

الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس - قسنطينة -

The internal communication in the Algerian health establishment
A field study University Hospital Ben Badis - Constantine -مسيلي ياسين¹

كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري جامعة قسنطينة 3

yacinemecili@yahoo.fr

تاريخ الوصول: 2018/11/03 / القبول: 2019/05/27 / النشر على الخط: 2019/09/15

Received: 03/11/2018 / Accepted: 27/05/2019 / Published online : 15/09/2019

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من 330 مبحوثاً، حيث اعتمدنا في انجاز هذا البحث على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة تكونت من 30 سؤالاً الموزعة على أربعة محاور.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب كونه لا يحتل مكانة هامة ولا يمارس من طرف أشخاص مختصين ومكونين في الاتصال هامة إضافة إلى أنه يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم في بعض الأحيان الأهداف العامة للمؤسسة كما أنه لا يستعمل وسائل اتصالية كافية ويقتصر فقط على الاتصالات الكتابية.

الكلمات المفتاحية: اتصال المؤسسة الاتصال الداخلي، الخدمة الصحية، المؤسسة الصحية الجزائرية

Abstract:

This study aimed at knowing the reality of internal communication in the Algerian health institutions. Its study sample encompasses 330 subjects, it has adopted the descriptive method, in order to achieve its goals a questionnaire was designed which comprises 30 questions distributed on 4 axes. The study has reached the following results: Internal communication in the Algerian health institutions has not yet attained the requested standards, because it does not occupy an important position, and it is not practiced by specialized people, who are trained in communications. In addition to that, it is more formal characterized, which sometimes do not fulfill the general targets of the institution, and it does not utilize enough communicational means and rely only on the written ones.

¹ - المؤلف المرسل: ياسين مسيلي، الإيميل: yacinemecili@yahoo.fr

Key words: Institutional communication, internal communication, health service, Algerian health institution

مقدمة:

تهتم المؤسسات الصحية بالاتصال الداخلي كونه احد عوامل تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية، في حسن سير وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء المساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح، وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة، فهو عنصر مهم من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها، كما يعتبر من ابرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار المتضمنة في الاتصال.

أولاً: إشكالية الدراسة:

1- مشكلة الدراسة: يسعى المستشفى الجامعي بن باديس لولاية قسنطينة كمؤسسة صحية جزائرية إلى تطوير أدائه وتنظيم أعماله من خلال عملية اتصالية داخلية تنظم العمل بين أفرادها من مسؤولين وعمال، وتضمن توزيع المهام وضبطها وتنظيم العلاقات بين الأفراد وفق أطر محددة تخططها الإدارة، فعلى ضوء ما سبق يبرز التساؤل الرئيس الذي سيشمل الدراسة في جانبها النظري والميداني مؤداه: ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟

2- تساؤلات الدراسة:

- ما هي مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟
- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟
- ما هي أكثر وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟
- ما هي العراقيل التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة داخل المؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة.

4- أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج موضوعا مهما وهو الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، لدوره في تلبية حاجة العمال لمختلف المعلومات المتعلقة ببيئة العمل، كما يضمن مشاركة فعالة للعمال في أداء مهامهم، مما يسمح بتحقيق أهدافهم المختلفة من خلال مزاوتهم لعملية الاتصال، كما يعمل على مساعدتهم في إنجاز أعمالهم اليومية وحل مشكلات العمل وتوجيه العمال ونصحهم وإرشادهم وتحفيزهم.

5-مصطلحات الدراسة: من خلال الاطلاع على التعاريف التي وردت والمتعلقة بمصطلحات دراستنا ارتأينا عرض تعاريف إجرائية تشمل معظم الجوانب التي تطرق إليها المختصون

5-1-التعريف الإجرائي للاتصال: هو عملية تفاعلية منظمة أو عفوية يقوم فيها طرفا الاتصال _مرسل ومستقبل_ بتبادل المعاني والمعلومات والبيانات بواسطة وسيلة مناسبة لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ والإقناع والتأثير.

5-2-التعريف الإجرائي لاتصال المؤسسة: هو جملة العلاقات التي تشمل مجالات التفاعل التنظيمي تتم في شكل تفاعل رسمي وغير رسمي ومقصود في المؤسسة بصفتها القائمة بعملية الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها لتسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة ذهنية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها ورغبات أعضائها ومتطلبات محيطها.

