

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



تحت موضوع:

دور الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل
المؤسسات الخدمائية
-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية " نذير محمد" بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
د. صبرينة عصام

من إعداد الطالبتين:
-كميلية عناب
-ويزة أيت بن علي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أماننا ووفقنا على إتمام وإنجاز هذا العمل

المتواضع

حيث نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان إلى الأستاذة "معام

صبرينة" المشرفة علينا، التي كادت عناء وشقاء وتعب الإشراف علينا

وعلى نائحتها القيمة وتوجيهاتها وإرشاداتها السديدة والمفيدة والنافعة،

أدامها الله لنا وجعل الله لها صنيعها هذا في ميزان أعمالها في الدنيا

والأخيرة

"ريزة أيت بن علي"

"كميلية عتاب"

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من سمر معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعا لي لكلّ

نجاح، إلى من بذل كلّ غالبي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى

مصدر الأمان وراحة البال "والدائي الحبيب".

أمي الحنون مصدر كل عاطفة وطيرة

إلى إخوتي وأخواتي: "نواره"، "فاطمة"، "ليديّة"، "فؤاد"، "جيجيّة"

"فرحات"، "محمد وعلي"، "أزواو"

وإلى ابنة أخي الدلوحة "إيلينا"، "إيلان"، "إيليانا"

وكل زملائي: "وفاء"، "هدى"

وإلى زميلتي في العمل التي تكاد تكون معي عناء إنجاز هذه المذكرة

"عناب كميلة"

" وزيرة أيت بن علي "

الإهداء

- إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى سبدي في الحياة
أهديك هذا النجاح حبا وفخرا بما ربيت وكبرت "أبي"
- إلى التي سملت لي الشدائد بدعائها وجعل الله الجنة تحت أقدامها أهديك
ثمرة نجاحي يا خاليتي "أمي"
- إلى التي فارقته الحياة وله تذوق طعم نجاحي ها أنا وصلت لهدفي
"أختي حكيمة"
- رحلت عنا وتركت مكانك فارغا تمنيت لو كنت بيننا لتري نجاحي رحمك الله
زوج أختي "إسماعيل"
- إلى من تربيته معهم وتقاسمنا حلاوة ومرارة الحياة مع بعض إخوتي وأخواتي
وأزواجهن، بالأخص أخي المغترب، أنتو المساحة التي لا تضيق بينكم ولد حلمي
ونما
- إلى من قاسمت معي غناء هذا العمل وتجاوزنا الصعاب مع بعض زميلتي "أيمة
بن علي ويزة"
- إلى رفيقاتي دربي: باية، فاطمة، سميرة، نوال، طليحة إلى كل من أحبه
ويحبني لكم من قلبي نرض شكر وإمتنان
- فالحمد لله على ما وهبني به والحمد لله دائما وأبدا

"كميلية عذاب"

خطة الدراسة

- شكر وتقدير
- الإهداء
- ملخص الدراسة
- مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب إختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية موضوع الدراسة.
- 5- منهج الدراسة وأدواته.
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 7- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- 8- الخلفية النظرية للدراسة.
- 9- الدراسات السابقة.

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي

- تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي.

المطلب الثاني: خصائص الإتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات.

المبحث الثاني: أشكال الإتصال الداخلي

المطلب الأول: الإتصال الصاعد.

المطلب الثاني: الإتصال النازل.

المطلب الثالث: الإتصال الأفقي.

المبحث الثالث: عناصر الإتصال الداخلي

المطلب الأول: المرسل.

المطلب الثاني: الرسالة.

المطلب الثالث: المستقبل.

المطلب الرابع: قناة الإتصال.

المطلب الخامس: التغذية العكسية (الراجعة).

المبحث الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

المطلب الأول: المعوقات الشخصية.

المطلب الثاني: معوقات إجتماعية.

المطلب الثالث: معوقات بيئية.

المطلب الرابع: معوقات تنظيمية.

• خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي في المؤسسات

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ونظرياته

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده

المطلب الأول: خصائص الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي.

المبحث الرابع: مقومات ونماذج الإبداع التنظيمي

المبحث الأول: مقومات الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التنظيمي.

المبحث الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات والحلول المقترحة

المطلب الأول: معوقات الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتجاوز معوقات الإبداع التنظيمي.

• **خلاصة الفصل**

الفصل الثالث: علاقة الإتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات

• **تمهيد للفصل**

المبحث الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات الإتصال الداخلي.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسات.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي وثقافة الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: دور الإتصال الرسمي وغير الرسمي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: أثر الإتصال الصاعد والهابط في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الأفقي والرقمي في تشكيل ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: تأثير وسائل الإتصال على عملية الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بشكل أسرع.

المطلب الثاني: تعزيز التعاون والتفاعل بين فرق العمل.

المطلب الثالث: تحسين جودة المعلومات وتقليل سوء الفهم.

المبحث الرابع: أساليب الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: الأساليب الرسمية ودورها في تحفيز الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: الأساليب غير الرسمية للإتصال وأثرها في خلق بيئة محفزة للإبداع.

المطلب الثالث: الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع.

التنظيمي

• **خلاصة الفصل**

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• **تمهيد للفصل**

1-التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

3- وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

4- التحليل الكمي والكيفي للجدول.

1- التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة.

2- التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة.

5- عرض المقابلات والتعليق عليها.

6- عرض نتائج الدراسة.

1- عرض النتائج الجزئية للدراسة.

2- عرض النتائج العامة للدراسة.

• خلاصة الدراسة

• مقترحات وتوصيات الدراسة

• قائمة المصادر والمراجع

• ملاحق الدراسة

• فهرس المحتويات

• فهرس الجداول البسيطة والمركبة

• فهرس الأشكال

• ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ، إذ يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق والتفاهم بين الإدارة العليا لهذه المؤسسة الإستشفائية من خلال تبادل مختلف وجهات النظر والآراء والأفكار بين جميع المستويات الإدارية، مما يضمن تعديل وتغيير مختلف الأساليب والسلوكيات التنظيمية النمطية بأخرى جديدة تتناسب مع متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، من أجل ضمان تحقيق الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الصحية.

وعليه نطرح التساؤل الجوهري التالي:

كيف يساهم الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

تندرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة فيتمثل في منهج دراسة الحالة، في حين تتمثل أدوات الدراسة الموظفة في إستمارة الإستبيان وهي أداة أساسية ورئيسية، أما المقابلة والملاحظة فهما أداتين مساعدتين

فيما يخص مجتمع الدراسة، يتمثل في مجموع العمال الإداريين للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، أما عينة الدراسة المعتمد فتتمثل في العينة القصدية، التي يبلغ عددها 50 موظف وموظفة

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة فيما يلي:

-تساهم الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال تبادل المعلومات والحقائق بين الموظفين والإدارة بكل شفافية ووضوح حرية، وبناء الإجماع العام والتوافق المشترك بين الموظفين حول مختلف المهام والسياسات -تساهم مهارات وتقنيات القائم بالإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي، الذي يكون من خلال توفر الحيوية النشاط والقدرة على مواكبة مختلف التغيرات والمشاكل التنظيمية خصوصا في أثناء الأزمات وحسن التواصل والتفاعل من خلال مهارات الحديث والإنصات والإقناع والإعلام والقدرة على التحليل والتفسير المنطقي

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، الإتصال الداخلي، المؤسسة، الفعالية، جودة الأداء

Résumé de l'étude

Cette étude explore le rôle de la communication interne dans l'activation de l'innovation organisationnelle au sein de l'hôpital " Nedir Mohamed " (wilaya de Tizi Ouzou). La communication interne favorise la coordination et la compréhension mutuelle entre la direction et les différents niveaux administratifs grâce à l'échange de points de vue, d'opinions et d'idées. Ce mécanisme permet de remplacer les comportements organisationnels traditionnels par des approches novatrices, adaptées aux mutations internes et externes, optimisant ainsi la performance fonctionnelle et l'efficacité organisationnelle de cette institution sanitaire .

La question centrale de la recherche est :

Comment la communication interne contribue-t-elle à l'innovation organisationnelle à l'hôpital " Nedir Mohamed " de Tizi Ouzou ?

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche descriptive, avec une méthodologie d'étude de cas. L'outil principal de collecte de données est le questionnaire, appuyé par des entretiens et des observations .

La population cible comprend l'ensemble du personnel administratif de l'hôpital. Un échantillon raisonné de 50 employés (hommes et femmes) a été analysé .

Principaux Résultats :

-Les stratégies de communication déployées stimulent l'innovation organisationnelle via un partage transparent d'informations entre employés et direction, facilitant l'adhésion collective aux politiques et tâches .

-Les compétences des communicateurs internes (écoute active, persuasion, analyse logique) et leur capacité d'adaptation aux changements notamment en période de crise renforcent la résolution de problèmes et l'efficacité décisionnelle .

Mots-clés : Innovation Organisationnelle, Communication Interne, Institution, Efficacité, Qualité de Performance

مقدمة

• مقدمة عامة:

يمثل الاتصال عملية ضرورية في حياة الأفراد والجماعات وفي مختلف المؤسسات والمنظمات على مختلف أنواعها. فالطبيعة البشرية تسعى الى التواصل والتفاعل والاندماج والجماعات المتنوعة، كما يشكل الاتصال أحد دعائم الأساسية التي يتم من خلالها تفاعل يحدد مدى تقدم فعالية الإتصال داخل التنظيم، إذ أصبح يشير إلى إهتمام الموظفين والعمال لمدى تقيدهم بالقرارات والتعليمات الإدارية، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة العليا في المؤسسات للشكاوي و الأفكار وإتجاهات العمال والموظفين داخل التنظيم، مما يساهم في خلق جو تعاوني وتبادل مختلف المعلومات والبيانات من أجل تجسيد التنسيق والإنسجام والفهم المشترك بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية بالمؤسسة ومنه العمل على تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المنظمات، وف معايير ومؤشرات نوعية وكمية يمكن الإستناد عليها.

نجد من هذه الأنواع الإتصالية، الإتصال الداخلي، الذي يعد عنصرا أساسيا داخل المؤسسات حيث يعمل على تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والفرق، مما يساهم في تعزيز ثقافة الإبداع، كما يعد أساسيا لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يساهم الاتصال الداخلي على تجديده لمختلف الممارسات والأنماط الإدارية من خلال العصر الأساسي الا وهو الابداع التنظيمي حيث يعمل على توليد أفكار جديدة ومبتكرة داخل المنظمة وتطبيقها لتحسين العمليات وتحقي الأهداف كما يعد عنصر أساسيا لتعزيز التميز في المنظمات ويعمل كذلك على تحسين المنتجات والخدمات وتعزيز الميزة التنافسية وثقافة المنظمة حيث يمثل الاتصال الداخلي في وقتنا الراهن ضرورة مهمة من أجل تطوير وتحسين مختلف المداخل الادارية والبشرية والتقنية، والذي يكون من خلاله التعرف على الخلل والضعف، كما يساهم أيضا في تسوية وإدارة مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية حيث يعمل الاتصال الداخلي في تفعيل الابداع التنظيمي من خلال تبادل الأفكار، مما يشجع على التفكير الإبداعي، ويعزز التعاون، مما يسمح بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة والعمل على بناء ثقافة إبداعية داخل المنظمة، مما يزيد من تحسين الإنتاجية والكفاءة في العمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والمنظمات، ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات الصحية الإستشفائية

وفي دراستنا الوصفية الحالية وقع إختيارنا على دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، حيث يكتسي الإتصال الداخلي أهمية كبيرة من خلال تحقيق التفاعل والتواصل والتنظيم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وهذا يكون من خلال تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار في إطار ديمقراطي شفاف وواضح، يتم فيه الإستناد إلى النمط الديمقراطي المرن والمتفتح، الذي يضمن تعديل وتغيير مختلف الممارسات والأنماط والنماذج التنظيمية النمطية والتقليدية، بأخرى جديدة وحديثة تساهم في مختلف تغيرات وتطورات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة الصحية، مما يؤدي في الأخير إلى تقديم خدمات طبية وصحية جيدة ومناسبة للمرضى تنال إستحسانهم وقبولهم وتأييدهم، ومنه تكون المحصلة النهائية تكريس منظومة صحية متماسكة وقوية خالية من الأمراض والأوبئة.

وقد إقتضت طبيعة الدراسة الحالية تقسيمها بعد التطرق إلى ملخص الدراسة والمقدمة العامة إلى ما يلي:

-الإطار المنهجي للدراسة: تناولنا فيها إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية موضوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة، تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، الخلفية النظرية للدراسة الدراسات السابقة

-الإطار النظري: حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول: تحت عنوان **"الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي"** تناولنا فيه بعد التمهيد له في المبحث الأول تحت عنوان **"مفهوم الإتصال الداخلي"** الذي تندرج ضمنه ثلاث مطالب، تتمثل في تعريف الإتصال الداخلي، خصائص الإتصال الداخلي، أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات، أما المبحث الثاني، فجاء بعنوان **"أشكال الإتصال الداخلي"** تضمن ثلاث مطالب، تتمثل في الإتصال الصاعد، الإتصال النازل، الإتصال الأفقي أما المبحث الثالث الموسوم بعنوان **"عناصر الإتصال الداخلي"** فقد تضمن خمسة مطالب وهي: المرسل، الرسالة، المستقبل، قناة الإتصال، التغذية العكسية (الراجعة)

وفي المبحث الرابع، الذي جاء بعنوان **"معوقات الإتصال الداخلي"** الذي تضمن أربعة مطالب وهي: المعوقات الشخصية، معوقات إجتماعية، معوقات بيئية، معوقات تنظيمية إنتهاء بخلاصة الفصل

-الفصل الثاني: تحت عنوان **"الإبداع التنظيمي في المؤسسات"**، حيث تطرقنا فيه بعد التمهيد له من خلال المبحث الأول تحت عنوان **"مفهوم الإبداع التنظيمي ونظرياته"** الذي تضمن مطلبين هما: مفهوم الإبداع التنظيمي، نظريات الإبداع التنظيمي، أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان **"خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده"** الذي يتكون من مطلبين يتمثلان في خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاد الإبداع التنظيمي وفي المبحث الثالث تحت عنوان **"أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته"** تضمن مطلبين هما: أنواع الإبداع التنظيمي مستويات الإبداع التنظيمي، وفي المبحث الرابع تحت عنوان **"مقومات ونماذج الإبداع التنظيمي"** يتكون من مطلبين يتمثلان في مقومات الإبداع التنظيمي، نماذج الإبداع التنظيمي، وفي الأخير المبحث الخامس تحت عنوان **"معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات والحلول المقترحة"**، حيث تضمن مطلبين يتمثلان في معوقات الإبداع التنظيمي والحلول المقترحة لتجاوز معوقات الإبداع التنظيمي إنتهاء بخلاصة الفصل

-الفصل الثالث: تحت عنوان **"علاقة الإتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات"**، حيث تطرقنا فيه بعد التمهيد له من خلال المبحث الأول تحت عنوان **"إستراتيجيات الإتصال الداخلي ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي"**، الذي تضمن مطلبين يتمثلان في تعريف إستراتيجيات الإتصال الداخلي، إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسات، أما المبحث الثاني: تحت عنوان **"أنواع الإتصال الداخلي وثقافة الإبداع التنظيمي"** يندرج ضمنه ثلاثة مطالب تتمثل في دور الإتصال الرسمي وغير الرسمي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي، أثر الإتصال الصاعد والهابط في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي، أهمية الإتصال الأفقي والرقمي في تشكيل ثقافة الإبداع داخل المؤسسة

وفي المبحث الثالث تحت عنوان **"تأثير وسائل الإتصال على عملية الإبداع التنظيمي"** تضمن ثلاثة مطالب تتمثل في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بشكل أسرع، تعزيز التعاون والتفاعل بين فرق العمل، تحسين جودة المعلومات وتقليل سوء الفهم.

أما في المبحث الرابع، الذي جاء بعنوان "أساليب الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي" الذي يتفرع إلى ثلاثة مطالب تتمثل في الأساليب الرسمية ودورها في تحفيز الإبداع التنظيمي، الأساليب غير الرسمية للإتصال وأثرها في خلق بيئة محفزة للإبداع الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي ختاماً بـ خلاصة الفصل.

-الإطار التطبيقي للدراسة: تحت عنوان "عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية" تطرقنا فيه بعد التمهيد له إلى التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، عرض المقابلات والتعليق عليها، عرض النتائج الجزئية والعامة للدراسة، خلاصة الدراسة، مقترحات وتوصيات الدراسة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات فهرس الجداول البسيطة والمركبة ، فهرس الأشكال.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية موضوع الدراسة
- 5- منهج الدراسة وأدواته
- 6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 9- الخلفية النظرية للدراسة
- 9- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يعد الإتصال الداخلي، أحد المقومات الرئيسية في ضمان السير الحسن والجيد لمختلف وظائف ومهام ونشاطات المؤسسات والمنظمات، سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث أصبحت المنظمات الحالية الحديثة، تعتمد على الإتصال الداخلي، خصوصا وسائل الإتصال الحديثة، من أجل تسيير وإدارة وظائفها، وفق هياكل تنظيمية محددة ومعدة، تتناسب مع الموارد المالية والمادية والبشرية لهذه المؤسسات، وتعمل هذه الهياكل التنظيمية على تحديد نطاق السلطة والمسؤوليات وتوصيف المهام الموكلة لكل فرد عامل، وفق أسس علمية وتنظيمية صارمة، ولا يمكن لهذه المؤسسات من تجسيد أهدافها وغاياتها المرسومة بالشكل المنشود والمطلوب، مالم تتوفر على منظومة إتصالية أو نسق إتصالي مرن ومتفتح وشفاف يعمل على الإنسياب السلس والتدفق المرن لمختلف المعلومات والبيانات، ذات النوعية والكمية المناسبة بين كافة الجماعات التنظيمية في المؤسسة وفق أسس صحيحة وسليمة، مما يزيد من فعالية وكفاءة هذه المنظمات والمؤسسات.

إذ يمثل الإتصال الداخلي بشقيه الرسمي وغير الرسمي، الدعامة أساسية وجوهرية في إستقرار وإستمرار المنظمات الحديثة وتطورها في إطار المحيط الذي تنشط فيه، مالم تعمل على تعديل وتغيير مختلف الأساليب والأنماط الإدارية التقليدية والقديمة، وما يرتبط بها من إجراءات إدارية، تتسم بالتعقيد والروتين والملل، إلى بناء فلسفة إدارية حديثة وجديدة تستند على الإبداع التنظيمي، وفي تجسيد إدارة التغيير، وفق أسس ومعايير تنظيمية وإدارية تواكب مختلف تطورات وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنظمات.

تتزايد أهمية الإتصال الداخلي في عصرنا الحالي على مستوى المؤسسات العمومية الخدماتية كونه يمثل الشريان الذي يربط مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، من خلال مساهمته في صياغة مختلف سياسات وخطط وإستراتيجيات هذه المؤسسات، في إطار نظام تعاوني يشجع على تبادل الآراء والإتجاهات والمقترحات بين الموظفين والعمال، مما يؤدي إلى المشاركة الجماعية في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، التي تعود بالنفع والفائدة على هذه المؤسسة وعلى الموظفين والجمهور الخارجي، خاصة وأن المنظمات الحالية تواجه منافسة حادة وشرسة وشديدة من طرف المؤسسات الأخرى، مما

يتوجب على هذه المؤسسات ضرورة إرساء ثقافة إدارية حديثة مبنية على ثقافة الإبداع التنظيمي في الأفكار والأساليب والأنماط الإدارية والتنظيمية التي تتناسق مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، دون أن ننسى دور النمط القيادي المتفتح الذي يعمل على تبني سياسة التعبير عن مختلف الآراء والاتجاهات والأفكار، بشكل ديمقراطي وحر وشفاف وهادف، يؤدي في الأخير إلى ضمان المؤسسة البقاء والاستقرار في المحيط الذي تنشط فيه .

تعد المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من أهم المؤسسات الخدماتية الصحية، التي تعمل على تقديم خدمات صحية وطبية موجهة للمرضى والمرافقين، من خلال الإتصال الداخلي، الذي يعد حجر الزاوية في تحقيق التنظيم والتنسيق في تقديم الأداء الوظيفي المناسب، إذ أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة الإستشفائية، عندما تعمل على تطبيق الأسلوب الإداري القائم على فتح المجال والفضاء للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم وإقتراحاتهم، يؤدي إلى إحساسهم بأهميتهم قيمة جهودهم المبذولة، مما ينعكس بشكل إيجابي وجيد على الجانب النفسي من خلال تحفيزهم وتشجيعهم في تقديم آراء وأفكار بناءة، عن طريق إتصافهم بالإلتزام والجدية وروح المسؤولية والإخلاص والتفاني في أداء مختلف المهام والأدوار المسندة إليهم، حيث تساهم في تجسيد إدارة الجودة الشاملة، عن طريق تقديم خدمات صحية جيدة، وفي تكوين صورة ذهنية جيدة وحسنة لدى الجمهور الداخلي أو الخارجي لهذه المؤسسة الإستشفائية، وفي بناء وخلق منظومة صحية سليمة من الأمراض والأوبئة.

بناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الجوهري التالي:

كيف يساهم الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

وينبثق عن هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الجزئية المتمثلة فيما يلي:

1-كيف تساهم الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

- 2-كيف تساهم أشكال الإتصال الداخلي السائدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 3-كيف تؤثر وسائل الإتصال الداخلي السائدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 4-كيف تدعم أساليب الإتصال الداخلي المتبعة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 5-كيف يساهم التنسيق والتفاهم بين موظفي وعمال المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 6-كيف تساهم مهارات وتقنيات القائم بالإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 7-كيف تؤثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة المستخدمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 8-كيف تساعد عملية دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 9-كيف يساهم النمط القيادي الإداري السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 10-كيف يؤثر إستخدام الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في بناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين المشجعة على الإبداع التنظيمي؟
- 11-ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- 2-أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار موضوع أي بحث أو دراسة، لا يكون من العدم أو بطريقة متسرعة، بل يتم وفق أسس علمية وموضوعية دقيقة، تراعي الصرامة والأمانة العلمية، من أجل التوصل

إلى نتائج صحيحة وسليمة وموضوعية، حيث تتمثل أسباب إختيار موضوع دراستنا الحالية فيما يلي:

أ-الأسباب الذاتية

-الميل نحو مثل هذه المواضيع المتعلقة بالإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسات الإدارية الخدماتية، بهدف إكتساب معلومات نظرية وخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية تتيح لنا إكتساب أكبر رصيد هام من الثقافة الإدارية الصحيحة، التي تسمح وتتيح لنا الدخول إلى ميدان الشغل والعمل والتأقلم والتكيف مع المناخ الإداري السائد فيه بشكل جيد وسريع وفعال

ب-الأسباب الموضوعية

-تزايد الإهتمام بموضوع الإتصال الداخلي لدى الدراسين والباحثين في مختلف المجالات والميادين العلمية المختلفة من علم النفس التنظيمي، العلوم القانونية والإدارية، العلوم السياسية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، علم الاجتماع عمل وتنظيم

-إرتباط موضوع دراستنا بالتخصص الأكاديمي كوننا طلبة في علوم الإعلام والإتصال تخصص: إتصال تنظيمي، الذي يهتم بدراسة كافة أشكال الإتصالات والتفاعلات بين الموظفين على مستوى مختلف المؤسسات والمنظمات عموما، والإتصال الداخلي خصوصا

-وفرة المصادر والمراجع التي تسمح لنا بجمع مختلف المعلومات والبيانات في الإطار النظري والإطار التطبيقي

- حادثة موضوع دراستنا خصوصا ما تعلق بالإبداع التنظيمي وإمكانية دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية

3-أهداف الدراسة

- 1-التعرف على كيفية مساهمة الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو
- 2-الكشف عن كيفية مساهمة أشكال الإتصال الداخلي السائدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي

- 3- محاولة التعرف على كيفية تأثير وسائل الإتصال الداخلي السائدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 4- إبراز كيفية تدعيم أساليب الإتصال الداخلي المتبعة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 5- تسليط الضوء على كيفية مساهمة التنسيق والتفاهم بين موظفي وعمال المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 6- الكشف عن كيفية مساهمة مهارات وتقنيات القائم بالإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 7- رصد كيفية تأثير تكنولوجيا الإتصال الحديثة المستخدمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 8- إبراز تأثير دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 9- التعرف على تأثير النمط القيادي الإداري السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي
 - 10- الكشف عن كيفية تأثير استخدام الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في بناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين المشجعة على الإبداع التنظيمي
 - 11- رصد أهم المعوقات التي تواجه الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو لتفعيل الإبداع التنظيمي
- 4- أهمية موضوع الدراسة

تتوقف أهمية هذه الدراسة على أهمية الظاهرة المدروسة المتمثلة في تسليط الضوء على دور الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال قيمتها العلمية والنتائج، التي يتم التوصل إليها، والتي تعمل على تقديم إضافة نوعية وهامة للمجتمع والأفراد والجماعات من العمال

والموظفين والمؤسسات التعليمية والإقتصادية عموماً، والمؤسسات الخدمائية على وجه الخصوص، حيث يمكن حصر أهمية دراستنا الحالية من ناحيتين:

أ- الأهمية العلمية:

• تزويد وإمداد مختلف المكتبات الجامعية والعمومية بدراسات وأبحاث ذات الكمية والنوعية اللازمة والمناسبة، وتحقيق ما يعرف بـ "التراكمية العلمية والمعرفية" في مجال البحث العلمي، التي تساهم في تنشيط المشهد الأكاديمي والعلمي، حيث تكون هذه الدراسات والأبحاث سندا وعونا ومرجعا للأساتذة والطلبة الجامعيين في إنجاز مختلف المداخلات العلمية والمقالات والمذكرات الجامعية، ومختلف المحاضرات، مما يساهم إثراء النقاش العلمي، من خلال تعدد وتنوع وتلاقح مختلف الآراء والأفكار والاتجاهات العلمية وتدقيقها ونقدها وتمحيصها بين مختلف الباحثين والدارسين والطلبة في مختلف المجالات والميادين العلمية في إطار تطبيق مبدأ "الرأي والرأي الآخر" أو مقولة علي بن أبي طالب "رأينا صواب يحتمل الخطأ ورأيكم خطأ يحتمل الصواب".

ب- الأهمية العملية:

• التعرف على نقاط القوة ومواطن القصور في الإجراءات والأساليب الإدارية ووسائل الإتصال الداخلي من أجل تحقيق الأداء الوظيفي، وهذا من خلال تعزيز نقاط القوة وإستدراك النقص والضعف وهذا يكون من خلال الإستناد على عنصر الإبداع التنظيمي في الأفكار والآراء والاتجاهات والسلوكيات التنظيمية.

• مساعدة صناع القرار على مستوى مختلف المؤسسات والمنظمات في إعداد وصياغة الإستراتيجيات والخطط المتعلقة بإدارة الإتصال الداخلي، الذي يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال الإستناد على ثقافة الإبداع التنظيمي.

• العمل على كسب ود ورضا وقبول الجمهور الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال تحسين أساليب ووسائل وتقنيات وأشكال الإتصال الداخلي، التي تساهم في زيادة كفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الإستشفائية.

• إمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات اللازمة، التي تسمح بهم بتطوير مستوى قدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التنظيمية والعلمية، من خلال بناء وتجسيد ثقافة تنظيمية إتصالية قوية ومتينة وصلبة، تساهم بدور كبير في تحسين مستوى الخدمات الصحية والطبية المقدمة للمرضى، من خلال الإتصال الداخلي الذي يعد الركن الأساسي وحجر الزاوية، لتحقيق التفاعل والتواصل بين الجمهور الداخلي والخارجي لهذه المؤسسة الصحية الخدماتية.

• بناء صورة ذهنية جيدة وحسنة وإيجابية لدى الجمهور الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال العمل على تلبية وإشباع إحتياجاتهم النفسية والصحية والاجتماعية، ويكون من خلال الإتصال الفعال والتواصل البناء الذي يتم وفق قنوات إتصالية سلسلة ومرنة ومتفتحة، تسهل عملية تدفق المعلومات والبيانات والحقائق بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية لهذه المؤسسة الصحية، مما يسهل عملية إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والعقلانية.

• العمل على إدارة وتسيير مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية الإدارية، التي تنشأ بين الموظفين والعمال والإدارة العليا، سواء كانت داخلية أو خارجية من خلال تطبيق أساليب ودية وسلمية، تقوم على الإحترام والتقدير المتبادل والثقة، من خلال الإتصال الداخلي، مما يساهم في تبادل مختلف وجهات النظر والآراء والأفكار بكل حرية وديمقراطية وشفافية.

• خلق أساليب وأنماط وممارسات تنظيمية أكثر تفتحاً وديمقراطية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، تكون مساهمة ومواكبة لمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، كما تساهم في تبسيط وتسهيل الإجراءات والمهام والأدوار الإدارية، من خلال تشجيع ثقافة الإتصال الداخلي، التي تعد حجر الزاوية والمعيار الأساسي من أجل تجسيد منظومة صحية قوية، واضحة سليمة من مختلف الأوبئة والأمراض.

• تكريس إدارة الجودة الشاملة، من خلال التحسين المستمر والكمي والنوعي لمختلف الخدمات الصحية الموجهة للمرضى، وهذا يكون عن طريق تبادل الآراء والأفكار بين

مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة الصحية، في إطار نسق تعاوني تشاركي تضامني، عن طريق الإتصال الداخلي، يراعي النواحي النفسية والاجتماعية والعلمية، لمختلف الموظفين والعمال والإدارة العليا.

5- منهج الدراسة وأدواته

أ- منهج الدراسة

يعد منهج الدراسة العمود الفقري، فهو يحدد للباحث الإجراءات البحثية الصحيحة من خلال الإستناد والإرتكاز إلى إشكالية دراسته وأهدافها، حيث يعمل المنهج على تنظيم وترتيب أفكار الباحث من أجل التوصل إلى نتائج علمية سليمة من الناحية المنهجية والميدانية.

حيث يعرف منهج الدراسة على أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، سواء من أجل الكشف عن الحقيقة عند إنعدام المعلومات، من أجل البرهنة عليها للآخرين وإثباتها بجوانبها لهم، حيث نكون على معرفة وإلمام كامل بها" (1)

كما يعرف المنهج على أنه "المسار الذي يتبناه الباحث لإختيار المعلومات التي يجمعها من الحقل العلمي" (2)

وبشكل عام يمكننا تعريف للمنهج على أنه "الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته، الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة بحثه" (3)

لقد إعتمدنا في دراستنا الحالية لموضوع دور الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على منهج دراسة حالة، الذي يقوم على دراسة أكثر المناهج ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع مختلف المعلومات والبيانات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها وتبويبها وفق منهجية محددة ومنظمة، للتوصل إلى نتائج دقيقة وعلمية.

1- محمد عبد الغني الموصي، محسن أحمد الخضري، الأسس العامة لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1992، ص43

2- إبراهيم عثمان حسن عثمان، مناهج البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان، 2009، ص50

3- محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص35

ويعرف منهج دراسة حالة حسب "عامر مصباح" على أنه "منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة" (1)

كما يعرف المنهج أيضا على أنه "أسلوب يقوم على أساس جمع معلومات وبيانات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر" (2)

وفي دراستنا الحالية قمنا بدراسة حالة المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بهدف التعرف على واقع الإتصال الداخلي بهذه المؤسسة الصحية ومدى مساهمته في تفعيل ثقافة الإبداع التنظيمي لدى الموظفين والعمال، من خلال رصد مختلف أشكال التواصل والتفاعل وظروف سيره وقواعده المنظمة له، من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين وتقديم خدمات صحية وطبية تنال رضا وقبول وإستحسان المرضى والمرافقين وتكوين صورة ذهنية حسنة لدى جمهورها الخارجي.

ب- أدوات الدراسة

لقد إعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات في إطار جمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراستنا ومن بينها نذكر ما يلي:

1- إستمارة الإستبيان

يعد الإستبيان أداة أساسية ورئيسة على مستوى دراستنا الحالية، كونه سمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات لدى الأفراد المبحوثين من موظفي المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، حول مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، من خلال مسح مجموع آرائهم وإتجاهاتهم بكل شفافية وموضوعية حيث يوجد عدة تعاريف مقدمة للإستبيان وهي:

1- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص114

2- محمد سرحان، علي المحمودي، مرجع سبق ذكره، ص 56

يعرف الإستبيان على أنه "أداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"⁽¹⁾

كما يعرف الإستبيان أيضا على أنه " أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين نحو موضوع معين، من خلال توجيه أسئلة معينة"⁽²⁾ كما يمكن تعريف الإستبيان على أنه " هو يشير إلى الوسيلة، التي تستخدمها للحصول على أجوبة الأسئلة معينة يشكل إستمارة يملأها المجيب بنفسه، والإستبيان في أبسط صورة له، هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة، تعرض على عينة من الأفراد، ويطلب منهما لإجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيراً من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى بإستمارة الإستبيان"⁽³⁾

تتكون إستمارة الإستبيان المتعلقة بدراستنا الحالية من أسئلة المغلقة (نعم -لا) الأسئلة المفتوحة، التي تتضمن مجموعة من الإقتراحات ، إضافة إلى أسئلة الرأي، التي تتيح للفرد المبحوث الإجابة عن الأسئلة بكل حرية وشفافية ووضوح، من دون وضع حدود، حيث يسمح هذا النوع من الأسئلة بالحصول على معلومات وبيانات إضافية من طرف الأفراد المبحوثين، التي تساهم في توسيع إطار الفهم والتناول على مستوى دراستنا الحالية، حيث تتكون إستمارة إستبياننا من (36) سؤالا موزعة على ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بولاية تيزي وزو.

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

¹-مسعود حسن التائب، البحث العلمي-قواعده-إجراءاته-مناهجه، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2018، ص325
²-زياد بن علي، بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، ط2، فلسطين، 2010، ص16
³-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص165

وقد قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على مجموعة من ثلاثة أساتذة محكمين، بهدف تحكيمها وتصويبها وتقييمها، حيث خضعت لعدة تغييرات وتعديلات وتصحيحات من حيث طريقة صياغة الأسئلة في الشكل والمضمون، حتى تخرج بشكلها النهائي والأخير

2-المقابلة

تمثل أداة المقابلة أداة مدعمة في مستوى دراستنا الحالية، كونها أتاحت لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الخفية وغير الواضحة، التي أغفلت عنها إستمارة الإستبيان.

حيث تعرف المقابلة على أنها "محادثة موجهة بين الباحث وبشخص آخر أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة" (1)

كما تعرف على أنها للمقابلة "محادثة موجهة، يقوم بها الفرد مع فرد آخر، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة الإستخدام في البحث العلمي وفي التوجيه والتشخيص والعلاج، ومن أجل معرفة حقيقة أمر محدد، أو جوهر المحادثة للسؤال والجواب" (2)

كما تعرّف المقابلة على أنها "محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث أو بين شخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة". (3)

وفي دراستنا الحالية إعتدنا على "المقابلة المقننة" التي تعرف على أنها "أسلوب منظم، حيث تكون حالة وضع الأسئلة سابقة على المقابلة نفسها، وتوجه نفس الأسئلة لجميع المفردات بدون تغيير لا في الأسلوب ولا في الصياغة، ويتم فيها تسجيل الإجابات وفق خانات معدة سابقا من الباحث، حيث يحتاج هذا النوع من المقابلات إلى ترتيبات مسبقة، يتم خلالها صياغة الأسئلة بدقة". (4)

1-عليان راجي مصطفى، البحث العلمي، أسسه مناهجه وآساليبه وإجراءاته، الأردن، 2001، ص107
2-صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، ص، 37، 38
3-يوسف لازم كماش، البحث العلمي-مناهجه، أقسامه -آساليبه الإحصائية، دار الدجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016
ص287

4-مسعود حسن التائب، مرجع سبق ذكره، ص347

حيث أفادتنا هذه الأداة البحثية المتمثلة في المقابلة المقننة في جمع معلومات وبيانات إضافية ودقيقة حول واقع مساهمة الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في تفعيل الإبداع التنظيمي، وهذا من خلال التعرف على ردود أفعال الأفراد المبحوثين من موظفي هذه المؤسسة الاستشفائية، من خلال حركات وإحياءات الجسم التي لا يمكن للأفراد المبحوثين التحكم فيها وضبطها بشكل سليم وإخفائها حيث قمنا بإجراء المقابلة مع السيد: "بلعباس حميد"، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

3-الملاحظة

تمثل الملاحظة أداة مدعمة ومكملة ومساعدة على مستوى دراستنا من خلال، وهي الأكثر إستخداما في البحوث والدراسات، حيث أتاحت لنا جمع معلومات وبيانات تساهم في تدعيم دراستنا الحالية بالعديد من المعلومات والبيانات التي لا ترصد بالأدوات البحثية الأخرى.

حيث يوجد عدة تعاريف مقدمة للملاحظة وهي: "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كُتب في إطارها المتميز، ووفقا لظروفها الطبيعية، والملاحظة كوسيلة بحثية، تتمتع بفوائد كبيرة، تميزها عن الوسائل الأخرى حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، ويتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة وتفاعلاتهم سليمة وصحيحة وبعيدة عن التصنع والتكلف".⁽¹⁾

كما تعرف الملاحظة هي "عبارة عن المشاهدة والمراجعة الدقيقة للسلوك أو الظاهرة المعنية وتسجيل الملاحظات أول بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لذلك السلوك أو تلك الظاهرة المدروسة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق التفاصيل".⁽²⁾

¹-حسين محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996، ص 107
²-إبراهيم بن عبد العزيز الدعليجي، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 96

وفي تعريف آخر للملاحظة هي "عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث".⁽¹⁾

وفي دراستنا الحالية إعتدنا على "الملاحظة البسيطة" التي تعرف على أنها "المستخدمة غالبا في الدراسات الاستكشافية الإستطلاعية، إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات والبيانات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة".⁽²⁾

فقد مكنتنا الملاحظة البسيطة على مستوى بتييزي وزو من رصد وملاحظة مختلف التصرفات والسلوكيات والتفاعلات، التي تتم من خلال الإتصال الداخلي الذي يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي لمختلف الأساليب والأنماط الإدارية لدى عمال وموظفي المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، مما يساهم في الأخير من تقديم خدمات طبية وصحية، تكون في مستوى تطلعات وأمال المرضى الوافدين نحو هذه المؤسسة الصحية مما يضمن تكريس وتفعيل "إدارة الجودة الشاملة" لدى الجمهور الخارجي.

6-مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات الأساسية والمنهجية في البحث العلمي كونه يساهم في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة بهدف الوصول إلى نتائج وأهداف علمية وموضوعية ومنطقية، بعيدا عن إتباع أساليب العشوائية والحدس والتخمين والتسرع، مما يسمح في الأخير إلى تحديده تحديدا جيدا وسليما ومنظما يعرف مجتمع البحث على أنه "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها، لتحقيق نتائج بحثية جديدة، ويتمثل هذا المجتمع في الكل أو"⁽³⁾

¹ يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 112

² محمد أبو نصار عبيدات، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999، ص 63

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن 1999، ص 96

المجموع الأكبر من المجتمع المستهدف، الذي يهدف الباحث إليه في دراسته، ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح، أو الممكن الوصول إليه والإقتراب منه لجمع المعلومات والبيانات، والذي يعتبر عادة ممثلاً للمجتمع المستهدف، ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها والتي نختار منها عينة⁽¹⁾

كما يعرف مجتمع الدراسة أنه "المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج البحث، حيث أن دقة الباحث على إختيار العينة التي تمثل مجتمع الدراسة تؤدي إلى نجاح الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة"⁽²⁾ يعرف مجتمع الدراسة، في العلوم الإنسانية بأنه " مجموعة منتهية، أو غير منتهية من العناصر والمفردات المحددة مسبقاً، التي تتركز عليها الملاحظات"⁽³⁾

يتمثل مجتمع دراستنا في مجموع العمال الإداريين على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

ب-عينة الدراسة:

إن إختيار عينة الدراسة، تعد محورا أساسيا في أي دراسة علمية، وهذا من أجل تجنب الوقوع في أخطاء تؤثر على مصداقية وصحة النتائج المتوصل إليها، كما أن إختيار عينة تمثيلية الدراسة يوفر الكثير من الوقت والجهد، بدلا من دراسة المجتمع الأصلي بأكمله.

حيث تعرف العينة بأنها ذلك " الجزء المختار، من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة للمجتمع ويشترط للعينة، أن تكون فيها جميع الصفات الأصل، التي أستقت منه، وطبقا لطبيعة الدراسة فهي تعميم النتائج على المجتمع الكلي، ووحدات العينة، وقد تكون⁽⁴⁾

¹-محمد عبيدات وآخرون، نفس المرجع السابق، ص96

²-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية، ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشرف، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص27

¹-فاطمة عوض وميرفت خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص121

⁴-علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2009، ص198

أشخاصاً أو شوارعاً أو مدناً أو الوسائل المادية المختلفة والمتنوعة، وغير ذلك من الأشياء"⁽¹⁾

تعرف العينة أيضاً بأنها "ذلك الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع صفات الأصل، التي أشتقت منه في جوانبها المختلفة وطبقاً لطبيعة الموضوع المدروس، فهي تعمم النتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة، قد تكون أشخاصاً كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك"⁽²⁾

وفي تعريف آخر للعينة هي "جزء من مجتمع الدراسة، الذي تجمع منه بيانات الدراسة الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع، على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة تعتبر جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاص، كما تكون أحياء أو شوارع أو غير ذلك"⁽³⁾

وسنعمد في دراستنا الحالية على العينة العمدية (القصدية) أو التحكمية وهي نوع من العينات غير الاحتمالية، التي يتم من خلالها إنتقاء وإختيار الأفراد بشكل مقصود وتحكمي من قبلنا، نظراً لتوفر الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة في دراستنا الحالية لفئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تسمح للباحث للوصول إلى نتائج، طبقاً لإشكالية الدراسة وأهدافها الواجب الوصول إليها.

حيث تعرف العينة القصدية على أنها "التي لا تُختار بالصدفة أو بطريقة عشوائية، بل يختارها الباحث بشكل متعمد وفقاً لعدد معين من وحدات مجتمع البحث حسب إرادته الباحث الذي يستخدم العينة القصدية يوصي أيضاً باختيار الأشخاص الذين يعتقد أنهم مناسب لتزويد البحث بالمعلومات المطلوبة"⁽⁴⁾.

¹-علي غربي، نفس المرجع السابق، ص 198

²-معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 200

³-محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، ط2، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص98

⁴-إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، 1982، ص20.

كما تعرف أيضا "العينة التي يقوم فيها الباحث بطريقة تحكمية وعمدية، لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم الباحث هو شخصيا بانتقاء المفردات المتمثلة أكثر من غيرها، لما يبحث عنها من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق، ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة، التي تمثله تمثيلا صحيحا" (1)

ومن هذا المنطلق إعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة العمدية (القصدية) من الأفراد الموظفين على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، حيث تتمثل في 50 مفردة من العدد الإجمالي لمجتمع البحث ويرجع مبرر إختيار هذه العينة القصدية إلى:

-إعتمادنا على متغيرات الجنس والسن المستوى التعليمي الأقدمية المهنية
-سهولة الوصول إلى هذه الدراسة، نظرا لقرب مكان الدراسة، مما سمح لنا بتوفير الوقت والجهد والمال.

-محدودية مجتمع الدراسة، مما سهل لنا الإعتماد على العينة القصدية

6-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

يعد تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، كونها تتيح للباحث شرح وتفسير مختلف المفاهيم، التي يشوبها الإلتباس والغموض وعدم الفهم والإبهام، والتي تكون ذات دلالات ومعان مختلفة ومتنوعة في العديد من السياقات الثقافية والإجتماعية والفكرية والسياسية والنفسية، مما يتوجب على الباحث ضرورة العمل على تحديدها الصحيح والسليم وتعريفها من خلال الجانب اللغوي والإصلاحي والإجرائي، حيث تتمثل أهم المفاهيم والمصطلحات الواردة في دراستنا الحالية فيما يلي:

1-الدور (Rôle)

أ-التعريف اللغوي

حسب ما جاء "القاموس الجديد للطلاب" فإن كلمة الدور مشتقة من عود الشيء إلى ما كان عليه، النوبة الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض ودور الممثل، هو أحد (2)

1-علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 200

2-علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1997، ص349

المواقف التي يظهر في الركح، والتي تتكون منها المسرحية، قام بدور خطير أي أظهر مقدرة، كانت أدت أثر بارز وفاعلية لها ودورها في الميدان. (1)

ب-التعريف الإصطلاحي

يعرف "راشلاف" الدور على أنه " الفكرة الملازمة لسلوكيات من خلالها تنفذ القوانين والواجبات، التي تحددها الثقافة، من خلال القيم والقواعد ونماذج التصرف، التي يحترمها أفراد المجتمع"

ويعرف "ويتفريد" الدور بأنه "يعكس مجموعة من التصرفات المنبثقة عن الفرد، الذي يحتل مكانا ما"

وفي تعريف آخر لـ"توماس جورج خوري" على أنه "عبارة عن سلسلة من إستجابات شرطية لأحد أطراف الموقف الاجتماعي، الذي يمثل نمطا في سلسلة إستجابات الآخرين الشرطية"(2)

ج-التعريف الإجرائي

يقصد بالدور على مستوى دراستنا، هي مختلف الوظائف والأدوار والمهام والأنشطة، التي يقوم بها الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال إحداث التنسيق والتفاهم والإنسجام الجيد والمشارك والتعاون والتفاعل، من أجل تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي لدى موظفي وعمل هذه المؤسسة الصحية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية وطبية، ذات نوعية جيدة للمرضى والوافدين نحو هذه المؤسسة، ومنه ضمان إستمرارية هذا المرفق العام في تقديم الخدمات الصحية والطبية بشكل متواصل ومستمر للمرضى والوافدين إليه، حيث لا يتصور أبدا حدوث خلل أو إنقطاع أو توقف مفاجيء لهذا المرفق الحيوي ، كونه قطاع حساس يهتم بصحة الأفراد.

1-علي بن هادية وآخرون، نفس المرجع السابق، ص349

2-فاطمة نفيسة، العلاقة بين النسق القيمي والدور الاجتماعي لدى المرأة الطارقية-دراسة ميدانية بمدينة تمنراست، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس الاجتماعي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/2006، ص، 59، 60

1-الاتصال (Communication)

أ-التعريف اللغوي

يرجع أصل كلمة الإتصال إلى اللفظ اللاتيني (Communication) الذي يعني عام أو مشترك ومن اللفظ (Communicare)، الذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة ومن الواضح أن اللفظ يدل على المشاركة أو تلاقي العقول وعلى إيجاد مجموعة من الرموز والمشاركة في أذهان المشاركين وباختصار يدل اللفظ على التفاهم⁽¹⁾

ب-التعريف الاصطلاحي

يعرف الباحث "كارل هوفلند" الإتصال على أنه "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال منبهات وهي عادة رموز لغوية يعدل بها سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة، ففي هذه الحالة، ينص التعريف على أن القائم بالإتصال، ينقل عمدا منبهات لإحداث تأثير معين"⁽²⁾

ويعرف "عبد الكريم درويش" الإتصال أنه "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أيا كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر يقصد به التغيير"⁽³⁾ وفي تعريف آخر للإتصال هو "عملية تداول المعلومات والأفكار بين الأشخاص وإذا كان شخص يعمل في الإدارة، فإنه حتما يحدث التبادل بينه وبين شخص آخر على الأقل ونقول أنه تمت عملية التبادل، إذا وصلت الرسالة إلى المستقبل بطريقة أو بأخرى، تجري عملية الإتصال عن طريق الإنسان والأفراد الآخرين، وأن الشخص الذي يتحدث مع نفسه، فهو لا يحدث بذلك عملية الإتصال، إذ يتضمن الإتصال مشاركة عدة أشخاص ولكي يكون الإتصال ناجح ، يجب أن تكون الرسالة منقولة من الرئيس إلى المروؤوس، وإذا حدث خطأ في الرسالة المنقولة، فإن الإتصال يتم بطريقة غير ناجحة وكذا غير فعالة ، نتيجة لأن المرسل قد تغلبت عليه الذاتية ولم يقوم بعملية الإتصال"⁽⁴⁾

1-طارق سيد أحمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام-إنجليزي -عربي، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص69
2-صالح أبو إصبع، تيسير أبو عرجة، الإتصال والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2000، ص8

3-فضيل دليو، مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص17

4-محمد سلطان حمو، الإتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2015، ص12

ج-التعريف الإجرائي

المقصود بالإتصال على مستوى دراستنا، هو ذلك الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وهي تلك العملية، التي يتم من خلالها نقل مختلف الرموز والإشارات والبيانات والمعلومات بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية للمؤسسة الإستشفائية، أي بين الموظفين والعمال هذه المؤسسة الصحية لولاية تيزي وزو بهدف تبادل وجهات النظر والأفكار والمقترحات، التي تساهم في زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية، وهذا يكون من خلال تعزيز وتدعيم روح الإبداع الفكري والذهني وفي خلق مختلف الأساليب والأنماط الإدارية والتنظيمية، التي تضمن تحقيق والتنسيق وضمان السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار في إطار نسق تشاركي تعاوني، وفي جو من العلاقات الإنسانية ، التي يسودها أسس الإحترام والتقدير والود والثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال (أطباء ممرضين، رؤساء المصالح الطبية) بهذه المؤسسة الصحية، مما يؤدي في الأخير إلى تقديم خدمات صحية للمرضى ذات جودة عالية، ويساهم في تجسيد منظومة صحية قوية سليمة من مختلف الأمراض والأوبئة، وفي تكوين صورة وسمعة ذهنية جيدة لدى الجمهور الخارجي الوافد نحو هذه المؤسسة الصحية .

3-الإتصال الداخلي (Communication Interne)

أ-التعريف الإصطلاحي

عرّف "أبو سمرة" على أنه "هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة، سواء على إتصال هابط، على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل أو على شكل إتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، على شكل شكاوي وإقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات، أو قد تكون على الإتصال الأفقي بين المدراء أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى، يقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها"⁽¹⁾

¹-محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص، 57، 58

وفي تعريف آخر للإتصال هو "سلسلة من العمليات المركبة والهادفة والعقلية المعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف، تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال بإستخدام رموز وأدوات معينة، بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية وإقتصادية ومالية" (1)

وقد عرفه "مصطفى حجازي" على أنه "يعني إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرارية العملية الإتصالية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأخبار ومعلومات جديدة، وبالتالي التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة" (2)

ب-التعريف الإجرائي

يقصد بالإتصال الداخلي على مستوى دراستنا الحالية، هو ذلك الإتصال الرسمي الذي يتم بين عمال وموظفي المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال وجود الإتصال الصاعد الذي يكون من موظفي هذه المؤسسة الإستشفائية نحو رؤساء المصالح والمدير، ويكون في صيغ تتمثل في الإقتراحات، الشكاوى، التقارير، كما يشمل الإتصال النازل، الذي يكون من رؤساء المصالح والمدير نحو الموظفين والأطباء والعمال ويكون من خلال القرارات، التعليمات، الإرشادات والتوجيهات، الذي تضمن تحقيق التنظيم والرقابة الإدارية الفعالية، كما نجد أيضا الإتصال الأفقي، الذي يتم بين نفس المستويات الإدارية، أي بين الموظفين ورؤساء المصالح الطبية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، الذي يكون هدفه هو تحقيق التنسيق والإنسجام والتفاهم المشترك في أداء مختلف الوظائف والأدوار، وإدارة الصراعات التنظيمية، التي تظهر بين الموظفين، والعمل على توجيه هذه الصراعات الوجهة السليمة والصحيحة من أجل تكريس ثقافة الإبداع التنظيمي الوظيفي في الأساليب والممارسات الإدارية السوية، مما يضمن في الأخير تحقيق إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدمات صحية وطبية جيدة موجهة للمرضى .

