لطفي ترمول، الولاء التنظيمي المجسد لأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص 228.

• كشفت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة، بأن هناك فروق ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات الإستشفائية العمومية لازالت تعتمد على الوسائل الاتصالية التقليدية وبصفة كبيرة على الوسائل الشفهية والمكتوبة بالرغم من توفرها على وسائل حديثة وتزودها بشبكة إنترنت، هذه الأخيرة التي يقتصر استخدامها إلا على المسؤولين ورؤساء المصالح ولم تتوسع بعد لتصبح في متناول استخدام جميع الممارسين الصحيين، مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي تشهد تنوع وثراء في الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة، حيث توصلنا إلى أنها هي أيضا تعتمد بكثرة على الوسائل والأساليب الشفهية لما لها من مزايا تتمثل في وضوح المعلومة، والابتعاد عن تحريفها، والتمكن من التعرف على ردود الأفعال المختلفة عند تلقيها، وهذا ما اتفق مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة، كدراسة "عادل قادري" التي أكد فيها "بأن أسلوب الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة التي أجرى فيها دراسته هو الأسلوب الشفوي، وأن أكثر وسائل الاتصال استعمالا الهاتف والتبادل المفتوح، ثم الحديث الشفوي"، إضافة إلى الدراسة التي قدمتها "سليمة العمري" والتي نصت على "شروع استخدام الخطاب الشفوي بكثرة في المؤسسة ميدان دراستها لما لهذه الطريقة من إيجابيات منها المساهمة إيضاح المعلومة، وتفادي تحريفها"، ليلبيها الاعتماد على الوسائل والأساليب المكتوبة، كونها وسيلة توفر خاصية التحقق من صحة البيانات وصدقها، بل وتسمح بتوثيق المعلومات وحمايتها من التشويه والتحريف، وهذا هو الأمر الذي تستدعيه طبيعة الخدمات المقدمة في هذا النوع من المؤسسات ذات الطبيعة الصحية التي تتطلب الدقة والحذر كونها متعلقة بصحة الأفراد وحياتهم، ناهيك عن توجيهها مؤخرا نحو استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف التعاملات الاتصالية مع جمهورها بنوعيه الداخلي والخارجي، وهذا ما أثبتته اعتمادها على البريد الإلكتروني، وتوفرها على صفحة فايسبوك، وعلى موقع رسمي إلكتروني خاص بكل مؤسسة، وهو ما اتفق مع إجابات القائمين على تسيير هاته المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة الذين تم معهم إجراء المقابلة الميدانية، الذين أكدوا على أن الوسائل الاتصالية المتاحة على مستوى هاته المؤسسات تتسم بالتعدد والتنوع فهناك الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية.

• بينت نتائج هذه الدراسة فيما يخص مؤشر طبيعة الاتصالات السائدة، بأن نوع الاتصال السائد والغالب في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس هو الاتصال

الرسمي الذي يسمح بالسيطرة على الإشاعات ويزيد من انضباط الأطباء والتزامهم بالأوامر والتعليمات الملقاة إليهم، كما لا ننفي وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانبه، هذا الأخير الذي ينشأ نتيجة العلاقات التي يقيمها الأفراد مع بعضهم البعض بسبب فترات العمل الطويلة، وبغية الحصول على معلومات تساعدهم على أداء مهامهم على النحو المطلوب، ويتفق مع توصلنا إليه مع ما أشار إليه بارنارد "Barnard" في قوله: "بأن الاتصال التنظيمي في أي منشأة يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي"<sup>1</sup>، وهذا ما اتفق أيضا مع أكدت عليه إجابات القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة الذين أجرت معهم الباحثة المقابلة الميدانية، الذين أكدوا على وجود النوعين من الاتصال: الرسمي الذي يتطلب من جميع الممارسين الطبيين الالتزام والعمل ضمن إطار قانوني رسمي يفرض عليهم الاستجابة لأوامر وقرارات رؤسائهم حول أداء مهامهم، والغير رسمي الذي ينشأ بين الأطباء بطريقة غير مباشرة نتيجة تداخل العديد من الظروف أهمها تواجدهم اليومي وكثرة احتكاكهم مع بعضهم البعض، وعلمهم الجماعي الذي ينتج عنه بناء علاقات بعضها ما يصل إلى تكوين علاقات صداقة، أما بالنسبة لأشكال الاتصال فقد توصلنا إلى أن المؤسسات الإستشفائية الخاصة تهتم بجميع أشكال الاتصال بما في ذلك الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية التي لاحظنا تركيزها على الاهتمام بالاتصال النازل والأفقي فقط كونهما الشكلين الذين يضمنان تحقيق أهدافها وتوفير المعلومات ونقلها من دون أن يتخللها أي معيق وظيفي يمكن أن يؤثر على التكفل بالمرضى، ومن ثمة إهمالها للاتصال الصاعد الذي يعتبر من أهم أشكال الاتصال كونه يعطي الفرصة للأطباء للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم، ويشعرهم بمكانتهم وأهميتهم في بناء هاته المؤسسات، الأمر الذي أثر على ولائهم وعلى شعورهم بالتهميش والافتقار للتقدير والاعتراف.

- توصلت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر ديناميكية الجماعة، بأن كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس يدعمان روح الفريق ويشجعان الأطباء على أداء العمل بشكل جماعي أو على شكل فرق، لما في ذلك من دور في توفير بعدي التعاون والإيثار قصد تحقيق إنجاز سريع، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تسهم في إشباع وإرضاء حاجة الوافدين على هاته المؤسسات المتمثلة في التمتع بصحة جيدة وبجسم سليم خال من الأمراض، ولما في ذلك أيضا

<sup>1</sup> محمد زحاف، مرجع سبق ذكره، ص 39.

من مساهمة في إتاحة عملية التعلم التنظيمي الذي يسهم في التقليل من حجم الإنفاق على دورات التدريب والتكوين، وتمكين الأطباء من الاستفادة من خبرات وقدرات الآخرين في تحسين مستواهم.

• أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يخص **مؤشر الشعور بالمسؤولية**، بأنه كان أعلى لدى الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة مقارنة بالأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية، ويعزى ذلك لكون أن متابعة مالكي هاته المؤسسات ذات الطبيعة والملكية الخاصة بصفة دائمة ويومية لكل صغيرة وكبيرة في المؤسسة، ووقوفهم على وتيرة سير العمل، ساهم في جعل الأطباء ملزمون بأن يكون لديهم جانب كبير من الشعور بالمسؤولية، هذا الأخير الذي يتجسد من خلال حرصهم على أداء مهامهم بأفضل طريقة وأحسن كيفية، وكذا من خلال حفاظهم على موارد المؤسسة وتجنب استخدامها خارج إطار العمل أو لأغراض شخصية.

• أكدت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ب**مؤشر طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة**، بأن هناك تباين ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن العلاقات بين الأطباء في المؤسسات الإستشفائية العمومية تتسم بنوع من الحذر في التعامل وتتحصر في العلاقات المهنية التي يقتضيها طبيعة العمل في هذا القطاع، ولا يسمح لها بأن تمتد إلى تكوين علاقات صداقة، ويرجع مرد ذلك لتوتر العلاقات وكثرة الصراعات والتكتلات بين هاته الفئة، الأمر الذي أثر على أدائهم وعلى ولائهم الاستمراري في هاته المؤسسات، وهو ما اتفق مع ما أكدته إجابات القائمين على تسيير هاته المؤسسات ذات الطبيعة العمومية الذين أكدوا تقضيلهم أن تكون العلاقات مبنية على التباعد، وهذا لتقادي حدوث المشاكل التي تنتج عن كثرة الصراعات، هذه الأخيرة التي من شأنها التأثير على سير العمل وانشغال الأطباء بها وصرافهم عن أداء وظائفهم، وهو بخلاف ما تم التوصل إليه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي امتازت العلاقات فيها بالمتانة والقوة وامتدادها حتى خارج أوقات الدوام، الأمر الذي سمح بإزالة الحواجز، وسهل إنجاز المهمات، وعمل على تعزيز الروابط، وتوليد القدرة على تحدي المشكلات، ودفعهم نحو العمل على حلها وتجاوزها قصد ضمان الاستمرارية والديمومة، وهو ما اتفق مع أكد عليه مسيري هاته المؤسسات الذين فضلوا بأن تكون العلاقات مبنية على التقارب لما في ذلك من قدرة على احتواء الصراعات والتعرف على المشاكل والعمل على إيجاد حل لها قبل تفاقمها.

### 1.3. نتائج المحور الثالث المتعلق بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- بينت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات، بأن هناك فروق ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات الإستشفائية الخاصة أكثر تمكينا لأطبائها من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها، وذلك من خلال حرصها على عقد اجتماعات دورية معهم ومع ممثليهم من أجل الوقوف على وضعية هاته المؤسسات، الأمر الذي يعد مكسبا لهم ومبعثا لشعورهم بأهميتهم كشركاء في المؤسسة وليسوا مجرد عدد معين منها، وهذا ما اختلف مع ما توصلنا إليه في المؤسسات الإستشفائية العمومية التي توصلنا إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتم على مستوى مركزي، وبالاعتماد على أنماط إدارية تقليدية تقوم على تنظيم اجتماعات يحضرها عدد محدود من الأطباء الممثلين في المشرفون ورؤساء المصالح، ومن ثمة حرمان كل الأطباء من المبادرة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والاكتفاء بإشراكهم في القرارات الروتينية التي تتعلق بالمرضى فقط دون التسييرية منها.
- أكدت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر طبيعة النمط القيادي المتبع، بأن هناك تباين ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الإستشفائية العمومية هو النمط الأوتوقراطي القائم على أسلوب الأمر والنهي، وعلى ممارسة الرقابة الشديدة على الأطباء أثناء تأدية مهامهم، رغم تمتعهم بحرية التصرف في عملهم واتخاذ قرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائهم، لأن طبيعة عملهم تستدعي الاستعجال وعدم التأخير لأنها مرتبطة بصحة الأفراد، الأمر الذي أثر على ولائهم وعلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي نتيجة كثرة الأعباء والضغوط المهنية التي يتعرضون لها وجراء مطالبتهم بتقديم أقصى ما عندهم دون مراعاة لحالتهم النفسية والاجتماعية، وهو عكس النمط السائد في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي توصلنا بأنه ديمقراطي قائم على أسلوب الحوار والنقاش، يعتمد على تمتع الأطباء بممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم، وعلى تفويض السلطة وعلى إعطائهم الصلاحيات الكاملة في ممارسة مهامهم بكل حرية واستقلالية.
- أوضحت نتائج هذه الدراسة فيما يخص مؤشر طبيعة التدريب، بأن هناك تباين ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ميدان دراستنا الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات الإستشفائية العمومية تتوفر على خطط دورية متنوعة للتدريب توضع بناء على



الاحتياجات الوظيفية، هذه الدورات التي تتيح الفرصة لكوادرها الطبية اكتساب معارف ومهارات جديدة تسهم في تحسين أدائهم لوظائفهم، وذلك لتوفر القطاع على قوانين تنص على ضرورة تدريب الأطباء وفقا للبرنامج الوطني الخاص بالتكوين، حيث توصلنا إلى أن هاته المؤسسات تعتمد بصفة كبيرة على النوعين من التدريب الداخلي والخارجي، وبصفة كبيرة على التدريب الداخلي الذي يكون من خلال تنظيم الأيام الدراسية والمؤتمرات الصحية التي تتم ما بين المؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الاستشفائية التي تنشط خارج الولاية، وهذا ما لاحظنا فيه اتفاق كبير مع إجابات القائمين على تسيير هاته المؤسسات الذين أجرينا معهم المقابلة الميدانية، والذين بدورهم أكدوا على اهتمامهم بالتدريب بنوعيه الداخلي الذي يتم على مستوى هاته المؤسسات من خلال الاستعانة بالأطباء الداخليين في القيام بذلك، والخارجي الذي يتمثل في إرسال الأطباء الذين تم انتقاؤهم من طرف المجلس الطبي إلى الخارج لمدة شهر، هذا التدريب الذي تتحمل تكاليف ونفقاته الكاملة المؤسسات الإستشفائية، وهو عكس ما توصلنا إليه بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي لا يمتلك أطباؤها فرصة لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في عملهم بها، فهم يعتمدون على ميزانيتهم الخاصة في القيام بذلك، ويعزى ذلك لكون أن هذا القطاع لا يمكنه الإنفاق بشكل إضافي على أفراد لا يضمنون بقائهم لأسباب عديدة نذكر منها: توفر فرص عمل أفضل في المؤسسات الإستشفائية المنافسة بنوعيتها، فتح عيادات خاصة بهم، وهو ما اختلف مع إجابات القائمين على تسيير هاته المؤسسات الذين أجريت معهم المقابلة الميدانية، والذين أكدوا بأنهم يهتمون بإحالة الأطباء العاملين على مستواهم على التدريب، لما في ذلك من دور في تحسين وتطوير مهاراتهم، مع تأكيدهم التركيز على التدريب الخارجي أكثر.

- أكدت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر **طبيعة الأجر**، بأن أغلب الأطباء العاملون في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، لم يكن لديهم رضا عن الأجر المتقاضى خاصة إذا ما قورن مع الأجر الذي يحصل عليه الأطباء في دول أخرى، كما تم التوصل أيضا وفي ذات السياق إلى أن الأطباء العاملون في المؤسسات الإستشفائية العمومية قد اعتبروا الأجر الذي يحصلون عليه زهيد وغير كافي لإشباع متطلباتهم اليومية خاصة أمام التزايد المستمر لأسعار السوق وارتفاع نفقات المعيشة وكثرة مستلزمات الحياة، الأمر الذي جعله لا يتناسب مع واقعهم المعيشي ولا يتوافق مع الجهد المبذول، خاصة إذا ما تم مقارنته مع الأجر الذي يحصل عليه الأطباء العاملون في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وهو ما يتوافق مع النتيجة التي توصل

إليها الباحثان "حنيفة بن ربيع وعبد الرحيم رحمي" في دراستهما الموسومة بعنوان "نظام الحوافز المادية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي" والتي نصت على أن "سياسة الأجور والحوافز المادية في المؤسسات الإستشفائية بالجزائر تخضع للتسيير البيروقراطي حيث أن مجمل المنح والتعويضات تمنح على أساس الرتبة والأقدمية ولا تمنح على أساس الاستحقاق والأداء الفردي والجماعي، بمعنى دون الأخذ بعين الاعتبار مجهود كل فرد أو كل قسم"<sup>1</sup>، وهو أيضا ما أكدته نتيجة الدراسة التي قامت بها الباحثة "مريم بتول فضيل" المعنونة بـ "تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية العمومية" التي نصت على أن "الأطباء في المؤسسة الاستشفائية العمومية يعملون في واقع غير مشجع ومحفز، حيث يظهر جليا أنهم غير راضون عن رواتبهم وعن الأساليب التي تمنح بها العلاوات والمنح"<sup>2</sup>.

- أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر طبيعة الظروف الفيزيائية والمادية، بأن هناك فروق ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن الأطباء العاملون في المؤسسات الإستشفائية العمومية يشكون من تدهور ظروف العمل الفيزيائية والمادية والبيئية التي أقل ما يقال عنها أنها سيئة نظرا لنقص الإمكانيات والوسائل الطبية التي تسمح بمساعدتهم على أداء وظائفهم، هذه الأخيرة التي حتى وإن وجدت فإننا نجدتها متقادمة ومتهاكة جراء كثرة الاستعمال وبالتالي نجدها لا تقي بالغرض، هذا بالإضافة إلى معاناتهم من قلة الهياكل والمرافق المريحة وافتقاد بيئة العمل لعاملتي النظافة والسلامة المهنية، ناهيك عن معاناتهم المستمرة من نقص الأمن، الأمر الذي جعلهم عرضة للعنف اللفظي وللعديد من الاعتداءات الجسدية، وهو عكس ما تم التوصل إليه بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي توصلنا بأنها استطاعت خلق الميزة والتفوق والانفراد عن المؤسسات الإستشفائية العمومية بحرصها الدؤوب على توفير بيئة العمل الآمنة والسليمة، البعيدة عن كل المخاطر، ناهيك عن سعيها المتواصل لتوفير أحدث الوسائل والمعدات الطبية التي تسمح بتخفيف العبء عن مقدم الخدمة وضمان التشخيص الدقيق لمتلقي هاته الخدمة.
- بينت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية، بأن هناك رضا نسبي عنها لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، هذه الخدمات التي لازالت تعاني من بعض النقائص التي تقف عائقا أمام قدرتهم على تحقيق إشباع

<sup>1</sup> حنيفة بن ربيع، عبد الرحيم رحمي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> مريم بتول فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 242.

لحاجاتهم ومتطلباتهم الأساسية المتمثلة في توفير سكن وظيفي، توفير النقل أثناء المداومة وتجنب اقتصره على الحالات الطارئة والمستعجلة فقط...إلخ.

#### 4.1. نتائج المحور الرابع المتعلق بالمعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- أكدت نتائج هذه الدراسة فيما يخص مؤشر طبيعة المعوقات التنظيمية، بأن هناك تباين ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن المعوقات التنظيمية كانت أكثر بروزا في المؤسسات الإستشفائية العمومية مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة، هذه الأخيرة التي توصلنا إلى أنه على الرغم من عدم احتواء هيكلها التنظيمي وبنائها على مصلحة خاصة بالاتصال إلا أن مراعاة القائمين على تسييرها لمبدأ عدم تأثر أرباحها جعلها تكون على قدر كبير من التنظيم مقارنة بما هو ملاحظ في المؤسسات الإستشفائية العمومية التي على الرغم من توفرها على مصلحة خاصة بالاتصال، إلا أن دورها كان شبه مغيب إن لم نقل منعدم نتيجة عدم إسناد مهام هذه المصلحة إلى مختصين في الاتصال، ناهيك عن كون أن كبر حجمها وتنوع مصالحها وتعدد مستوياتها التنظيمية قد ساهم في إفراز هيكل تنظيمي متعدد المستويات نتج عنه بطء في السيورة الاتصالية وتعذر تدفق المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب نتيجة بعد مراكز القرار عن مراكز التنفيذ.
- أوضحت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمؤشر طبيعة المعوقات المتعلقة بالوسيلة، بأن هناك فروق ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات الإستشفائية العمومية بالرغم من تعدد وتنوع الوسائل المعتمدة على مستواها إلا أنها تعاني من الاستخدام الخاطئ لوسائل الاتصال التي تتوافق مع نوع المضمون والموقف الاتصالي ويعزى ذلك لتغليبها الاعتماد على الوسائل التقليدية وإهمالها للوسائل الأخرى، الأمر الذي أدى إلى صعوبة التواصل وشكل عائقا أمام وصول المعلومة.
- بينت نتائج هذه الدراسة فيما يخص مؤشر طبيعة المعوقات الشخصية المتعلقة بطرفي العملية الاتصالية، بأن هناك إختلاف ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، حيث توصلنا إلى أن إتباع المؤسسات الإستشفائية العمومية النمط القيادي الأوتوقراطي كان أحد أهم المعوقات الشخصية التي أثرت على نفسية الأطباء وعلى تعزيز ولائهم نتيجة غياب

أسلوب الحوار والمناقشة وعدم الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم، ناهيك عن كون أن معاناتهم اليومية من صعوبة التواصل والتعاون الناتج عن الصراعات بين الزملاء ومزاجيتهم في التعامل وامتناعهم عن تبادل وتشارك المعلومات كان أيضا من بين المعوقات التي أثرت على ولائهم الاستمراري في هاته المؤسسات.

## 2. النتائج المتعلقة بالمقابلات الميدانية:

### 1.2. استنتاج عام للمحور الأول: المتعلق بالبيانات السوسيوديمغرافية.

يتضح استنادا لمجموع المتغيرات السوسيوديمغرافية الموضحة لعينة المبحوثين، بأن مجموع الأفراد القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس هم من نوع الذكور بنسبة 80%، والذين تتراوح أعمارهم من 39 - 65 سنة، وبمستوى تعليمي جامعي وهو ما يتطلبه طبيعة عمل هذه المؤسسات الصحية الذي يقتضي توفر طاقمها التسييري على كفاءة ومستوى تعليمي لا بأس به (عال) من أجل ضمان التسيير الكفء لهذه المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة.

### 2.2. استنتاج عام للمحور الثاني: المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

انطلاقا من خلال الإجابات المتحصل عليها من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس، فقد تسنى لنا تفحص الإستراتيجية الاتصالية التي يعتمدون عليها في تعزيز ولاء الأطباء، حيث اتضح لنا بأن لكل مؤسسة إستراتيجيتها الاتصالية الخاصة بها من أجل تحقيق رضا وولاء كوادرها الطبية والحفاظ على استقرارهم في وظائفهم والتي تختلف حسب طبيعة ونوع القطاع المنتمي إليه عمومي كان أم خاص، وكذا مساهمتها في اقتناص الفرص المتاحة وتحقيق التميز في هذه البيئة التي تشهد منافسة شرسة ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، فتوجه المؤسسات إلى تبني إستراتيجيات اتصالية ووضع خطط مسبقة راجع إلى بداية الوعي والإدراك الفتي لإطارات هاته المؤسسات خاصة منها الخاصة ورغبتهم في النهوض بالقطاع وإصلاح الإختلالات والمشاكل التي يعاني منها الأطباء، والتي على رأسها إصلاح نظام الاتصالات، هذا الأخير الذي أصبح يشكل واحد من أهم أنواع الضغوطات التي باتت تقف عائق يحول دون أداء مهامهم بالشكل المطلوب والمنتظر منهم، والتي باتت تدفعهم لترك العمل في مؤسساتهم والتوجه إلى المؤسسات المنافسة وحتى للخارج بحثا عن الاهتمام والتقدير وعن توفر المناخ التنظيمي الملائم.

3.2. استنتاج عام للمحور الثالث: المتعلق بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

على إثر الإجابات المتحصل عليها من طرف القائمين على تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس والمتعلقة بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء، فقد اتضح لنا بأن هاته المؤسسات وبالتحديد الخاصة منها تعمد إلى انتهاج مجموعة من الإجراءات والممارسات الاتصالية التي تركز على الاهتمام أكثر بالجانب التحفيزي بشقيه المعنوي والمادي، وكذا العمل على تحسين ظروف العمل، هذين العاملين اللذين أصبحا من أكثر المتطلبات الوظيفية التي يطالب الأطباء بتوفيرها وتحقيقها والتي تسعى المؤسسات اليوم إلى إيلائها أهمية حقة من أجل تعزيز ولاء الأطباء وضمان استقرارهم في وظائفهم، كونها مؤشرات باتت توحى لهم باهتمام مؤسساتهم بهم وسعيها الحثيث لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والشخصية، فطبيعة ملكية هذه المؤسسات والتي تعتمد على التمويل الذاتي الخاص بمالكيها يفرض عليهم التكتيف من الإجراءات والنشاطات المحفزة والمشجعة للأطباء، والتي تساعدهم على تقديم أفضل وأرقى الخدمات التي تستجيب لتطلعات المرضى وتسهم في كسب ولائهم، هذا الولاء الذي تستفيد منه هاته المؤسسات كأداة ترويجية مجانية ينقل من خلالها المتعامل مع هذه المؤسسات تجربته الناجحة ورضاه عن الخدمة المقدمة، وأيضا قيامها بخلق ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها وتساعد على استقطاب الكفاءات الطبية الماهرة وتكفل لها ضمان البقاء والاستمرار في النشاط.