5-3-التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي: الملاحظ على التعريفات الواردة للاتصال الداخلي أن كل واحد يذهب في تعريفه للاتصال الداخلي حسب تجربته الخاصة وحسب المكانة التي يحتلها في المؤسسة وحسب تحكمه في بعض الوسائل، فاختلاف التعاريف متعلق باختلاف المقاربات فالبعض يفضل الغايات والبعض الآخر يفضل الأهداف وهناك مناهتم بالدعامات¹ بذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي جملة العلاقات الرسمية وغير الرسمية وكذا التفاعلات الحاصلة داخل المؤسسة بين مختلف أعضائها لتحقيق أهداف محددة بالاعتماد على وسائل معينة

5-4-التعريف الإجرائي للخدمة الصحية: هيمنتج غير ملموس يتصف بميزات تفرقه عن السلعة، يقدم فيها خدمات صحية موجهة لإشباع رغبات أفراد معينين

5-5-التعريف الإجرائي للمؤسسة الصحية: هي وحدة قانونية خدمية مدفوعة بمشروع وفق استراتيجية أو سياسة أو خطة عمل محددة تعمل على تقديم خدمة صحية لمجموعة من المتعاملين.

6-الخلفية النظرية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على النظرية النسقية التي تركز على خاصية التفاعل بين الأنساق الجزئية لخدمة الأنساق الكلية، وإذا أردنا إسقاط ذلك على دراستنا يمكننا اعتبار كل من المكانة الهامة للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي والأسلوب الاتصالي المناسب والوسائل الاتصالية المختلفة انساق جزئية تتفاعل فيما بينها لبناء اتصال فعال داخل المؤسسة الصحية.

1. Alex Mucchiellila *communication interne, les clés d'un renouvellement.* Armand colin. France ,2002 p :07

7- الفرضيات الموجهة للدراسة:

الفرضية الأولى: لا يحتل الاتصال الداخلي مكانة هامة في المؤسسة موضوع الدراسة

الفرضية الثانية: يغلب على الاتصال الداخلي طابع الرسمية

الفرضية الثالثة: تعد الوسائل الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال الداخلي استعمالاً في المؤسسة موضوع الدراسة

الفرضية الرابعة: يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة جملة من العراقيل

8- أهمية الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي ضروري لاستمرار العملية الإدارية من حيث إحاطة الأفراد

والجماعات داخل المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية. وكذا خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم كما يقلل من احتمالات الصراع والتناقض بين أعضاء المؤسسة، كما أنه عملية اجتماعية تتفاعل عن طريقها الجماعة ويستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف¹

9- عناصر الاتصال: مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها العناصر

الأساسية الأربعة التالية وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة²، ومع تقدم البحوث في مجال علوم الاتصال أضاف المتخصصون عناصر أخرى تمكن من دراسة العملية الاتصالية فهناك من يرى أن الاتصال هو عملية ديناميكية تشمل مجموعة من العناصر هي: المرسل، الرسالة، التشويش على الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، رجع الصدى، بيئة الاتصال³

9-1- المرسل: وهو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل رسالته إلى الجمهور المستقبل⁴

9-2- المستقبل: هو من يتسلم الرسالة ليقع التأثير المطلوب من طرف المرسل، ويكون المستقبل فرداً أو جماعة⁵

9-3- مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل: وهو اشتراك كل من المرسل والمتلقي أو المستقبل في حقل أو مجال يدل على أن العملية الاتصالية هي عملية يتقاسمها طرفا الاتصال بالفهم المشترك والسلوك المشترك

9-4- الرسالة: ويقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل تتضمن معلومات أو أفكار مطلوب توصيلها إلى المرسل ليعرفها أم مهارات ينبغي اكتسابها أو اتجاهات سلوكية ينبغي إتباعها⁶ وهناك أمور ثلاثة يجب أن نأخذها بعين الاعتبار

1 احمد الخطيب، عادل سالم: الإدارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" - ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009 ص:312.

محمد سيد فهمي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011: ص: 27²

³ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 10.

⁴ صالح أبو أصبع وتيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، ط01، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص: 18.

⁵ فاروق ناجي محمود: استراتيجية الاتصال مع الآخر، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2010، ص: 47

⁶ غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 ص: 18

بالنسبة للرسالة وهي الترميز الذي يشمل الرموز التي تتضمنها الرسالة، والمضمون الذي يختاره المرسل، وطريقة معالجة الرسالة من حجج وبراهين¹ والوسيلة المناسبة سواء كانت مطبوعة أو سمعية أو سمعية بصرية²

9-5- التغذية العكسية: وهي عبارة عن ردود أفعال أو استجابة المتلقي، تعطي انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها³

9-6- التشويش: وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:

تشويش ميكانيكي كالعيوب في الصوت أو ضعف الحواس وتشويش دلالي حين يسيء الأفراد فهم بعضهم البعض⁴

9-7- بيئة الاتصال: وهو الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال وتشمل البيئة الموقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذا خصائص المكان مثل سمعته وترتيبه.. الخ⁵

10- وظائف الاتصال الداخلي:

10-1- وظيفة التبليغ: يعنى اتصال المؤسسة بتبليغ الحقائق كما هي مع اجتناب الاحتكام إلى العاطفة أو إبداء الأحكام الذاتية يبرز ذلك من خلال تبليغ تقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل في فترة معينة وتبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

10-2- وظيفة الإقناع: وذلك من خلال الاعتماد على حجج وبراهين لان مسؤولية المرسل ليست فقط توصيل الرسالة إنما إقناع المستقبل بالعمل بما جاء فيها⁶

10-3- وظيفة التفهيم والتعليم:

10-3-1- وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر.