1-أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإتصال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الأعمال والحياة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص48

2-مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، 2000، ص20

4- المؤسسة (Entreprise)

أ- التعريف اللغوي

كلمة المؤسسة في الواقع هي عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية (Entreprise) وبالإنجليزية (Firm)، والمؤسسة في معجم " لسان العرب"، لابن منظور من فعل أسس يؤسس تأسيساً، أصل البناء، أسس البناء، أي بنيت حدودها، ورفعت عمادها قواعدها.⁽¹⁾

ب- التعريف الاصطلاحي

تعرف المؤسسة بأنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد، قيمة سوقية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها إلى السوق، لتحقيق الربح المحتمل من الإيراد الكلي من الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج"⁽²⁾

كما تعرف المؤسسة على أنها "وحدة إقتصادية، التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة من شراء وبيع وتخزين، من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها "

وفي تعريف آخر، هي " الوحدة الإقتصادية، التي تتجمع فيها الموارد البشرية، للإنتاج الإقتصادي"⁽³⁾

ج- التعريف الإجرائي

يقصد بالمؤسسة على مستوى دراستنا الحالية هي المؤسسة الصحية الخدماتية، التي تتمثل في المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، التي تعمل على تقديم مختلف الخدمات الطبية والصحية للمرضى، من خلال إتباع إستراتيجية منظمة ودقيقة وواضحة ومفهومة للإتصال الداخلي، الذي يقوم أساساً على تحقيق التفاعل والتواصل بين مختلف المستويات والمصالح والأقسام الإدارية بهذه المؤسسة الإستشفائية، وهذا من خلال تبادل مختلف الآراء والأفكار والإتجاهات ووجهات النظر، الرامية إلى تعزيز ثقافة الإبداع

1- الطاهر بن خرف الله، وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2003، ص 27

2- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 24، 25

3- زكي حنوش، الرقابة والتخطيط للمشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981، ص 5

التنظيمي، في إطار ديمقراطي حر ومتفتح وشفاف ومنظم، مما يساهم في تطوير وتحسين مختلف الممارسات والأنماط والأساليب والتصرفات والسلوكيات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة الصحية، في إطار تطبيق مبادئ الإدارة العصرية الحديثة، التي تقوم أساساً على إحداث التغيير التنظيمي البناء، حيث تعمل هذه المؤسسة الإستشفائية على مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والواقعة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، إذ يمثل الإتصال الداخلي حجر الزاوية والركن الأساسي، من أجل ضمان إستمرارية مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة على أكمل وجه ممكن، مما يساهم في الأخير في نيل الرضا والقبول والتأييد والدعم والمساندة من طرف الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي لهذه المؤسسة الإستشفائية، وبالتالي بناء صورة ذهنية وحسنة .

5-الإبداع (Création)

أ-التعريف اللغوي

الإبداع مشتق من كلمة بدع يبدع بدعاً، إبداع، أبداع ولخ معان عديدة، بدعه بدعا فهو بديع، أبداع أي أتى بالبديع وأبداع الشيء، أي أنشأه على خير مثال سابق، بدع بداعه، فهو بديع، أي صار غاية في صفته، الإبداع هو صنع وإبتداء وإستنباط وضع شيء على مثال سابق، والإبداع بمعناه هو أمر لا يتصور في قدرة الإنسان وإنما هو من خصائص الله تعالى وإبداع للبارئ لذلك فإن البديع يعني إيجاد شيء وإحداثه على خير مثال سابق (1)

ب-التعريف الاصطلاحي

يعرف الإبداع على أنه " القدرة على الإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات العلوم أو الفنون أو الحياة بصفة عامة، كما يعنى وصف طرق التعامل مع الأمور المألوفة بطرق غير مألوفة، على أنها الإبداع، ويدخل في نطاق ذلك دمج الأفكار والطرق القديمة بعد تمريرها على المخيلة للخروج بنتيجة جديدة، ويكون الإبداع في الغالب فردياً، وهو المرتبط بالفنون أو الإبتكارات العلمية، إلا أنه يمكن إخراج عمل إبداعي بواسطة المشاركة الجماعية لعدة أشخاص" (2)

1-إسماعيل بن كثير أبو الفيء، تفسير القرآن الكريم، ط7، دار النشر الأندلس، بيروت، 1985، ص280
2-الحسن علي الوزير، الإبداع والإبتكار، دليل لكل رواد الإبداع والإبتكار، قسم التنمية البشرية، ألمانيا، 2020، ص8

ج-التعريف الإجرائي

يقصد بالإبداع على مستوى دراستنا الحالية على أنه القدرة على إيجاد أساليب ووسائل وتقنيات جديدة، من أجل حل مختلف المشكلات، والعمل على صياغة مختلف الإستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية والإدارية، وهذا من خلال الإستناد والإرتكاز على الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال تبادل مختلف الآراء والأفكار والمقترحات بين عمال وموظفي هذه المؤسسة الصحية في إطار نسق تنظيمي تعاوني تفاعلي تشاركي، مما يضمن تحقيق السير الحسن والجيد لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة الصحية، من دون وجود صراعات تنظيمية تؤثر بشكل سلبي على سمعة وصورة هذه المؤسسة لدى جمهورها الداخلي أو الجمهور الخارجي خاصة وأن الإبداع في المجال التنظيمي، يمثل أحد أسس الإدارة الحديثة العصرية التي تعمل على إضفاء وتجسيد ثقافة تنظيمية حديثة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وفق أسس تنظيمية صحيحة، تراعي تصرفات وسلوكيات الموظفين والعمال، بعيدا عن مبدأ العشوائية والحدس والتخمين والتكهن والإحتمالات والتسرع، فمن خلال الإتصال الداخلي بهذه المؤسسة، يؤدي إلى التدفق السلس والمرن والجيد لمختلف المعلومات والبيانات والحقائق بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية والتنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى تكريس ثقافة الإبداع الحقيقي على مستوى الأفكار والمقترحات والآراء وإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة الصحيحة ، خاصة في أثناء الأزمات المستجدة ، مثل الأزمة الصحية، التي عرفت الجزائر، جراء إنتشار وباء كورونا (كوفيد 19).

8-الخلفية النظرية للدراسة

تعد الخلفية النظرية في البحث العلمي بمثابة قاعدة البناء التي يستند عليها الباحث في مسعاه نحو فهم أعمق وتحليل أحق لموضوعه، فهو الجانب الذي يساهم على ربط العمل البحثي الحالي بالنظريات المتنوعة، مما بينهم في تعزيز الثقة في النتائج وفهمها بشكل أوسع وأعمق حيث استعنا في دراستنا على نظرية الإدارة العلمية.

1- مفهوم ونشأة النظرية الإدارية العلمية

هي نظرية تعتمد على تطبيق المبادئ العلمية وتحليل العمليات بشكل دقيق بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات، نشأت في بداية القرن العشرين (20) كاستجابة للحاجة إلى طرق التنظيمية، وإدارية أكثر فعالية في المنظمات حيث قدم علماء الإدارة البارزون فريدريك تايلور Frederick Taylor وهنري فايول Henri Fayol مبادئ وتقنيات جديدة مستندة إلى المعرفة العلمية تهدف تحليل العمليات الإنتاجية وتطبيق الحلول بأسلوب يعتمد على البحث والتجربة (1)

2- خصائص الإدارة العلمية

- نظام تحليلي غايته معالجة المشاكل الصناعية.
- إحلال الطرق العلمية للعمل للعاملين.
- وسيلة للكشف عن أفضل الوسائل للإنجاز في أقل تكلفة.
- الإهتمام بعوامل الإنتاج (القوى البشرية، الموارد، والآلات، رأس المال).

3- أسس الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- إختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية العمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات
- التعاون بين الإدارة والعمال
- تعتبر الإدارة العلمية أن جودة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبيرة.
- هناك خطوط رسمية متعددة للاتصال بين أجزاء وأقسام المنظمة، الإدارة تجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته. (2)

1- هنري أنطون سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة: علاء سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 68

2- عمر مصطفى، علي عثمان، "مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول - في الكلية الجامعية بضياء"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، جامعة محمد بوضياف، المجلد: 2 العدد: 4، 2018، ص 16

إعتمدنا في دراستنا على نظرية الإدارة العلمية واستعنا بها في صياغة الإشكالية والتساؤلات وبعض تساؤلات الاستمارة. حيث انطلقت فكرة الإشكالية والتساؤلات التي قمنا بها من ملاحظاته الميدانية حول طبيعة الاتصال الداخلي داخل المؤسسات.

4-مبادئ الإدارة العلمية

حيث حدد هنري فايول أربعة عشر مبدأ تسترشد بها الشركات لتنظيم عملياتها الإدارية ويرى "فايول" ان الاهتمام رائد الأعمال بالسلوك الإنساني للعاملين في شركته يمكنه من الوصول الى الأهداف المطلوبة لذلك فان صاحب الشركة الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات لذلك فان على صاحب الشركة الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية للعاملين لديه الى خمس وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة. وبناء على هذه الوظائف حدد مبادئه الأربعة عشر ونشرها في كتاب اللغة الفرنسية من الإدارة العلمية والصناعية وهذه المبادئ هي:

1-تقسيم العمل: (Division of work)

تقسيم العمل والتخصص فيه يتيح للعاملين والمدراء حسب البراعة والضبط والدقة، والتي ستزيد من جودة المخرجات وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول والاستفادة من ميزات التخصص في العمل ويؤدي هذا المبدأ الى تحقيق الكفاءة وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.

2-مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: (Authority and responsibility)

أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية وان تكون المسؤولية موازية للسلطة ومنبثقة عنها، ويرى هنري فايول ان السلطة مزيجا من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة والسلطة هي الحق في اصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين اما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بإصدار الأوامر. (1)

²-عمر مصطفى علي عثمان ، نفس المرجع السابق، ص ص، 16، 17

3-مبدأ النظام: (Discipline)

يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام وهو في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة الى تحقيق الطاعة والتنفيذ.

4-مبدأ وحدة القيادة (أو وحدة مصدر الأوامر): (Unity Command)

هذا يعني ان يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد تجنّب من عملية الازدواجية في الأوامر.

5-مبدأ وحدة التوجيه: Unity of direction

يعني هذا المبدأ تنسيق كل الجهود في المنظمة لنصب في نفس الاتجاه ويقضي هذا المبدأ ان كل من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد.

6-مبدأ سيادة المصلحة على المصلحة الفردية (Subordination of individual)

وهو يعني خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعرض مصالح العاملين مع المصلحة العامة للمنظمة.

7-مبدأ الأجر العادل بالمكافأة العاملين: Remuneration of personal

ويعني تعويض العاملين بشكل عادل ويقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافأة عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات وان قيمة المكافأة المدفوعة يجب ان تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة.

8-مبدأ المركزية: (Centralization)

أي تركيز السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط دون تفويض لأي منها الى المرؤوسين، ويقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب ما تقتضي الظروف. (1)

9-مبدأ تدرج السلطة: (Scalar chain)

يرى هنري فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة وتحديد قنوات الاتصال الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى لأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر.

10-مبدأ الترتيب: (Order)

وهو يعني النظام في تطبيق القواعد واللوائح وفي استخدام الأفراد والأدوات وهو يعني وضع نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل.

11-مبدأ العمل والمساواة في معاملة الأفراد: (Equity)

يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة عادلة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم لكل منهم على حقوقه كافة. والعدل والإنصاف يجب أن يمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة، لا بد من توفير المعاملة العادلة لكل العاملين سواءً من حيث تطبيق نظم الأجور أو المكافآت وغيرها من النظم التي تهمهم.

12-مبدأ استقرار العمالة: (Stability of tenure of personal)

يعتبر الاستقرار الوظيفي أو الثبات الوظيفي من أهم العوامل التي تؤدي الى زيادة إنتاجية العامل ويوضح هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله. كما يؤكد على أ، المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة وذلك لأن العامل يحتاج لوقت كافي لكي يتعلم كيفية وأداء لأعماله.

13-مبدأ حرية المبادرة: (Initiative)

المبادرة عند فايول يقصد بها اعداد الخطط وكيفية تنفيذها. ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل واعداد المقترحات وتثمين روح الابتكار فيجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم. (1)

²-المرجع نفسه، ص 18

14-مبدأ روح التعاون: (Cooperation Esprit)

المبادرة عند فايول يقصد بها إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل واعداد المقترحات وتثمين روح الابتكار فيجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآراءهم وأفكارهم على كافة المستويات.⁽¹⁾

• إسقاط وتطبيق النظرية على الدراسة الحالية

يمكن تطبيق نظرية الإدارة العلمية من خلال هذه الدراسة الحالية، إذ أن الموظفين الإداريين على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، لديهم روح المبادرة والحيوية والنشاط في تقديم مختلف الآراء والاتجاهات والأفكار والمقترحات، في إطار هيكل تنظيمي رسمي، حيث تتدفق فيه مختلف المعلومات والبيانات بشكل سليم وواضح، التي تهدف إلى تحقيق الإبداع التنظيمي، بهدف ضمان تحقيق الإستمرارية والكفاءة الإدارية العالية لهذه المؤسسة الصحية في تقديم الخدمات الصحية الجيدة للمرضى، مما يضمن تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في إطار نسق تعاوني تشاركي، يتسم بالعدالة والمساواة، من دون تمييز أو تهميش، وتوفير مختلف الظروف المشجعة يتم فيه تقسيم الموظفين الإداريين وفق فرق ومجموعات، وهذا من أجل تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة الصحية، وفق أسس تنظيمية وإدارية واضحة، تراعي التنظيم والضبط والتنسيق، إذ يتم توجيه الموظفين الإداريين والعمال من طرف مسؤولين سواء كان مدير أو رئيس مصلحة أو رئيس فرع وهذا حتى يتم تطبيق مختلف الخطط والسياسات التنظيمية وفق أسس الصرامة والجدية وروح المسؤولية والإخلاص، بعيدا عن التسرع والعشوائية والتخمين والحدس، وعند ضمان تحقيق مختلف الغايات والأهداف، مما يضمن بشكل دائم ومتواصل تحقيق الديناميكية التنظيمية والسيرورة المتواصلة لمهام ونشاطات هذه المؤسسة الصحية في إطار المحيط الذي تنشط فيه مما يؤدي في الأخير إلى بناء منظومة صحية قوية ومتماسكة .

²-المرجع نفسه، ص 18

9- الدراسات السابقة

تمثل مرحلة الإطلاع والرجوع إلى الدراسات السابقة أحد المقومات الأساسية والمهمة في البحث العلمي، وهي تعد أرضية غنية بمختلف المعلومات والبيانات والمناهج العلمية المتبعة والمستخدم، لكل الباحثين الذين لديهم القدرة على التعرف على جوانب المشكلة البحثية وتساؤلاتها، إذ أنها تساهم في التعرف على مختلف الأساليب والإجراءات البحثية والأساليب الإحصائية المتبعة، تتيح للباحث عدم الوقوع في أخطاء وهفوات أو تكرار تلك الدراسات السابقة، مما يقتضي على الباحث ضرورة الإلتزام والإلمام والإطلاع بدراساتها بشكل جيد وسليم، وتحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، ومقارنتها بهدف التعرف على مدى وجود تشابه وإختلاف فيما بينها مع ذكر أوجه الإستفادة، ولا تكون هذه الدراسات مجرد قراءة سردية أو إستعراضاً أو نقلاً حرفياً لها من دون أعمال العقل والتقصي والتمحيص والتحقيق حيث تمثل الدراسات السابقة المحور الأساسي، التي تسمح للباحث أن يتصف بالموضوعية والحيادية والأمانة العلمية والمصادقية، والعمل على تقديم الجديد من البحوث والدراسات العلمية، بعيداً عن التكرار والنمطية، حيث تتمثل الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في دراستنا الحالية فيما يلي:

1- الدراسة الأولى

دراسة الطالب "برناوي كمال" تحت عنوان "دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير خدماتي، كلية العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

تطرق الطالب في هذه الدراسة إلى تأثير الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، من خلال بلورة إشكاليته وفق التساؤل الجوهري التالي:

ما أثر الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

-ما المقصود بالإتصال الداخلي؟

-ما أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإتصال الداخلي من أجل تجسيد عملية التغيير

التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي؟

-ما هو القدر الذي توليه مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي في وظيفة الإتصال الداخلي

من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات إنطلق الباحث من فرضيات، تعد إجابات مؤقتة وهي:

-الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإتصال الداخلي

والتغيير التنظيمي

-الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي، تعود إلى المتغيرات الشخصية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي)

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة، فيتمثل في المنهج دراسة حالة، وفيما يخص الأدوات

البحثية الموظفة، فتتمثل في إستمارة الإستبيان، التي تعد أداة أساسية ورئيسية

وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة، يتمثل في مجموع الأفراد الموظفين العاملين على مستوى

مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، أما عينة الدراسة فقد إختار الطالب العينة العشوائية

البسيطة، التي يبلغ حجمها 135 موظف وموظفة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-يعد الإتصال عملية إجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار والمعارف والخبرات بين

موظفي مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي عبر وسائل إتصالية مختلفة، سواء كانت

مكتوبة أو شفوية أو سمعية بصرية أو تكنولوجيا التي تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي.

-إن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي

من أجل تحسين وتطوير وتحسين الأساليب والأنماط التنظيمية.

-يعد المورد البشري من أهم المفاتيح لنجاح عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، من خلال تدريبهم وتكوينهم وإمدادهم بمختلف المهارات والخبرات الإدارية والإتصالية، التي تساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين

-تعد إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندسة الإدارية من أهم المقومات والمداخل، التي يكون فيها التغيير التنظيمي، بشرط عدم الإغفال عن دور الإتصال الداخلي الذي يمثل العنصر الأساسي وهمزة وصل بين مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي.

-تواجه عملية الإتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي بعض المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تحد من فعاليتها، منها معوقات نفسية، إجتماعية، تقنية، تنظيمية*

التعقيب على الدراسات السابقة

أ-أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه في كلتا الدراستين فيما يلي:

-كلتا الدراستين تندرجان ضمن الدراسات الوصفية، والتي تطرقت إلى المتغير المستقل المتمثل في الإتصال الداخلي

-وجود تشابه في الاعتماد على نفس المنهج، الذي يتمثل في منهج دراسة حالة -تتشابهان في إستخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع مختل المعلومات والبيانات بهدف تصنيفها وتبويبها وتفسيرها وتحليلها

-تتشابه الدراستين في كونها تناولتا واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية، التي تساهم في تقديم خدمات عمومية للجمهور الخارجي.

* كمال برناوي، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير خدماتي، كلية العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014

ب- أوجه الاختلاف

تتمثل أوجه الاختلاف في هاتين الدراستين من خلال النقاط التالية:

- الاختلاف في المجال الزمني والمكاني، حيث قمنا بإجراء دراستنا على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في 2025/2024، في حين قام الباحث بإجراء دراسته على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي" في 2015/2014
 - في الدراسة السابقة إعتد الباحث على فرضيات من أجل الإجابة عن تساؤلات دراسته أما في دراستنا الحالية فلم نقوم بإستخدام الفرضيات.
 - إستخدام الباحث في دراسة السابقة على أداة وحيد لجمع المعلومات والبيانات، وهي إستمارة الإستبيان، أما في دراستنا الحالية، فقد إستخدمنا إلى جانب إستمارة الإستبيان أداتين مكملتين ومدعمتين لدراستنا الحالية وهي المقابلة والملاحظة.
 - الإختلاف من حيث الأهداف ومن حيث النتائج المتوصل إليها
 - الإختلاف في كيفية إستخدام مختلف المقاييس والمقاربات الإحصائية من أجل قياس وتكميم الظاهرة المدروسة، وفق أسس علمية وموضوعية صارمة.
 - في دراستنا الحالية إعتدنا على العينة القصدية، التي تدرج ضمن العينات غير العشوائية التي يبلغ حجمها 50 موظف وموظف، أما في الدراسة السابقة، فقد إعتد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، التي تدرج ضمن العينات العشوائية، التي يبلغ حجمها 135 موظف وموظف على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي
- ## ج- الإستفادة من الدراسة

تتمثل أوجه الإستفادة في هذه الدراسة من خلال:

- توظيف بعض المراجع والمصادر، بهدف جمع مختلف المعلومات والبيانات حول موضوع دراستنا الحالية، الخاصة بموضوع الإتصال الداخلي.
- تجنب إرتكاب مختلف الأخطاء والهفوات، التي وقع فيها الباحثون والدارسون الآخرون من خلال تصويبها والعمل على إستدراكها.

-الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة المتوصل إليها، من أجل إستكمال أوجه النقص والضعف ومواطن الخلل وتجنب التكرار والعمل على تقديم الجديد، حتى لا تكون هذه الدراسات متشابهة وطبق الأصل

-الإعتماد على فرضيات الدراسات السابقة، من أجل صياغة الأسئلة المتعلقة بإستمارة الإستبيان لدراستنا الحالية، وفق أسس علمية صحيحة وسليمة وواضحة.

-توظيف الأساليب الإحصائية من أجل قياس وتكميم الظاهرة المدروسة (الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو)، من خلال الجداول البسيطة والمركبة، التي تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية، وهذا من أجل التوصل إلى نتائج صحيحة وموضوعية وعلمية، من دون تسرع أو عشوائية أو حدس أو تخمين.

-التعرف على مختلف الصعوبات والعقبات التي وجهها الباحثون السابقون من أجل إنجاز دراساتهم وبحوثهم والعمل على تجاوزها .

-التعرف على إيجابيات وسلبيات هذه الدراسات السابقة، وهذا من خلال إجراء مقارنات تهدف للفهم الدقيق والإحاطة الشاملة بالظاهرة المدروسة.

2-الدراسة الثانية

دراسة الباحثة "نعيمه بوكثوم" تحت عنوان "دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي" دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2008/2007.

تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف ووصف وتحليل عملية الإتصال الداخلي وعلاقته بالتغيير التنظيمي، من خلال صياغة التساؤل الجوهري التالي:

إلى أي مدى يساهم الإتصال الداخلي في إنجاح وتحقيق أهداف عملية التغيير التنظيمي على مستوى شركة البناء المعدني البلدية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الجزئية وهي:

-ما مدى الأهمية التي يوليها المديرون للإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي على مستوى شركة البناء المعدني البلدية؟

- ماهي الأدوات الإتصالية المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي وإلى أي مدى تساهم هذه الأدوات في تجاوز مقاومة التغيير على مستوى شركة البناء المعدني البلدية؟
- هل هناك علاقة بين نوعية أدوات الإتصال الداخلي المعتمد ومستوى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي على مستوى شركة البناء المعدني البلدية؟
وقد قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية، من أجل الإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة وهي:

- مستوى الأهمية التي يوليها المدير للإتصال الداخلي في إدارة عملية التغيير التنظيمي على مستوى شركة البناء المعدني البلدية، يساعد في تحقيق الأهداف المحددة، وإستيعاب مقاومة التغيير

- نوعية أدوات الإتصال الداخلية وفعالية تطبيقها تؤدي إلى تسهيل إدارة التغيير التنظيمي وتجاوز أشكال المقاومة على مستوى شركة البناء المعدني البلدية.

- كل ما كان إختيار أدوات الإتصال الداخلي منسجما مع أهداف التغيير التنظيمي أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المسطرة لشركة البناء المعدني البلدية.

أما المنهج المستخدم على مستوى هذه الدراسة، فيتمثل في منهج دراسة حالة، وبما يخص أدوات الدراسة الموظفة، فتتمثل في إستمارة الإستبيان وهي تعد أداة أساسية، إلى جانب المقابلة المعمقة، والملاحظة البسيطة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي شركة البناء المعدني البلدية، أما العينة فتتمثل في العينة الطبقية، التي يبلغ حجمها 172 موظف وموظفة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تعتمد شركة البناء المعدني البلدية على نظام للمعلومات يعمل على معالجة المعلومات الداخلية وتوزيعها على الأقسام والمديريات مع إهمال البيانات الخاصة بالمحيط الخارجي وفي هذه الحالة، تصبح المؤسسة عبارة عن نسق مغلق، وهي النظرة التي تجاوزتها المؤسسة الحديثة من زاوية النسق المفتوح، والتي تؤكد على ضرورة تفتح المؤسسة على محيطها الخارجي بل وعلى تفاعلها معه، كما يمكن أن ينعكس تجاهل شركة البناء المعدني

بالبلدية، لعقد إجتماعات دورية او مقابلات مع العملاء والموردين، من أجل رجع الصدى عن الأداء والجودة ورضا العملاء والزبائن والتعرف على مختلف حاجاتهم.

-إن الجانب السلوكي للإتصال غائب لأن المعلومات التي تصل إلى الأفراد ماهي إلا قرارات لم يشاركوا في وضعها والمعلومات التي تصعد من الأفراد، ماهي إلا شكاوى وتقارير ولا يوجد مجال للإقتراحات، وإن أي تغيير يهدف إلى تطوير المؤسسة، يكون عن طريق فتح لغة الحوار وإشراك العاملين في البداية، وهذا مالا يوجد في شركة البناء المعدني البلدية، إذ أن قرار التغيير مركزي، ولا يشترك فيه العمال.

-حتى يصغي العامل للمسير وبرامجه، يجب على المسير أن يصنع له أولا ويشعره بوجوده وأهميته الإتصال، ليس مجرد إلحاق المعلومة وتمريضها والإنتظار في تطبيقها، فهي أبعد من ذلك، حيث تحتاج للبعد الإنساني وكيفية التعامل مع الفرد العامل لكسب ثقته على مستوى مؤسسة البناء المعدني البلدية.

حساسية العمال للهيكل التنظيمي الحالي، ذو المستويات الإدارية المتعددة وغير المناسب لإدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل في ظهور تأويلات معادية للجهة المسيرة وتعقيد وبطء في العمل عموما، بوضعه حواجز بين الوحدات، فيكون كل نشاط منها منفصل عن الآخر، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص، مما يولد ضعا في الترابط، نتيجة إنحسار الإهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدى، إضافة إلى بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الإتصال، مما يؤدي في الأخير إلى إضعاف الروابط الاجتماعية القائمة على التنسيق، وأخير مركزية السلطة على مستوى مؤسسة البناء المعدني البلدية، التي تعود للإدارة العليا.

-يخيم نوع من الصراع على مؤسسة البناء المعدني البلدية بين عمال التنفيذ، خاصة عمال الورش والجهة المسيرة، الذي أصبح كشكل من اشكال التعبير الداخلي (مناخ عدم الثقة) كما

إتضح غياب إستراتيجية إتصالية داخلية للمؤسسة تعمل على تقوية الشعور بالإنتماء والزيادة من درجة التحفيز.*

أ-أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه فيما يلي:

-تتدرج هاتين الدراستين ضمن الدراسات الوصفية التي تقوم على أساس التعرف على واقع الإتصال على مستوى المؤسسات الجزائرية
-وجود تشابه في المنهج المستخدم في كلتا الدراستين المتمثل في منهج دراسة حالة، من خلال الإطلاع الشامل والكامل على واقع الإتصال بالمؤسسة بنوع من التدقيق والتركيز والتفصيل الشديد

-التشابه في إستخدام نفس الأدوات البحثية لجمع مختلف المعلومات والبيانات المتمثلة في إستمارة الإستبيان، المقابلة، الملاحظة

ب-أوجه الاختلاف

تتمثل أبرز أوجه الاختلاف كما يلي:

-الإختلاف من حيث الأهداف المحددة والنتائج المتوصل إليها في كلتا الدراستين
-الإختلاف من حيث الإطار الزمني والمكاني، حيث قمنا بإجراء دراستنا الحالية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في 2025/2024، في حين قامت الباحثة بإجراء دراسته على مستوى شركة البناء المعدني البلدية"، 2008/2007.

-في الدراسة السابقة إعتمدت الباحثة من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات ومقترحات على فرضيات وهي عبارة عن إجابات مؤقتة، أو تخمين ذكي من الباحثة، أما في دراستنا الحالية فلم نقوم بإستخدام الفرضيات.

*نعيمه بوكلاثوم، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2008/2007.

-الإختلاف في نوع العينة وحجمها، حيث إختارت الباحثة العينة العشوائية البسيطة، التي يبلغ حجمها 172 مفردة، أما في دراستنا الحالية وظفنا العينة القصدية، التي يبلغ حجمها 50 مفردة

ج-الإستفادة من الدراسة

تتمثل أوجه الإستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- توظيف بعض المراجع والمصادر لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بدراساتنا الحالية
- الإستفادة من الفرضيات في إنجاز الإطار المنهجي للدراسة
- الإستفادة من الإطار المنهجي، خصوصا فيما يتعلق بتحديد المنهج ومجتمع الدراسة وحجم العينة
- الإستفادة من النماذج والمقاربات النظرية من أجل الإحاطة العامة والشاملة بموضوع دراستنا الحالي من مختلف الجوانب
- رصد أهم الصعوبات والمعوقات التي صادفها الباحثون في إنجاز مختلف دراساتهم وبحوثهم وهذا من خلال العمل على تجاوزها وتبسيطها
- الإستفادة من الإطار النظري، من خلال صياغة الخطة الأولية التي تتضمن فصولا تتفرع إلى مباحث.
- الإستفادة من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من أجل تحديد زاوية التناول ونقطة الإنطلاق والتطرق إلى جوانب خفية ومبهمة، أغفلت عنها هذه الدراسات السابقة.

3-الدراسة الثالثة

-دراسة الباحثة "فريدة جعالة" الموسومة تحت عنوان "الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية-رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3 2013/2012.

حيث تطرقت الطالبة في هذه الدراسة إلى واقع الإتصال الداخلي وكيفية مساهمته في إنجاح التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية من خلال إتباع

إستراتيجية إتصالية خاصة بها، التي تقوم أساسا على إستثارة النواحي النفسية والسلوكية للعمال والموظفين بشكل جيد وسليم

حيث إنطلقت الباحثة من التساؤل الجوهرى التالي:

كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي المؤسسة العمومية للأشغال العمومية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

-ما المقصود بالتغيير التنظيمي وماهي أسبابه وآلياته المؤسسة العمومية للأشغال العمومية؟
-ما هو دور الإتصال الداخلي في بناء ودعم التغيير الثقافي على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية؟

-ماهي الإستراتيجية الإتصالية المساعدة في إنجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية؟

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات، قامت الطالبة بصياغة مجموعة من الفرضيات التالية وهي:

-يعد التغيير التنظيمي من متطلبات بقاء المؤسسة العمومية للأشغال العمومية في إطار المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التفاعل مع مختلف العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة

-الإتصال الداخلي هو عملية تبادلية، وهو جوهر العمل الإداري، يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة، من الضروري العمل على تثمينها بإستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية

-لا يرتبط الإتصال الداخلي فقط بتحقيق الأهداف العامة والكلية، وإنما بتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد ودعم ثقافة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مما يساهم في ضمان بقائها في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة السابقة، فيتمثل في منهج دراسة حالة، الذي يقوم على أساس التحليل والتفسير والشرح الواسع والعميق لواقع الإتصال الداخلي وعلاقته ودوره بالتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة العمومية للأشغال العمومية، والأدوات البحثية

الموظفة لجمع المعلومات والبيانات، تتمثل في إستمارة الإستبيان، الملاحظة، المقابلة، وثائق وسجلات المؤسسة لجمع معلومات إضافية من أجل توسيع وتعميق الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين العاملين على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، أما عينة الدراسة فتتمثل في العينة القصدية، وهي تدرج ضمن العينات غير العشوائية، التي يبلغ حجمها 86 مفردة ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

-أظهرت الدراسة فيما يخص واقع الإتصال الداخلي على وجود شبه إتفاق بين أفراد العينة على عدم إعتداد مؤسسة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية على تكنولوجيا الإتصال الحديثة في التواصل والتفاعل وعدم الاهتمام بالإتصالات الصاعدة وتشجيعها، حيث لا يزال الإتصال بهذه المؤسسة مقتصرًا على الإتصال النازل.

-يوجد مداخل التغيير في مؤسسة العمومية للأشغال العمومية، حيث يوجد إدارة تهتم بالجودة كثقافة تطبقها لتغيير نمط التسيير في المؤسسة، إلا أن هذه المؤسسة لا تهتم بالمداخل الإدارية الحديثة، مثل إدارة المعرفة، وبالتالي يجب على هذه المؤسسة الاهتمام بالمداخل الإدارية، مثل نشر المعرفة وتطبيقها في المؤسسة، وتشجيع الإبداع التنظيمي.

-وجود شبه إتفاق بين أفراد عينة الدراسة على الوعي بثقافة مؤسسة العمومية للأشغال العمومية، ويدل ذلك على أنه يتم إستخدام أساليب لنقل القيم الثقافية، غير أن هذه القيم والشعارات تحتاج إلى ترجمة وتجسيد في أداء فعلي على الواقع.

-أظهرت الدراسة على أن أساليب الإتصال الداخلي المستخدمة لدعم التغيير كانت مقبولة وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه إتفاق بين أفراد العينة على السعي إلى إعتداد مؤسسة العمومية للأشغال العمومية على التكوين والحوار، إلا أن هذه المؤسسة لا تهتم بالحوافز المعنوية، كما أنه لا يوجد إشراك في التخطيط وتنفيذ التغيير لإعتداد مدخل إدارة الجودة وهو ما يجعل تطبيقها نسبي *

* فريدة جعالة، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية-مرجع سبق ذكره

أ- أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه فيما يلي:

-تشابه هاتين الدراستين كونها من الدراسات الوصفية التحليلية التي تطرقت إلى تسليط الضوء على واقع الإتصال التنظيمي من خلال المتغير المستقل ومدى تأثيره في إحداث التغيير التنظيمي، الذي يشبه المتغير المستقل لدراستنا الذي تناولنا من خلاله الإبداع التنظيمي الذي يهدف إلى إحداث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف المداخل السلوكية والبشرية والمادية والهيكلية والتقنية.

-وجود تشابه من حيث المنهج المستخدم في كلتا الدراستين المتمثل في منهج دراسة حالة، المناسب لهذا النوع من الدراسات الوصفية

-التشابه من حيث العينة المختارة، التي تتمثل في العينة القصدية

-التشابه في إستخدام نفس الأدوات البحثية لجمع مختلف المعلومات والبيانات المتمثلة في إستمارة الإستبيان، المقابلة، الملاحظة

-التشابه في كون الدراستين تناولتا المؤسسة الخدمائية التي تعمل على تقديم خدمات عمومية لأفراد المجتمع.

ب- أوجه الاختلاف

تتمثل أبرز أوجه الاختلاف كما يلي:

-الاختلاف من حيث الأهداف المحددة والمسطرة والنتائج المتوصل إليها في كلتا الدراستين

-الاختلاف من حيث الإطار الزمني والمكاني، حيث قمنا بإجراء دراستنا الحالية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في 2025/2024، في حين قامت الباحثة بإجراء دراستها على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية"، 2013/2012.

-الاختلاف في حجم العينة، حيث إختارت الباحثة عينة قصدية التي يبلغ حجمها 86 مفردة، أما في دراستنا الحالية يبلغ حجم عينتنا 50 مفردة.

-الاختلاف في مختلف الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة في هاتين الدراستين مثل إستخدام معامل الارتباط الإحصائي ألفا كرونباخ.

-الإعتماد على سجلات ووثائق المؤسسة العمومية للأشغال العمومية كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، على عكس دراستنا التي لم نلجأ فيها للإستعانة بوثائق المؤسسة لجمع المعلومات والبيانات والحقائق ذات النوعية والكمية المناسبة.

ج-الإستفادة من الدراسة

تتمثل أوجه الإستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- توظيف بعض المراجع والمصادر لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بدراساتنا الحالية
- توفير الجهد والوقت، خاصة عند إنجازنا للإطار النظري، وهذا من خلال سهولة صياغة الخطة المتعلقة بالإطار النظري لدارستنا الحالية
- مساهمة هذه الدراسات السابقة في إبراز وتوضيح أهم المناهج والمقاربات والنماذج النظرية والمنهجية المتعلقة بالبحث العلمي.
- إعطاء فكرة أولية وتصور عام لموضوع دراستنا من أجل تجنب دراسة المواضيع المستهلكة والروتينية والنمطية، حيث يكون من خلال الإتيان بشيء جديد لم يسبق دراسته
- تجنب مختلف الأخطاء والهفوات ومواطن النقص، التي تعرض لها الباحثون الآخرون من خلال إتباع المنهجية العلمية الصحيحة.
- سد وإستكمال مواطن النقص والخلل في الدراسات السابقة.

الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: خصائص الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات

المبحث الثاني: أشكال الإتصال الداخلي

المطلب الأول: الإتصال الصاعد

المطلب الثاني: الإتصال النازل

المطلب الثالث: الإتصال الأفقي

المبحث الثالث: عناصر الإتصال الداخلي

المطلب الأول: المرسل

المطلب الثاني: الرسالة

المطلب الثالث: المستقبل

المطلب الرابع: قناة الإتصال

المطلب الخامس: التغذية العكسية (الراجعة)

المبحث الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

المطلب الأول: المعوقات الشخصية

المطلب الثاني: معوقات إجتماعية

المطلب الثالث: معوقات بيئية

المطلب الرابع: معوقات تنظيمية

• خلاصة الفصل

• تمهيد للفصل

يمثل الإتصال الداخلي في المؤسسة الشريان الأساسي الذي يقوم بالربط والوصل بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، من خلال تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات والبيانات في إطار مناخ تنظيمي ديمقراطي متفتح وشفاف بين الموظفين والعمال، المبني على الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة، بعيدا عن الصراعات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر بشكل سلبي على مهام ووظائف هذه المؤسسة، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام في جو من العلاقات الإنسانية، التي يسودها التعاون والتضامن والتفهم ومراعاة ظروف وأحوال الآخرين من الناحية الاجتماعية والإنسانية والنفسية والعلمية، مما يتطلب على المؤسسات الحالية ضرورة تعزيزه وتدعيمه بأساليب وتقنيات حديثة وعصرية، تواكب مختلف تطورات وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يضمن لها جذب أكبر قدر من الجمهور ونيل قبوله وإستحسانه، سواء كانت جمهورا داخليا أو خارجيا، إضافة إلى الزيادة من مستوى كفاءتها وفعاليتها التنظيمية وتنافسيتها في إطار المحيط الذي تنشط فيه .

حيث يتطلب على المؤسسات العمل والحرص على تزويد وإمداد موظفيها وعمالها بمختلف مهارات الإتصال الداخلي، من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي والشعور بمستوى عال من الرضا والإلتزام والجدية والصرامة التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسات، من خلال الإستناد إلى مقاييس اليقين والتنظيم والموضوعية، بعيدا عن مبدأ الحدس والتسرع والعشوائية والتخمين.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

يعد الإتصال الداخلي الشريان الأساسي والعصب الحيوي على مستوى العديد من والمنظمات، كونه يعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات، لذا أوله العديد من الباحثين والدارسين في مختلف الميادين العلمية بكثير من الدراسة والعناية، ومن أهم التعاريف المقدمة للإتصال الداخلي هي:

يعرف الإتصال الداخلي على أنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها وذلك يساعد على الارتباط والتماسك" (1)

يتبين من خلال هذا التعريف أن الإتصال الداخلي، يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما يعد الإتصال الداخلي أيضا مادة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

-كما يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه "عبارة عن إتصال المنطوق والمكتوب، يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساعد في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"

وفي تعريف آخر لـ "فؤاد شريف" للإتصال الداخلي هو "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل وإستخدام البيانات اللازم توفيرها لإتخاذ قرارات سليمة الإتجاه، صحيحة التوقيت" (2)

نستنتج من خلال هذه التعريفات على أن الإتصال الداخلي هو عملية يتم من خلالها نقل وتوصيل مختلف البيانات والمعلومات والمعطيات والحقائق والرموز، من شخص لآخر، أو بين أشخاص لأشخاص آخرين داخل المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال وسيلة مكتوبة أو مسموعة أو شفوية، وهذا بهدف العمل على تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية لهذه المؤسسة، في القيام بمختلف المهام والأدوار. (3)

1-إبراهيم عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدولاي، الأردن، 1993، ص163

2-فؤاد شريف، نظام الإتصال وعملية الإدارة، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص7

3-محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1963، ص341

وفي تعريف آخر للإتصال الداخلي هو "كل المجهودات التنظيمية، التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع، التي يتم بينها الوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق، من خلال بث المعلومات" (1) كما يعرف الإتصال الداخلي على أنه "مجموعة من العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تكون في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة، بصفاتها القائم بعمليات الإتصال، وذلك بإدماج كل الرسائل التي بحوزتها، بغية تسهيل عملها الداخلي وتسييره وبناء صورة معينة، تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وإنصاراتها وأهدافها وإحساسها وطلبات محيطها" (2)

المطلب الثاني: خصائص الإتصال الداخلي

- يتميز الإتصال الداخلي بمجموعة من الخصائص، التي يمكن إجمالها كالتالي:
- 1- **الإتصال عملية ديناميكية:** الإتصال عبارة عن عملية تفاعل إجتماعي، يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الإتصالية التي تصل إلينا من الناس فتغير معلوماتنا وإتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل، فإننا نؤثر في الناس بالإستجابة لهم وتبادل مختلف الرسائل الإتصالية معهم، بهدف التأثير في معنوياتهم وأفكارهم وسلوكياتهم وإتجاهاتهم.
 - 2- **الإتصال عملية مستمرة:** الإتصال حقيقة من الحقائق الكون المستمرة إلى الأبد، ليس له بداية أو نهاية، نحن في إتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالإتصال مستمر ما إستمرت الحياة، ولا يمكن أن يتوقف أبداً.
 - 3- **الإتصال عملية لا تعاد:** تتغير الرسالة الإتصالية بتغير الزمان والمكان والأوقات والجمهور المستقبل، وكذلك معناها، رسائل الأمس الإتصالية، ليست كرسائل اليوم أو الغد من غير المحتمل أن تنتج رسائل متشابهة، في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة، لأن الكلمات في تغير، وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها. (3)

1-ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص7

2-فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص28

3-وهيبة بوزيان، الإتصال الداخلي في المؤسسة-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوقيراط نموذجاً، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018، ص، 36، 37

لا تسير عملية الإتصال في خط واحد، من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري.

4-الإتصال عملية معقدة: الإتصال عملية تفاعل إجتماعي، تحدث في أوقات ومستويات وأماكن مختلفة، فهي عملية معقدة، لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجد إختيارها بدقة عند الإتصال، وإلا سيفشل الإتصال، فهناك العشرات من الأمور، يجب أخذها بعين الإعتبار قبل القيام بالإتصال.

5-لا يمكن إلغاء الإتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية وإن كان مقصودا كزلة لسان أو الخطأ في تخير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذه الحالة، نقول سبق السيف العدل وقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة أخرى والتي من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الإتصالية، إذا ما تم توزيعها. (1)

5-التوجيه: يمكن تعريف التوجيه على أنه الإتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم للعمل على تحقيق مختلف الأهداف والغايات المحددة على مستوى المؤسسة، من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية الهادفة إلى ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، مع توفر الموارد البشرية والمادية والمالية الملائمة، التي تضمن إستمرار تدفق البيانات والمعلومات بشكل جيد بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

6-الرقابة: هو نشاط أو عملية إدارية، تتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم من مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية، لدرجة التوافق بين الاعمال المنجزة والتقديرات والبرامج السياسات والخطط المقررة، لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك، مع ضرورة القيام بإجراء مختلف التصحيحات والتعديلات اللازمة الضرورية اللازمة، من أجل ضمان تسيير وإدارة مختلف المهام والوظائف والنشاطات الإدارية المختلفة.

7-إتخاذ القرارات: تعد عملية إتخاذ القرارات الإدارية من أخطر وأهم العمليات الإدارية كونها تعمل على تحديد مختلف الأهداف والغايات المرسومة والمستقبلية لهذه المؤسسة على المدى البعيد، وهي تتمثل في إختيار بديل معين أو مجموعة من البدائل العديدة، التي تعمل على تحقيق توقعات الموظفين والعمال ذات المستوى الإداري والتنظيمي لهذه المؤسسة. (2)

¹-وهيبة بوزيان، نفس المرجع السابق، ص37

²-ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص45

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات

تعتمد كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات على نظام الإتصال، مما يسمح باتخاذ القرارات الإدارية والتوجيه والتنسيق بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية للمؤسسة إذ عن طريق الإتصال الداخلي، يمكن توفير أكبر حصيلة من المعلومات والبيانات والحقائق التي تساعد على إختيار أفضل البدائل والوصول بالقرار الإداري، الذي يحقق الرشد والعقلانية كما يعتمد الإتصال الداخلي على توجيه العاملين والموظفين وتحديد مختلف أهداف وغايات المؤسسة لهم، وكذا مختلف المهام والواجبات والمسؤوليات والوظائف، التي تتوقع منهم الإدارة العليا منهم أن يعملوا على القيام بها.

يرى "بيتر دروكر" (Drucker) أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن تحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا يتطلب درجة عالية جدا من التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ويتوقف على وجود قنوات إتصالية جيدة في المؤسسة.

فالإتصال الداخلي يمثل الركن الأساسي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستوى كفاءتها التنظيمية بشكل عام. (1)

تظهر أهمية الإتصال الداخلي على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم التوجيه الاتصالات، التنسيق وإتخاذ القرارات، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيسي في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% و90%، من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات، حيث تكمن هذه الأهمية في:

-إن قدرة الموظفين والعاملين على تحقيق الأهداف، تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية

-تعد الإتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وقناعاتهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج. (2)

1-الأمين بلقاضي، "الإتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للتوزيع والنشر، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 3، 2014، ص 70

2-فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، مصر، 2008، ص24

ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام إتصال فعال بين العاملين والموظفين، من خلال العمل الجماعي.

فالعلمية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، تنسيق، رقابة، إتخاذ القرار، تتم من خلال الإتصال، فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الإتصال

1-التخطيط: هو الوظيفة التي تضمن تحديد مختلف الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤات بالظروف والمسالك والأساليب المحيطة، الواصلة إلى تحقيق العديد من الأهداف المرغوبة. (1)

2-التنظيم: يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحتوي على مبادي التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية، من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات، سعياً إلى تحقيق هدف مشترك.

3-التنسيق: هو تظافر الجهود المشتركة للموظفين، كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد، من أجل الوصول إلى هدف معين. (2)

المبحث الثاني: أشكال الإتصال الداخلي

قبل التطرق إلى أشكال الإتصال الداخلي فإنه يتوجب أن نخرج على مفهوم الإتصال الرسمي الذي تندرج ضمنه أنواع الإتصال الداخلي

حيث يتم هذا النوع من الإتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف ن تأخذ معلومات التي يتم تداولها في شكل أوامر، تعليمات، إستشارات، تساؤلات، التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، سواء من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص في المستوى الواحد. (3)

وهذا النوع من الإتصال الرسمي يتخذ أنماطاً وأشكالاً تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها، ونقصد بها الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتحددها القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. (4)

¹-مزهر شعبان العاني، العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص21

²-نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص157

³-محمد الصرفي، عبد الغني حامد، الإتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين 2006، ص65

⁴-محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 138

كما يعرف الإتصال الرسمي على أنه "الإتصال الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها، فهذا النوع من الإتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أنه يستند على قواعد مضبوطة ومعايير محكمة، بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة، وتدفق المعلومات عبر خطوط السلطة بحسب التسلسل الهرمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة، والتي غالبا لا يسمح بتجاوزها".⁽¹⁾

حيث سنتناول من خلال هذا المبحث في مطالبه أشكال الإتصال الداخلية الرسمية التي تتمثل في الإتصال الصاعد، الإتصال النازل، الإتصال الأفقي، بكثير من التفصيل والتحليل.

المطلب الأول: الإتصال الصاعد

هو ذلك الإتصال، الذي تنتقل فيه مختلف المعلومات والبيانات الحقائق من المستويات الإدارية والتنظيمية الدنيا نحو المستويات الإدارية العليا من الجهاز الإداري للمنظمة، أي ذلك الإتصال الذي يتدفق وينساب وينتقل من المرؤوس نحو الرئيس، ويشترط أن يكون مسنودا أي مكتوبا، بناء على مجموعة من القواعد والنصوص القانونية، التي تنظمه وتضبطه وتسيره بشكل منظم ومناسب، وتكون صيغ هذا النوع من الاتصالات الصاعدة في شكل تقارير عروض الحال، الشكاوي، الإقتراحات، ويكون هدف هذا النوع من الإتصال الصاعد هو تحقيق التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا للمؤسسة.

المطلب الثاني: الإتصال النازل

وهو ذلك الإتصال الذي تنساب فيها المعلومات والبيانات والتوجيهات والسياسات والإرشادات والإعلام عموما، من أعلى المستويات الإدارية نحو المستويات الإدارية الأدنى وبمعنى آخر من الأفراد الرؤساء نحو الأفراد المرؤوسين، ويكون الإتصال النازل أو الهابط في شكل تعليمات، قرارات، توجيهات، تتعلق بتنفيذ البرامج والخطط وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.⁽²⁾

¹-رميساء يخلف، سماح حلاب، إسهام الإتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمائية-دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع الكدية، قسنطينة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عام، كلية علوم الإعلام والإتصال والسمعي البصري، قسم الإتصال والعلاقات العامة، جامعة بونيندير صالح، قسنطينة3، 2022/2021، ص27

²-محمد فاتح، محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص168

وهذا النوع من الإتصال، يكون في صورة من القرارات الإدارية والأوامر وتصدر من القادة الرؤساء نحو الأتباع المرؤوسين بشكل تدريجي، وهي ضرورية لشرح مختلف أهداف وغايات المؤسسة أو المنظمة، وهي تعكس إلى حد ما صفات الرئيس، ويوصف هذا النوع من الإتصال على أنه العمود الفقري، الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، حيث يعد حيويًا بالإرسال، كون أي منظمة من دونه قد تتوقف عن أداء وظيفتها تمامًا. (1)

إذن الإتصال النازل أو الهابط، ذلك الإتصال العمودي، الذي يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية، ويمكن تلخيص أغراضه وأهدافه بما يلي:

-الأوامر

-التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل

-معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية

حيث تظهر هذه الأغراض، كلما كانت المعلومات المتبادلة بين مختل المستويات الإدارية وفقا لهذا النوع من الإتصال واضحة ودقيقة، كلما أنجرت مختلف المهام والوظائف والأعمال بسرعة وبدقة أكبر. (2)

المطلب الثالث: الإتصال الأفقي

يعد الإتصال الأفقي شكلا من أشكال الإتصال الرسمي، يتم هذا النوع من الإتصالات والمسولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، تهدف الإتصالات الأفقية إلى التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف مصالح ومديريات المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، حيث تظهر أهمية هذا النوع من الإتصال، خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم، التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية، بإعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء المهام والوظائف بسرعة وسهولة عالية بين جميع أفراد المنظمة (3)

1-الأمين بلقاضي، نفس المرجع السابق، ص 70، 71

2-سامية عواج، الإتصال في المؤسسة-المفاهيم-المحددات-الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019 ص71

3-فريدة جعالة، الإتصال التنظيمي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية مرجع سبق ذكره، ص66

يشمل هذا النوع من الإتصال التفاعل بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي، مثل التفاعل والتواصل بين أقسام مختلفة أو فرق العمل.

كما يقصد به إنسياب مختلف المعلومات والبيانات، أي إرسالها وإستعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد، الذي يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة، ويعد ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام. (1)

والإتصال الأفقي، هو ذلك الإتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر على المستوى نفسه وظيفيا ومهنيا، مثلا الإتصال الذي يتم في مؤسسة معينة.

