

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تسويق

إشراف الأستاذ:
نبيل خيري

إعداد الطالبتين:
- مديحة سالم
- نادية شالوم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	جدعون زينة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	نبيل خيري
عضوا مناقشا	جامعة جيجل	جنيج أمين

السنة الجامعية: 2017 - 2018

ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية، ولذلك قمنا باختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى بيجل، لمحل تطبيق الدراسة، وهدفنا هو تشخيص المعوقات المتواجدة والتي يعاني منها الاتصال الداخلي محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المنهج المسحي الوصفي ودراسة الحالة، وأدوات البحث المتمثلة في استمارة استبيان، المقابلة، الوثائق، وكذلك الملاحظة.

ولقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في أن واقع الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة غير فعال ومهمش، وما يحد من فعاليته وجود معوقات تنظيمية، مادية، نفسية وثقافية، كما أن غياب قسم قائم بحد ذاته خاص بالاتصال من أهم المعوقات إضافة إلى عدم فتح المجال لتوظيف متخصصين في الاتصال، وغياب إستراتيجية اتصالية فعالة تعتمد عليها المؤسسة، وكذا عدم وجود اعتمادات مالية تخصصها الإدارة العليا خاصة بالاتصال في المؤسسة مع سوء توزيع الميزانية على مستواها الداخلي، زيادة إلى المعوقات التنظيمية والمادية نجد ميل الرؤساء لانتهاج سياسة التسلطية مع المرؤوسين وهذا ما يحد من كفاءتهم وهو ما أدى إلى خلق نزعة فردانية بين الموظفين، يبقى الحد من هذه المعوقات مرتبط بأفراد المؤسسة وكذا السلطة المركزية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في تنظيم وتعديل قراراتها الإصلاحية مع العمل على تطبيقها على أرض الواقع.

الكلمات الدلالية: المعوقات، الاتصال الداخلي، المؤسسة العمومية الإستشفائية.

خطة الدراسة

مقدمة:

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- أدوات جمع البيانات.
- 9- تحديد المفاهيم.
- 10- الدراسات السابقة والمشاهدة.
- 11- المقاربة النظرية للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي.
- 2- خصائص الاتصال الداخلي.
- 3- وظائف الاتصال الداخلي.
- 4- أهداف الاتصال الداخلي.
- 5- أنواع الاتصال الداخلي.
- 6- وسائل الاتصال الداخلي.
- 7- مهارات الاتصال الداخلي.

8- شبكات الاتصال الداخلي.

9- إستراتيجية الاتصال الداخلي.

10- معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: المؤسسة الإستشفائية وأهمية الاتصال الداخلي فيها.

تمهيد

1- مفهوم المؤسسة الإستشفائية.

2- نشأة المستشفيات وتطورها.

3- خصائص المؤسسة الإستشفائية.

4- وظائف المؤسسة الإستشفائية.

5- تصنيف المؤسسات الإستشفائية.

6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية وأقسامها.

7- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.

8- مشكلات الاتصال في المؤسسة الإستشفائية.

9- طرق التغلب على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية

الإستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل.

تمهيد:

1- تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية " محمد الصديق بن يحي - جيجل "

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة.

3- النتائج العامة للدراسة.

4- الإقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل.

خاتمة

حَقِّقْ حَقِّقْ

مقدمة:

يعتبر الاتصال عملية أساسية بالنسبة للإنسان لأنه بواسطته يبني علاقات ويلبي حاجات ورغبات داخلية، كما أنه من بين الوظائف الأساسية في أي مؤسسة، لأن له أهمية بالغة في بناء العلاقات والروابط والتنسيق بين الأفراد والعاملين ومنه تبادل الأفكار والمعلومات التي تشكل مضمون الاتصال، وهو يعتبر ركن أساسي من أركان الشخصية، ومقوم من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان نشوءها وتقدمها من دونه، فهو يؤدي دورا فعلا على المستوى الذاتي وهو الحصول على الاعتراف بكيانها الشخصي من قبل الآخرين، لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده.

إن المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها، ومهما كانت المدخل والأساليب المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء مهامهم ودورهم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ، أو كمسؤولين على مهام يؤديونها انطلاقا من خطط وبرامج محددة مسبقا، وتسمح لهم هذه الاتصالات في الواقع بتحقيق هدفين وهما متلازمين، الأول هو إمكانية الحياة والحركة في نفس الإطار التنظيمي، وهذا لما يوفره الاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة من نقل لمشاعر ومعاني ومعلومات، تفيد في الانسجام والتنسيق في الحركات، ومنه بإمكانهما الاتجاه كمجموعة تكون نظاما أو كائنا حيا، ولا يستطيع أن يحيى دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة، وهو هدف يسعى لتحقيقه أي نظام أو أي منظمة، أما فيما يخص الهدف الثاني هو تحقيق الثروة التي تأخذ عدة أشكال تلخص عادة فيما يمكن أن نسميه الربح وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء المؤسسة وهو لا يتعلق فقط بالجانب المادي بل أيضا توفير الحاجات وكذا تلبية رغبات وخدمات لأفراد المجتمع، لأنه هناك حاجات ورغبات للفرد ليست متعلقة بالمادة فقط بل بالجانب المعنوي والجسدي.