10-3-2- وظيفة التعليم: تتجلى في المجال الإداري عند توجيه الرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة.

10-4- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات: وسلامة القرار ترتكز أساساً على مدى توفر المعلومات والبيانات والمعطيات التي توفرها الاتصالات المتبادلة⁷

11- أهداف الاتصال: ويمكن تناولها على مستويين:

¹ حسن عماد مكايي وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001، ص ص: 48-49.

² محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 29

³ بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان الأردن، 2009، ص: 23.

⁴ حسن عماد مكايي وليلى حسين السيد: مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-51.

⁵ شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁶ شعبان فرج: المرجع نفسه، ص ص: 144-145.

⁷ شعبان فرج: المرجع نفسه، ص ص: 146-147.

على مستوى العمال: باطلاعهم على كل ما يجري بالمؤسسة باستمرار والعمل على رفع معنوياتهم بإشراكهم في العملية الإدارية من تسيير وتنظيم ومتابعة... الخ من خلال الأخذ بآرائهم وأفكارهم تجاه المواضيع المطروحة أو المواقف.

على مستوى القيادة الإدارية: يهدف اتصال المؤسسة في هذا المستوى إلى تمكين القائد أو المدير من التعرف على كل ما يجري داخل المؤسسة مع توخي الصدق والشفافية، وبالتالي تسهيل العمليات الإدارية¹

12-أنواع الاتصال الداخلي: ينقسم الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى قسمين:

اتصال رسمي: هو كل ما ارتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة² يعمل على تدفق المعلومات والأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين عبر قنوات رسمية ومعرفة استجاباتهم ووجهات نظرهم إزاء مواقف معينة عن طريق رجوع الصدى³، ينقسم إلى اتصال نازل تتدفق تدفق للمعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وفق تسلسل هرم السلطة⁴، ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معين⁵

واتصال صاعدا من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا من خلاله يشبع العمال حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي إلى التقارب والتفاهم⁶، يضم معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله، معلومات عن الآخرين ومشاكلهم، معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية، معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك⁷ واتصال أفقي يتم عبر الإدارات والمراكز الوظيفية أي بين الأفراد العاملين في نفس المستوى الإداري⁸، يلبي حاجات الأفراد دون اللجوء إلى المستويات العليا، كما أن له وظيفة مهمة وهي الرقابة⁹

اتصال غير رسمي: هو النوع الاتصالي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويتم بأسلوب غير رسمي كالعلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة¹⁰.

13- وسائل الاتصال الداخلي: وتنقسم إلى وسائل اتصال شخصي بين المدير والمشرفين والعمال، ووسائل

اتصال كتابي يأخذ عدة أشكال منها المذكرات، الاقتراحات، الأوامر، التعليمات، التقارير الدورية والشكاوى¹¹

¹ خيرى خليل الجيملي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، 1997، ص: 35

² فضيل دليو: علوم الإعلام والاتصال المفاهيم والنماذج والأنظمة، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص: 34

³ مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 30.

⁴ يسعمر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص: 58.

⁵ محمد بهجت جاد كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 266.

⁶ بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1993، ص: 253.

⁷ محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص: 47.

⁸ يس عامر: المرجع نفسه، ص: 63.

⁹ محمد أبو سمرة: المرجع نفسه، ص: 50-51.

¹⁰ محمد سيد فهمي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 139.

¹¹ شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص: 166-167.

13-1 وسائل الاتصال الرسمي:

وسائل الاتصال اللفظي وتضم الاتصالات الشفوية والمقابلات والاجتماعات والندوات والخطابات، ووسائل الاتصالات المكتوبة تضم التعليمات والأوامر ولوحة الإعلانات والتقارير والمراسلات وجريدة المؤسسة، ووسائل الاتصالات غير اللفظية وتضم الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات وتعابير الوجه¹

13-2 وسائل الاتصال غير الرسمي: الإشاعة ومسرح المؤسسة**14- الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال:**

هناك من حدد ثلاثة عوامل لجعل القائم بالاتصال مؤثرا في إقناع الجمهور وهي المصادقية، الجاذبية، السلطة أو النفوذ²، إضافة إلى حسن انتقاء المعلومات المراد تمريرها كما تعتبر الحالة النفسية لممرر المعلومة مهمة جدا في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي³.