إلى جانب الإتصال الرسمي، يوجد الإتصال غير الرسمي، وهو الإتصال الذي يجري بين الأفراد العاملين في إحدى المؤسسات خارج نطاق الإتصال الرسمي. (2)

كما يعرف الإتصال غير الرسمي على أنه الإتصال الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال، إذ تتم بأسلوب غير رسمي، ومن بين هذه الإتصالات، هي كل ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة، أو عن الأحوال التي تستدعي إهتماماتهم ويستحوذ على تفكيرهم وقد تتضمن بعض الإتصالات غير الرسمية، تحريف المعلومات مما يؤدي إلى إنتشار الإشاعة وتغيير الحقائق المتضمنة في تلك الرسائل. (3)

كما يعرف الإتصال غير الرسمي على أنه "مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة، والتي ترتبط دائما بأداء العمل، ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية" (4)

المبحث الثالث: عناصر الإتصال الداخلي

إن عملية الإتصال داخل أي تنظيم أو أي مؤسسة، لا تتم إلا من خلال عناصر محددة التي هي بالضرورة، تعد عناصر هذه العملية، والتي ترتبط ببعضها البعض، وبدونها تفقد هذه العملية فعاليتها، حيث تتمثل هذه العناصر فيما يلي: (5)

1- سامية عواج، نفس المرجع السابق، ص73

2- كمال الحاج، نظريات الإعلام والإتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص8

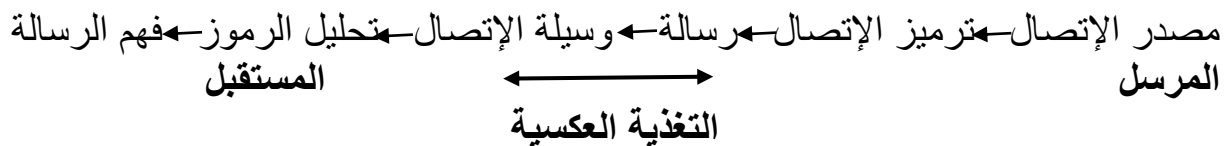
3- نعيمة بوكثوم، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة لشركة البناء المعدني، مرجع سبق ذكره ص24

4- فريدة جعالة، مرجع سابق، ص67

5- خولة بلحمو، مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي-دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014/2015، ص، 36، 37

- 1-**المرسل:** ويشير إلى الطرف الأول في العملية، قد يكون المدير أو غير المدير أو الإدارة أو المنظمة نفسها، ويقوم هذا الطرف بأخذ زمام المبادرة في عملية الإتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره أو معلومة إلى غيره من الأطراف
- 2-**الصياغة:** وهي العملية التي يقوم بها المرسل، التي يستخدمها لتحويل الفكرة إلى لغة يستطيع المستقبل أن يفهمها ودون نتيجة هذه العملية، هي الرسالة. (1)
- 3-**الرسالة:** وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه، تتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله. (2)
- 4-**المستقبل:** وهو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة، والتي يعمل على إيصالها له، وتعد هذه العملية ناجحة، إذا تقاربت المعاني بين المرسل والمستقبل.
- 5-**الوسيلة أو القناة الإتصالية:** يمكن إختيار الرسائل المناسبة بتوصيل الرسالة منها المبرمجة فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الإتصال مباشرا دون الحاجة إلى وسيلة صناعية.
- 6-**التشويش والمعوقات:** وهي كل من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الإتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الإتصال، أو من خلال عنصر من عملية الإتصال (3)
- 7-**التغذية الراجعة:** يشير إلى مدى إستجابة المستقبل للرسالة وتأخذ المعلومات المرتدة عدة صور منها، قيام المستقبل بالأخبار مصدر الرسالة بعدم فهمها والحاجة لتعديلها أو تم تنفيذ محتواها (4)

شكل (1): يوضح الإطار العام للعملية الإتصالية التشويش



المصدر: ضرار العتيبي، العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص204

1-خولة بلحمو، نفس المرجع السابق، ص37

2-علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص425

3-قوي بوحنية، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص40

4-محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص59

-**الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة:** الوسيلة هي الطريق، الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل، هي موجات الضوء والصوت التي تمكن من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة، يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب، الصحف، المجلات، الأفلام، والبث الإذاعي والأشرطة السمعية البصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

ويمكننا نقل الرسائل وإستقبالها، من خلال الشم واللمس والذوق النظر السمع، وقد نأخذ هذه الحوس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا، ولكن يمكننا وضعها، لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية ولا الطعام الشهى، الذي يقدم لنا، ولا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها.

المستقبل: يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها، وذلك بترجمتها إل معان معينة، وقد يكون المستقبل فردا أو جماعة، أو حتى منظمة كبرى والمستقبل، كما سبق التوضيح قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد، ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاث أمور:

-إستقبال الرسالة وفك الرموز الرسالة وتحويلها إلى معان والإستجابة للرسالة،

فك الترميز: سبقت الإشارة إلى أن الرسالة، تتضمن رموزا لفظية أو غير لفظية لإستشارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تسيرها دائما بطريقة واحدة، لدى كل من المستقبلين، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائما بطريقة واحدة لكل المستقبلين، فإن كل مستقبل سبقه بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة بكشف ماذا تعني له، وتبعا لخلية المستقبل وتجاربه، فإن تلك الرموز، إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه التحيز، فإن تفسير الرسالة، قد تأني بغير النتائج

2-رجع الصدى أو التغذية الراجعة: رجع الصدى هو عنصر مهم من عناصر الإتصال ويتمثل في الإستجابة التي يرسلها للمستقبل إلى المصدر، وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل، عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة، فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل. (1)

¹-عبد الكريم درويش، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص463

وأن يعيد إرسال مالم يصل من رسائل إليه

إن رجع الصدى عملية آنية، تتم من خلال إرسال المستقبل لإستجابات رجع الصدى لجعل المرسل يعرف أثر الرسالة وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل، وكلما زادت الإستجابات، رجع الصدى أو التغذية العكسية، كان ذلك أدعى لتعزيز وتدعيم المعلومات في الرسالة (1)

يعد الإتصال الوسيلة الأقوى، التي يعتمد عليها الفرد للتواصل مع بني جنسه، التي من خلالها يبادل خبراته ولكي تكتمل عملية الإتصال مع الأفراد، لابد أن تشتمل على العناصر التالية:

-المرسل أو القائم بالإتصال أو الطرف الأول في الإتصال

-الرسالة

-المستقبل أو الطرف الآخر في الإتصال

-القناة أو الوسيلة

-رجع الصدى أو التغذية الراجعة

أ-المتصل والقائم بالإتصال أو المرسل: هو منشيء الرسالة، قد يكون شخصا واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل، والعكس كما يحصل في حالة إلتقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كالقاء السلام على الطالب، ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظيا أو بإشارة منه وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الإتصال، يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر ويرمز المعنى في رسالة، يضع في كلمات أو إشارات، تسمى "رموزا" ويرسل الرسالة ويتصور ويتفاعل مع إستجابة المستقبل لهذه الرسالة، وبطبيعة الحال، فإن القائمين بالإتصال، يوظفون مهاراتهم الإتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الإجتماعية والثقافية، التي تميزهم عن غيرهم ولهذا تختلف قدرات كل متصل في إستخدامه رموز اللغة اللفظية وغير اللفظية عن المتصلين الآخرين . (2)

1- عبد الكريم درويش، مرجع سابق، ص463

2-سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر 1999، ص29

-الترميز: حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثيره بهذا الخبر ونحو ذلك، فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل رموز، فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية، تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.

ب-الرسالة: الرسالة هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار والشكل الظاهر للمتصل وحركات الجسم والصوت وجوانب الشخصية، التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الإنطباع والذي يعطيه الإنسان عن نفسه واثق، خائف، متردد... إلخ، وأسلوبه في التعبير وتشكل الرسالة في مجملها دافعا، يرسل للطرف الآخر ليستشير عنده الإستجابة المعنية، بناء على طبيعة الرسالة وكيفية إستقبالها، وتتشكل الرسالة أيضا بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها، فإن قال الأب لابنه: "إذهب إلى حيث تريد، وهو **مقطب الجبينين**" فإن الرسالة لا تعن الموافقة بالضرورة على الذهاب ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب وهكذا.

وبالمناسبة، فإن كل رسالة فريدة في ذاتها، فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو مرات، فإنها تستغرق في كل مرة، لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها وإستقبالها بطريقة متطابقة على الإطلاق (1)

حيث تتمثل عناصر الإتصال الداخلي في:

المطلب الأول: المرسل

هو الشخص الذي يقوم بنقل الرسالة، المعلومات والأفكار، البيانات والمشاعر الأحاسيس إلى الطرف الآخر الذي يسمى بالمستقبل

المطلب الثاني: الرسالة

هي الركن الثاني وأهم عنصر في العملية الإتصالية، تمثل محتوى عملية الإتصال، فهي عبارة عن تحويل الأفكار والمعلومات والبيانات إلى مجموعة من الرموز ذات معان ودلالات مشتركة بين المرسل والمستقبل.(2)

1-سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، نفس المرجع السابق، ص29
2- سمية أحمد علي، بنت رجم عبد الغفار، "دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد:3، 2018، ص290

المطلب الثالث: المستقبل

وهو الطرف المستهدف من الإتصال، قد يكون شخصا أو الجمهور المستهدف، الذي يقوم بتلقي وإستقبال مختلف المعلومات والرموز والدلالات والأفكار من طرف الشخص المرسل، وهذا بهدف التفاعل والتأثير في العملية الإتصالية، وتحقيق التنسيق والفهم المشترك بينهما.

المطلب الرابع: قناة الإتصال

وهي الوسيلة والتقنية، التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وتكون عبر آليات وقنوات إتصالية متعددة ومتنوعة، سواء كانت مكتوبة أو سمعية أو بصرية، أو شفوية أو تكنولوجية

المطلب الخامس-التغذية العكسية (الراجعة)

وهي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته ويترجم مدى فهم المستقبل للرسالة فهما جيدا، من أجل تحقيق مستوى كبير من الفهم والإستيعاب الجيد لمحتوى الرسائل والمضامين الإتصالية بين المرسل والمرسل إليه.⁽¹⁾

المبحث الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

تعنى هذه المعوقات المشاكل، التي تصادف أحد عناصر العملية الإتصالية، وتؤثر على تأديتها للأدوار المنوطة بها، وهو الأمر الذي يعكس عملية الإتصال على الصورة المطلوبة ومن أبرز هذه المعوقات نجد:

المطلب الأول: المعوقات الشخصية

يقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة من المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصال، وتحدث أثرا عكسيا، ومن المعوقات التي تصيب الإتصال الداخلي نجد: -**صعوبات اللغة:** إن اللغة عندما لا تصبح مفهومة لدى المستقبل عائقا للإتصال كإستخدام مصطلحات متخصصة أو كلمات غير محددة.⁽²⁾

1-أحمد علي سمية، بنت رجم عيد الغفار، نفس المرجع السابق، ص290

2- نورة محي الدين، مفيدة أومدور، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال-دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة8ماي 1945، قالمة، 2022/2021، ص66

-**الفروق الفردية بين المرسل والمستقبل:** تعد الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كإختلاف العادات والقيم والتقاليد، أو إختلافات السلوكيات من العقبات التي تقف أمام الإتصال وتحد من فاعليتهم.

-**معوقات خاصة بالمرسل:** يقع المرسل في أخطاء عند إتصاله بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية، التي تعمل بداخله، والتي يمكن أن تؤثر على شكل وحجم الأفكار التي يود أن ينقلها المرسل إلى المستقبل. (1)

المطلب الثاني: معوقات إجتماعية

إن هذه المعوقات الاجتماعية عادة ما ترتبط بالعديد من العادات والأعراف والتقاليد والطقوس الإجتماعية المعينة من ناحية، ومن ناحية أخرى النظر للآخرين بنزعة فئوية بين جماعات العمل، تجعل سبل الإتصال غير فعالة، فمثلا العمال الماهرون، ينظرون إلى العمال غير الماهرون نظرة مختلفة، وهكذا نجد أن العديد من الأفكار الإجتماعية والثقافية، تلعب دورا هاما في الإتصال الداخلي وتحقيق فعاليته.

المطلب الثالث: معوقات بيئية

ويقصد بالمعوقات البيئية مجموعة من المشاكل التي تحد من فعالية الإتصال، والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل، التي توجد في المجتمع، الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل العمل أو خارجه وهذه العوامل هي:

-**عدم وجود نشاط إجتماعي للعاملين:** يعتبر النشاط الإجتماعي في المنظمات من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي بين الأفراد والجماعات وممارسة الإتصال الغير الرسمي بينهم كما أنه يعمل على خلق المناخ الصالح لممارسة الإتصال الفعال.

-**الألفاظ وإختلاف مدلولاتها:** إن الكلمات المستخدمة في اللغة، عبارة عن رموز ودلالات متفق عليها في المجتمعات المختلفة، وأن الكلمة الواحدة، لا تؤدي المعنى مادامت تستخدم في بيئة معينة ولذلك يجب أن تضاف إليها مجموعة من الكلمات الأخرى، يتحدد معناها فالكلمة الواحدة تحتل أكثر من معنى واحد، ومن ثم يجب أن توضع في مضمون معين (2)

¹ -نورة محي الدين، مفيدة أومدور، نفس المرجع السابق، ص66

² -محمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة العامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص366

ليحدد مدلولها ولذلك فإن رجال الإتصال الناجحون، يركزون في إتصالهم دائماً على الفكرة وليس على الكلمة.

-حجم المنظمة وبعدها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة على عملية الإتصال، لأن كبر حجم المنظمة، يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة، على أساس مركزي، والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة، وذلك لأن بعد المسافة بين مصدر الرسالة، قد يؤدي إلى تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة، فكلما زاد البعد الجغرافي، كلما صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة، مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تأخر إنجاز الأعمال وتكديسها ومن ثم ما يسري، لأن للإصغاء أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات. (1)

المطلب الرابع: معوقات تنظيمية

يحتوي الإتصال الداخلي على معوقات كثيرة، حيث نقسم هذه المعوقات كالتالي:

-تعدد المستويات التنظيمية، ويقصد بها طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.

-عدم وضوح نظام الإتصال الموجود على مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة

-وجود العديد من ضغوطات مهنية وإدارية تؤثر على الحالة النفسية للعمال والموظفين وبالتالي التأثير السلبي على مستوى الأداء الوظيفي لمختلف الفعاليات التنظيمية

-عدم إشراك الموظفين والعمال في عمليات صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة

-كبر حجم المنظمة، وقصر الهيكل التنظيمي

-يعد الإتصال الداخلي أولى إهتمامات أي مؤسسة أو منظمة، من أجل ضمان السير الحسن بين عمالها وموظفيها، ومن أجل تحقيق نجاحها وإستمرارها، لذا يجب على المنظمات والمؤسسات، التي تسعى من أجل تفادي أي خلل في طريقة تنظيم العمل في المؤسسة. (2)

1- محمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق، ص69

2-خالد خالفي، حكيم حلفاوي، "الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية إتخاذ القرار"، مجلة تنافسية المؤسسات المتوسطة والصغيرة SMEC، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد: 3، العدد: 1، 2020، ص27

• خلاصة الفصل

منه نستنتج في الأخير بأن الإتصال الداخلي، يعد مقوما أساسيا لإستمرارية وإستقرار المؤسسات بمختلف أنواعا وأشكالها، من خلال مساهماته في كثير من العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات على نظام الإتصال، من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة حيث يسمح بإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والعقلانية، خصوصا في أثناء الأزمات والصراعات التنظيمية، إذ عن طريق الإتصال الداخلي، يمكن توفير أكبر حصيلة من المعلومات والبيانات والحقائق التي تساعد على إختيار أفضل البدائل والحلول والوصول بالقرار الإداري، الذي يحقق الرشد والعقلانية كما يعتمد الإتصال الداخلي على توجيه العمال والموظفين وتحديد مختلف أهداف وغايات المؤسسة لهم، وكذا مختلف المهام والواجبات والمسؤوليات والوظائف المسندة إليهم .

يمكن القول بأن الإتصال الداخلي يمثل الركن الأساسي الذي يتخذ لتحقيق التماسك والترابط بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستوى كفاءتها التنظيمية بشكل عام إذ يساهم الإتصال الداخلي في مساعدة الموظفين والعمال على تحقيق الأهداف والغايات، وفي إشباع حاجياتهم النفسية والاجتماعية والتنظيمية، كما يعمل على توحيد وتضافر الجهود المختلفة في التنظيم، لإحداث التغيير التنظيمي الهادف والمناسب في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية، حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام إتصال داخلي فعال وقوي ومتين وحر ونزيه، يكرس من خلاله مبدأ العمل الجماعي وفي مواكبة وتجديد مختلف الوسائل والتقنيات الإتصالية، التي تكون متناعمة ومتناسقة مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، وتضمن من خلالها كسب تأييد وقبول الجمهور الداخلي والخارجي المتعامل معها، وفق إستراتيجية الإعلام الشفاف والإجماع العام والتوافق المشترك حول مختلف أهداف وقيم ورسالة هذه المؤسسة، مما يضمن بقاء هذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تعمل فيه.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي في المؤسسات

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ونظرياته

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده

المطلب الأول: خصائص الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي

المبحث الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي

المبحث الرابع: مقومات ونماذج الإبداع التنظيمي

المبحث الأول: مقومات الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التنظيمي

المبحث الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات والحلول المقترحة

المطلب الأول: معوقات الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتجاوز معوقات الإبداع التنظيمي

• خلاصة الفصل

• تمهيد للفصل

يمثل الإبداع التنظيمي المحور الأساسي في مختلف المؤسسات والمنظمات، الذي يعمل على إتاحة المجال للموظفين والعمال في خلق أساليب وأنماط تنظيمية صحيحة ومستحدثة، تواكب مختلف التغيرات الحاصلة في إطار البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، بعيدا عن الأساليب والطرق التقليدية، التي تؤدي إلى الشعور بالروتين والتعب والتعقيد لدى الجماعات التنظيمية فمن خلال الإبداع التنظيمي، يكون لدى الموظفين الحافز الكبير في تقديم الأداء الجيد والحسن وفق أسس صحيحة وسليمة، مما يؤدي في الأخير إلى الشعور بالرضا والولاء والالتزام والاستقرار الوظيفي، كونهم يشعرون بقيمة أدوارهم التي يقومون بها، خاصة في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ونظرياته المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

يعد موضوع الإبداع التنظيمي من أهم المواضيع المهمة، التي تلقى إهتمام العديد من العلماء والباحثين والدارسين في مختلف المجالات والميادين والحقول العلمية المختلفة من علم النفس التنظيمي، والعلوم الاقتصادية والإدارية، وعلم الاجتماع التنظيمي، والاتصال التنظيمي، كون الإبداع التنظيمي يعد المقوم الأساسي لإستمرارية المنظمة وضمان التأقلم مع مختلف المتغيرات المحيطة بالبيئة الخارجية والداخلية بها والعمل على زيادة مستوى فعاليتها التنظيمية، خصوصا أما المؤسسات الأخرى المنافسة.

حيث سنتطرق أولا إلى تناول الإبداع الإداري ثم يليه الإبداع التنظيمي

1-الإبداع الإداري: إن الإبداع الإداري أشمل وأعم من الإبداع التنظيمي، الذي يمثل مختلف الأسس والمقومات الإدارية، تكون من خلال تبادل المقترحات والآراء والأفكار بين الجماعات التنظيمية، حيث تسعى إلى جعل المؤسسة تقوم بأدوارها ومهامها وتسييرها بشكل جيد وملائم ومناسب، وفق سياسات وخطط مرسومة، تضمن تحقيق أهداف غايات هذه المنظمة وفق مقاييس علمية واضحة.

الإبداع الإداري "هو مزيج من العمليات والإستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية". (1)

وقد عرف المؤلف "جيفورد" الإبداع الإداري على أنه "تنظيمات عدد من القدرات العقلية البسيطة، تختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار، وتتمثل في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات" (2)

1-بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 7،8

2-أحمد الشحمة، واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة غرداية، 2015/2014، ص45

الإبداع الإداري يعرف بأنه "نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة، يعني تقديم شيء جديد في الفكر الإداري والأساليب التقنية أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة" (1)

وفي تعريف آخر للإبداع الإداري "هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية وشخصية، يقودها أشخاص متميزون" (2)

يلعب الإبداع الإداري دورا كبيرا في توجيه المؤسسات حاليا ومستقبلا مرحلة صعبة من التسيير، وكذلك حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل ويزيد الإبداع الإداري من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، يساعد الإبداع الإداري على إكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة، ويزيد تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين، فتطور وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية، التي تحول دون قدراته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية، وكذلك يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم ويدفع الأفراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين، وكذلك يساعد الأفراد على إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة . (3)

2-الإبداع التنظيمي: وقد تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم الإبداع التنظيمي، وقد ظهر عدد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا الإبداع، كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراسته وإتجاهاته فالإبداع من الناحية العلمية. (4)

1-محمود أسامة عبد الوهاب، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي-دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، العدد: 69، 2020، ص 288،289
2-رتيبة طايبي، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة إلى وقائع المؤتمر الأول حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية المنعقد بجامعة البليدة 2، 2015، ص133

3-عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعنز، عمان، 2014، ص 19،20
4-هشام بن أحمد، محمد بن غوبي، "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمال ورشة نسج الحرير والطباعة سواتين بمدينة ندرومة"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية، جامعة تلمسان، المجلد:7 العدد:2 جوان 2023، ص432

هو ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا سبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد عناصرها ومقوماتها، إضافة إلى إختلاف المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع، وكذلك إختلاف إجتهدات العلماء والباحثين وإختلاف المجالات فمنه من يعرفه على أساس أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز الأفراد المبدعين. (1)

تعود جذور الإبداع إلى أنه أحد فروع علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويوصف الإبداع بأنه " عملية متواصلة ومعقدة وتتطلب جهود متنوعة على مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لتوفير آليات مختلفة وخيارات أكثر للمنظمات لتسهيل مهمتها الإبداعية في الحفاظ على الميزة التنافسية للوصول إلى القمة". كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه " مزج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية"

يعرف الإبداع على أنه "قدرة الفرد على إستخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والإستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها".

وفي تعريف آخر للإبداع التنظيمي "هو الإحساس بالمشكلة ومحاولة إيجاد حلول لها وتطبيق الأفكار بطريقة متواصلة ومتجددة إذ يتوقف نجاح الإبداعات على تضافر جهود مجموعة من الجمهور والتقنية والفنية والقدرة على تحليل الأفكار ونشرها، كما تقوم على قدرة على قدرة الفرد على إستخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والإستفادة منها".

هنا يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بصفة عامة على أنه " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية بإستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، كما يعتبر كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس عملية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة إلى عامل ما". (2)

1- هشام بن أحمد، محمد بن غوبي، نفس المرجع السابق، ص432

2- واجدي توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقاته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2009، ص14

كما يعرف على أنه "عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة، سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو ممارسة إدارية جيدة، تعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع". (1)

المطلب الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي

تعد نظريات الإبداع التنظيمي من أهم النظريات التي تحاول تفسير كيفية تحقيق المنظمات للإبداع، من خلال تناول مختلف الأسس والعوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه النظريات نجد:

أولاً: نظرية الترابط: يرى أنصار هذه النظرية من خلال الباحثان "زالتزمان" و"ميدنيك" أن الإبداع عملية تنظيم للعناصر المختلفة المكونة للموضوع والمرتبطة مع بعضها، إعادة تركيبها في صورة تتطابق مع الحاجة إليها بشكلها الجديد، وكلما كانت هذه العناصر المشتركة في التركيب متباعدة كان الناتج أكثر إبداعاً.

ثانياً: نظرية الجشتالية: ومن أهم روادها "ورثايمر" حيث يرى أن الدراسة والبحث عن الحلول لأي مشكلة، يعتمد على التعامل مع الكل، وتكون دراسة الجزء، ضمن ما تم تحديده كإطار شامل مع الوضع في الاعتبار أن الحلول الإبداعية ليست نتائج عملية مرتبة ومتسلسلة، لكنها تظهر بصورة فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب عناصرها وفحصها في إطارها الشكلي ولا نستطيع توقع هذه اللحظة.

ثالثاً: النظرية السلوكية: يفترض العلماء السلوكيين أن السلوك الإنساني هو في حقيقة الأمر تكوين للعلاقة بين المثيرات والاستجابات مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن إستخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي.

رابعاً: نظرية التحليل النفسي: وتخضع هذه النظرية العملية الإبداعية المفهوم السامي أو الإغلاء، حيث يقوم الإنسان بتوجيه دوافعه إلى موضوعاته ذات قيمة إجتماعية مقبولة ويكيف إلى دوافع تؤدي إلى غير ذلك، يميل علماء النفس المعاصرون إلى تأكيد العملية، تبدأ (2)

1- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص25
2- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبداعي: كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2014، ص 85، 86.

رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي، حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحفيز والحث، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقديم والنقد.

خامسا: نظرية جيلفورد: النموذج النظري لبناء العقل الإبداعي ويطلق عليه أيضا نظرية السمات أو العوامل التي تستند على العقل، ولقد ميز "جيلفورد" الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي، وهي العلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات وإعادة بنائها. (1)

المبحث الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده

المطلب الأول: خصائص الإبداع التنظيمي

حاول العديد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع، من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول الإبداع التنظيمي والتحقق من ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات، سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد، ومن بين هذه الخصائص المتعلقة بالإبداع التنظيمي، نجد:

1-الإنفتاح نحو التغير

2-الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية

3-الأخذ بأسلوب التخطيط، من أجل مواجهة المواقف المختلفة

4-القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها

5-الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية

6-إحترام إختيارات الغير

7-الإندفاع نحو التعلم وإستخدام الثقافة

8-التوجه نحو المستقبل

ومن خلال خصائص الإبداع التنظيمي، يمكن إستنتاج أن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص العمل الرئيسية، التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية (2)

1-محمد عبد الغني حسن هلال، نفس المرجع السابق، ص 86

2-سعيدة بلهادي، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: فرع تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2007، 2008، ص121

وهناك خصائص أخرى للإبداع التنظيمي التي تتمثل في:

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس، سواء كانت منتجات أو عمليات توليد الأفكار الجديدة
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفا وليس أمرا، رغم وجود إمكانيات حصول تغيرات طارئة غير مخطط لها. ض
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. (1)

كما ينفرد الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص الأخرى التي تميزه نظرا لما فائدة ومنفعة عامة في استقرار وإستمرارية وظائف ومهام هذه المنظمات وتنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، حيث تتمثل في:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية والأفكار الإبداعية، تكون في البداية فكر فردي، تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي:
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره
- يعد الإبداع عملية تنظيمية واسعة، يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام بالمؤسسة
- هيكل الإبداع يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي، فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- الإبداع مهمة إستراتيجية، حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات، التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة. (2)

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي

إن أبعاد الإبداع التنظيمي في المنظمة، تعمل على تطوير وتحسين مختلف العمليات الإنتاجية ومستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، وتحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية التنظيمية. (3)

¹-طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة من خلال مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص195

²-بلال خلاف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 48، 49

³-طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص195

تتمثل هذه الأبعاد في:

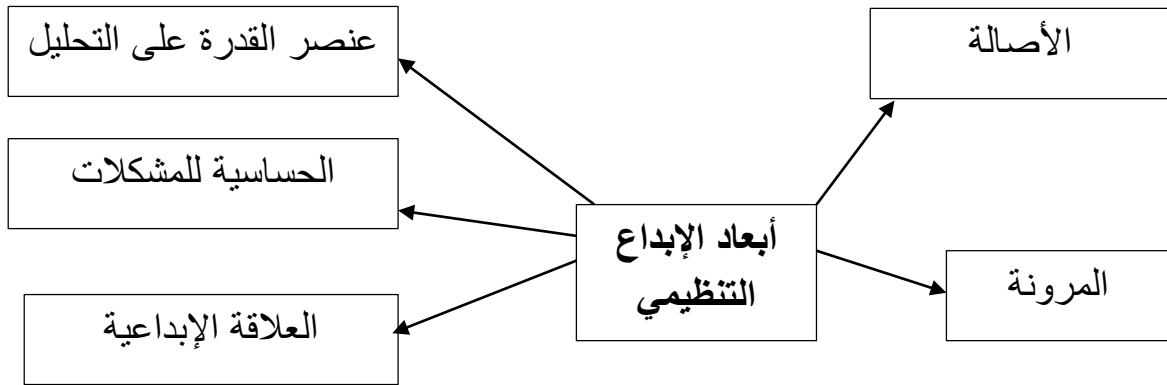
-**الأصالة:** تعني إنتاج ماهو مألوف وماهو بعيد المدى وماهية ذكي وحاذق من الإستجابات وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة، إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى. (1)

-**المرونة:** يقصد بها تنوع أو إختلاف الأفكار، التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على التغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف. (2)

-**العلاقة الإبداعية:** يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية معينة

-**الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد (3)

-**عنصر القدرة على التحليل:** وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر، التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء المركبة أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر (4)



شكل (2): يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص 195
 2- الأخضر خزار، دور الإبداع التنظيمي في إكتساب ميزة تنافسية-دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص 33
 3- محمد عبد الله لطيفي، التفكير الإبداعي لدى الإداريين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر، الأردن 2011، ص 61
 4- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 263

المبحث الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي

توجد عدة أنواع للإبداع التنظيمي، التي تختلف لدى مختلف الكتاب والدارسين والباحثين في مختلف المجالات والحقول العلمية، لكنها تعمل على زيادة مستوى فعالية وكفاءة المنظمة حيث تتمثل في:

1-الإبداع التنظيمي: والمتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم للعمل والسياسات والإستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية، التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2-الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أوخدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة، الملاحظ أن المنظمات القديمة تركز بشكل ملفت للنظر إلى الإبداع الفني بشكل يفوق تركيزها على الإبداع التنظيمي، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة بأكملها. وقد صنف الإبداع كذلك إلى:

-الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تساهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

-الإبداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبث الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على ترقيتها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للفرد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

وجاء حسب "حاتم على حسن الرضا" وقد إقترح كل من "زالتمان" و"دنكن"

و "هوليك" تصنيفا لأنواع الإبداع بخاصة الإبداع التنظيمي، وفق ثلاث محاور هي:

-الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: حيث نجد أن الإبداع المبرمج يشير إلى تلك

الإبداعات المخطط لها سلفا، مثل إحلال الموظفين المحليين بدل من الأجانب، وتوسيع (1)

1-أحمد الشحمة، واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية، مرجع سبق ذكره، ص57

خطأ النتائج أو تحسين الإجراءات منظمة ما.

أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن جهود الفرد أو الجماعات في جذب إهتمام المنظمة التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض جوانب نشاطها، والذي يتم الإنتباه إليها، والإهتمام بها سلفاً وهذا النوع من الإبداع يطلق عليه "كينغ" مصطلح "الإبداع الإستجابي" والذي يتضمن لفت الإنتباه وإهتمام المنظمة، التي بحاجة إلى تغيير في بعض أوجه النشاط، التي يتم الإنتباه إليها والإهتمام بها، ويتم ذلك من خلال المجهود المبذول، من قبل الفرد أو الجماعة. (1)

المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي من العوامل الحاسمة في تطوير المؤسسات وتحقيق تميزها في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، ولا يتولد هذا الإبداع دفعة واحدة ، بل يتم وفق مراحل متعددة، حيث يستخدم الإبداع التنظيمي، الذي يكون مقرونا بالمنظمة أو الإدارة، كما يطلق عليه الإبداع الإداري أو الإبداع الرسمي، وأخيراً أطلق عليه الإبداع التنظيمي وهو يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فهناك مداخل مختلفة لدراسة الإبداع، منها ما يركز على توليد الأفكار أو السلوك أو العملية أو الأسلوب على حل المشكلات، إضافة إلى صفة المبدعين أو إبتكار ممارسات إدارية جديدة ، إضافة إلى ذلك فقد تعددت مستويات الإبداع التنظيمي وجزئت إلى حقول صغيرة منها: الإبداع التراكمي، الضمني، الإختراعي، الفني.....

كما أن هناك ثلاث مستويات لحدوث الإبداع التنظيمي على مستوى مختلف المؤسسات

تتمثل في:

- 1-الإبداع الفردي: هو حالة فردية تعتمد على عنصرين الإمكانات والسلوك الإبداعي
- 2-الإبداع الجماعي: وهي جهود جماعية معينة داخل المنظمة، تعمل على تطبيق أفكارهم لتغيير الأشياء نحو الأفضل
- 3-الإبداع التنظيمي: هو إستثمار وتبني الإبداعات الفردية والجماعية على مستوى المنظمة وتنميتها. (2)

1-أحمد الشحمة، مرجع سابق، ص57

2-نواف نهار سليم طيبيشات، "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية" المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد: 4، العدد: 3، سبتمبر 2020، ص84

ويوجد مستويات أخرى للإبداع التنظيمي، تتمثل في:

1-الإبداع على مستوى الجماعة: يتكون الإبداع الجماعي من خلال تفاعل وتقاسم وتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة الواحدة، حيث يسير الإبداع الفردي بنفس المبدأ إلى أن التفاعل يتم بين الأفراد ومحيطهم من وجهة نظر (Alain Hedac) يستخدم هذا النوع من الإبداع في حال فشل الإبداع الفردي في إيجاد الحلول للمشاكل ويسمح الإبداع الجماعي بإيجاد حلول كثيرة، تسمح في نفس الوقت بتوليد الأفكار، من خلال العصف الذهني، بحيث تتولد أفكار لدى الأفراد، من خلال فكرة مقترحة من طرف عضوية الجماعة.

2-الإبداع على مستوى المنظمة: عرفت (T. Amabile) الإبداع على أنه إنتاج الأفكار الجديدة والمهمة، من طرف فرد أو جماعة من الأفراد تعمل معا ، وقد تم إقتراح مقياس الإبداع التنظيمي على أنه إنشاء منتج أو خدمة أو إجراءات جديدة مهمة وقيمة من طرف أفراد يعملون في نفس النظام الاجتماعي المعقد، وإعتبر هؤلاء الباحثين الإبداع التنظيمي على أنه نتيجة للتفاعل بين الفرد المبدع والوضعية الإبداعية والسيرورة الإبداعية والنواتج المتحصل عليه. (1)

المبحث الرابع: مقومات ونماذج الإبداع التنظيمي

المبحث الأول: مقومات الإبداع التنظيمي

يجب أن ندرك أن كل خلية من خلايا نموذج بناء العقل تمثل نوعا معينا من القدرات لها ثلاثة أبعاد، أي يمكن وصفها بنوع من العمليات والمضمون والنتائج بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يعن دور الظروف الأخرى، التي تؤثر في هذه القدرات فالإبداع التنظيمي ليس خاصية محددة الشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والإزدهار أو الزوال والموت، وسنتناول أهم مقومات الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الإبداعي (2)

1-حسين حريم، إدارة المنظمات كمنظور كلي، ط2، دار الحامد، عمان، 2010، ص306
2-حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2006/2005، ص 85، 93

بحيث تهدف إلى الربط بين أنواع الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي، وهي عبارة عن متغيرات تنظيمية، تلعب دوراً هاماً في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع التنظيمي وهي:

1-التدريب: يعد التدريب أحد العوامل الهامة، الذي يساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداع خصوصاً، وأن المنظمات على إختلاف أنشطتها تواجه تغيرات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والإتجاه المتزايد نحو العولمة، حيث تشير التوقعات خبرات الإدارة والموارد البشرية، إلى ظهور إتجاهات تنظيمية جديدة في المنظمات الخدمية والأعمال، تختلف تماماً من الطرق التنظيمية التقليدية، من حيث الشكل والمضمون والوظيفة وترتب على ذلك، أن أصبح الإتجاه الواضح والسائد هو الإهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى ، مقومات الإبداع التنظيمي في المؤسسات، تعتمد على تحقيق التطوير والإبتكار من خلال التركيز على الكفاءة والصرامة التنظيمية في منظمات العمل تكون مدارة بواسطة فرق أو مجموعات العمل. (1)

2-المهارات الفردية: يعد عنصر تنوع المهارات، التي يتمتع بها الفرد أحد مقومات الإبداع وهو عنصر مهم بالنسبة لأداء الفرد في حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد، حيث حدد "أمايايل" ودراسات أخرى أن الأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:

-الدافع الداخلي لإنجاز المهمة

-المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به

-المهارات المتوفرة لدى الفرد من حيث كيفية التكيف مع الظروف الطارئة

3-المهارات المتصلة بالتفكير: وقد وضع "لوفلاس" نموذجاً لتحفيز الإبداع التنظيمي من خلال دور المدراء في تحفيز الإبداع لدى عمال مراكز البحوث والتطوير، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين: هما القدرة والدوافع (2)

¹-حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 93

²-أحمد الشحمة، مرجع سبق ذكره، ص87

وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز العمال على الإبداع ولتحقيق ذلك، حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهي:

1- القيام بدور الوسيط بين المبدعين من القيم بأعمالهم

2- تحديد الأدوار ووضوح الأهداف بدقة

3- توفير المصادر اللازمة، التي يمكن المبدعين من القيام بأعمالهم

فتنوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية، كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في التوصل لحلول المشكلات، التي تواجههم وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد، وهي التي تقدم الحوافز لديه للتعامل مع المشكلة ومواجهتها وإيجاد الحل الأفضل لها.

4- الحوافز: للحوافز أثر كبير في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد وبفعل مزيد من الجهد والإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية حيث يعد غياب المكافأة المادية والمعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات، التي تواجهها وتواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري

5- خلق الثقة: تعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية، التي تساهم في إفادة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعد عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، يشعر العاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلا لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحضرين أكثر للعمل وعلى العكس

6- نمط القيادة: تتمثل القيادة بالشخص الذي يكون في جماعات العمل، سواء كان رئيسا أو مديرا أو مشرفا وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطور للعملية الإدارية وإرتقاء بإمكانياتها وقدرتها لتحسين المناخ التنظيمي للإبداع وتقوم القيادة بدور كبير في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما على أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل التجربة. (1)

¹-حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص 88

7- الإجراءات وأنظمة العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة من السياسات والقواعد والأساليب

والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، تتكون أنظمة العمل من:

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية، التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة ودرج على تسميتها "اللوائح" ويتم الإستناد إليها وفي إطارها، يتم وضع وإعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

- **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل أهمية في تنمية روح الإبداع لدى العاملين، إذا ما إتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما إعتمدت على الإجراءات الروتينية وإستخدام اللامركزية من ذلك لا يشعر العاملون بعدم الثقة لديهم، ولن يهتموا بعملهم، خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب، بدون أخذ الموافقة على ذلك.

- **الإتصالات:** إن الإتصال الإداري له تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية ولقد توصلت إحدى الدراسات، التي سألت العاملين عن الجوانب والمقومات التي يفضلونها في رؤسائهم، إلى أن معظم الجوانب، تدور حول الإتصال الجيد مثل: إستماع المدراء لما يريد العاملون أن يقوموا به وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات والبيانات، التي يريدونها لإتمام أعمالهم ومهامهم وفي إتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

8- البناء التنظيمي: يعد من أحد المجالات الرئيسية والأساسية، التي إستحوذت على إهتمام

الباحثين والدارسين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث "جلاس مان" بأنه هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية إختيار الفرد في تقرير الكيفية، التي سوف يقضي بها وقته في معالجة مختلف الصعوبات والمشكلات، التي تواجهه في أدائه لعمله، والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي، بمعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت، كلما أتيح له المجال والحيز في التفكير في حل المشكلة بصورة متأنية وهادئة. (1)

¹- عبد الحميد شاكر، العملية الإبداعية في فن التصوير، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1987، ص96

إذ تمثل الحرفية في تنفيذ قواعد العمل والمهام، خشية تحمل المسؤولية والخروج عن تلك القواعد وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية، إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية وإستخدام اللامركزية الحرفية وفي تنفيذ قواعد العمل، خشية تحمل المسؤولية للخروج عن تلك القواعد فسوف يكون ذلك كله في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العمال والموظفين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة إستغلال هؤلاء العمال وقدراتهم الخلاقة في أداء مختلف الأعمال والوظائف. (1)

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التنظيمي

يختلف الإبداع في المنظمات عن الإبداع الفردي أو الجماعي لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً ويرتبط بعدة عوامل تدعم أو تحد من الإبداع ولا تقتصر على عملية إتخاذ القرار فقط، بل تبدأ من التخطيط والتنظيم والاتصالات والمعلومات والتدريب ونظم الحوافز والدافعية

1- نموذج المعرفة التنظيمية: يرى بعض الباحثين بأنه على الأفراد تنمية مهاراتهم للحصول على المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بالتنظيم، وقد أطلق عليها "القدرة الإستجابية" التي تعرف على أنها قدرة المنظمة على خلق قيمة جديدة معلومة خارجية وإستخدامها في إنتاج المعرفة، حيث غالباً ما تكون المصادر الخارجية للمعرفة حاسمة في العملية الإبداعية لدى الفرد

2- نموذج إيرنك لعناصر الإبداع

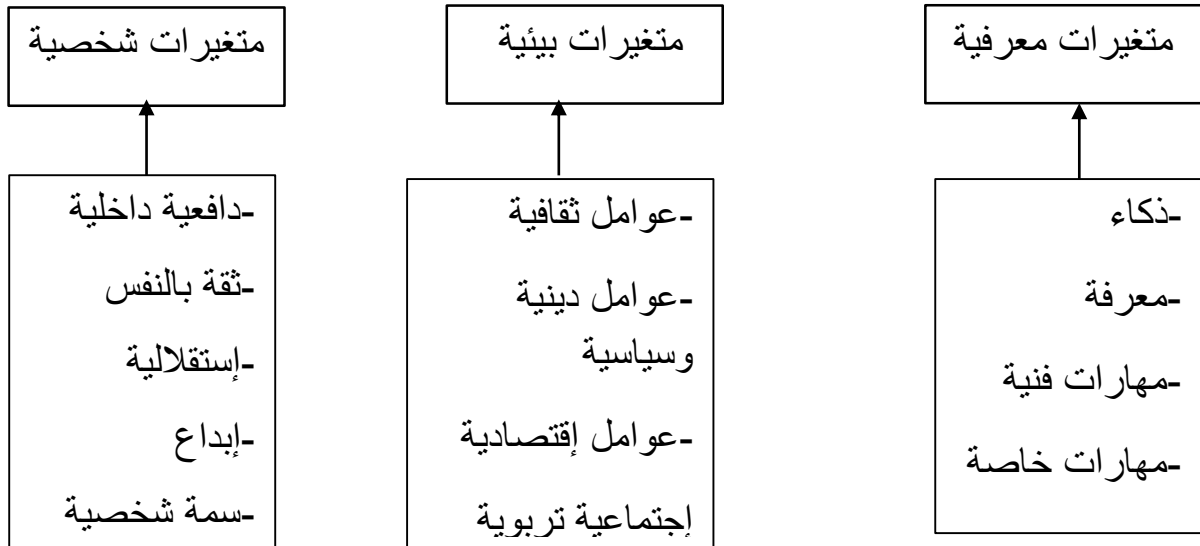
-متغيرات معرفية: تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة للعاملين في المنظمة

-متغيرات بيئية: تضم العوامل الثقافية، العوامل الدينية والسياسية العوامل الاجتماعية والإقتصادية

-متغيرات شخصية: تضم الدافعية الداخلية، الثقة بالنفس، الإستقلالية، الإبداع (2)

1- أحمد الشحمة، مرجع سبق ذكره، ص 57

2- فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، معايير، مكوناته، نظرياته، خصائصه، مراحله، قياسه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 61



-الشكل رقم (3): نموذج كلارك التعاملي للإبداع

يتكون نموذج كلارك التعاملي للإبداع من أربعة مكونات لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي:

- 1-الحدس: (الإستبصار) :** عبارة عن حالة وعي قصوى تتبع من واقع اللاشعور أو التغيير في مستوى الشعور
- 2-المشاعر:** حالة الشعور المتأثرة عاطفياً وتتطلب وعياً ذاتياً وتحقيق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية للخارج
- 3-الحدس:** وهي حالة الموهبة في إيجاد نتائج جديدة يراها ويسمعاها الأفراد الآخرون وتحتاج إلى مستويات عالية ومرتفعة من التطور العقلي والسلوكي والبدني والمهارة في مجال الموهبة.
- 4-التفكير:** حالة التفكير منطقي ويمكن قياسه وتطويره من خلال التدريب والتكوين النوعي المكثف. (1)

¹-فتحي عبد الرحمان جروان، نفس المرجع السابق، ص61

المبحث الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات والحلول المقترحة المطلب الأول: معوقات الإبداع التنظيمي

إن معوقات الإبداع التنظيمي تعود إلى عوامل فردية وتنظيمية وإجتماعية وإن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة حيث تتمثل في:

- 1- الإلتزام الحرفي والصارم بالقوانين والتعليمات والإجراءات
 - 2- عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين لديهم
 - 3- المناخ التنظيمي غير الصحيح
 - 4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة
 - 5- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، لا يسمح للأفراد بحرية الإجتهد والتصرف وإتخاذ القرار
 - 6- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة ومراكز صنع القرار. (1)
- بعض الدراسات أكدت على أن الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة، قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:
- 1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشيء عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة، يستنزف في البداية نفقات على المنظمة أن تتحملها
 - 2- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة واحدة
 - 3- عدم الرغبة في تغيير الوضع بسبب التكاليف العالية، التي يفرضها مثل القيام بالتغيير
 - 4- ثبوت التغيير البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم الحالية، بمعنى الحرص على المصلحة الخاصة بدلاً من المصلحة العامة للمنظمة.
- توجد دراسة حدد معوقات الإبداع التنظيمي، حيث يرى "محمد عبد الغني حسن هلال" أن: (2)

1- الشحمة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 69، 70

2- سامية محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص 30

-**التكرار والإعتياد:** يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا على عاداتهم السابقة ويتشبثون بها لأنهم قد تعود إليهم.

-**الخوف:** تتمثل في الخوف من الجديد ويفضل الناس فيما هو مريح ولكنه مألوف بدلاً من المخاطرة التي ينطوي عليها للمجهول

-**الأحكام المسبقة:** إذ أن الأفراد تكون لديهم آراء وأحكام مسبقة على الطرق المبتكرة الجديدة

-**الخمود والكسل:** إذا كان الخوف بداخلنا كبير لدرجة أنه يقيد الخطوات والحركة للأمام

-**القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** تمر في عقولهم بعض الأفكار الجديدة ولكن لا يستطيعون تحديدها وصياغاتها وإظهارها، وعندما تكون الفكرة واضحة ومحددة في ذهن الشخص فإنه لا يسعى إلى إطلاقها خوفاً من النقد. (1)

ويرى أيضا "قاسم القريوتي" معوقات الإبداع التالية:

-مقومات الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير

-الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل

-عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم

-سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة

-عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، إذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعد عاملاً سلبياً محبطاً

-**القيم الاجتماعية السائدة:** يعني الإبداع وجود فرص للتجريب والتغيير بغير مألوف، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة، وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير

-**الظروف الاقتصادية:** يشكل عام فاعلاً متسعاً للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية.

-**إزدواجية المعايير الاقتصادية المتبعة في التنظيم:** إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، لكن يلاحظ بعض التنظيمات أن (2)

1-محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86

2-محمد قاسم القريوتي، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص321

مؤهلات الإنقياد هي شرط الوصول للمناصب الراقية.

ومن خلال معوقات الإبداع التنظيمي يمكن القول أن أي شخص لديه إبداع لأن الظروف تعيق إبداعه وتجعله روتين (1)

المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتجاوز معوقات الإبداع التنظيمي

- 1-تشجيع ثقافة الإبداع: من خلال تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمة
- 2-توفير الموارد: من خلال توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لدعم الإبداع
- 3-تدريب الموظفين: من خلال تدريبهم على مهارات الإبداع والتفاعل التنظيمي
- 4-تشجيع المشاركة: بهدف خلق التنسيق والتفاهم بين الموظفين
- 5-توفير بيئة عمل إبداعية: من خلال توفير مختلف الظروف التنظيمية التي تشجع على الإبداع.
- 6-تقييم وتحسين العمليات: من خلال تقويم وتطوير مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.
- 7-تشجيع المخاطرة: التي تكون مبنية على اليقين والعلمية، بعيدا عن العشوائية والحدس
- 8-توفير الدعم الإداري: من خلال وجود مساندة ودعم من الإدارة العليا لتشجيع الإبداع التنظيمي.

وهذه الحلول المقترحة كلها تفيد في تحسين الإنتاجية والكفاءة في العمل ن كما تعمل على تعزيز الإبداع وتزيد من تنافسية المؤسسة، التي تضمن بقائها في إطار المحيط الذي تنشط فيه. (2)

¹-سامية محجوبي، نفس المرجع السابق، ص30

²-رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص25

• خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الإبداع التنظيمي، يؤدي إلى نتائج إيجابية ، تتمثل في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وكذلك تنمية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية لديها والهدف منه التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لإختبار فروض البحث، التي قمنا بتحديدنا إذ أن الإبداع التنظيمي ، يؤدي إلى تفجير طاقات الكامنة للموظفين والعاملين، من خلال تبادل وجهات النظر والأراء والأفكار بين مختلف الجماعات التنظيمية، وزيادة مستوى الرضا والولاء التنظيمي لديهم، وفي الأخير يؤدي إلى زيادة مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية للمؤسسة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تركز ثقافة الإبداع التنظيمي، خاصة في ظل التنافس الموجود بين مختلف المنظمات من أجل تحقيق الإستمرارية والتميز التموّقع الجيد في إطار البيئة التي تنشط فيها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: علاقة الإتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات

• تمهيد الفصل

المبحث الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسات

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي وثقافة الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: دور الإتصال الرسمي وغير الرسمي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: أثر الإتصال الصاعد والهابط في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الأفقي والرقمي في تشكيل ثقافة الإبداع داخل المؤسسة

المبحث الثالث: تأثير وسائل الإتصال على عملية الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بشكل أسرع

المطلب الثاني: تعزيز التعاون والتفاعل بين فرق العمل

المطلب الثالث: تحسين جودة المعلومات وتقليل سوء الفهم

المبحث الرابع: أساليب الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: الأساليب الرسمية ودورها في تحفيز الإبداع التنظيمي

المطلب الثاني: الأساليب غير الرسمية للإتصال وأثرها في خلق بيئة محفزة للإبداع

المطلب الثالث: الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

• خلاصة

• تمهيد الفصل

يشهد العالم تطورات متسارعة وتحديات متزايدة في الإبداع التنظيمي كأحد أهم المحركات الدافعة لنجاح المؤسسات وإستمرارها ولا يتحقق هذا الإبداع التنظيمي بمعزل عن بيئة عمل تفاعلية وتعاونية، قوامها التواصل الفعال بين جميع أفراد المؤسسة، من هنا تتبوأ إستراتيجيات الإتصال الداخلي مكانة محورية في تفعيل الإبداع التنظيمي، تعمل على تحسين تدفق المعلومات وتعزيز الشفافية وتحفيز الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، تستكشف هذه الدراسة العلاقة الوثيقة بين الإتصال الداخلي والإبداع التنظيمي وتسلط الضوء على الإستراتيجيات والأنواع المختلفة للإتصال الداخلي وكيفية تأثيرها على تحفيز الإبداع والإبتكار داخل المؤسسات.

المبحث الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات الإتصال الداخلي

يشكل الإتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية في بناء ثقافة مؤسسة قائمة على الشفافية والتعاون وتبادل المعرفة، فالإتصال الداخلي لا يقتصر على نقل المعلومات والبيانات والحقائق من الإدارة إلى الموظفين أو العكس، بل يمثل منظومة تفاعلية متعددة الإتجاهات تساهم في تشكيل وتنسيق التواصل والتفاهم بين الأفراد داخل المؤسسة، يهدف إلى تعزيز التعاون والتضامن والإنسجام وتحقيق مختلف الغايات والأهداف التنظيمية، يتضمن الإتصال الداخلي تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين والإدارة عبر مختلف القنوات الإتصالية المتاحة الفعالة، مما يعزز الشفافية ويساعد في بناء بيئة عمل مفتوحة على التغير والإبداع والإبتكار

وفقا لما ذكره "سمير عبد الله" (2018) يعرف الإتصال الداخلي بأنه "عملية إستراتيجية تهدف إلى تنسيق وتكامل المعلومات بين مختلف أعضاء المنظمة، مما يعزز من تفاعلية الجماعة ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة" (1)

تعرف "هالة محمد" (2020) الإتصال الداخلي على أنه "مجموعة من الوسائل والأنشطة، التي تهدف إلى بناء علاقة تواصلية بين الموظفين والإدارة، مما يساعد على إتخاذ القرارات بشكل مشترك ويزيد من فعالية المؤسسة" (2)

ويشير "جمال رشاد" (2017) إلى أن الإتصال الداخلي هو "أداة إستراتيجية تسهم في تعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين وتحفيز التفاعل الإبداعي والإبتكار داخل المنظمة مما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي" (3)

أما "فاتن سعيد" (2019) تعرف الإتصال الداخلي أنه "أداة تنظيمية تهدف إلى نقل المعلومات والمعرفة بين العاملين والإدارة بشكل منظم، مما يساعد على تعزيز الإبداع والتعاون وتحسين بيئة العمل" (4)

1-سمير عبد الله، الإستراتيجيات الفعالة في الإتصال الداخلي في المنظمات، دار النشر العلمي، مصر، 2018، ص45

2-هالة محمد، دور الإتصال الداخلي في تعزيز العمل الجماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2020، ص88

3-جمال رشاد، الإتصال الداخلي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، ط3، أكاديمية البحوث الإقتصادية، القاهرة، ص102

4-فاتن سعيد، الإتصال الداخلي كأداة لتطوير المنظمات، ط2، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2019، ص123

من خلال هذه التعاريف يمكن إستنتاج أن الإتصال الداخلي هو عملية هادفة، تهدف إلى تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف داخل المنظمة مع التركيز على تحسين التعاون بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من فعالية الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسات

تعد إستراتيجيات الإتصال الداخلي جزء حيويًا من إدارة المؤسسات الحديثة، حيث تسهم بشكل أكبر في تعزيز التواصل الفعال بين مختلف مستويات التنظيم داخل المؤسسة، ومن خلال تنفيذ إستراتيجيات مدروسة وممنهجة، يمكن تحسين تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة وتعزيز التعاون بين الفرق وتوفير بيئة عمل تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، التي تتنوع وتتماشى مع تحديات كل منظمة على حدى.