4.2. استنتاج عام للمحور الرابع: المتعلق بالمعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.

تبدي لنا هذه الإجابات بأن المؤسسات الإستشفائية العمومية مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة تصطدم بالعديد من المعوقات الناتجة عن نقص الاتصال وقصور المهارات الاتصالية، وعن تردي ظروف العمل المادية والفيزيائية، هذه المعوقات التي أثرت سلبا على رضا الأطباء على مستواها وظلت عائقا يقف حائلا أمام تعزيز ولائهم وتنمية استقرارهم وبقائهم في وظائفهم، بل ودفعتهم نحو التسرب للمؤسسات الناشطة في نفس القطاع، وذلك نتيجة غياب ظروف العمل الملائمة والمحفزة على العطاء والإبداع في أداء هذه المهمة النبيلة، وهو الأمر الذي سبب عجزا كبيرا في تلبية الطلب المتزايد على خدمات هذه المؤسسات ذات الطبيعة المجانية نتيجة نقص الأطباء في بعض التخصصات المهمة والحساسة.

### رابعاً: المقارنة بين النتائج المتوصل إليها على ضوء إجابات الأطباء والمسيرين التي أسفرت عنها الأدوات المعتمدة في جمع البيانات

استناداً للقراءة الكمية والكيفية للمعطيات والبيانات التي تم تحليلها، والتي أسفرت عنها أدوات جمع البيانات المعتمدة من طرف الباحثة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان التي وزعت على فئة الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، إضافة إلى المقابلة النصف موجهة التي أجريت مع مسيري المؤسسات الإستشفائية ذات الطبيعة العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، قصد التعرف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية من عدمه، والتي أفضت إلى استخلاص جملة من النتائج، التي لاحظت الباحثة في ضوءها وجود فروقات وعدم توافق في أغلب الإجابات التي أبداها الأطباء خاصة المنتمين للمؤسسات الإستشفائية العمومية مع الإجابات التي أدلى بها مسيري هاته المؤسسات، وهو عكس ماتم التوصل إليه بالنسبة للإجابات التي أبداها الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي لوحظ أنها عكست في معظمها توافق مع الإجابات التي صرح بها مسيري هاته المؤسسات، وهو الأمر الذي أفضى إلى التوصل إلى إختلاف النتائج المتوصل إليها من استمارة الاستبيان التي وزعت على الأطباء ومن المقابلة التي أجريت مع المسيرين.

فقد أعربت إجابات الأطباء في مجملها خاصة المنتمين للقطاع العمومي على وجه التحديد عن عدم وجود رضا لديهم عن أغلب العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد أشارت إجاباتهم إلى أن الاتصال التنظيمي المعتمد لم يسهم في تعزيز ولائهم لمؤسساتهم، ويعزى ذلك لغياب منظومة اتصالية فعالة تراعي تحديث الطرق والوسائل المعتمدة في الاتصال والتي من شأنها التقليل من الضغوطات المهنية التي يتعرضون لها ومن عبء العمل الناتج عن عملهم لساعات طويلة ومن دون انقطاع، وإلى توتر العلاقات الاجتماعية سواء بين الأطباء مع بعضهم البعض، أو بين الأطباء ومسؤوليهم، الأمر الذي أثر على ولائهم الاستمراري، فقد أكدت إجاباتهم عن عدم تمكينهم من تحديد الأهداف ومن المشاركة في اتخاذ القرارات، وعن عدم رضاهم عن نمط القيادة المتبع وعن نظام الأجور والتحفيزات المعنوية المعمول بها، وعن الظروف الفيزيائية المعاشة، هذه الظروف التي حسب رأيهم كانت سبباً من بين الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء انخفاض مستوى ولائهم واستقرارهم في وظائفهم، وهو ما اختلف مع الإجابات التي بدرت من مسيري هاته المؤسسات التي أكدت على أن الأمور تسير على ما يرام، وأن الأوضاع

مستقرة، نتيجة اهتمامهم بالاتصال، وتركيزهم على تمتين العلاقات المهنية ودعم روح الفريق، فقد أشارت إجابات هؤلاء المسيرين إلى أنهم يعملون جاهدين وعلى قدم وساق من أجل تحسين ظروف العمل وتوفير جميع الإمكانيات في ضوء ما تسمح به ميزانيتهم، وكل أشكال التحفيز التي تسهم في تعزيز ولاء الأطباء، وتحافظ على الأيادي الطبية الماهرة والكفئة على مستواها، والتي تزيد من تمسكهم بمؤسساتهم كحصن مانع ضد كل المغريات التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

هؤلاء المسيرين الذين توصلنا بالاستناد إلى إجابات الأطباء العاملين في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس على استمارة الاستبيان بأن هدفهم الأساسي هو الحفاظ على سير العملية الطبية بطريقة جيدة، مع ضمان تقديم الخدمات الطبية بمستوى عالي من الجودة والرقى للحصول على رضا المرضى وكسب ولائهم، فقد عكست لنا إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بأن مسيري مؤسساتهم يفتقدون للتفكير القائل بأن وجود الطبيب في بيئة غير محفزة، وأن أدائه لمهامه ضمن ظروف فيزيقية ومادية سيئة تعاني من ضعف الاتصال، وتفقر للوسائل والإمكانيات التي تساعده على ممارسة مهامه بأرياحية سوف يكون له انعكاس على جودة الخدمة، وعلى سمعة المؤسسة بالدرجة الأولى، وهو عكس طبعاً ما أشارت إليه إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذين أوضحت أغلب إجاباتهم على العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان بأن مسيري مؤسساتهم يولون اهتماماً لفتح النقاش مع الأطباء ولتكثيف الاتصال بهم، ويحرصون على تهيئة بيئة العمل التي تتوفر على الظروف الفيزيقية الملائمة والمساعدة على أدائهم لمهامهم مقارنة بما هو ملاحظ في المستشفيات المنتمية للقطاع العمومي، ويعزى ذلك لكون أن ملكية هاته المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة وعدم تقبلها تأثر سمعتها وأرباحها المادية، جعلها تستثمر في الجانب المادي كعامل جذب يستقطب إليها الأطباء من ذوي الخبرة والكفاءة الذين أرهقهم سوء التسيير وتدهور الأوضاع التي يمارسون في خضمها مهامهم في القطاع العمومي، والجدول رقم (32) أدناه يوضح أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بإجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على عبارات استمارة الاستبيان التي تم توزيعها عليهم وإجابات مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس على أسئلة المقابلة التي أجرتها الباحثة معهم

جدول رقم (32): يوضح أوجه المقارنة بين إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على بنود استمارة الاستبيان وإجابات مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس على أسئلة المقابلة.

المحاور	الإبعاد	الأسئلة المطروحة	أوجه التشابه والاختلاف بين إجابات الأطباء والمسيرين العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة
الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة	البعد التنظيمي	سياسة التوظيف	نستنتج بخصوص هذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء والمسيرين، حيث أكدت إجاباتهم بأن عملية التوظيف تتم بطريقة نظامية عن طريق تنظيم مسابقات وابتعاك مجموعة من الشروط التي يتم على أساسها الانتقاء، هذا الأخير الذي يتم وفق معياري الخبرة والكفاءة، وهو الأمر نال استحسان الأطباء لكون أن تنظيم مسابقات والإعلان عن عملية التوظيف يعطي المسابقة مشروعية ويضفي عليها مزيدا من الشفافية.
		وضوح الأهداف	نستشف فيما يخص هذا المؤشر بأن هناك تعارض بين الإجابات التي أبداها الأطباء والتي أكدت على عدم وضوح وتوافق الأهداف، وتركيزها على المصلحة العامة وعدم مراعاتها مصلحة الأطباء نظرا للنمط التسييري القائم على المركزية وعلى خدمة الصالح العام، وبين الإجابات التي أفادنا بها المسيرين التي أكدت على وجود وضوح وموائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف أطبائها.
	البعد الاتصالي	توفر خلية اتصال	نستنتج فيما يخص هذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء والمسيرين، من خلال اتفاقهم على أنه بالرغم من عدم توفر مصلحة خاصة بالاتصال على مستوى هذه المؤسسات إلا أن رغبة جميع الأطراف في تقديم خدمات ذات جودة عالية جعلهم يهتمون بالاتصال وإن كان هذا الاهتمام نسبي إلا أنهم اعتبروه مقبول.



<p>نستنتج فيما يخص هذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء والمسيرين الذين تم معهم إجراء المقابلة الميدانية، الذين أكدوا على أن الوسائل الاتصالية المتاحة على مستوى هاته المؤسسات تتسم بالتنوع والتعدد فهناك الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية، والتي متاحة في يد الجميع وفي مختلف المصالح والأقسام.</p>	<p>نستخلص فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اتفاق نسبي بين إجابات الأطباء والمسيرين، حيث أكدت إجابات الأطباء على أنه بالرغم من تنوع وتعدد الوسائل والأساليب المستخدمة في الاتصال إلا أن هناك طغيان لاستخدام الوسائل التقليدية الشفوية والمكتوبة، على الرغم من اعتمادها على الوسائل الإلكترونية، هذه الوسائل التي لازال استخدامها محدود وهذا لعدم تعميمها على مختلف المصالح والأقسام.</p>	<p>طرق ووسائل الاتصال</p>	
<p>نستنتج فيما يخص هذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء والمسيرين الذين أكدت إجاباتهم على أن العلاقات التي تجمعهم هي علاقات صداقة مبنية على الاحترام والتقدير قبل أن تكون علاقات مهنية، الأمر الذي كان دافعا وراء تعلقهم بمؤسساتهم وسببا في زيادة ولائهم لها.</p>	<p>تم التوصل فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اختلاف بين إجابات الأطباء والمسيرين، حيث أكدت إجابات الأطباء على أن العلاقات على مستوى هاته المؤسسات تمتاز بالتوتر وبكثرة الصراعات والتكتلات الأمر الذي أثر على ولاء الأطباء الإستمراري وعلى استقرارهم في وظائفهم، وهو بخلاف ما أشارت إليه إجابات المسيرين الذين أكدوا بأن العلاقات طيبة ومستقرة.</p>	<p>طبيعة العلاقات السائدة</p>	<p>البعد الاجتماعي</p>
<p>نستخلص فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء والمسيرين، الذين أكدت إجاباتهم بأن مؤسساتهم تتبنى مبدأ تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لقراراتهم من أهمية ووقع في تحقيق أهدافها وغاياتها سواء على المدى القريب أو البعيد، الأمر الذي ساهم في تعزيز ولائهم العاطفي والشعور بأهميتهم كأطراف فاعلة داخل هاته المؤسسات.</p>	<p>نستشف فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء والمسيرين، الذين أكدت إجاباتهم بأن الأطباء لا يتم تمكينهم من المشاركة في اتخاذ جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة، وإنما الاكتفاء بأشراكهم إلا في القرارات الطبية التي تهم المرضى فقط، وهو ما نال عدم رضا الأطباء وساهم في تقليل ولائهم لمؤسساتهم.</p>	<p>مدى التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات</p>	<p>البعد التنظيمي</p>
<p>خلصنا فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك تعارض بين إجابات الأطباء والمسيرين، حيث أكدت إجابات الأطباء على أن مؤسساتهم لا تعتمد بصفة دائمة على تنظيم الدورات التدريبية لما في ذلك من هدر للأموال، ولأن ولائهم لها غير مضمون، في حين نجد بأن إجابات المسيرين قد أشارت إلى اعتمادهم بصفة شبه دائمة على التدريب الخارجي وذلك تحسبا لما تقتضيه متطلبات الوظيفة والحاجة المعرفية.</p>	<p>توصلنا فيما يخص هذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين الإجابات التي ألقى بها الأطباء والمسيرين على حد سواء، لأن هاته المؤسسات تلجأ إلى تنظيم الدورات التدريبية بنوعها الداخلية والخارجية بصفة مستمرة ومتواصلة عملا بتوصيات الوزارة الوصية التابعة للصحة، وهذا قصد تحسين مستوى الأطباء وصقل مهاراتهم تحسبا للأمراض التي من الممكن أن تطرحها البيئة الخارجية.</p>	<p>طبيعة التدريب</p>	<p>الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة</p>
<p>يتضح لنا فيما يخص هذا المؤشر بأن إجابات الأطباء جاءت متذبذبة مقارنة بإجابات المسيرين التي أشارت إلى اهتمامهم بها، فقد أكدت إجابات الأطباء بأن نظام الحوافز المعتمد غير ملائم لا من حيث الأجر ولا من حيث الامتيازات المقدمة خاصة إذا ما قورنت مع تلك المعتمدة في دول الجوار وفي الدول</p>	<p>يتأكد لنا في ما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اختلاف واضح بين إجابات الأطباء وإجابات المسيرين، حيث أكدت إجابات الأطباء عن عدم رضاهم عن نظام الحوافز، بما في ذلك نظام الأجر الذي اعتبروه بالزهد والغير كافي لتلبية احتياجاتهم الأساسية، والذي رأوا بأنه لا يتوافق</p>	<p>مدى الرضا عن نظام الحوافز</p>	<p>البعد التحفيزي</p>

<p>الأوروبية، إلا أنهم أفروا بأنه يرجوعهم إلى واقع المؤسسات الإستشفائية وبالتحديد العمومية منها يصبح لديهم رضا جزئي عن نظام الحوافز المعتمد من طرف مؤسساتهم في القطاع الخاص.</p>	<p>مع جهدهم المبذول، الأمر الذي كان له تأثير واضح على ولاء الأطباء ودفع أغلبهم للتفكير في ترك مؤسساتهم اقتداء بزملاء لهم نجحوا في القطاع الخاص، في حين نجد بأن إجابات المسيرين قد أكدت على اهتمام مؤسساتهم بالحوافز بنوعها المادية والمعنوية باعتبارها كما أفادونا خلال المقابلة بأنها أضحت مطلب ضروري وحتمية فرضت عليهم زيادة الاهتمام بها نتيجة مطالبة الأطباء بتحقيق هذه الحاجة.</p>		
<p>نخلص فيما يخص هذا المؤشر أنه كان هناك اتفاق بين إجابات الأطباء وإجابات المسيرين، الذين أكدت إجاباتهم على حرص مؤسساتهم الدؤوب على توفير بيئة العمل الآمنة والسليمة، البعيدة عن كل المخاطر، ناهيك عن سعيها المتواصل لتوفير أحدث الوسائل والمعدات الطبية التي تسمح بتخفيف العبء عن مقدم الخدمة وضمان التشخيص الدقيق لمتلقي هاته الخدمة.</p>	<p>نستنتج فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اختلاف بين إجابات الأطباء وإجابات المسيرين الذين أكدوا بأنهم يعملون جاهدين من أجل تجاوز هذه المشاكل وتدارك النقص الناتج عن سوء الظروف الفيزيائية والمادية والتي بات يشتكي منها الأطباء كونها تمثل عائق يحول دون أداء مهامهم بالشكل المطلوب، حيث دلت إجابات الأطباء على تدهور الظروف الفيزيائية التي يمارسون في إطارها مهامهم الطبية ومعاناتها من قلة توفر الإمكانيات والمعدات الطبية وكل سبل الأمن والسلامة المهنية، الأمر الذي ولد لديهم ضغط مهني أثر على نفسياتهم وعلى ولائهم لمؤسساتهم.</p>	<p>طبيعة الظروف الفيزيائية</p>	
<p>يظهر لنا فيما يخص هذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء وإجابات المسيرين، الذين أكدت إجاباتهم بأنه لا يمكن أن نتصور وجود مؤسسة من دون أن نتصور وجود العديد من المعوقات التي تعترض طريقها أثناء تعاملاتها الاتصالية، مع تأكيدهم بأن مؤسساتهم تعمل جاهدة على إيجاد حلول جذرية لهذه المعوقات الاتصالية قبل تقامها، الأمر الذي خفف من حدتها من تأثيراتها النفسية على سلوكيات الأطباء وعلى ولائهم لمؤسساتهم.</p>	<p>يتبين لنا فيما يتعلق بهذا المؤشر بأن هناك اتفاق بين إجابات الأطباء وإجابات المسيرين، الذين أكدت إجاباتهم على وجود العديد من المعوقات الاتصالية التي أثرت على ولاء الأطباء ودفعتهم للتفكير في ترك العمل بمؤسساتهم، والتي توصلنا إلى أنها كانت متمثلة في: المعوقات الشخصية، المعوقات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية، المعوقات التنظيمية.</p>	<p>طبيعة المعوقات الاتصالية</p>	<p>المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفرغ وتحليل أداتي استمارة الاستبيان والمقابلة.

وكخلاصة للمعطيات المتعلقة بأوجه المقارنة بين إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس وإجابات المسيرين المشرفين على هاته المؤسسات، يمكن القول بأنه رغم التباين الحاصل بين القطاعين، فإن نتائج المقارنة المبينة في الجدول

أعلاه تظهر لنا بأنه يبقى للمؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الخاص محاولات تسعى لتحسين الوضعية المادية والفيزيائية التي يمارس في خضمها الأطباء مهامهم، الأمر الذي جعلها تبرز على أنها أكثر اهتماما بتعزيز ولاء أطبائها مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، ويعزى ذلك لكون أن طبيعة الملكية ونوع القطاع الذي تنشط في ظل هاته المؤسسات، وتركيزها على المردودية الاقتصادية وكيفية تحقيق أكبر قدر من الأرباح جعلها تلعب دور المنافس للقطاع العمومي بدل المكمل له، وهذا محاولة منها لإثبات وجودها من خلال الاستثمار في مكامن الضعف والأزمات التي يعاني منها القطاع العمومي، من خلال محاولتها سد احتياجات الأطباء غير المشبعة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، مع تبنيتها مبادئ الإدارة الحديثة المرتكزة على تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات، مع الأخذ بمقترحاتهم كونهم الفاعلين الأساسيين في هاته المؤسسات، ناهيك عن تكثيفها الاتصال معهم بغية تمتين شبكة العلاقات الاجتماعية، ومحاولتها تفعيل نظام الحوافز وتوفير كافة الإمكانيات وأحدث الوسائل التي تخفف من عبء العمل عليهم، وتسمح بخلق بيئة عمل محفزة تتوفر بها جميع الظروف المادية والفيزيائية المشجعة، والتي تكفل السير الحسن للخدمات المقدمة، وتضمن جذب العمالة المؤهلة من الأطباء قدر الإمكان وتعزيز ولائهم لها، وذلك لجعل المصلحة أو المؤسسة الإستشفائية الخاصة أكثر جاذبية لزيائنها (مرضاها).

وعليه وفي ظل هذه النتائج المتوصل إليها، وجب على المؤسسات الإستشفائية العمومية أن تعمل على تجنيد طاقاتها من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى أطبائها، وإلا فإن ذلك سيكلفها فقدان مواردها الطبية خاصة في ظل المحاولات المتواصلة للقطاع الخاص العمل على جذب واستقطاب العمالة الطبية الكفئة بتوفيره كل التحفيزات والإمكانيات المناسبة مع تركيزه خاصة على تلك المفقودة في القطاع العمومي، وهو ما سيسهم بدوره في زيادة معدلات تسرب الأطباء نحو القطاع الخاص، مشكلا بذلك خطرا كبيرا على الصحة الوطنية الجزائرية، ومحدثا عجزا في توفير التغطية الصحية وتلبية كافة الاحتياجات الصحية للسكان، ويرجع مرد ذلك لكون أنه بالرغم من قيمة الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وبالرغم من المحاولات المبدولة من طرفها من أجل النهوض بالقطاع إلا أنها تبقى غير قادرة لوحدها وبمعزل عن القطاع العمومي على توفير الرعاية الصحية لجميع طالبيها وتغطية الخدمات الصحية التي يتطلبها قطاع كبير بهذا الحجم، يتسم بكثافة سكانية عالية في تزايد مستمر، قدرت

سنة 1988 أي تاريخ افتتاح المؤسسات الإستشفائية الخاصة بـ 24.905.000 مليون نسمة سكانية<sup>1</sup>، لتصل سنة 2024 إلى 46.100.228 مليون نسمة سكانية<sup>2</sup>، الأمر الذي جعل القطاع العمومي يبقى دائما هو المسيطر والمهيمن، بل هو المورد الرئيسي للخدمات الإستشفائية، وذلك نظرا لتوفره على قدرات مادية وبشرية يعجز القطاع الخاص عن توفيرها بالرغم من مساهمته في تقديم العديد من الخدمات الصحية، وفي هذا الصدد فقد أثبتت إحصائيات سنة 2018 أن التغطية الصحية في القطاع العام (طبيب لكل 789 ساكن) أحسن من القطاع الخاص (طبيب لكل 1013 ساكن) هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعزى ذلك لأن مساهمة المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الخاص حسب نتائج الدراسة التي أجراها الباحث "محمد شيخ" والموسومة بعنوان "دراسة مقارنة لمساهمة كل من القطاع العام والخاص في تحسين الخدمات الصحية في الجزائر" مازالت ضعيفة سواء من حيث عدد الأسرة ويعود السبب في ذلك لتوجه القطاع الخاص نحو الاستثمار في الخدمات العلاجية والتشخيص أكثر من الخدمات الإستشفائية بحثا عن الربح كمخابر التحليل ومراكز الأشعة...، أو من حيث توزيع المرافق الإستشفائية ويرجع السبب في ذلك لكون أن توزيع المرافق العمومية أحسن من المرافق الخاصة، لكونها تشمل 58 ولاية عكس القطاع الخاص الذي يستثمر في المناطق السكانية العالية فقط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> التركيبة السكانية في الجزائر، ويكيبيديا، إحصائيات منشورة على الرابط التالي: <https://ar.m.wikipedia.org>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2023/09/25، على الساعة: 15:18.

<sup>2</sup> عدد سكان الجزائر اليوم، إحصائيات منشورة على الرابط التالي: <https://populationtoday.com>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2023/09/25، على الساعة: 15:27.

<sup>3</sup> محمد شيخ، دراسة مقارنة لمساهمة كل من القطاع العام والخاص في تحسين الخدمات الصحية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص 871.