15- معوقات الاتصال:**15-1- معوقات مرتبطة بالمرسل:**

تعالى المرسل وتكبره على المرسل، عدم قدرة المرسل على التعبير على ما يجول بخاطره، الحالة النفسية للمرسل، انعدام الثقة بين المرسل والمستقبل، عدم مخاطبة المستقبل بلغته، عدم الفصاحة في الكلام غياب الصراحة وإخفاء النوايا والمشاعر بين المرسل والمستقبل، عدم مراعاة ظروف المستقبل، عدم الاقتناع بالموضوع والأهداف التي يسعى إليها المرسل، استخدام ألفاظ دون إدراك معانيها، عدم توافر المهارات الاتصالية لنقل الرسالة

15-2- معوقات مرتبطة بالمستقبل:

الحالة النفسية للمستقبل، المعلومات المقدمة خلال الرسالة لا تشبع احتياجات ورغبات المستقبل، تعالي المستقبل على المرسل وقد يظهر ذلك في عدم الإنصات للرسالة، عدم اتفاق الرسالة مع قيم المستقبل وثقافته، عدم الموضوعية والتحيز لموضوع معين انعدام ثقة المستقبل في المرسل والشك في اتجاهاته، إضافة إلى التفاوت في المستويات الثقافية والاجتماعية بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.

15-3- معوقات مرتبطة بالرسالة:

استعمال ألفاظ ورموز لها معان ومدلولات تختلف عن ثقافة المستقبل، كثرة المعلومات التي تتناولها الرسالة مما يشتت من انتباه المستقبل، عدم البدء بعرض الجوانب المشوقة والجاذبة للمستقبل، عدم الاهتمام بالتسلسل المنطقي في عرض محتوى الرسالة مما يشتت المستقبل، نقص المعلومات الواردة بالرسالة وعدم كفايتها لتحقيق الهدف

¹ شعبان فرج: المرجع نفسه، ص: 169.

² عطاء الله شاكور: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط02، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 82

2Thierry libaert, Marie-Hélène westphalen Communicator, toute lacommunication d'entreprise ;6emme édition Dunod, paris2002p:237.

من العملية الاتصالية، عدم إرسال الرسالة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تجاهل المستقبل لمحتواها، عدم وضوح الرسالة بالنسبة للمرسل أو المستقبل، إضافة إلى افتقار الرسالة إلى الأدلة والحجج والبراهين¹

15-4- معوقات مرتبطة بالوسيلة:

عدم قدرة الوسيلة على نقل الرسالة للمستقبل، التشويش المادي للوسيلة يعيق استقبال الرسالة في الوقت المناسب، التغيرات السياسية التي تحول دون بث بعض الرسائل التي تتنافى مع سياسة الدولة، اختيار وسيلة لا تتناسب مع مستقبل الرسالة، عدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة والهدف منها، عدم قدرة المرسل على استخدام الوسيلة، عدم الإعداد الجيد للوسيلة قبل الشروع في العملية الاتصالية، الوسيلة لا تسمح بالتفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل.

15-5- معوقات مرتبطة بالتغذية العكسية:

عدم تناسب الاستجابة مع الرسالة، عدم الإنصات الجيد لمحتوى الرسالة، المقاطعة المستمرة للمرسل مما يؤدي إلى زيادة الحواجز بين المرسل والمستقبل، عدم التطابق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي كأن يظهر المستقبل استجابات لفظية لا تتطابق مع ملامحه وانفعالاته أو العكس، سوء الفهم للمحتوى الحقيقي للعملية الاتصالية، الانفعال الزائد الذي يؤدي إلى إعاقة تبادل المعلومات، العدوان اللفظي أو غير اللفظي كأن يقوم أحد طرفي الاتصال بالاعتداء على الآخر مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال وكذا إزعاج وخضوع المستقبل للمرسل دون اقتناع² (صالح، ص ص. 52-53).

ثانياً: الإجراءات الميدانية للدراسة:

1- نوع الدراسة ومنهجها:

1-1 نوع الدراسة: تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية، التي تهدف إلى وصف موضوع معين كما هو في الواقع من حيث الخصائص العامة والتفصيلية بما فيه من متغيرات وعناصر وعلاقات ومؤثرات وذلك باستخدام المنهج العلمي في كافة إجراءات البحث وتمثل البحوث الوصفية مرحلة أكثر تقدماً من البحوث الاستطلاعية وتسمى أحياناً بالبحوث التشخيصية لأنها كثيراً ما تستهدف تحديد تكرارات حدوث ظاهرة معينة، إما مستقلة أو مرتبطة بغيرها من الظواهر مع الاستعانة في أغلب الحالات بفروض مبدئية محددة وتستخدم البحوث الوصفية في مرحلة توافر قدر كاف من البيانات والمعلومات عن المواضيع المختلفة مع الغياب الكامل أو النسبي للأوصاف الدقيقة لها والحقائق المتعلقة بطبيعتها وكيفية حدوثها والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة³ (عبد العزيز، 2011، ص ص. 56-57) والعملية هنا لا تقتصر فقط على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها بطرق دقيقة ومتعمقة بل تتعداها إلى تفسير النتائج وهو ما يجعل الوصف مقترن بالمقارنة، إضافة إلى استعمال

3 نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 52، 50.