1- الإتصال الإلكتروني: يلعب الإتصال الإلكتروني دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يساهم في خلق بيئة تواصل وديناميكية تسرع من تدفق المعلومات وتبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة من خلال إستخدام تقنيات الإتصال الرقمية مثل: البريد الإلكتروني ومنصات الرسائل الفورية، يتمكن الأفراد من التواصل بشكل فوري وفعال بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، مما يعزز التعاون بين الفرق المختلفة ويحفز التفكير الإبداعي المشترك.

يساعد الإتصال الإلكتروني على تسريع عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، إذ يمكن للإدارة تشكل التوجيهات والتعليمات بسرعة إلى جميع الموظفين، مما يقلل من التأخير في تنفيذ الأفكار الجديدة ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والفرص، هذه السرعة في التواصل تدعم الابتكار من خلال تمكين الموظفين من تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم بشكل مستمر وبالتالي تعزيز ثقافة المشاركة والإبداع.

علاوة على ذلك، يساهم الإتصال الإلكتروني في تذليل الحواجز التقليدية، التي تعيق الإبداع، مثل: الحواجز الزمنية والمكانية، حيث تنتج أدوات الإتصال الرقمية بيئة عمل مرنة، تسمح للموظفين بالتفاعل والتعاون في أي وقت ومن أي مكان، هذا التنوع في (1)

1- الطاهر بن عمار، العربي عطية، "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الإبداع التنظيمي"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد: 6، العدد: 2، 2019، ص87

قنوات الإتصال يعزز من تبادل المعرفة والخبرات وهو عامل أساسي في ظهور الأفكار الجديدة وتطوير الحلول المبتكرة.

تشير دراسة أجراها "بن عمار الطاهر" في المؤسسة الوطنية للآبار إلى أن إستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات له أثر إيجابي ملموس على الإبداع التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة أن الأجهزة المادية مثل الحواسيب وقواعد البيانات والبرمجيات، تشكل العناصر الأساسية، التي تدعم الإتصال الإلكتروني داخل المؤسسة، مما يتيح تدفق المعلومات بسرعة ودقة بين الموظفين والإدارة، كما بينت الدراسة أن تدريب الموظفين على إستخدام هذه التقنيات بشكل فعال، يزيد من قدرتهم على تطوير الحلول المبتكرة، التي تتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة.

على سبيل المثال إستخدام منصات التعاون الرقمية مثل: **Teams Microsoft** أو **Slack** لا يقتصر فقط على تسهيل التواصل بل تعزز من تبادل المعرفة والخبرات بين الفرق، مما يخلق بيئة محفزة على الإبداع التنظيمي.⁽¹⁾

كما يسرع هذا النوع من الإتصال من عمليات إتخاذ القرار ويقلل من الحواجز الزمنية والمكانية، التي قد تعيق تدفق الأفكار الجديدة، وبالتالي تؤكد هذه الدراسة أن الإستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات وتدريب العاملين على إستخدامها بشكل فعال يشكلان ركيزتين أساسيتين لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والتكيف والتأقلم مع مختلف التحديات الحديثة الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في المجمل يمكن القول أن الإتصال الإلكتروني يشكل أداة إستراتيجية وهامة ومعتبرة لتعزيز الإبداع التنظيمي، من خلال تحسين سرعة وفعالية التواصل والتفاعل لدعم التعاون بين الفرق وتوفير بيئة محفزة على تبادل الأفكار والإبتكار المستمر، مما يساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وتطوير أدائها بشكل مستدام ودائم وتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية العالية، خاصة في ظل المنافسة الشرسة والحادة والشديدة الموجودة بين مختلف المنظمات والمؤسسات في سبيل تحقيق التميز والنمو والإستمرارية

¹- الطاهر بن عمار، العربي عطية، نفس المرجع السابق، ص 87، 88

2- الاجتماعات الدورية والتقارير الإدارية: تعد الاجتماعات الدورية، من أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي بشكل مباشر في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، هذه الاجتماعات سواء كانت فردية أو جماعية، توفر منصة تفاعلية حيوية، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بشكل فوري ومبتكر بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين، إذ أن القدرة على التواصل وجها لوجه، تمكن المشاركين من التعبير عن آرائهم، مما يخلق بيئة محفزة على الابتكار والتفكير الإبداعي. (1)

علاوة على ذلك تتيح الاجتماعات الدورية فرصة لمناقشة التحديات، التي تواجه الفرق والمشاريع بشكل مستمر، مما يسهل الكشف عن المشكلات ويحفز على ابتكار حلول جديدة من الإنتظار حتى تتفاقم المشكلات، يتم التعامل معها بشكل فوري من خلال الحوار المفتوح وهذا يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد، كما أن الاجتماعات، التي تتضمن جلسات العصف الذهني تشجع على تنوع الأفكار وتبادل وجهات النظر المختلفة، وهو ما يعد من أهم مصادر الإبداع داخل المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك توفر الاجتماعات الدورية آلية فعالة لتعزيز الشفافية التنظيمية، إذ يتم خلالها توضيح الأهداف، مراجعة الأداء، وتحديد الأولويات المستقبلية، هذا الوضوح في الرؤية والأهداف، يعزز من إلتزام الموظفين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عمليات الابتكار، حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية الإبداعية وليس مجرد منفذين

تعد التقارير الإدارية أداة أساسية لتوثيق سير العمل وتبادل المعلومات بصورة منهجية ومنظمة، فهي توفر صورة دقيقة وشاملة عن إنجازات التحديات والفرص المتاحة داخل المؤسسة، من خلال هذه التقارير، يمكن للإدارة تقييم الأداء بشكل مستمر وإتخاذ القرارات المبنية على بيانات موضوعية، مما يعزز من جودة القرارات ويحفز على تبني مبادرات إبداعية جديدة، تساهم التقارير الإدارية في خلق نظام متابعة فعالة، تضمن توافق جهود جميع الأقسام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، هذا التنسيق المستمر يصنع التداخل أو (2)

¹-خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 133، 134
²-فارس طراد، مناخات الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في الحقوق والعلوم التجارية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2012، ص 156

التضارب في المهام ويتيح للفرق العمل للعمل بإنسجام، مما يخلق بيئة عمل متكاملة تدعم الابتكار، كما أن وجود تقارير دورية، يتيح للموظفين رؤية أثر مساهماتهم بشكل واضح مما يزيد من دافعيتهم ويحفزهم على تقديم أفكار مبتكرة.

علاوة على ذلك تساعد التقارير الإدارية في بناء ثقافة مؤسسية، قائمة على الشفافية والمساءلة، وهما عنصران في تعزيز الإبداع التنظيمي، فالمساءلة تحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار وحلول، بينما تتضمن الشفافية تدفق المعلومات بحرية، مما يفتح المجال أمام التعاون وتبادل المعرفة بين مختلف الأقسام والمستويات.

يكن السر في تعزيز الإبداع التنظيمي في التعامل الفعال بين الاجتماعات الدورية والتقارير الإدارية، فالتقارير توفر البيانات والمعلومات، التي تناقش خلال الاجتماعات، مما يجعل النقاشات أكثر موضوعية وفعالية، بالمقابل تتيح الاجتماعات فرصة لتحليل هذه البيانات بشكل إجتماعي وتوليد أفكار جديدة، بناء على النتائج والتحديات الموثقة في التقارير.

هذا التكامل يخلق دورة مستمرة من التعلم والتحسين والتطوير، حيث يتم مراجعة الأداء وتبادل الأفكار وتطوير الحلول بشكل دوري ومنهجي ومستمر من أجل ضمان مهام ووظائف هذه المؤسسة.

كما يساهم في بناء شبكة تواصل قوية داخل المؤسسة، تعزز من روح الفريق وتدعم ثقافة الابتكار المستدام.

رغم التطور الكبير الموجود في تقنيات الإتصال الحديثة، تظل الاجتماعات الدورية والتقارير الإدارية من الركائز الأساسية في إستراتيجيات الإتصال الداخلي، التي تدعم من عملية الإبداع التنظيمي، وهذا يكون من خلال توفير بيئة تواصل مباشر وشفاف وتوثيق دقيق للبيانات والمعلومات وتسريع عملية الابتكار داخل المؤسسات، إذ أن الإدارة الفعالة لهذه الأدوات، تضمن توجيه مختلف الجهود نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بطريقة مبتكرة ومستدامة، مما يعزز من تنافسية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مختلف تحديات المستقبل. (1)

¹-فارس طراد، نفس المرجع السابق، ص157

3- الإستبيانات والمسوحات الداخلية: تعد الإستبيانات والمسوحات الداخلية أدوات إستراتيجية جوهرية في تعزيز الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسات لما لها من أثر مباشر في دعم الإبداع التنظيمي، فقد توصل الباحثون على أن إستخدام هذه الأدوات، يمكن المؤسسات من جمع بيانات دقيقة ومنهجية حول آراء الموظفين في مختلف جوانب بيئة العمل ومستوى التواصل بين الأقسام، فضلا عن تقييم فعالية إستراتيجيات الإتصال الداخلي، حيث أكد الباحث (Vam Naver) أن هذه البيانات تمكن الإدارة من إتخاذ القرارات مستنيرة مبنية على معلومات موضوعية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع . (1)

وقد أظهرت الدراسة إلى أن الإستبيانات والمسوحات تساهم في الكشف المبكر عن المشكلات والاختلافات في قنوات الإتصال الداخلي، ما يساعد على تفادي تفاقمها وتأثيرها السلبي على الأداء والإبداع، كما توفر هذه الأدوات منصة للموظفين للتعبير بحرية عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز شعورهم بالمشاركة والانتماء، وهو ما يعد من العوامل الأساسية في تحفيز الإبداع التنظيمي، حيث أشار (Vam Naver) إلى أن تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، يساهم في تعزيز شعورهم بالمشاركة والانتماء، وهو ما يعد من العوامل الأساسية في تحفيز الإبداع التنظيمي، حيث أشار (Vam Naver) إلى أن تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم، يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، وهما عنصران محوريان في دعم الابتكار.

علاوة على ذلك تتيح الإستبيانات والمسوحات قاعدة بيانات غنية، تساعد في بناء الثقة للمؤسسة، تقوم على الشفافية والمساءلة، مما يشجع على تبني الأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية، فالمساءلة تحفز الافراد على تقديم أفضل ما لديهم، بينما تضمن الشفافية تدفق المعلومات بحرية بين مختلف المستويات التنظيمية وهو ما يعزز من جهود الأفكار. (2)

¹-Van Naver , The Role of Internal surveys and questionnaires in Enhancing Organizational, Great city ,Jornal of organizational communication ,Studies 15 ,245,268,2020,P65

²- فهد سعود عبد العزيز العثيمين، الإتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة الرياض، 1993، ص12

والإبتكارات التي يتم تطويرها داخل المؤسسة.

بناء عليه يمكن القول أن الإستبيانات والمسوحات الداخلية ليست مجرد أدوات تجميع البيانات بل هي آليات إستراتيجية حيوية، تدعم تحسين قنوات الإتصال الداخلي وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة وتدعم بيئة عمل محفزة على الإبداع والإبتكار المستمر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

4-الدورات التدريبية وورش العمل: تعمل الدورات التدريبية وورش العمل على صقل مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي وتقنيات الإنصات والإستماع الفعال وإدارة الصراعات، وهي مهارات أساسية، تمكن الموظفين من التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بوضوح وثقة، وفقاً لما أكدّه الباحث "آنيث توماس" في دراسة حول "تأثير الإتصال الداخلي" بخلق بيئة عمل تفاعلية، تسمح بتبادل الأفكار بحرية، مما يرفع من مستوى الإبتكار داخل الفرق.

تعد ورش العمل منصة مثالية لتعزيز فهم الموظفين لقيم وثقافة المؤسسة، حيث تتيح لهم فرصة التفاعل المباشر وتبادل الخبرات، مما يرسخ روح التعاون والعمل الجماعي، هذه البيئة التشاركية تساهم في بناء علاقات مهنية متينة وتقلل من الحواجز الإتصالية، التي قد تعيق تدفق الأفكار الإبداعية، كما أن فهم ثقافة المؤسسة، يعزز من إلتزام الموظفين ويحفزهم على المشاركة الفاعلة في عمليات الإبتكار. (1)

لا تقتصر أهمية الدورات التدريبية على الموظفين فقط، بل تشمل القادة والمدراء الذين يحتاجون إلى مهارات متقدمة في إدارة الإتصال الداخلي ورش عمل متخصصة في القيادة الإتصالية، تزود القادة بأساليب فعالة لتحفيز فرقهم وإدارة الجماعات وتوجيه الحوار البناء هذا بدوره يعزز من قدرة القادة على خلق بيئة عمل مفتوحة، تشجع على تبادل الأفكار والمبادرات الجديدة.

مع التطور التكنولوجي أصبحت الدورات التدريبية وورش العمل، تعتمد بشكل متزايد على أدوات التعليم الإلكتروني والتفاعلي، مثل المحاكاة الافتراضية ومنصات التعلم (2)

¹-فهد سعود عبد العزيز العثيمين، نفس المرجع السابق، ص12

²-طارق عادل، الإتصال الداخلي ودوره في تنمية الإبداع داخل المؤسسات، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2020، ص156

عن بعد، التي تتيح للموظفين تجربة سيناريوهات تواصل مختلفة وتطوير مهاراتهم في بيئة آمنة ومحفزة، هذا الدمج بين التقنية والتدريب، يعزز من فعالية التعلم ويحفز الإبداع من خلال توفير فرص مستمرة للتجربة والتطوير. (1)

تساهم الدورات وورش العمل في ترسيخ ثقافة مؤسسية، تقوم على الشفافية والمشاركة حيث تشجع الموظفين في التعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرار، هذا الأسلوب يعزز من دافعيتهم وتحفيزهم على الابتكار، كما أنه يقلل من الصراعات الداخلية ويعزز من الإنسجام الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

إن الدورات التدريبية وورش العمل، تمثل استثماراً إستراتيجياً في رأس المال البشري حيث يساهم في تطوير مهارات التواصل تعزيز فهم ثقافة المؤسسة وصقل المهارات القيادية مما يخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، من خلال دمج المعرفة النظرية مع التطبيق العملي وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، تمكن هذه الفعاليات المؤسسات من بناء قنوات الإتصال الداخلي الفعالة، التي تدعم التعاون المستدام وتدفع نحو تحقيق التميز التنظيمي.

تساهم هذه الإستراتيجيات أيضاً في تحسين مهارات القيادة لدى الموظفين، حيث يمكن المدراء والقادة الإستفادة من ورش العمل لتعلم أساليب إدارة الإتصال الداخلي بطريقة أكثر كفاءة، كما تساعد هذه الأنشطة في تعزيز التفاعل بين الموظفين، مما يساهم في بناء علاقات قوية داخل بيئة العمل. (2)

إن إستراتيجيات الإتصال الداخلي، هي أساس نجاح أي مؤسسة، حيث تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون وروح الجماعة بين الموظفين والإدارة، من خلال تنويع أساليب الإتصال، مثل الإتصال الإلكتروني، الإجتماعات الدورية، سواء في الحالات العادية أو الحالات الإستثنائية، الإستبانات والأنظمة الداخلية، يمكن المؤسسات من تحسين وتطوير تدفق وإنسياب مختلف المعلومات والبيانات وتقليل الفجوات بين الأقسام المختلفة، كما أن تنفيذ إستراتيجيات فعالة للإتصال الداخلي، يعزز من روح الفريق وتزيد من الإنتاجية، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

¹-طارق عادل، نفس المرجع السابق، ص156

تاريخ الإطلاع: 5 مارس 2025، الساعة: 20:00 <http://www.alaba.com/blogphp>

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي وثقافة الإبداع التنظيمي

الإتصال الداخلي، يعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات وتختلف أنواع الإتصال الداخلي، تبعاً للطرق التي من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، يتأثر الإتصال الداخلي بشكل مباشر بثقافة الإبداع التنظيمي، التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتشجيع الموظفين في تقديم حلول مبتكرة، في هذا السياق سنستعرض أنواع الإتصال الداخلي ودورها في بناء ثقافة الإتصال الداخلي ودورها في بناء ثقافة الإبداع التنظيمي (1)

المطلب الأول: دور الإتصال الرسمي وغير الرسمي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي

1- الإتصال الرسمي: الإتصال الرسمي يعد من الركائز الأساسية، التي تساهم بشكل فعال في تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات والمنظمات، فهو يشكل القناة المنظمة التي تنتقل من خلالها المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، مما يخلق بيئة عمل متماسكة ومتجانسة، تساعد على تبادل مختلف المعلومات بشكل واضح ومنظم، ومن خلال الإتصال الرسمي، يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ويرسخ الفهم المشترك للأهداف والرؤية التنظيمية، وهو يهيئ الأرضية المناسبة لنمو الإبداع والابتكار، فكلما كان الإتصال أكثر وضوحاً وفعالية زادت قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة تساهم في تطوير العمل ويحسن الأداء . (2)

علاوة على ذلك يلعب الإتصال الرسمي دوراً حيوياً في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث يتيح هذا النوع من الإتصال تدفق المعلومات بشكل متوازن بين الإتجاهين من الإدارة إلى الموظفين، ومن الموظفين إلى الإدارة، هذا التبادل المستمر للمعلومات والأفكار يخلق الشعور بالانتماء والمشاركة، مما يحفز الأفراد على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة، كما أن وجود قنوات الإتصال الرسمية (3)

¹-ملبكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة-دراسة حالة مؤسسة ترافل (Trefle) بالبلدية رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية والديمقراطية، قسم علم الاجتماع، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2006/2005، ص77

²-Coshun Samli ,Internanational entrepreneur ship –Innovation Solutions a fragile ,Planet , ed spriger never ,2009,P11

³-عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات العمل، ط2، دار الحامد، عمان، 2002، ص65

الواضحة، يسهل عملية إتخاذ القرار ويساعد القادة في توجيه قوى العمل بشكل فعال، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك يساهم الإتصال الرسمي في بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار من خلال توفير منصة آمنة للتعبير عن الآراء والأفكار الجديدة، عندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأن أفكارهم تحظى بالإهتمام، يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي ويزداد حماسهم للمساهمة في تطوير المؤسسة، كما أن إستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإتصال الرسمي مثل: البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي والإجتماعات الافتراضية يسهل تبادل المعلومات بسرعة، مما يدعم عمليات الإبداع والابتكار أكبر، فالتقنيات الحديثة تتيح فرصاً أوسع للتعاون بين الفرق المختلفة وتساعد على كسر الحواجز التنظيمية التي قد تعيق تدفق الأفكار. (1)

في النهاية يمكن القول بأن الإتصال الرسمي ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة إستراتيجية ل بناء ثقافة تنظيمية إبداعية، من خلال تنظيم وتوجيه تدفق المعلومات وتعزيز التواصل الفعال بين جميع أفراد المؤسسة وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، يساهم الإتصال الرسمي في دفع أنظمة الإتصال الرسمية لديها وضمان فعاليتها، حتى تتمكن من الإستفادة القصوى من قدرات موظفيها الإبداعية وتحقيق أهدافها بكفاءة ونجاح.

2-الإتصال غير الرسمي: يعد الإتصال غير الرسمي أحد أهم الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسات ويتميز بمرونته وسرعة تدفق المعلومات بين الموظفين خارج القنوات الرسمية والهيكل التنظيمية المعتمدة، هذا النوع من الإتصال يشكل شبكة تواصل طبيعية، تنشأ بين الأفراد على أساس العلاقات الاجتماعية والإحتياجات الخاصة، وهو يلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي.

أولاً: يخلق الإتصال غير الرسمي بيئة تواصل حرة تسمح للموظفين بتبادل الأفكار والآراء بحرية ودون قيود بيروقراطية، مما يشجع على التعبير عن الأفكار الجديدة والمبتكرة في هذه البيئة غير الرسمية، يشعر الفرد بالأمان النفسي الذي يدفعهم إلى المخاطرة الفكرية (2)

¹-عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع السابق، ص65

²-روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحي، علم المعرفة، الكويت، 1989، ص23

وتجربة حلول غير تقليدية، وهو ما يعد من أهم محفزات الإبداع داخل المؤسسات. **ثانياً:** يعزز الإتصال غير الرسمي في بناء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يخلق شبكة دعم تعاونية، تساعد على تبادل المعرفة والخبرات، هذه الشبكات غير الرسمية تساهم في تدفق المعلومات والأفكار وتكسير الحواجز التنظيمية، التي قد تعوق الابتكار، كما أنها تتيح فرصاً للتعليم الجماعي وحل المشكلات بشكل إبداعي، كما يساهم الإتصال غير الرسمي في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع عمل متماسك ومتعاون، هذا الشعور يعزز من دافعيتهم للمشاركة الفاعلة في عمليات الابتكار وتنمية الأفكار التي تدعم تطوير المؤسسة.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الإتصال غير الرسمي ومستوى الإبداع التنظيمي، حيث يلعب هذا النوع من الإتصال دوراً كبيراً في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين، كما أن الإتصال غير الرسمي يسد الفجوة بين الموظفين والقيادة ويخلق ثقافة عمل أكثر سهولة وإنفتاحاً على الحوار وتبادل الأفكار. لذلك يعد الإتصال غير الرسمي أداة إستراتيجية لتعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي، إذ يوفر بيئة محفزة على الابتكار، من خلال دعم التواصل المفتوح لبناء العلاقات الاجتماعية وتعزيز الشعور بالانتماء، ومن الضروري أن تدير المؤسسات هذا النوع من الإتصال بذكاء مستفيدة من إيجابياته في تعزيز الإبداع مع وضع آليات للحد من سلبياته من إنتشار الشائعات أو المعلومات غير الدقيقة. (1)

المطلب الثاني: أثر الإتصال الصاعد والهابط في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي

تعد ثقافة الإبداع التنظيمي من أهم العوامل التي تساهم في تخفيف التميز والتطور المستدام داخل المؤسسات، ولا يمكن تعزيز هذه الثقافة دون وجود نظام إتصال فعال يربط بين جميع مستويات المنظمة، حيث يعد الإتصال أداة رئيسية لنقل الأفكار وتحفيز الابتكار وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع، في هذا السياق يلعب كل من الإتصال الصاعد والإتصال النازل دوراً محورياً في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي، ويساهمان في تشكيل متكامل في تعزيز تبادل (2)

¹-روشكا ألكسندرو، نفس المرجع السابق، ص23

²-عبد النور كاظم، دراسات وبحوث في علم النفس وتربية الفكر الإبداعي، دي بونو الطباعة والنشر، عمان، 2003،

المعلومات والأفكار بين الإدارة والموظفين، مما يخلق مناخا تنظيميا محفزا على الابتكار والتجديد.

1- الإتصال الصاعد ودوره في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي: الإتصال الصاعد هو نوع من الإتصال الذي ينتقل من المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، أي من الموظفين والعاملين إلى المستويات العليا، أي الإدارة العليا، هذا النوع من الإتصال، يعد من أهم القنوات التي تعزز ثقافة الإبداع التنظيمي، وذلك لأنه يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وأفكارهم وملاحظاتهم بشكل مباشر، مما يعزز من شعورهم بالمشاركة والتمكين داخل المنظمة. عندما يتمكن الموظفون من إيصال أفكارهم ومقترحاتهم إلى الإدارة يشعرون بأن لهم دورا فعالا في صنع القرار، وهذا الشعور يعزز من دافعيتهم للإبداع والابتكار، كما أن الإتصال الصاعد يفتح المجال أمام الإدارة لفهم الواقع العلمي والتحديات، التي يواجهها الموظفون مما يمكنها من إتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وواقعية، هذا التفاعل المستمر بين المستويات المختلفة، يعزز من ثقافة الشفافية والثقة، وهما عنصران أساسيان في بناء بيئة عمل تحفز على التفكير الإبداعي. (1)

هذه الأفكار غالبا ما تكون مصدرا أساسيا للابتكار، لأنها نابعة من تجربة عملية وفهم عميق لإحتياجات العمل، من خلال تشجيع الإتصال الصاعد، يمكن المنظمات من تطوير المنتجات الجديدة وتحسين العمليات وتنسيق حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. (2)

ومع تقدم التكنولوجيا أصبحت قنوات الإتصال الصاعد أكثر تنوعا وفعالية، حيث يمكن إستخدام البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي والاجتماعات الافتراضية لتسهيل نقل المعلومات من الموظفين إلى الإدارة بسرعة وبدقة، ومع ذلك يواجه الإتصال الصاعد تحديات مثل الخوف من الإنتقام أو عدم إستجابة الإدارة بالإضافة إلى العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق حرية التعبير.

2- الإتصال الهابط ودوره في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي: الإتصال الهابط هو نوع من الإتصال الذي ينتقل من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، أي من الإدارة العليا (3)

1- عبد النور كاظم، نفس المرجع السابق، ص ص، 76، 77

2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 134

3- حسن خريف، الإتصال مفاهيم وأساليب وأنواع، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص 29

إلى المستويات الأدنى أي الموظفين والعاملين، وله دور بالغ الأهمية في دعم ثقافة الإبداع التنظيميين حيث يعمل على نقل الرؤية الإستراتيجية والقيم التنظيمية، التي تشجع على الابتكار والتجديد.

من خلال الإتصال الهابط، تقوم الإدارة بتوجيه الموظفين نحو الأهداف والغايات، التي تسعى المنظمة لتحقيقها، مما يساعد على توحيد الجهود وتركيزها في اتجاه الابتكار، كما يتم عبر هذا النوع من الإتصال تعزيز القيم التنظيمية، التي تدعم المخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء والتجريب، وهي قيم أساسية لبناء بيئة إبداعية، عندما يفهم الموظفون ما تتوقعه الإدارة منهم، من حيث التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري، يصبحون أكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة وتنفيذها بفعالية. (1)

فإذا كانت الرسائل غير واضحة أو متكررة الشكل، بالإضافة إلى ذلك يوفر الإتصال الهابط الدعم والتحفيز المناسبين للموظفين، من خلال توضيح السياسات والإجراءات، التي تشجع الابتكار وتقديم الموارد والتدريب المناسب، كما يسهل هذا الإتصال عملية تبني التغييرات، التي تنبع من الأفكار الإبداعية، حيث يتم شرح الخطوات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فرص نجاح الابتكار.

ومع ذلك فإن فعالية الإتصال الهابط، تعتمد على جودة الرسائل وطريقة توصيلها، فإذا كانت الرسائل غير واضحة أو متكررة بشكل ممل، قد يؤدي ذلك إلى فقدان الحماس وتقليل الحافز على الابتكار، كما أن استخدام وسائل الإتصال التقليدية فقط، دون الاستفادة من تكنولوجيا الإتصال الحديثة، قد يحد من سرعة وفعالية نقل المعلومات، لذلك يجب على الإدارة أن تتبنى إستراتيجيات إتصال هابطة متعددة القنوات، تشمل الإجتماعات المباشرة البريد الإلكتروني، منصات التواصل الداخلي والورش التدريبية، تضمنان وصول الرسائل بوضوح وتحفيز الموظفين على المشاركة الإبداعية. (2)

من خلال ما سبق يتضح أن الإتصال الصاعد والإتصال الهابط يشكلان معاً نظاماً متكاملًا يدعم ثقافة الإبداع التنظيمي، الإتصال الصاعد يمنع الموظفين الفرصة للمشاركة والتعبير

¹-خريف حسن، نفس المرجع السابق، ص29

²-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنشآت المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان

1999، ص235

عن أفكارهم، مما يغذي الإبداع من القاعدة إلى القمة، بينما ينقل الإتصال الهابط الرؤية والقيم ويوجه الجهود نحو الابتكار من القمة إلى القاعدة تعزيز هذين النوعين من الإتصال بفعالية يخلق بيئة تنظيمية تحفز على الإبداع والتجديد المستمر، مما يضمن إستدامة التميز والنجاح في المؤسسات.

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الأفقي والرقمي في تشكيل ثقافة الإبداع داخل المؤسسة

تعد ثقافة الإبداع التنظيمي من الركائز الأساسية، التي تضمن إستمرارية نجاح المؤسسة وتطورها في بيئات العمل التنافسية، حيث يعد الإتصال داخل المنظمة من أهم العوامل التي تساهم في نشر هذه الثقافة وتعزيزها بين العاملين، في هذا الإطار يلعب الإتصال الأفقي والإتصال الرقمي دورا حيويا في تسهيل تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والفرق المختلفة، مما يخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجديد، من خلال تعزيز هذه القنوات الإتصالية، يمكن للمنظمات بناء ثقافة إبداعية متماسكة تدعم التفكير الخلاق وتطوير الأداء الوظيفي .

1- الإتصال الأفقي: الإتصال الأفقي هو عملية تبادل المعلومات والتواصل الذي يتم بين الأفراد والفرق التي تتواجد على نفس المستوى التنظيمي داخل المؤسسة، سواء داخل قسم واحد أو بين الأقسام المختلفة، هذا النوع من الإتصال يلعب دورا جوهريا في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي، لأنه يفتح قنوات الإتصال مباشرة بين العاملين، مما يسهل من تبادل الأفكار والآراء بحرية ودون قيود هرمية، عندما يتواصل الموظفون مع زملائهم بشكل أفقي يتمكنون من التعاون بشكل أكثر فعالية، مما يعزز من فرص الابتكار الجماعي وتطوير حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية. (1)

علاقة الإتصال الأفقي بالإبداع التنظيمي تتجلى في أنه يخلق بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة والتفاعل المستمر بين الأفراد، وهو ما يعزز من التفكير الخلاق ويحفز على تبني أفكار جديدة، من خلال هذا النوع من الإتصال، تتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الفرق المختلفة، مما يوسع قاعدة الأفكار ويزيد من فرص إبتكار منتجات أو خدمات جديدة كما (2)

1-بلال خلاف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011، ص22

2-سليم الحسنة، نظم المعلومات الإدارية، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2012، ص33

أن الإتصال الأفقي، يقلل من الحواجز التنظيمية والبيروقراطية، التي قد تعيق تدفق المعلومات ويساعد على بناء علاقات عمل متينة قائمة على الثقة والتعاون، وهو ما يعد من العوامل الأساسية لنجاح الإبداع داخل المنظمة.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ذلك يساهم الإتصال الأفقي في تشريع عملية إتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات الإبداعية، حيث يمكن للفرق التنسيق مباشرة دون الحاجة إلى المرور عبر مستويات إدارية متعددة، هذا يخلق ديناميكية عمل أكثر مرونة وقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات والتحديات، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار المستمر، ومن الناحية النفسية يعزز الإتصال المستمر الشعور بالانتماء والتمكين لدى الموظفين، مما يرفع من دافعيتهم للمساهمة بأفكار إبداعية والمشاركة في تطوير العمل لذلك يعد الإتصال الأفقي أحد الأدوات الفعالة، التي تدعم ثقافة الإبداع التنظيمي، من خلال تعزيز التعاون والتواصل المفتوح بين الأفراد على نفس المستوى.

2- الإتصال الرقمي: الإتصال الرقمي يشير إلى إستخدام التكنولوجيا الرقمية وأدوات الإتصال الإلكترونية لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد وفرق العمل داخل المنظمة، وهو عنصر أساسي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي في عصر التحول الرقمي، من خلال وسائل مثل البريد الإلكتروني، منصات التواصل الداخلي، وبرامج إدارة المشاريع، يتيح الإتصال الرقمي تواصلًا سريعًا وفعالًا بغض النظر عن المسافات الجغرافية وأوقات العمل، مما يسهل تدفق الأفكار والمعلومات بشكل مستمر ومتعدد الإتجاهات.⁽²⁾

دور الإتصال الرقمي في دعم الإبداع التنظيمي يتجلى في قدرته على خلق بيئة تفاعلية تسمح بمشاركة الأفكار بحرية وسرعة، مما يعزز التعاون بين الفرق المختلفة ويحفز الابتكار كما ينتج الإتصال الرقمي الوصول السريع إلى مصادر المعرفة والمعلومات، التي تدعم التفكير الإبداعي ويسهل توثيق الأفكار والمقترحات ووجهات النظر ومتابعة تنفيذها بشكل منظم مما يعزز من كفاءة إدارة الابتكار داخل المنظمة، علاوة على ذلك يوفر الإتصال⁽³⁾

¹-سليم الحسنة، نفس المرجع السابق، ص33

²-Roger Mucchieli, Communication de réseaux de communication pour l'efficacité dans l'entreprise, ESF éditeur, p45

³-ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2008، ص109

الرقمي فرصا للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم في بيئات عمل إفتراضية، مما يوسع دائرة المشاركة ويشجع التنوع الفكري، وهو ما يعد من مقومات الإبداع التنظيمي.

كما أن تبني الأدوات الرقمية في الإتصال، يساعد المؤسسات على تحسين الأداء التشغيلي وزيادة سرعة الإستجابة للتغيرات، مما يدعم التميز التنافسي ويعزز من ثقافة الابتكار، ومع ذلك يتطلب نجاح الإتصال التنظيمي وجود بنية تحتية تقنية متطورة وتدريباً مستمراً ومكثفاً للموظفين على إستخدام هذه التقنيات والأدوات بفعالية، كما يجب أن تدمج المؤسسات الإتصال الرقمي مع أساليب الإتصال التقليدية، لضمان عودة التفاعل وبناء علاقات عمل قوية، تدعم الإبداع داخل المنظمات الحديثة، حيث يفتح آفاقاً واسعة للتواصل المستمر. (1)

المبحث الثالث: تأثير وسائل الإتصال على عملية الإبداع التنظيمي

تلعب وسائل الإعلام دوراً مهماً في تعزيز عملية الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على كيفية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والفرق، من خلال تحسين سرعة وفعالية التواصل، تساهم هذه الوسائل في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتعاون كما تساعد في تقليل سوء التفاهم وتعزيز جودة المعلومات المتبادلة، لذا فإن دراسة تأثير وسائل الإتصال على الإبداع التنظيمي، يعد أمراً ضرورياً لفهم كيفية دعم المؤسسات لثقافة الابتكار وتحقيق التميز.

المطلب الأول: تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بشكل أسرع

يعتبر تسهيل تبادل المعلومات من أبرز التأثيرات، التي تحدثها وسائل الإتصال في عملية الإبداع التنظيمي، حيث تلعب دوراً أساسياً في إزالة الحواجز الزمانية والمكانية، التي كانت تعيق التواصل بين أفراد المؤسسة في الماضي، وفي المؤسسات الحديثة، تعتمد عملية الابتكار بشكل كبير على قدرة الأفراد على الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ومن هنا تظهر أهمية وسائل الإتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي. (2)

¹-ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص109

²-صالح عبد الرضا الرشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تأملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص307

هذا التسهيل في تبادل المعلومات لا يقتصر على السرعة، بل يشمل أيضا دقة وضوح الرسائل المنقولة، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم، التي قد تعرقل عملية الابتكار، فعندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى البيانات الواضحة والحديثة، يصبح بإمكانهم بناء أفكارهم الإبداعية على أساس متين من المعرفة، مما يزيد من جودة الحلول الابتكارية التي يقدمونها إن تسهيل تبادل المعلومات، يساهم في تقليل الفجوات المعرفية بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة، مما يخلق فهما مشتركا للأهداف والتحديات ويحفز الموظفين على المساهمة بأفكارهم بحرية وثقة.

المطلب الثاني: تعزيز التعاون والتفاعل بين فرق العمل

من التأثيرات الجوهرية لوسائل الإتصال على الإبداع التنظيمي هو تعزيز التعاون والتفاعل بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة فالإبداع لا يحدث عادة في عزلة، بل هو نتيجة تفاعل مستمر بين أفراد يمتلكون خلفيات معرفية ومهارات متنوعة، فهذه الوسائل توفر بيئة عمل تواصلية متقدمة، تمكن الفرق من العمل بشكل متكامل، سواء كانوا متواجدين في نفس الموقع أو موزعين جغرافيا، هذا النوع من التعاون يعزز تبادل الخبرات والأفكار، مما يؤدي إلى حلول أكثر فعالية.

التفاعل الذي توفره وسائل الإعلام والإتصال لا يقتصر على تبادل المعلومات فقط، بل يتعداه إلى بناء علاقات إجتماعية وثقة متبادلة بين أعضاء الفرق، هذه العلاقات تشجع على الإنفتاح والتحديث، حيث يشعر الأفراد بالأمان للتعبير عن أفكارهم حتى وإن كانت غير تقليدية أو تحمل مخاطر (1)

المطلب الثالث: تحسين جودة المعلومات وتقليل سوء الفهم

تؤثر جودة وفعالية المعلومات ووسائل الإتصال تأثيرا مباشرا على مستوى الإبداع التنظيمي حيث أن المعلومات الدقيقة والواضحة، هي الأساس الذي يبنى عليه التفكير الإبداعي وإتخاذ القرارات المبتكرة، عندما تكون وسائل الإتصال داخل المؤسسة غير فعالة أو غير (2)

¹-مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982

ص82

²-وفاء عبد العزيز العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الادب وعلوم التربية، تخصص: إدارة تربوية، كلية الأدب وعلوم التربية، قسم علوم التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004/2005، ص17

واضحة فإن ذلك يؤدي إلى حدوث سوء تفاهم وتأخير في نقل المعلومات، مما يخلق بيئة غير مستقرة، تعيق تدفق الأفكار الجديدة وتضعف من قدرة الموظفين على الابتكار، لذلك فإن تحسين جودة وسائل الإتصال، يضمن وصول الرسائل والمضامين بشكل صحيح وفي الوقت المناسب (1)

وسائل الإتصال الفعالة، تضمن وجود قنوات تغذية راجعة مستمرة بين المستويات الإدارية، وهذا التفاعل المستمر يخلق شعوراً بالمشاركة والانتماء حيث يشعر الموظفون بان صوته مسموع وأن أفكارهم تأخذ بعين الإعتبار، هذا الشعور يعزز من الدافعية الداخلية لديهم ويحفزهم على تقديم المزيد من الأفكار المبتكرة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وفي النهاية يمكن التأكيد على ان تحسين جودة وفعالية وسائل الإتصال هو عامل حاسم في خلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع، حيث تلقت المعلومات الواضحة والتواصل الجيد مع الدافعية الشخصية لتنتج أفكاراً مبتكرة ، تساهم في نمو المؤسسة وتطورها.

كما أن التدريب المستمر على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة وزيادة مهارات الأفراد في التعامل معها، يعزز من جودة الإتصال داخل المؤسسة، فالموظفون الذين يمتلكون مهارات تقنية وإتصالية عالية يكونون أكثر قدرة من غيرهم على تبادل مختلف المعلومات والبيانات بشكل فعال وجيد وتحليل تلك البيانات وإستخدام الأدوات الرقمية لتطوير أفكار جديدة. (2)

المبحث الرابع: أساليب الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

يلعب الإتصال دوراً جوهرياً في تعزيز الإبداع داخل المنظمات، إذ تعد أساليبه الوسيط الحيوي لنقل المعرفة وتبادل الأفكار وتمكين التفاعل البناء بين مختلف الفاعلين التنظيميين فكلما كانت أساليب الإتصال متطورة وملائمة السياق التنظيمي، زادت فرص توليد الأفكار الجديدة وبلورتها لتتحول إلى ممارسات إبداعية، ويقصد بها تلك الطرق أو القنوات المعتمدة داخل المؤسسة، والتي يتم من خلالها تمرير الرسائل والمعلومات بين الأفراد، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. (3)

¹-وفاء عبد العزيز العساف، نفس المرجع السابق، ص17

²-عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، دمشق، 2009، ص19

³-ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسات، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص22

المطلب الأول: الأساليب الرسمية ودورها في تحفيز الإبداع التنظيمي

الأساليب الرسمية للإتصال، تمثل العمود الفقري التي تعتمد عليه المؤسسات في تنظيم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، فهي تشمل القنوات والوسائل التي تتميز بالهيكلية والتنظيم والوضوح، مثل الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، المذكرات... هذه الأساليب تلعب دوراً مهماً في توجيه جهود الموظفين وفهم دورهم بدقة، مما يتيح لهم التركيز في تكوين أفكارهم ضمن هذا الإطار.

علاوة على ذلك، توفر مختلف الأساليب الرسمية قنوات معتمدة لتقديم المقترحات، حيث يمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم بشكل رسمي ومنظم، مما يعزز من مشاركتهم في عملية صنع القرار، هذا الإعراف الرسمي بأفكار الموظفين، يرفع من معنوياتهم ويحفزهم على الابتكار. (1)

في النهاية يمكن القول أن الأساليب الرسمية للإتصال توفر البيئة التنظيمية اللازمة التي تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات وتدعم مشاركة الموظفين في عمليات الابتكار، مما يجعلها أداة أساسية لتحفيز الإبداع التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثاني: الأساليب غير الرسمية للإتصال وأثرها في خلق بيئة محفزة للإبداع

الأساليب غير الرسمية للإتصال تمثل الجانب الإنساني والاجتماعي في بيئة العمل، حيث تتمثل في التفاعلات العفوية وغير المنظمة بين الموظفين، مثل المحادثات اليومية، النقاشات غير الرسمية، هذه الأساليب، تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة على الإبداع، كما يعمل التواصل غير الرسمي على تعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين ويخلق مناخاً من الثقة والراحة النفسية، التي تعد ضرورية للتفكير الإبداعي.

إن الأساليب غير الرسمية للإتصال لها دور في تسريع حل المشكلات والتكيف مع التغيرات، حيث يمكن للموظفين، من خلال النقاشات العفوية من تبادل المعلومات بسرعة وتقديم حلول مبتكرة دون الحاجة إلى المرور عبر القنوات الرسمية، التي قد تكون (2)

1- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2011 ص65

2- عبد الرحمن هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ص12

معقدة هذا النوع من الإتصال، يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على الابتكار.

كما أن التواصل في الغير الرسمي، يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع عمل متماسك ويجعلهم يبدعون في طرح أفكارهم. (1)

المطلب الثالث: الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي

مع التطور السريع في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أصبحت الأساليب التكنولوجية الحديثة، من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الإبداع التنظيمي تشمل هذه الأساليب استخدام البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية، هذه الوسائل توفر بيئة إتصال متقدمة تتيح للموظفين التواصل والتعاون بشكل مستمر وفعال.

كما تتيح التكنولوجيا الحديثة تسهيل تبادل المعلومات والبيانات بشكل فوري، مما يسارع من عملية التفكير الجماعي وتطوير الأفكار الإبداعية. (2)

كما تساهم الأساليب التكنولوجية في خلق بيئة عمل مرنة، تسمح بالتدريب والتعلم المستمر وهو أمر حيوي لنجاح الإبداع التنظيمي، فالتقنيات الرقمية تمكن الموظفين من استخدام أدوات تحليل البيانات، المحاكاة، التصميم الرقمي، لتطوير حلول مبتكرة بسرعة وكفاءة، كما تدعم هذه الأساليب التواصل والتفاعل غير الرسمي، من خلال منصات التواصل الاجتماعي الداخلية، التي تعزز من التفاعل الاجتماعي وتبادل الأفكار بشكل غير رسمي، مما يثري بيئة العمل الإبداعية

في المجمل يمكن القول أن الأساليب التكنولوجية الحديثة، تشكل نقلة نوعية في طريق الإتصال داخل المؤسسات، فهي توفر فرصا لتدريب الموظفين على مهارات جديدة، مما يزيد من كفاءتهم في استخدام أدوات الإتصال والتعاون الرقمية، ويعزز قدرتهم على الابتكار مما يسمح للمؤسسات بالتركيز الشديد على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى مشاريع ناجحة واقعية. (3)

¹- عبد الرحمان هيجان، نفس المرجع السابق، ص12

²- صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص73

³- سعيد محمد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38، 41

● خلاصة الفصل

منه نستنتج في الأخير على أهمية الإتصال الداخلي كأداة إستراتيجية لتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال إستراتيجيات مدروسة، مثل الإتصال الإلكتروني، يمكن تحسين تدفق المعلومات والبيانات، التي تعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين والإدارة وخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع ، كما أن الإتصالات الحديثة لها دور محوري في تسريع عملية إتخاذ القرارات الإدارية وتعزيز الشفافية وتحفيز العمل الجماعي، مما يجعل الإبداع التنظيمي أكثر سهولة وفعالية، عندما تطبق المؤسسات إستراتيجيات الإتصال الداخلي بشكل صحيح فإنها لا تعزز فقط من إنتاجية الموظفين وأداء المؤسسة، بل تخلق أيضا بيئة عمل مرنة ومبتكرة تساهم في تحقيق النجاح المستدام.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد للفصل

- 1-التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو
- 2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو
- 3-وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

4-التحليل الكمي والكيفي للجداول

1-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

2-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

5-عرض المقابلات والتعليق عليها

6-عرض نتائج الدراسة

1-عرض النتائج الجزئية للدراسة

2-عرض النتائج العامة للدراسة

• خلاصة الدراسة

• مقترحات وتوصيات الدراسة

• تمهيد للفصل

يمثل الإطار التطبيقي المحور الأساسي لأي بحث أو دراسة، حيث يسمح من خلاله للباحث بإسقاط وترجمة مختلف الأسس النظرية والعمل على تطبيقها في أرضية الواقع وفي هذا الإطار التطبيقي تظهر شخصية ولمسة الباحث في إجراء دراسته وفق أسس موضوعية وعلمية.

وفي دراستنا الحالية وقع إختيارنا على المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو وهذا من أجل التعرف عن مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي لدى العمال والموظفين، حيث قمنا بجمع معلومات كيفية وبيانات كمية، حيث تتمثل المعلومات الكيفية في التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو وهيكلها التنظيمي وأهدافها ووسائل الإتصال الداخلي المستخدمة، إضافة إلى عرض المقابلات والتعليق عليها، في حين تتمثل البيانات الكمية في الأساليب الإحصائية والحسابية المستخدمة، من خلال التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة والمركبة، التي تضمن عدد التكرارات والنسب المئوية، حيث ركزنا في الجداول المركبة على متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية، وهذا من أجل الوصول إلى النتائج الجزئية والعامة ذات الدقة والموضوعية والأمانة بعيد عن التحيز والتسرع والعشوائية.

1-التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

تم افتتاح مستشفى "نذير محمد" بالضبط يوم 28 يونيو 1955، في ذلك الوقت تضمنت الأخيرة عددا محدودا من التخصصات الطبية، في عام 1974، أصبح المستشفى الإقليمي في تيزي وزو ، قطاعا صحيا ، بفضل مختلف الوحدات الصحية المرتبطة بها.

في عام 1982، تم تحويل قطاع الصحة في تيزي وزو، قطاعا صحيا، بفضل القطاع الجماعي (SSU)، وذلك من خلال افتتاح تدريب حيوي متعدد الإختصاصات .

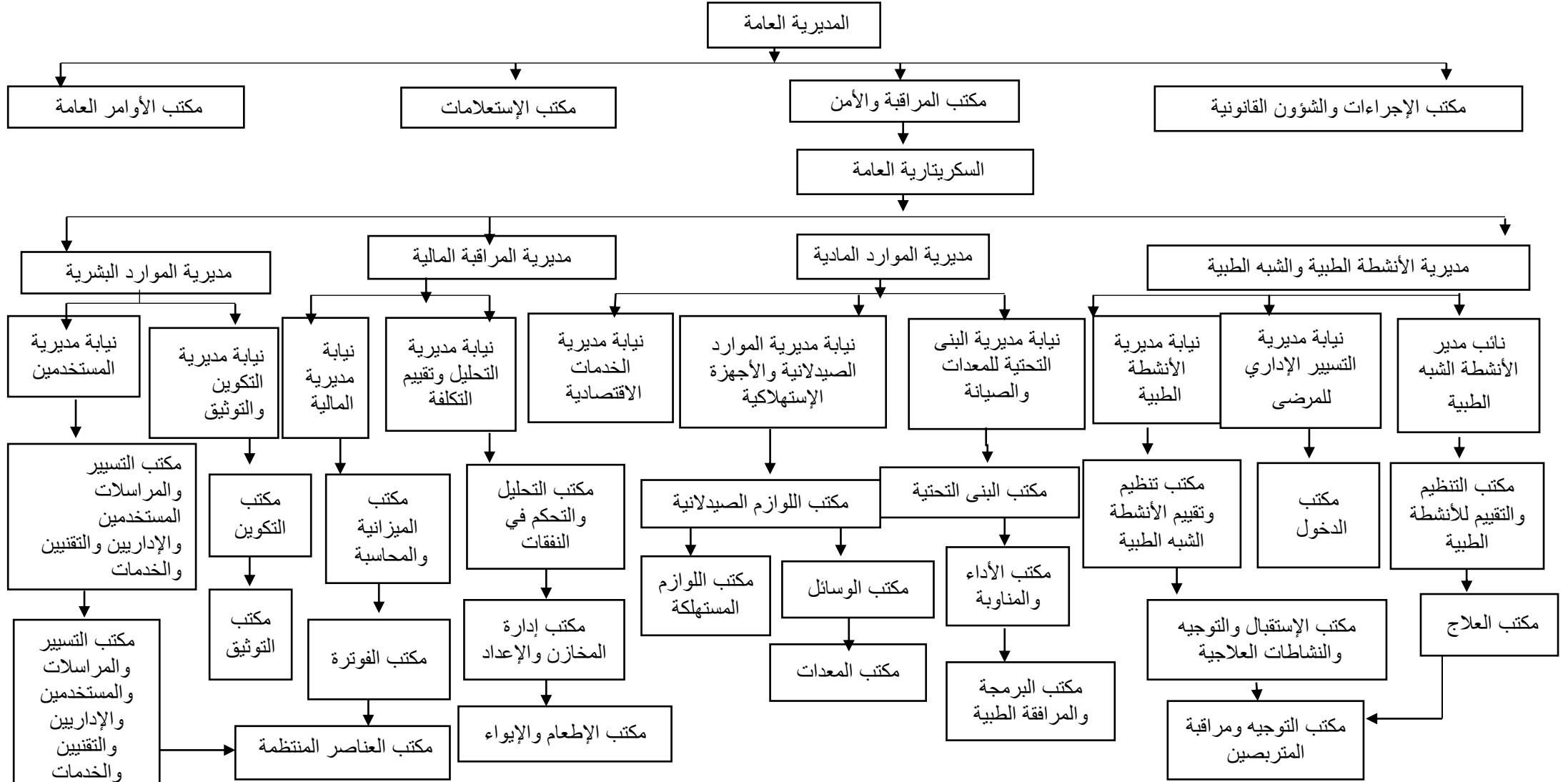
وهي مؤسسة عامة ذات ملحقة إدارية بوزير الصحة، تم إنشاؤها بموجب المرسوم (CHU) رقم: 86/ 25 الصادر في 11 فبراير 1986، والذي تم إستكماله وتعديله بواسطة المرسوم رقم: 86/294 المؤرخ في 16 ديسمبر 1986، ثم تثبيت المقر الرئيسي لمستشفى "نذير محمد" بتيزي وزو .

وهي ذات طاقة إستيعاب بسعة 1043 سريرا منظما، مقسمة إلى 42 خدمة وبالتالي تشمل جميع التخصصات والتحليل الجراحية والجراحية والبيولوجية والأشعة وغيرها وغيرها من الإستكشافات، يتميز المستشفى الجامعي "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ويغطي الولايات الأربعة التالية: تيزي وزو، بجاية، بومرداس البويرة.