### خاتمة:

مما سبق التطرق إليه، يمكن القول بأن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع العابرة للتخصصات، وهو الأمر الذي جعل كل الباحثين من شتى الحقول المعرفية يوجهون اهتمامهم وأنظارهم صوبه، وهذا بالنظر إلى أهميته ودوره سواء على الصعيد الشخصي أو المؤسسي، هذا الدور الذي جعل كل المؤسسات على إختلاف أشكالها وأحجامها وأنشطتها وخاصة منها المؤسسات الخدمية الصحية بنوعها الإستشفائية العمومية والخاصة بحاجة إلى الاهتمام به كونه أضحى رهانا أساسيا لبلوغ أهدافها خاصة في ضوء التحديات التي باتت تشهدها بيئة الأعمال التي تنشط فيها والتي يأتي في مقدمتها معاناة هاته المؤسسات من ظاهرة انخفاض مستوى ولاء أطبائها وتسربهم نحو القطاع الخاص أو العكس وحتى الهجرة خارج الوطن متى أتاحت لهم الفرصة لذلك.

فانطلاقا من إشكالية موضوع دراستنا والتي تمحورت حول الرغبة في معرفة كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية متخذين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس أنموذجا، وقصد الإجابة على إشكالية هذه الدراسة قامت الباحثة بصياغة العديد من الفرضيات والتساؤلات الفرعية التي استهدفت التعرف على الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس، والكشف عن الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس، وكذا الوقوف على المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس.

وللإجابة على الفرضيات والتساؤلات الفرعية للدراسة وتحقيقا للأهداف المراد الوصول إليها تم معالجة هذه الإشكالية وفق خمسة فصول جمعت بين الجانب النظري والميداني، حيث تم التطرق في الجانب النظري بعد تحديد المقدمة إلى الإطار المفاهيمي الذي احتوى بدوره على إشكالية الدراسة وماتضمنته من تساؤلات وفرضيات فرعية، وأسباب اختيار الموضوع، مع توضيح أهمية الموضوع وأهدافه، إضافة إلى أنه تم فيه التعرّيج على فصل متعلق بمتغير الاتصال التنظيمي، وفصل متعلق بمتغير الولاء التنظيمي، وفصل اختص بإيضاح العلاقة بين هذين المتغيرين، بينما تم التركيز في الجانب الميداني على ميدان الدراسة وعلى توضيح الإجراءات المنهجية المنتهجة من طرف الباحثة وصولا إلى

## خاتمة

تحليل واستخلاص النتائج، معتمدين في ذلك على المنهج المقارن ومنهج المسح الشامل، ومستعينين في رسم خطوات هذه الدراسة باستمارة الاستبيان كأداة أساسية ساعدتنا في جمع المعلومات، هذه الأخيرة التي تم توزيعها على جميع مفردات مجتمع بحثنا الذين كانوا ممثلين في فئة الأطباء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس، إضافة إلى المقابلة التي تم إجراؤها مع مسيري هاته المؤسسات كأداة تدعيمية لم تقل أهمية في هذه الدراسة عن الأداة الأساسية، ومستخدمين أيضا أساليب التحليل الاحصائي التي أسفرت عن مجموعة من النتائج كان أهمها التوصل إلى نتيجة عامة مفادها بأن الاتصال التنظيمي المعتمد في المؤسسات الإستشفائية العمومية لم يسهم في تعزيز ولاء الأطباء، ويعزى ذلك لاستمرار التسرب الداخلي نحو القطاع الخاص بفعل تزايد معدلات دوران العمل، وكذا التسرب الخارجي جراء الهجرة الجماعية للأطباء تجاه الدول الأوروبية وعلى رأسها فرنسا، هذه الظاهرة التي يرجع أحد أسباب تفاقم تداعياتها إلى تقزيم دور الاتصال واسناد مهامه لغير المختصين في مجال الاتصال واكتفاء مسيري هاته المؤسسات باعتباره مجرد نشاط حدثي مناسباتي فقط، الأمر الذي أفقده قيمته في إرساء منظومة اتصالية كفئة أساسها التفاعل وشعور الأفراد بالولاء وبأنهم جزء لا يتجزأ من بناء هاته المؤسسات وليسوا مجرد عدد معين منها مطلوب منهم تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تسهم في إشباع حاجات طالبيها، وهو عكس ما تم التوصل إليه بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي توصلنا بشأنها إلى أن الاتصال التنظيمي المعتمد في هاته المؤسسات قد ساهم بشكل شبه نسبي في تعزيز ولاء الأطباء مقارنة بما هو مشهود في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العمومي، ويعزى ذلك لكون أن عدم تقبل هذه الأخيرة تأثر أرباحها والمساس بجانبها المادي جعلها تبحث عن سبل تقادي ذلك، والتي توصلت إلى أن التوجه نحو كسب ولاء الأطباء وحسن الاتصال بهم يعتبر الحل الأمثل لتجاوز ذلك.

وكحوصلة للعمل ارتأت الباحثة في نهاية هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي تم صياغتها والتي كانت على النحو التالي:

## خاتمة

أولاً: ماهي الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟

توصلت الباحثة بخصوص هذا التساؤل إلى عدم فعالية الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية لكونها لم تسهم في تعزيز ولاء الأطباء مقارنة بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي أبدت إجابات الأطباء بأنها ساهمت نوعاً ما في تعزيز ولائهم، وتعزى هذه النتيجة المتوصل إليها لأوجه الإختلافات بين القطاعين الصحيين العمومي والخاص التي أوردتها الباحثة في النقاط التالية:

❖ أوجه التشابه ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة يعتمدان على معياري الكفاءة والخبرة كمحددتين أساسيين يتم على أساسهما عملية انتقاء واختيار الأطباء لشغل المناصب الشاغرة.
- كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة يعتمدان على النوعين من الاتصال: الرسمي والغير رسمي، مع تغليبهم استخدام الاتصال الرسمي لما في ذلك من سيطرة على الإشاعات، وإعطاء مصداقية وشرعية للمعلومات المتداولة والمتعلقة بصحة المريض.
- كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس يدعمان روح الفريق ويشجعان الأطباء على أداء العمل بشكل جماعي أو على شكل فرق، لما في ذلك من دور في توفير بعدي التعاون والإيثار قصد تحقيق إنجاز سريع، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تسهم في إشباع وإرضاء حاجة الوافدين على هاته المؤسسات المتمثلة في التمتع بصحة جيدة.

❖ أوجه الإختلاف ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- المؤسسات الإستشفائية العمومية:
  - تتم عملية التوظيف بطريق نظامية عن طريق تنظيم المسابقات.
  - عدم وضوح الأهداف وغموض الدور وتداخل المهام.
  - عدم وجود نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها، نتيجة عدم تعميم استخدام قاعد المعلومات وشبكة الإنترنت على كافة مصالحها وأقسامها الإستشفائية.
  - الإقتصار على استخدام الوسائل التقليدية الشفوية والمكتوبة بالرغم من توفرها على الوسائل الإلكترونية، هذه الأخيرة التي بقي استخدامها محدود لغياب خاصية تعميمها.

## خاتمة

- ضعف الشعور بالمسؤولية لدى الأطباء نتيجة عدم احساسهم بالمكانة المهمة التي يحتلونها في هاته المؤسسات.
- وجود علاقات سيئة يغلب عليها الصراعات مما جعل علاقاتهم تنحصر في العلاقات المهنية التي يقتضيها طبيعة العمل في هذا القطاع.
- المؤسسات الإستشفائية الخاصة:
  - تتم عملية التوظيف عن طريق دراسة الملفات الموضوعة من طرف طالبي الوظيفة.
  - وضوح الأهداف، مع توخي التحديد الواضح للمهام والأدوار.
  - توفر خدمة الإنترنت، إضافة إلى توفر نظام معلومات وقاعدة بيانات متاحة على جميع المصالح والأقسام، الأمر الذي خلق مرونة اتصالية وانعكس على سرعة تدفق المعلومات وتبادلها.
  - وجود تنوع وثراء في الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة، مع التركيز على استخدام الوسائل الإلكترونية في الاتصال والتواصل بما يساعد الأطباء على سرعة اتخاذ القرار الطبي في الوقت المناسب.
  - وجود متابعة من طرف مسيري هاته المؤسسات جعل الأطباء يشعرون بمستوى عال من المسؤولية.
  - وجود علاقات طيبة بين جميع الممارسين الصحيين تمتاز بالمتانة والقوة وامتدادها حتى خارج أوقات الدوام.
- ثانيا: ماهي الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟

توصلت الباحثة فيما يتعلق بهذا التساؤل إلى أن الإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية العمومية لم تسهم في تعزيز ولاء الأطباء مقارنة بالإجراءات والممارسات الاتصالية المعتمدة من طرف مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي أبدت إجابات الأطباء بأنها ساهمت نوعا ما في تعزيز ولائهم، وتعزى هذه النتيجة المتوصل إليها لأوجه الاختلافات بين القطاعين الصحيين العمومي والخاص التي أوردتها الباحثة في النقاط المعروضة أسفله:



## خاتمة

❖ أوجه التشابه ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

- الأطباء في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ليس لديهم رضا عن الأجر المتقاضى خاصة إذا ما قورن مع الأجر الذي يحصل عليه الأطباء في دول أخرى، نظرا لعدم كفايته وقدرته على تغطية متطلباتهم.
- وجود رضا نسبي لدى الأطباء في كلا المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة عن الخدمات الاجتماعية المقدمة، ويعزى ذلك لعدم توفر الخدمات الضرورية التي تشبع حاجاتهم ومتطلباتهم مثل توفير سكن وظيفي، توفير النقل أثناء المداومات...

❖ أوجه الإختلاف ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

### • المؤسسات الإستشفائية العمومية:

- القرارات تتم على مستوى مركزي، وبالتالي الاكتفاء بتمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات الطبية الخاصة بالمرضى فقط دون اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ككل.
- النمط القيادي السائد أوتوقراطي، قائم على أسلوب الأمر.
- يتم الاعتماد على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي الذي يتم بصفة دائمة ومستمرة، والذي يكون متاح لجميع الأطباء، مع التركيز على التدريب الداخلي الذي يتم بالاستعانة بخبرة أطبائها في التأطير، ولكون يساهم في خفض النفقات.
- عدم ملائمة ظروف العمل الفيزيائية والمادية والبيئية، ونقص الإمكانيات والوسائل الطبية التي تسمح بتخفيف العبء على الأطباء، وتأثير عاملي النظافة والسلامة المهنية عليهم.

### • المؤسسات الإستشفائية الخاصة:

- لامركزية القرارات، وبالتالي تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات بعقد اجتماعات دورية يتم فيها تبادل وجهات النظر حول جميع القضايا المتعلقة بالمؤسسة.
- النمط القيادي السائد ديمقراطي، قائم على أسلوب الحوار والمناقشة.
- يتم الاعتماد على التدريب الخارجي متى تقتضي الضرورة ذلك، مع الإقتصار على إحالة فئة معينة، لتجنب الإنفاق ولأن ولائهم لها غير مضمون.
- وجود الظروف الفيزيائية المحفزة والمساعدة على العمل، لتوفرها على بيئة العمل الآمنة، وعلى أحدث الوسائل والمعدات الطبية التي تسمح بتخفيف العبء عن مقدم الخدمة وضمان التشخيص الدقيق لمتلقي هاته الخدمة.

## خاتمة

ثالثاً: ماهي المعوقات الاتصالية التي تؤثر في تعزيز ولاء الأطباء على مستوى المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس؟

توصلت الباحثة فيما يخص هذا التساؤل إلى أن إجابات الأطباء في المؤسسات الإستشفائية بنوعها العمومية والخاصة لم تنفي وجود المعوقات الاتصالية، غير أن إجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية أكدت تأثيرها على ولائهم مقارنة بإجابات الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وتعزى هذه النتيجة المتوصل إليها إلى أوجه الإختلافات بين القطاعين العمومي والخاص التي أوردتهم الباحثة في النقاط التالية:

❖ أوجه الإختلاف ما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس:

### • المؤسسات الإستشفائية العمومية:

- معاناة هاته المؤسسات من المعوقات التنظيمية الناتجة عن تغييب الاتصال واعتباره مجرد نشاط مناسباتي رغم وجود مصلحة خاصة بالاتصال، وعدم إسناد مهام هذه المصلحة إلى مختصين في الاتصال، ناهيك عن كون أن كبر حجم هاته المؤسسات وتنوع مصالحها وتعدد مستوياتها التنظيمية قد ساهم في إفراز هيكل تنظيمي متعدد المستويات نتج عنه بطء في السيرورة الاتصالية وتعذر تدفق المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب نتيجة بعد مراكز القرار عن مراكز التنفيذ.

- معاناة هاته المؤسسات من المعوقات المتعلقة بالوسيلة المعتمدة في الاتصال والمتمثلة في الاستخدام الخاطئ لوسائل الاتصال التي تتوافق مع نوع المضمون والموقف الاتصالي ويعزى ذلك لتغليبها الاعتماد على الوسائل التقليدية وإهمالها للوسائل الأخرى، الأمر الذي أدى إلى صعوبة التواصل وشكل عائقاً أمام وصول المعلومة.

- معاناة هاته المؤسسات من المعوقات الشخصية الناتجة عن إتباع هاته المؤسسات النمط القيادي الأوتوقراطي، ناهيك عن سوء العلاقات وكثرة الصراعات بين الزملاء التي نتج عنها امتناعهم عن مشاركة وتبادل المعلومات، هذه العوامل التي كانت من بين المعوقات الاتصالية التي أثرت على ولائهم الاستمراري في هاته المؤسسات.

### • المؤسسات الإستشفائية الخاصة:

- عدم وجود مصلحة خاصة بالاتصال غير أن مراعاة القائمين على تسييرها لمبدأ عدم تأثر أرباحها جعلها تكون على قدر كبير من التنظيم وإقرار للاتصال، ناهيك على أن صغر حجم

## خاتمة

هاته المؤسسات وقرب مصالحها من بعضها البعض قد ساهم في التأثير على سرعة اتخاذ القرارات.

- الاستخدام السليم لوسائل الاتصال المتاحة التي تتناسب مع مضمون الاتصال ومع سياقاته المختلفة.

- سيادة النمط التشاوري والعلاقات الطيبة بين الزملاء.

وفي الأخير، يمكن القول أنه وفي ظل استفحال ظاهرة هجرة الأطباء كل عام من المؤسسات الصحية الجزائرية بصفة عامة التي يزاولون بها مهامهم وفي ولاية سوق أهراس بصفة خاصة، وهو ما أشارت إليه الكثير من الإحصائيات كان آخرها إحصائيات سنة 2023 التي أشارت إلى أن هناك حوالي 28 ألف طبيب يهاجرون سنويا، منهم 15 ألف يتوجهون نحو فرنسا بسبب التسهيلات القانونية والتحفيزات التي تقدمها لهم<sup>1</sup>، وفي إطار الجدل الذي تم تداوله على لسان العديد من الممارسين الصحيين مؤخرا، وعبر مختلف وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، حول قرار الحكومة الجزائرية الحد من هجرة الأطباء، وإقبالها على وضع خطة تمثل فحواها في وقف وتجميد المصادقة على شهادات الطب وفروعه كجزء من الحل لمواجهة ما وصفته بالهجرة الجماعية للأطباء الجزائريين إلى فرنسا، بحثا عن أجور عالية وظروف جيدة لممارسة المهنة، هذه الأخيرة (فرنسا) التي تشترط نسخة مصادق عليها لشهادة الطبيب الأجنبي شرطا للمشاركة في اختبار يجرى كل عام للتأكد من صحة التكوين العلمي الذي تلقاه الطبيب في بلده، هذا الإجراء الذي يطال المتخرجين حديثا ويمنعهم من التنقل للعمل بالخارج، وهو الأمر الذي أكده "إلياس مرابط" رئيس النقابة الوطنية لممارسي الصحة العمومية عند تصريحه للصحافة قائلا: "بأن الكثير من المتخرجين من كليات الطب حديثا واجهوا رفض وزارة التعليم العالي المصادقة على شهاداتهم رغم أنه لم يصدر أي نص رسمي حسب، يعلن عن هذا الإجراء، والاكتفاء بتطبيقه شفويا"<sup>2</sup>.

### التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نخلص في هذه المرحلة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تمكين هاته المؤسسات ميدان دراستنا

<sup>1</sup> الجزائر .. كيف يمكن وقف هجرة الأطباء إلى الدول الأوروبية؟، التلفزيون العربي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.alaraby.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/15، على الساعة: 14:46.

<sup>2</sup> جدل بعد قرار حكومي بالجزائر يهدف لوقف هجرة الأطباء، صحيفة الشرق الأوسط، مقال منشور على الرابط التالي: <https://nabd.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/24، على الساعة: 22:33.

## خاتمة

من تفعيل الاتصال التنظيمي الذي يمكنها من الحفاظ على كوارها الطبية وتعزيز ولائهم لها وزيادة ارتباطهم بها، وذلك من خلال:

- لا بد على المؤسسات ميدان دراستنا تفعيل نشاط خلية الاتصال أكثر، وإسناد مهامها لمختصين في الاتصال حتى تستطيع أن تقدم خدمات أكثر نفعا لهاته المؤسسات، مع ضرورة تكوين مختلف الممارسين الصحيين في الاتصال وتحسيسهم بأهمية العملية الاتصالية في تحقيق أهداف الطرفين سواء الموظفين أو المؤسسة.
- لا بد على المؤسسات الاستشفائية العمومية الاهتمام بالاتصال الصاعد من خلال تفعيل عقد الاجتماعات واللقاءات بطريقة دورية، وهذا قصد فتح باب الحوار أمامهم لتقديم أفكارهم، ومناقشة انشغالاتهم ومطالبهم وأخذها بعين الاعتبار.
- يجب على المؤسسات الاستشفائية العمومية العمل بمبدأ تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم مزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف في المسائل الروتينية وغير الروتينية المتعلقة بأداء وظائفهم، وكذا حرصها على توضيح أهدافها المستقبلية لهم لزيادة ولائهم لها وجعلهم أكثر استعدادا لتحمل مسؤوليات جديدة.
- ينبغي على كلا المؤسسات الاستشفائية وبالتحديد العمومية أن تقوم بتفعيل وتنويع نظام الحوافز بنوعيه المعنوي والمادي وأن يتسم بالمرونة والديناميكية.
- لا بد على المؤسسات الاستشفائية العمومية بذل مجهودات إضافية في سبيل توفير مناخ تنظيمي محفز وخلق جو عمل مشجع يراعي توفير كل الظروف الفيزيكية والمادية والبيئية.
- يجب على المؤسسات الاستشفائية الخاصة أن تعمل على تمكين جميع الأطباء من فرص التدريب وتجنب حصرها واقتصارها على فئة دون أخرى.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

##### ❖ القرآن الكريم:

1. سورة المائدة.

##### ❖ المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، ط 03، ج 05، دار صادر، بيروت، 1992.
2. أحمد رضا، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958.

##### ❖ الكتب:

1. احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، عمان، 2000.
3. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
4. أحمد البدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
5. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
7. أحمد ستي سيد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
9. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

10. أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أب حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
12. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. أنتوني عدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005.
14. أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هايرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999.
16. إيهاب عبد العظيم مشالي، صعوبات تعلم الرياضيات: تشخيصها وعلاجها بالتعزيز، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
17. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط 1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د.ب.ن، 2014.
18. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
19. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
20. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
21. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
23. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

24. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
25. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
26. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
27. حسن مصدق، النظرية النقدية التواصلية، المركز الثقافي العربي، المغرب، 2005.
28. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
29. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
30. حنان ناصر العدوانى، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغط التنظيمية، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، بيروت، 2015.
31. خضر لطيفة إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
32. الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1995.
33. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
34. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
35. خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
36. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
37. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

38. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
39. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام و الاتصال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
40. رشيدة حمدوش، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
41. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
42. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
43. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار المشرق العربي، عمان، 2006.
44. زيد منير عبوي، فن الاتصال بالإدارة، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
45. سارة زويتى، الاتصال التنظيمي وعلاقته الصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
46. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
47. سامح عبد المطب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
48. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات، مركز الكتاب الجامعي، الجزائر، 2020.
49. سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
50. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.



## قائمة المصادر والمراجع

51. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
52. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، ط 1، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
53. سيد أحمد عزب وآخرون، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزرقية، 2004.
54. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
55. شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
56. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
57. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
58. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
59. صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
60. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
61. طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2001.
62. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
63. طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
64. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

65. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
66. عادل بومجان، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
67. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
68. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
69. عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 1998.
70. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط 1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
71. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليفي، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
72. عبد الغفور مرارقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
73. عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 2007.
74. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
75. عبد الله الطويقري، علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، ط 2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
76. عبد المحيد نشواتي، علم النفس التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
77. عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
78. علي أحمد، الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
79. علي السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

80. علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006.
81. علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
82. علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1989.
83. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1985.
84. علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
85. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2009.
86. عمر أحمد أبو هاشم الشريف آخرين، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
87. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
88. عناية حسن قبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، دار أمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
89. عنتره بن مرزوق آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
90. غسان الطالب، راکز علي محمود الزعاير، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار الياوروزي للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
91. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
92. غني ناصر حسين القرشي، المدخل النظرية لعلم الاجتماع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

93. غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط 2، ديون المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2006.
94. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
95. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار الكتب، لندن، 2019.
96. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
97. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
98. فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
99. فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
100. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، وسائله، نظرياته، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
101. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006.
102. فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، السعودية، 2014.
103. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
104. كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
105. لارامي وفالي، البحث في الاتصال، ترجمة: ميلود سفاري آخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2004.
106. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
107. مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، د.د.ن، د.ب.ن، 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

108. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
109. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
110. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
111. محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018.
112. محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية: القضايا والإستراتيجيات، مطبوعة جامعة، الكويت، 1996.
113. محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
114. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسية والدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
115. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
116. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
117. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
118. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
119. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
120. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
121. مدحت أبو نصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

122. مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
123. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1990.
124. مصطفى صلاح عبد الحميد والنايبة، نجاته عبد الله، الإدارة التربوية: مفهوما، نظرياتها، وسائلها، دار الإمارات العربية للنشر والتوزيع، دبي، 1986.
125. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
126. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
127. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
128. مفيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
129. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
130. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
131. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
132. مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
133. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
134. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015.
135. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في: اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

136. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
137. مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006.
138. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
139. نجم العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار الباروزي لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
140. نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
141. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
142. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
143. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
144. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
145. يمنى عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، ط 1، أطلس للنشر والتوزيع، الجيزة، 2003.

### ❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

2. إبراهيم بن زاوي، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018.
3. أحمد أمين مالكي، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير -BCR-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين -، سطيف2، 2016.
4. أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أمحمد بن عجيلة الأغواط-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.
5. أحمد سيتي سيد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الدرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-، 2017.
6. أسامة محمد علي غريبة، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، أندونيسيا، 2015.
7. أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي، المناخ التنظيمي بجهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2003.
8. آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي -دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
9. أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة -دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي-،



## قائمة المصادر والمراجع

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2014.
10. إباد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
11. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.
12. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
13. بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات، جامعة القدس، فلسطين، 2008.
14. بلقاسم مزبوة، السلطة والرضا الوظيفي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية - البوني أنموذجاً، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009.
15. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

16. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة -SCAEK-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2015.
17. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي- شركة صوفية سوق أهراس (LASA) أنموذجاً-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.
18. الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012.
19. حياة بلطرش، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخضرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2020.
20. خالد نايلي، واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة3، 2018.
21. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نائلس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوصية، فلسطين، 2005.
22. رفيقة عيساني، مسؤولية الأطباء في المرافق الإستشفائية العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

23. زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
24. زينب حدر، توزيع السلطة وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر -باتنة 1، 2019.
25. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2019.
26. سالم حوة، الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
27. سليمة العمري، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، 2019.
28. سماعين بن درف، الاحترق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى الممرضين -دراسة إحصائية عيادية ببعض مصالح مؤسسات الصحة العمومية لولاية مستغانم-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس العيادي، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد- وهران 2، 2020.
29. سهام بولعراس، إستراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقارنة الجندر بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

30. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
31. شريفة جنان، عقود العمل ودورها في إشباع حادات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو - دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية بمدينة بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
32. صابرين مراد نمر أبز جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي-دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية . غزة، 2010.
33. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009.
34. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
35. الطاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
36. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

37. طهيرة عواج، تحليل علاقات العمل للأطباء من منظور المدخل الإستراتيجي -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، 2019.
38. عادل قادري، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق (GRTGE)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
39. عبد الحكيم جربي، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018.
40. عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعريج-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014.
41. عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2، 2019.
42. عبد القادر محيي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية في صندوق الضمان الاجتماعي -وكالة الحلفة أنونجا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

43. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف C.P.G عين السمارة- قسنطينة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
44. علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الحلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016.
45. علي سنوسي، تسيير الخدمات الصحية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر أفاق 2010، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.
46. عمر محمد دره، إستراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.
47. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.
48. غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية- المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
49. فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي-دراسة ميدانية بجامع فرحات عباس-سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

50. فريد عشوش، أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010.
51. فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار-دراسة ميدانية بمصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة 2009.
52. كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون-دراسة حالة ملبنة الحضنة 2010/2011-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012.
53. ماجد المعاينة، أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمية الرشيدة: دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية عمان، 2013.
54. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015.
55. محمد الشريف شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
56. محمد الهادي عوين، أنماط الاتصال الصفي اللفظي لدى معلمي التعليم الابتدائي-دراسة ميدانية لعينة مدارس بولاية ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009.
57. محمد الهلة، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الجزائر-دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

## قائمة المصادر والمراجع

- التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، 2017.
58. محمد أمين مالكي، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطفى 2، 2016.
59. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
60. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
61. محمد عبد الكريم عرايبية، الاتصال الحداثي في المؤسسات الجزائرية - التقنيات والآليات - مؤسسة موبيليس أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الشريف مساعدي، 2020.
62. محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيقي-دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
63. محمد هرماس، متطلبات الموارد البشرية لجودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021.
64. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس بغرور خنشلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم



## قائمة المصادر والمراجع

- الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
65. مريم شريط، أخلاقيات المهنة الطبية بين التمثل والممارسة -دراسة ميدانية بمستشفى عبد القادر محاد بالحلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة، 2021.
66. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.
67. منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013.
68. منى بن عون، مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة حالة أرسيلور متال تيسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.
69. منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز-دراسة ميدانية بالمديرية الجمهورية لنقل الكهرباء سونلغاز-عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
70. مهدي هامل، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري للعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009.
71. موسى خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال في

## قائمة المصادر والمراجع

- المنظمات، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
72. هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، 2013.
73. هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي -وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
74. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013.
75. وفاء سلطاني، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016.
76. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
77. وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي -دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجاً-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص اتظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.

### ❖ المقالات العلمية:

1. إبراهيم بلحمير، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 04، العدد 01، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

2. أحمد زين الدين زقادي، ناصر قاسيمي، استخدامات مبادئ العلاقات العامة بالمصحات الخاصة - دراسة ميدانية بولاية برج بوعريج -، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 09، العدد 01، 2022.
3. أحمد ضيف، التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
4. أحمد مداس، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، المجلد 04، العدد 01، 2016.
5. إلهام يحياوي، مريم يحياوي، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 17، 2007.
6. الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، 2014.
7. إيمان آيت مهدي، الاتصال المؤسسي وتعزيز مفهوم الثقافة الإلكتروني-تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، 2021.
8. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، المجلد 13، العدد 13، 2013.
9. بركة بلاغماس، خالد زحزاح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016.
10. برهوم أديب، علي كنانة، أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس-، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 05، 2017.
11. بشرى عبد الحسين، العلاقات الاجتماعية النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو العمل لدى موظفي جامعة بغداد، مجلة العلوم النفسية، المجلد 2016، العدد 22، 2016.
12. بلال ساسي، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 06، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

13. حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01، العدد 08، 2016.
14. الحسن محمد المغيدي، أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهربي وبلانشرد، ونظرية الدوافع لهزبورغ)، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد 09، 1996.
15. حنيفة بن ربيع، عبد الرحيم رحمي، نظام الحوافز المادية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2020.
16. حياة بلطرش، أحمد جميل، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019.
17. خالد دحية، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، 2021.
18. خالد زحزاح، بيئة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 11، 2018.
19. خالد قاشي، رابح دارم، أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، 2018.
20. خالد قاشي، رابح دارم، أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، 2018.
21. خديجة عبادو، محمد الساسي الشايب، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 18، 2015.
22. خديجة عرباوي، أزمة التسيير في المؤسسات الصحية الجزائرية، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 02، 2018.
23. خلود كلاش، سميحة بوحفص، بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01، 2022.

## قائمة المصادر والمراجع

24. خليفة بن ربيع، عبد الرحيم رحمي، نظام الحوافز المادية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2020.
25. خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية، المجلد 30، العدد 120، 2019.
26. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.
27. رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، 2015.
28. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 09، 2013.
29. الزهرة مولاي علي، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016.
30. سارة زرقوط، دور أخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2021.
31. سحر محمد بدوي، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد 07، العدد 02، 2010.
32. سعاد سراي، البراديجم في علوم الإعلام والاتصال بين الضرورة المنهجية والصعوبات البحثية الإجرائية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 28، 2018.
33. سعيده رحمانية، وضعية الصحة والخدمات الصحية في الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 11، العدد 01، 2015.
34. سفيان بوصالح، عبد الناصر بوثلجة، دور قطاع الخدمات في التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2015.
35. سليم العايب، دور الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 04، العدد 02، د.س.

## قائمة المصادر والمراجع

36. سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011.
37. سليمة بلخيري وآخرون، المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد الاقتصادي 36، 2018.
38. سميرة علون، فيصل فراحي، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، المجلد 10، العدد 02، 2018.
39. سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة - الأنماط والأسس-، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، 2023.
40. شهرزاد مناصر، حاحة عبد العالي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، 2019.
41. شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة الباحث، المجلد 14، العدد 14، 2014.
42. شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، 2017.
43. صباح نصرابي، إستراتيجيات مواجهة الضغط النفسي المهني لدى الأطباء المناوبين ليلا - دراسة وصفية تحليلية بمستشفى قايس خنشلة-، مجلة الحقيقة، المجلد 14، العدد 01، 2015.
44. صفاء محمد صلاح الدين، تأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين بالمنظمات الحكومية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد 2021، العدد 59، 2021.
45. صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2015.
46. الطاهر علي الطاهر، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دننا العلوم والتكنولوجيا، العدد 02، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

47. الطاهر غراز، مقاربة سوسيوولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 08، العدد 15، 2018.
48. عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 03، العدد 03، 2013.
49. عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، 2018.
50. عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية - آفاق وتحديات-، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2020.
51. عبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 02، العدد 12، 2017.
52. عبد القادر بن برطال وآخرون، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017.
53. عبد القادر محيي، الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2016.
54. عبد الله بن مسعود الطويرقي، مناهج البحث التفسيرية في دراسات الاتصال التنظيمي، حوليات كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 18، 1995.
55. عبد الله عمر العتيبي، مطلق عشوي العنزي، إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 01، 2021.
56. عبد الله موهوب، مراد خلاصي، ظروف العمل ومعاونة القابلات في العمل: دراسة ميدانية بمستشفيات قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، 2021.
57. عبد المالك مجادبة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية - الولاء التنظيمي أنموذج، مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، 2018.
58. علي بولبدوي، يحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

59. عمر قديس جميل، سامر نسيان أحمد، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية -دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019.
60. العيد عماد، نور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، 2016.
61. عيسات سومية، الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية في إدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016.
62. فاطمة عطاء الله، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 15، 2017.
63. فاطمة عطاء الله، حسين عبد اللاوي، أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2017، العدد 09، 2017.
64. فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة -مغنية-، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 01، العدد 01، 2017.
65. فائق جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010.
66. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، د.س.
67. فريدة زيني، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 05، العدد 08، 2012.
68. كريم شويمات، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2013.



## قائمة المصادر والمراجع

69. كمال برباوي، عبد القادر خليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار-، مجلة الباحث، المجلد 16، العدد 16، 2016.
70. كمال مولوج، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2015.
71. لامية سواليمة، منصف بن خديجة، دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018.
72. محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، المجلد 01، العدد 01، 2018.
73. محمد بوبقيرة، دور حلقات السيطرة النوعية في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 08، 2013.
74. محمد خثير وآخرون، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض، مجلة الباحث، المجلد 17، العدد 17، 2017.
75. محمد زحاف، الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، المجلد 13، العدد 13، 2016.
76. محمد شومان، عولمة الإعلام ومستقبل النظام الإعلامي العربي، مجلة عالم الفكر، المجلد 28، العدد 02، 1999.
77. محمد عبد المنعم بريش، أثر الرقمنة على حوكمة المرفق الصحي الجزائري ودورها في مواجهة الأزمات من المنظور القانوني (أزمة كوفيد 19 أنموذجا)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، 2021.
78. محمد غربي، إبراهيم قلاوز، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 03، العدد 18، 2016.
79. محمد فاتح أحمد الحنيطي، واقع المناخ التنظيمي في الدامعة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة الحقيقة، المجلد 03، العدد 02، د.س.

## قائمة المصادر والمراجع

80. محمد لطفي ترمول، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020.
81. محمد هرماس، ميلود بكاي، دور التكوين الشبه طبي في تحقيق جودة الخدمات الصحية في الجزائر، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، 2019.
82. مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية-، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 03، العدد 36، 2016.
83. مريم بتول فضيل، تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية -دراسة ميدانية لعينة من الأطباء العاملين بمستشفى المجاهد محاد عبد القادر بالحلفة-، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 02، 2020.
84. مصطفى دراسه، بلقاسم شبيلي، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 03، العدد 02، 2020.
85. مفتاح محمد عمار، فتحي إبراهيم كسكاس، التحفيز و دوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة، مجلة الأستاذ، المجلد 01، العدد 06، 2014.
86. مليكة بلعابد، لطفي دنبري، مصادر الإجهاد المهني لدى الممرضين -دراسة ميدانية بمتشفى محمد بوضياف بأم البواقي، مجلة البحوث والرسات الإنسانية، المجلد 13، العدد 01، 2019.
87. منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 04، العدد 06، 2014.
88. منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 03، 2017.
89. مهدية هامل، دور الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة العمومية وترشيدها بالإدارة المحلية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 03، 2020.
90. نبيلة بوخبزة، الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 07، العدد 16، 1997.
91. نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل إستراتيجي)، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2012، العدد 203، 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

92. نسيمة حدوني، أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - من منظور الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة أفاق العلوم، المجلد 02، العدد 08، 2017.
93. نوال الأحوال، زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، 2020.
94. نوال لزرقي وآخرون، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز معسكر-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2017.
95. نور الدين عسلي، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، المجلد 06، العدد 03، د.س.
96. نور الدين نوري دودو، فتيحة قاسمي، ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقافة التنظيمية من جانب الاتصال داخل المؤسسة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 18، 2020.
97. نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، 2021.
98. ياسين مسيلي، الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس قسنطينة-، مجلة المعيار، المجلد 23، العدد 48، 2019.
99. يوسف بومشعل، فعالية استراتيجيات الاتصال الحداثي في تعزيز سمعة المؤسسة، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 59، 2021.
100. يوسف سيفي، الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 09، العدد 02، 2020.
101. يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ القوانين والمراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 12 رجب عام 1434 هـ الموافق لـ 22 مايو 2013 م.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادر بتاريخ 04 رمضان 1398 هـ الموافق لـ 08 يوليو 1978 م.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006 م.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المادة 74 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ بتاريخ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 2006.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، 12 ذو الحجة عام 1430 هـ الموافق لـ 29 نوفمبر سنة 2009 م.

### ❖ المواقع الإلكترونية:

1. أحمد السيد كردى، نظريات التحفيز، مقال منشور على الرابط التالي: <http://Kenanaonline.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/09/14، على الساعة 10:45.
2. استقالة جماعة لفرق الطبي لمصلحة جراحة الكلى والمسالك البولية، صفية ايبارودان، النهار ONLINE، تيزي وزو..، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.ennaharonline.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/06/05، على الساعة 18:37.
3. إضراب الأطباء المقيمين...أطول احتجاج في تاريخ الجزائر بدون أفق للتسوية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.aa.com.tr> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/06/20، على الساعة 12:26.
4. الالتزام التنظيمي، فصل نظري منشور على الرابط التالي: <https://archives.univ-biskra.dz> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/21، على الساعة 19:05.

## قائمة المصادر والمراجع

5. بحث حول مكونات إستراتيجية الاتصال، مدونة علوم الإعلام والاتصال، مقال منشور على الرابط التالي: <https://salah93950.blogspot.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/18، على الساعة 16:22.
6. تحديات تواجه "الصحة" بالجزائر وإرادة سياسية للارتقاء، تقرير منشور على الرابط التالي: <https://www.aa.com.tr>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/11/10، على الساعة 16:55.
7. التركيبة السكانية في الجزائر، ويكيبيديا، إحصائيات منشورة على الرابط التالي: <https://ar.m.wikipedia.org>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2023/09/25، على الساعة: 15:18.
8. تعريف الطب لغة واصطلاحا، اقرأ- السوق المفتوح، منشور على الرابط التالي: <https://eead.opensooq.com>، بتاريخ: 2022/06/15، على الساعة: 17:30.
9. تعريف الطب لغة واصطلاحا، اقرأ- السوق المفتوح، منشور على الرابط التالي: <https://eead.opensooq.com>، بتاريخ: 2022/06/15، على الساعة: 17:30.
10. تعريف ومعنى الطبيب في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، قاموس منشور على الرابط التالي: <https://www.almaany.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/03/16، على الساعة: 14:37.
11. تعريف ومعنى الطبيب في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، قاموس منشور على الرابط التالي: <https://www.almaany.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/03/16، على الساعة: 14:37.
12. تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع، المعاني الجامع، معجم منشور على الرابط التالي: <https://www.almaany.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/03/29، على الساعة: 14:56.
13. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الانتماء التنظيمي، بصائر المعرفة، مقال منشور على الرابط التالي: <https://criterion.blogspot.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/02/12، على الساعة 17:39.
14. جدل بعد قرار حكومي بالجزائر يهدف لوقف هجرة الأطباء، صحيفة الشرق الأوسط، مقال منشور على الرابط التالي: <https://nabd.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/24، على الساعة: 22:33.

## قائمة المصادر والمراجع

15. الجزائر: النساء يشكلن نصف القوى العاملة في قطاعات عدة، مقال منشور بتاريخ: 2022/07/30 على الرابط التالي: <https://www.alaraby.co.uk> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/10/01، على الساعة: 16:16.
16. حسان حويشة، الأطباء الجزائريون في فرنسا يتقاضون نصف أجور الأوروبيين، مقال منشور بتاريخ: 2018/12/12، على الرابط التالي: <https://www.echoroukonline.com> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/02/20، على الساعة: 12:18.
17. حيدر شاکر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، 2013، ص 311، مقال منشور على الرابط التالي: [https://drive.google.com/file/d/1BN\\_XBaK1iKOZ25rgpUskp2HSJ1S32Lqi/view](https://drive.google.com/file/d/1BN_XBaK1iKOZ25rgpUskp2HSJ1S32Lqi/view) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/04/01، على الساعة: 21:38.
18. ديموغرافيا: عدد السكان المقيمين في الجزائر، <https://www.aps.dz> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/10/15، على الساعة 19:12.
19. رقمنة قطاع الصحة ضرورة يفرضها الواقع، وكالة الأنباء الجزائرية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.aps.dz> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/03/15، على الساعة: 20:15.
20. زين الدين بن لوصيف، تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، منتديات ستار تايمز، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.sttartimes.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/31، على الساعة: 13:29.
21. سأكافح من أجل رفع أجوركم الزهيدة، جزائرس، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.djazairess.com> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/04/09، على الساعة: 12:28.
22. سعد العنزي، مؤيد الساعدي، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.researchgate.net/publication/320843266> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/30، على الساعة 12:40.

## قائمة المصادر والمراجع

23. سوق أهراس/ أثناء زيارة مفاجئة لمستشفى كعرار السبتى والى الولاية بيدي استياءه  
ويطلب فتح تحقيق في تعطل جهاز السكانير، الشروق اليوم، مقال منشور على الرابط التالي:  
<https://elcharkelyoum.dz> ، بتاريخ: 2022/07/01، تم الإطلاع عليه بتاريخ:  
2023/06/12، على الساعة: 17:18.
24. طارق السويدان، خماسية الولاء، مقال منشور على الرابط التالي:  
<https://hrdiscussion.com> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/23، على الساعة  
18:48.
25. عبد الحميد بن النية عبد الاله بوشبور، نظريات الاتصال التنظيمي، مقال منشور على الرابط  
التالي: <https://www.ahewar.org> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/05/25، على الساعة  
19:51
26. عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات  
داخل المؤسسة، ص 10، مقال منشور على الرابط التالي: [https://iefpedia.com/arab/wp-](https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads)  
[content/uploads](https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/02/12، على الساعة: 10:00.
27. عثمان بن صالح العامر، مفهوم المواطنة وعلاقتها بالانتماء، مقال منشور على الرابط  
التالي: <http://alhiwartoday.net> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/19، على الساعة  
16:48.
28. عدد سكان الجزائر اليوم، إحصائيات منشورة على الرابط التالي:  
<https://populationtoday.com>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2023/09/25، على الساعة:  
15:27.
29. فهد العيلي، تحديات الولاء المؤسسي، صحيفة الاقتصادية، 2019/05/20، مقال منشور  
على الرابط التالي: <https://www.aleqt.com> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/3، على  
الساعة 13:17.
30. قالوا عن الاتصال المؤسسي، جزايرس، مقال منشور على الرابط التالي:  
<https://www.djazairress.com/djazairnews/56892>، أطلع عليه بتاريخ:  
2021/11/26، على الساعة 14:55.

## قائمة المصادر والمراجع

31. لى منصور، دور الاتصال المؤسسي الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.maannnews.net>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/01/01، على الساعة: 12:30.
32. ما هو الولاء التنظيمي؟ وكيف يمكن تعزيزه؟، رائد الأعمال العربي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://the-arabic-entrepreneur.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/06، على الساعة: 11:59.
33. محمد أحمد إسماعيل، مفهوم الولاء التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال منشور بتاريخ: 2015/02/14، على الساعة 14:04، مقال منشور على الرابط التالي: <http://hrdiscussion.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/27، على الساعة 10:19.
34. محمد سخري، النظرية البنائية الوظيفية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.politics-dz.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/06، على الساعة 13:11.
35. محمد علال، مئات الأطباء يستعدون لمغادرة الجزائر.. ما القصة؟، سكاى نيوز عربية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.skynewsarabia.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/02/20، على الساعة 15:03.
36. معنى الإداري، عربي عربي، معجم منشور على الرابط التالي: <https://www.arabdct.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/29، على الساعة: 15:18.
37. مفهوم الالتزام التنظيمي في بيئة العمل، مدونة المناهج السعودية، مقال منشور على الرابط التالي: <https://eduschool40.blog>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/21، على الساعة 20:12.
38. مكونات إستراتيجية الاتصال، مدونة علوم الإعلام والاتصال، مقال منشور على الرابط التالي: <https://salah93950.plogspot.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/10، على الساعة 10:54.



## قائمة المصادر والمراجع

39. المناخ التنظيمي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://cte.univ-setif2.dz> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/01/01، على الساعة: 19:48.
40. مئات الأطباء يستعدون لمغادرة الجزائر.. ما القصة؟، عربية sky news، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.skynewsarabia.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/02/12، على الساعة: 11:45.
41. هجرة أطباء لا تتوقف، نسخ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.scidev.net>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/01، على الساعة: 22:00.
42. ولاية سوق أهراس اعتمدت "نموذجاً ناجحاً" للرقمنة في قطاع الصحة، الموعد اليومي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://elmaouid.dz>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/05/11، على الساعة: 11:38.
43. ولاية سوق أهراس، ويكيبيديا، مقال منشور على الرابط التالي: <https://ar.m.wikipedia.org> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/01، على الساعة: 11:10.

### ❖ الملتقيات والمؤتمرات:

1. المناخ التنظيمي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://cte.univ-setif2.dz> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/01/01، على الساعة: 19:48.
2. موسى بخاشة وآخرون، دور نظام المعلومات في الرفع من كفاءة التسيير -دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف-، مداخلة منشورة على الرابط التالي: <https://dspace.univ-guelma.dz> ، تم الإطلاع عليها بتاريخ 2023/02/01، على الساعة: 12:14.
3. هجرة أطباء لا تتوقف، نسخ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.scidev.net>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/01، على الساعة: 22:00.

## قائمة المصادر والمراجع

4. ولاية سوق أهراس اعتمدت "نموذجا ناجحا" للرقمنة في قطاع الصحة، الموعد اليومي، مقال منشور على الرابط التالي: <https://elmaouid.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/05/11، على الساعة: 11:38.
5. ولاية سوق أهراس، ويكيبيديا، مقال منشور على الرابط التالي: <https://ar.m.wikipedia.org>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/12/01، على الساعة: 11:10.
6. وليد حسيني، القيم الجديدة للاتصال العمومي في المرفق الإلكتروني، الملتقى الدولي الأول الموسوم بعنوان النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، مقال منشور على الرابط التالي: [http://dspace.univ-  
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10510](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10510)، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/05، على الساعة 16:52.