² نجلاء محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص ص: 52-53.

³ بركات عبد العزيز: مرجع سبق ذكره، ص ص: 56-57.

مختلف أساليب القياس والتصنيف والتفسير للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة وتعميمها على الظاهرة قيد الدراسة¹، مما يساعد على فهم الظاهرة فهما جيدا وإمكانية التنبؤ بحدوثها²

1-2- منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: 'دراسة وتحليل وتفسير الظواهر من خلال ضبط وتحديد خصائصها وأبعادها، وتوظيف العلاقة القائمة بين مكوناتها للوصول إلى وصف علمي دقيق ومتكامل'³ وقد اخترنا المنهج الوصفي كونه أسلوب من أساليب البحث العلمي التي تتيح للباحث إمكانية توجيه أفكاره نحو مسار محدد يمكنه من صياغة إشكالية بحثه، كما يمكن الباحث من صياغة فروض يركز عليها الباحث، كما يعمل على اختيار مجتمع الدراسة ويتيح طرق تحديد العينة التمثيلية فضلا على إتاحتها للباحث فرصة استعمال أدوات جمع بيانات مختلفة من ملاحظة بمختلف أنواعها إلى مقابلة واستبيان، كما يمكن الباحث من تنظيم البيانات المجمعة وتحليلها على ضوء الفروض ثم الاستنتاج بعد ذلك وتعميم نتائج البحث في حدود معطيات الدراسة.

2-عينة الدراسة: اعتمدنا على العينة الطبقية وقد تكونت العينة من 330 موظفا من مجتمع البحث الذي ضم 3302 موظفا حيث قسمنا مجتمع الدراسة إلى طبقات وتم اخذ نسبة 10% من كل طبقة.

جدول رقم: (01): يبين عدد أفراد العينة

التمثيل	العدد	التكرارات
		الطبقة
61	610	الإداريون
186	1862	الطاقم الطبي وشبه الطبي
83	830	عمال المصالح التقنية والعامة
330	3302	المجموع

3-أداة جمع البيانات: اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان الذي تضمن 30 سؤالا موزعة على أربع محاور كالتالي:

المحور الأول: خاص بمكانة الاتصال في المؤسسة موضوع الدراسة

المحور الثاني: خاص بطبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة موضوع الدراسة

المحور الثالث: خاص بأكثر وسائل الاتصال الداخلي استخداما في المؤسسة موضوع الدراسة

المحور الرابع: خاص بالعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة

4-عرض ومناقشة النتائج: ويمكننا عرضها على ضوء فرضيات الدراسة كالتالي:

¹ فاطمة عوض صابر وميرفت خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط01، مكتبة الإشعاع الفني، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 87.

² فائزة جمعة النجار وماجد راضي الزغبى: أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 34.

³ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 44.

4-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا يحتل الاتصال الداخلي مكانة هامة في المؤسسة موضوع الدراسة.**جدول رقم (02):** خاص بتوزيع أفراد العينة حسب مكانة الاتصال الداخلي في المستشفى

التكرارات الاحتمالات		الإداريون		الطاقم الطبي		المستخدمين		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
3	تخصيص جهاز لتنظيم الاتصال	1.63	01	10.75	20	4.81	04	7.57	25
	تخصيص ميزانية للاتصال	1.63	01	6.45	12	00	/	3.94	13
	الاعتماد على أشخاص ذوو كفاءة	00	/	5.37	10	4.81	04	4.24	14
	تحصيل وتقييم الأنشطة الاتصالية	3.27	02	5.37	10	4.81	04	4.84	16
	القيام بدورات تكوينية في الاتصال	3.27	02	12.90	24	1.20	01	8.18	27
لا		90.16	55	59.13	110	84.33	70	71.21	235
المجموع		100	61	100	186	100	83	100	330

4-1-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى: من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الأولى، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي لا يتمتع بمكانة هامة وهو ما نسبته 71.21% من إجابات العدد الكلي للمبحوثين، حيث احتل الإداريون الرتبة الأولى بنسبة 90.16% من عدد الإداريين، وفي المرتبة الثانية يأتي المستخدمون بنسبة 84.33% من عدد أفراد عينة المستخدمين وهذا راجع إلى نقص اهتمام إدارة المستشفى بالاتصال الذي يعد أساس العمليات الإدارية وأساس نشاط المؤسسة ككل، فالمستشفى الجزائري لا يولي اهتمام كبير للاتصال ولا لتخصيص أجهزة لتنظيم الاتصالات الإدارية الرسمية والاستفادة من الاتصالات غير الرسمية لخدمة المستشفى، كما لا يهتم بتكوين الأفراد القائمين بأعباء الاتصال ولا بحوصلة الأنشطة الاتصالية وتقييمها، وهذا إنما يدل على نقص وعي المسؤولين في الإدارة بأهمية الاتصال كمحور كل العمليات الإدارية واعتباره نشاط معزول والاكتفاء فقط بمزاولة العمل ظنا