يتزايد الطلب على الرعاية باستمرار بسبب التحولات الوبائية، التي تشهدها المنطقة مثل المناطق الأخرى في البلاد، يعد المستشفى الجامعي "محمد نذير" بولاية تيزي وزو مؤسسة مرجعية، حيث تغطي حوضا سكانيا يقارب 3 مليون نسمة، بالإضافة إلى وظيفتها في المستشفى، فهي توفر فرص البحث والتدريب. (1)

¹-مقابلة مع السيد: جعفر شيلاب، رئيس مصلحة الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد نذير بولاية تيزي وزو بتاريخ 21 ماي 2025، الساعة: 10:00، مقر المؤسسة الإستشفائية محمد نذير بولاية تيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو (1)



3- وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

وسائل الإتصال الداخلي هي مختلف الطرق والأدوات المستخدمة لتبادل المعلومات والتواصل بين مختلف الأقسام والموظفين على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، حيث تتمثل هذه الوسائل في :

الاجتماعات: يتم عقد إجتماعات منظمة لمناقشة القضايا المهمة ووضع الخطط وتقديم التقارير وتنقسم إلى اجتماع يومي يعقد لمختلف الأقسام والفرق الطبية والإدارية، بهدف تحديد المهام اليومية والأنشطة المقررة للموظفين ومناقشة المشاكل الطارئة وتقديم التوجيهات الضرورية. إجتماع أسبوعي يشارك فيه كل من الطاقم الإداري ومدراء الأقسام ورؤسائ المصالح بغية تنسيق الجهود وتقديم التغييرات والتحديثات الإدارية والطبية وتحديد الأولويات للأسبوع القادم، إجتماعات شهرية تتم بين المجلس العلمي مع كافة رؤساء الأقسام، سواء كانت طبية أو جراحية، مثلا في الحالات الطارئة ومع المجلس الإداري ، ومن أجل إنشاء مصلحة جديدة

- الزيارات التفقدية التي يقوم بها المدير العام والطاقم الإداري للإطلاع عن مدى التقدم في المشاريع والأعمال للحرص على عدم التهاون، حيث يمكن أن تكون فجائية
- الوسائل الرقمية: مثل الإعلانات لعرض المعلومات الهامة بشكل سريع وفعال
- مذكرة مصلحة ومذكرة الإعلام
- الانتخابات الداخلية
- الجمعيات للتعرف على إنشغالات العمال، حيث يقوم المكلف بالإعلام بإعداد محضر ليوضح ما تم مناقشته والقرارات التي تم إتخاذها
- الإتصال بالهاتف من خلال توفير أجهزة هاتف داخلية في مختلف الأقسام والمكاتب لتحقيق التواصل الفعال بين الموظفين
- البريد الإلكتروني الذي يتم إرسال وإستقبال الرسائل بسرعة وفعالية
- إعلانات ورقية لعرض المعلومات الهامة التي تهم المواطنين والمرضى
- ملصقات إعلامية لعرض المعلومات الهامة والضرورية كالتعليمات الطبية وأوقات الزيارة أرقام الطوارئ وأي تحديثات أخرى تهم المرضى والموظفين.
- المطويات مثلا في للقيام بحملات تحسيسية للوقاية من مختلف الأوبئة والأمراض (1)

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول

1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم (1): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر		19	38%
أنثى		31	62%
المجموع		50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01)، الذي يشير إلى توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإناث بمعدل 62% ما يعادل 19 أنثى، ثم تليها فئة الذكور بنسبة 38 % ما يقابله 19 ذكر

ومن هنا يمكن القول بأن يظهر توزيع المبحوثين من موظفي المؤسسة الإستشفائية حسب متغير الجنس أنهم يشكلون مزيجاً من الذكور والإناث مما يعكس تنوعاً في القوى العاملة داخل المؤسسة الصحية ويسهم هذا التنوع في إثراء بيئة العمل من خلال إختلاف وجهات النظر وتعدد الخبرات وهو ما قد يؤثر إيجاباً على فعالية الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	الاجابة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة		19	38%
من 30 سنة الى 40 سنة		26	52%
50 سنة فما فوق		5	10%
المجموع		50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02)، والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 40 سنة) يمثلون النسبة الأعلى التي تقدر بـ 52%، تليها نسبة 38% التي توافقها من الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الثالثة التي تتراوح أعمارهم (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 10%

منه نستنتج بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 40 سنة) يتسمون بالقوة والنضج النفسي والعقلي والحيوية، التي تتيح لهم تقديم الأفكار والمقترحات ووجهات النظر من أجل الإبداع التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الصحية ومن هنا يمكن القول بأن الفئة الأكثر نشاطا في المؤسسة الإستشفائية ، هم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة وهذا راجع للخبرة العملية التي تتميز بها هذه الفئة والتي تعد من الفئات الأساسية والمهمة في الكادر الطبي حيث تجمع بين الخبرة العملية والطاقة والإنتاجية العالية ، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من (أقل من 30 سنة) حيث تتميز هذه الفئة بالطاقة والحيوية الطموح والتطلع للتقدم وكذا المرونة وسرعة التعلم ، أما في الأخير فئة (50 سنة فما فوق) إلا أنه لا يمكن الإستغناء عن الفئة الكبيرة في السن حيث تمثل الركيزة الأساسية في القطاع الصحي حيث تتميز بامتلاك خبرة طويلة وعميقة في العمل الطبي والإداري وكذا تتميز بمهارة عالية في الممارسة التشخيص وكذا إتخاذ القرار والتعامل مع الحالات الحرجة وكذا يساهمون في تدريب وتوجيه الأجيال الأصغر من الأطباء والممرضين.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي / الإجابة
42%	21	ثانوي
44%	22	جامعي
10%	5	دراسات عليا
4%	2	متوسط
100%	50	المجموع

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن الفئة التي تحتل المرتبة الأولى هي فئة النى لديها مستوى دراسي جامعي بنسبة 44 ٪ لتليها الفئة التي مستواها ثانوي بنسبة متقاربة 42 ٪ وبعدها فئة دراسات العليا بنسبة قليلة تعد ب 10٪، في الأخير نجد فئة متوسط بنسبة شبه منعدمة تعد ب 4 ٪.

يعتبر متغير المستوى التعليمي مقياسا يستخدم لتحديد أو تصنيف درجة التحصيل العلمي للأفراد حيث نرى حسب الجدول أن الفئة التي مستواها جامعي تشكل جزءا مهما من الكوادر الطبية والإدارية وتشمل الأطباء، أخصائيين التمريض، الصيادلة وأخصائي المختبرات وغيرهم ممن يحملون بكالوريا في تخصصاتهم الصحية، أما الفئة التي مستواها التعليمي ثانوي تعد جزءا داعما ومهما في تشغيل المؤسسة الصحية رغما أنها لا تمارس مهام طبية مباشرة إلا أنها تتميز بالالتزام عالي بالمهام ويساهمون بشكل كبير في إنسيابية العمل وتنظيم البيئة المحيطة بالطاقم الطبي لتليها الفئة التي قامت بدراسات عليا حيث تعد هذه الفئة من النخب المهنية والعلمية وغالبا ما تشغل مناصب قيادية أو متخصصة وتلعب هذه الفئة دورا محوريا في تطوير جودة الخدمات الصحية، التعليم الصحي، وإتخاذ القرار داخل المؤسسة الصحية.

وفي الأخير الفئة التي مستواها التعليمي متوسط أي لم تكمل المرحلة الثانوية حيث تمثل شريحة محدودة وغالبا ما تتركز في الوظائف الخدماتية والمساندة التي لا تتطلب مؤهلات أكاديمية عالية بل تعتمد على المهارات العملية والخبرة الميدانية.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة الخبرة المهنية
14%	7	أقل من 5 سنوات
64%	32	5 إلى 10 سنوات
22%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (04) الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن الفئة، التي إحتلت المرتبة الأولى في الخبرة المهنية هي فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 64% ما يعادل 32 موظف بالمؤسسة الإستشفائية ذوي خبرة في العمل، ثم تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 22% ما يقابله 11 موظف، وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 14%، ما يوافق 7 موظفين ذوي خبرة قليلة. وباعتبار أن مؤشر الخبرة المهنية من أهم المؤشرات لقياس خبرة المبحوثين في مجال أعمالهم ولذلك نرى بأن فئة الأكثر (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، هي التي إحتلت

المراتب الأولى بنسبة 64% حيث تمثل مرحلة منتصف المسار المهني حيث يكون العاملون قد تجاوزوا مرحلة التأسيس والتدريب وبدأوا في ترسيخ مكانتهم لتليها الفئة (أكثر من 10 سنوات)، حيث تعد من الركائز الأساسية في المؤسسة في المؤسسة الصحية الإستشفائية إذ تجمع بين الخبرة العميقة والإستقرار المهني وغالبا ما تكون قد مرت بتجارب مهنية متنوعة مما يجعلها ذات قيمة عالية على المستوى الفني والإداري وفي الأخير الفئة تتراوح أقدميتها أقل من 5 سنوات وتشمل عادة الأطباء والمرضى الجدد في بداية مسارهم المهني وتعد هذه المرحلة حاسمة في بناء الأساس المهني وتشكيل الخبرة العملية حيث تتميز هذه الفئة بالحماس والطاقة العالية وبرغبة قوية في التعلم واكتساب المهارات.

الجدول رقم (05): يمثل مفهوم المبحوثين للإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
عملية تبادل المعلومات والبيانات	27	54%
المناخ الإتصالي السائد بالمؤسسة	21	42%
عملية تفاعلية بين الموظفين داخل المؤسسة	2	4%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) الذي يوضح مفهوم المبحوثين للإتصال الداخلي حيث تعود أعلى نسبة للأفراد المبحوثين الذين يجمعون على أن مفهوم الإتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والبيانات بنسبة 54% مما يعادل 27 موظف، وفي ثاني الترتيب نجد المناخ الإتصالي السائد بالمؤسسة بنسبة 42% مما يعادل 21 موظف، وفي أخير الترتيب نجد الإتصال الداخلي هو عملية تفاعلية بين الموظفين داخل المؤسسة، بنسبة 4%.

من خلال الجدول يمكننا أن نقول أن الفئة التي ترى أن الإتصال الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية هو عملية تبادل المعلومات والبيانات تظهر فهما وظيفيا مباشرا لطبيعة الإتصال الداخلي حيث تركز على دوره كوسيلة لتبادل التعليمات، المعلومات الطبية والتنبيهات الإدارية بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة وتركز على الجانب العملي للإتصال وتراه كأداة ضرورية لتسيير العمل اليومي حيث تتميز هذه الفئة بالتركيز على

الدقة والسرعة، أما الفئة التي تليها ترى أن الإتصال الداخلي هو المناخ الإتصالي السائد بالمؤسسة حيث تظهر هذه الفئة فهما أعمق وأكثر شمولية لطبيعة الإتصال حيث لا تركز فقط على تبادل المعلومات بل تنظر إلى جودة العلاقات ، أسلوب التواصل وبيئة الحوار داخل المستشفى حيث تتميز هذه الفئة بالتركيز على الشفافية والانفتاح وفي الأخير الفئة التي ترى أن الإتصال هو عملية تفاعلية بين الموظفين داخل المؤسسة حيث تعبر هذه الفئة عن فهم متوازن وحديث للإتصال حيث لا يقتصر رؤيتها على نقل المعلومات فقط بل تشمل التفاعل ، التغذية الراجعة وتبادل وجهات النظر بين الأطراف داخل بيئة العمل حيث تتميز هذه الفئة بالتركيز على التعاون والتفاهم الجماعي.

الجدول رقم (06): يمثل نوع الإتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
رسمي	38	76%
غير رسمي	12	24%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (06) الذي يمثل نوع الإتصال الداخلي السائد على المؤسسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإتصال الداخلي السائد على المؤسسة الإستشفائية إتصال رسمي بنسبة 76 %، أي ما يعادل 38 موظف، أما الفئة التي بقيت فترى أن الإتصال الداخلي داخل المؤسسة غير رسمي بنسبة 24 % مما يعادل 12 موظف.

من خلال الجدول يمكننا القول أن الإتصال الداخلي رسمي أي أنه يتم يخضع لقواعد إدارية واضحة تضمن الانضباط والمسؤولية أما الإتصال الداخلي الغير رسمي في المؤسسة هو نوع من التواصل الذي يتم بشكل تلقائي وعفوي بين الموظفين.

الجدول رقم (07): يمثل مستويات الإتصال الداخلي الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
أفقي	35	70%
صاعد	8	16%
نازل	7	14%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول رقم (07) الذي يمثل مستويات الإتصال الداخلي الأكثر استخداما على مستوى مؤسسة أن مستوى الإتصال الداخلي الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الإستشفائية هو أفقي بنسبة عالية جدا قدرت ب 70٪، تليها مستوى صاعد ومستوى نازل بنسب متقاربة قدرت ب 16٪ مستوى صاعد و 14 ٪ مستوى نازل من خلال الجدول يمكننا القول أن مستوى الإتصال الداخلي أفقي يعني أن التواصل بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي وليس من الأعلى إلى الأدنى أو العكس. أما مستوى الإتصال الداخلي صاعد هو الذي يتم من الموظفين أو المستويات الأدنى باتجاه الإدارة أما المستوى النازل هو الإتصال الذي ينتقل من الإدارة العليا إلى الموظفين.

الجدول رقم (08): يمثل الخصائص التي تميز الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
التبادل والتواصل	24	48%
العمل الجماعي	19	38%
التكنولوجيا الحديثة	4	8%
الإستجابة الفعالة	3	6%
المجموع	50	100%

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (08) الذي يمثل الخصائص التي تميز الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإتصال الداخلي يساهم في التبادل والتواصل بنسبة 48 ٪ أي ما يعادل 24 فرد لتليه الفئة التي أيدت أن الإتصال الداخلي يساهم في العمل الجماعي بنسبة 38 ٪، مما يعادل 19 في الأخير التكنولوجيا الحديثة والإستجابة الفعالة بنسب متقاربة قدر ب 8 ٪ للتكنولوجيا الحديثة و 6 ٪ الإستجابة الفعالة.

وحسب الملاحظات المتحصل عليها من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين يؤيدون أن الإتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في التبادل والتواصل بين الموظفين مما يعد عنصرا أساسيا لنجاح العمل داخل المؤسسة الصحية، أما الفئة التي ترى أن الإتصال الداخلي يساعد على العمل الجماعي حيث يلعب دورا حاسما في دعم وتعزيز العمل الجماعي وهو عنصر أساسي في بيئة تعتمد على التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات الوظيفية كما نلاحظ أن الإتصال الداخلي يساعد على دعم إستخدام التكنولوجيات الحديثة من خلال تسهيل الأدوات الرقمية والتقنيات الطبية وفي الأخير الإتصال الداخلي يساهم في تحقيق إستجابة فعالة وسريعة وهو عنصر حيوي في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

الجدول رقم (09): يمثل طبيعة الإتصال المعتمد من طرف القادة الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
شفوي	13	26%
إلكتروني	24	48%
كتابي	10	20%
الإحترام المتبادل	3	6%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (09) الذي يمثل طبيعة الاتصال المعتمد من طرف القادة الإداريين داخل المؤسسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإتصال الإلكتروني معتمد من طرف القادة الإداريين داخل المؤسسة بنسبة عالية قدرت ب 48% تليها الإتصال الشفوي والكتابي بنسب متقاربة قدرت ب 26% شفوي و 20% كتابي وفي الأخير الإحترام المتبادل بنسبة 6%.

مما سبق يمكننا القول بأن حسب المبحوثين فإن الإتصال الإلكتروني يحظى بأعلى نسبة قدرت ب 48 % حيث أصبح من أهم أدوات الإدارة الحديثة ويعتبر وسيلة فعالة وسريعة لتبادل المعلومات ليلها الأدوات الأساسيتان في المؤسسات الإستشفائية ولكل منهما دور مكمل للآخر في ضمان سير العمل بكفاءة وتقديم رعاية صحية دقيقة وأمنة وفي الأخير الإحترام المتبادل بنسبة 6 % حيث يعد من الركائز الأساسية لخلق بيئة عمل صحية ومنتجة.

الجدول رقم (10): يمثل مبادئ الإتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
الشفافية والوضوح	14	28%
التكيف مع التغيرات	22	44%
الإستفادة من التكنولوجيا	5	10%
الإحترام المتبادل	9	18%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يمثل مبادئ الإتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بولاية تيزي وزو أن أغلبية المبحوثين يرون أن من مبادئ الإتصال الداخلي للمؤسسة هو التكيف مع التغيرات بنسبة قدرت ب 44 % مما يعادل 22 موظف أما الفئة التي تليها إختارت بالشفافية والوضوح بنسبة قدرت ب 28 %، مما يعادل 14 موظف، بينما الفئة التي تليها فقد إختاروا الإحترام المتبادل بنسبة 18% مما يعادل 9 موظفين وأخيرا نجد 5 مبحوثين متبقين إختاروا الإستفادة من التكنولوجيا بنسبة 10%.

وفي الأخير نقول أن المبادئ السابقة من المبادئ الأساسية للإتصال الداخلي الفعال داخل المؤسسات.

الجدول رقم (11): يمثل مدى انعكاس الإتصال الداخلي قيم المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
يعكسها بشكل كبير	11	22%
يعكسها بشكل متوسط	33	66%
يعكسها بشكل ضعيف وغالبا ما تكون غير دقيقة	6	12%
المجموع	50	100%

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (11) الذي يمثل مدى إنعكاس الإتصال الداخلي على قيم المؤسسة أن الأغلبية الكبيرة للمبحوثين إختاروا يعكسها بشكل متوسط بنسبة 66 % مما يوافقها 33 موظف لتليها يعكسها بشكل كبير بنسبة 22 % مما يوافقها 11 موظف وفي الأخير الفئة التي ترى أنه يعكسها بشكل ضعيف وغالبا ما تكون غير دقيقة بنسبة قليلة قدرت ب 12 %، مما يعادلها 6 موظفين.

حسب ما توصلنا إليه فإن الإتصال الداخلي ينعكس على قيم المؤسسة بدرجة حيث يساهم في دعم ونشر القيم الأساسية التعاون والإحترام والشفافية إلا أن تأثيره يضل محدودا إذا لم يدعم بعوامل أخرى إذ يمثل الإتصال الداخلي حجر الأساس في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة، التعاون، المسؤولية فعن طريق التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية الطبية يتم نقل الرؤية والقيم المشتركة بوضوح.

الجدول رقم (12): يمثل قنوات الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
الرسائل النصية	16	32%
البريد الإلكتروني	16	32%
المدونات الداخلية	8	16%
مواقع التواصل الإجتماعي	4	8%
الموقع الإلكتروني للمؤسسة	6	12%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (12) الذي يمثل قنوات الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى المؤسسة الصحية بولاية تيزي وزو نلاحظ أن أغلبية المبحوثين إختاروا الرسائل النصية والبريد الإلكتروني بنسبة متساوية قدرت ب 32% لتليها الفئة التي إختارت المدونات الداخلية والموقع الإلكتروني للمؤسسة بنسب متقاربة قدرت ب 16% للمدونات الداخلية و 12% وفي الأخير مواقع التواصل الإجتماعي بنسبة 8%.

من خلال الملاحظات السابقة توصلنا إلى أن الرسائل النصية والبريد الإلكتروني يلعبان دورا مهما في المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو لتحسين التواصل وتقديم خدمات صحية أكثر كفاءة حيث تتميز بالسرعة والكفاءة في التواصل لتليها المدونات الداخلية هي منصات رقمية تستخدم داخل المؤسسة الصحية لتبادل المعلومات وتحقيق التطوير المهني وأيضا الموقع الإلكتروني للمؤسسة، حيث أصبح أداة ضرورية لتحسين مستوى الخدمات الصحية والتواصل مع المرضى والجمهور الخارجي، وفي الأخير مواقع التواصل الإجتماعي حيث أصبحت جزء مهما من إستراتيجية الإتصال الحديثة، حيث تقوم

بدور بالغ في التواصل مع الجمهور والعمل على نشر التوعية الصحية وتعزيز صورة المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل معوقات التي تواجه الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
تنظيمية	15	30%
إجتماعية	28	56%
نفسية	7	14%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (13) الذي يمثل معوقات التي تواجه الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى مؤسسة CHU بولاية تيزي وزو حيث نلاحظ أن الأغلبية الكبيرة للمبحوثين يرون أن معوقات التي تواجه الإتصال الداخلي هي معوقات إجتماعية لنسبة قدرت ب 56% ثم الفئة التي تأيد أن المعوقات تنظيمية بنسبة 30 % وفي الأخير الفئة التي تؤيد أن المعوقات نفسية بنسبة منخفضة قدرت ب 14%.

نستنتج من خلال ما سبق أن أعلى نسبة عادت للمعوقات الإجتماعية حيث تتعلق بالعوامل الإجتماعية التي تؤثر سلبا على فعالية التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة الصحية من بين هذه المعوقات الفروق الطبقية والمهنية، التحيزات الثقافية والإجتماعية وكذا التميز والتنمر الوظيفي.

وفي الأخير يمكننا القول أنه لا يوجد مؤسسة تخلو من معوقات الإتصال الداخلي سواء كانت تنظيمية إجتماعية ونفسية.

الجدول رقم (14): يمثل مفهوم المبحوثين للإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
القدرة على تطوير الأفكار	15	30%
الإبداع والإبتكار	29	58%
تطوير وتحسين الأداء	6	12%
المجموع	50	100%

يتضح من معطيات الجدول رقم (14)، الذي يمثل مفهوم المبحوثين للإبداع التنظيمي على مستوى مؤسسة CHU بولاية تيزي وزو نلاحظ أن المبحوثين بالمؤسسة الإستشفائية،

قد إعتمدوا على بعض الإقتراحات التي من خلالها يتم الإجابة على السؤال المطروح حول مفهوم المبحوثين للإبداع التنظيمي، فبالتالي وجدنا الفئة التي إعتمدت إجابة الإبداع والإبتكار التي قدرت نسبتها بـ 58٪، مما يوافقها 29 مفردة لتليها القدرة على تطوير الأفكار بنسبة 30٪ مما يقابلها 15 مفردة وفي الأخير تطوير وتحسين الأداء بنسبة قليلة قدرت بـ 12٪ مما يوافق 6 مفردات.

وفي الأخير نقول بأن المبحوثين كل واحد منهم يرى مفهوم الإبداع التنظيمي بمفهومه الخاص إلا أن الفئة الكبيرة تفر أنه نوع من الإبداع والإبتكار ويقصد به تطوير وتحسين العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة الصحية بما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة بينما الفئة الأخرى ترى بأنه القدرة على تطوير الأفكار ويقصد به القدرة على إيجاد حلول تنظيمية جديدة وتحسين الإجراءات والسياسات والهيكل الإداري. وفي الأخير المبحوثين الذين يقولون انه تطوير وتحسين الأداء إذ يركز على ابتكار أساليب ونماذج إدارية وتنظيمية جديدة تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات الصحية.

الجدول رقم (15): يمثل مدى إعتقاد المبحوثين أن المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو تشجع على الإبداع التنظيمي

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	34	68٪
لا	16	32٪
المجموع	50	100٪

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول رقم (15)، الذي يمثل مدى إعتقاد المبحوثين أن المؤسسة تشجع على الإبداع التنظيمي من عدمه فهناك من أيد الفكرة والتساؤل وأجاب ب (نعم) وكانت نسبتهم تقدر بـ 68 ٪ وما يعادلها 34 مفردة، لتليها الفئة التي عارضت الفكرة أجاب ب(لا) ووصلت نسبتهم إلى 32 ٪ وتوافقها 16 مفردة.

حسب آراء المبحوثين بالمؤسسة الإستشفائية، يظهر لنا إجماعهم بأن المؤسسة تشجع على الإبداع التنظيمي وهذا راجع إلى ما تسعى إليه من تشجيع من خلال توفير بيئة عمل محفزة ودعم المبادرات التطويرية وتبني أساليب إدارية مرنة تتيح للموظفين تقديم أفكار

جديدة تساهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة للمرضى.

الجدول رقم (16): يمثل مظاهر تشجيع المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على الإبداع التنظيمي

الاجابات	التكرار	النسبة
تحفيز الابداع	20	58.82%
تشجيع المشاركة	8	23.52%
توفير الموارد	6	17.64%
المجموع	34	100%

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول (16) أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تحفيز الإبداع يعد من أهم مظاهر تشجيع المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على الإبداع التنظيمي، بنسبة تمثل 58.82٪، ويكون من خلال توفير الظروف المادية والمعنوية من راتب جيد وعلاوات مالية وترقية، وثناء وإشادة ومدح وتوجيه ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية والسلوكية، من أجل دفع الموظفين الإداريين للإبداع التنظيمي، وفي المرتبة الثانية نجد تشجيع المشاركة بنسبة تمثل 23.52٪، من خلال إتاحة المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بكل حرية وشفافية من دون تمييز، من أجل تجسيد روح الفريق الواحد، وتوفير مختلف القنوات الإتصالية الفعالة المختلفة، ومن خلال النمط الإداري المتفتح الشفاف، القائم على التنوع والتعدد في الآراء والإتجاهات والمقترحات، في إطار جو من العلاقات الإنسانية، المبنية على الإحترام والتقدير والثقة، ومنه المساهمة في تحقيق التغيير التنظيمي المنشود والهادف، الذي يكون من خلال الإبداع، وفي أخير الترتيب، نجد توفير الموارد بنسبة تقدر بـ 17.64٪، سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية، التي تتناسب مع مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة الصحية بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة العالية لها.

منه نستخلص في الأخير على أن تحفيز الإبداع يعد من أهم مظاهر تشجيع المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على الإبداع التنظيمي، حيث يساهم في دفع الموظفين الإداريين لتقديم الأداء الجيد وتغيير وتعديل مختلف الممارسات والأساليب التنظيمية النمطية، التي تتناسب وتتناغم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه

المؤسسة، مما يشعر الموظفين بمستوى عال من الرضا والولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي والجدية بتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثل مدى تقييم مستوى الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرار	النسبة
ممتاز	2	4%
ضعيف	10	20%
متوسط	38	76%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال إحصائيات الجدول رقم (14)، الذي يمثل مدى تقييم مستوى الإبداع التنظيمي على مستوى مؤسسة المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو أن المبحوثين إنقسموا إلى ثلاثة فئات الفئة الأولى تؤيد وبشدة أن تقييم مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة (متوسط) وتصل نسبتها إلى 76% ويعادلها 38 مفردة ونجد الفئة الثانية حيث شهدنا في الإجابة (ضعيف) بنسبة 20%، مما يعادلها 10 مفردات وفي الأخير الفئة التي ترى أن مستوى الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة (ممتاز) بنسبة قليلة شبه منعدمة قدرت ب 4 % مما يعادلها مفردتين.

ومن خلال الملاحظات المتحصل عليها نقول أن مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة متوفر وذلك لتحسين العمليات الإدارية والطبية، تعزيز الإتصال والتنسيق بين الأقسام ومواكبة التغيرات والتحديات في قطاع الصحة.

الجدول رقم (18): يمثل مدى تشجيع المشاريع الإبداعية داخل المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

لقد تبين لنا من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل مدى تشجيع المشاريع الإبداعية داخليا أن المبحوثين إختلفوا في الإجابة وتنوعت آرائهم، فالفئة الأولى أجابت ب (نعم)

ونسبتها 54٪ مما يعادلها 27 مفردة، لتليها الفئة الأخرى التي أجابت ب (لا) وتصل نسبتها إلى 46٪ ومما يوافقها 23 مفردة.

وحسب ما تم الوصول إليه من خلال الجدول يمكن القول بأن هناك تشجيع للمشاريع الإبداعية داخل المؤسسة حيث يعد خطوة إستراتيجية نحو تطوير الأداء وتحسين الرعاية الصحية وذلك من خلال دعم المبادرات الفردية والجماعية التي يقدمها العاملون وتوفير بيئة عمل محفزة للإبتكار.

الجدول رقم (19): يمثل العوامل التي تشجع على الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

النسبة	التكرار	الإجابات
64٪	32	الدعم الإداري
28٪	14	بيئة العمل محفزة
8٪	4	التدريب والتنمية
100٪	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل العوامل التي تشجع على الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بحيث نلاحظ أن المبحوثين يرون أن الدعم الإداري من العوامل التي تشجع على الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب 64 ٪ مما يعادل 32 مفردة، بينما الفئة التي تليها فقد إختاروا بيئة العمل محفزة بنسبة 28 ٪، وأخيرا نجد 4 مبحوثين متبقيين دعموا فكرة أن التدريب والتنمية تشجع على الإبداع التنظيمي بنسبة قليلة قدرت ب 8 ٪.

وحسب الملاحظات المتحصل عليها من خلال الجدول نجد أن الأغلبية الكبيرة من المبحوثين يعتبرون الدعم الإداري من العوامل الأساسية التي تشجع على الإبداع التنظيمي في المستشفى حيث إن توفير بيئة إدارية داعمة يحفز الموظفين على طرح أفكار جديدة ويسهل تنفيذ المبادرات التطويرية من خلال توفير الموارد وتقدير الجهود، وإشراك العاملين في صنع القرار.

الجدول رقم (20): يمثل مدى إعتداد المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	38	76.0%
لا	12	24.0%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل مدى إعتداد المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل من عدمه نلاحظ أن المبحوثين إنقسموا إلى فئتين وهما: الفئة الأولى أيدت إعتداد مؤسسة المؤسسة أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل وكانت نسبتها 76% وما يوافقها 38 مفردة، لتليها الفئة الثانية التي قالت العكس وكانت نسبتها 40% وما يعادلها 12 مفردة.

من خلال الملاحظات التي توصلنا إليها عن طريق الجول وجدنا أن المؤسسة تعتمد أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل في إطار سعيها المستمر لتحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير بيئة العمل الداخلية وتتمثل هذه الإستراتيجية في تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، تقديم مكافآت معنوية ومادية للموظفين إلى جانب تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات وتعزيز روح المبادرة.

الجدول رقم (21): يمثل مدى أخذ مقترحات الإداريين المتعلقة بتطوير سير العمل أو تحسين جودة الخدمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرار	النسبة
غالباً	9	18%
أحياناً	33	66%
نادراً	8	16%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل مدى أخذ مقترحات الإداريين المتعلقة بتطوير سير العمل أو تحسين جودة الخدمات، بحيث نلاحظ أن المبحوثين أحياناً ما يأخذون مقترحات الإداريين المتعلقة بتطوير سير العمل أو تحسين جودة الخدمات بنسبة 66% أما الفئة التي أجابت ب غالباً فتقدر نسبتهم ب 18% أما الفئة الأخيرة فإجاباتهم كانت نادراً ونسبتهم 16%.

نرى من خلال الجدول نرى بأنه يتفاعل المبحوثين أحيانا مع مقترحات الإدارة المتعلقة بتطوير سير العمل وتحسين جودة الخدمات حيث يظهر بعضهم تجاوبا إيجابيا من خلال المساهمة بأفكار بناءة، في حين يظل البعض الآخر متحفظا في التفاعل معها مما يستدعي تعزيز قنوات التواصل والتحفيز لزيادة فعالية المشاركة الجماعية في عملية التطوير والتحسين المستمر.

الجدول رقم (22): يمثل المهارات الإبداعية التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة في إنجاز العمل داخل إدارة المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
التفكير الإبداعي	7	14%
التفكير النقدي	9	18%
التكيف	20	40%
المرونة	14	28%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل المهارات الإبداعية التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة في إنجاز العمل داخل الإدارة أن المبحوثين بالمؤسسة يرون أن (التكيف) من المهارات الإبداعية التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة في إنجاز العمل داخل الإدارة بنسبة 40% مما يعادل 20 مفردة أما الفئة التي تليها فقد إختاروا (المرونة) والتي تقدر نسبتها ب 28% مما يعادل 14 مفردة ، بينما الفئة التالية إختارت (التفكير النقدي) ونسبتها 9 % مما يوافق 9 مفردات، وأخيرا نجد 7 مبحوثين متبقين دعموا فكرة أن (التفكير الإبداعي) من المهارات التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة والتي تقدر نسبتها ب 14%.

منه نستخلص من خلال الجدول أنه يعد التكيف من المهارات الإبداعية الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية خاصة في ظل التحديات اليومية وسرعة وتيرة العمل في المجال الصحي، إذ يظهر الموظف المتكيف قدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة، وتبني الإجراءات الجديدة بمرونة، مما يمكنه من المحافظة على مستوى عال من الأداء والفعالية داخل الإدارة.

الجدول رقم (23): يمثل مدى تشجيع الإداريون على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم حلول مبتكرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (23)، الذي يمثل مدى تشجيع الإداريون على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم حلول مبتكرة من عدمه نلاحظ أن المبحوثين إنقسموا إلى فئتين وهما: الفئة الأولى أيدت مدى تشجيع الإداريون على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم حلول مبتكرة وكانت نسبتها تقدر بـ 80 % وما يوافقها 40 مفردة، لتليها الفئة الثانية التي قالت العكس وكانت نسبتها 20 % وما يعادلها 10 مفردات.

منه نستنتج من خلال هذا الجدول حرص الموظفين الإداريون في المؤسسة على تشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام لضمان العمل الجماعي وتبادل الخبرات ويسهم هذا التوجه في خلق بيئة عمل مفتحة تشجع على الإبداع وتعزز من روح الفريق الواحد.

الجدول رقم (24): يمثل تنظيم المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو فعاليات داخلية تشجع على الإبداع التنظيمي

الاجابات	التكرار	النسبة
الندوات	30	60%
مسابقات	12	24%
محاضرات	8	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) الذي يمثل تنظيم المستشفى فعاليات داخلية تشجع على الإبداع التنظيمي، نلاحظ أن المبحوثين إختاروا ثلاث إجابات، والإجابة التي أتت في الصدارة هي (الندوات) وكانت نسبتها 60% ما يوافقها 30 مفردة، وثانيا الإجابة (مسابقات) وتصل نسبتها إلى 24%، وما يعادلها 12 مفردة، لتليها الفئة الأخيرة (محاضرات) بنسبة 16 % مما يوافقها 8 مفردات.

ومنه نستخلص في الأخير على أن الندوات من الوسائل الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو لتنمية الإبداع التنظيمي وتعزيز روح الابتكار بين الموظفين، فهي تتيح للموظفين الإداريين المشاركين فرصة الإحتكاك والتفاعل من أجل التعرف والإطلاع على المفاهيم والأساليب الجديدة في التسيير وتبادل التجارب والخبرات الإدارية والتنظيمية الناجحة.

الجدول رقم (25): يمثل إستراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
الاتصال الإلكتروني	18	36%
التقارير الإدارية	27	54%
الإستبيانات	4	8%
المسوحات الداخلية	1	2%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول رقم (25) الذي يمثل إستراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي نلاحظ أن المبحوثين إعتدوا على بعض إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي حيث أخذت التقارير الإدارية المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب 54 % والمرتبة الثانية عادت على (الإتصال الإلكتروني) بنسبة لا بأس بها قدرت ب 36 % تليها (الإستبيانات) بنسبة قليلة قدرت ب 8 % وفي الأخير (المسوحات الداخلية) بنسبة شبه منعدمة قدرت ب 2 %.

منه نستنتج في الأخير بأن الإتصال الداخلي من الركائز الأساسية في دعم الإبداع التنظيمي ونظرا لما تتوفر من إستراتيجيات إلا أن هدفها واحد وهو خلق بيئة عمل شفافة ومحفزة يشعر فيها العاملون بأنهم جزء فعال في مسار التطوير مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء وابتكار الحلول داخل المؤسسة.

الجدول رقم (26): يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكار المبحوثين الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (26) الذي يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكار المبحوثين الجديدة من عدمه ولذلك نلاحظ من خلاله أنه فئة كبيرة من المبحوثين أكدوا مدى مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكار المبحوثين الجديدة وتقدر نسبة المبحوثين المؤيدين 80% وما يعادله 40 مفردة، أما الفئة الأخرى نفت ذلك وتصل نسبتهم إلى 20 % ومل يقابله 10 مفردات.

من خلال ما تم ملاحظته من الجدول نستنتج مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الإستشفائية بشكل كبير في التعامل الجاد مع أفكار ومقترحات الموظفين من خلال توفير قنوات تواصل منظمة وواضحة تضمن وصول آرائهم إلى الجهات المعنية وعبر الاجتماعات الدورية، ونماذج الإقتراحات والمنصات الرقمية الداخلية، حيث يتم إستقبال الأفكار دراستها والرد عليها بجدية وشفافية ويعد هذا التعامل الإيجابي محفزا كبيرا للموظفين على المشاركة والإبداع.

الجدول رقم (27): يمثل مظاهر مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع الأفكار الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
الإعلام	10	25%
الاجماع	25	62.5%
الجذب	5	12.5%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال الجدول (27) على أن أغلبية الافراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإجماع يعد من أهم مظاهر مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع الأفكار الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 62.5%، وهذا من خلال تحقيق الراي التوافقي التشاركي التشاوري، عن طريق أخذ

مختلف الآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين بعين الاعتبار دون تهميشها أو تجاهلها، مما يضمن شعورهم بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وتقديم الأداء الجيد، وفق أسس ومعايير تنظيمية حديثة وعصرية، وفي المرتبة الثانية، نجد الإعلام، بنسبة تمثل 25٪، من خلال نشر وإبلاغ الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات والحقائق ومختلف المستجدات والتغييرات الحاصلة بهذه المؤسسة، وفق أسلوب واضح ومفهوم ومستعاب، وفي إطار شفاف يضمن تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات نوعية وهامة من أجل تعديل وتغيير مختلف الأساليب والأنماط التنظيمية الرامية، إلى تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وفي أخير الترتيب، نجد الجذب بنسبة تمثل 12.5٪، من خلال كسب تأييدهم وودهم وقبولهم، الذي يكون من خلال المعاملة الحسنة، وفق أسس الاحترام والتقدير والمساواة وتوفير حوافز مالية لهم، تضمن تفجير طاقاتهم النفسية الكامنة من أجل تحقيق الإبداع في الإستراتيجيات والخطط والسياسات، الهادفة إلى تحقيق الأداء الوظيفي الجيد، وفق معايير تنظيمية حديثة وعصرية بعيدا عن العشوائية والنمطية والإرتجالية والحدس.

منه نستنتج في الأخير بأن الإجماع يعد من أهم مظاهر مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع الأفكار والمقترحات الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، حيث يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة الصحية العمل على تحقيق التوافق العام في الأفكار والآراء، من خلال تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، من أجل تجنب الصراعات التنظيمية التي تؤثر على السير الحسن على ضمان الإبداع في مختلف المهام والأدوار التنظيمية.

الجدول رقم (28): يمثل مدى تخصيص المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة من عدمه

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	11	22٪
لا	39	78٪
المجموع	50	100٪

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) الذي يمثل مدى تخصيص وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة من عدمه، ولذلك تبين لنا أن المبحوثين بالمؤسسة الإستشفائية أن هناك فئتين هم: الفئة الأولى هي التي نفت ذلك والتي تصل نسبتها إلى

78٪، مما يوافقها 39 مفردة، أما الفئة الثانية أجابت ب نعم وتقدر نسبتهم 22 ٪ مما قدرت 11 مفردة.

منه نستنتج في الأخير أنه يخصص وقتنا لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، الذي يعد خطوة إستراتيجية مهمة وأساسية، التي تساهم في تطوير منظومة العمل الصحي ورفع كفاءتها التنظيمية العالية.

الجدول رقم (29): يمثل المدى الزمني لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
يومي	2	18.18٪
شهري	8	72.72٪
أسبوعي	1	9.09٪
المجموع	11	100٪

من خلال بيانات الجدول (29)، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن مناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، تتم بشكل شهري، بنسبة تمثل 72.72٪، أي بعد مرور شهر، مما يسمح بالتعرف على مختلف مواطن القوة والخلل والضعف في المهام والأدوار والموارد البشرية من أجل مناقشة المقترحات الجديدة الرامية إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة الصحية، وفي ثاني الترتيب، نجد بشكل يومي بنسبة تقدر ب 18.18٪، أي بصفة دائمة ومتواصلة ، وهذا يدل على الطابع الصارم والجدي الذي تتحلى به هذه المؤسسة الصحية، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال مناقشة الأفكار الجديدة الهادفة إلى إحداث التغيير التنظيمي الهادف والسليم والمناسب، من خلال الإبداع التنظيمي وفي أخير الترتيب، نجد بشكل أسبوعي، بنسبة 9.09 ٪، أي بعد مرور أسبوع، حيث يتم من خلال الإطلاع والتعرف على مختلف التغيرات والمستجدات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية على مستوى هذه المؤسسة الصحية، اين تتم مناقشة الأفكار والمقترحات الجديدة من أجل تطبيقها في إطار تعاوني تشاركي، يضمن تحقيق السير الحسن لمختلف المهام والوظائف وفي تقديم الخدمات الصحية، التي تكون مناسبة ومقبولة للمرضى

منه نستنتج بأن مناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بشكل شهري، حيث يسمح لهذه المؤسسة بالتقييم والتقويم المناسب والشامل، وفق أسس علمية وصارمة وموضوعية، من أجل مناقشة الأفكار والمقترحات والمبادرات الجديدة، من أجل ضمان تطبيقها على أرضية الواقع لتحسين وتطوير مختلف الوظائف والممارسات والخدمات الصحية المقدمة للمرضى

الجدول رقم (30): يمثل دور إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
تشجيع الأفكار الجديدة	25	50%
معرفة مقترحات العاملين	15	30%
تحقيق الشفافية	10	20%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (30) الذي يمثل دور إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي نلاحظ أن المبحوثين إعتدوا على بعض المظاهر التي تبرز الدور الذي أخذته إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي ومن بينها (تشجيع الأفكار الجديدة) بحيث أخذ هذا الإقتراح أخذ المرتبة الأولى وكانت نسبته 50% وما يعادلها 25 مفردة، لتليها في المرتبة الثانية (معرفة مقترحات العاملين) بنسبة قدرت بـ 30% مما يعادل 15 مفردة لنصل في الأخير إلى (تحقيق الشفافية) بنسبة قدرت بـ 20 % مما يعادل 10 مفردات.

حسب هذه الملاحظات وما تم التوصل إليه نقول بأن إستراتيجيات الإتصال الداخلي لها دور كبير ومهم في تفعيل الإبداع التنظيمي وكذا تحسين الأداء والخدمات الصحية فهي تخلق بيئة تشجع على الحوار والانفتاح مما يحفز التفكير الإبداعي وتحقيق للشفافية.

وفي الأخير يمكننا أن نقول بأن الإتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل أداة إستراتيجية تسهم في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع خصوصا في المستشفيات حيث الحاجة للتطوير المستمر والخدمة الفعالة أمران أساسيان.

الجدول رقم (31): يمثل طرق التخطيط للإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
تحديد الأهداف	16	32%
جمع المعلومات	26	52%
تحقيق الخيارات	8	16%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (31) الذي يمثل طرق التخطيط للإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي نلاحظ أن الإجابة الثانية (جمع المعلومات) أتت في المرتبة الأولى بنسبة تقدر ب 52 % مما يعادلها 26 مفردة، لتليها الإجابة الأولى (تحديد الأهداف) والتي تصل نسبتها إلى 32 % مما يعادل 16 مفردة، وفي الأخير نجد الإجابة الأخيرة (تحقيق الخيارات) والتي تقدر نسبتها ب 16 % مما يعادل 8 مفردات.

حسب التطلعات التي توصلنا إليها من خلال الجدول نجد أنه عند التخطيط للإتصال الداخلي في المستشفى بهدف تحقيق الإبداع التنظيمي، فإن أول خطوة أساسية هي جمع المعلومات وتتم هذه العملية عبر مجموعة من الطرق المنهجية لضمان فهم دقيق لواقع الإتصال واحتياجات العاملين وبعد تحليل نتائج جمع المعلومات يتم تحديد أهداف الإتصال الداخلي بشكل واضح ومحدد وتكون هذه الأهداف مرتبطة بتحقيق الإبداع التنظيمي بمجرد تحقيق الأهداف تدرس الخيارات المتاحة لتحقيقها من حيث الأدوات والتقنيات والإستراتيجيات.

الجدول رقم (32): يمثل كيفية مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تحسين الإبداع التنظيمي

الاجابات	التكرار	النسبة
تحسين التواصل	15	30%
زيادة الكفاءة	26	52%
تعزيز الإبداع	9	18%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (32) الذي يمثل كيفية مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسي الإبداع التنظيمي نلاحظ أن الإجابة الثانية هي التي أتت في المرتبة الأولى (زيادة الكفاءة) وتقدر نسبتها ب 52% ومن ثم تليها التي دافعت عن الإجابة

الأولى (تحسين التواصل) والتي تقدر نسبتها ب 30٪، وأخيرا الإجابة الثالثة (تعزيز الإبداع) ونسبتها 9 ٪.

حسب ما إطلعنا عليه في الجدول ومختلف الملاحظات التي توصلنا إليها وجدنا أن وسائل الإتصال داخل المستشفى ليست مجرد أدوات لنقل المعلومات بل هي رافعة إستراتيجية لدعم ثقافة تنظيمية مبدعة حيث يمكن لكل موظف أن يكون جزءا من عملية التطوير والتحسين المستمر.

وفي الأخير نستنتج أن وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية تعد من أهم الركائز لتحسين الأداء الداخلي إذ تسهم في : تحسين التواصل بين الأفراد وكذا رفع كفاءة التشغيل والعمل الجماعي ، تهيئة بيئة خصبة للإبداع وتبادل الأفكار.

الجدول رقم (33): يمثل مدى مساهمة الإجماعات الداخلية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي من عدمه

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	29	58٪
لا	21	42٪
المجموع	50	100٪

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (33) الذي يمثل مدى مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي من عدمه نلاحظ أن المبحوثين إنقسموا إلى فئتين وهما: الفئة الأولى أيدت مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت بـ 58 ٪ وما يوافقها 29 مفردة، لتليها الفئة الثانية التي قالت العكس بنسبة 42 ٪ وما يوافقها 21 مفردة.

منه نستخلص بأن الإجماعات الداخلية تعد من أبرز الوسائل التنظيمية التي تعتمد عليها المستشفيات لتعزيز التنسيق، وتحسين الأداء ودعم بيئة العمل الإبداعية إذ لا تقتصر وظيفة الإجماعات على مناقشة الأعمال الروتينية بل تتجاوز ذلك إلى كونها منصة حيوية لتوليد الأفكار وتبادل الرؤى، وتطوير الحلول المبتكرة لمختلف التي تواجه المؤسسة الصحية.

الجدول رقم (34): يمثل كيفية مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
تبادل الأفكار	6	20.68%
تحسين الرضا الوظيفي	3	10.34%
الفعالية	20	68.96%
المجموع	29	100%

يتضح لنا من خلال الجدول (34)، أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الفعالية، تعد من أهم طرق مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 68.96٪، وهذا من خلال تحقيق الكفاءة التنظيمية العالية، من خلال تحسين وتطوير مستوى الخدمات الصحية والمهام والأدوار، من خلال التفاعل والتواصل بين الموظفين الإداريين والإدارة العليا لهذه المؤسسة الصحية، وفي ثاني الترتيب، نجد تبادل الأفكار، بنسبة تمثل 20.68٪ في إطار ديمقراطي حر ونزيه ومتفتح، قائم على العمل الجماعي والتعاوني في تبادل وجهات النظر والمقترحات، من دون تهميش أو تعصب أو تجاهل أو تمييز، مما يضمن تفعيل الإبداع التنظيمي، الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الوظائف والأدوار والخدمات الصحية والطبية المقدمة للمرضى، وفي أخير الترتيب، نجد تحسين الرضا الوظيفي، بنسبة تمثل 10.34٪، وهذا يكون عن طريق تجسيد الرضا الوظيفي والشعور بمستوى عال من التحفيز النفسي، نتيجة وجود قنوات للتواصل والتفاعل والنقاش والحوار الهادف، الذي يساهم في تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين الإداريين والإدارة العليا لهذه المؤسسة، في تحقيق مختلف الغايات والأهداف، وفق أساليب تنظيمية عصرية وحديثة.

منه نستخلص في الأخير على أن الفعالية، تعد من أهم طرق مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، التي تضمن لهذه المؤسسة تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية للمرضى في إطار تنظيمي جديد وفلسفة إدارية تقوم على أساس التجديد والتغيير في الممارسات والأساليب التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى نيل القبول والإستحسان من الموظفين

الإداريين والمرضى والجمهور الخارجي، كون هذه المؤسسة الصحية تنشط في محيطها الاجتماعي من خلال تقديم الخدمات الصحية، بناء على إلزامها بروح المسؤولية الاجتماعية والجدية والانضباط التنظيمي في تجسيد منظومة صحية سليمة من الأمراض والأوبئة.

الجدول رقم (35): يمثل كيفية تلقي المبحوثين للمعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو حول كيفية الإبداع والإبتكار في طرق أعمالهم

الاجابات	التكرار	النسبة
عن طريق الإتصال المباشر مع الإداريين	15	30%
من خلال دورات تدريبية	26	52%
من خلال دروس على موقع الإلكتروني للمؤسسة التي تقدمها الإدارة	9	18%
المجموع	50	100%

يظهر من خلال الجدول الذي يمثل كيفية تلقي المبحوثين للمعلومات من الإدارة حول كيفية الإبداع والإبتكار في طرق أعمالهم حيث نلاحظ أن المبحوثين إنقسموا إلى ثلاث فئات الفئة الأولى تقر بأنها تتلقى المعلومات (من خلال الدورات التدريبية) بنسبة قدرت ب 52% مما يعادلها 26 مفردة ، لتليها الفئة الثانية الذي يقول (عن طريق الإتصال المباشر مع الإداريين) بنسبة 30 % مما يوافقها 15 مفردة، وفي الأخير نجد الفئة الثالثة التي أيد (من خلال دروس على موقع الإلكتروني للمؤسسة التي تقدمها الإدارة) التي نسبتها 18 % وتقابلها 9 مفردات.

بعد كل الملاحظات المتوصل إليها يمكننا التفسير بهذه الطريقة: تعد الدورات التدريبية والتكوينية من أهم أحد الوسائل الرئيسة، التي تعتمد عليها الإدارة العليا للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو لنقل المعلومات المتعلقة بالإبداع والإبتكار إلى الموظفين إذ تعمل الإدارة على تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز ثقافة الإبتكار وتحفيز التفكير الإبداعي في بيئة العمل وغالبا ما تلقى هذه المعلومات عن طريق الإتصال المباشر مع الإداريين حيث يساهم هذا النوع من الإتصال في خلق بيئة تواصل مفتوحة من خلال الاجتماعات الدورية أو اللقاءات الفردية وعلاوة على ذلك يعزز الإتصال المباشر شعور

الموظف بقيمة مشاركته في تطوير العمل ويزيد من فرص تطبيق الأفكار الجديدة ضمن بيئة داعمة ومحفزة للإبداع.

الجدول رقم (36): يمثل طبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الاجابات	التكرار	النسبة
نقص التفاعل وضعف الإتصال الداخلي	6	12%
نقص الدعم الإداري	34	68%
الخوف من الفشل	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (36) الذي يمثل طبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي، ومنه نلاحظ أكدوا على الإجابة الثانية (نقص الدعم الإداري) والتي كانت نسبتها 68 % مما يوافقها 34 مفردة، لتليها الإجابة الثالثة (الخوف من الفشل) والتي تصل نسبتها إلى 20 % مما يعادلها 10 مفردات، وفي الأخير نجد الإجابة (نقص التفاعل وضعف الإتصال الداخلي) ونسبتها تقدر ب 12% مما يقابلها 6 مفردات.

من خلال ما توصلنا إليه من الجدول رأينا بأن (نقص الدعم الإداري) هي التي أتت في الصدارة حيث يلعب الدعم الإداري دورا محوريا في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المستشفيات حيث يشكل الأساس الذي تستند إليه جهود تطوير بيئة عمل محفزة على الابتكار وكذلك نجد (الخوف من الفشل) حيث يعد الخوف من أبرز المعوقات التي تعيق تفعيل الإبداع التنظيمي فعندما يخشى الأفراد من الفشل أو التعرض للنقد أو العقوبات فإنهم غالبا ما يتجنبون التجريب أو طرح أفكار جديدة مما يؤدي إلى بيئة عمل تقليدية تفتقر إلى الابتكار.

وفي الأخير نستنتج أن نقص التفاعل وضعف الإتصال الداخلي من العوامل الجوهرية التي تعيق تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات فعندما تغيب قنوات التواصل الفعالة بين الإدارات أو بين الموظفين يصبح تبادل الأفكار والمعرفة محدودا مما يقلل من فرص التعاون والإبداع الجماعي.

2- التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

الجدول رقم (37): يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بإستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابة		الإتصال الإلكتروني		التقارير الإدارية		الإستبيانات		المسوحات الداخلية		المجموع	
المتغيرات		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
الجنس	ذكر	16%	8	20%	10	-	-	2%	1	38%	19
	إناث	20%	10	34%	17	8%	4	-	-	62%	31
	المجموع	36%	18	54%	27	8%	4	2%	1	100%	50
المستوى التعليمي	ثانوي	16%	8	24%	12	2%	1	-	-	42%	21
	جامعي	14%	7	26%	13	2%	1	2%	1	44%	22
	دراسات عليا	2%	1	4%	2	4%	2	-	-	10%	5
	متوسط	4%	2	-	-	-	-	-	-	4%	2
	المجموع	36%	18	54%	27	8%	4	2%	1	100%	50
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2%	1	8%	4	4%	2	-	-	14%	7
	من 5 إلى 10 سنوات	24%	12	34%	17	4%	2	2%	1	64%	32
	أكثر من 10 سنوات	10%	5	12%	6	-	-	-	-	22%	11
	المجموع	36%	18	54%	27	8%	4	2%	1	100%	50

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أن غالبية المبحوثين من الذكور والإناث يقرّون بأن التقارير الإدارية من إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بنسب قدرت ب **34%** للإناث في حين نسبة الذكور **20%** .

أما بالنسبة بمتغير الجنس أظهرت نتائج الدراسة أن التقارير تعد من أبرز إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المستشفى وقد أقر غالبية المبحوثين باختلاف جنسهم بأهمية هذه التقارير في نقل المعلومات الإدارية بشكل منظم وفعال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة العاملين على الابتكار وتقديم حلول جديدة.

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين الذين يمتلكون مستوى جامعي يؤكدون بأن التقارير الإدارية تعد من أبرز إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة **26%** حيث تتسم هذه الفئة بوعي معرفي أعلى وقدرة على فهم الأبعاد التنظيمية والوظيفية للتقارير الإدارية إضافة إلى مهارات تحليلية تساعدهم على الربط بين جودة الإتصال الداخلي وبيئة العمل المحفزة على الإبداع كما أن مستواهم التعليمي يمكنهم من إدراك القيمة العملية للمعلومات الدقيقة والمنظمة في إتخاذ قرارات مبتكرة وتحسين الأداء المؤسسي ، لتليها مستوى ثانوي بنسبة **24%** حيث تتسم هذه الفئة بالإدراك والوعي بالجوانب الإستراتيجية والوظيفية لإتصال الداخلي لتليها فئة الدراسات العليا بنسبة **4%** حيث تتسم هذه الفئة بامتلاك رصيد معرفي متقدم وقدرات تحليلية وإستراتيجية عالية تجعلها أكثر قدرة على الربط بين جودة الإتصال التنظيمي وبين تحسين بيئة العمل وتوليد أفكار مبتكرة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أو أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن التقارير الإدارية من أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة **34%** حيث تتسم هذه الفئة بمزيج من الخبرة التراكمية والقدرة على التفاعل مع المتغيرات التنظيمية كما أنهم غالباً ما يكونون في مراحل مهنية متقدمة تؤهلهم لفهم السياقات الإدارية وتحليلها. وتليها في الثاني فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة **12%** حيث تتسم هذه الفئة بالخبرة التراكمية ورصيد عملي كبير ناتج عن سنوات طويلة من الإنخراط في بيئة العمل والقدرة على التقويم

والتحليل وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) حيث تتسم هذه الفئة انفتاحهم على التجديد والتكنولوجيا الحديثة مما يجعلهم قابلين للتفاعل الإيجابي مع إستراتيجيات الإتصال التنظيمي وفي الأخير يمكننا بأن التقارير الإدارية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الصحية في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز الإبداع التنظيمي فهي لا تقتصر على نقل البيانات والمعلومات بل توفر رؤى تحليلية تمكن الإدارة من فهم واقع العمل وتحديد الفجوات واستشراف الفرص المستقبلية للتحسين والتطوير.

وفي الثاني نجد الإتصال الإلكتروني من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد العينة من الإناث يقرون أن الإتصال الإلكتروني من أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب **20 %**، في حين نجد نسبة **16 %** للذكور.

نلاحظ من خلال هذه البيانات الرقمية أنه يرى أغلب أفراد العينة سواء من الذكور والإناث أن الإتصال الإلكتروني يشكل أداة فعالة في نقل المعلومات وتبادل المعرفة داخل بيئة وذلك لسرعته وسهولة إستخدامه وقدرته على تجاوز الحواجز الزمنية والمكانية.

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية العينة الذين يمتلكون مستوى ثانوي **20 %** يؤكدون أن الإتصال الإلكتروني يعتبر من إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تساعد في تفعيل الإبداع التنظيمي ويعكس هذا التوجه وعي هذه الفئة بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تسهيل تدفق المعلومات وتحفيز بيئة العمل الإبداعية ، لتليها فئة الحاصلين على المستوى الجامعي بنسبة قدرت ب **16 %** حيث تتسم هذه الفئة بالوعي التكنولوجي المرتفع والقدرة على التحليل والتفكير النقدي والمهارات الإتصالية الجيدة وكذا الإهتمام بتحقيق الفعالية التنظيمية .في الأخير الفئتين الحاصلين على مستوى متوسط والدراسات العليا بنسب متقاربة قدرت ب **4 %** للمتوسط و **2 %** للدراسات العليا حيث تتميز هذه الأخيرة بالرؤية الإستراتيجية الأوسع والخبرة الأكاديمية والبحثية أم المتحصلين على مستوى متوسط يتميزون بالخبرة العملية و الإعتماد الأكبر على الإتصال المباشر.

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية أن معظم أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون أن الإتصال الإلكتروني يعد من أهم

إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب 24٪ حيث تمتلك هذه الفئة مزيجا من الخبرة العملية الكافية لفهم التحديات التنظيمية إلى جانب التفاعل النشط مع أدوات الإتصال الجديدة التي أصبحت جزءا أساسيا من بيئة العمل ، لتليها فئة (أكثر من 10 سنوات) حيث تتسم هذه الفئة بالخبرة التراكمية في بيئة العمل والقدرة على تمييز فعالية الإتصال الإلكتروني من حيث السرعة ، الوضوح في الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 2٪ ويعكس هذا التوجه إنفتاح هذه الفئة على التكنولوجيا الحديثة وإعتيادها على إستخدامها في الحياة المهنية منذ بداية مشوارها الوظيفي .

يمكننا أن نستنتج في الأخير أن الإتصال الإلكتروني يعد أداة محورية تحظى بتقدير إيجابي من مختلف فئات الخبرة المهنية، وإن تفاوتت دوافع التقدير وأوجه التركيز حسب سنوات الخبرة.

وفي ثالث ترتيب نجد الإستبيانات من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن غالبية المبحوثين من الإناث إتفقوا على أن الإستبيانات تعد من أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المستشفى بنسبة 8٪ في حين نسبة منعدمة بالنسبة للذكور.

يتضح لنا من خلال هذه البيانات الرقمية أن المبحوثين لديهم وعي بأهمية مشاركة الآراء والتغذية الراجعة المنظمة كوسيلة فعالة لفهم إحتياجات العاملين، وتحفيزهم على طرح أفكار تطويرية والمساهمة في تجسين بيئة العمل.

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن فئة العينة التي تملك مستوى دراسات عليا يدركون أن الإستبيانات هي أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة 4 ٪ حيث تتسم هذه الفئة بالوعي نظرا لخلفيتهم الأكاديمية حيث تسعى هذه الفئة إلى تطوير الأداء المؤسسي لذلك ترى في الإستبيانات أداة ضرورية لرصد الإتجاهات وتحسين استراتيجيات العمل، لتليها الفئتين (مستوى جامعي) (مستوى ثانوي) بنسبة متساوية قدرت ب 2٪ حيث تتميز فئة مستوى جامعي بأنها الفئة الأكثر وعيا وترى في الإستبيان وسيلة فعالة لقياس الرضا ، تبادل الآراء وإيصال المقترحات

، أما فئة مستوى ثانوي تنظر للإستبيان على أنه مجرد وسيلة إدارية يتم من خلالها التعبير عن الرأي أو تقديم الشكاوي أما في الأخير فئة مستوى متوسط ب نسبة منعدمة .

أما من خلال الجدول المتعلق بالخبرة المهنية فنلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين من الفئتين التي تتراوح خبرتهم المهنية من (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) يرون أن الإستبيانات تعد من أهم استراتيجيات الإتصال الداخلي التي تدعم تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة متساوية قدرت ب 4%. حيث تتسم هذه الفئتين بإدراك علمي منهجي أي يدركون أهمية الإستبيانات كوسيلة منظمة لجمع البيانات و أداة إستراتيجية لتحسين الأداء ومؤشرا على شفافية الإدارة لتلبيها في الأخير فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة منعدمة حيث تتسم هذه الفئة بنضج تنظيمي عالي وتقدير كبير لقيمة البيانات في صنع القرار.

من خلال نتائج التحليل تبين أن هناك إتفاقا عاما بين مختلف فئات الخبرة على أهمية الإستبيانات كأداة اتصال داخلي فعالة تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المستشفى.

أما في الترتيب الأخير المسوحات الداخلية، فنلاحظ من خلال متغير الجنس أن أغلبية المبحوثين من الذكور يؤكدون أن المسوحات الداخلية هي أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب 2%. في حين نسبة منعدمة عند الإناث تبين لنا من خلال نتائج التحليل وفقا لمتغير الجنس سواء من الذكور أو الإناث أن معظم المبحوثين يتفقون على أن المسوحات الداخلية تمثل إحدى أهم استراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم بشكل فاعل في تحفيز الإبداع التنظيمي داخل المستشفى حيث ينظر إلى المسوحات الداخلية كوسيلة حقيقية للتفاعل بين العاملين والإدارة.

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة التي لديهم مستوى جامعي تفر بأن المسوحات الداخلية من أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تدعم الإبداع التنظيمي بنسبة 2 % حيث تتسم هذه الفئة بالقدرة العالية على فهم العمليات التنظيمية والوعي بقيمة المشاركة المؤسسية وتتميز هذه الفئة بقناعة بفاعلية التغذية الراجعة المبتكرة، في حين نسبة الفئات الأخرى منعدمة (ثانوي، دراسات عليا، متوسط).

أما من خلال متغير الخبرة المهنية فنجد أن الفئة التي تتراوح أقدميتها (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون أن المسوحات الداخلية من إستراتيجيات الإتصال التي تسهم في تفعيل الأداء

بنسبة 2% وهذه الفئة غالبا ما تجمع بين الحماس المهني والخبرة العملية المكتسبة حيث يرون أن المسوحات الداخلية تعد من أهم استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي وتتميز هذه الفئة بقدرتها على التفاعل مع التغيرات التنظيمية والانفتاح على الأفكار الجديدة مما يجعلها أكثر وعيا بأهمية قنوات الإتصال الفعالة داخل المؤسسة.

في ضوء ما توصلنا إليه، تتضح الأهمية البالغة للمسوحات الداخلية كأداة فعالة في دعم الإبداع التنظيمي داخل المستشفيات فهي لا تعد مجرد وسيلة لجمع الآراء والملاحظات بل تشكل قناة اتصال حيوية تعزز من التفاعل بين الإدارة والعاملين وتسهم في الكشف عن التحديات واقتراح الحلول المبتكرة.

الجدول رقم (38): يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى السن، الخبرة المهنية بمدى مساهمة الإتصال الداخلي الفعال بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في التعامل بجدية مع أفكار المبحوثين من عدمه.

الاجابة المتغيرات		نعم		لا		مجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	13	26%	6	12%	19	38%
	أنثى	14	28%	17	34%	31	62%
	المجموع	27	54%	23	46%	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	9	18%	10	20%	19	38%
	من 30 إلى 40 سنة	13	26%	13	26%	26	52%
	50 فما فوق	5	10%	-	-	5	10%
	المجموع	27	54%	23	46%	50	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	12	24%	9	18%	21	42%
	جامعي	12	24%	10	20%	22	44%
	دراسات عليا	2	4%	3	6%	5	10%
	متوسط	1	2%	1	2%	2	4%
	المجموع	27	54%	23	46%	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أنه فئة من المبحوثين أكدوا مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التفاعل بجدية مع أفكارهم الجديدة وتقدر نسبتهم ب 28 % وما يعادله 14 مفردة، أما الفئة الأخرى نفت ذلك وتصل نسبتهم إلى 26 % وما يقابله 13 مفردة. نستنتج من خلال الإحصائيات أن هناك علاقة ملحوظة بين متغير الجنس ومدى مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع الأفكار الجديدة حيث تبين أن فعالية الإتصال

الداخلي تسهم بشكل إيجابي في تعزيز التفاعل الجاد مع الأفكار الجديدة لدى كل من الذكور والإناث.

أما الجدول الذي يتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) يؤكدون ب نعم يساهم الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكارهم الجديدة بنسبة ب 26 % . حيث حيث تظهر هذه الفئة استجابة إيجابية ملحوظة تجاه الإتصال الداخلي الفعال ، حيث يساهم هذا الإتصال في تعزيز الجدية والانفتاح على الأفكار الجديدة ويتسمون بالنضج المهني ، الحيوية ، الطموح ، الرغبة في إثبات الذات وخبرة كافية لتقدير أهمية التواصل المؤسسي وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 18 % حيث عادة ما تكون هذه الفئة أكثر إستعدادا لتبني أفكار جديدة لأنهم في مرحلة الإستكشاف والتجريب في حياتهم المهنية ويبحثون عن فرص لتحسين وتطوير أنفسهم في بيئة العمل، أما في الأخير فنجد الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة قدرت ب 10 % حيث تميل هذه الفئة إلى أن تكون أكثر تجربة وحكمة في التعامل مع الأفكار الجديدة ولكن قد يتفاوت مدى تفاعلها مع هذه الأفكار بناء على نوع الإتصال الداخلي الفعال الموجود في المؤسسة .

في الأخير يمكننا القول أن فعالية الإتصال الداخلي تلعب دورا محوريا في تعزيز التعامل مع الأفكار الجديدة لدى العاملين.

يظهر لنا حسب الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون مستوى جامعي و ثانوي يؤكدون مساهمة الإتصال الداخلي الإيجابية في التعامل بجدية مع أفكارهم الجديدة بنسبة متساوية قدرت ب 12 % حيث تتسم هذه الفئتين بالإستعداد للتفاعل والمشاركة ، الجدية والالتزام بالعمل حيث يتعامل المبحوثين من الفئتين مع الإتصال الداخلي كوسيلة مهمة لتطوير الأداء ، أما الفئة الثانية التي مستواهم دراسات عليا حيث بلغت نسبتهم 4 % حيث تتسم هذه الفئة بعدة سمات إيجابية تميزها في التعامل مع الإتصال الداخلي مثل تفكير إستراتيجي ومنهجي حيث تميل هذه الفئة إلى تحليل المشكلات بشكل عميق ويمتلكون خلفية أكاديمية وعلمية تمكنهم من تطوير أفكار مبتكرة ومبنية على تحليل واقعي

للمعطيات وفي الأخير فئة مستوى متوسط بنسبة 2% حيث تمثل هذه الفئة شريحة مهمة في بيئة العمل حيث تتسم بالعملية والواقعية وروح المبادرة في محيطها العملي .

في الأخير يمكننا القول أنه يؤكد تحليل مختلف الفئات التعليمية أن فعالية الإتصال الداخلي تسهم بوضوح في تعزيز التعامل الجاد مع الأفكار الجديدة ويعد عاملا حاسما بل يشكل وسيلة إستراتيجية لبناء الثقة، تحفيز المشاركة وتقدير الإبداع لدى أفراد المبحوثين بمختلف مستوياتهم التعليمية.

يتبين لنا الجهة المقابلة من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث ينفون مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكارهم الجديدة، بنسبة تمثل 34% مما يعادل 17 مفردة، في حين نجد النسبة لدى الذكور 12 % مما يعادل 6 مفردات.

يتضح لنا من خلال الإحصائيات أن معظم المبحوثين ينفون وجود مساهمة فعالة للاتصال الداخلي في تعزيز التعامل الجدي مع أفكارهم الجديدة ويشير هذا إلى أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسة كما يراه المبحوثين، لا ينظر إليه كعامل محفز أو داعم لتبني المبادرات أو الابتكارات الفردية، وقد يكون سبب نفيمهم ضعف الثقة في قنوات الاتصال الداخلية.

نلاحظ حسب الجدول المتعلق بمتغير السن أن الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (من 30 إلى 40 سنة) من المبحوثين ينفون مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكارهم بنسب متقاربة قدرت ب 26 % لفئة أقل من 30 سنة و 20 % لفئة من 30 إلى 40 سنة حيث تشير هذه النتائج إلى عدم رضا المبحوثين عن كفاءة قنوات الاتصال الداخلي في دعم المبادرات الفردية والإبداع التنظيمي أو أن الإتصال الداخلي لا يحقق أحد أهم أدواره كما حددته نظرية الإتصال التنظيمي والتي تؤكد على أن الإتصال داخل المؤسسة لا يقتصر على تبادل المعلومات ، بل يشكلا أداة حيوية لتمكين العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار.

يظهر لنا الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي ينفون مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكارهم الجديدة بنسبة 20 % ويعكس هذا الموقف اتجاها سلبيا لدى هذه الفئة التعليمية تجاه فعالية قنوات الاتصال التنظيمي خاصة في ما يتعلق بتقدير الأفكار حيث تعد هذه الفئة من أكثر الفئات وعيا بالعمليات

التنظيمية وأساليب الإدارة الحديثة ومهارات تحليلية ومعرفية تمكنها من اقتراح حلول تطويرية وإبتكارية لذلك فإن نفيها لفاعلية الاتصال الداخلي في احتضان أفكارها يشير إلى فجوة حقيقية بين تطلعات هذه الفئة وإمكانات البيئة التنظيمية الحالية، لتليها فئة مستوى ثانوي بنسبة **18 %** رغم أن هذه الفئة غالبا ما تتسم بالإمتثال للتراتبية الإدارية والإنضباط في تنفيذ المهام فإن إنكارها لدور الإتصال الداخلي في دعم أفكارها يعد مؤشرا على تراكم الإحباط المهني عندهم أو الشعور بالتهميش ، تجاهل جهودهم وأفكاره وفي المرتبة الثالثة فئة مستوى دراسات عليا بنسبة **5%** وقد يعود سبب نفيهم أنه يشعرون في كثير من الأحيان رغم تقديمهم أفكارا وحلولا مبتكرة ، فإن هذه الأفكار لا تجد الإهتمام الكافي من قبل الإدارة و قد يعود إلى غياب الدعم أو التغذية الراجعة لأن هذه الفئة تتمتع بقدرات كبيرة على تقديم أفكار مبتكرة وحلول إستراتيجية، لكن إذا لم تجد هذه الأفكار الإستجابة أو التفاعل اللازم من قبل الإتصال الداخلي في المؤسسة فإنها قد تنفي وجود تأثير فعال للإتصال الداخلي في التعامل مع أفكارهم وفي الأخير فئة مستوى متوسط بنسبة **2 %** .

الجدول رقم (39): يمثل علاقة متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي بمدى تخصيص وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من عدمه.

المتغيرات	الإجابة	نعم		لا		مجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
السن	أقل من 30 سنة	1	2%	18	36%	19	38%
	من 30 سنة إلى 40 سنة	7	14%	19	38%	26	52%
	50 فما فوق	3	6%	2	4%	5	10%
	المجموع	11	54	39	78%	50	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	2	4%	19	18%	21	42%
	جامعي	7	14%	15	20%	22	44%
	دراسات عليا	1	2%	4	6%	5	10%
	متوسط	1	2%	1	2%	2	4%
	المجموع	11	22%	39	46%	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	4%	5	10%	7	14%
	من 5 إلى 10 سنوات	6	12%	26	52%	32	64%
	أكثر من 10 سنوات	3	6%	8	16%	11	22%
	المجموع	11	22%	39	78%	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) يؤكدون تخصيص المؤسسة وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة بنسبة 14 % حيث تتسم هذه الفئة بالخبرة المهنية المتراكمة ما يمنحهم فهما عميقا ولديهم وعي بالأنظمة والإجراءات مما يجعل مدخلاتهم أكثر واقعية وعملية ويتسمون بالاستقرار الوظيفي حيث تتميز هذه الفئة بطموح كبير لتحسين بيئة العمل والإرتقاء بالمؤسسة و يكون لديهم دافع للمشاركة في المشاريع والمقترحات التطويرية، لتليها الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة 6 % حيث تتسم هذه الفئة بالخبرة الطويلة وتراكم معرفي ومهني والمكانة الاعتبارية داخل المؤسسة مما يجعلهم مرجعا مهما في ما يخص الممارسات الجيدة والمعايير المهنية ، ليلها في الأخير فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ 2 % حيث تعد هذه الفئة حديثة

العهد نسبيا بسوق العمل ، حيث تتسم بالطموح والرغبة في إثبات الذات والقدرة العالية على التكيف وكذا الانفتاح على التجديد.

يظهر لنا من خلال متغير المستوى التعليمي على أن أغلبية المبحوثين الذي يملكون مستوى جامعي يؤكدون تخصيص المؤسسة وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة بنسبة 14 % حيث تتسم هذه الفئة بسمات مميزة تشمل مستوى أعلى من الوعي والإنخراط الفعال في بيئة العمل إضافة إلى تقديرهم لأهمية الابتكار والمشاركة في اتخاذ كما تعكس هذه النتيجة تطلعهم نحو تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال المساهمة بالأفكار التطويرية والمقترحات البناءة لتليها فئة مستوى ثانوي حيث تتسم هذه الفئة بالتركيز على الجوانب العملية والتنفيذية وفي الأخير فئة مستوى دراسات عليا وفئة مستوى متوسط بنسبة قدرت ب 4 % حيث تتسم فئة الدراسات العليا بمستوى عال من التفكير النقدي والتحليلي وقدرة على التعامل مع القضايا المعقدة والإستراتيجية ويميلون إلى المبادرة وطرح أفكار مبتكرة مع الحرص على تحسين الأداء العام للمؤسسة ، أما فئة مستوى متوسط تظهر غالبا مستوى محدودا من الإنخراط في عمليات التخطيط أو النقاشات الإستراتيجية .

أظهرت نتائج الدراسة حسب الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات أبدت توجهها إيجابيا نحو تخصيص المستشفى وقتا لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة تمثل شريحة مهنية متوسطة تجمع بين الفهم العميق لطبيعة العمل اليومي من جهة والرغبة في التطوير المهني والتقدم الوظيفي أما فئة المبحوثين الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات بنسبة 6 % فقد أظهرت تباينا في موافقها تجاه تخصيص وقت لمناقشة والمقترحات الجديدة حيث يتمتع هؤلاء بخبرة مهنية طويلة تؤهلهم لفهم تحديات التنظيمية والفرص التطويرية بشكل أعمق وفي الأخير فئة الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بنسبة 4 % حيث تظهر هذه الفئة حماسا نسبيا للمشاركة في مناقشة المشاريع ويرجع ذلك إلى حداثة تجربتهم المهنية ورغبتهم في التعلم والتطور المهني وعادة ما يكون لدى هذه الفئة دافعية عالية لإثبات قدراتهم وإحداث تأثير إيجابي في بيئة العمل مما يجعلهم منفتحين على الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية.

في الأخير يمكننا القول أن تختلف آراء العاملين حول تخصيص وقت لمناقشة المشاريع حسب خبرتهم المهنية المبتدئون متحمسون للتعلم، المتوسطون يجمعون بين الخبرة والرغبة في التطوير، ذوي الأقدمية يمتلكون خبرة عميقة لكن قد يكونون متحفظين أحيانا.

في الجهة المقابلة للجدول ، يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) ينفون تخصيص المؤسسة وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة بنسبة 38 % حيث تمثل الفئة شريحة نشطة ومؤهلة ويمكن أن هذا النقص في تخصيص الوقت إلى عدة عوامل تنظيمية مثل ضغط العمل ، أو غياب سياسة واضحة لدعم الابتكار أو ضعف في قنوات الحوار الداخلي لتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 36 % يرون أن المؤسسة لا توفر وقتا كافيا لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة وتعكس هذه النتائج إدراكا لدى فئة الشباب لغياب فرص الحوار المؤسسي فيما يتعلق بالتطوير والابتكار، في الأخير فئة (50 سنة فما فوق) بنسبة 4 % هذا يشير إلى أن الإشكال المرتبط بغياب فضاءات الحوار لا يقتصر فقط على الفئات الشابة بل يشمل كذلك الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي أفادوا بأن المؤسسة لا تخصص وقتا كافيا لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة بنسبة 20%. وتكشف هذه النتيجة عن وعي مرتفع لدى هذه الفئة بأهمية تخصيص وقت مؤسسي لمناقشة الأفكار والمبادرات التطويرية حيث تمتلك هذه الفئة إستعدادا للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة لكنها تصطدم بغياب آليات واضحة تتيح لها التعبير والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار ، لتليها فئة مستوى ثانوي بنسبة 18 % مما يعكس حالة من الإقصاء النسبي عن عمليات اتخاذ القرار والمبادرة بالتطوير حيث تتسم هذه الفئة بالخبرة العملية ، أما فئة ذو مستوى دراسات عليا بنسبة 6 % إذ تعد فئة من أكثر الفئات وعيا بأهمية النقاش العلمي والتخطيط الإستراتيجي ، كما أنها غالبا ما تكون قادرة على تقديم مقترحات نوعية مبنية على أسس معرفية متقدمة وفي الأخير فئة مستوى متوسط بنسبة 2 % وتعكس هذه النتيجة محدودية إشراك هذه الفئة في الحوار المؤسسي أو صياغة مبادرات لذلك

يجب إعتداد مقارنة تشاركية شاملة لا تقصي أي فئة من العاملين مهما كان مستواها التعليمي وتعزز من إشراك الجميع في تطوير بيئة العمل والخدمات المقدمة.

أما فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، فنلاحظ أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) ينفون تخصيص المؤسسة وقت لمناقشة الأفكار والمبادرات التطويرية بنسبة **52** % حيث تتمتع هذه الفئة بالقدر الكاف من الفهم لخصوصيات العمل وفي الوقت ذاته لا يزال لديهم حماس ورغبة في التطوير المهني والمشاركة وحسب سبب نفيهم تعكس هذه النتيجة مستوى من الإحباط لدى هذه الفئة التي غالبا ما تكون في ذروة العطاء المهني والتطلع للمساهمة في تطوير المساهمة ، حيث تمثل هذه الفئة حلقة وصل بين الفئات الجديدة والفئات الأكثر خبرة ، لتليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة قدرت ب **16** % حيث تمثل فئة ذوي الخبرة الطويلة مخزونا معرفيا ومهنيا داخل المستشفى حيث تؤكد هذه النتيجة الحاجة إلى إعادة هيكلة آليات التواصل والمشاركة داخل المستشفى وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة **10** % حيث تعتبر هذه الفئة في بدايات مسارها المهني وغالبا ما تكون لديها حماسة للمشاركة ، وطموح لإثبات الذات ورغبة في التفاعل مع بيئة العمل بفعالية و تحتاج لجلسات دورية للإستماع لأفكارهم وملاحظاتهم .

من خلال تحليل بيانات الدراسة يتضح أن أغلب المبحوثين باختلاف فئاتهم العمرية ومستوياتهم التعليمية وخبراتهم المهنية، يجمعون على أن المستشفى يخصص وقتا كافيا لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة وهو ما يكشف عن نقص آليات التواصل الداخلي ، وضعف في إشراك العاملين في الدينامية التطويرية للمؤسسة الصحية.

الجدول رقم (40): يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بدور إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

المتغيرات		الإجابة		تحقيق الشفافية		التعرف على إقتراحات الموظفين		تشجيع الأفكار الجديدة		المجموع	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
الجنس	ذكر	6	12%	9	18%	5	10%	20	40%		
	إناث	9	18%	16	32%	5	10%	30	60%		
	المجموع	15	30%	25	50%	10	20%	50	100%		
المستوى التعليمي	ثانوي	6	12%	7	14%	8	16%	21	42%		
	جامعي	6	12%	14	28%	2	4%	22	44%		
	دراسات عليا	2	4%	3	6%	-	-	5	10%		
	متوسط	1	2%	1	2%	-	-	2	4%		
	المجموع	15	30%	25	50%	10	20%	50	100%		
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	4%	3	6%	2	4%	7	14%		
	من 5 إلى 10 سنوات	11	22%	13	26%	8	16%	32	64%		
	10 سنوات فما فوق	2	4%	9	18%	-	-	11	22%		
	المجموع	15	30%	25	50%	10	20%	50	100%		

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن غالبية المبحوثين من الإناث يؤكدون أن إستراتيجيات الإتصال الداخلي تساهم في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب **32 %** في حين نسبة الذكور **18 %** .

من خلال هذه البيانات الرقمية تشير النتائج إلى أن أفراد العينة بغض النظر عن إختلاف جنسهم، يجمعون على أهمية الإتصال الداخلي كآلية لتعزيز الإبداع التنظيمي ويظهر أن إحدى أبرز صور هذا التفعيل تتمثل في قدرة المؤسسة على الإستماع الفعال لمقترحات المواطنين وتحويلها إلى مشاريع أو أفكار قابلة للتنفيذ مما يعكس نضجا في البنية الإتصالية الداخلية قدرتها على دعم ديناميكية الابتكار .

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي يؤكدون ب نسبة 28 % أن استراتيجيات الإتصال الداخلي تلعب دورا جوهريا في تفعيل الإبداع التنظيمي خصوصا من خلال آلية التفاعل مع إقتراحات المواطنين ، يعكس هذا الموقف أن الفئة الجامعية تمتلك وعيا أكبر بطبيعة العمليات التنظيمية وأهمية تدفق المعلومات داخل المؤسسة أما في الترتيب الثاني فئة مستوى ثانوي بنسبة 14 % حيث تبدي هذه الفئة موافقة على أهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في دعم الإبداع التنظيمي إلا أن طبيعة إدراكهم لهذا الدور تميل إلى الجوانب الإجرائية والوظيفية للإتصال أكثر من الجوانب التحفيزية والإبداعية ، لتليها فئة مستوى دراسات عليا بنسبة 6 % حيث أبدوا درجة عالية من الوعي والتقدير لأهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في تعزيز الإبداع التنظيمي خاصة عبر الإنفتاح على آراء وإقتراحات المواطنين حيث تمتلك هذه الفئة تكويننا معرفيا معمقا في مجالات الإدارة ، الإتصال وعلم التنظيم ما يجعلهم أكثر قدرة على فهم العلاقة الإستراتيجية بين الإتصال الداخلي والإبتكار وفي آخر ترتيب فئة مستوى التعليمي المتوسط بنسبة 2 % حيث تشير هذه النتائج أن هذه الفئة يقررون بأهمية الإتصال الداخلي لكن إدراكهم لعلاقته بتفعيل الإبداع التنظيمي عبر اقتراحات المواطنين يظل محدودا نسبيا وتفسر هذه النتيجة بضعف التكوين النظري في مجالات التنظيم والإدارة .

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية أن لأفراد العينة ممن تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات عبروا عن مستوى عال نسبيا لأهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في دعم الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب 26 % و تتمثل مساهمتهم في ملاحظة العلاقة بين جودة الإتصال داخل المؤسسة وقدرتها على التفاعل مع محيطها الخارجي حيث تمتلك هذه الفئة توازنا بين الخبرة العملية والتكوين النظري و يتمتعون بدرجة وعي متقدما نسبيا بدور المؤسسة في التفاعل مع البيئة الخارجية خاصة من خلال آلية جمع وتحليل اقتراحات المواطنين وتوظيفها في سياق الإبتكار المؤسسي ،لتليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت ب 18 % حيث تملك هذه الفئة وعيا و نضجا عميقا بدور الإتصال الداخلي في تحفيز الإبداع التنظيمي وتدل آرائهم على إدراك إستراتيجي لأهمية فتح قنوات تواصل فعالة مع المواطنين وتحويل التغذية الراجعة من الخارج إلى مدخلات تسهم في تطوير

الأداء المؤسسي. وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب 6 % حيث عبروا عن درجة مقبولة من الإدراك لأهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال استقبال واقتراح أفكار المواطنين .

من خلال تحليل نتائج الدراسة وفقا لمتغير الجنس ، المستوى التعليمي والخبرة المهنية ، تبين أن هناك تباينا نسبيا في إدراك أفراد العينة لأهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي لا سيما من خلال آلية التفاعل مع إقتراحات المواطنين.

وفي الترتيب الثاني تحقيق الشفافية أنه من أهم إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي حيث يرى الأغلبية الكبيرة من الإناث بنسبة 18 % في حين نسبة 12 % للذكور أن الإتصال الداخلي الشفاف يعد من بين العوامل الجوهرية في دعم الإبداع التنظيمي ويبرز هذا الإجماع وعيا جماعيا بأهمية وضوح المعلومات وتدقيقها بشكل منظم داخل المؤسسة كشرط مسبق لتوليد الأفكار وتحفيز روح الابتكار وقد أكد المبحوثون أن هذه الشفافية تسهم في خلق بيئة عمل مبنية على الثقة والانفتاح ما يحفز العاملين على إقتراح أفكار جديدة والمشاركة بفعالية في تطوير الأداء المؤسسي.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى جامعي ومستوى ثانوي أظهروا إدراكا عاليا وواضحا لأهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في تحقيق الشفافية داخل المؤسسة بنسبة متساوية قدرت ب 12 % واعتبروها عنصرا حيويا في تعزيز الإبداع وأكدوا أن الشفافية الناتجة عن الإتصال الجيد تسهم في تحسين بيئة العمل ، بناء الثقة بين العاملين والإدارة وتحفيز الأفراد على إقتراح الأفكار والمبادرات دون خوف لتليها فئة الدراسات العليا بنسبة قدرت ب 4% حيث أظهروا إدراكا عاليا ومتقدما لأهمية استراتيجيات الإتصال الداخلي في تحقيق الشفافية ، واعتبروا هذه الشفافية شرطا أساسيا لتفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة فقد ربطت هذه الفئة بين الإتصال والحوكمة وبين الشفافية وتمكين الموظفين من المساهمة في تطوير المؤسسة ويدل ذلك على أن مستوى التأهيل الأكاديمي المتقدم ينعكس إيجابا على الوعي التنظيمي ويعزز فهم الديناميكيات الإتصالية المؤثرة على بيئة العمل. وفي الأخير فئة المتوسط بنسبة قدرت ب 2 % حيث أظهر المبحوثين فهما أساسيا لدور الإتصال الداخلي في تسهيل العمل اليومي لكنهم يفتقرون إلى

إدراك شمولي لأهمية الشفافية الإتصالية كمدخل لتحفيز الإبداع التنظيمي ما يبرز الحاجة إلى تعزيز تكوينهم في هذا الجانب.

من خلال متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات يدركون دور الإتصال الداخلي في تحقيق الشفافية و تحفيز الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب **22%** حيث اعتبروا الإتصال وسية لتلقي التوجيهات والتعليمات الواضحة أكثر من كونه أداة تواصل تفاعلي يعزز الإبداع لتليها الفئتين أقل من 5 سنوات وفئة 10 سنوات فما فوق بنسبة قدرت ب **4%** حيث يظهر لنا تباين ملحوظ عند الفئتين في إدراك أهمية الإتصال الداخلي كوسيلة لتعزيز الشفافية والإبداع التنظيمي ، إذ تنسم الفئة الأولى بفهم محدود يقتصر على المهام اليومية ،بينما تعبر الفئة الثانية عن وعي استراتيجي ناتج عم الخبرة التراكمية مما يؤكد أهمية التكوين المستمر ونقل الخبرات داخل المؤسسة.

من خلال تحليل نتائج الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس ، المستوى التعليمي والخبرة المهنية تبين أن هناك تفاوتاً في إدراك دور استراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال تحقيق الشفافية.

وفي آخر ترتيب أجمع أفراد العينة على أن استراتيجيات الإتصال الداخلي تمثل عاملاً محفزاً في تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال تشجيع الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل . حسب الجدول المتعلق بمتغير الجنس فنلاحظ أن كلا الجنسين من الذكور والإناث يؤكدون بنسبة متساوية قدرت ب **10%** أن استراتيجيات الإتصال الداخلي تلعب دوراً أساسياً في تشجيع طرح الأفكار الجديدة وتفعيل الإبداع التنظيمي ويبرز ذلك وعياً مشتركاً بأهمية التواصل الفعال في خلق مناخ يسمح بالمبادرة والإبتكار .

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي مستوى ثانوي أوضحت نتائج الدراسة أن إدراك دور الإتصال الداخلي في تشجيع الأفكار الجديدة كان حاضراً بنسبة **16%** حيث اعتبره المبحوثون وسيلة لتحسين التنسيق والعمل الجماعي كونه محفزاً مباشراً للإبداع لئليها فئة مستوى جامعي بنسبة قدرت ب **4%** حيث تظهر هذه الفئة إدراكاً واضحاً لأهمية الإتصال الداخلي في دعم ديناميكية العمل وتطوير المؤسسة وقد إتسمت تصوراتهم بدرجة عالية من

الوعي حيث ربطوا بين جودة الإتصال الداخلي وبيئة العمل المشجعة على المشاركة ، المبادرة ، وطرح الأفكار الجديدة.

أظهرت نتائج الدراسة تباينا واضحا في إدراك أهمية الإتصال الداخلي في تشجيع الأفكار الجديدة بحسب سنوات الخبرة المهنية ما يعكس اختلافا في العمق المعرفي والتفاعل مع محيط العمل ، حيث ترى فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات أن الإتصال الداخلي يسهم بدرجة كبيرة في تشجيع الأفكار الجديدة بنسبة قدرت ب 16 % . حيث تظهر هذه الفئة توازنا واضحا بين الفهم العملي والقدرة على المبادرة فالمبحوثون ضمنها يعتبرون الإتصال الداخلي أداة لتنظيم العلاقات وتبادل الآراء ويعترفون بدوره الهام في تعزيز مناخ يشجع على طرح أفكار تطويرية عملية نابغة من تجربتهم اليومية ويلبها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 4 % . حيث يظهر المبحوثين ضمن هذه الفئة وعيا أوليا بأهمية الإتصال الداخلي إلا أن تصورهم لدوره في تشجيع الأفكار الجديدة يبقى محدودا وينظرون للإتصال كأداة لتلقي التعليمات وفهم الواجبات أكثر من كونه وسيلة للتعبير والمبادرة.

وفي الأخير يمكننا القول أنه من خلال نتائج الدراسة عبر متغيرات الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية أن لإستراتيجيات الإتصال الداخلي دور محوري وفعال في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تشجيع الأفكار الجديدة .

الجدول رقم (41): يمثل علاقة متغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بطرق تخطيط الاتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

المجموع		تحديد الأهداف		جمع المعلومات		تحديد الخيارات		الإجابة	
								المتغيرات	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
٪60	30	٪30	15	٪28	14	٪2	1	أقل من 30 سنة	
٪34	17	٪34	17	٪22	11	٪12	6	من 30 إلى 40 سنة	
٪8	4	٪4	2	٪2	1	٪2	1	50 سنة فما فوق	
٪100	50	٪68	34	٪52	26	٪16	8	المجموع	
٪42	21	٪10	5	٪24	12	٪8	4	ثانوي	
٪44	22	٪2	8	٪22	11	٪6	3	جامعي	
٪10	5	٪4	2	٪4	2	٪2	1	دراسات عليا	
٪4	2	٪2	1	٪2	1	-	-	متوسط	
٪100	50	٪32	16	٪52	26	٪16	8	المجموع	
٪14	7	٪12	6	٪2	1	-	-	أقل من 5 سنوات	
٪64	32	٪14	7	٪40	20	٪10	5	من 5 إلى 10 سنوات	
٪22	11	6	3	٪10	5	٪6	3	أكثر من 10 سنوات	
100	50	32	16	٪52	26	٪16	8	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) يقرون بطرق تخطيط الإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي وذلك من خلال تحديد الأهداف بنسبة قدرت ب **34%** حيث تتسم هذه الفئة بوعي متزايد بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي كوسيلة لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تحديد الأهداف حيث تعتبر هذه الفئة في مرحلة مهنية تجمع بين الخبرة المكتسبة والطموح للتطور مما يجعلها أكثر إستعدادا للمشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية وتعتبر هذه الفئة عنصرا حيويا في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تخطيط الإتصال الداخلي وتحديد الأهداف من خلال فهم خصائصهم وتوفير بيئة تواصلية داعمة يمكن للمؤسسات الإستفادة من قدراتهم وخبراتهم لتحقيق التميز والإبتكار ، لتليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة **30 %** حيث تتسم هذه الفئة بمرونة عالية وإعتماد كبير على التكنولوجيا والأدوات الرقمية وتوقعات واضحة فيما يتعلق بالشفافية والتنوع والتمكين

وفي الأخير فئة (50 سنة فما فوق) بنسبة 4 % حيث تظهر هذه الفئة خصائص مهنية متميزة مثل الخبرة العميقة ، الإلتزام العالي والقدرة على تقديم رؤى إستراتيجية لذا فإن تخطيط الإتصال الداخلي مع هذه الفئة يجب أن يصمم بعناية لتعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تحديد بطرق تتناسب مع تفضيلاتهم وتوقعاتهم.

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فعند النظر إلى فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي نجد أن لتخطيط الإتصال الداخلي دورا حاسما في تحفيزهم على الإبداع التنظيمي حيث تتسم هذه الفئة بالتركيز على التطبيق العملي أي يميلون إلى الفهم الأفضل من خلال الممارسة بدلا من النظريات المجردة والوضوح والبساطة ويتفاعلون بشكل إيجابي عندما يشعرون بأن مهاراتهم تقدر ويعترف بها لتليها فئة المستوى الدراسات العليا بنسبة 4 % حيث تعد هذه الفئة من أكثر الفئات وعيا واستعدادا للمساهمة الإستراتيجية داخل المؤسسة نظرا لامتلاكهم مستوى عال من التحصيل العلمي ، التفكير النقدي ، الرؤية عليه فإن تخطيط الإتصال المستقبلية الداخلي معهم لتحقيق الإبداع التنظيمي يجب أن يكون موجها نحو التمكين الفكري والمشاركة القيادية لتليها الفئتين من مستوى جامعي وفئة المتوسط بنسبة قدرت ب2 % ، حيث تعد فئة المستوى الجامعي ركيزة أساسية في بيئة العمل الحديثة حيث تجمع بين المعارف الأكاديمية والقدرة على التحليل والإهتمام بالتطوير المهني وعند تخطيط الإتصال الداخلي مع هذه الفئة يمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع التنظيمي بفعالية أكبر من خلال تحديد أهداف استراتيجية تلائم طبيعة تفكيرهم وتطلعاتهم حيث تمثل فئة مستوى متوسط شريحة مهمة ضمن القوى العاملة وغالبا ما تعمل في المهام التشغيلية والتنفيذية لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تخطيط الاتصال الداخلي مع هذه الفئة .

أما في ما يخص متغير الخبرة المهنية يقر المبحوثون من فئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي كأداة فعالة لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تحديد الأهداف بنسبة تقدر ب14 % ، حيث تمتلك مزيجا من الخبرة العملية المكتسبة والطموح المهني المستمر مما يجعلهم أكثر قابلية للتفاعل مع الأهداف بوعي تنظيمي أكبر . لتليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 12 % حيث تظهر هذه الفئة إستجابة إيجابية لتخطيط الإتصال الداخلي القائم على الوضوح ، التوجيه والتحفيز ويقرون بأنه عامل جوهري يمكنهم

من فهم الأهداف التنظيمية والإنخراط فيها بإبداع وحماس خاصة في ظل بيئة عمل داعمة. أما فيما يخص فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 6 % حيث تمتلك هذه الفئة بالخبرة التراكمية والفهم العميق لطبيعة العمل التنظيمي وما يتطلبه من تنسيق وتواصل فعال.

أما في الترتيب الثاني جمع المعلومات ، عند تحليل متغير السن من خلال طرق تخطيط الإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي عبر جمع المعلومات حيث يقر المبحوثين من فئة السن (أقل من 30 سنة) بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي القائم على جمع المعلومات بنسبة 28 % كوسيلة فعالة لتحقيق الإبداع التنظيمي حيث يتميز أفراد هذه الفئة بميولهم نحو السرعة ، التفاعل ، والتكنولوجيا الحديثة في الوصول للمعلومة وتبادلها ، وتقر هذه الفئة بأن تخطيط الإتصال الداخلي يجب أن يكون رقميا تفاعليا وسريع الإستجابة أما فئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 22 % حيث تجمع هذه الفئة بين الخبرة العملية والنضج المهني ، مما يجعلهم أكثر حرصا على تنظيم وتوظيف المعلومات بشكل يخدم أهداف المؤسسة. وفي الأخير فئة (50 سنة فما فوق) بنسبة 2 % حيث يقر المبحوثين من هذه الفئة بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي من خلال جمع المعلومات كوسيلة استراتيجية لدعم الإبداع التنظيمي ويعتمدون من ذلك على الخبرة ، الدقة والموثوقية في تداول المعلومات واستخدامها داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، تختلف تصورات المبحوثين حول طرق تخطيط الإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال جمع المعلومات حيث يقر المبحوثين من فئة المستوى التعليمي الثانوي بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي من خلال جمع المعلومات كوسيلة تساعد على دعم الإبداع التنظيمي لكنهم يفضلون أساليب بسيطة وواضحة ويحتاجون إلى بيئة اتصال تركز على التوجيه العملي والفهم المباشر للمعلومة أما في المرتبة الثانية فئة مستوى جامعي بنسبة 22 % حيث تمتلك هذه الفئة مستوى معرفي يؤهلهم لفهم العلاقة بين البيانات ، التحليل وصناعة الأفكار حيث ترى هذه الفئة أن تخطيط الإتصال الداخلي القائم على جمع معلومات هو حجر الأساس لخلق بيئة داعمة فهم يربطون بين التحليل العقلاني للبيانات والتخطيط المنهجي وتحقيق الابتكار مما يجعلهم عنصرا مهما في تطوير المؤسسة من خلال مساهمتهم المدروسة والمبنية من معلومات موضوعية. أما فئة الدراسات العليا بنسبة 4 % حيث تقر هذه الفئة بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي كأداة استراتيجية وأساسية

لتحقيق الإبداع التنظيمي حيث يتعاملون مع البيانات من منظور تحليلي ونقدي ويربطون بين المعلومات الدقيقة وفعالية إتخاذ القرار الإبداعي وفي الأخير فئة متوسط بنسبة قدرت ب 2 % حيث يقر المبحوثين من هذه الفئة بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي من خلال جمع المعلومات كأداة داعمة للإبداع التنظيمي لكنهم يفضلون الطرق المباشرة والعملية في التعامل مع المعلومات نظرا لمحدودية الخلفية الأكاديمية مقارنة بالفئات الأعلى تعليما.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية تختلف تصورات المبحوثين حول تخطيط الإتصال الداخلي من خلال جمع المعلومات لتحقيق الإبداع التنظيمي بحسب سنوات الخبرة ، حيث تؤثر الخبرة على طريقة فهم المعلومات كيفية جمعها وتقدير أهميتها في دعم الابتكار .

وفي آخر ترتيب تحليل الخيارات عند تحليل متغير السن فيما يخص طرق تخطيط الإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تحديد الخيارات ، تظهر فروقات ملحوظة بين الفئات العمرية حيث يقر المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات بنسبة 12 % كوسيلة فعالة لدعم الإبداع التنظيمي ويتميزون بتوازنهم بين استخدام المعطيات الحديثة والإعتماد على الخبرة التراكمية لتليها الفئتين الباقيتين (فئة أقل من 30 سنة) وفئة (50 سنة فما فوق) بنسبة متساوية قدرت ب 2% حيث تظهر فئة أقل من 30 سنة ميولا واضحا نحو المرونة والانفتاح في طرق تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات ، حيث يربطون بين تنوع البدائل وبين فرص الإبداع والتجديد في حين تظهر فئة 50 سنة فما فوق توجهها أكثر تحفظا وواقعية في ما يخص تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات لتحقيق الإبداع التنظيمي حيث يميلون إلى الوضوح والإستقرار التنظيمي أكثر من التجريب أو كثرة البدائل.

يمكننا في الأخير أن نقول لتحقيق الإبداع التنظيمي يجب أن تراعي استراتيجيات تخطيط الإتصال الداخلي الفروق العمرية، من خلال تقديم خيارات مرنة للشباب ، مدروسة للبالغين ، ومنظمة للكبار .

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي ، يقر المبحوثين من فئة المستوى التعليمي الثانوي بأهمية تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات بنسبة 8 % كوسيلة لدعم الإبداع التنظيمي لكنهم يميلون إلى الوضوح والبساطة في عرض البدائل وطرق التواصل كما تظهر

هذه الفئة قابلة للإبداع ضمن بيئة اتصال داخلي واضحة ومنظمة وتحتاج إلى أسلوب تواصل بسيط ، مباشر وتوجيهي عند عرض الخيارات مع ربط البدائل بالواقع العملي لإشراكهم بفاعلية في عملية اتخاذ القرار الإبداعي .

لتلبيه فئة مستوى جامعي بنسبة 6 % حيث تظهر هذه الفئة قدرة واضحة على التفاعل مع تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات بطريقة منهجية وهي أكثر ميلا للإنخراط في عمليات التفكير النقدي والإبداع التنظيمي مقارنة بالفئات التعليمية الأدنى حيث تتمتع هذه الفئة بمهارات جيدة في مقارنة البدائل وتقييم مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذ القرار. وفي الأخير فئة الدراسات بنسبة 2 % حيث تعد هذه الفئة من أكثر الفئات قدرة على فهم واستيعاب تعقيدات تخطيط الإتصال الداخلي ، وتظهر مستوى عال من التفكير الإستراتيجي والإبداع المنظم عند التعامل مع تحديد الخيارات داخل المؤسسة.

أما من خلال متغير الخبرة المهنية تظهر فئة العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) شريحة متوازنة تجمع بين الحماس المهني والنضج الإداري وتظهر فاعلية في تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات لتحقيق الإبداع التنظيمي بنسبة 10 % حيث تمتلك هذه الفئة رؤية عملية للعمل مبنية على تجربة حقيقية ولديهم خبرة كافية لفهم الآثار المترتبة على كل خيار ويستطيعون تقديم مقترحات مدروسة. لتلبيها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 6 % حيث تتميز هذه الفئة بمستوى عال من الإستقرار المهني والحكمة التنظيمية وتتعامل مع تخطيط الإتصال الداخلي من خلال تحديد الخيارات بأسلوب مدروس وواقعي يركز على النتائج والإستدامة أكثر من التجريب.

منه نستنتج من خلال تحليل تأثير متغيرات السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية على أن تخطيط الإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي، كون كل فئة تمتلك خصائص وسلوكيات تواصلية مختلفة تؤثر بشكل مباشر على طريقة تعاملها مع تحديد الخيارات، وعليه فإن نجاح الإتصال الداخلي في دعم الإبداع التنظيمي يتطلب تصميم استراتيجيات اتصال مرنة ومتعددة المستويات.

الجدول رقم (42): يمثل علاقة متغيرات، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بمدى مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

المتغيرات		الإجابة		زيادة الكفاءة		تحسين التواصل		تحسين الإبداع		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	12	24%	8	16%	1	2%	21	42%		
	جامعي	13	26%	5	10%	4	8%	22	44%		
	دراسات عليا	-	-	1	2%	4	8%	5	10%		
	متوسط	1	2%	1	2%	-	-	2	4%		
	المجموع	26	52%	15	30%	9	18%	50	100%		
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	8%	2	4%	1	2%	7	14%		
	من 5 إلى 10 سنوات	18	36%	9	18%	5	10%	32	64%		
	أكثر من 10 سنوات	4	8%	4	8%	3	6%	11	22%		
	المجموع	26	52%	15	30%	9	18%	50	100%		

من علاقة الجدول أعلاه المتعلق بمتغير المستوى التعليمي بمدى مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين الإبداع التنظيمي من خلال زيادة الكفاءة نلاحظ أن فئة المستوى التعليمي الجامعي تعد من الفئات المحورية في المؤسسة من حيث مساهمتها في تحسين الإبداع التنظيمي من خلال زيادة الكفاءة بنسبة 26% حيث تمتلك هذه الفئة معرفة نظرية وتطبيقية وكذلك قادرة على تحليل المعلومات وتوظيفها لتحسين الأداء واتخاذ قرارات فعالة وتتفاعل بمرونة مع وسائل الإتصال الرقمية والتقارير المكتوبة والتفاعلية لتليها فئة مستوى بنسبة قدرت بـ 24% حيث تعد من الفئات التنفيذية المهمة داخل المؤسسة وتلعب دورا أساسيا في تحسين الإبداع التنظيمي من خلال رفع الكفاءة في المهام اليومية حيث تعتمد هذه الفئة بدرجة أكبر على الخبرة العملية والتوجيه المستمر أكثر من التحليل النظري وتظهر

التزاما عاليا عند الفهم الجيد لمتطلبات الحياة وفي الأخير فئة مستوى متوسط بنسبة 2 % حيث تمثل هذه الفئة شريحة عملية وتلعب دورا في دعم سير العمل الروتيني وتحقيق كفاءة تنفيذية ما يسهم بشكل مباشر في تحسين الإبداع التنظيمي حيث تعتمد هذه الفئة بشكل كبير على الخبرة الميدانية وتميل إلى استخدام الوسائل البسيطة والعملية في التواصل.