ومن خلال هذا أولى الباحثون والمسирون أهمية بالغة للاتصال الداخلي الذي يعتبر زيت المحرك الداخلي للمؤسسة، لأنها تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها وكذا الربط بين أقسامها ومصالحها،

فهو مهم في ضبط وحل النزاعات المختلفة داخل العمل لأنه يعمل على خلق نظام متوازن وفعال لكي تكون هناك فعالية تنظيمية.

وهذا النوع من الاتصال مهم لدرجة قصوى في المؤسسة العمومية الإستشفائية، لأنها مؤسسة حساسة لدرجة كبيرة وإن كان هناك خللا في نظامها الداخلي ومعوقات وعقبات لعملية الاتصال داخلها سوف يكون هناك تأثير سلبي على المهمة التي وجدت من أجلها، ووجود المعوقات يؤدي إلى عدم توازن المعلومات والبيانات وكذا في عملية التنسيق، وأيضا هذه المعوقات تلحق الضرر بالمؤسسة فتعرض صورة المؤسسة العمومية الإستشفائية للتشوه أو الاهتزاز.

وبالنظر إلى واقع هذه المؤسسات التي تعاني عدة مشاكل وقصور في جودة الخدمات المقدمة لما يتناسب مع تطلعات المواطن، فإن الاهتمام وتفعيل نشاط الاتصال الداخلي في المؤسسة أصبح ضرورة لا بد منها لأنه لا يمكن إهمال دوره في تحقيق الفعالية. من هذا المنطلق جاءت دراستنا للبحث عن معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية، وقد اخترنا لذلك المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كنموذج للدراسة الميدانية.

ولقد ارتأينا الاعتماد في دراستنا على خطة منهجية مقسمة إلى ثلاث جوانب رئيسية هي:

الجانب المنهجي، الجانب النظري، الجانب التطبيقي، وكل ذلك وفقا لما يلي:

تضمن الجانب المنهجي الفصل الأول الذي خصصناه للإطار المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى طرح مشكلة الدراسة التي تتمحور حول معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية، والتساؤلات الفرعية للدراسة، وكذلك إلى أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة وأدواتها، وفي الأخير تم تحديد مفاهيم الدراسة حسب متغيراتها، وأهم الدراسات السابقة والمشاهدة لدراستنا، لنختتم الإطار المنهجي بعرض المقاربة النظرية التي اعتمدها في بحثنا.

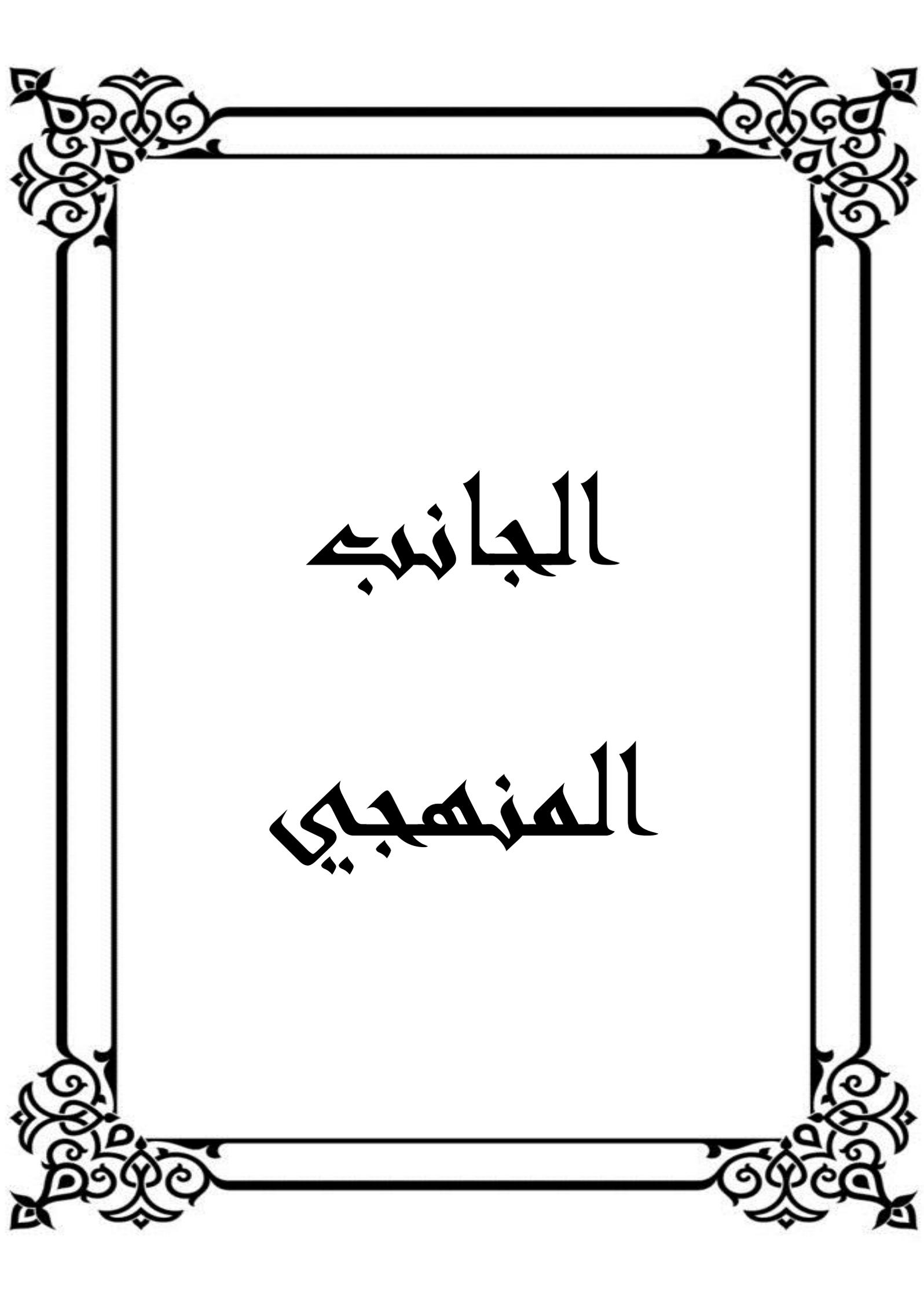
أما الجانب النظري فقد تضمن فصلين: الفصل الثاني جاء تحت عنوان: " ماهية الاتصال