### ❖ المحاضرات:

1. أمال نواري، محاضرة في مقياس إستراتيجيات الاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة محمد الشريف مساعديّة -سوق أهراس-، 2014.
2. أمينة بن زرارة، محاضرة مقدمة في مقياس إستراتيجيات الاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة قلمة، 2021، منشورة على الرابط التالي: <https://dspace.univ-guelma.dz>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2022/05/03، على الساعة 20:45.
3. رقية معافة، محاضرة مقدمة في مقياس مدارس ومناهج، سنة أولى علوم اجتماعية، شعبة العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2022.
4. سمية بن دحو، محاضرة في مقياس الاتصال التنظيمي، ماستر1، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2020/2019، منشورة على الرابط التالي: <https://elearn.univ-oran.dz>، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2022/01/12، على الساعة 15:15.

## قائمة المصادر والمراجع

5. الطيب صيد، محاضرة مقدمة في مقياس ابستيمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، ماستر 1، تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، 2015.
6. عائشة بن عاشور، محاضرة مقدمة في مقياس نظرية التنظيم والتسيير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، منشورة على الرابط التالي: <https://elearn.univ-tlemcen.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ، 2021/05/18، على الساعة: 22:45.

### ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

#### ❖ Les Ouvrages:

1. Eisenberg, E. M, Goodall, H. L & Trethewey, A, **Organizational communication: Balancing creativity and containt**, Boston, Bedford/St. Martin's, 2009.
2. F.Frederick Reichheld , Michel le Séac'h, **L'effet loyauté: réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires**, Dunod, Paris, 1996.
3. George Cheny, Steve May and Debashish Munshi, **The Handbook Of Communication Ethics**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York, 2011.
4. James Lincoln, Bernadette Doerr, **Cultural Effects on Employee Loyalty in Japan and USA Individual or Organization Level**, IRLE WORKING PAPER, California, Berkeley University.
5. Jean Mark decaudin, **la communication Marketing concepts, techniques, stratégies**, paris, 1995.
6. Katherne Miller, **Organizational Communication: Approaches and Processes**, Wadsworth cengage learning, boston, 2012.
7. Libert Therry, et d'autres, **La Communication Corporate**, Ed 2, Dunod, 2016.
8. Maxwell Mccombs, D show, **agenda setting and the polical process**, in the emergency of politicalessus, Ed shawand Mccombs, 1977.
9. McLuhan Marshall, Waston wilfred, **Du Cliché A L'archétype: la foire du sens**, Hurtubise-HMH, Montréal-Paris, 1973.
10. Michel kalika, **Management et TIC-5ans de e-management dans les entreprises**, Edition Liaisons, paris, 2006.

11. Pierre Gregory, Jean Mark Lillieu, Marketing, Publicité, bordomme, 1994.
12. Shockley Zalabak, Pamela, fundamentals of organizational communication : Knowledge, sensitivity, skills, values, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Ninth edition, United States of America, 2015.

❖ **Les Thèses:**

1. Anne Mauren Syallow, The rôle of organizational communication on employee jobsatisfaction in telecommunication industry in kenya, Thesis submitted in partial fulfilment for the award of doctor of philosophy in mass communication, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2018.
2. Eturk et al, Promoting of Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perveived Managérial Fairness, METU Studies in Develepment, 2004.

❖ **Les Article:**

1. Joann Keyton, Communication in Organizations, Département of communication, article in annual review of organizational psychology and organizational behavior, march 2017.
2. Rachad Al-Saed, Al-Hareth Hussein, Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment on Jordanian Fontline Employees of Arabic Bank, European Scientific Journal, Vol 15, No 10, 2019.

❖ **Les Site Web:**

1. Bernadette Watson, John Gardner, Organizational Communication: Challenges for the New Century, article publié au lien suivant: <https://www.researchgate.net/publication/227690994>, consulté le: 02/08/2021, a 11:33 h.
2. Bertrand Parent, Une approche du champ de la communication organisationnelle aux états-Unis, Communication et organisation (En ligne); article publié au lien suivant <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958>, consulté le: 28/07/2021, a 19 :00.
3. Construire Une Stratégie De Communication, article publié au lien suivant: <https://dance4life.com>, consulté le: 12/01/2022, a 12:30h.

4. Jason S. Wrench, **An Introduction to Organizational Communication**, p 90-p 93, livre publié au lien suivant: <https://uilis.usk.ac.id>, consulté le: 06/10/2021, a 11:51.
5. Radhika Kapur, **Organizational Communication**, article publié au lien suivant: <https://www.researchgate.net>, consulté le: 11/07/2021, a 20:00 h.

❖ **Les Séminaire:**

1. Ministère de la santé, **Séminaire sur le développement d'un système national de santé**, expérience algérienne, Alger, 1994.

## الملاحق

الملحق رقم (01): التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "كعرار السبتى" ولاية سوق أهراس.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

أسس المستشفى الجهوي كما كان يسمى سابقا ومنذ أزيد من قرن وثلاثون سنة 1872 أي وقت الاستعمار، وكان وقتها يضم مصالح الجراحة والطب العام ثم أصبح بعد ذلك يضم مصلحة الجراحة والاستعجالات، وقد كان يعتبر من أهم المؤسسات الصحية للقطاع الصحي سابقا ومقر إدارته.

أما عن موقع المؤسسة، فهي تقع في الشمال الشرقي لولاية سوق أهراس وبالتحديد بطريق تونس، يحدها شمالا بلدية أولاد إدريس، وغربا المشروحة والحناشنة، وجنوبا بلدية الزعرورية والتيفاش، أما من الشرق فيحدها ويلان، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 07 هكتارات، افتتح عام 1880 يحتوي على 34 قاعة علاج، في حين قدر عدد المراكز الصحية بـ 06 مراكز.

تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية بتقديم خدمات علاجية تمتاز بميزتين أساسيتين هما: الديمومة والمساواة، وذلك لأن خدماتها مجانية وأحيانا تكون رمزية، فالمستشفى لا يفرق بين الغني والفقير، ولا بين الكبير والصغير، حيث أنه يقوم بتقديم خدمات على مدار 7/7 أيام و24/24 ساعة، كما أنه يقدم برامج تحسيسية خاصة على مستوى الأرياف والمناطق المعزولة، ذلك لتجنب الأمراض المتقلبة عبر المياه أو الحيوانات مثلا هذا كله من أجل ضمان صحة المواطن.

انبثقت المؤسسة العمومية الإستشفائية "المستشفى القديم" سوق أهراس عن تقسيم جديد للخارطة لسنة 2008، وأنشأت في نفس السنة بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 في 19/07/2007 وهي مؤسسة ذات طابع إداري تقدم خدمات إستشفائية وغير إستشفائية، تختص بالجراحة أساسا، إضافة إلى مصالح الأمومة والطفولة، وجناح الاستعجالات، ناهيك عن مصالح أخرى تدعم هذه المصالح.

### ثانياً: أهداف المؤسسة ووظائفها

تتمثل أهداف ووظائف هذه المؤسسة فيما يلي:

- تقديم خدمات طبية على مدار الأسبوع 7 أيام/7 أيام ولمدة 24س/24س.

## الملاحق

- تقديم خدمات الإستشفاء للمرضى من خلال إبقاء المريض لمدة يحددها له الطبيب من أجل إخضاعه لرقابة الطبية المستمرة.
- مجانية العلاج وتقديم الأدوية للمرضى غير المتمكنين من دفع مستحقات الفحص.
- تسخير جميع الوسائل المادية والبشرية الكفيلة بضمان السير الحسن لاستقبال المرضى.

### ثالثاً: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية والأقسام الموجودة فيها

#### 1. مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية:

- تتولى هذه المؤسسة القيام بالعديد من المهام التي من بينها:
- التكفل بصفة متكاملة، ومتسلسلة بالحاجات الصحية.
  - السهر على تقديم الإسعافات وضمان الصحة للمواطنين، ومكافحة الآفات الاجتماعية.
  - توفير مختلف الخدمات الطبية التي تضمن توفير الرعاية الصحية اللائقة.
  - ضمان العلاجات المتعلقة بالصحة التناسلية، والتخطيط العائلي.
  - السعي إلى تطبيق البرامج الوطنية، والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
  - المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية، وتحسين مستواهم الوظيفي.

#### 2. الأقسام الموجودة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية:

- الاستعجالات الطبية والجراحية.
- قسم الطب العام خاص بالنساء والرجال.
- قسم الطب الداخلي خاص بالرجال والنساء.
- قسم جراحة العيون.
- قسم جراحة الأعصاب.
- قسم الأمراض المعدية.
- قسم الأشعة والسكانير.
- المخبر.
- الصيدلة.

## الملاحق

### ثالثاً: مصالح المؤسسة ومهامها

تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية على عدة مصالح وفروع نذكر منها:

#### 1. المصالح الإدارية: تتكون من المديرية العامة وثلاث مديريات فرعية:

- أ. المديرية العامة: وهي التي تسهر على كل المصالح الصحية للمستشفى من ناحية حفظ الوثائق، المستندات، الصادر، والوارد، كما تقوم بتسيير كل شؤون القطاع الصحي هذا كله تحت إشراف المدير العام وتتكون هذه الأخيرة من مديريات فرعية كالتالي:
- ب. المديرية الفرعية للوسائل المادية والمالية: تركز على المجال الاقتصادي للمؤسسة، حيث تختص بالميزانية العامة للمؤسسة كميزانية الصيانة والمطبخ... إلخ، كما تسهر على تمويل القطاع من الناحية المادية (الشؤون المالية)، والمسؤولية عن تمويل كل ما يخص القطاع من مستلزمات وتتمثل مهامها في:

- استقبال وتخزين المواد الاستهلاكية ومختلف البضائع، وتوزيع هذه البضائع على المصالح المعنية.
- تجديد الدفاتر والسجلات القانونية والإبلاغ الدوري لجميع الهياكل ومدير المؤسسة على نتائج الميزانية.

#### ت. المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: وهي التي تسهر على سير شؤون المصالح الصحية عبر كل البلديات وتتمثل مهامها في:

- المراقبة المستمرة لجميع البلديات وتمويلها بالأدوية ووسائل النظافة.
  - إدارة شؤون المستشفى، مثل كميات الوسائل المستخدمة في الصحة من آلات وأجهزة.
- ث. المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية: تسهر على تسيير شؤون المستخدمين والموارد البشرية طبقاً للتعظيم المعمول به، كما تختص بعدد المستخدمين في المستشفى من عمال عاديين وأطباء، وإداريين، وتتمثل مهامه في:

- تسيير كل المصالح الخاصة بالعمال والعمل.
- العمل على حل النزاعات وتسويتها.

#### 2. المصالح الإستشفائية: وهي كالاتي:

- أ. مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية: وهي مصلحة من بين مختلف المصالح الاستشفائية المتعددة والمختلفة التخصصات، وهي تعتبر بوابة لجميع المصالح، حيث من خلالها يتم توجيه مختلف



## الملاحق

المرضى انطلاقاً منها مختلف المصالح بعد التشخيص، وتتكفل مصلحة الاستعدادات بكل المرضى في حالة استعجالية دون استثناء وتوجيههم إلى المصالح المعنية وبعض الحالات يتم التكفل فيها بالمرضى سواء من الناحية الطبية الجراحية، ويتم خروجهم في نفس اليوم.

ب. **مصلحة المخبر (التحاليل الطبية):** يتجه المواطن بوصفة تحمل أنواع التحاليل التي تخص المريض، وهناك أي في المخبر من يحقن المريض وينزع له الدم ويؤخذ إلى الأجهزة الخاصة بالتحاليل المطلوبة.

ت. **بنك الدم:** وهي مصلحة خاصة بالتبرع بالدم من طرف المواطنين للمرضى المحتاجين والمصابين بأمراض خطيرة تحتاج للتحاليل، وبعد ذلك يتم أخذ عينات من الدم المتبرع به إلى مصلحة المخابر لمراقبته من الأمراض المعدية.

ث. **مصلحة الجراحة العامة:** تختص هذه المصلحة بمرضى ما قبل الجراحة العامة وتنقسم إلى قسمين: قسم جراحة النساء، وقسم جراحة الرجال، وتضم هذه المصلحة عدة أخصائيين في هذا المجال منهم: أطباء جراحة الأطفال، جراحة العظام، أمراض الكلى، والحروق...

ج. **مصلحة الإنعاش الجراحي ما بعد العمليات:** وهي الوحدة التي تتكفل بالمريض بعد خروجه من غرفة العمليات، حيث يتم تمييزه المريض وإخراج المواد التخديرية ومعالجة الجرح، وكذا الاستفادة من بعض المواد الصيدلانية مثل: المضادات الحيوية، مواد ضد تخثر الدم وضد الأوجاع إلى أن يسترجع المريض شبه حالته الطبيعية لتصبح وظائفه الحيوية معتدلة.

ح. **مصلحة الإنعاش الجراحي الاستعجالي:** وهي الوحدة المكملة لغرفة العمليات الاستعجالية، حيث يتم فيها التكفل بالمريض من بعد العملية إلى التحسين التام أو التوجه إلى مصلحة الجراحة العامة.

خ. **مصلحة العيون:** وهي مصلحة تختص في جراحة العيون وتعمل هذه المصلحة أيضاً بإجراء النظارات للمرضى.

د. **مصلحة جراحة الأنف والحنجرة:** مصلحة تختص في جراحة الأنف والأذن والحنجرة، حيث يقوم الأطباء القائمين على هذه المصلحة بمعاينة المرضى المصابين بعدة أمراض منها اللوزتين... إما أن يكون العلاج بالدواء أو العملية الجراحية.

ذ. **مصلحة جراحة الأسنان:** إن مصلحة طب الأسنان تعتبر اختصاص طب الأسنان، حيث أن أي مريض يلتحق بهذه المصلحة يفحص بطريقة دقيقة حتى يتسنى للطبيب أن يقرر إذا كان التدخل بالعلاج أو النزاع أو الترميم.

## الملاحق

ر. **مصلحة التوليد وأمراض النساء:** وهي مصلحة تختص بكل ما يتعلق بالحمل والأمراض النساء وتنقسم بدورها إلى أقسام:

• **مصلحة أمراض النساء:** تختص بالعمليات القيصرية وأمراض الجهاز التناسلي، وكذلك تختص بعمليات الإجهاض وحالات الاغتصاب.

• **مصلحة الولادة:** تحتوي على 14 قاعة ولادة، مهمتها توليد النساء بطريقة عادية.

• **مصلحة ما بعد الولادة:** تختص بالأطفال حديثي الولادة من 01 إلى 30 يوم، تقوم هذه المصلحة بعلاج الأطفال الذين أصيبوا بأمراض في فترة الحمل أو أثناء الحمل مباشرة.

ز. **مصلحة الصيدلة المركزية:** هي مصلحة تعمل على توزيع الأدوية على المصالح الاستشفائية، حيث كل يوم يأتي مسؤول الصيدلة التابع للمصلحة التي تعمل بها مع إحضار دفتر الصيدلة التابع له والذي يحتوي على كل ما يستحقونه من دواء، ويجب أن يكون الدفتر ممضي ومختوم من طرف مسؤول المصلحة التي يعمل فيها بمراقبة قائمة الدواء الموجودة عنده، ويتم تقديمه وفي الأخير يحتفظ الصيدلي بزرقة لتسهيل الحسابات التي يقومون بها كل شهر.

س. **مصلحة حفظ الجثث:** تعتبر مصلحة حفظ الجثث من بين المصالح التي لها أهمية كبيرة للمستشفى، حيث تعمل على حفظ الشخص المتوفى والذي يكون قد أدخل من طرف الطبيب بعد معرفته أسباب الوفاة، وهذا بعد ساعتين من الوقت الذي توفي فيه.

**مصلحة الجرد:** وهي عملية تقوم بها جميع مؤسسات الدولة عمومية كانت أم اقتصادية لإحصاء الوسائل المستعملة فيها، وذلك بوضع أرقام وراء جميع الوسائل، وفي نهاية كل سنة يعاد إحصاء هذه الوسائل إذا كانت صالحة للاستعمال، وفي حالة تلف هذه الوسائل يتم وضعها في مخزن تابع لهذه المصلحة ثم إجراء عملية الجرد.

## الملاحق

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية العمومية كعرار السبتي".



## الملاحق

الملحق رقم (03): التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "ابن رشد" ولاية سوق أهراس.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية -ابن رشد- في الجنوب الشرقي من الولاية يحدها من الشمال منطقة عمرانبة ومن الغرب المنشأة الجديدة والمتمثلة في مركز الأمومة والطفولة، ومن الشرق مصلحة الاستعجالات الطبية الجديدة والفرع الإداري للبلدية حي ابن رشد، أما من الجنوب فتجدها منطقة غاببة.

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة العمومية -ابن رشد- سوق أهراس إلى الحقبة الاستعمارية، حيث انطلقت أشغال البناء فيه بالضبط سنة 1956، وتم تدشينه سنة 1964 حيث شرع في ممارسة نشاطه ومهامه، وخصص لمعالجة الأمراض الصدرية فقط، لذلك تمت مراعاة موقع إنشائه الذي كان ضمن مكان غابي خارج النسيج العمراني للمدينة حيث تم تخصيص مساحة تقدر بهكتار ونصف هكتار لتشييده.

ومع التطور الحاصل للمجتمع خاصة مع النمو الديمغرافي وتطور الكثافة السكانية للولاية، إضافة إلى التطور الكبير لحاجات المجتمع فيما يخص الرعاية الصحية تم استحداث وإلحاق عدة تخصصات طبية غير جراحية بالمؤسسة تمثلت في الطب الداخلي والأمراض المعدية وطب الأطفال ومصلحتي الأشعة والمخبر وذلك سنة 1908، أما في سنة 1995 تم افتتاح مصلحة تصفية الدم بالكلية الاصطناعية، وفي سنة 2009 تم فتح مصلحة التدليك العضلي، وبالعودة إلى سنوات ما قبل 2007 نجد أن المؤسسة العمومية الاستشفائية -ابن رشد- كانت تسمى مستشفى ابن رشد، وهي تابعة للقطاع الصحي لولاية سوق أهراس وبالضبط تخضع لإدارة المستشفى القديم، إلا أنه بعد صدور المرسوم التنفيذي 14/7 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم بموجبه إنشاء المؤسسة الاستشفائية -ابن رشد- سوق أهراس التي أصبحت كيانا مستقلا بذاته والذي دخل حيز التنفيذ فعليا سنة 2008 حيث تولى منصب المدير العام السيد درا 000 عبد العزيز كأول مدير لهذه المؤسسة بعد عملية التقسيم الإداري التي مست قطاع الصحة.

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية "ابن رشد" سوق أهراس من أهم مرافق وهياكل الصحة المختصة في الجانب الطبي غير الجراحي، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية

## الملاحق

المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي يديرها مدير يخضع لمديرية الصحة والسكان حيث أن المشتريات المادية للمؤسسة تحدد بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

**ثانياً: وظائف وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية - ابن رشد - سوق أهراس**

### 1. وظائف المؤسسة العمومية الإستشفائية:

تتمثل وظائف المؤسسة أساساً في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي الصحة وتجديد معارفهم.
- القيام بأيام تحسيسية من أجل نشر الوعي الفكري والثقافي في مجال الصحة من خلال تنظيمها وتكفلها بالتظاهرات الوطنية والعالمية.

### 2. أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية "ابن رشد" ولاية سوق أهراس:

تسعى المؤسسة الإستشفائية العمومية -ابن رشد- سوق أهراس لتحقيق جملة من الأهداف وتجسيدها على أرض الواقع ومن أبرزها:

• **الهدف الصحي:** يعتبر هذا الهدف في المجال الطبي بالمستشفى عنصر أساسي في العلاج الطبي والدور الذي يقوم به الأخصائي في تعاونه مع الطبيب والمسؤولين في الفريق الطبي المعالج لتذليل الصعاب الاجتماعية والمشاكل الوثيقة الصلة بالمريض ويتضح ذلك في سعي الأخصائي الطبي لتحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة المريض للوصول للشفاء في أسرع وقت ممكن.
- القضاء على المشاكل التي يعاني منها المريض.
- نشر الوعي والثقافة الصحية للوقاية من الأمراض.
- ربط المستشفى بالمجتمع ومؤسساته.

## الملاحق

**الهدف الاجتماعي:** يعتبر من أهم الأهداف التي يسعى المستشفى إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- التكفل الاجتماعي بالمواطن.
  - المحافظة على صحة المواطن وسلامته.
  - توفير الرعاية الصحية الكاملة.
  - توفير الأمن والاستقرار.
- **الهدف الثقافي:** من خلال هذا الهدف يسعى المستشفى إلى رفع الثقافة الصحية لدى المواطن وذلك من خلال التوعية والنصائح والإرشادات الطبية من طرف الأخصائيين باستمرار قصد تحسين المواطن بالمخاطر الصحية وكيفية التعامل معها للحد منها والقضاء عليها خاصة بالاعتماد على مبدأ الوقاية خير من العلاج.
  - **الهدف الاقتصادي:** نقصد بها التغذية الجيدة السليمة التي تعود بالفائدة والنفعة لا الضرر وجلب المداخل من خلال تحصيلات الاستشفاء والتحاليل والأشعة فتطوير المستوى الصحي ينعكس على الجانب الاقتصادي بالإيجاب.
  - **الهدف البيئي:** يتمثل في المحافظة على البيئة بتوفير رعاية صحية للفرد وضمان سلامته وتحسين المستوى الصحي وهذا بالتكفل التام بمخلفات المؤسسة ونفاياتها خاصة الطبية باستخدام المحرقة (آلة الترميد).

### ثالثا: إمكانيات المؤسسة والمصالح التي تتوفر بها

1. إمكانيات المؤسسة العمومية الإستشفائية "ابن رشد":
  - أ. الإمكانيات المادية: (الهيكل الإدارية): نظرا للمساحة الشاسعة التي تشغلها المؤسسة فقد تم توزيعها إلى مبنيين:
    - **مبنى متوسط الحجم:** يضم سكنين وظيفيين ومكاتب إدارية متمثلة في:
      - مكتب المدير العام.
      - مكتب الأمانة العامة.
      - مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية
      - مكتب حركة العمال.
      - مكتب التوظيف.

## الملاحق

- مكتب المنازعات.

توجد هذه المكاتب سالفة الذكر بالطابق الأول للمبنى أما من أسفلها بالطابق الأرضي فنجد:

- مكتب المدير الفرعي للوسائل والمالية.

- مكتب المحاسبة.