وحسب الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن فئة الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات تعد من أكثر الفئات فاعلية داخل المؤسسة بنسبة 36 % فهي تمثل مرحلة نضج مهني نسبي تجمع بين الخبرة التطبيقية والطموح للتطوير مما يجعلها فئة محورية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال زيادة الكفاءة باستخدام وسائل الإتصال الداخلي ، لتليها الفئتين التي تتراوح خبرتهم المهنية (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة متساوية قدرت ب 8 % حيث تتسم فئة أقل من خمس سنوات بإمكانيات تطوير عالية وتمثل فرصة للمؤسسة لتشكيل جيل جديد من الكفاءات المبدعة ، حيث تعتمد هذه الفئة على الوسائل التوضيحية المباشرة والبسيطة في التواصل ، أما فئة أكثر من 10 سنوات تعتبر من الفئات ذات الثقل المهني داخل المؤسسة إذ تمتلك رصيدا معرفيا وتدرجيا كبيرا يجعلها عنصرا مهما في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز الإبداع المؤسسي خصوصا عند تفعيل وسائل الإتصال الداخلي بشكل مناسب.

وفي الترتيب الثاني تحسين التواصل حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من فئة مستوى ثانوي حيث تظهر هذه الفئة دورا مهما في تحسين الإبداع التنظيمي من خلال تحسين التواصل بنسبة 16 % حيث تملك هذه الفئة مستوى جيد من الفهم العملي والخبرة الميدانية وتعتمد أكثر على التواصل المباشر والشفهي لفهم التعليمات وتبادل الآراء لتليها فئة مستوى جامعي بنسبة 10 % حيث تملك هذه الفئة أساسا معرفيا متينا يسمح بفهم السياقات التنظيمية والعمليات الإتصالية المعقدة ولديها قدرة على تحليل المعلومات وتفسير الرسائل النصية دقة ولديها تقبلا واضحا لتقنيات الحديثة في التواصل (البريد الإلكتروني ، أنظمة إدارة الموارد ، التطبيقات الداخلية) وفي الأخير الفئتين ذات مستوى دراسات عليا ومتوسط بنسبة متساوية قدرت ب 2 % حيث تتسم فئة الدراسات العليا بمهارات عالية في تحليل وتقييم المعلومات التنظيمية والإتصالية وتتقن استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية

في التواصل وكذا تميل إلى المشاركة في صنع القرار وصياغة السياسات الإتصالية أما فئة متوسط فتملك خبرات عملية أكثر من المعرفة النظرية وتعتمد بشكل كبير على التواصل المباشر والشفهي .

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين وفقا لمتغير الخبرة المهنية أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات تلعب دورا محوريا في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تحسين التواصل بنسبة 18 % حيث تتسم هذه الفئة بسمات التي تجعلها فعالة في تحسين التواصل حيث تمتلك هذه الفئة خبرة عالية ومهارات تواصل فعالة تساعد على بناء علاقات مهنية ناجحة مع الزملاء والإدارة لتليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت ب 8 % حيث تتسم هذه الفئة بامتلاكها معرفة عميقة بالأنظمة والإجراءات التنظيمية كما أنها تعرف بقدراتها على التوجيه والإرشاد المهني حيث تلعب دورا محوريا في نقل المعرفة والخبرات وتعتبر هذه الفئة تعتبر عنصرا أساسيا في نقل المعرفة وتوجيه الفرق نحو حلول مبتكرة، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 4% حيث تسعى هذه الفئة لفهم ثقافة المؤسسة وآلياتها الإتصالية لذا تحتاج إلى قنوات تواصل واضحة وتوجيه حيث هذه الفئة تشكل محورا ديناميكيا لتبادل الأفكار وتحفيز العمل الجماعي وتلعب دورا قياديا في ضبط استراتيجيات الإتصال وتحويلها إلى أداة للإبداع التنظيمي.

وفي الترتيب الأخير تحسين الإبداع حيث يظهر الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي علاقة بين مستوى التعليمي مستوى جامعي و مستوى الدراسات العليا أثرا واضحا في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تحسين الإبداع بنسبة 8% حيث تفكر هذه الفئة(فئة مستوى جامعي) بطريقة تحليلية ومنفتحة وقادرة على التفاعل مع أنظمة الإتصال الرقمية وتتمتع بمهارات تعاونية تؤهلها للمشاركة في فرق عمل متعددة الوظائف وتساهم في الإبداع من خلال اقتراح حلول وتحسينات نابعة من المعرفة والخبرة التخصصية أما فئة الدراسات العليا تمتلك تفكيراً استراتيجياً ورؤية تطويرية واضحة وتلعب دوراً قيادياً في تصميم استراتيجيات الإتصال وتوجيهها نحو أهداف الابتكار وتميل إلى توليد الأفكار تطويرية وتنظيمية وعمليات التغيير والإبداع داخل المؤسسة. وفي الأخير فئة مستوى ثانوي بنسبة قدرت ب 2% حيث تمتلك هذه الفئة قدرة مقبولة على استيعاب التعليمات وفهم أساسيات العمل الجماعي ويمكنها

التفاعل مع وسائل اتصال بسيطة مثل النشرات الورقية ، الاجتماعات أو البريد الإلكتروني وتساهم في الإبداع من خلال تنفيذ الأفكار الجديدة بدقة وكفاءة وتستجيب بشكل جيد عندما يتم إشراكها في حوارات تطويرية واضحة.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن فئة التي تتراوح خبرتها المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بمساهمة وسائل الإتصال في تحسين الإبداع التنظيمي بنسبة 10 % حيث تمتاز هذه الفئة بالحيوية والانفتاح على التعلم والتجريب وتعتمد بشكل كبير على الوسائل الحديثة والبسيطة للتواصل مثل الرسائل الإلكترونية أو التطبيقات وتسهم في الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة وغير تقليدية ، أما فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 6 % حيث تتمتع هذه الفئة بخبرة عميقة ومعرفة مؤسسية واسعة وتميل إلى الاستقرار وتعتمد على وسائل الإتصال الرسمية والمنظمة وتسهم في الإبداع على مستوى التخطيط والتنظيم وتعمل على نقل المعرفة وتوجيه الجهود نحو الابتكار المؤسسي وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 2 % حيث تمتاز هذه الفئة بالحيوية والانفتاح على التعلم والتجريب وتعتمد بشكل كبير على الوسائل الحديثة والبسيطة وتسهم في الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة وغير تقليدية لكنها تحتاج إلى الدعم والمرافقة .

من خلال تحليل تأثير متغيري المستوى التعليمي والخبرة المهنية على مساهمة وسائل الإتصال داخل المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي يتضح أن فعالية الإتصال تلعب دورا محوريا في تفعيل الطاقات البشرية وتحفيزها على الابتكار فكل فئة سواء من حيث التعليم أو الخبرة تمتلك خصوصيات معينة تؤثر على أسلوب تفاعلها مع وسائل الإتصال ومدى قدرتها على الإسهام في بيئة عمل إبداعية

الجدول رقم (43) : يمثل علاقة متغيرات الجنس ،المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية بمدى مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من عدمه .

المتغيرات		الإجابة		نعم		لا		مجموع	
		تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
الجنس	ذكر	13		26%		6		12%	
	أنثى	16		32%		15		30%	
	المجموع	29		58%		21		42%	
المستوى التعليمي	ثانوي	10		20%		11		22%	
	جامعي	15		30%		7		14%	
	دراسات عليا	2		4%		3		6%	
	متوسط	2		4%		-		-	
	المجموع	29		58%		21		42%	
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7		14%		12		24%	
	من 5 إلى 10 سنوات	17		34%		9		18%	
	أكثر من 10 سنوات	5		10%		-		-	
	المجموع	29		58%		21		42%	

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية المبحوثين المن الإناث يؤكدون مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع بنسبة **32 %** ما يعادلها 16 مفردة أما الذكور فبنسبة قدرت ب **26%** مما يعادلها 13 مفردة .

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن معظم المبحوثين من الجنسين أكدوا على مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة مما يدل على وجود وعي مشترك بأهمية هذه الاجتماعات في تحفيز التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار التطويرية ويمكننا القول أن الاجتماعات تعد قناة فعالة لتبادل الآراء وتعزيز الابتكار سواء من وجهة نظر الذكور والإناث حسب متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أفراد العينة التي لديهم مستوى جامعي يؤكدون على دور الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة **30 %** حيث يمتلكون مهارات تقنية وتطبيقية جيدة ويركزون على تنفيذ المهام العملية أكثر من المشاركة الإستراتيجية لتليها فئة مستوى ثانوي بنسبة **20 %** حيث تتسم بتركيزها العالي على التنفيذ العملي والتوجيهات المباشرة وفي الأخير الفئتين مستوى دراسات عليا و فئة متوسط بنسبة

تقدر ب 4% حيث تتسم هذه الفئة بوعي بأهمية الاجتماعات الداخلية في تعزيز الإبداع التنظيمي حيث تمتلك هذه الفئة قدرات عالية في التحليل والتفكير النقدي والتخطيط الإستراتيجي إلى جانب خلفية أكاديمية متعمقة تمكنهم من الربط بين النظريات الحديثة والتطبيق العملي في بيئة العمل أما فئة مستوى متوسط حيث تمثل هذه الفئة شريحة من العاملين الذين غالبا يشغلون وظائف مساندة أو تنفيذية بسيطة داخل المؤسسة أما سماتها المهنية هي الاعتماد على التوجيه المباشر، والميل إلى أدام المهام المحددة دون تدخل كبير في عمليات التخطيط أو إتخاذ القرار.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية حيث تشير نتائج الدراسة أن أغلبية العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة قدرت ب 34% حيث تمثل هذه الفئة شريحة مهمة داخل المؤسسة إذ غالبا ما يكونون في مرحلة الانتقال من الوظائف التنفيذية إلى الأدوار الإشرافية والتنسيقية ولديهم خبرة عملية جيدة تتيح لهم فهم العمليات التنظيمية والتحديات اليومية لتليها فئة بنسبة 14% حيث تمثل هذه الفئة الشريحة الأحدث في الانضمام إلى المؤسسة وتتميز هذه الفئة بالرغبة في التعلم واكتساب المهارات ما يمنحهم قابلية عالية للتطور كما أن مساهمتهم في الإبداع التنظيمي تكون غالبا غير مباشرة عبر التعلم من الآخرين أو من خلال ملاحظات بسيطة حول سير العمل، وفي الأخير فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 10% حيث تعد هذه الفئة من الفئات الأكثر تأثيرا في بيئة العمل داخل المؤسسة حيث تمتلك هذه الفئة بالقدرة العالية على تحليل المشكلات واقتراح حلول عملية ومبتكرة ويمتلكون ثقة كبيرة في النفس تمكنهم من التعبير بحرية داخل الاجتماعات ويهتموا بتطوير الأداء العام وليس فقط تنفيذ المهام.

أما في الجهة المقابلة من الجدول المبحوثين الذي ينفون مساهمة الاجتماعات في تفعيل الإبداع التنظيمي حيث نرى أن فئة المبحوثين من الإناث تنفي ذلك بنسبة 30% ونسبة 12% . أظهرت نتائج الدراسة تباينا في وجهات النظر بين الذكور والإناث حول مساهمة الاجتماعات الداخلية في دعم الإبداع التنظيمي حيث أشار كلا الجنسين إلى عدم شعورهم بأن الاجتماعات تفعل الإبداع وشعورهم بأن قرارات الاجتماعات غالبا ما تكون معدة مسبقا، حيث تنتقد فئة

الذكور الأسلوب الإداري الجامد بينما الإناث ينتقدون البيئة الغير الداعمة أو غير المنصفة للمشاركة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن الفئة المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي ينفون مساهمة الاجتماعات الداخلية في دعم الإبداع التنظيمي بنسبة 22 % حيث تمثل هذه الفئة شريحة مهمة ضمن الموارد البشرية في المؤسسة وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفئة تبدي موقفا مترددا وسلبيا نسبيا تجاه مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي حيث ترى هذه الفئة الاجتماعات تركز أساسا على النقاشات الإدارية أو متابعة التعليمات كما يشعر الكثير منهم بأنهم لا يشجعون على طرح الأفكار أو المشاركة في اتخاذ القرار ، لتليها فئة مستوى جامعي بنسبة قدرت ب 14 % حيث تمتلك هذه الفئة خلفية معرفية أكاديمية تتيح لهم فهم المفاهيم التنظيمية وأساليب التحسين ويسعون إلى المشاركة في تطوير الأداء المؤسسي وإبراز كفاءاتهم المهنية ويعتبرون الاجتماعات وسيلة محتملة لتبادل الآراء لكن يشترطون أن تكون منظمة وفعالة وفي الأخير نسبة مستوى الدراسات العليا بنسبة قدرت ب 6 % حيث يتمتع أفراد هذه الفئة بكفاءات تحليلية وتنظيمية عالية ومهارات أكاديمية في حل المشكلات وتوليد الأفكار ويرون أن الكثير من الاجتماعات تدار بأسلوب تقليدي يفتقر إلى أدوات إدارة المعرفة والتفكير الجماعي وينتقدون ضعف التوثيق ، المتابعة وغياب التحليل العميق لمشكلات داخل الاجتماعات.

أما حسب متغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات ينفون مساهمة الاجتماعات الداخلية في دعم الإبداع التنظيمي بنسبة 24 % حيث تمثل هذه الفئة الموظفين الجدد نسبيا سواء كانوا حديثي التخرج أو من ذوي الخبرات المحدودة ويعتبرون الاجتماعات مناسبات رسمية يفضل فيها الإستماع لا المشاركة ويعتبرونها أنها لا تعرض عليهم فرص حقيقية للمبادرة أو المساهمة في النقاشات التنظيمية أما في الأخير فنجد فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت ب 18 % حيث تعد هذه الفئة في مرحلة مهنية وسطى تجمع بين التجربة العملية والفهم الجيد للبيئة التنظيمية وترى الاجتماعات كفرصة ممكنة لتبادل الأفكار لكنها غالبا لا تدار بشكل فعال ويطالبون ب تنظيم أكثر دقة للاجتماعات مع محاور واضحة وتوثيق جاد للتوصيات .

يتضح من خلال تحليل نتائج الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أن تقييم مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي يختلف باختلاف المدة التي قضاها العاملون في المجال بالتالي ، فإن الإجماعات الداخلية لا تؤدي دورها الفعلي في دعم الإبداع التنظيمي إلا إذا كانت موجهة ، منظمة وتشاركية مع مراعاة خصوصيات كل فئة مهنية من حيث الخبرة والإحتياجات والتوقعات ومن هنا تبرز أهمية تطوير آليات الإجماعات لتصبح فضاء حقيقيا لتبادل الأفكار وصناعة القرار لا مجرد إجراء إداري شكلي.

الجدول رقم (44): يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بكيفية تلقي المبحوثين للمعلومات من الإدارة حول كيفية الإبداع والإبتكار في طرق أعمالهم بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

الإجابة	المتغيرات	من خلال التدريب		عن طريق الإتصال المباشر مع الإداريين		من خلال دروس على موقع الإلكتروني للمؤسسة التي تقدمه الإدارة		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	8	16%	9	18%	2	4%	19	38%
	أنثى	11	22%	17	34%	3	6%	31	62%
	المجموع	19	38%	26	52%	5	10%	50	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	7	14%	9	18%	5	10%	21	42%
	جامعي	10	20%	12	24%	-	-	22	44%
	دراسات عليا	1	2%	4	8%	-	-	5	10%
	متوسط	1	2%	1	2%	-	-	2	4%
	المجموع	19	38%	26	52%	5	10%	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	4%	4	8%	1	2%	7	14%
	من 5 إلى 10 سنوات	11	22%	17	34%	4	8%	32	64%
	أكثر من 10 سنوات	6	12%	5	10%	-	-	11	22%
	المجموع	19	38%	26	52%	5	10%	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أن فئة المبحوثين من الإناث يفضلون تلقي المعلومات من الإدارة حول الابتكار والإبداع عن طريق الاتصال المباشر مع الإداريين بنسبة قدرت ب **34 %** في حين فئة الذكور بنسبة **18 %** .

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق محتملة بين الذكور والإناث في طريقة تلقيهم للمعلومات المتعلقة بالإبداع والابتكار من الإدارة عبر الاتصال المباشر فقد أظهرت البيانات أن الذكور يميلون إلى التفاعل بشكل أكبر مع اللقاءات المباشرة ومبادرات الحوار المفتوح مع الإداريين بينما تفضل الإناث غالبا الأساليب التي تتضمن التوجيه الشخصي والدعم العاطفي مثل الإرشاد والتغذية الراجعة المشجعة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فتشير نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الأفراد من ذوي مستوى تعليمي جامعي يميلون إلى استقبال المعلومات المتعلقة بالإبداع والابتكار من الإدارة عبر الاتصال المباشر بنسبة **24 %** حيث يظهر هؤلاء المبحوثين تفاعلا معرفيا أعمق من المحتوى المقدم ويسعون إلى فهم الأطر النظرية والأساليب المهنجية وراء مفاهيم الابتكار وليس فقط تطبيقاتها العملية ويفضل ذوو المستوى الجامعي الحوار المباشر القائم على تبادل الأفكار مع الإداريين والمناقشات التفاعلية التي التي تتيح لهم طرح الأسئلة والتعبير عن وجهات نظرهم ، لتليها فئة مستوى ثانوي بنسبة **18 %** حيث يميل ذوو هذا المستوى إلى تفضيل الأساليب التوضيحية المباشرة مثل الشرح اللفظي والأمثلة التطبيقية والتوجيه العملي المباشر من قبل الإداريين لتليها فئة الدراسات العليا بنسبة قدرت ب **8 %** حيث تظهر هذه الفئة ميلا قويا للتحليل النقدي وربط المفاهيم المطروحة بالنماذج النظرية والممارسات العملية الحديثة. وفي الأخير فئة مستوى متوسط بنسبة قدرت ب **2 %** حيث تظهر هذه الفئة احتياجا أكبر للتوجيه العملي والتواصل الشخصي الذي يتضمن الشرح المباشر والتدريب أثناء العمل ويميل أفراد هذه الفئة إلى الاعتماد بشكل أكبر على الخبرة المباشرة والنماذج التي يقدمها الإداريون .

أما حسب متغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يميلون إلى الاعتماد بشكل كبير على الاتصال المباشر مع الإداريين لفهم مفاهيم الإبداع والابتكار بنسبة **34 %** حيث يميل أفراد هذه الفئة إلى تقدير التواصل الذي

يجمع بين الجانب العملي والتحليل الإستراتيجي حيث يفضلون الحوارات المباشرة التي تتيح لهم تبادل الأفكار والخبرات بشكل متوازن لتليها فئة المبحوثين الذي تتراوح خبرتهم المهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 10 % حيث تظهر هذه الفئة توجهها أكثر نضجا في تلقي المعلومات وتميل إلى استيعاب الرسائل الإدارية من خلال الحوار المتبادل القائم على الثقة المتراكمة والعلاقات المهنية المستقرة وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 8 % حيث تظهر هذه الفئة اعتمادا كبيرا على الإتصال المباشر مع الإدارة لفهم مفاهيم الإبداع ويعزى ذلك على محدودية الخبرة العملية مما يجعلهم بحاجة أكبر إلى التوجيه والإرشاد المباشر لتفسير الأفكار والمفاهيم الجديدة حيث يفضل أفراد هذه الفئة الأساليب الإتصالية الواضحة والبسيطة مثل الشرح اللفظي والنماذج التطبيقية والتدريب العملي أثناء العمل كما أنهم أكثر تقبلا للأفكار الجديدة لكنهم بحاجة إلى دعم وتحفيز متواصل لبناء ثقتهم الذاتية في طرح الأفكار الإبداعية أو المشاركة في مبادرات الابتكار.

وفي الترتيب الثاني من خلال التدريب، حيث يعد التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة لنقل مفاهيم الإبداع والابتكار إلى الموظفين بشكل منهجي وفعال. حسب متغير الجنس أقرت فئة الإناث بأن التدريب يعد من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توصيل مفاهيم الإبداع والابتكار بنسبة 22 % وقد أبدت المشاركات تقديرا واضحا لأثر التدريب في تطوير فهمهن لأساليب التفكير الإبداعي وتحفيزهم على تبني ممارسات مبتكرة في العمل كما أشارت النتائج أن الإناث يتفاعلن بشكل إيجابي مع البرامج التدريبية عندما تكون مبسطة ، عملية وتوفر بيئة داعمة تسمح لهن بالمشاركة والتفاعل ، في حين فئة الذكور بنسبة 16% أقرروا بأن التدريب هو وسيلة مهمة تعتمد المؤسسة لنقل مفاهيم الإبداع والابتكار وتميل هذه الفئة إلى تفضيل البرامج التدريبية التي تركز على الجوانب العملية والتطبيقية مثل التدريبات التي تسمح لهم بتجربة أدوات وأساليب جديدة بشكل مباشر كما تظهر هذه الفئة اهتماما كبيرا بتحقيق نتائج ملموسة من التدريب مثل تحسين الأداء وحل المشكلات بطرق مبتكرة .

أما حسب متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أصحاب مستوى التعليم الجامعي يميلون إلى الاستفادة بشكل كبير من برامج التدريب التي تقدمها الإدارة لتعزيز مفاهيم الإبداع

والإبتكار بنسبة 20 % حيث يظهر أصحاب هذه الفئة اهتماما بالتدريب الذي يسمح لهم بالمناقشة وتبادل الأفكار مما يساعدهم على تطوير قدراتهم الإبداعية بفعالية أكبر داخل بيئة العمل لتليها فئة مستوى ثانوي بنسبة قدرت ب 14 % حيث أظهرت هذه الفئة تفاعلا جيدا مع التدريب كوسيلة لفهم مفاهيم الإبداع والإبتكار ، يميل أفراد هذه الفئة تفضيل التدريب العملي والمباشر الذي يشرح المفاهيم بطريقة مبسطة ويعتمد على الأمثلة والتطبيقات الواقعية لتليها فئة دراسات عليا ومتوسط بنسبة 2 % حيث تظهر فئة دراسات عليا تقديرا عاليا لأهمية التدريب في تعزيز فهمهم للإبداع والإبتكار خاصة عندما يكون التدريب منظما ، عميقا ، ويعتمد على أساليب علمية حديثة ويفضل أفراد هذه الفئة البرامج التدريبية التي تدمج بين النظريات المتقدمة والتطبيق العملي أما فئة متوسط حيث أظهرت هذه الفئة تقبلا جيدا للتدريب كوسيلة لفهم مفاهيم الإبداع والإبتكار خاصة إذا كان التدريب مبسطا ، عمليا، ويقدم بأسلوب واضح ومباشر ، يفضل أفراد هذه الفئة أساليب التدريب التي تعتمد على الشرح التطبيقي والعروض التوضيحية والتجربة العملية.

أما حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يظهرون تفاعلا جيدا مع التدريب كوسيلة لفهم الإبداع والإبتكار بنسبة 22 % فهم يجمعون بين الخبرة العملية المكتسبة والحاجة إلى تطوير مهاراتهم الإبداعية بشكل منهجي ويفضلون البرامج التدريبية التي تسمح لهم بالمشاركة والتفاعل وتوفر محتوى تطبيقيا يعكس واقع العمل كما أنهم أكثر ميلا إلى مناقشة الأفكار وتبادل الخبرات داخل التدريب لتليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 12 % حيث تظهر هذه الفئة خبرة واسعة في مجال العمل وتفضل التدريب الذي يكون متقدما واستراتيجيا حيث يركز على تطوير القدرات القيادية والمهارات التحليلية المرتبطة بالإبتكار ويميلون إلى التدريب الذي يتيح لهم المشاركة الفعالة في النقاشات وتبادل الأفكار ويرون التدريب كمنصة لتعزيز دورهم القيادي في دفع المبادرات الإبداعية داخل المؤسسة. وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 4 % حيث تعتمد هذه الفئة بشكل كبير على التدريب كوسيلة رئيسية لفهم وتعزيز مهارات الإبداع والإبتكار نظرا لحدثة خبرتهم العملية ويفضلون التدريب الذي يكون مبسطا وواضحا مع التركيز على الجانب العملي والتطبيقي.

وفي آخر ترتيب من خلال دروس على الموقع الإلكتروني للمؤسسة التي تقدمه الإدارة حيث يعد الموقع الإلكتروني للمؤسسة وسيلة حديثة ومرنة لنقل المعلومات والإبداع والابتكار حسب الجدول المتعلق بمتغير الجنس فنلاحظ أن فئة الإناث يظهرون تقبلا جيدا للدروس المقدمة عبر الموقع الإلكتروني بنسبة 6 % خاصة عندما واضحة وتتضمن شرحا مبسطا مع وسائل داعمة مثل الفيديوهات والتمارين التفاعلية، في حين فئة الذكور بنسبة 4 % حيث تميل هذه الفئة إلى التركيز على المحتوى العملي والمباشر داخل هذه الدروس مركزة وسريعة الوصول إلى النقاط الأساسية كما يبدو اهتماما أكبر باستخدام هذه الدروس كمرجع تقني لتطبيق مفاهيم الابتكار بشكل واقعي في بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن فئة الحاصلين على مستوى ثانوي تفاعلا معتدلا مع الدروس المقدمة على الموقع الإلكتروني بنسبة 10 % حيث يفضلون أن يكون المحتوى مبسطا وواضحا خاليا من المصطلحات المعقدة ويعرض بأسلوب سهل الفهم ويستفيدون أكثر من الدروس التي تحتوي على عناصر مرئية مثل الفيديوهات والرسوم التوضيحية.

أما فيما يخص بالجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية أظهروا تفاعلا جيدا مع الدروس الإلكترونية التي تقدمها الإدارة بنسبة 8 % فهم في مرحلة مهنية تجمع بين الخبرة العملية والحاجة إلى تطوير مستمر لذلك يفضلون محتوى تعليمي يكون منظما وواضحا ومتوازنا بين الجانب النظري والتطبيقي لتليها فئة (أقل من 5 إلى سنوات) بنسبة 2 % حيث تعتمد هذه الفئة بشكل كبير على الدروس الإلكترونية كمصدر أساسي للتعلم نظرا لقلة خبرتهم العملية ويفضلون أن تكون الدروس مبسطة وواضحة مدعومة بوسائط مرئية مثل الفيديوهات قصيرة ومنظمة كما أن هذه الفئة تظهر حماسا واستعدادا للتعلم الذاتي .

يتضح من خلال التحليل أن الإدارة تلعب دورا محوريا في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وذلك من خلال قنوات متعددة لنقل المعلومات مثل الإتصال المباشر، التدريب، والدروس الإلكترونية عبر الموقع الرسمي .

الجدول رقم (45): يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بطبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

المتغيرات		نقص الدعم الإداري		نقص التفاعل والتواصل الداخلي		الخوف من الفشل		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	13	26%	2	4%	4	8%	19	38%
	أنثى	21	42%	4	8%	6	12%	19	52%
	المجموع	34	68%	6	12%	10	20%	50	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	13	26%	3	6%	5	10%	21	42%
	جامعي	16	32%	2	4%	4	8%	22	44%
	دراسات عليا	3	6%	1	2%	1	2%	5	10%
	متوسط	2	4%	-	-	-	-	2	4%
	المجموع	34	68%	6	12%	10	20%	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	8%	2	4%	1	2%	7	14%
	من 5 إلى 10 سنوات	23	46%	2	4%	7	14%	32	64%
	أكثر من 10 سنوات	7	14%	2	4%	2	4%	11	22%
	المجموع	34	68%	6	12%	10	20%	50	100%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن غالبية المبحوثين من الإناث يقرون بطبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال نقص الدعم الإداري بنسبة قدرت ب 42% في حين نسبة 26% .

تشير الدراسات حسب الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن الإناث في بيئات العمل قد يشعرون بدرجة أقل من الدعم الإداري بسبب ضعف التقدير من القيادات العليا والتحديات

الجنديرية في التعامل مع المقترحات الإبداعية وقد تواجه هذه الفئة حواجز نفسية وتنظيمية تؤدي إلى تراجع الثقة في التفاعل الإبداعي نتيجة غياب التشجيع والدعم الفعال من الإدارة أما فئة الذكور فغالبا ما يحصلون على فرص أكبر للتعبير عن أفكارهم وتنفيذها بسبب النظرة النمطية المرتبطة بقدرتهم القيادية .

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن فئة الحاصل على تعليم جامعي من أكثر الفئات الذين يقرون بطبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال نقص الدعم الإداري بنسبة قدرت ب 32 % حيث تتميز هذه الفئة بالوعي المعرفي والتحليلي أي يمتلكون قدرة على فهم السياسات التنظيمية وتحليلها ويربطون بين غياب الدعم الإداري وبين ضعف بيئة الإبداع التنظيمي ، يمكننا القول أن فئة الموظفين الجامعيين أكثر حساسية لغياب الدعم الإداري لأنهم يمتلكون الطموح والقدرة لكن يفتقدون البيئة الحاضنة للإبداع ما يجعلهم أكثر عرضة للإحباط عند غياب هذا النوع من الدعم لتليها فئة مستوى ثانوي بنسبة 26 % حيث تميل هذه الفئة إلى الالتزام بالتعليمات وتنفيذ المهام كما هي دون السعي لتغييرها أو تطويرها وفيما يتعلق بنقص الدعم الإداري فإن تأثيره على هذه الفئة قد يختلف في طبيعته على الفئات الأعلى تعليما فقد لا يدرك كعائق مباشر للإبداع بقدر ما يترجم على شكل غياب للتوجيه أو ضعف في التحفيز الوظيفي وفي غياب الدعم ، تميل هذه الفئة إلى الالتزام بالتعليمات الروتينية مما يحد من إنخراطها في ممارسات التفكير الإبداعي أو إقتراح حلول خارج النطاق التقليدي.

لتليها فئة مستوى الدراسات العليا بنسبة 6 % حيث تمتلك أفراد هذه الفئة معرفة متقدمة وتخصصية تجعلهم أكثر قدرة على تحليل المشكلات التنظيمية واقتراح حلول مبتكرة كما غالبا يملكون خلفيات أكاديمية تمكنهم من فهم الأبعاد والعملية للإبداع التنظيمي إدارة التغيير والتغيير واستراتيجيات المستمر لذلك فإن نقص الدعم الإداري يدرك لديهم ليس فقط كمعوق وظيفي بل كخلل في البنية التنظيمية يمنع التطور ويقتل الابتكار وفي الأخير مستوى متوسط بنسبة 4 % .

فيما يتعلق متغير الخبرة المهنية فإن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) يقرون بطبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال نقص الدعم الإداري بنسبة 46 % حيث

اكتسبت هذه الفئة فهما نسبيا لثقافة المؤسسة وتعرف ديناميكيات العمل وتمتلك توازنا بين الطموح والواقعية وتبدأ في البحث عن فرص تأثير أكبر ، "لتليها فئة (أكثر من 10 سنوات) نسبة 14 % حيث تتمتع هذه الفئة بمهارات قوية ومعرفة تنظيمية عميقة ولديها نظرة إستراتيجية وتقيم الأمور من منظور شامل حيث تعتبر نقص الدعم الإداري تهديدا لمكانتها المهنية أو لعدالة التقدير وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 8 % حيث تمتاز هذه الفئة بالحماس والرغبة في إثبات الذات والرغبة في إثبات الذات لديها استعداد لتقديم أفكار جديدة ولكنها تحتاج إلى التوجيه والثقة ، هذه الفئة تحتاج إلى دعم إداري مباشر ومحفز كي تشارك بفعالية .

يتضح من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات (الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية) وطبيعة المعوقات التنظيمية أن نقص الدعم الإداري يعد من أبرز العوامل المؤثرة سلبا على تفعيل الإبداع داخل البيئة .

وفي المرحلة الثانية الخوف من الفشل حيث يعتبر هذا الخوف من أحد المعوقات النفسية والسلوكية التي تحد من قدرة الأفراد على تقديم أفكار جديدة أو التجريب خارج نطاق المؤلف حسب متغير الجنس نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الإناث يقرون بالمعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال الخوف من الفشل بنسبة 12% حيث تمتلك الإناث قدرة عالية على الإبداع لكن تفعيلها يتأثر بشكل كبير بمستوى الخوف من الفشل والذي يرتبط بدوره بطبيعة الدعم النفسي والإداري في المؤسسة ولذلك فإن بناء بيئة تشجع على المبادرة ، تتسامح مع الخطأ ، وتقدر المساهمة النسائية يعد خطوة أساسية لتعزيز الإبداع التنظيمي لدى هذه الفئة ، أما الذكور بنسبة 8 % حيث يظهرون غالبا الذكور جراءة أكبر في طرح أفكار جديدة أو غير تقليدية خاصة في بيئات تدعم المنافسة والابتكار ، رغم أن فئة الذكور تظهر ميولا أعلى لتجاوز الخوف من الفشل مقارنة بالإناث إلا أن هذه لا يعني غياب الأثر.

أما حسب متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن فئة العينة الذين يملكون مستوى ثانوي يؤكدون بوجود معوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال الخوف من الفشل بنسبة قدرت ب 10 % حيث تميل هذه الفئة الاعتماد على التعليمات والتوجيهات المباشرة أكثر من المبادرة الذاتية ، والخوف من الفشل يظهر بشكل واضح نتيجة محدودية الفهم لتداعيات

الأفكار غير التقليدية والقلق من النقد أو المساءلة ، لتليها فئة مستوى جامعي بنسبة 8 % حيث تمتلك هذه الفئة قاعدة معرفية ومهارية تؤهلها لطرح حلول جديدة وتظهر رغبة في إثبات الذات وتحقيق التميز ، الخوف من الفشل موجود لكنه غالبا مرتبط بالرغبة في النجاح ، إذ توفرت بيئة مشجعة تكون هذه الفئة نشطة ومبادرة أما في بيئات غير متسامحة فقد يتراجع أداؤها الإبداعي تدريجيا بسبب الخوف من عدم القبول وفي الأخير فئة الدراسات العليا بنسبة 2 % حيث تتمتع بثقة معرفية ومهنية ولديها وعي نقدي أعمق وإدراك لتداعيات النجاح والفشل على المستويين الشخصي ، وقد يترددون في المبادرة إذ شعروا أن المؤسسة لا تقدر الجهود أو لا تتقبل الخطأ ويفضلون بيئات العمل ذات النضج التنظيمي وثقافة إبداعية حقيقية.

يتفاوت تأثير الخوف من الفشل كمعوق للإبداع التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي ، الفئات الأدنى تعليميا تعاني من الخوف المعرفي والسلوكي بينما الفئات الأعلى تعليميا تواجه خوفا استراتيجيا أو مهنيا يرتبط بثقافة المؤسسة وقدرتها على تقبل الفشل وتقدير الجهود .

أما الجدول الذي يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون أن الخوف من الفشل من معوقات التي تعرقل تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة 14 % حيث تتمتع هذه الفئة بمهارات وخبرة عميقة مع فهم واضح لنقاط القوة والفرص داخل المؤسسة ، يظهر الخوف لدى هذه الفئة بدرجة متفاوتة حسب بيئة العمل وثقافتها وقد يكون دافعا للتخطيط الجيد قبل طرح الأفكار أو حاجزا نفسيا إذا كانت المؤسسة غير متسامحة ، هذه الفئة قابلة للإبداع إذ وجدت دعما وتقديرا وتراجع في ظل الإحساس بعدم الأمان أو المحاسبة القاسية على التجريب. لتليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 4 % حيث تمتلك هذه الفئة فهما واسعا لبيئة العمل وآليات اتخاذ القرار وتميل إلى تحليل الأفكار قبل طرحها بناء على التجربة المتراكمة ولا يظهر الخوف من الفشل بشكل إنفعالي بل يترجم إلى تردد ناتج عن الخوف من زعزعة الصورة المهنية التي بنيت على مدار سنوات ويخشون أن يساء فهم أفكارهم أو أن يحملوا مسؤولية فشل مبادرة ما ويمكننا القول أن هذه الفئة تعد من الفئات القادرة على الإبداع بعمق لكنها تحتاج إلى بيئة تنظيمية تحترم مكانتها ، تتقبل الأفكار الجديدة وتطمئنهم أن الفشل لا يقضي على تاريخهم المهني فكلما زادت درجة التقدير والمرونة المؤسسية زادت قدرتهم على المبادرة وقيادة التغيير

الإبداعي بثقة وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 2% حيث تعد هذه الفئة الأكثر عرضة للخوف من الفشل ما يجعلها أقل ميلا للمبادرة أو المشاركة في العمليات الإبداعية لكنها أيضا الأكثر قابلية للنمو والتحفيز إذ توفرت بيئة آمنة نفسيا تشجع على التعلم من التجربة وتكافئ المحاولات بغض النظر عن نتائجها.

وفي الأخير نقص التفاعل والتوصل الداخلي

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن المبحوثين من الإناث يقرون أن نقص التفاعل والتواصل من المعوقات التي تعرقل تفعيل الإبداع التنظيمي بنسبة 8% و4% لدى الذكور.

تشير نتائج الدراسة إلى أن كلا الجنسين من المبحوثين يقرون بأن نقص التفاعل والتواصل الداخلي يعد من أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل الإبداع التنظيمي وقد برزت هذه القناعة لدى الذكور والإناث على حد سواء وإن اختلفت دوافع التأثير بها فالذكور غالبا ما ينظرون إلى ضعف التواصل بوصفه عائقا أمام وضوح الرؤية التنظيمية وتكامل الأدوار ما يؤدي إلى انخفاض التنسيق ويضعف الثقة في تنفيذ الأفكار الإبداعية أما الإناث فقد أبدین حساسية أكبر تجاه غياب التفاعل نظرا لإرتباطه لديهن بالإحساس بالانتماء والدعم المعنوي وهما عاملان جوهريان لتحفيز المبادرة والإبداع .

ويمكن القول إن نقص التواصل الداخلي يقلل من فرص التلاقي الفكري وتبادل الآراء ويخلق بيئة عمل منعزلة أو تنافسية غير صحية ما ينعكس سلبا على نمو المبادرات الإبداعية لدى مختلف الفئات.

تظهر نتائج الدراسة أن المبحوثين على اختلاف مستوياتهم التعليمية يجمعون على أن نقص التفاعل والتواصل الداخلي يعد من المعوقات الجوهرية التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي حيث يؤكد ذلك فئة المبحوثين الذين يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة 6% حيث تعد هذه الفئة الأكثر تأثرا بضعف التفاعل الداخلي نظرا لإعتمادها الكبير على التوجيه والتواصل لفهم الأدوار وتحقيق الشعور بالثقة ولذلك فإن تعزيز قنوات الحوار والدمج المهني يمثل ضرورة أساسية لتحفيز الإبداع داخل هذه الفئة وتفادي الشعور بالعزلة أو التهميش لتليها فئة مستوى جامعي بنسبة 4% حيث تمثل هذه الفئة عنصرا مهما في تعزيز الإبداع التنظيمي

نظرا لما تمتلكه من تأهيل ومعرفة إلا أن ضعف التفاعل الداخلي يفقدها الحافز والقدرة على توظيف أفكارها بالشكل الأمثل لذلك فإن دعم هذه الفئة بالتواصل الفعال والدمج في النقاشات التنظيمية هو مفتاح للاستفادة من طاقتها الإبداعية وتحويلها إلى مبادرات وقعية. وفي الأخير فئة الدراسات العليا بنسبة 2% حيث تمثل هذه الفئة طاقة فكرية عالية في المؤسسة لكنها تحتاج إلى تفاعل تنظيمي يليق بمستواها يفتح أمامها المجال للمشاركة والتأثير فكلما زادت حواجز التواصل الداخلي كلما تضاعلت فرص توظيف إمكاناتهم في الإبداع التنظيمي مما يجعل من تحسين التفاعل المؤسسي شرطا محوريا لاستثمار هذه الفئة.

يعد التفاعل والتواصل الداخلي من العناصر الجوهرية التي تسهم في بناء مناخ تنظيمي محفز على الإبداع حيث يمثل وسيلة لتبادل المعرفة وتوحيد الجهود وتوليد الأفكار بشكل تشاركي وقد كشفت نتائج الدراسة أن متغير الخبرة المهنية يلعب دورا بارزا في تحديد مدى تأثر الأفراد بضعف التواصل الداخلي داخلي داخل المؤسسة حيث تقرر أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم المهنية (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) أكدت ذلك بنسبة متساوية قدرت ب 4 % فبالنسبة لفئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يمثل التفاعل الداخلي محورا أساسيا لفهم بيئة العمل واكتساب الثقة إن ضعف التواصل في هذه المرحلة المبكرة من المسار المهني يؤدي إلى الشعور بالعزلة والغموض ويقلل من جرأتهم على الانخراط في العملية الإبداعية ، أما بالنسبة لفئة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات فإن التفاعل المؤسسي المنتظم يعد شرطا مهما للحفاظ على دافع المشاركة وتطوير الأفكار حيث يؤدي غيابه إلى فتور الحماس وتراجع الرغبة في تقديم المبادرات ، أما الفئة الأكثر خبرة أي من تجاوزت خبرتهم 10 سنوات فتتوقع بيئة تواصل أكثر نضجا واحترافية تسمح لها بالتأثير والمساهمة الإستراتيجية غير أن نقص التفاعل قد يولد لديهم شعورا بالتهميش ويضعف من استثمار خبراتهم في دعم الإبداع التنظيمي.

وبناء على ذلك يتضح أن نقص التفاعل والتواصل الداخلي يعد معوقا مشتركا يعطل تفعيل الإبداع التنظيمي لدى جميع فئات الخبرة لكنه يتجلى بأشكال مختلفة تبعا لطبيعة المرحلة المهني .

5- عرض المقابلة والتعليق عليها

مقابلة مع السيد: "بلعباس حميد"، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي و.

1س: ما مفهومكم للاتصال الداخلي على مستوى مؤسستكم؟

ج1: هو عملية تبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين او العملاء عادة ما يتم توجيه الاتصالات الداخلية الى الافراد داخل المنظمة.

2س: ما هو طابع الاتصال الداخلي السائد على مستوى مؤسستكم؟

ج2: يسود في مؤسستنا الطابع الرسمي والغير رسمي فهو يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية ويعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

3س: فيما تتمثل خصائص الاتصال الداخلي على مستوى مؤسستكم؟

ج3: من بين الخصائص التي تسود في مؤسستنا هي التفاعل المباشر والوضوح والتوقيت المناسب والاستجابة الفعالة هذه الخصائص تساهم في تعزيز التواصل الفعال بين الافراد و الفرق داخل المؤسسة و تؤدي كذلك الى تحسين الكفاءة و الفعالية في العمل.

4س: فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة على مستوى مؤسستكم؟

ج4: تتنوع وسائل الاتصال الداخلي في المنظمات لتشمل البريد الالكتروني والاجتماعات الدورية والنشرات الاخبارية الداخلية وشبكات التواصل الاجتماعية والمواقع الالكترونية الداخلية.

5س: فيما تتمثل أشكال الاتصال الداخلي؟

ج5: أشكال الاتصال الداخلي التي تسود في مؤسستنا تتمثل في الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي والإلكتروني حيث تساهم هذه الأشكال المجتمعة في تحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسة مما يعزز من الإنتاجية ويقلل من سوء الفهم .

6س: ما مفهومكم للاتصال الداخلي على مستوى مؤسستكم؟

ج6: يعتبر الابداع التنظيمي تلك القدرة على ابتكار وإبداع أفكار جديدة بشكل يعزز من (1)

1-مقابلة مع السيد: "بلعباس حميد"، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ، بتاريخ: 28 ماي 2024، الساعة: 10:00، مقر المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

كفاءة وتنافسية المؤسسة، حيث يعتبر هذا النوع من الابداع عنصرا أساسيا في التكيف مع التغيرات

س7: كيف تقوم مؤسستكم على تشجيع موظفيها على الابداع التنظيمي؟

ج7: تعمل مؤسستنا على تشجيع الموظفين من خلال اعطائهم المجال والحيز للتعبير عن أفكارهم و آراءهم بكل حرية وديموقراطية مما يؤدي الى احساسهم باهميتهم وقمة أفكارهم.

س8: ماهي العوامل التي تساهم في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسستكم؟

ج8: تتمثل هذه العوامل في التحفيزات المالية والمعنوية التي تتجسد في توفير ظروف العمل الجيدة والأجر الجيد وكذا العمل على الإشادة به وتقدير جهودهم والإنصات لمختلف إنشغالاتهم والعمل على حلها.

س9: فيما تتمثل المهارات الإبداعية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين على مستوى مؤسستكم؟

ج9: تتمثل المهارات الإبداعية في التحليل والتفكير النقدي، المرونة الذهنية، حل المشكلات بطرق حديثة، إتخاذ المبادرة، والعمل الجماعي والتشاركي.

س10: هل تقوم مؤسستكم على تشجيع الموظفين في تقديم آراء ومقترحات إبداعية؟

ج10: نعم تقوم مؤسستنا على تشجيع الموظفين في تقديم آراء ومقترحات إبداعية وذلك من خلال الاجتماعات وصندوق الاقتراحات التي تجعل الموظفين يقدمون مبادرات نوعية وجديدة تساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

س11: ماهي استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعتمدون عليها والمساهمة في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسستكم؟

ج11: تتمثل هذه الإستراتيجيات في بناء أسس التفاهم والتنسيق وتجنب مختلف الصراعات التنظيمية اضافة الى تحقيق الاجماع التوافقي رغم إختلاف الآراء والأفكار ووجهات النظر كما تشمل أيضا التركيز على روح الجماعة بدلا من الفردانية والأناية.⁽¹⁾

¹-نفس المرجع

س12: هل يخضع الموظفون على مستوى مؤسساتهم لدورات تدريبية وتكوينية لإكتساب مهارات الإتصال الداخلي بهدف تشجيعهم على الإبداع التنظيمي؟

ج12: نعم يخضع موظفينا لدورات تدريبية سواءا كانت بصفة يومية او أسبوعية او سنوية سواء داخل هذه المؤسسة من طرف افراد يتمتعون بقدرات ومهارات تنظيمية عالية تهدف الى تزويد الموظفين بمختلف الأسس والمعلومات والخبرات التنظيمية او تتم هذه الدورات خارج هذه المؤسسة سواء وطنية او دولية مما يتيح للموظفين اكتساب الحنكة والتمرس والنضج التنظيمي الذي يتيح لها تقديم الأداء الوظيفي.

س13: كيف تساهم وسائل وتقنيات الاتصال التي تعتمدون عليها بمؤسساتكم في تشجيع المناخ الإبداعي؟

ج13: تعمل وسائل الاتصال الداخلي بمختلف اشكالها المسموعة والمكتوبة والشفوية والتكنولوجية من خلال سرعة تدفق المعلومات والبيانات وفق أسلوب مرن وواضح يهدف الى تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين والإدارة العليا اضافة الى ان هذه المعلومات يجب أن تكون ذات الكمية والنوعية المناسبة مما يؤدي في الأخير الى تفعيل الابداع التنظيمي.

س14: كيف تعمل الإدارة على نقل المعلومات والبيانات الى الموظفين والعمال لتفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟

ج14: تقوم الإدارة بنقل المعلومات بين الموظفين من خلال تجسيد العدالة والمساواة التزود بالمعلومات إضافة إلى تركيزها على روح الجماعة والتشاركية من دون تهميش او إقصاء طرف على طرف اخر كما ان هذه المعلومات عند نقها الى العمال ان تراعي المستويات النفسية والعقلية مما يسهل عليهم فهمها واستيعابها وتؤدي في الأخير الى تحقيق التنسيق المشترك مما يضمن تجسيد الابداع التنظيمي وفق أسس صحيحة وسليمة

س15: ما هي معوقات الاتصال الداخلي المؤثرة على تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟

ج15: تتمثل معوقات الاتصال الداخلي في تأخر وصول بعض المعلومات في وقتها (1)

¹-نفس المرجع

المناسب إضافة الى عدم وجود تنسيق وتفاهم بين الموظفين والإدارة العليا نتيجة حدوث صراعات تنظيمية التي تنشأ نتيجة عدم الالتزام بروح الفريق الواحد كما تتضمن أيضا إتباع الأسلوب الإداري البيروقراطي والمشدد، الذي يعمل على تشويه مسار المعلومات كما تشمل أيضا الاختلافات الثقافية او اللغوية، التي تعيق مستوى فهم وإدراك وإستيعاب الموظفين لمختلف المضامين نتيجة اختلاف أسس التنشئة الاجتماعية. (1)

• التعليق على المقابلة

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها مع السيد: "**بلعباس حميد**"، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي أكد لنا أن الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، يتمثل في تبادل مختلف المعلومات والبيانات بين جميع المستويات الإدارية من أطباء وممرضين ورؤساء المصالح الطبية، مما يساهم في تحقيق التعاون والتنسيق بينهم في تقديم الخدمات الصحية الموجهة للمرضى، حيث يسود الإتصال الرسمي الذي يتم وفق إجراءات ونصوص قانونية وتنظيمية منظمة وصارمة، توضح كيفية تدفق المعلومات والبيانات بين مختلف المصالح الإدارية إضافة إلى الإتصال الغير الرسمي، الذي يهدف إلى تبادل وجهات النظر بين الموظفين الإداريين الذي يساهم في تخفيف من حدة الصراعات والضغوطات الوظيفية والشعور بمستوى عال من الرضا الوظيفي.

حيث ذكر لنا أن الإتصال الداخلي بهذه المؤسسة الصحية يتسم بالوضوح والشفافية والتفاعل المواجهي أي وجها لوجه، مما يعزز من تحقيق التعاون وتبادل وجهات النظر المختلفة وتحسين مستوى الكفاءة الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الصحية في تقديم خدمات نوعية للمرضى، كما أن هذا الإتصال تتمثل وسائله في البريد الإلكتروني أي الوسائل الرقمية، التي تضمن توفير الوقت والجهد، خصوصا أثناء إتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى الإجتماعات ، سواء كانت دورية أو إستثنائية، وشبكات التواصل الاجتماعي والموقع الرسمي للمؤسسة، مما يضمن تزويد الإدارة بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، التي تساهم

¹-نفس المرجع

في تحسين وضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، حيث تتوفر وسائل الإتصال الكتابي والشفوي من خلال الندوات والنشرية التي تعد حجية قانونية ووسيلة للإثبات في حالة الرجوع إليها ، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد التفاهم والتعاون بين مختلف الموظفين وتقليل التشويش وسوء الفهم لها ، فمن خلال الإتصال، يتجسد الإبداع التنظيمي، الذي يقوم أساسا على إستحداث وطرح أفكار جديدة ومناسبة وعصرية، تساهم في تغيير وتعديل مختلف الأساليب والممارسات التنظيمية والتكيف مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة الصحية

إذ تعمل هذه المؤسسة الصحية على توفير قنوات التواصل والنقاش بين الموظفين، من خلال إعطائهم المجال والحيز للتعبير عن أفكارهم وآراءهم بكل حرية وديموقراطية مما يؤدي الى إحساسهم بأهميتهم وقمة أفكارهم وتحقيق الرضا والشعور بالمكانة العالية بهذه المؤسسة.

ومن أجل تجسيد الإبداع الفعال، تعمل هذه المؤسسة الصحية على توفير الحوافز المعنوية والمادية للموظفين، من أجل تقديم مقترحات وأفكار جيدة تساهم في تغيير وتعديل مختلف الأساليب والأنماط التنظيمية السائدة على مستوى هذه المؤسسة،

حيث تعمل هذه المؤسسة على إكساب موظفيها مختلف المهارات الإبداعية في التحليل والتفسير والتفكير النقدي، المبني على مؤشرات كمية ونوعية، بعيدا عن الحدس والتخمين والتسرع إضافة إلى القوة الذهنية والحيوية والنشاط والصبر والتحمل، حل المشكلات بطرق حديثة، إتخاذ المبادرة، والعمل الجماعي والتشاركي، من دون توتر أو تعصب.