منهم أن الاتصال نشاط شكلي مناسب ليس بنفس أهمية العمليات الإدارية الأخرى، فحاجة العاملين إلى المعلومات التي تمررها الاتصالات الإدارية هدفها هو تحقيق مشاركة فعالة في العمل، والمساعدة في حل مختلف المشاكل إضافة إلى كون الاتصال الداخلي مهم في عمليات توجيه العمال ونصحهم وحتى تحفيزهم وربطهم بالمستشفى وتعزيز انتمائهم، (وكذلك تغيير أو تعديل سلوكياتهم أو اتجاهاتهم سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة¹.

4-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: يغلب على الاتصال الداخلي طابع الرسمية

جدول رقم (03): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال الداخلي في المستشفى

المجموع		المستخدمين		الطاقم الطبي		الإداريون		التكرارات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات		
11.51	38	12.04	10	10.75	20	13.11	08	قرارات تخص العمل	قرارات	قرارات
12.12	40	12.04	10	10.75	20	16.19	10	توجيهات وتعليمات		
5.15	17	3.61	03	5.37	10	6.55	04	الرد على الاقتراحات والشكاوى		
12.12	40	12.04	10	10.75	20	16.19	10	شكاوى	شكاوى	شكاوى
4.24	14	00	/	5.37	10	6.55	04	اقتراحات		
6.97	23	3.61	03	10.21	19	1.63	01	استفسارات وطلب المعلومات		
1.21	04	00	/	1.07	02	3.27	02	المشاركة في حل مشاكل العمل	مشاركة	مشاركة
1.81	06	3.61	03	1.07	02	1.63	01	تنسيق الجهود وتكاملها		
1.81	06	2.40	02	1.61	03	1.63	01	تفسير سياسات العمل		
22.42	74	28.91	24	21.50	40	16.19	10	مناقشة ضغوطات العمل	مناقشة	مناقشة
3.63	12	2.40	02	2.68	05	8.19	05	مناقشة مشاكل عائلية وشخصية		
14.84	49	16.86	14	16.12	30	8.19	05	الاستفادة من العلاقات لقضاء الحاجات		
2.12	07	2.40	02	2.68	05	00	/	مواضيع مختلفة		
100	330	100	83	100	186	100	61	المجموع		

1Ramon basagana .(1980)*éléments de psychologie sociale* ; office des publications universitaire ; France p :25.

4-2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الثانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الرسمي هو الغالب في المستشفى بنسبة 56.94% من إجمالي عدد أفراد العينة موزع على أنواعه الثلاثة بنسب متفاوتة، هذا لأن الإدارة من خلاله تقوم بمختلف العمليات الإدارية عن طريق توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المستشفى بطريقة رسمية تتسم بالصرامة والجدية والالتزام والتقيد بالقوانين والقواعد القانونية من خلال جملة من الأوامر والتعليمات والتوجيهات قد تكون شفوية أم مكتوبة إذ تسمح الاتصالات النازلة من الإدارة إلى المستويات الدنيا بتمرير مختلف القرارات والتوجيهات والتعليمات التي تخص العمل وكذلك الرد على مختلف الشكاوى والاقتراحات، أما المساعدة من الجهات الدنيا إلى الجهات العليا فيتم من خلالها نقل مختلف الشكاوى والاقتراحات وكذا الاستفسارات وطلب المعلومات، أما الأفقية فتسمح للجهات التي تكون على نفس المستوى الإداري بالمشاركة في حل مشاكل العمل وتنسيق الجهود وكذا تفسير سياسات العمل عبر مجموعة من الوسائل الاتصالية، ولكن وجود الاتصال الرسمي لا يعني غياب الاتصال غير الرسمي الذي حاز على نسبة معتبرة تقدر بـ 45.06% من إجمالي عدد أفراد العينة وهذا راجع إلى عدم قدرة القنوات الرسمية على احتواء كافة الاتصالات الإدارية فالأصل غير الرسمي له دور في انتشار وانسيابية المعلومات كما يساعد على تخفيف حدة التوتر وحل المشاكل التي يتعذر حلها عبر القنوات الرسمية، مما يحتم على إدارة المستشفى أخذه بعين الاعتبار لأن الجماعات غير الرسمية لا تقل أهمية عن الجماعات الرسمية، والإدارة الحكيمة هي التي تستفيد من الاتصال غير الرسمي لتكملة الاتصال الرسمي لتحقيق أهداف المستشفى، وإذا أردنا ربط نتائج هذه الفرضية بالفرضية الأولى نجد أن الاتصال الذي لا يحتل مكانة هامة في المؤسسة لا يمكنه تحقيق أغراضه من خلال طابع الرسمية الذي يركز فقط على الالتزام بالقوانين والتعليمات.