الداخلي في المؤسسة"، وقد تناولنا فيه مفهوم الاتصال الداخلي، خصائصه ووظائفه، أهدافه، أنواع

الاتصال الداخلي، الوسائل الخاصة بهذا النوع، مهارات الاتصال الداخلي، وإستراتيجيته، وختمنا هذا الفصل بمعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

أما الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان: "المؤسسة الإستشفائية وأهمية الاتصال الداخلي فيها"، وقد تناولنا فيه مفهوم المؤسسة الإستشفائية، خصائصها، وظائفها، كما تطرقنا أيضا إلى تصنيفات المؤسسات الإستشفائية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية وأهم أقسامها، إضافة إلى أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية، وأخيرا تطرقنا إلى مشكلات الاتصال داخلها، وأهم الطرق التي يمكن اتباعها للتغلب على هذه المشاكل الاتصالية.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن الفصل الرابع الذي حمل عنوان: "الدراسة الميدانية لمعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل"، و قد تطرقنا فيه إلى تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كما قمنا بعرض وتحليل بيانات الدراسة، كما تم تقديم النتائج العامة للدراسة التي توصلنا إليها، وفي نهاية هذا الفصل تم تقديم الاقتراحات والتوصيات التي استنبطناها من النتائج التي توصلنا إليها.



الجانحة

المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- أدوات جمع البيانات.
- 9- تحديد المفاهيم.
- 10- الدراسات السابقة والمشاهدة.
- 11- المقاربة النظرية للدراسة.

1- مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

يعتبر الاتصال المحرك الأساسي لمختلف الظواهر التي تسود عالمنا المعاصر، حيث يلعب دورا حاسما في الحياة الإجتماعية عموما والحياة التنظيمية للمؤسسة خصوصا، فنجد هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة باعتباره عاملا مهما في فعالية الأداء الوظيفي، بل في تنفيذ الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسة.

إن المؤسسة الحديثة مهما كان شكلها ونوعها أصبحت تدرك أهمية الاتصال داخل المؤسسة، إذ تعد المؤسسات بمختلف أنواعها سواء العمومية أو الخاصة وسطا تفاعليا ذو بنية هيكلية متناسقة، حيث تتفاعل الوحدات المكونة لها مع بعضها البعض، لتخلق مناخا تنظيميا يسمح بتحقيق طموحاتها وأهدافها مهما كانت التطورات الحاصلة في ميدان العمل، وبعبارة أخرى فإن الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تسيير شؤونها الداخلية يتيح للمؤسسة لأن تكون نسقا واحدا، حيث يربط بين مختلف أقسامها ومستوياتها التنظيمية مما يؤدي إلى وصول المعلومات إلى مختلف هذه الأقسام والمستويات ومنه يتحقق الانسجام والتناسق الداخلي بين الأفراد، كما يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشاكل قبل تعمقها والعمل ضمن وحدة هدفها تحقيق الرضا، ومن أهداف الاتصال الداخلي أيضا تجسيد التفاهم بين العاملين مما يتيح الفرصة لمعرفة واجبات وحقوق كل فرد داخل المؤسسة الأمر الذي من شأنه السماح بالوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المسطرة.

تعد المؤسسة الإستشفائية (المستشفى) من المنشآت الهامة في المجتمع الحديث، حيث تتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات العلاجية، الوقائية والتعليمية البحثية، وهي بذلك تهدف إلى رفع المستوى الصحي للبلاد بشكل عام، الأمر الذي يجعل من وجود اتصال داخلي فعال في هذه المؤسسة الإستشفائية ضروري جدا من أجل عمل هذا النسق التنظيمي المهم في المجتمع، بما يضمن استمرارية تقديم أفضل الخدمات الصحية للفرد الذي يعتبر أساس المجتمع، في المقابل فإن أي تدهور في هذه المؤسسة يؤدي إلى تراجع خدماتها، وبالتالي إلحاق الضرر بالفرد والمجتمع.

إن الملاحظ في واقع المستشفيات الجزائرية يبين بأنها ليست على أفضل حالها مما يعكس خللا تنظيميا في عملها تظهر ملامحه في تدني الخدمات الصحية المقدمة والتوترات الداخلية المتكررة، وما أخبار

الاحتجاجات والإضرابات في قطاع الصحة التي تنقلها مختلف وسائل الإعلام الوطنية إلا أفضل دليل ذلك، لدرجة أصبح يكاد يكون هناك إجماع على أن قطاع الصحة في الجزائر مريض، وهو ما يثبتته ضعف أداء مختلف المؤسسات الاستشفائية التي يأتي على رأسها المؤسسات العمومية الاستشفائية باعتبارها العمود الفقري للمنظومة الصحية الوطنية، كل هذا بالرغم الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه الاتصال الداخلي وأهميته في نجاح المؤسسة الإستشفائية، إلا أنه توجد عدة معوقات ومشاكل وعقبات تحول دون فعاليته، وهو ما يؤثر بدوره على أداء المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية، والتي نجد من بينها المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل.