- مكتب الجرد.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب المدير الفرعي للصيانة.

- مكتب رئيس حظيرة السيارات.

- مكتب لجنة الخدمات الاجتماعية.

- مكتب رئيس مصلحة الأمن والوقاية.

- مخزن تابع للمخزن الرئيسي.

• **المبنى كبير الحجم:** يضم سكنين وظيفيين إحداهما خاص بمدير المؤسسة، إضافة إلى جميع

المصالح الصحية الاستشفائية والغير إستشفائية، وهي موزعة كالتالي:

➤ يضم **الطابق السفلي** الموجود تحت الأرض ما يلي:

- حظيرة السيارات.

- الأرشيف

- مصلحة المغسلة.

- مصلحة الخياطة.

- مصلحة الورشة بجميع فروعها إضافة إلى المولد الكهربائي وجهاز التسخين المركزي.

➤ أما **الطابق الأول** فيضم:

- مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية.

- مكتب الوقاية.

- مصلحة مكتب الدخول بمكتبين.

- مصلحة حفظ الجثث.

- مصلحة المراقبة الطبية.

## الملاحق

- مصلحة الصيدلية المركزية.
- مصلحة التكيف الوظيفي بمكتب وقاعتي علاج وقاعة انتظار.
- مخبر التحاليل العام بمكتب وقاعتي للتحاليل وغرفة مناوبة وقاعة انتظار.
- مخبر تحاليل الأمراض الصدرية، مخبر تحاليل البكتيريا.
- مصلحة الأشعة.
- غرفة المناوبة لمديري المناوبة.
- غرفة المناوبة للأطباء العامون.
- غرفة المناوبة للأطباء الأخصائيين.
- مكتب وقاعة تدريس خاصة بمدرسة التكوين الشبه طبي.
- مصلحة المصاريف بمكتب ومخزن.
- مصلحة الطبخ.
- أما بالنسبة لطابق الأول فيضم:
  - مصلحة تصفية الدم بالكلية الاصطناعية وبها قاعتين للمرضى بسعة 20 سرير وقاعة علاج للأطباء ومكتب رئيس المصلحة وصيدلة ومطبخ وقاعة انتظار ومكتب تابع للمديرية الفرعية للصيانة وغرفة مناوبة.
  - بالإضافة يضم مصلحة طب الأطفال وبها قاعتين للمرضى بسعة 44 سرير ومكتبين للأطباء ومكتب رئيس المصلحة وقاعة العلاج وصيدلة ومطبخ وقاعة انتظار وغرفة مناوبة.
  - الطابق الثاني: يضم مصلحة الطب الداخلي بقسميه الرجال والنساء بسعة 96 سرير.
  - الطابق الثالث: يضم مصلحة الأمراض المعدية بقسميه رجال ونساء بسعة 58 سرير.
  - الطابق الرابع: يضم مصلحة الأمراض الصدرية بقسميه رجال ونساء بسعة 48 سرير.
- بالنسبة لطابق الثاني والثالث والرابع فكل قسم يضم مكتب رئيس المصلحة ومكتبين للأطباء وقاعة علاج وصيدلية ومطبخ وقاعة انتظار وغرفة مناوبة.
- **المعدات والتجهيزات الطبية:** نظرا لتعدد الخدمات الصحية المتنوعة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع ككل فقد حرصت الدولة الجزائرية على توفير كافة المعدات والتجهيزات الطبية اللازمة.



## الملاحق

ب. **الإمكانات البشرية:** تتلخص إمكانات المؤسسة العمومية الإستشفائية -ابن رشد- ولاية سوق أهراس فيما يلي: الأسلاك المشتركة، الأطباء ، الشبه الطبي.

### ثالثا: توصيف المهام

المؤسسة العمومية الإستشفائية -ابن رشد- سوق أهراس هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوالي وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وكما هو معلوم فإن مؤسستنا لا تختلف عن نظيراتها من حيث التنظيم الداخلي، فبموجب القرار الوزاري المشترك رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ثم تنظيم المؤسسة العمومية الإستشفائية -ابن رشد- الموضوعة تحت سلطة المدير، ويلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال كما يلي:

1. **مجلس الإدارة:** كما ورد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية العمومية -ابن رشد- فإن مجلس الإدارة هو أعلى سلطة في هرم المؤسسة يضم عدة أعضاء دائمين لعهددة معينة وفق ما حدده المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ومن أبرز المهام والوظائف التي يقوم بها مجلس الإدارة ما يلي: مشروع ميزانية المؤسسة، مشاريع الاستثمار، مشاريع التنظيم الداخلي، الحسابات التقديرية والحساب الإداري، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.

- **المدير العام:** هو مدير المؤسسة له صلاحية التعيين والأمر بالصرف وتتمثل مهامه في:
  - تسيير المؤسسة من خلال التسيير العقلاني للموارد البشرية.
  - ضمان التسيير العام للإدارة.
  - توجيه ومراقبة نشاطات المؤسسة.
  - الاتصال المباشر بالهيئات العليا.
  - إعداد برامج الميزانية.
  - إعداد مشروع التنظيم والقوانين الداخلية للمؤسسة.
  - تمثيل المؤسسة أمام القضاء وفي كل العقود المدنية.
- **المجلس الطبي:** تمثل في رئيس الأطباء والأطباء المنتخبون والنقابة الطبية.
- **أمانة المديرية:** تتمثل مهامها فيما يلي:

## الملاحق

- إعداد كافة الاتصالات المكتوبة.
- استقبال الزوار وحسن معاملتهم.
- تنظيم الوظائف والملفات الخاصة بأنشطة المؤسسة وحفظها بطريقة تضمن سلامتها.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- القيام بالأعمال الكتابية ومعالجة النصوص بواسطة الحاسوب.
- التحضير للاجتماعات ولسفريات المدير وإعداد جدول الأعمال.
- معالج البريد سواء الصادر أو الوارد.

### 2. المديرية الفرعية للوسائل والمالية: تضم ثلاث مكاتب متمثلة في:

- مكتب المحاسبة.
- مكتب حركة العمال.
- مكتب المنازعات.

وتتلخص المهام في:

- تسيير الأعمال داخل المؤسسة.
- مراقبة حركة العمال والموظفين.
- متابعة المخطط الوطني لتسيير الموظفين.
- الإشراف على آليات التوظيف.
- الإشراف على تكوين الموظفين ورسكلتهم.
- التكفل ومتابعة قضايا المؤسسة فيما يخص المنازعات.

### 3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- متابعة دخول وخروج المرضى.
- التدخل من أجل الرقابة في حالة الأمراض المعدية.
- إدارة تنظيم مختلف المصالح الاستشفائية والغير إستشفائية.
- التموين بالأدوية اللازمة للمستشفى.
- تنسيق العمل مع مستشفيات كبرى فيما يخص علاج المرضى.
- تحصيل أجر الاستشفاء علما أنها رمزية.

## الملاحق

---

- تسجيل مختلف الإحصائيات.
  - القيام بعملية محاسبة التكاليف.
- وتتضمن هذه الأخيرة المكاتب التالية:

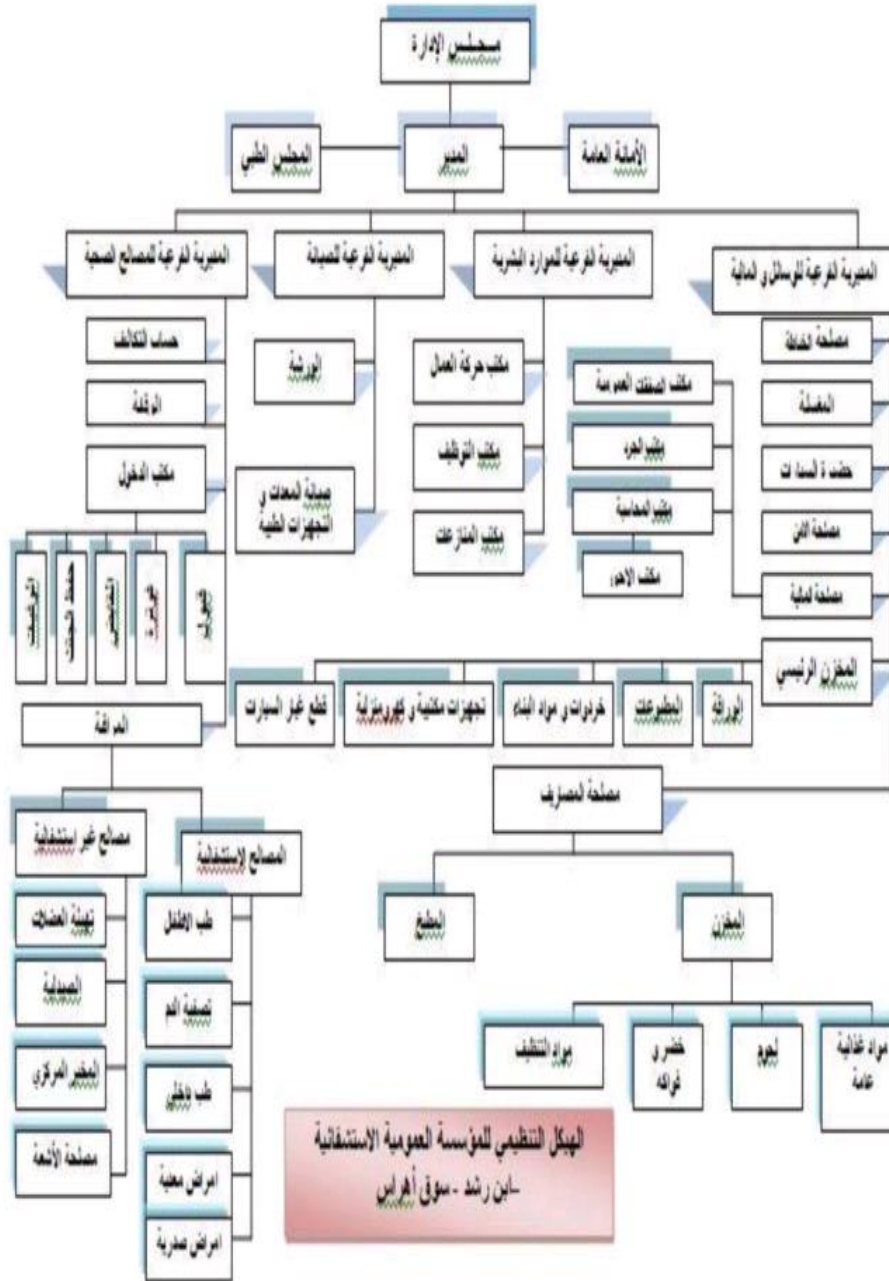
- مكتب الدخول.
- مكتب الوقاية الصحية.
- مكتب محاسبة التكاليف.
- مكتب المراقبة الطبية.

4. المديرية الفرعية للصيانة (صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة): تضم:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة: حيث تتمثل مهامها في متابعة ومراقبة التجهيزات والعمل على صيانتها وإصلاحها في أي وقت بهدف ضمان خدمة دائمة للمريض والعمال.

## الملاحق

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية العمومية "ابن رشد".



المصدر: من الوثائق المقدمة

من طرف المؤسسة

## الملاحق

الملحق رقم (05): التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "هوارى بومدين سدراته" ولاية سوق أهراس.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

تعود نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية هوارى بومدين إلى الحقبة الاستعمارية بناها الاستعمار الفرنسي عام 1936، ثم توقفت عن العمل بعد الاستقلال بسنوات ونقلت إدارتها إلى مقر آخر، لتستأنف نشاطها عام 1992 بعد عملية ترميم واسعة، تتواجد هذه المؤسسة بقلب المدينة بحي السلام ببلدية سدراته، وفيما يخص تنظيمها فكان منذ تاريخ صدور المرسوم رقم 242/81 المؤرخ في 1981/09/05 والمتضمن إنشاء وتنظيم القطاعات الصحية عبر تراب الجمهورية، وقد صنفّت المؤسسة العمومية الإستشفائية في الفئة (ج)، خلال الإصلاحات والتعديلات التي مست مختلف القطاعات في الحقبة الأخيرة وعلى أثر التقسيم الإداري 1985 أصبحت تنتمي إلى الفئة (ب) وتتكون من عدة مصالح:

- مصلحة الاستجالات الطبية.
- مصلحة جراحة الرجال.
- مصلحة جراحة النساء.
- مصلحة الطب الداخلي رجال.
- مصلحة الطب الداخلي نساء.
- مصلحة الأمراض الصدرية.
- مصلحة طب وجراحة العيون.
- مصلحة الأذن والأنف والحنجرة.
- مصلحة الولادة.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة تصفية الدم.

وهذه المصالح وثيقة الصلة بمصلحتي: المخبر والأشعة بحيث تمارس نشاطها بالتنسيق معهما، كما تتوفر المؤسسة الإستشفائية على حوالي 438 عاملاً يسهرون على خدمة المرضى وعلى 308 سريراً، حسب إحصائيات 2017/08/10 وقد كانت تضم عدة فروع وقطاعات صحية منها: القطاع

## الملاحق

الصحي أم العظام، وبئر الوحوش، ومداوروش، والراقوبة، وتبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 09 هكتارات، بينما هي الآن مستقلة بذاتها وليست لديها أية فروع.

### ثانيا: نشاطات المؤسسة العمومية الإستشفائية "هوارى بومدين" وإمكانياتها

#### 1. نشاطات المؤسسة العمومية الإستشفائية:

تسهر المؤسسة على تقديم الخدمات الإستشفائية والمستعجلة والفحوصات الطبية المتخصصة للمرضى، بحيث تتوفر على جملة من الأطباء المتخصصين: أخصائي في الأمراض الصدرية، أخصائي في الدم، أخصائي في طب وجراحة العيون، أخصائي في طب الأطفال... وغيرهم، إضافة إلى الطبيب الشرعي الذي يستعان به في التقارير الطبية الشرعية وهي تقارير استشارية غير ملزمة.

وتحرص المؤسسة على ضمان الخدمة 24س/ 24سا طول أيام السنة باعتماد نظام وسياسة المناوبة الذي أثبت نجاعته وأسهم بقدر كبير في السير الحسن للمؤسسة.

#### 2. إمكانيات المؤسسة العمومية الإستشفائية: وهي تتوفر على مجموعة من الإمكانيات يمكن حصرها على النحو التالي:

- أ. الإمكانيات البشرية: تتمثل في تعداد الموظفين والعمال بمختلف رتبهم وأسلاكهم، وهي إمكانيات جيدة على العموم حيث يتوفر المستشفى على 438 موظف.
- ب. الإمكانيات المادية: إن المدخول الوحيد للمؤسسة هو ميزانيتها وهي كافية على العموم لتغطية احتياجاتها ومتطلباتها من أدوية، عتاد طبي ومختلف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والوجبات الغذائية المعدة للمرضى وأجور العمال وغيرها...

#### ثالثا: أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

تهدف هذه المؤسسة إلى السعي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي من بينها:

- تحقيق مستوى عال من الرعاية الصحية لكل من يطلبها.
- تعليم وتدريب العاملين في ميادين الطب والتمريض والعلوم الطبية المساعدة.
- الحفاظ على الصحة العمومية ونشر الوعي الصحي بين مختلف شرائح المجتمع من خلال ما تنظمه من عمليات تلقيح ضد الأمراض الفتاكة والمعدية.

## الملاحق

### رابعاً: وصف المصالح والأقسام المتضمنة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية

تم تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة سنة 1992، إلا أنه طرأت عليه العديد من التعديلات سنة 1997، وبدأ العمل به في سنة 1998، وكان تقسيمه على النحو التالي:

1. **المدير العام:** وله فرعان يتمثلان في مكتب التنظيم ومكتب الاتصال ولهما علاقة مباشرة بالمدير.

أ. **مكتب التنظيم:** ويضم المديرية الفرعية لإدارة الوسائل، والتي بدورها تنقسم إلى:

- مكتب حساب التكاليف: يقوم بعملية تقييم تكاليف المستشفى.

- مكتب تسيير الموارد البشرية: يهتم بالعنصر البشري.

- مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم بعملية محاسبة المصالح الأخرى على العمل.

ب. **مكتب الاتصال:** يضم المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- مكتب المصالح الاقتصادية.

- مكتب النشاطات وصيانة الهياكل.

2. **المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:** لها علاقة مباشرة بالمدير وتنقسم بدورها إلى:

- مكتب الوقاية.

- مكتب تقييم النشاطات الصحية.

- مكتب الدخول.

- مكتب الاستقبال والتوجيه.

### خامساً: توصيف المهام والوظائف المتضمنة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. **اختصاصات المدير:** حسب المادة رقم (06) وطبقاً لأحكام المواد 19، 20، و 21 من المرسوم رقم

140/07 المؤرخ في 2007/05/19، يضطلع مدير المؤسسة الاستشفائية أو المستشفى بالتدبير

التقني والإداري والمالي للمؤسسة، فهو المسؤول عن سيرها العام في إطار احترام الأحكام التشريعية

والتنظيمية الجاري العمل بها، وكذا وفقاً لمقتضيات النظام الداخلي، ويعتبر مسؤولاً عن تنفيذ السياسة

الصحية والتوجيهات الوزارية في مجال التخطيط والتدبير الإستشفائي، كما يسهر على حسن سير

المؤسسة، ولهذا الغرض يكلف على الخصوص بما يلي:

## الملاحق

- السهر على تخطيط أعمال المؤسسة في إطار "مشروع المؤسسة الاستشفائية".
  - السهر على احترام وتطبيق خط العمل ومعايير وإجراءات التدبير الإستشفائي.
  - تنسيق خطط عمل مختلف الأقسام والمصالح الاستشفائية لأجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - تنسيق أنشطة مجموع الأقطاب أو الأقسام أو المصالح الطبية أو الطبية التقنية والتحقق من انسجام أنشطتها مع مهام وأهداف المؤسسة والموارد الموجودة.
  - التحقق من كون وحدات العلاج والخدمات تقوم بتقييم جودة الأعمال المهنية بشكل منتظم ومستمر.
  - المصادقة على لوائح الحراسة والخدمة الإلزامية.
  - إعداد إستراتيجية للتواصل الداخلي والخارجي ودعم مختلف مصالح المؤسسة في إعداد خططها الخاصة في الاتصال.
  - تنسيق علاقات المؤسسة مع المكونات الأخرى لسلسلة العلاجات.
  - إعداد تقرير سنوي حول الأنشطة التقنية والإدارية والمالية للمؤسسة.
  - التحيين السنوي للوائح وجرد ممتلكات المستشفى.
  - إعداد مشروع الميزانية السنوية ومشاريع الميزانيات.
  - يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة.
- 2. اختصاصات وتنظيم أقطاب التسيير:**

أ. **القطب الطبي ومهامه:** يوضع قطب الشؤون الطبية تحت مسؤولية طبيب، ويتولى انجاز المهام التالية:

- تنسيق وتخطيط أنشطة وبرامج العلاجات والخدمات الطبية، بما فيها تلك المتعلقة بالتربية الصحية.
  - تقييم جودة وأداء العلاجات الاستشفائية.
  - التكوين المستمر للموظفين الطبيين.
  - المساهمة في الوقاية من التعفنات ونظافة المؤسسة.
- ب. **اختصاصات رئيس القطب الطبي:** يتولى رئيس قطب الشؤون الطبية، تحت سلطة المدير، تدبير القطب وتنسيق النشاط المهني والعلمي بالمؤسسة، ويكلف أيضا بما يلي:
- وضع آليات للنهوض بحسن إنجاز الممارسات العلاجية وتنفيذها.
  - إعداد الحاجيات من الأدوية والتجهيزات الطبية اللازمة للأنشطة الاستشفائية بالأقسام أو المصالح الطبية ووحدات العلاجات والخدمات.



## الملاحق

- المصادقة على لوائح الحراسة والخدمة والإلزامية للأطباء.
- تنفيذ توصيات مجلس الأطباء وأطباء الأسنان والصيدالة، بعد المصادقة عليها من طرف المدير.
- ت. **قطب العلاجات التمريضية:** تسند مسؤولية قطب العلاجات التمريضية إلى إطار حاصل على دبلوم  
مرض، وتمثل مهمة القطب في السهر على حسن تدبير وحدات العلاجات والخدمات شبه الطبية،  
ويكلف لهذا الغرض بالأنشطة التالية:
  - تنسيق وتخطيط أنشطة وبرامج العلاجات والخدمات الشبة الطبية.
  - تقييم جودتها وأدائها.
  - المساهمة في الوقاية من التعفنات المكتسبة بالمستشفى.
  - تخطيط وتدبير الموارد المخصصة للموظفين شبه الطبيين.
- ث. **قطب الشؤون الإدارية:** تتاط بالقطب مهمة تسيير الموارد البشرية والمالية وتسيير المصالح التقنية  
والصيانة، كما يقدم دعمه لمجموع مختلف مصالح المؤسسة، يكلف قطب الشؤون الإدارية بالأنشطة  
التالية:
  - **في مجال تسيير الموارد البشرية:**
    - القيام بالتسيير الإداري للموظفين.
    - إعداد مخطط تنمية الموارد البشرية.
    - إعداد إستراتيجيات لتعبئة الموظفين وتحفيزهم.
    - السهر على حسن تطبيق نظام تقييم مردودية الموظفين.
  - **في مجال التسيير الإداري وتسيير الموارد المالية:**
    - القيام بتسيير الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي.
    - ضمان التموين بالأدوية والمنتجات القابلة للاستهلاك والمعدات والمواد الأخر الضرورية لسير  
المؤسسة والعمل على توزيعها.
    - السهر على تحصيل ديون المؤسسة طبقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.
    - تنظيم الأرشيفات الإدارية للمؤسسة.
  - **في مجال تسيير المصالح التقنية ومصالح الدعم:**
    - توفير التغذية للمرضى والموظفين المكلفين بالحراسة.
    - الحفاظ على نظافة وأمن المباني وتصيبن الأقمشة.

## الملاحق

- إيجاد سبل للتعامل مع النفايات الاستشفائية.
- إعداد وتنفيذ مخطط لصيانة التجهيزات الطبية والمنشآت التقنية والبنىات والأثاث وكذا حظيرة السيارات.

**3. التنظيم والتسيير:** بناء على المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، يسيّر كل مؤسسة عمومية إستشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي"، يكلف هذا الأخير بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة بيدي رأيه الطبي والتقني فيها، ولاسيما فيما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- برامج الصحة والسكان.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وتسييرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية، ويضم ما يلي:

- مسؤولو المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

## **4. اختصاصات مسؤولي الأقسام والمصالح الطبية ووحدات العلاجات والخدمات:**

**أ. اختصاصات رئيس القسم:** يوضح كل قسم تحت إشراف طبيب رئيس، يساعده ممرض رئيس، ويكلف رئيس القسم بتنظيم سير البنية التي يعد مسؤولا عليها، في إطار احترام المسؤولية الطبية لكل ممارس. ويكلف على الخصوص بما يلي:

- تخطيط وتسيير موارد القسم أو المصلحة وتنسيق الأنشطة المهنية للأطباء في قسمه.