4-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تعد الوسائل الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال الداخلي استعمالاً في المستشفى.

جدول رقم (04): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب أكثر وسائل الاتصال الداخلي استعمالاً في المستشفى

التكرارات الاحتمالات	الإداريون		الطاقم الطبي		المستخدمين		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
التقارير	21.31	13	10.75	20	4.81	04	11.22	37
الاجتماعات	1.63	01	5.37	10	00	/	3.33	11
المراسلات الإدارية	24.59	15	30.64	57	36.14	30	30.91	102
الهاتف	21.31	13	10.21	19	2.40	02	10.30	34
الإعلانات الداخلية	29.50	18	37.63	70	44.57	37	37.87	125
الانترنيت	00	/	00	/	00	/	00	/
الاتصال الشخصي	1.63	01	5.37	10	12.04	10	6.37	21
مجلة المؤسسة	00	/	00	/	00	/	00	/
المجموع	100	61	100	186	100	83	100	330

4-3-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الثالثة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال الداخلي استخداما في المستشفى هي الوسائل الكتابية بنسبة 68.84% مقسمة بين الإعلانات الداخلية بنسبة 37.87%، والمراسلات الإدارية بنسبة 30.91% من المجموع الكلي لعدد أفراد العينة، ويعود الاعتماد حسب إدارة المستشفى على الإعلانات الداخلية إلى كونها أكثر الوسائل التي تبلغ بواسطتها مختلف المعلومات والمستجدات في المستشفى إضافة إلى كونها أسهل الطرق وأضمنها تنشر في أماكن محددة يتمكن كافة الأفراد من الاطلاع عليها، وكذلك بالنسبة للمراسلات الإدارية التي تأخذ طابع الرسمية تتميز بالمصداقية والدقة والشمولية فهي تحدد المرسل والمستقبل، كما تتيح فرصة الاحتفاظ بها والعودة إليها عند الضرورة، وبالنظر إلى المكانة الضعيفة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المستشفى كما أثبت نتائج الفرضية الأولى فالوسائل لن تكون بالمستوى المطلوب حيث أن الاعتماد فقط على الوسائل الكتابية كوسائل للاتصال الرسمي - كما أثبتت نتائج الفرضية الثانية على أن طابع الرسمية هو الغالب - فهي غير كافية لعدم اهتمام المستشفى بالاتصال ولا بطريقة ممارسته وبالتالي عدم الاهتمام الفعلي بتحقيق الأهداف العامة للمستشفى.

4-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية جملة من العراقيل.

جدول رقم (05): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي:

التكرارات		الإداريون		الطاقم الطبي		المستخدمين		المجموع	
الاحتمالات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مؤشرات بشرية	ذهنية المسؤولين	11.04	20	16.29	80	12.34	20	14.38	120
	الإفراط في استعمال المنصب	10.49	19	6.10	30	12.34	20	8.27	69
	نقص ثقافة الاتصال	11.04	20	5.09	25	15.43	25	8.39	70
مؤشرات تنظيمية	رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ	15.46	28	13.84	68	21	34	15.59	130
	عدم وجود جهة اتصال محددة	16.57	30	11.81	58	12.34	20	12.95	108
	نقص فهم المركز الوظيفي	1.65	03	8.96	44	6.17	10	6.83	57
مؤشرات تكنولوجية	نقص الوسائل التكنولوجية	13.81	25	14.25	70	6.17	10	12.59	105
	استعمال التكنولوجيا كمظهر	8.83	16	8.14	40	9.25	15	8.51	71
	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية	10.04	20	15.47	76	4.93	08	12.47	104
لا		/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع***		100	181	100	491	100	162	100	834