إن معوقات الاتصال الداخلي في هذا النوع من المؤسسات ينعكس على الأداء الوظيفي التنظيمي، ومنه تتولد العديد من السلبيات والمشاكل، وهذا الأمر ما استدعى منا دراسة هذا الموضوع ومحاولة الاقتراب إلى معرفة طبيعة العقبات التي تواجه الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى؟
- ما مدى تأثير المعوقات التنظيمية والمادية على الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى؟
- هل للعوامل النفسية والثقافية تأثير على الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات الأولية في أي بحث علمي، وهذا الإختيار يكون قائما على مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية نوجزها فيما يلي:

2-1- الأسباب الموضوعية:

- ✓ قابلية موضوع الاتصال الداخلي للدراسة والبحث الميداني.
- ✓ أهمية التوسع أكثر في موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.
- ✓ اكتشاف أهم وسائل الاتصال الداخلي المعتمد عليها في المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل.
- ✓ محاولة تشخيص طبيعة المعوقات الخاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، مما يساعد في إيجاد الحلول المناسبة.
- ✓ إجماع الرأي العام حول الواقع المزري لقطاع الصحة في الجزائر وتدني الخدمات الصحية.

2-2- الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي للموضوع، وحب الإطلاع على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- ✓ ملاحظتي للإضرابات المتكررة في قطاع الصحة سنة بعد أخرى و تعثر سياسات الإصلاح المنتهجة في القطاع.
- ✓ ملاحظتي لعدم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية وهذا ما انعكس سلبا على الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- ✓ الفضول لاكتشاف العلاقة بين تدني الخدمات الصحية المقدمة والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بجيجل.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في أهمية المؤسسة الإستشفائية في المجتمع، كونها مؤسسة ذات مكانة قيمة في المجتمع لأنها مؤسسة حساسة، تعني بالحفاظ على صحة وحياة أفراد المجتمع، ومن جهة أخرى تبرز أهمية دراستنا في

أهمية الاتصال داخل أي مؤسسة ودوره في تسييرها وتنظيمها ولاسيما داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية التي تقدم خدمات صحية هامة، لأن هذا الاتصال إن واجهته عوائق معينة فسوف يتأثر ويؤثر في المحيط الداخلي للمؤسسة.

وعليه فإن الوقوف عند طبيعة معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية يعتبر بدوره ذات أهمية علمية كبرى من خلال إبراز أهم المعوقات التنظيمية، المادية، الثقافية والنفسية، التي تؤثر على الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإستشفائية. كما أن تشخيص طبيعة المعوقات الخاصة بالاتصال الداخلي في هذه المؤسسة يعتبر مقدمة لإيجاد الحلول المناسبة، الأمر الذي يجعل من دراستنا ذات أهمية عملية، إذ بإمكان المؤسسات الإستشفائية أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة.

4- أهداف الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ إبراز أهمية الاتصال الداخلي وواقعه داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية.
- ✓ اكتشاف واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومدى فعاليته.
- ✓ التعرف على مدى تأثير المعوقات التنظيمية والمادية على الاتصال الداخلي وفعاليته.
- ✓ إبراز مدى تأثير المعوقات النفسية والثقافية على الاتصالات الداخلية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

5- منهج الدراسة:

إن مختلف الدراسات والبحوث العلمية تقوم على منهج علمي لتنظيمها وضبطها لتكون المعلومات منهجية وصحيحة. والمقصود بمنهج البحث العلمي " تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية"⁽¹⁾.

(1) أحمد عبيدات، وآخرون: منهجية البحث العلمي. القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 35.

كما يعرف المنهج بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁽¹⁾.

تدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تعتمد على كشف حقائق الظاهرة وإبراز خصائصها، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي الوصفي، حيث "استخدم المسح في البحوث الاجتماعية التي تناولت منذ نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 المشاكل الاجتماعية... لاسيما في إنجلترا كما استخدم في فرنسا لمدة 20 سنة في موضوع الاجتماعي، وبينت هذه المحاولات أهمية في الدراسات الوصفية مما كان وراء انتقال استخدامه في مجالات علمية أخرى"⁽²⁾.

حيث تتجه الدراسات المسحية إلى توضيح الطبيعة الحقيقية للأشياء أو المشكلات أو الأوضاع الاجتماعية فتحليل تلك الأوضاع للوقوف على الفروق المحيطة بها وبذلك فهي تنصب على دراسة أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء البحث في مكان وزمن معين⁽³⁾.

كما عرف على أنه: "محاولة لتفسير وتحليل وتقرير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أي يهتم بالوقت الحضاري كما يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل"⁽⁴⁾.

ويهدف منهج المسح الوصفي إلى جمع المعلومات الوافية عن المجتمع المحدد الظاهرة ويعتمد ذلك على أداة الإستبيان ووصف ما يجري والحصول على الحقائق من خلال تحليل البيانات المجمعة وتكون ذات علاقة بمجتمع معين⁽⁵⁾.