## الملاحق

- تنسيق الإعداد المتعدد التخصصات لبرمجة الأنشطة.
- التأكد من وجود الموارد الطبية بالقسم، وإعداد لوائح الموظفين المكلفين بالحراسة أو الخدمة الإلزامية.
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات وأدبيات المهنة وتطبيق القواعد المهنية.
- يكلف رئيس القسم أيضا بالمشاركة مع الممرض الرئيس بالقسم والأطباء والمرضى أو الممرضات، رؤساء وحدات العلاجات والخدمات بما يلي:
  - التقييم الدوري لجودة العلاجات والخدمات.
  - التأكد من ضمان احترام قواعد النظافة بالمستشفى وخلو المصالح من الجراثيم.وهي نفس المهام التي يكلف بها رئيس المصلحة الطبية.
- ب. اختصاصات الممرضين ورؤساء وحدات العلاج والخدمات: تناط برؤساء وحدات العلاج والخدمات مسؤولية التنظيم والإشراف على عمل الممرضين والتقنيين والأعوان داخل الأقسام أو المصالح.
  - يتولون تقييم احتياجات المرضى ويتحققون من كون العلاجات والخدمات اللازمة قد تم تقديمها وفقا للوصفات الطبية.
  - يسهرون على جودة العلاجات التمريضية في إطار احترام الإجراءات والقواعد المهنية.
  - يقومون بتأطير الممرضين والتقنيين الصحيين المتدربين.
- ت. اختصاصات مصلح الصيدلية الاستشفائية ومصلحة الاستقبال والقبول: تعتبر الصيدلية الاستشفائية ومصلحة الاستقبال والقبول مصلحتان طبيتان تقنيتان، موضوعتان تحت المسؤولية المباشرة لمدير المستشفى.
  - ث. الصيدلية الاستشفائية: تقوم الصيدلية الاستشفائية، في إطار احترام القواعد المنظمة لأشغال المستشفى، بإعداد ومراقبة وحياسة وتوزيع وصرف الأدوية والأجهزة الطبية والسهر على المحافظة على جودتها، توضع الصيدلية الاستشفائية تحت مسؤولية صيدلي، ويتولى هذا الأخير تسييرها، ويقوم على الخصوص بالمهام التالية:
    - القيام أو المشاركة في كل عمل إخباري حول الأدوية والأجهزة الطبية والنهوض وتقييم حسن استعمالها.
    - تقديم المعلومات حول آخر تحيينات تصنيف الأدوية والأجهزة الطبية وكذا تطور أسعارها.

## الملاحق

- حصر قائمة الأدوية والأجهزة الطبية الضرورية لسير المستشفى، انطلاقاً من التصنيف الوطني وبتعاون وثيق مع مجلس الأطباء وأطباء الأسنان والصيدلة، وذلك قصد الاستجابة لطلبات المصالح.
  - الإشراف على مسار استلام الأدوية والأجهزة الطبية.
  - السهر على تحيين سجل المواد المخدرة وفقاً للتنظيم الجاري العمل به.
  - ضمان الرقابة على حسن استعمال الأدوية والأجهزة الطبية.
- ويكلف كذلك بالمهام التالية:
- القيام بتقديم الأدوية باهضة الثمن والأدوية الخاصة بالأمراض طويلة الأمد، بناءً على وصفات طبية.
  - ضمان توفر الأدوية والتجهيزات الطبية الحيوية بمصالح الاستجالات.
- ج. **مصلحة الاستقبال والقبول:** يناط لهذه المصلحة مهمة القيام بالعديد من الأنشطة والمهام أهمها:
- تسيير الاستقبال وتوجيه المرضى.
  - تنظيم قبول وخروج المرضى وكذا تدبير المواعيد.
  - إنجاز الإحصاءات وتسيير الإعلام الإستشفائي.
  - إنجاز فوترة الأعمال والخدمات المقدمة من طرف المستشفى بناءً على تصنيف الأمراض ومصنف الأعمال والتعريفات الجاري العمل بها.
  - تنظيم التواصل الداخلي والخارجي للمستشفى.
  - تنظيم وتدبير الأرشيف الطبي وملفات مرضى المؤسسة.
  - يمكن لمصلحة الاستقبال والقبول أن تنظم في فرعين أو أكثر حسب حجم الأنشطة.
- وتعتبر مصلحة المستخدمين المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية ويستعين مدير المستخدمين في عمله بجلمة من السجلات والوثائق منها:
- سجل الاستفسارات والإعلانات.
  - سجل طلبات العمل.
  - سجل البطاقات المهنية.
  - سجل الشبكة الاجتماعية وتشغيل الشباب والمتربصين.

## الملاحق

---

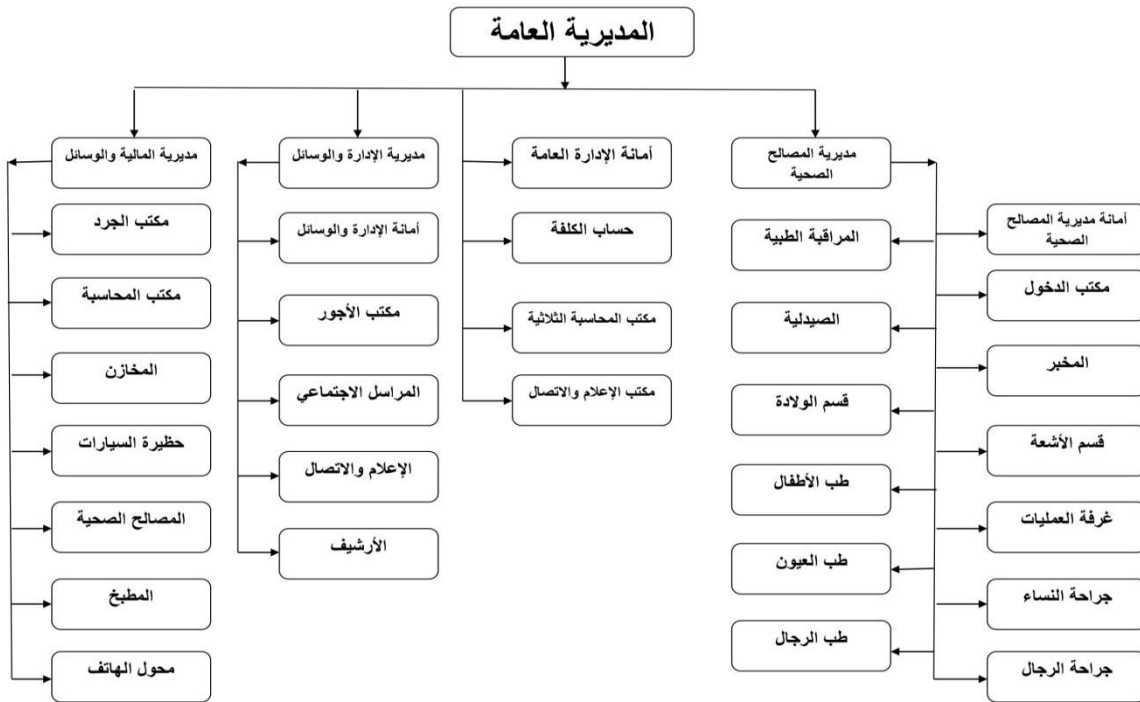
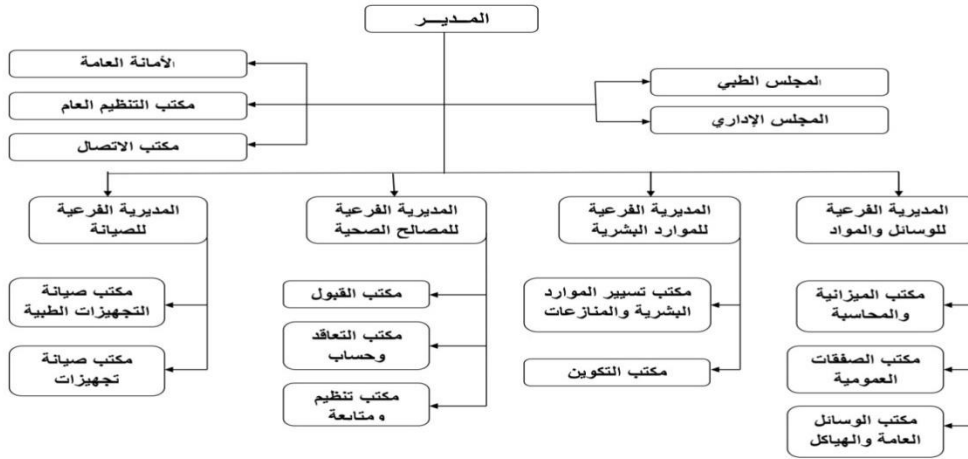
- سجل شهادات العمل ومقررات التعيين.
- سجل العطل المرضية.
- سجل البريد الصادر والوارد.

كما يتم تسوية الخلافات بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين ورؤسائهم على مستوى مكتب المنازعات.

## الملاحق

الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية العمومية "هوارى

بومدين"



المصدر: من الوثائق المقدمة

من طرف المؤسسة

## الملاحق

الملحق رقم (07): التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا" سوق أهراس.

أولاً: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا" سوق أهراس

تقع المؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا" بشارع الهواء الجميل سوق أهراس، تعتبر من أول المؤسسات الإستشفائية الخاصة في الولاية، وهي مؤسسة جراحية وطبية، تضم طاقم طبي وشبه طبي يتمتع بالمهارة والخبرة الكافية من أجل ضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية على مدار 24س/24سا، وطيلة أيام الأسبوع 7 أيام/7 أيام.

ثانياً: مهام المؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا" سوق أهراس والتخصصات المتوفرة فيها

1. مهامها: تقوم المؤسسة الاستشفائية الخاصة "ابن سينا" بالعديد من المهام أهمها:

- الاستكشاف والتشخيص الطبي.

- الاستعجالات الطبية أو الجراحية بما فيها إزالة الصدمات والإنعاش والمراقبة.

- الاستشفاء.

2. التخصصات التي تحتويها: وتضم عدة تخصصات أهمها:

- الطب العام.

- الاستعجالات.

- جراحة المفاصل والعظام.

- ختان الأطفال.

- أمراض المسالك البولية.

- الجراحة العامة والجراحة بالمنظار.

ثالثاً: أهداف المؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا" سوق أهراس:

تهدف هذه المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- توفير أرقى مستويات الرعاية الطبية التخصصية الجراحية.

- رفع المستوى الخدماتي للمؤسسة من خلال التعاقد مع أطباء متخصصين.

## الملاحق

- تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى المرضى وكسب ولائهم.
- ضمان التدريب والتعليم لجميع الموظفين في المؤسسة.
- ضمان تقديم خدمة دائمة ومستمرة.

### رابعاً: تصميم المؤسسة:

تحتوي هذه المؤسسة على طابقين كل طابق مجهز بغرف وكل غرفة مجهزة بثلاثة أسرة على النحو

التالي:

#### • الطابق الأول: يتكون من:

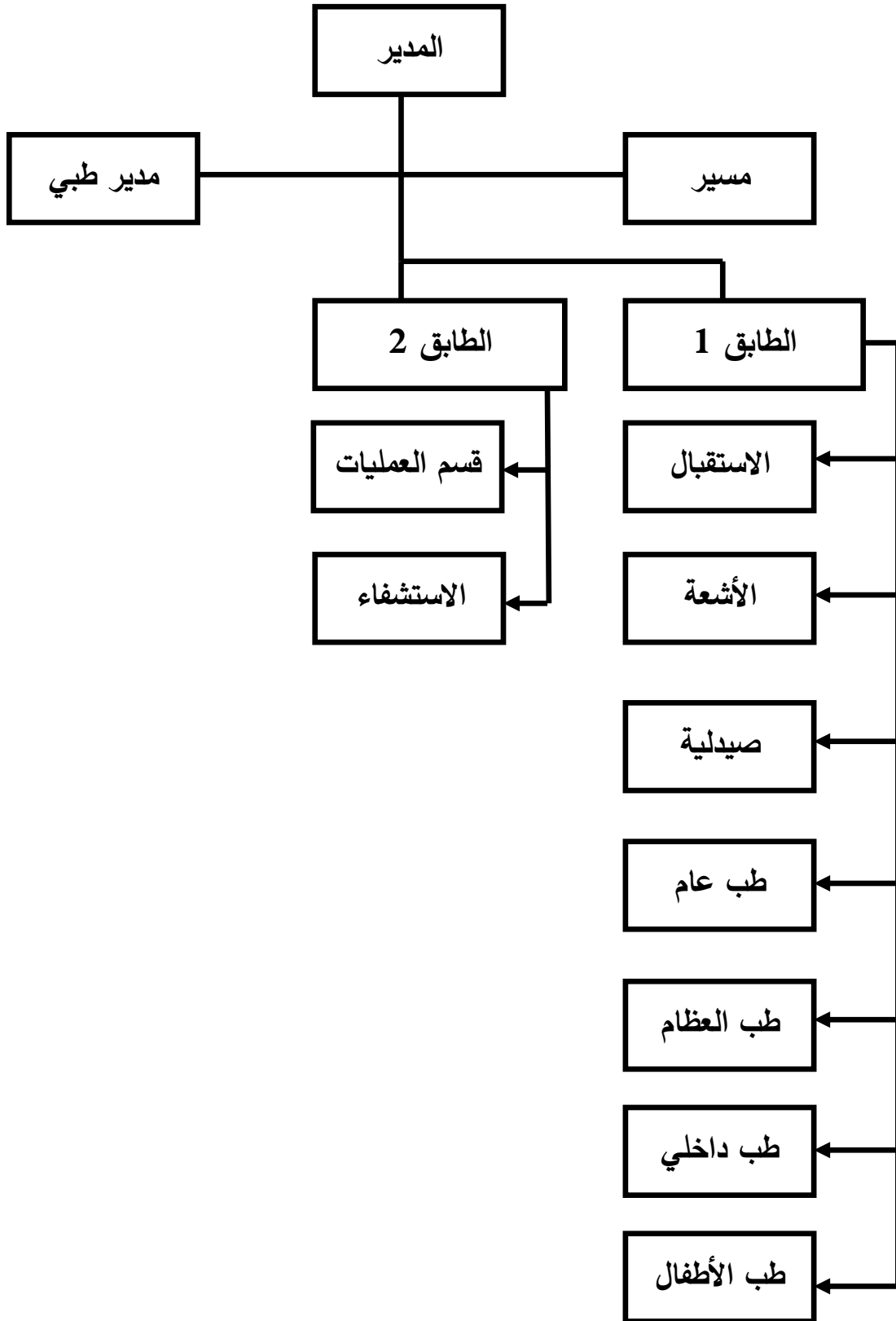
- يوجد فيه مكتب الاستقبال والتوجيه.
- مكتب المدير.
- مسير الموارد البشرية.
- مكتب المحاسب.
- 05 قاعات مخصصة للعلاج.
- قاعة مخصصة للأشعة.

- الطابق الثاني: يتضمن غرفتين مخصصتين للقيام بالعمليات مجهزة بكافة الإمكانيات والمعدات الطبية، غرفة خاصة بالمرضى مخصصة للاستشفاء.



## الملاحق

الملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة "ابن سينا".



المصدر: من الوثائق المقدمة

من طرف المؤسسة

## الملاحق

الملحق رقم (09): : التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة "المنار" ولاية سوق أهراس.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة "المنار" ولاية سوق أهراس

تعد هذه المؤسسة الإستشفائية الخاصة "المنار" من أبرز هياكل الولاية لموقعها الإستراتيجي، حيث تقع وسط مدينة سوق أهراس، وبالتحديد في شارع مسوس أحمد، بمحاذاة من مقر الإذاعة الوطنية للولاية ومختلف المرافق والإدارات العمومية، تعتبر هذه المصحة ثاني مصحة إستشفائية خاصة على مستوى الولاية تأسست بعد مصحة ابن سينا، وهي مؤسسة إستشفائية تتمتع بالشخصية المعنوية ذات طابع ربحي، تشتمل على فريق طبي وشبه طبي متخصص وذو خبرة عالية.

### ثانياً: مهام وأنشطة المؤسسة الإستشفائية الخاصة "المنار"

تتولى هاته المؤسسة القيام بالعديد من المهام والأنشطة أهمها يتمثل في:

- توفير أرقى مستويات الرعاية الطبية التخصصية الجراحية
- ضمان توفير الإسعافات وبرمجتها.
- ضمان النشاطات المتعلقة بصحة الأم والطفل والتخطيط العائلي.
- ضمان حفظ سلامة المواطنين ، ومكافحة الأضرار الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى المستخدمين وتجديد معارفهم.

### ثالثاً: الإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة والتخصصات التي تحتويها

تتوفر هذه المؤسسة على طاقم طبي وشبه طبي بالإضافة إلى مجموعة من الأعوان التقنيين المختصين في إجراء التحاليل، يعملون على توفير الخدمات الصحية للمرضى، إضافة إلى توفر المؤسسة على موارد مادية تتكفل بتجهيز المؤسسة بمختلف الاحتياجات التي تتطلبها، وفيما يلي عرض لهذه الإمكانيات:

1. الإمكانيات البشرية: تتوفر المؤسسة على كم من الموارد البشرية المؤهلة والمشهود لها بالخبرة والكفاءة في مجال تقديم الخدمات الصحية وتوفير الرعاية الصحية لجميع الوافدين على هذه المؤسسة، من أطباء وممرضين، وإداريين وأعوان.

## الملاحق

3. **الإمكانات المادية:** تتوفر المؤسسة على إمكانات مادية لا بأس بها، تسهم في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، تؤدي إلى إشباع حاجات المرضى وتغنيهم من التوجه إلى مؤسسات منافسة مثل: توفرها مخبر تتوفر به جميع أنواع التحاليل، ايكوغرافي، سيارة إسعاف، مصعد، مواد تعقيم، ...

3. **تخصصاتها:** تضم هذه المؤسسة العديد من التخصصات أهمها:

- الطب العام.
- طب الأطفال.
- جراحة الأنف والحنجرة والأذن.
- طب النساء وعمليات التوليد.
- قسم التحاليل.

### رابعاً: تصميم المؤسسة

تتألف المؤسسة من ثلاث طوابق موزعة على النحو التالي:

1. **الطابق السفلي:** ويتألف من:

أ. قاعة دخول وانتظار كبيرة تحتوي على العديد من المكاتب:

- حظيرة السيارات.
- مكتب الاستقبال والتوجيه.
- مكتب المدير.
- مكتب تسير الموارد البشرية.
- مكتب حالات الطوارئ.
- مكتب للفحص العام.
- 03 مكاتب للعلاج المتخصص.

ب. مخبر للتحاليل الطبية

ت. مغسلة.

ث. مطبخ.

2. **الطابق الأول:** يحتوي على غرف العمليات المجهزة ويتكون من:

- 04 أربع قاعات للعمليات.

## الملاحق

---

- قاعة الاستيقاظ.

- مكتب الاسترخاء خاص بالجراحين.

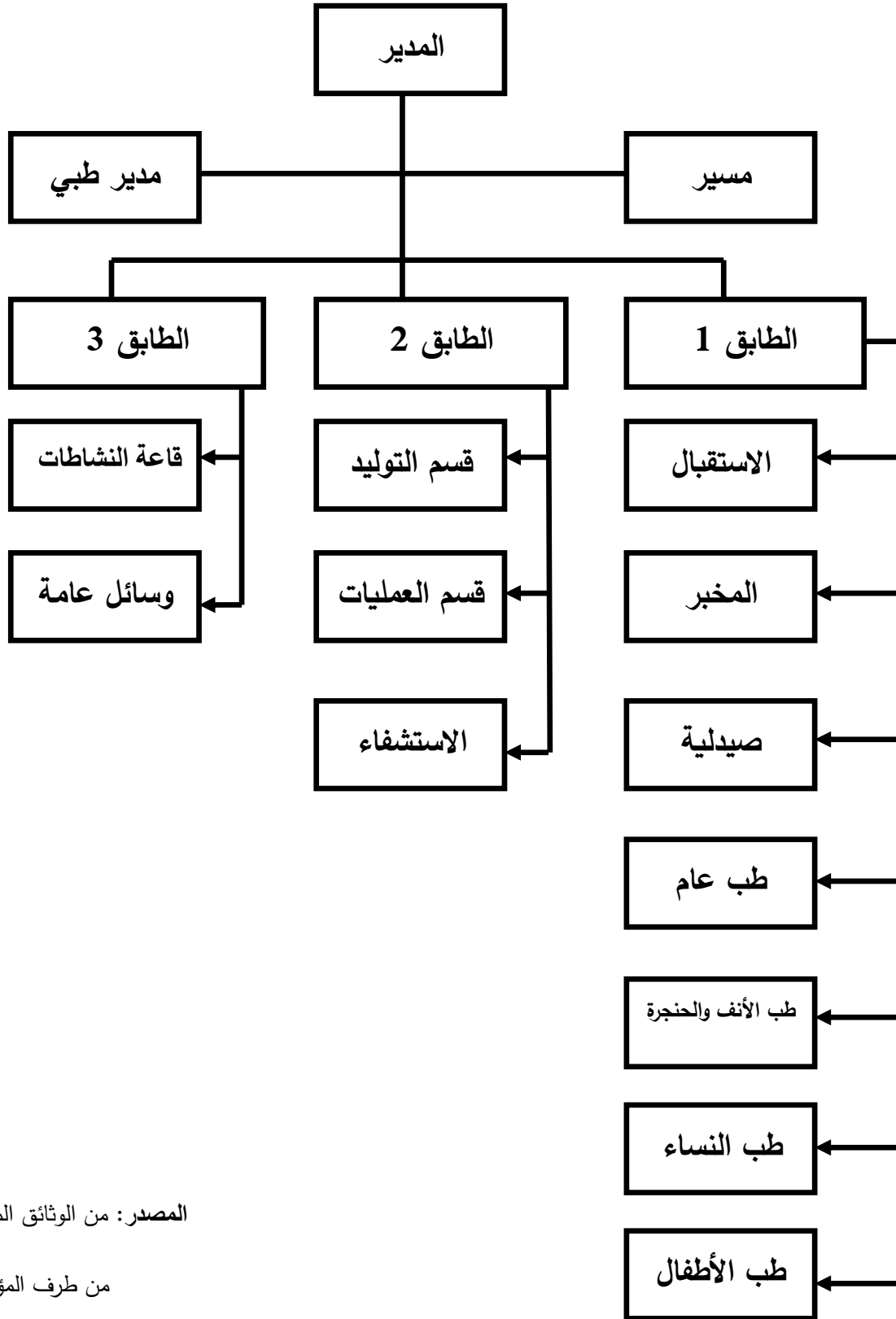
**3. الطابق الثاني:** وتضم ما يلي:

- يتوفر على مجموعة من الغرف المخصصة للمرضى من أجل الاستشفاء، وتتنوع هذه الغرف فمنها:

الغرف الفردية التي تحتوي على سرير واحد، وهناك الغرف الجماعية التي تحتوي على أكثر من سرير.