***ملاحظة: عدد الإجابات فاق عدد المبحوث لان هناك من المبحوثين من اختار أكثر من خيار واحد

4-4-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة: من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الرابعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي يعاني من جملة من العراقيل التي أثرت على مكانته داخل المؤسسة كما أثبت ذلك من خلال النتائج المحصل عليها من الفرضية الأولى وهو ما عبر عنه كل أفراد العينة وهذه العراقيل هي بشرية، تنظيمية وتكنولوجية بنسب متقاربة، ويعود وجود هذه الصعوبات إلى نقص وعي إدارة المستشفى بأهمية الاتصال وبضرورة تكريس سياسة اتصالية واضحة المعالم وإرساء ثقافة اتصالية بما يترتب عنها من تكوين بشري لتنمية المهارات الاتصالية وتلك المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وتبين هذه النتائج أن الاتصال الداخلي لا يرقى إلى المستوى المطلوب في المستشفى على غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى نظرا لعدم الاهتمام بالاتصال لنقص ثقافة الاتصال وعدم العمل على تصميم سياسات واستراتيجيات تسهل وتساهم في مرونة نقل وتلقي المعلومات بما يخدم الصالح العام للمستشفى ويحقق أهدافه ولا يتأتى هذا إلا بمواكبة العصر والاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة، كما أثبت في الفرضيات السابقة ضعف مكانة الاتصال وضعف القنوات الرسمية في احتواء كافة الاتصالات وعدم استعمال الوسائل المناسبة كل هذا ناتج عن معوقات تحول دون ممارسة الاتصال الداخلي بالطريقة الصحيحة والفعالة.

خاتمة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى أن المؤسسة الصحية الجزائرية لا تولي اهتماما كبيرا للاتصال الداخلي رغم أنه الركيزة الأساسية لمختلف أنشطتها، إذ نجد أنه لا يحتل مكانة هامة ضمن هيكلها التنظيمي ويغلب عليه الطابع الرسمي الذي يحد من فعاليته في بعض الأحيان، فضلا على اعتمادها بدرجة كبيرة على الوسائل الكتابية وإهمالها للوسائل الأخرى رغم أهميتها، كما توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يواجه جملة من العراقيل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

على ضوء ما سبق وبناء على النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة نقترح:

- الاهتمام بالاتصال الداخلي واستحداث قسم خاص ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى يعنى بتنظيم الاتصالات الداخلية وكذا عملية سير المعلومات
- الاستعانة بأشخاص متخصصين ومكونين في الاتصال وتمكينهم من إجراء دورات تكوينية في الاتصال لتحسين مهاراتهم
- تكثيف عدد الاجتماعات التي تجمع المسؤولين بالموظفين لتقريب وجهات النظر وتوضيح الأمور المبهمة ومعرفة الانشغالات
- الاعتماد على كافة وسائل الاتصال خاصة الوسائل التكنولوجية كالانترانيت التي تسهل عمليات الاتصال وتنظمها وتجعل المعلومة متاحة في أي مكان وزمان
- ضرورة فتح مجلة خاصة بالمستشفى تضم جهود الموظفين تكون مرآة تعكس المستشفى وتنقل كل المعلومات الخاصة به
- ضبط المهام وشرحها ونشر ثقافة الاتصال ونبذ سياسة الانغلاق والتعصب للرأي وعدم سماع الآخر.

قائمة المراجع:

1. أحمد الخطيب، عادل سالم. *الإدارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة* - ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان. 2009
2. بركات عبد العزيز. *مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق*، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة. 2011
3. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: *الاتصال ونظرياته المعاصرة*، ط02، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. 2001
4. خالد حامد. *منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2008
5. خيرى خليل الجميلي: *الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث*، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997
6. شعبان فرج. *الاتصالات الإدارية*، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. صالح أبو أصبع وتيسير أبو عرجة: *الاتصالات والعلاقات العامة*، ط01، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة. 2010.
8. عطاء الله شاكور. (2015) *إدارة المؤسسات الإعلامية*، ط 02، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن. 2015.
9. غريب عبد السميع: *الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. 2006.
10. فاطمة عوض صابر، ميرفت خفاجة: *أسس ومبادئ البحث العلمي*، ط01، مكتبة الإشعاع الفني، الإسكندرية، مصر. 2002.
11. فايز جمعة النجار، ماجد راضي الزغبى: *أساليب البحث العلمي*، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. 2008.
12. فضيل دليو: *علوم الإعلام والاتصال المفاهيم والنماذج والأنظمة*، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018
13. فاروق ناجي محمود: *استراتيجية الاتصال مع الآخر*، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2010
14. محمد أبو سمر: *الاتصال الإداري والإعلامي*، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2009.
15. محمد سيد فهمي: *مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية*، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2011.
16. مدحت أبو النصر: *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر. 2009.
17. نجلاء محمد صالح: *مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية*، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2012.
18. يس عامر: *الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها*، دار المريخ، الرياض، 1986

المراجع باللغة الأجنبية:

-
- Alex Mucchielli. *la communication interne, les clés d'un renouvellement*. Armandcolin. France .2002 .19
- Ramon basagana *éléments de psychologie sociale* ; office des publications universitaire ; Francem1980 .20
- (S.A.) *la communication interne et management de* .Alex Mucchielli .21
20*crises* ; Armand colin ; France
- Thierry libaert, Marie-Hélène westphalen *Communicator, toute la communication d'entreprise* ;6emme édition Dunod, paris.2002. .22