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة (معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإستشفائية) لأنه يصف الظاهرة وصفا دقيقا كما أنه يوضح الأوضاع الحقيقية

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص129.

(2) أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص288.

(3) حمدي محمد الفاتح: منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال (دروس نظرية وتطبيقات)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص45.

(4) ناجح رشدي قادري، محمد عبد السلام البواليز: مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص32.

(5) عامر إبراهيم قنديلجي: مرجع سبق ذكره، ص103.

للمعوقات في الوقت الراهن والظروف المحيطة بها ويفسرها ويحللها من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

وإلى جانب المنهج الوصفي فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة كمنهج مساعد، ويعرفه حمدي محمد الفاتح على أنه: "اهتمام الباحث بحالة واحدة يتمكن من دراستها بعمق ودقة واهتمام، مشخصا جميع جوانبها سواء كانت الحالة المدروسة فردا أم أسرة أو مؤسسة أم هيئة أم جماعة أم مجتمعا صغيرا"⁽¹⁾، أي منهج دراسة الحالة يركز على الحالة المميزة من مختلف جوانبها لمعرفة أسباب النجاح وتكون مثال جيد في المجتمع وكذا الحالة السيئة من أجل إيجاد حلول ومعرفة أسباب الخلل وإصلاحه لذا اعتمدنا عليه منهجا مساعدا لمعرفة مختلف جوانب معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل و وصفها وصفا شاملا، ومن ثم تشخيص العوامل المؤثرة فيها للكشف عن أسباب هذه المعوقات وإيجاد حلول لها.

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

6-1 مجتمع البحث:

عادة ما يعرف مجتمع البحث بأنه "تجمع لأفراد وأشياء تشترك في خصائص معينة تهم الباحث، وقد يكون المجتمع عبارة عن وحدات إدارية أو منشأة اقتصادية أو مؤسسات تعليمية أو مؤتمرات شعبية... الخ"⁽²⁾.

ويتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى والذي يبلغ عددهم الإجمالي 955 موظف ينقسمون بين أطباء وممرضين وإداريين وتقنيين، ويتميز هذا المجتمع بعدم التجانس وتمايز أفراداه عن بعضهم البعض من حيث الجنس، التحصيل العلمي والرواتب... الخ

(1) حمدي محمد الفاتح: مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) عبد الله عامر الهماي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، ط3، دار الكتب الوطنية، بتغازي، ليبيا، 2003، ص 236.

6-2 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"⁽¹⁾. وهناك عدة أنواع من العينات، يمكن تصنيفها إلى صنفين رئيسيين هما: العينات الاحتمالية أو العشوائية والعينة غير الاحتمالية أو غير العشوائية. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على أحد أنواع العينات العشوائية وهي العينة الطبقية والتي تعرف بأنها: "العينة التي تمكن الباحث من الحصول على بيانات أكثر دقة من البيانات التي يمكن الحصول عليها باستخدام العينة العشوائية البسيطة أو المنتظمة، حيث يقسم المجتمع إلى فئات وشرائح متجانسة حسب المتغيرات التي لها علاقة بالظاهرة المدروسة"⁽²⁾، كمتغير الجنس، السن، التعليم، الدخل، المهنة وغيرها. وقد اعتمدنا على العينة الطبقية في دراستنا المتمثلة في "معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل" بحكم أن مجتمع البحث ينقسم إلى 3 طبقات رئيسية كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (01): يبين توزيع الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى 2017

النسبة	المجموع الجزئي	البيان
15.18%	145	الطاقم الطبي
45.96%	439	الطاقم الشبه طبي
38.85%	371	الطاقم الإداري و التقني
100%	955	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

ويعود سبب اعتمادنا على هذا النوع من العينة إلى الرغبة في تشخيص معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية على مستوى كل طبقة، من خلال استطلاع وجهات نظر أفراد كل

(1) محمد عبيدات، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) عبد الله عامر الهاملي: مرجع سابق ذكره، ص 244.

طبقة، مما يساعد على تحديد طبيعة معوقات الاتصال الداخلي بحسب كل طبقة، و هو ما من شأنه تقريبنا إلى إعطاء تحليل دقيق للظاهرة المدروسة.

وقد اخترنا العينة على أساس 10% من مجتمع البحث، وبالتالي تم تحديد أفراد العينة بـ: 95 فرد من المجتمع الكلي الذي يقدر بـ: 955 فرد تم توزيعهم على الطبقات كما يلي:

$$14 = \frac{95 \times 145}{955} \text{ فئة الأطباء:}$$

$$44 = \frac{95 \times 439}{955} \text{ فئة الشبه طبي:}$$

$$37 = \frac{95 \times 371}{955} \text{ فئة السلك الإداري والتقني:}$$

7- حدود الدراسة:

تتمثل في ثلاثة حدود رئيسية تتمثل فيما يلي:

7-1 الحدود المكانية:

وهو المكان الذي أجريت فيه الدراسة والمتمثل في مقر المؤسسة العمومية الإستشفائية، فقد تمت الدراسة في مستشفى محمد الصديق بن يحيى الواقع بولاية جيجل، والذي يعتبر من أهم المرافق الصحية بإقليم هذه الولاية.

7-2 الحدود البشرية:

ويقصد به الكادر البشري الذي أجريت عليه الدراسة وهم مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل والبالغ عددهم بـ: 955 عامل.