## الملاحق

الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة "المنار".



المصدر: من الوثائق المقدمة

من طرف المؤسسة

## الملاحق

الملحق رقم (11): نموذج من استمارة الاستبيان الموجه للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس باللغة العربية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Badji Mokhtar-Annaba University

Faculty of Social and Human Sciences

Departement of Information and communication



جامعة باجيج مختار - عنابة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

### استبيان

يسرنا أن نجري دراستنا الميدانية في هاته المؤسسة الإستشفائية، وذلك في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تعالج دراستنا مجالا بحثيا يشكل أحد رهانات المؤسسات اليوم، تحت عنوان:

مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الصحية  
- دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس -

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.....، تحية طيبة وبعد:

نظرا لأهمية آراءكم البناءة ودعمكم لمسيرتنا العلمية، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وأرجو من سادتكم التفضل بالإجابة عن أسئلتها بدقة وعمق، و نشكركم على تعاونكم معنا في إنجاز هذا العمل، ونعدكم أن المعلومات المسجلة سرية وأن استخدامها لن يكون إلا لغرض البحث العلمي.

لـ: عائدة دايرة

مدير أطروحة التخرج: د. لمياء يخلف

السنة الجامعية: 2024/2023

## الملاحق

<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> أنثى		الجنس:
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 - 45 سنة	<input type="checkbox"/> 45 - 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق	السن:
<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> 05 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 - 15 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	الأقدمية في العمل:
<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> أرمل	الحالة الاجتماعية:
<input type="checkbox"/> طبيب عام		<input type="checkbox"/> طبيب مختص		المنصب الوظيفي:
<input type="checkbox"/> عمومية	<input type="checkbox"/> خاصة	<input type="checkbox"/> الاثنان معا		مؤسسة الانتماء:

نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في العبارة

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1-	أعتبر سياسات التوظيف وانتقاء الأطباء واضحة في المؤسسة					
2-	تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة					
3-	تم توظيفي في هذه المؤسسة على أساس الخبرة					
4-	يتم إشراكنا في وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة					
5-	يتم إعلامنا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وغاياتها					
6-	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المأمولة أثناء تأديتي لمهامي					
7-	يسهم تزويدنا بمعلومات عن أهداف المؤسسة في رفع الروح المعنوية ويعزز من ولائنا لها					
8-	يوجد وصف وظيفي وتحديد واضح لواجبات ومهام العمل					
9-	تتوافق المهام الموكلة وقدراتي والإمكانيات التي توفرها المؤسسة					
10-	لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها خارج وقت العمل					
11-	توفر لنا المؤسسة جداول عمل مرنة تسمح لنا بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية					
12-	تصلني المعلومات المتعلقة بأداء مهامي في الوقت المناسب					
13-	تملك المؤسسة قاعدة بيانات تسهل علينا عملية الوصول إلى السجل الطبي للمرضى					
14-	تتسم المعلومات الواردة إلينا بالدقة والوضوح والشمولية					
15-	تسهم المعلومات المتوفرة لدينا في تنسيق الجهود والقدرات بين مختلف أعضاء الطاقم الطبي في مختلف الأقسام والمصالح					
16-	تعتمد مؤسستنا على التقارير والتعليمات والمنشورات المكتوبة في مختلف تعاملاتها الاتصالية					
17-	أفضل الأسلوب الشفوي مع رئيسي كونه يساعدني على أداء عملي بدقة أكثر من المراسلات الإدارية					
18-	تتوفر بالمؤسسة وسائل وتقنيات اتصالية حديثة ومتطورة تستجيب لمتطلبات العمل كالموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني					

## الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارة	الرقم
					تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي لإبلاغنا بكل جديد يتعلق بأداء مهامنا	19-
					تهتم المؤسسة بشكاوينا وبكل انشغالاتنا المطروحة بخصوص العمل الأمر الذي يزيد من ولائنا لها	20-
					يتم الاعتماد على العلاقات الغير رسمية في تبادل المعرفة والحصول على المعلومات	21-
					نعتمد في أداء مهامنا على المعلومات الواردة إلينا من طرف زملائنا في العمل	22-
					أفضل العمل ضمن فريق كونه يشجعني على الأداء الجيد	23-
					يساعد الأطباء بعضهم البعض ويتخلون عن المصالح الفردية	24-
					أتمتع بشخصية ذات طابع اجتماعي تمكنني من التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل	25-
					أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومستلزمات طبية عند استخدامها	26-
					أولي اهتماما كبيرا لأداء مهامي على أحسن وجه	27-
					استمراري في عملي بالمؤسسة راجع لحاجتي له وليس نابع من رغبتني فيه	28-
					تجمعني علاقات طيبة بمسؤولي وزملائي في العمل	29-
					ألجأ لزملائي عندما تواجهني مشكلات أثناء تأدية مهامي	30-
					تؤثر كثرة خلافاتي مع مسؤولي وزملائي على دفعي للتفكير في ترك العمل بهاته المؤسسة	31-
					تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة	32-
					اتخذ قرارات دون الرجوع فيها إلى رؤسائي	33-
					تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي نقدمها وتأخذ بمقترحاتنا	34-
					أشعر بأن لي مكانة ودورا مهما داخل المؤسسة	35-
					تحظى الجهود التي أبذلها بتقدير مسؤولي في العمل	36-
					تتيح لي فرصة الحوار والنقاش مع مسؤولي في العمل	37-
					يعتمد مسؤولي على الرقابة المستمرة أثناء ممارستنا لمهامنا	38-
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارة	الرقم
					تعتمد المؤسسة على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي لتحسين الأداء	39-
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على دراسات دقيقة	40-
					تسهم فرص التعلم وتنوع الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي واكتسابي لمهارات جديدة	41-
					ألجأ للاعتماد على ميزانيتي الخاصة للقيام بدورات تدريبية خارج مكان عملي لتنمية معارفي واكتساب خبرات جديدة	42-
					يبتاسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل	43-
					يكفيني راتبي لقضاء وإشباع حاجاتي ويبتاسب مع متطلبات المعيشة السائدة	44-
					أعتبر الراتب الذي أتقاضاه مناسبا مقارنة برواتب الأطباء العاملين في دول أخرى	45-



## الملاحق

					46-	لدي استعداد لممارسة نفس الوظيفة خارج مؤسستي من أجل زيادة راتبي
					47-	تشكل المخلفات الطبية الناتجة عن انعدام النظافة في مكان عملي عائقاً يؤثر على أدائي وولائي
					48-	توفر المؤسسة الوسائل الطبية والإمكانات اللازمة التي تسهل علي تأدية مهامي
					49-	توفر لنا المؤسسة نظام أمني فعال ووسائل السلامة والوقاية المهنية
					50-	توفر لنا المؤسسة الهياكل المناسبة المخصصة لاستراحة وإقامة الأطباء
					51-	تقدم لنا المؤسسة مساعدات وإعانات مالية في حالة مرض، وفاة، زواج...
					52-	تقدم المؤسسة تعويضات للأطباء اللذين تعرضوا لإصابات وأمراض ناتجة عن انتقال العدوى في العمل
					53-	تمنحنا المؤسسة خدمات اجتماعية تتناسب ومتطلباتنا كتوفير السكن، توفير النقل، وتوفير الاطعام...
					54-	تقوم مؤسستنا بخلق وتنظيم نشاطات ومناسبات تزيد من ولائنا لها
					55-	يؤثر كبير حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية إلى التأثير على كفاءة الاتصال وعلى سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مهامنا
					56-	يؤثر غياب مصلحة للاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على طبيعة العلاقات السائدة بها
					57-	يؤدي الانفراد في اتخاذ القرارات إلى التأثير على دافعتي في العمل
					58-	يؤدي عدم استعانة المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة إلى زيادة عبء العمل الذي يشكل لنا نوع من الضغوط المهنية
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		الرقم
						العبارة
					59-	يؤدي سوء اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة إلى التأثير على عمليات التواصل بيننا
					60-	يؤدي عدم تحكم البعض في استخدام وسائل الاتصال خاصة منها الإلكترونية في التأثير على عملية تبادل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب
					61-	يؤدي افتقاد وسائل الاتصال للتنوع إلى حجب المعلومات واحتكارها
					62-	يؤدي قصور المهارات الاتصالية لدى المسؤولين إلى توسيع هوة الصراعات
					63-	يؤثر النمط القيادي المتبع على التسيير الداخلي للمؤسسة وعلى أدائنا لمهامنا
					64-	يؤدي اختلاف البيئات والمرجعيات الثقافية للأفراد إلى خلق فجوات اتصالية
					65-	تؤثر مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل على تأديتي لمهامي

## الملاحق

الملحق رقم (12): نموذج من استمارة الاستبيان الموجه للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس باللغة الفرنسية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Badji Mokhtar-Annaba University  
Faculty of Social and Human Sciences  
Departement of Information and communication



جامعة باجي مختار - عنابة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم الإعلام والاتصال

### Questionnaire

Nous sommes heureux de réaliser notre étude de terrain au sein de cette institution hospitalière dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Cette étude porte sur :

**La contribution de la communication organisationnelle au renforcement de la loyauté des médecins dans les établissements de santé**  
**- étude comparative entre les organisations hospitalières publiques et privées de la wilaya de Souk Ahras-**

Dans le cadre de cette recherche, nous attachons une grande importance à vos avis constructifs, en vue d'atteindre les objectifs que nous avons définis. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir prendre quelques instants pour répondre à ce questionnaire que nous vous soumettons avec bienveillance.

Nous tenons à vous exprimer notre gratitude pour votre collaboration précieuse qui contribuera grandement à la réussite de cette recherche académique. Soyez assurés que toutes les données que vous nous fournirez seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

Par: Aida Daira

Directeur de mémoire de fin d'études: Dr. Lamía IKHLEF

Année Universitaire : 2023/2024

## الملاحق

Genre:	<b>Homme</b> <input type="checkbox"/>	<b>Femme</b> <input type="checkbox"/>				
Age (ans):	Moins de 30 ans <input type="checkbox"/>	30 – 45 ans <input type="checkbox"/>	45 -50 ans <input type="checkbox"/>	50 ans et plus <input type="checkbox"/>		
Ancienneté au travail:	Moins de 05 ans <input type="checkbox"/>	05 – 10 ans <input type="checkbox"/>	10 – 15 ans <input type="checkbox"/>	Plus de 15 an <input type="checkbox"/>		
Etat civil:	Célibataire <input type="checkbox"/>	Marié <input type="checkbox"/>	Divorcé <input type="checkbox"/>	Veuf <input type="checkbox"/>		
Poste:	Médecin Générale <input type="checkbox"/>		Médecin Spécialiste <input type="checkbox"/>			
Fondation d'affiliation:	Public <input type="checkbox"/>	Privé <input type="checkbox"/>	Les deux ensemble <input type="checkbox"/>			
Veuillez cocher la case qui correspond a l'énoncé qui vous convient le mieux						
N	Item	Total en désaccord	En désaccord	Sans opinion	D'accord	Totallement d'accord
1.	Les politiques de recrutement et de sélection de l'organisation sont claires.					
2.	J'ai été embauché dans cette organisation en fonction de mes mérites.					
3.	J'ai été embauché dans cette organisation en raison de mon expérience professionnelle.					
4.	Nous participons à la définition des objectifs généraux et des politiques de l'organisation.					
5.	Nous sommes tenus informés des objectifs futurs de l'organisation.					
6.	Je m'efforce d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation dans l'exercice de mes fonctions.					
7.	Fournir des informations sur les objectifs de l'organisation contribue à remonter le moral et à accroître notre loyauté envers elle.					
8.	Une description de poste et une définition claire des tâches et des responsabilités sont disponibles.					
9.	Mes capacités sont alignées avec les tâches assignées par l'organisation.					
10.	Je suis disposé à effectuer toutes les tâches supplémentaires qui me sont assignées en dehors des heures de travail.					
11.	L'organisation offre des horaires de travail flexibles permettant d'atteindre un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.					
12.	Je reçois en temps opportun les informations liées à l'exécution de mes tâches.					
13.	L'organisation dispose d'une base de données facilitant l'accès aux dossiers médicaux des patients.					
14.	Les informations qui nous sont fournies sont précises, claires et complètes.					
15.	Les informations dont nous disposons contribuent à coordonner les efforts et les capacités des différents membres du personnel médical des différents départements.					
16.	Notre organisation privilégie les rapports écrits, les instructions et les publications dans ses différentes opérations de communication.					

## الملاحق

17.	Je préfère la communication verbale avec mon patron car elle m'aide à effectuer mon travail avec plus de précision que la correspondance administrative.					
18.	L'organisation dispose de moyens et de technologies de communication modernes et avancés qui répondent aux exigences du travail, tels que le site Web officiel de l'organisation, les sites de réseaux sociaux et le courrier électronique.					
<b>N</b>	<b>Item</b>	<b>Total en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Sans opinion</b>	<b>D'accord</b>	<b>Totalement d'accord</b>
19.	L'organisation communique officiellement toutes les nouveautés liées à l'exécution de nos tâches.					
20.	L'organisation prend en compte nos plaintes et préoccupations concernant le travail, renforçant ainsi notre loyauté envers elle.					
21.	Les relations informelles sont utilisées pour échanger des connaissances et obtenir des informations.					
22.	Dans l'exécution de nos tâches, nous nous appuyons sur les informations fournies par nos collègues.					
23.	Je favorise le travail en équipe car cela stimule ma performance.					
24.	Les médecins coopèrent et mettent de côté leurs intérêts individuels.					
25.	Ma personnalité sociale facilite une interaction positive avec mes collègues.					
26.	Je veille à entretenir les actifs de l'organisation, y compris le matériel et les fournitures médicales, lorsque je les utilise.					
27.	J'accorde une grande attention à l'accomplissement méticuleux de mes fonctions.					
28.	Mon engagement dans l'organisation est motivé par un besoin plutôt que par un simple désir.					
29.	J'ai des relations positives avec mes superviseurs et mes collègues.					
30.	Je sollicite l'aide de mes collègues lorsque je rencontre des problèmes dans l'exercice de mes fonctions.					
31.	Mes multiples désaccords avec mes supérieurs et collègues m'ont amené à envisager de quitter mon emploi dans cette organisation.					
32.	Le processus de prise de décision dans l'organisation est participatif.					
33.	Je prends des décisions après avoir consulté mes supérieurs.					
34.	La direction de l'organisation soutient les idées que nous proposons et accepte nos suggestions.					
35.	Je sens que j'occupe une position et un rôle importants au sein de l'organisation.					
36.	Mes efforts sont appréciés par mes supérieurs au travail.					
37.	Cela me donne l'opportunité d'échanger et de discuter avec mes supérieurs au travail.					

## الملاحق

N	Item	Total en désaccord	En désaccord	Sans opinion	D'accord	Totallement d'accord
38.	Mes fonctionnaires ont besoin d'une surveillance continue dans l'exercice de leurs fonctions.					
39.	L'organisation tire parti de la formation interne et externe pour améliorer ses performances.					
40.	Les besoins en formation sont déterminés suite à des études minutieuses.					
41.	Les opportunités d'apprentissage et la diversité des formations contribuent à l'amélioration de mes compétences et à l'acquisition de nouvelles.					
42.	J'alloue une partie de mon budget personnel pour participer à des formations en dehors de mon lieu de travail afin de développer mes connaissances et d'acquérir de nouvelles expériences.					
43.	Mon salaire est équitable en fonction de l'effort que je déploie dans mon travail.					
44.	Mon salaire satisfait mes besoins et est ajusté aux coûts de la vie.					
45.	Je considère que mon salaire est concurrentiel par rapport à ceux des médecins travaillant dans d'autres pays.					
46.	Je suis ouvert à exercer le même métier en dehors de mon organisation pour augmenter mes revenus.					
47.	Les déchets médicaux résultant du manque d'hygiène sur mon lieu de travail constituent un défi qui impacte ma performance et mon engagement envers l'organisation.					
48.	L'organisation met à disposition les ressources et les équipements médicaux nécessaires pour faciliter l'exercice de mes fonctions.					
49.	L'organisation assure un système de sécurité efficace et des moyens professionnels de prévention et de sécurité.					
50.	L'organisation propose des structures appropriées pour le repos et l'hébergement des médecins.					
51.	La Fondation offre une assistance financière en cas de maladie, décès, mariage, etc.					
52.	La Fondation indemnise les médecins exposés à des blessures ou maladies résultant de l'exposition à des infections au travail.					
53.	L'organisation fournit des services sociaux adaptés à nos besoins tels que le logement, le transport et la restauration.					
54.	Notre organisation organise des activités et événements renforçant notre fidélité envers elle.					
55.	La taille importante de l'organisation et la complexité de sa structure administrative peuvent impacter l'efficacité de la communication et la prise de décision rapide concernant nos tâches.					
56.	Le manque d'intérêt communicationnel pour la structure organisationnelle affecte la nature des relations au sein de					

## الملاحق

N	Item	Total en désaccord	En désaccord	Sans opinion	D'accord	Totallement d'accord
	l'institution.					
57.	Prendre des décisions tout seule diminue ma motivation au travail.					
58.	L'incapacité de l'institution à utiliser des moyens de communication modernes accroît la charge de travail, créant ainsi une pression professionnelle.					
59.	Choisir les moyens de communication appropriés est crucial pour faciliter les échanges entre nous.					
60.	Un contrôle insuffisant sur l'utilisation des moyens de communication, notamment électroniques, peut entraver la transmission rapide et efficace des informations.					
61.	La diversité des moyens de communication est essentielle pour éviter la rétention et la monopolisation de l'information.					
62.	Des compétences en communication variées chez les responsables contribuent à réduire les conflits et à favoriser une collaboration efficace.					
63.	Le style de leadership adopté a un impact direct sur la gestion interne de l'organisation et sur notre capacité à mener à bien nos tâches.					
64.	Les différences culturelles et environnementales entre les individus peuvent entraîner des incompréhensions dans la communication.					
65.	L'attitude de certains supérieurs et collègues peut influencer ma performance dans l'exécution de mes fonctions.					

## الملاحق

الملحق رقم (13): قائمة توضح أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان.

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء
أمال نواري	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس
الطيب صيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس
غنية شافعي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس
سفيان بوغارب	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس

## الملاحق

### الملحق رقم (14): يوضح دليل المقابلة.

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين

اسم ولقب المبحوث:

السن:

طبيعة الوظيفة:

المستوى التعليمي:

المحور الثاني: الإستراتيجية التنظيمية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية سوق أهراس

أولاً: البعد التنظيمي

- 01- كيف تقومون بتنظيم عمليات التوظيف على مستوى مؤسستكم من أجل استقطاب أفضل الكفاءات الطبية؟ وما هي المعايير التي يتم على أساسها هذا الاختيار؟
- 02- فيما تتمثل الأهداف العامة لمؤسستكم؟ وهل تتوافق والأهداف الشخصية للطواقم الطبي؟

ثانياً: البعد الاتصالي

- 01- هل تمتلك مؤسستكم خلية للاتصال أو قسم ينوب عنه؟ وما هي المهام الموكلة لها؟
- 02- ما هي طرق ووسائل الاتصال المعتمدة من طرفكم لأجل التواصل مع الأطباء؟ وأيها أكثر فعالية؟ ووسائل الاتصال يكشف نوع الاتصال نمط القيادي

ثالثاً: البعد الاجتماعي

- 01- كيف تقيمون جو العمل السائد في المؤسسة؟
- 02- هل تفضل أن تكون العلاقات مبنية على أساس التباعد وليس على أساس التقارب لتقادي المشاكل وحدوث الصراعات مع الأطباء؟



## الملاحق

**المحور الثالث:** الإجراءات التنظيمية المعتمدة في تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية العامة والخاصة التابعة لولاية سوق أهراس

### أولاً: البعد التنظيمي

- 01- هل تتبنون مبدأ تمكين الأطباء من المشاركة في اتخاذ القرارات؟
- 02- هل تعتمد المؤسسة على عملية التدريب والتكوين داخل المؤسسة لتحسين الأداء المهني للكوادر الطبية؟

### ثانياً: البعد التحفيزي

- 01- ما هي طبيعة الحوافز التي تعتمدون عليها لإثارة دافعية الأطباء وخلق الحماس لديهم لبذل أكبر مجهود وأعلى عطاء؟ وأيها أكثر اعتماداً (المادية أو المعنوية، أو هما معا)؟
- 02- هل توافق على اعتبار التحفيز من أهم العوامل التي تسهم في زيادة ارتباط الأطباء بمؤسساتهم وولائهم لها أم أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً؟
- 03- هل تعتمد مؤسستكم على نظام المكافآت والترقيات وهل يحظى برضا الأطباء؟
- 04- هل تتوفر بيئة العمل على المرافق اللازمة وعلى شروط النظافة والأمن والسلامة المهنية التي تساعد الأطباء على ممارسة مهامهم؟

**المحور الرابع:** المعوقات الاتصالية التي تحول دون تعزيز ولاء الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية سوق أهراس

- 01- حسب اعتقادكم ما هي أبرز المشاكل التي تواجهكم والتي تؤثر على زعزعة استقرار الأطباء واستمرارهم في وظائفهم؟
- 02- ما هو تقديركم لمستوى الولاء الموجود لدى الأطباء تجاه مؤسستهم؟
- 03- ما هي الآليات المعتمد عليها في كسب ولاء الأطباء وتعزيز استقرارهم في وظائفهم؟

## الملاحق

الملحق رقم (15): يوضح الدعائم والوسائط الإلكترونية (الفايسبوك) المعتمدة من طرف المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة الناشطة بولاية سوق أهراس.



**Eph Ibn Rochd Souk Ahras**  
المؤسسة العمومية -  
الاستشفائية ابن رشد

24 K J'aime • 28 K followers

la page officielle de l'eph ibn rochd souk ahras



**Eph Kaarar-Sebti Souk Ahras**  
(مستشفى كعرار السبتي)

4,8 K ami(e)s • 1 en commun

E.P.H KAARAR SEBTI SOUK-AHRAS



**مستشفى هواري بومدين سدراتة -**

**Eph Sedrata**

17 K J'aime • 20 K followers



**clinique El Manar 41**

مصحة المنار >

Groupe (Privé) • 8,2 K membres



**Clinique ibn sina**

9,6 K J'aime • 9,9 K followers

La clinique ibn sina est à votre service vous et ceux qui vous sont chers :votre famille et vos amis.

Nous soingnos avec nos cœurs