كما تقوم هذه المؤسسة الصحية على تشجيع الموظفين في تقديم آراء ومقترحات إبداعية وذلك من خلال الاجتماعات وصندوق الاقتراحات، من دون خوف أو تردد وفي إطار من الديمقراطية التشاركية، يقوم هذا الإتصال على إستراتيجيات وأسس التي تهدف إلى بناء أسس التفاهم والتنسيق إضافة الى تحقيق الإجماع التوافقي رغم إختلاف الآراء كما يخضع الموظفين لدورات تدريبية سواء كانت بصفة يومية أو أسبوعية أو سنوية سواء داخل هذه المؤسسة من طرف أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تنظيمية عالية تهدف الى تزويد الموظفين بمختلف الأسس والمعلومات والخبرات التنظيمية، التي تساهم في تكريس الفعالية

التنظيمية الجيدة على مستوى هذه المؤسسة الصحية، كما تساهم وسائل الاتصال الداخلي بمختلف أشكالها من خلال سرعة تدفق المعلومات والبيانات وفق أسلوب مرن وواضح يهدف الى تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين والإدارة وتجنب مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية التي تؤثر على ضمان السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، كما تقوم الإدارة العليا بنقل المعلومات بين الموظفين من خلال تجسيد العدالة والمساواة والتزود بمختلف المعلومات إضافة الى تركيزها على روح الجماعة والتشاركية من دون تهميش أو إقصاء طرف على طرف آخر مما يسهل عليهم فهمها واستيعابها وتؤدي في الأخير الى تحقيق التنسيق المشترك مما يضمن تجسيد الإبداع التنظيمي وفق أسس صحيحة وسليمة

وفي الأخير أكد على أن معوقات الاتصال الداخلي تتمثل في تأخر وصول بعض المعلومات في وقتها المناسب إضافة الى عدم وجود تنسيق وتفاهم بين الموظفين والإدارة العليا نتيجة تضارب وتعدد المصالح الشخصية والضيقة، مما يؤثر على روح الفريق، وفي حصول إختلالات في أداء المهام والوظائف، كما يتمثل في سوء فهم المعلومات، نتيجة عدم وضوحها وتشويهاها مما يؤثر على في إستيعابهم لها، مما يؤدي إلى التأثير السلبي في أداء وظائفهم الموجهة للمرضى.

6- عرض نتائج الدراسة

1- عرض النتائج الجزئية للدراسة

1- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين على أن الإتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والبيانات بنسبة 54%، إذ يتمثل في تركيز على دوره كوسيلة لتبادل التعليمات، المعلومات الطبية والتنبيهات الإدارية بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة وتركز على الجانب العملي للإتصال وتراه كأداة ضرورية لتسيير العمل اليومي حيث تتميز هذه الفئة بالتركيز على الدقة والسرعة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

2- يؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن نوع الإتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو يتمثل في الإتصال الرسمي بنسبة تمثل 76% الذي يخضع لقواعد وإجراءات تنظيمية، تنظم السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، من دون خلل أو صعوبات أو عراقيل

3- أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن التبادل والتواصل يعد من أهم الخصائص المميزة للإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة بنسبة 48%، وهذا من خلال تبادل المعلومات والآراء والأفكار في إطار قنوات إتصالية محددة وفعالة، تضمن تحقيق التفاهم والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية تضمن تقديم الرعاية المناسبة للمرضى بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

4- أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الإتصال الإلكتروني هو الإتصال المعتمد من طرف القادة الإداريين داخل المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 48% حيث يضمن التدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات بشكل جيد بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت وضمان تحقيق الفعالية التنظيمية المناسبة

5- يؤكد 44% من الأفراد المبحوثين على أن التكيف مع التغيرات، يعد من أهم مبادئ الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وهذا

من خلال مواكبة مختلف تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتم بالتغير والمرونة مما يتوجب على هذه المؤسسة الصحية ضرورة تعديل وتغيير تقنياتها وأساليبها الإتصالية

6- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون 70% على أن الإتصال الأفقي يعد من أهم مستويات الإتصال الداخلي الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك من خلال تبادل المعلومات بين نفس المستويات الإدارية والتنظيمية

7- أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على إنعكاس الإتصال الداخلي على قيم المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بشكل متوسط بنسبة تمثل 66%، وهذا نتيجة وجود معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية، ولكن يحتاج إلى تحسين بين مختلف فعاليات هذه المؤسسة، من أجل ضمان إنعكاسه على قيم تصورات ومبادئ هذه المؤسسة الصحية.

8- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الرسائل النصية والبريد الإلكتروني، تعдан من أهم قنوات الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بنسبة متساوية تقدر بـ 32%، حيث تساهمان في تبادل المعلومات بين الموظفين والأطباء والمرضى من أجل تقديم خدمات صحية نوعية للمرضى

9- أغلبية الكبيرة للمبحوثين يؤكدون بأن المعوقات التي تواجه الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، تتمثل في المعوقات الإجتماعية بنسبة تمثل 56%، تتمثل في نقص التنسيق والتعاون والتميز بين الموظفين، مما يؤثر سلبا في تقديم خدمات صحية مناسبة للمرضى

10- أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن مفهوم الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، يتمثل في الإبداع والإبتكار أساليب إدارية وتنظيمية ومهام حديثة، من أجل ضمان الرعاية الصحية للمرضى

11- أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون تشجيع المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، على الإبداع التنظيمي بنسبة تقدر 68%، حيث يدل هذا على الطابع الديمقراطي والمتفتح الذي تتسم به هذه المؤسسة، في تبادل وجهات النظر والآراء بين الموظفين، من أجل تقديم الرعاية الجيدة للمرضى

- 12-** أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، متوسط، بنسبة تمثل 76%، مما يتوجب ضرورة حرص الإدارة على توفير مختلف الإمكانيات البشرية والمالية والمادية بهدف تحسينه والذي يكون لفائدة وصالح المرضى في توفير الخدمات الصحية لهم
- 13-** أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون تشجيع المشاريع الإبداعية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 54%، وهذا من أجل تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، حتى تنال قبولهم وإستحسانهم
- 14-** أغلبية الافراد المبحوثين، يجمعون على أن الدعم الإداري، يعد من أهم العوامل المشجعة على الإبداع التنظيمي بنسبة تمثل 64%، من خلال توفير بيئة إدارية داعمة يحفز الموظفين على طرح أفكار جديدة ويسهل تنفيذ المبادرات التطويرية من خلال توفير الموارد وتقدير الجهود،
- 15-** يؤكد أكثر من الأفراد المبحوثين إعتقاد المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بولاية تيزي وزو على أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل بنسبة تمثل 76% من خلال توفير حوافز مادية مثل الأجر المرتفع والعلاوات وحوافز معنوية للموظفين، تتمثل في المدح والتشجيع، التي تهدف إلى جعل هذه المؤسسة ذات بيئة إبداعية في تقديم الخدمات الصحية للمرضى
- 16-** أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون أخذ مقترحات الإداريين المتعلقة بتطوير سير العمل أو تحسين جودة الخدمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66%، أحيانا وهذا تبعا لظروف ومواقف العمل ومستجداته مما يتوجب على هذه المؤسسة الصحية ضرورة أخذ مقترحات الإداريين بعين الإعتبار أو على الأقل العمل على تعديلها وفق طابع تعاوني تشاركي
- 17-** يؤكد أكثر من 40% من الأفراد المبحوثين على أن التكيف يعد من أهم المهارات الإبداعية التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة في إنجاز العمل داخل الإدارة التابعة المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال المرونة والحيوية والقدرة على التكيف مع مختلف المستجدات الطارئة والحاصلة سواء داخليا أو خارجيا

- 18-** أغلبية الأفراد المبحوثين تشجع الإداريون على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم حلول مبتكرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة 80%، وهذا يعكس التنظيم والجدية والإلتزام وخلق روح الفريق الواحد المطبق لدى هذه المؤسسة الصحية من أجل ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية
- 19-** أغلبية أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن من أهم إستراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، تتمثل في التقارير الإدارية، بنسبة تمثل 54%، التي توضح وتبين ظروف سير مختلف المهام والوظائف من دون خلل، مما يساهم في تحسين الخدمات الصحية الموجهة للمرضى
- 20-** أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكار الموظفين الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 80%، من خلال وجود قنوات إتصالية متنوعة، من أجل تحقيق التفاهم والتنسيق الجيد
- 21-** أغلبية أفراد عينة الدراسة، يجمعون على أن أهم الفعاليات الداخلية المنظمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، التي تشجع على الإبداع التنظيمي تتمثل في الندوات، بنسبة تمثل 60%، حيث تتيح تبادل المعلومات والبيانات من خلال طرح الأسئلة، مما يضمن تحسين مستوى أداء الموظفين من خلال المعلومات المكتسبة
- 22-** أغلبية الأفراد المبحوثين، ينفون تخصيص وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 78%، مما يتوجب ضرورة مناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة، الذي يعد خطوة إستراتيجية مهمة تساهم في تطوير منظومة العمل الصحي ورفع كفاءتها
- 23-** أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن دور إستراتيجيات الاتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، تتمثل في تشجيع الأفكار الجديدة بنسبة تمثل 50%، وعدم تهميشها أو إقصائها، وهذا من خلال الإصغاء الجيد لها مما يضمن تكوين منظومة صحية إبداعية جيدة

24- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن جمع المعلومات تعد من أهم طرق التخطيط للإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 52%، وتتم هذه العملية عبر مجموعة من الطرق المنهجية لضمان فهم دقيق لواقع الإتصال واحتياجات العاملين وبعد تحليل نتائج جمع المعلومات يتم تحديد أهداف الإتصال الداخلي بشكل واضح ومحدد

25- أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن كيفية مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في تحسين الإبداع التنظيمي، تتمثل في زيادة الكفاءة وتقدر نسبتها بـ 52%، من خلال دعم روح العمل الجماعي، وفق أسس الإحترام والتقدير والتضامن، مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية جيدة للمرضى

26- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تلقي المعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، حول كيفية الإبداع والابتكار في طرق أعمالهم تكون من خلال الدورات التدريبية بنسبة تقدر بـ 52%، التي تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، سواء كانت هذه الدورات شهرية أو سنوية أو أسبوعية

27- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي تتمثل في نقص الدعم الإداري على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، والتي كانت نسبتها 68%، وهذا يتعلق بعدم وجود تعاون وتنسيق من الإدارة العليا من خلال توفير الإمكانيات المادية والمالية المناسبة

28- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تحفيز الإبداع يعد من أهم مظاهر تشجيع المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على الإبداع التنظيمي، بنسبة تمثل 58.82%، ويكون من خلال توفير الظروف المادية والمعنوية من راتب جيد وعلاوات مالية وترقية، وثناء وإشادة ومدح وتوجيه ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية والسلوكية، من أجل دفع الموظفين الإداريين للإبداع التنظيمي

29- أغلبية الافراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإجماع يعد من أهم مظاهر مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع الأفكار الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 62.5%، وهذا من خلال تحقيق الراي التوافقي التشاركي

التشاورى، عن طريق أخذ مختلف الآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين بعين الاعتبار دون تهميشها أو تجاهلها، مما يضمن شعورهم بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وتقديم الأداء الجيد

30- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن مناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، تتم بشكل شهري، بنسبة تمثل 72.72٪، أي بعد مرور شهر، مما يسمح بالتعرف على مختلف مواطن القوة والخلل والضعف في المهام والأدوار والموارد البشرية من أجل مناقشة المقترحات الجديدة الرامية إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة الصحية

31- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 58٪ مما يسمح بتبادل وجهات النظر والآراء والمقترحات بين الموظفين والإدارة العليا لهذه المؤسسة في إطار مناخ تنظيمي حر ونزيه من أجل تجسيد الإبداع التنظيمي

32- أغلبية المبحوثين من الإناث يقرون بأن التقارير الإدارية من إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بنسب قدرت بـ 34٪ للإناث في حين نسبة الذكور 20٪، إذ أن التقارير تعد من أبرز إستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تسهم في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

33- أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 40 سنة) يؤكدون مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكارهم الجديدة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بنسبة 26٪، حيث تظهر هذه الفئة استجابة إيجابية ملحوظة تجاه الإتصال الداخلي الفعال، حيث يساهم هذا الإتصال في تعزيز الجدية والانفتاح على الأفكار الجديدة ويتسمون بالنضج المهني، الحيوية، الطموح

34- أغلبية الأفراد المبحوثين، الذي يملكون مستوى جامعي يؤكدون تخصيص المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة بنسبة 14٪، حيث تتسم هذه الفئة بسمات مميزة تشمل مستوى أعلى من الوعي والانخراط

الفعال في بيئة العمل إضافة إلى تقديرهم لأهمية الابتكار والمشاركة في اتخاذ كما تعكس هذه النتيجة تطلعهم نحو تحسين جودة الخدمات الصحية

35- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الفعالية، تعد من أهم طرق مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 68.96%، وهذا من خلال تحقيق الكفاءة التنظيمية العالية، من خلال تحسين وتطوير مستوى الخدمات الصحية والمهام والأدوار، من خلال التفاعل والتواصل بيم الموظفين الإداريين والإدارة العليا لهذه المؤسسة الصحية،

36- أغلبية الأفراد المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يدركون دور الإتصال الداخلي في تحقيق الشفافية وتحفيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 22%، حيث اعتبروا الإتصال وسية لتلقي التوجيهات والتعليمات الواضحة أكثر من كونه أداة تواصل تفاعلي يعزز الإبداع

37- أغلبية الأفراد المبحوثون من فئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون أهمية تخطيط الإتصال الداخلي كأداة فعالة لتحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال تحديد الأهداف بنسبة تقدر 14%، حيث تمتلك مزيجا من الخبرة العملية المكتسبة والطموح المهني المستمر مما يجعلهم أكثر قابلية للتفاعل مع الأهداف بوعي تنظيمي أكبر

38- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين من فئة المستوى التعليمي الجامعي مساهمة وسائل الإتصال في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال زيادة الكفاءة بنسبة 26%، حيث تمتلك هذه الفئة معرفة نظرية وتطبيقية وكذلك قدرة على تحليل المعلومات وتوظيفها لتحسين الأداء واتخاذ قرارات فعالة وتتفاعل بمرونة مع وسائل الإتصال الرقمية والتقارير المكتوبة والتفاعلية

39- أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون مساهمة الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة قدرت بـ 34%، حيث تمثل هذه الفئة شريحة مهمة داخل المؤسسة إذ

غالبا ما يكونون في مرحلة الانتقال من الوظائف التنفيذية إلى الأدوار الإشرافية والتنسيقية ولديهم خبرة عملية جيدة تتيح لهم فهم العمليات التنظيمية والتحديات اليومية

40- أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث يقرون بطبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال نقص الدعم الإداري بنسبة قدرت بـ 42% يشعرون بدرجة أقل من الدعم الإداري بسبب ضعف التقدير من القيادات العليا والتحديات الجندرية في التعامل مع المقترحات الإبداعية وقد تواجه هذه الفئة حواجز نفسية وتنظيمية تؤدي إلى تراجع الثقة في التفاعل الإبداعي نتيجة غياب التشجيع والدعم الفعال من الإدارة

2- نتائج الدراسة العامة

تتمثل النتائج العامة للدراسة فيما يلي:

- 1-** تساهم الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من خلال إستراتيجيات تبادل المعلومات والحقائق بين الموظفين والإدارة بكل شفافية ووضوح حرية، وبناء الإجماع العام والتوافق المشترك حول مختلف المهام والسياسات والخطط، وتحقيق التعاون والتنسيق المشترك بين الموظفين والعمال في إستحداث أفكار ومبادرات تنظيمية فعلية ومنطقية إضافة إلى تعزيز الفكر الإبداعي والإستراتيجي لدى الموظفين، مما يضمن تطوير وتحسين مختلف الأوضاع والظروف التنظيمية، وفق الإدارة بالمشاركة، مما يعزز مبدأ الإنتماء والولاء التنظيمي
- 2-** تساهم أشكال الإتصال الداخلي السائدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي، فمن خلال الإتصال النازل، يساهم في تقديم معلومات وبيانات للموظفين من طرف مسؤولي هذه المؤسسة الصحية بهدف تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال التكيف والمرونة مع مختلف ظروف العمل إيجاد حلول لمختلف المعوقات التنظيمية، والإتصال الصاعد يكون من خلال تزويد الإدارة بالتقارير وعروض الحال حول ظروف سير العمل والمهام، مما يحقق التنسيق والتفاهم في إطار تنظيمي شفاف متفتح كما أن الإتصال الأفقي بين نفس المستويات الإدارية ، يعمل على تجسيد التفاهم والإنسجام

والتشاور من أجل تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات بناءة تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتكون النتيجة بناء نسق تنظيمي تعاوني

3- تؤثر وسائل الإتصال الداخلي السائدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي، ويشترط أن تكون فعالة سواء كانت نشرات والتقارير أو مذكرات مثل الاجتماعات أو الهاتف أو الندوات عن طريق نشر مختلف المعلومات والبيانات التي تتسم بالصحة وسهولة الفهم والإستيعاب وعدم التعقيد أو سوء الفهم بين مختلف المستويات الإدارية، مما يساهم في تحفيز الموظفين على تبادل المعلومات والآراء من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي

4- تدعم أساليب الإتصال الداخلي المتبعة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي في تحقيق التعاون والتفاعل بين الموظفين في إطار الجماعة التنظيمية وفق أسس الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة وفي تحفيز النواحي النفسية والتنظيمية من خلال الشعور بالرضا العالي والأمن والإستقرار الوظيفي، وتجنب الصراعات والمشاكل التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد بيئة تفاعلية إبداعية تضمن السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة

5- يساهم التنسيق والتفاهم بين موظفي وعمال المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي، من خلال التحلي بقيم الإحترام والمساواة والتعاون والجدية في إطار روح الفريق الواحد، ومراعاة النواحي النفسية والعلمية والاجتماعية للموظفين والعمال، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة توفير الحوافز المادية والمعنوية، التي تجعلهم نشطين وفعالين في تقديم الآراء الرامية إلى تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي، من خلال ثقافة الإبداع التنظيمي وتحسين مستوى خبراتهم ومهاراتهم الإدارية والتنظيمية والعلمية

6- تساهم مهارات وتقنيات القائم بالإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي، الذي يكون من خلال الحيوية النشاط والقدرة على مواكبة مختلف التغيرات والمشاكل التنظيمية خصوصا في أثناء الأزمات وحسن التواصل والتفاعل من خلال مهارات الحديث والإنصات والإقناع والإعلام والقدرة على

التحليل والتفسير المنطقي، والتحلي بروح المسؤولية، وهذا يؤدي إلى طرح أفكار مقترحات بناء وصائبة، تجعل الموظفين أعضاء مشاركين وفعالين بدلا من أن يكونوا أعضاء منفذين فقط، وهذا ما يضمن تحقيق الجودة التنظيمية العالية من خلال الأفكار الإبداعية

7- تؤثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة المستخدمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي، وهذا يكون من خلال التدفق السريع لمختلف المعلومات والبيانات بشكل سريع بين مختلف المصالح الإدارية، مما يوفر الوقت والجهد في تطوير وتحسين الظروف التنظيمية، خاصة اثناء الازمات، التي تتطلب المشاركة الفعالة والهادفة لدى الموظفين والعمال في إتخاذ القرارات الإدارية، التي تنعكس بشكل إيجابي في تجسيد إدارة التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الصحية

8- تساعد عملية دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في الموارد المالية والمادية والبشرية، مما يضمن صياغة وإعداد الخطط والسياسات الإستراتيجية، التي تكون من خلال طرح أفكار ومقترحات من طرف العمال والموظفين ملائمة ومناسبة من أجل إستدراك وتعزيز مواطن القوة والإختلال مما يسمح بضمان إستقرار إستمرارية هذه المؤسسة وقدرتها على مواجهة مختلف التحديات والمشاكل التنظيمية.

9- يساهم النمط القيادي الإداري السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي، إذا كان النمط القيادي الإداري ديمقراطيا مبني على تبادل وطرح الأفكار ووجهات النظر بين الموظفين والعمال، مما يساهم في إحداث التغيير التنظيمي من خلال الأفكار المبدعة، وفي حالة العكس أي سيادة النمط القيادي الإداري المتسلط الديكتاتوري، فإنه يقتل كل فكرة أو مبادرة مبدعة من طرف الموظفين، مما يؤثر على سير المهام والوظائف بشكل حسن، ويؤدي ذلك إلى نقص الرضا والالتزام الوظيفي لدى الموظفين، إذ أن القائد الناجح من يصنع موظفين قادرين على صناعة الأفكار المبدعة الجديدة الهادفة إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الصحية

10- يؤثر استخدام الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، في بناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين المشجعة على الإبداع التنظيمي وهذا يكون من خلال تبادل الإدراكات والتصورات والأحاسيس في إطار جو من الإحترام والثقة والتعاون والألفة، بعيدا عن التمييز وتجسيد الاتفاق العام والرأي الجامع التوافقي والبعد عن الخلافات والمشاكل، مما يضمن تدفق مرن للمعلومات والبيانات بين الموظفين خصوصا في الإطار غير الرسمي، وهذا ما يضمن إرساء فلسفة إدارية حديثة تقوم على التغيير والتحسين بدلا من المحافظة على الأوضاع التنظيمية التقليدية النمطية من أساليب وأنماط روتينية، التي لا تقدم أية إضافة نوعية لهذه المؤسسة.

11- هيمنة وسيادة الإتصال الداخلي الرسمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، مع عدم وجود إهتمام فعلي بالإتصال غير الرسمي بين الموظفين والإدارة العليا، مما يتوجب عليها تفعيله بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم والتفاعل بشكل أسرع وفعال ويساهم في الإبداع التنظيمي لدى الموظفين والعمال، من خلال طرح وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة والفعالية الهادفة إلى تحسين الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الصحية.

12- تتمثل المعوقات التي تواجه تطبيق الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل الإبداع التنظيمي في المعوقات الثقافية والاجتماعية والبشرية، وهذا من خلال عدم إستيعاب وفهم بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بظروف سير العمل والمهام، نتيجة إختلاف المستويات النفسية والاجتماعية للموظفين، من خلال وجود تباين في مستوى التصورات والإدراكات التنظيمية، المعوقات التنظيمية التي تشمل تداخل الصلاحيات والمهام وظهور الصراعات التنظيمية، ووجود الضغوطات الإدارية، المؤثرة على ضمان السير الحسن في تقديم الخدمات الصحية والطبية للمرضى

● خلاصة الدراسة

منه نستنتج في الأخير على أن الإتصال الداخلي يساهم مساهمة كبيرة في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال وجود تبادل وانتقال سلس ومرن لمختلف المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام في طرح وتقديم الأفكار والمبادرات ووجهات النظر المختلفة، التي تهدف إلى تغيير وتعديل مختلف الأساليب والممارسات الإدارية والتنظيمية التقليدية النمطية، بأخرى حديثة تستجيب لمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة العمومية، إذ أن الإبداع التنظيمي أمر لا مفر منه في مختلف المؤسسات، وهذا لا يكون إلا من خلال توفر مناخ تنظيمي وإتصالي شفاف ومتفتح وديمقراطي، يضمن التنسيق والتفاهم بين مختلف جهود الفعاليات التنظيمية وفي جو من العلاقات الإنسانية التي يسودها التقدير والإحترام والتعاون والتضامن، وفي إطار الجماعة والعمل التشاركي، مع التحلي بروح المسؤولية والإخلاص والنزاهة والالتزام والولاء التنظيمي، ويساهم في إحساس الموظفين بأهميتهم وقيمة جهودهم المبذولة، مما يضمن لهذه يخلق لهذه المؤسسة فلسفة تنظيمية جيدة تساهم في تحسين مختلف الوظائف والمهام والخدمات، مما يساهم في الأخير في خلق منظومة صحية قوية ومتينة ومتماسكة، يؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لها.

ومن أهم مقترحات وتوصيات الدراسة ما يلي:

- 1-يتوجب على المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، التكتيف من عقد الدورات التدريبية والتكوينية للموظفين، التي تساهم في تحسين مهارات التواصل والتفاعل مما يضمن لهم تقديم أفكارا إبداعية تساهم في تحقيق الإبداع الوظيفي
- 2-القيام ببحوث ودراسات كمية ونوعية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، من أجل التعرف على مواطن النقص والضعف وتعزيز مواطن القوة والتميز في الإتصال الداخلي الذي يضمن تفعيل الإبداع التنظيمي الجيد

3- إقامة علاقات وإتفاقيات تعاون وتنسيق بين المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو والمؤسسات الأخرى، من خلال تبادل الخبرات والتجارب في كيفية التفاعل والتواصل مما يضمن تفعيل الإبداع التنظيمي.

4- التكوين من عقد الندوات والأيام الدراسية لفائدة موظفين المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، التي تضمن لهم إكتساب خبرات ومهارات في التواصل والتفاعل، التي تساهم تحسين مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية

5- يتوجب على الإدارة العليا للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو التحليل المستمر لمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يضمن لها إعداد وتحديد مختلف الخطط والسياسية التنظيمية الهادفة إلى تحسين المهام والأساليب الإدارية، مما يساهم في خلق رؤية تنظيمية جديدة ورؤية تنظيمية حديثة، تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة

6- ضرورة إستخدام الإتصال غير الرسمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، نتيجة هيمنة الإتصال الرسمي، مما يتيح تقوية أسس التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة العليا في تقديم آراء وأفكار ووجهات نظر تساهم في تحسين مستوى الفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة

7- ضرورة الإستعانة بالمختصين في الإدارة والعلوم التسيير وعلم النفس التنظيمي في تقديم أفكار ووجهات نظر حديثة وجديدة، تساهم في تطوير وتحسن مختلف المهام والأدوار على مستوى هذه المؤسسة.

8- القيام بدراسات وبحوث للتعرف على آراء المرضى والمرافقين ومدى إستحسانهم وقبولهم لمستوى الخدمات الصحية المقدمة، وهذا من أجل تعزيز الإتصال الداخلي بين الموظفين في طرح الأفكار والمبادرات والخطط والإستراتيجيات الجديدة أو العمل على تعديلها وفق أسس تنظيمية صحيحة ومناسبة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

9- العمل على إشراك الموظفين في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، مما يساهم في تعزيز وتدعيم أدائهم الوظيفي

وتجسيد الإبداع في أسـمـى صورـه الحقيقـية، يـضـمـن بـنـاء الصـورة الحـسنة الجـيدة لـدى المـرضى والـجـمـهـور الخـارجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1- المعاجم والقواميس

- 1- بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألباني، ط7 المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1997
- 2- الخلفي طارق سيد أحمد، معجم مصطلحات الإعلام-إنجليزي -عربي، دار المعرفة الجامعية، 2008

ثانياً: المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 3- إبراهيم عثمان حسن عثمان، مناهج البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان، 2009
- 4- إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 5- أبو إصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2009
- 6- أبو إصبع صالح، أبو عرجة تيسير، الاتصال والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2000
- 7- أبو الفيدا إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن الكريم، ط7، دار النشر الأندلس لبنان، 1985
- 8- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009
- 9- ألكسندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحي، علم المعرفة، الكويت 1989
- 10- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشرف، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004

- 11- أنطون هنري سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة: علاء سمور دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2003**
- 12- البكري ثامر، الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2008**
- 13- بن خرف الله الطاهر، وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2003**
- 14- بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010**
- 15- التائب مسعود حسن، البحث العلمي-قواعده-إجراءاته-مناهجه، المكتب العربي للمعارف القاهرة، 2018**
- 16- الجرجاوي بن محمود، بن علي زياد، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، ط2 فلسطين، 2010**
- 17- جروان فتحي عبد الرحمان، الإبداع، مفهومه، معايير، مكوناته، نظرياته خصائصه مراحل، قياسه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002**
- 18- الحاج كمال، نظريات الإعلام والإتصال، منشورات الجامعة الإقتصادية السورية سوريا، 2020**
- 19- حجاب محمد منير، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007**
- 20- حجازي مصطفى، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982**
- 21- حجازي مصطفى، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، 2000**
- 22- حريم حسين، إدارة المنظمات كمنظور كلي، ط2، دار الحامد، عمان، 2010**
- 23- الحسن إحسان محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1982**
- 24- الحسن حسين محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996**

- 25-الحسنة سليم، نظم المعلومات الإدارية، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية**
مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2012
- 26-الحو ماجد راغب، علم الإدارة العامة، دار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007**
- 27-حمو محمد سلطان، الإتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2015**
- 28-حنوش زكي، الرقابة والتخطيط للمشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981**
- 29-خريف حسن، الإتصال مفاهيم وأساليب وأنواع، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003**
- 30-خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات العمل، ط2، دار الحامد، عمان، 2002**
- 31-خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة العامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005**
- 32-الخفاجي نعمة عباس، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009**
- 33-خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002**
- 34-درويش عبد الكريم، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986**
- 35-الدعليجي إبراهيم بن عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، الأردن 2010**
- 36-دليو فضيل، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003**
- 37-دليو فضيل، مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، دار الطبع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998**
- 38-رابحي عليان مصطفى، البحث العلمي، أسسه مناهجه وآساليبيه وإجراءاته، الأردن، 2001**
- 39-رشاد جمال، الإتصال الداخلي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، ط3، أكاديمية البحوث الإقتصادية، القاهرة**

- 40-** الرشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تأملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008
- 41-** سرحان محمد، المحمودي علي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن، 2019
- 42-** سعيد فانتن، الإتصال الداخلي كأداة لتطوير المنظمات، ط2، دار الفكر المعاصر، دمشق 2019
- 43-** السكارنة بلال خلاف، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011
- 44-** السكارنة بلال خلاف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن 2008
- 45-** شاكر عبد الحميد، العملية الإبداعية في فن التصوير، سلسلة عالم المعرفة، الكويت 1987
- 46-** الشرقاوي علي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002
- 47-** شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة 2003
- 48-** شريف فؤاد، نظام الإتصال وعملية الإدارة، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة 1967
- 49-** الشوابكة عدنان عواد، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية دار اليازوري، عمان، 2011
- 50-** صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
- 51-** الصديقي سلوى عثمان، بدوي هناء حافظ، أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 1999
- 52-** الصرفي محمد، عبد الغني حامد، الإتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين 2006
- 53-** طارق عادل، الإتصال الداخلي ودوره في تنمية الإبداع داخل المؤسسات، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2020،

- 54-**العاني مزهر شعبان، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2008
- 55-**عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، ط2، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004
- 56-**عبد العزيز سعيد محمد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009
- 57-**عبد الله سمير، الإستراتيجيات الفعالة في الإتصال الداخلي في المنظمات، دار النشر العلمي، مصر، 2018
- 58-**عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنشآت المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999
- 59-**عبد النور كاظم، دراسات وبحوث في علم النفس وتربية الفكر الإبداعي، دي بونو الطباعة والنشر، عمان، 2003
- 60-**عبيدات محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999
- 61-**عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999
- 62-**العتيبي ضرار، العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 63-**العثيمين فهد سعود عبد العزيز، الإتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة الرياض، 1993
- 64-**عرقوب إبراهيم، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدولاي الأردن 1993
- 65-**العتروزي محمد فهمي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب القاهرة 1963
- 66-**عليان يحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000

- 67-العمر معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004**
- 68-عواج سامية، الإتصال في المؤسسة-المفاهيم-المحددات-الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019**
- 69-عوض فاطمة وخفاجة ميرفيت، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002**
- 70-غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2010**
- 71-فاتح محمد، المغربي محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان، 2016**
- 72-الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005**
- 73-فهيم محمد سيد، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر مصر، 2006**
- 74-قاسم عبد الرزاق محمد، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، دمشق، 2009**
- 75-قاسمي ناصر، الإتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016**
- قاسمي ناصر، الإتصال في المؤسسات، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011**
- 76-القريوتي محمد قاسم، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2012**
- 77-كماش يوسف لازم، البحث العلمي -مناهجه، أقسامه -أساليبه الإحصائية، دار الدجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016**
- 78-لطيفي محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى الإداريين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر، الأردن 2011**

79-محمد هالة، دور الإتصال الداخلي في تعزيز العمل الجماعي، دار المعرفة الجامعية،

مصر، 2020

80-محمود أبو بكر مصطفى، البريدي عبد الله عبد الرحمان، الإتصال مدخل إستراتيجي

سلوكي لجودة العلاقات في الأعمال والحياة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008

81-مسلم عبد الله حسن، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر

عمان، 2014

82-مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط2، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر

83-المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000

84-منصور طاهر محسن، الخفاجي نعمة عباس، نظرية المنظمة من خلال مدخل العمليات

دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010

85-الموصي محمد عبد الغني، الخصري محسن أحمد، الأسس العامة لكتابة رسائل

الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992

86-النجار فريد راغب، تكنولوجيا الإتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، مصر

2008

87-هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير الإبداعي: كيف تكون مبدعا، مركز

تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2014

88-هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث، جامعة نايف

للعلوم الأمنية، الرياض، 2005

89-الوزير الحسن علي، الإبداع والإبتكار، دليل لكل رواد الإبداع والإبتكار، قسم التنمية

البشرية، ألمانيا، 2020

2-المجلات

90-أحمد علي سمية، عبد الغفار بنت رجم، "دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء

الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة"، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد:3، 2018

91-بلقاضي الأمين، "الإتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية

مؤسسة كنوز الحكمة للتوزيع والنشر، الجزائر، المجلد: 2، العدد:3، 2014

92-بن أحمد هشام، بن غوبي محمد، "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى

عمال ورشة نسج الحرير والطباعة سواتين بمدينة ندرومة"، مجلة روافد للدراسات

والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية، جامعة تلمسان، المجلد:7 العدد:2 جوان 2023

93-بن عمار الطاهر، عطية العربي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على

الإبداع التنظيمي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

المجلد: 6، العدد: 2، 2019

94-خالفي خالد، حلفاوي حكيم، "الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية إتخاذ

القرار مجلة تنافسية المؤسسات المتوسطة والصغيرة SMEC"، جامعة حسيبة بن

بوعلي، الشلف المجلد: 3، العدد: 1، 2020

95-طبيشات نواف نهار سليم، "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة

المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد: 4

العدد: 3، سبتمبر 2020

96-عبد الوهاب محمود أسامة، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز

السلوك الإبداعي-دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية

للدراسات العربية والدولية، العراق، العدد: 69، 2020

97-عثمان عمر مصطفى علي، "مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول – في الكلية

الجامعية بضياء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي"، جامعة المسيلة، جامعة محمد

بوضياف، العدد:4، 2018

3-الموسوعات

98-الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى

الجامعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 263

4-المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية

أ-أطروحات الدكتوراه

99-برناوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية

بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير خدماتي، كلية العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014

ب-رسائل الماجستير

100- بلحمو خولة، مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي-دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2015/2014

101- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمروسين رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: فرع تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2008، 2007

102- بوكلكوم نعيمة، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008/2007.

103- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية 2006/2005

104- حنيش مليكة، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة-دراسة حالة مؤسسة ترافل (Trefle) بالبليدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا، قسم علم الاجتماع، جامعة سعد دحلب، البليدة 2006/2005

105- خزار الأخضر، دور الإبداع التنظيمي في إكتساب ميزة تنافسية-دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص33

106-العجلة واجدي توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقاته بالأداء الوظيفي

لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين، 2010/2009

107-العساف وفاء عبد العزيز، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة

الرياض، رسالة ماجستير في الادب وعلوم التربية، تخصص: إدارة تربوية، كلية الأدب

وعلوم التربية، قسم علوم التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

2005/2004

108-فارس طراد، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رسالة ماجستير في الحقوق والعلوم التجارية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية الحقوق

والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2012

109-القحطاني بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008

110-نفيسة فاطمة، العلاقة بين النسق القيمي والدور الاجتماعي لدى المرأة الطارقية-

دراسة ميدانية بمدينة تمنراست، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس

الاجتماعي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، 2007/2006

ج-مذكرات الماستر

111-بوزيان وهيبة، الإتصال الداخلي في المؤسسة-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية ببوقيراط نموذجاً، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص:

إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة

عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018

112- الشحمة أحمد، واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة غرداية، 2015/2014

113- محجوبي سامية، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013

114- محي الدين نورة، مفيدة أومدور، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال-دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2022/2021

115- يخلف رميساء، حلاب سماح، إسهام الإتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمائية-دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع الكدية، قسنطينة مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عام، كلية علوم الإعلام والإتصال والسمعي البصري، قسم الإتصال والعلاقات العامة، جامعة بونيندير صالح، قسنطينة 3 2022/2021

5-المؤتمرات

116- طايبي رتيبة، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة إلى وقائع المؤتمر الأول حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية المنعقد بجامعة البليدة 2، 2015

6-المقابلات

117- مقابلة مع السيد "بلعباس حميد"، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

118- مقابلة مع السيد "جعفر شيلاب"، رئيس مصلحة الإعلام والإتصال على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد نذير بولاية تيزي وزو

الملاحق



**دور الاتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات
الخدمائية**

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص
إتصال تنظيمي:

نهدف من خلال هذه الاستمارة إلى جمع البيانات والمعلومات لدراسة دور الاتصال
الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، حيث نضع بين أيديكم مجموعة
من الأسئلة التي قمنا بتحديدنا بعناية ودقة وعليه يرجى منكم الإجابة عنها بكل موضوعية.
كما نعلمكم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها
بسرية تامة.

المطلوب منكم:

- ✓ القراءة المتأنية لكل سؤال
- ✓ وضع علامة X داخل الإطار المناسب

- تحت إشراف الأستاذة:
صبرينة عصام

-من إعداد الطالبتين
-كميلية عناب
-ويزة آيت بن علي

البيانات الشخصية

1-الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2-السن

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3-المستوى التعليمي

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ متوسط ☐

4-الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو

5-ما مفهومكم للاتصال الداخلي؟

- هو عملية تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة ☐
 - المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة ☐
 - هو عملية تفاعلية بين الموظفين داخل المؤسسة ☐
- أخرى أذكرها :

6-ما نوع الاتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو ؟

رسمي ☐ غير رسمي ☐

7-ما هي مستويات الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

أفقي ☐ صاعد ☐ نازل ☐

8-ما هي الخصائص التي تميز الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو

التبادل والتواصل ☐ العمل الجماعي ☐ التكنولوجيا الحديثة ☐ الاستجابة الفعالة ☐

أخرى أذكرها :

9- ما هي طبيعة الاتصال المعتمد من طرف القادة الإداريين داخل المؤسسة ؟

شفوي ☐ الكتروني ☐ كتابي ☐ الشفافية والوضوح ☐
التكيف مع التغيرات ☐ الاستفادة من التكنولوجيا ☐ الاحترام المتبادل ☐

10- ما هي مبادئ الاتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو؟

الشفافية والوضوح ☐ التكيف مع التغيرات ☐ الاستفادة من التكنولوجيا ☐
الاحترام المتبادل ☐

أخرى أذكرها :

11- إلى أي مدى يعكس الاتصال الداخلي قيم المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو ؟

يعكسها بشكل كبير ☐ يعكسها بشكل متوسط ☐ يعكسها بشكل ضعيف وغالبا ما تكون غير دقيقة ☐

أخرى أذكرها :

12- ما هي قنوات الاتصال الداخلي الحديثة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو؟

الرسائل النصية ☐ البريد الالكتروني ☐ المدونات الداخلية ☐
مواقع التواصل الاجتماعي ☐ الموقع الالكتروني للمؤسسة ☐
13- ما هي المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" لولاية تيزي وزو؟

تنظيمية ☐ إجتماعية ☐ نفسية ☐
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

14- ما مفهومكم للإبداع التنظيمي؟

القدرة على تطوير الأفكار ☐ الإبداع والابتكار ☐ تطوير وتحسين الأداء ☐
أخرى أذكرها :

15- هل تعتقد أن المؤسسة تشجع على الإبداع التنظيمي؟

نعم ☐ لا ☐

16- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، فكيف ذلك ؟

تحفيز الإبداع ☐ تشجيع المشاركة ☐ توفير الموارد ☐

17- كيف تقيم مستوى الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

ممتاز ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐

18- هل يتم تشجيع المشاريع الإبداعية داخليا؟

نعم ☐ لا ☐

19- ما هي العوامل التي تشجع على الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

الدعم الإداري ☐ بيئة العمل المحفزة ☐ التدريب والتنمية ☐

أخرى أذكرها :

20- هل تعتمد المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تؤخذ مقترحات الإداريين المتعلقة بتطوير سير العمل أو تحسين جودة الخدمات الصحية بجدية من قبل الإدارة ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

22- ما هي المهارات الإبداعية التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة في انجاز العمل داخل الإدارة ؟

التفكير الإبداعي ☐ التفكير النقدي ☐ التكيف ☐ المرونة ☐

23- هل يشجع الإداريون على التعاون و التنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم حلول مبتكرة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

نعم ☐ لا ☐

فسر ذلك:

24- هل ينظم المستشفى فعاليات داخلية تشجع على الإبداع التنظيمي ؟

الندوات ☐ مسابقات ☐ محاضرات ☐

أخرى اذكرها :

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة
الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

25- ما هي إستراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي على
مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

الاتصال الالكتروني ☐ التقارير الإدارية ☐ الاستبيانات ☐ المسوحات
الداخلية ☐

26- هل يساهم الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكارك الجديدة على مستوى
المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

نعم ☐ لا ☐

27- إذا كانت إجابتك نعم هل من خلال :

الإعلام ☐ الإجماع ☐ الجذب ☐

28- هل يتم تخصيص وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة و المبتكرة على مستوى
المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

نعم ☐ لا ☐

29- إذا كانت إجابتك بـ "نعم" هل بشكل :

يومي ☐ شهري ☐ أسبوعي ☐

30- ما هو دور إستراتيجيات الاتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى
المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

تشجيع الأفكار الجديدة ☐ معرفة مقترحات العاملين ☐ تحقيق الشفافية ☐

31- ما هي طرق التخطيط للاتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة
الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

تحديد الأهداف ☐ جمع المعلومات ☐ تحديد الخيارات ☐

أخرى أذكرها :

32- كيف تساهم وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تحسين الإبداع التنظيمي ؟

تحسين التواصل ☐ زيادة الكفاء ☐ تعزيز الإبداع ☐

أخرى أذكرها :

33- هل تساهم الاجتماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

نعم ☐ لا ☐

34- إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، كيف ذلك ؟

تبادل الأفكار ☐ تحسين الرضا الوظيفي ☐ الفعالية ☐

35- كيف يتلقى العمال المعلومات من الإدارة حول كيفية الإبداع والابتكار في طرق أعمالهم على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

عن طريق الاتصال المباشر مع الإداريين ☐ من خلال دورات تدريبية ☐

من خلال دروس على موقع الكتروني للمؤسسة التي تقدمها الإدارة ☐

36- ما هي المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو؟

نقص التفاعل وضعف الاتصال الداخلي ☐ نقص الدعم الإداري ☐

الخوف من الفشل ☐

37- ما هي الاقتراحات والتوصيات التي تقدمها لمسؤولي المؤسسة في تحسين الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو ؟

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)

مقابلة مع السيد: "بلعباس حميد"، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي و.

- 1- ما مفهومكم للاتصال الداخلي على مستوى مؤسساتكم.
 - 2- ما هو طابع الاتصال الداخلي السائد على مستوى مؤسساتكم؟
 - 3- فيما تتمثل خصائص الاتصال الداخلي على مستوى مؤسساتكم؟
 - 4- فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة على مستوى مؤسساتكم؟
 - 5- فيما تتمثل أشكال الاتصال الداخلي؟
- المحور الثاني: الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية نذير محمد تيزي وزو.

- 1- ما مفهومكم للإبداع التنظيمي؟
 - 2- كيف تقوم مؤسساتكم على تشجيع موظفيها على الابداع التنظيمي؟
 - 3- ماهي العوامل التي تساهم في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟
 - 4- فيما تتمثل المهارات الإبداعية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين على مستوى مؤسساتكم؟
 - 5- هل تقوم مؤسساتكم على تشجيع الموظفين في تقديم آراء ومقترحات إبداعية؟
- المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد تيزي وزو.

- 1- ماهي استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعتمدون عليها والمساهمة في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟
- 2- هل يخضع الموظفون على مستوى مؤسساتكم لدورات تدريبية وتكوينية لإكتساب مهارات الإتصال الداخلي بهدف تشجيعهم على الإبداع التنظيمي؟
- 3- كيف تساهم وسائل وتقنيات الاتصال التي تعتمدون عليها بمؤسساتكم في تشجيع المناخ الإبداعي؟
- 4- كيف تعمل الإدارة على نقل المعلومات والبيانات الى الموظفين والعمال لتفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟
- 5- ما هي معوقات الاتصال الداخلي المؤثرة على تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-ج-	مقدمة عامة
	الإطار المنهجي للدراسة
ص	1- إشكالية الدراسة وتساولاتها
ص	2- أسباب إختيار موضوع الموضوع
ص	3- أهداف الدراسة
ص	4- أهمية موضوع الدراسة
ص	5- منهج الدراسة وأدواته
ص	6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
ص	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
ص	8- الخلفية النظرية للدراسة
ص	9- الدراسات السابقة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي
ص	-تمهيد للفصل
ص	المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي
ص	المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي
ص	المطلب الثاني: خصائص الإتصال الداخلي
ص	المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات
ص	المبحث الثاني: أشكال الإتصال الداخلي
ص	المطلب الأول: الإتصال الصاعد
ص	المطلب الثاني: الإتصال النازل
ص	المطلب الثالث: الإتصال الأفقي
ص	المبحث الثالث: عناصر الإتصال الداخلي
ص	المطلب الأول: المرسل
ص	المطلب الثاني: الرسالة
ص	المطلب الثالث: المستقبل
ص	المطلب الرابع: قناة الإتصال
ص	المطلب الخامس: التغذية العكسية (الراجعة)
ص	المبحث الرابع: معوقات الإتصال الداخلي
ص	المطلب الأول: المعوقات الشخصية

ص	المطلب الثاني: معوقات إجتماعية
ص	المطلب الثالث: معوقات بيئية
ص	المطلب الرابع: معوقات تنظيمية
الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي في المؤسسات	
ص	-تمهيد للفصل
ص	المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ونظرياته
ص	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي
ص	المبحث الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده
ص	المطلب الأول: خصائص الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي
ص	المبحث الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته
ص	المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي
ص	المبحث الرابع: مقومات ونماذج الإبداع التنظيمي
ص	المبحث الأول: مقومات الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: نماذج الإبداع التنظيمي
ص	المبحث الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات والحلول المقترحة
ص	المطلب الأول: معوقات الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتجاوز معوقات الإبداع التنظيمي
ص	-خلاصة الفصل
ص	الفصل الثالث: علاقة الإتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات
ص	-تمهيد للفصل
ص	المبحث الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات الإتصال الداخلي
ص	المطلب الثاني: إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسات
ص	المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي وثقافة الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الأول: دور الإتصال الرسمي وغير الرسمي في تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: أثر الإتصال الصاعد والهابط في دعم ثقافة الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثالث: أهمية الإتصال الأفقي والرقمي في تشكيل ثقافة الإبداع داخل المؤسسة
ص	المبحث الثالث: تأثير وسائل الإتصال على عملية الإبداع التنظيمي

ص	المطلب الأول: تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بشكل أسرع
ص	المطلب الثاني: تعزيز التعاون والتفاعل بين فرق العمل
ص	المطلب الثالث: تحسين جودة المعلومات وتقليل سوء الفهم
ص	المبحث الرابع: أساليب الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الأول: الأساليب الرسمية ودورها في تحفيز الإبداع التنظيمي
ص	المطلب الثاني: الأساليب غير الرسمية للإتصال وأثرها في خلق بيئة محفزة للإبداع
ص	المطلب الثالث: الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإتصال ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي
ص	-خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية	
ص	-تمهيد للفصل
ص	1-التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو
ص	2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو
ص	3-وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو
ص	4-التحليل الكمي والكيفي للجداول
ص	1-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
ص	2-التحليل الكمي والنوعي للجداول المركبة
ص	5-عرض المقابلات والتعليق عليها
ص	6-عرض نتائج الدراسة
ص	1-عرض النتائج الجزئية للدراسة
ص	2-عرض النتائج العامة للدراسة
ص	-خلاصة الدراسة
ص	توصيات ومقترحات الدراسة
ص	قائمة المصادر المراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول البسيطة والمركبة:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	ص
الجدول رقم 2	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	ص
الجدول رقم 3	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	ص
الجدول رقم 4	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	ص
الجدول رقم 5	يمثل مفهوم المبحوثين للإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 6	يمثل نوع الإتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 7	يمثل مستويات الإتصال الداخلي الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 8	يمثل الخصائص التي تميز الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 9	يمثل طبيعة الإتصال المعتمد من طرف القادة الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 10	يمثل مبادئ الإتصال الداخلي السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 11	يمثل مدى انعكاس الإتصال الداخلي قيم المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 12	يمثل قنوات الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 13	يمثل معوقات التي تواجه الإتصال الداخلي الحديثة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 14	يمثل مفهوم المبحوثين للإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 15	يمثل مدى إعتقاد المبحوثين أن المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو تشجع على الإبداع التنظيمي	ص
الجدول رقم 16	يمثل مظاهر تشجيع المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على الإبداع التنظيمي	ص
الجدول رقم 17	يمثل مدى تقييم مستوى الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 18	يمثل مدى تشجيع المشاريع الإبداعية داخل المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 19	يمثل العوامل التي تشجع على الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص

الجدول رقم 20	يمثل مدى إعتداد المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو على أسلوب التحفيز لدعم الإبداع في العمل	ص
الجدول رقم 21	يمثل مدى أخذ مقترحات الإداريين المتعلقة بتطوير سير العمل أو تحسين جودة الخدمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 22	يمثل المهارات الإبداعية التي تجعل العامل يتميز بالكفاءة في إنجاز العمل داخل إدارة المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 23	يمثل مدى تشجيع الإداريون على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم حلول مبتكرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 24	يمثل تنظيم المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو فعاليات داخلية تشجع على الإبداع التنظيمي	ص
الجدول رقم 25	يمثل إستراتيجيات الاتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 26	يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع أفكار المبحوثين الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 27	يمثل مظاهر مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في التعامل بجدية مع الأفكار الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 28	يمثل مدى تخصيص المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة من عدمه	ص
الجدول رقم 29	يمثل المدى الزمني لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 30	يمثل دور إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 31	يمثل طرق التخطيط للإتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 32	يمثل كيفية مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تحسين الإبداع التنظيمي	ص
الجدول رقم 33	يمثل مدى مساهمة الإجتماعات الداخلية على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في تفعيل الإبداع التنظيمي من عدمه	ص

الجدول رقم 34	يمثل كيفية مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 35	يمثل كيفية تلقي المبحوثين للمعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو حول كيفية الإبداع والإبتكار في طرق أعمالهم	ص
الجدول رقم 36	يمثل طبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 37	يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بإستراتيجيات الإتصال الداخلي التي تعمل على تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 38	يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى السن، الخبرة المهنية بمدى مساهمة الإتصال الداخلي الفعال بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو في التعامل بجدية مع أفكار المبحوثين من عدمه	ص
الجدول رقم 39	يمثل علاقة متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي بمدى تخصيص وقت لمناقشة المشاريع والمقترحات الجديدة والمبتكرة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من عدمه	ص
الجدول رقم 40	يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بدور إستراتيجيات الإتصال الداخلي في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 41	يمثل علاقة متغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بطرق تخطيط الاتصال الداخلي لتحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 42	يمثل علاقة متغيرات، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بمدى مساهمة وسائل الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 43	يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بمدى مساهمة الإجماعات الداخلية في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو من عدمه	ص
الجدول رقم 44	يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بكيفية تلقي المبحوثين للمعلومات من الإدارة حول كيفية الإبداع والإبتكار في طرق أعمالهم بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص
الجدول رقم 45	يمثل علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بطبيعة المعوقات التي تعرقل من تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	ص

فهرس الأشكال:

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
ص	يوضح الإطار العام للعملية الإتصالية	الشكل رقم (01)
ص	يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي	الشكل رقم (02)
ص	يوضح نموذج كلارك التعاملي للإبداع	الشكل رقم (03)
ص	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو	الشكل رقم (04)