7-3 الحدود الزمنية:

تتمثل في الفترة الزمنية التي استغرقتها إنجاز هذا البحث حيث قسمناها إلى ثلاثة مراحل رئيسيين هي:

- المرحلة الأولى: كانت إبتداء من شهر جانفي 2018 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2018، قمنا فيها بالبحث عن المراجع والمصادر وبناء مشكلة الدراسة، كما توجهنا إلى الميدان لاستكشاف مجتمع البحث، للتعرف على المؤسسة وجمع المعلومات و الوثائق.

- المرحلة الثانية: دامت شهر و نصف إبتداء من شهر مارس 2018 إلى منتصف شهر أبريل 2018، قمنا في هذه الفترة بضبط الجانب النظري لدراستنا.
- المرحلة الثالثة: تخص الجانب التطبيقي بداية من منتصف شهر أبريل 2018 إلى غاية نهاية شهر ماي 2018، حيث قمنا بتحضير الاستمارة وتوزيعها على أفراد العينة، ابتداء من تاريخ 19 أبريل 2018، وتم استرجعها في حدود 3 أيام، ومن ثمة قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج، وانتهت دراستنا بتاريخ 27 ماي 2018.

8- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على جملة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها دراستنا، وقد جاء ذلك مع مراعاة توافقها مع منهج الدراسة المعتمد عليه (المنهج المسحي الوصفي). وبشكل عام توجد عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة، لإنجاز بحثه بشكل علمي، مع العلم أن لكل طريقة خصائصها وميزاتها الإيجابية والسلبية، وأن إختيار إحداها أو أكثر من قبل الباحث متعلق بالعوامل التالية:

- ✓ طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع البيانات.
- ✓ طبيعة المجتمع وعينة الدراسة.
- ✓ ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتاح له.
- ✓ مدى معرفته بالطريقة أو الأداة. (1)

وقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات البحثية التالية:

8-1 الملاحظة:

إن الملاحظة "كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لحظ، وهي تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء، ويقابلها في اللغة الفرنسية مصطلح "Observation" (2).

(1) كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016، ص86.

(2) بسام عبد الرحمن المشابقة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص203.

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من البحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً⁽¹⁾.

الملاحظة تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور ملاحظين، أو فحص الظواهر وتسجيلها، والمقصود هنا ليس الملاحظة العابرة التي يستخدمها عموم أفراد المجتمع في كافة حياتهم، ولكن الملاحظة العلمية المقصودة، المحددة لنوعية السلوك أو البعد الاجتماعي المراد ملاحظته تمهيداً لدراسته⁽²⁾.

وقد قمنا في دراستنا باختيار الملاحظة البسيطة وهي غالباً ما تستخدم في الدراسات الاستكشافية حيث يلاحظ الباحث الظاهرة أو الحالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة⁽³⁾، حيث يمكننا من ملاحظة المعوقات التي تعاني منها المؤسسة العمومية الإستشفائية قيد الدراسة، وملاحظة سلوك الموظفين دون إشعارهم بالمراقبة حتى لا يغيروه، وكذا ملاحظة واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال أدواته المستعملة والوقوف على مدى فعاليتها.

8-2 الاستبيان:

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل "استبان الأمر"، بمعنى أوضحه وعرفه والاستبيان بذلك هو التوضيح و التعريف لهذا الأمر.⁽⁴⁾

ربما يعتبر الاستبيان أكثر الأدوات استعمالاً في البحوث العلمية وينظر أغلب الناس بأنه وسيلة بسيطة وسريعة لجمع البيانات، وربما كان الاستبيان أكثر أداة من أدوات البحث العلمي تعرضاً لسوء الاستعمال للسبب نفسه.

(1) مختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطوته الإجرائية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص218.

(2) محمد الفاتح حمدي: مرجع سبق ذكره، ص131.

(3) ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه/ مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، ص117.

(4) أحمد بن مرسل: مرجع سبق ذكره، ص220.

" الاستبيان هو وسيلة من وسائل التقرير الذاتي ينعم بحسناتها ويعاني من سيئاتها"⁽¹⁾.

ويعرف على أنه : "قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة"⁽²⁾.
كما يعرف بعض الباحثين الاستبيان بأنه : "وسيلة قائمة بحد ذاتها وتستخدم لجمع البيانات بطريقة سريعة وعن موضوعات محددة ومن مجموعة كبيرة من الأفراد وتستخدم استمارة الاستبيان كأداة لهذا الغرض"⁽³⁾.

وقد تضمنت الاستمارة التي اعتمدنا عليها في دراستنا على (4) محاور: (أنظر الملحق رقم 01)

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية عن المبحوثين.

المحور الثاني: يتضمن على 10 أسئلة بعنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المحور الثالث: يتضمن 08 أسئلة بعنوان معوقات الاتصال الداخلي التنظيمية والمالية.

المحور الرابع: يتضمن 08 أسئلة بعنوان المعوقات النفسية والثقافية.

وقبل توزيع الاستمارة على المبحوثين قمنا بتحكيماها لدى عدد من أساتذة قسم علوم الإعلام

والاتصال الممثلين في كل من : هند عزوز، بوبعة عبد الوهاب، بولعويدات حورية.

حيث تمت مناقشة الملاحظات وتعديل ما يجب تعديله لنخرج الاستمارة النهائية الجاهزة للتوزيع على أفراد العينة.

8-3 المقابلة:

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من

الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير موثقة في أغلب الأحيان في إطار إنجازها للبحث.⁽⁴⁾

(1) موفق الحمداني: مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص236.

(2) أحمد بن مرسلبي: مرجع سبق ذكره، ص 220.

(3) طه عبد العاطي نجم: مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار كلمة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2010، ص 335.

(4) أحمد بن مرسلبي: مرجع سبق ذكره، ص213.

تعرف المقابلة بأنها: "تواصل مباشر بين القائم بالمقابلة والمبحوث وعادة ما تعقد في منزل أو مكتب المبحوث وتتفاوت طبيعة اللقاء من منظم جدا بأسئلة مدروسة إلى لقاء بسيط وغير رسمي".⁽¹⁾

وتهدف المقابلة العلمية إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن العلل والأسباب، من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث سواء كان الباحث فرداً أم جماعة وحسب علاقتهم بالموضوع ويتم في المقابلة طرح أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق من ذوي العلاقة بالحالة أو الظاهرة وتشخيص فيها المعلومات بربط العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والمتداخلة لإظهار قيد البحث والدراسة على شخصية المبحوث.⁽²⁾

وتقسم المقابلة إلى ثلاثة أنواع هي:

أ) **المقابلة المقننة:** وهي التي لا تفسح المجال لشرح المطول بل يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المستجيب⁽³⁾، وهي تصاغ بشكل نهائي في إستمارة مقابلة ويطرح أسئلة إستمارة المقابلة مباشرة على المبحوثين لكي يجيب عليها شفويًا.⁽⁴⁾

ب) **المقابلة غير المقننة:** فيها يعطي الباحث للمستجوب الحرية في أن يتكلم دون محددات للزمن أو للأسلوب وهذه قد تعطي معلومات ليست ذات صلة بالموضوع.

ج) **المقابلة شبه مقننة:** تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى والطلب من المستجيب مزيداً من التوضيح.⁽⁵⁾

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة غير مقننة والتي يقوم فيها الباحث بتوجيه أسئلة واسعة في أي ترتيب يراه مناسب وترتيب الأسئلة و فيها لا يكون فيها إلتزام فهذا النوع من المقابلة يكسب الباحث حرية ومرونة في إدارة المقابلة بطريقة ويسمح للباحث خلق علاقة ألفة بينه وبين المبحوث.

(1) طه عبد العاطي نجم: مرجع سبق ذكره، ص308.

(2) عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن كثير، ص244.

(3) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص109.

(4) عقيل حسين عقيل: مرجع سبق ذكره، ص257.

(5) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص101.

وقد أجرينا مقابلات غير مقننة في المؤسسة محل الدراسة وكانت مع نائب المدير، ومدير الموارد البشرية وكانت المقابلات على شكل حوار مباشر يتمحور حول مجموعة من الأسئلة وكان اختيارنا للمبحوثين على أساس الوظيفة التي يشغلونها ومعلوماتهم الواسعة عن المؤسسة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم 02)

4-8 الوثائق والسجلات:

تعتبر أداة مساعدة يستخدمها الباحث للحصول على بيانات ومعلومات خاصة بميدان الدراسة يرجع إليها الباحث لأنها توفر له الوقت وتقلل من الجهد المبذول.

ومن خلال زيارتنا للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى، تحصلنا على بعض الوثائق تحتوي على معلومات وبيانات خاصة بالمؤسسة تساعدنا على البحث مثل:

- تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى من حيث الجانب التاريخي والموقع الجغرافي.

- بيانات حول الهيكل التنظيمي وإداري للمؤسسة الإستشفائية.

- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمصالح والجناح التقني.

- بيانات حول أقسام المؤسسة الإستشفائية.

9- تحديد المفاهيم:

تشتمل هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

9-1- المعوقات:

● لغة:

جاء في المعجم الوسيط لفظ عائق، من العوق، والعوق هو: "العائق ومن لا يزال يعوقه أمرا عن حاجته وعاقبة الشيء عوقا وشغله عنه".⁽¹⁾

(1) معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مطبعة مصر، مصر، 1972، ص 637.

كما جاء في لسان العرب لابن منظور: "تحد مادة عوق "رجل عوق" لا خير عنده، والجمع أعواق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا، صرفه وحبسه، ومنه التعويق والإعتياق وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صرفا، و العوق الأمر الشاغل".⁽¹⁾

● اصطلاحا:

عرف جرجس المعوقات على أنها: "كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائق يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته".⁽²⁾

كما يمكن القول بأنها: "العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة".⁽³⁾

● التعريف الإجرائي:

المعوقات تشمل العقبات الإدارية والفنية والتنظيمية والنفسية التي تقف عائقا أمام العملية الاتصالية داخل التنظيم، مما يشكل خلاا اتصاليا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

9-2- الاتصال:

● لغة:

كلمة اتصال في اللغة الإنجليزية أو الفرنسية تقابلها كلمة "communication" مشتقة من أصلها اللاتيني "communis" أي مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في ومعلومات وأفكار أي مواقف محددة.⁽⁴⁾

وفي قاموس "إكسفور" عرف الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات.

⁽¹⁾ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1970، ص289.

⁽²⁾ علي محمد عبد العزيز: "تطبيقات الحكومة الإلكترونية"، دراسة ميدانية على الجنسية والإقامة بدبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص7.

⁽³⁾ بوعيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص36.

⁽⁴⁾ محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص7.

أما في قاموس "مختار الصحاح" فإن كلمة الاتصال "مأخوذة من كلمة الوصل أي بلوغ الغرض وتحقيقه"، وقد وردت في معظم الوسيط في مادة وصل يصل، فلان وصول أي بلغه وانتهى إليه.⁽¹⁾

● اصطلاحاً:

تعرف عملية الاتصال بأنها: "طريق ذو اتجاهين بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية."⁽²⁾

الاتصال: "هو عملية تفاعل إجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية، عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة أم اتجاه أم موقف ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف."⁽³⁾

● التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية متسلسلة يرتبط بين شخصين أو أكثر، تحمل في طياتها موضوع معين ومعلومات هامة، من خلال رموز أو إشارات أو نظام لغوي مفهوم ضمناً لجميع الأطراف، الهدف منها الوصول إلى غاية أو إشباع حاجة ما وتظهر من خلال رد فعل أو استجابة من طرف المستقبل.

9-3 الاتصال الداخلي:

● اصطلاحاً:

يصعب تحديد تعريف محدد وشامل للاتصال الداخلي لاختلاف الآراء والتعاريف التي نسبت له وانحصرت في عدة زوايا نذكر منها:

⁽¹⁾ خضير كاظم محمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص31.

⁽²⁾ محمد سويح: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار جسور للنشر، المحمدية، الجزائر، ص108.

⁽³⁾ فضيل ديلو: "الاتصال في المؤسسة"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص5.

تعرفه الجمعية الفرنسية بأنه: "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها."⁽¹⁾

كما يعرف على أنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إتصال رسمي أو غير رسمي."⁽²⁾

• التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية تجري ضمن محيط المؤسسة الداخلي يقوم على تسيير وتنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وهو نوع ينظم الأداء الوظيفي للعاملين ويحسن المردودية والأداء بصفة عامة.

9-4 المؤسسة:

• لغة:

نقول "أسس"، "يؤسس"، "تأسس"، ويقصد بالفعل أسس أي أنشأ، نقول أسس البيت أي جعل له أساساً، وأسس المشروع أي أنشأه."⁽³⁾

• اصطلاحاً:

تعرف المؤسسة بأنها "منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج خدمات ومنتجات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة."⁽⁴⁾ وعند "peroux" فإن المؤسسة هي: "منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه."⁽⁵⁾

(1) برباوي كمال: " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك، العدد 4، 10/2013، ص 81.

(2) وفاء خنيفر: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014، ص 13.

(3) ابن منظور: مرجع سبق ذكره، ص 60.

(4) محمد رضا عسلاوي: الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1995، ص 34.

(5) ناصر دادي عدوان: "اقتصاد المؤسسة"، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

• التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي عبارة عن هيكل تنظيمي متناسق فيما بينه يتكون هذا الهيكل من مجموعة من الهياكل البشرية والموارد المادية والتنظيمية التي تعمل عليها لتحقيق الهدف الإستراتيجي المسطر سابقا مع نشأتها ومنه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والمؤسسين فيها.

9-5 المؤسسة العمومية الإستشفائية (المستشفى):

• إصطلاحا:

"أنها المنشأة التي يتمثل نشاطها الرئيسي في أداء الخدمات العلاجية، والتي يتوفر لها مقومات هذه الخدمة كالأسرة، والحجرات المخصصة للفحص والتحليل والعلاج، والأجهزة والتجهيزات الطبية والأطباء..... الخ"⁽¹⁾

وقد عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات بأنها: "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة لنوم المرضى، وخدمات طبية"⁽²⁾.

• التعريف الإجرائي:

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة الإستشفائية تابعة للدولة من حيث الملكية والتسيير، تعمل على تقديم خدمات صحية وعلاجية لأفراد المجتمع ومنه الحفاظ على الوضع الصحي للبلاد.

10- الدراسات السابقة والمتشابهة:

10-1 الدراسة الأولى:

وهي دراسة لبشير كاوجة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية"، دراسة حالة مستشفى بوضياف-بورقلة، وهي مذكرة مكملة لنيل لشهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، للسنة الجامعية 2012/2013.

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي:

(1) سليم بطرس جلد: "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية"، الطبعة العربية 1، دار الشروق لنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص26.

(2) ذياب صلاح الدين محمود: "إدارة المستشفيات والمراكز الحديثة"، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص33.

- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم وتؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية؟
تفرعت منه تساؤلات جزئية أو فرعية هي:
 - ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ وما هي أهم أبعادها ومركزاتها؟
 - هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية؟
 - ما هو واقع وآفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
أما أهداف الدراسة فجاءت في النقاط التالية:
 - محاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموما والمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية خصوصا والمساهمة في الدراسات المتعلقة بهم للرفع من مستواهم.
 - محاولة دراسة الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها.
 - اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة وتبنيها، تساعدها في تحسين الاتصال الداخلي لديها، مما يسمح بأداء مهامها على أحسن وجه وتحقيق أهدافها.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كمنهج مساعد أما نوع العينة فهي العينة العشوائية تكونت من 43 موظف أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في المسح المكتبي، الاستبيان والمقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتمثل فيما يلي:
- رغم الأهداف الاتصالية الداخلية بالمستشفى وقيمتها إلا أننا نجد بأن نسبة إدراك موظفي المستشفى لها محدودة حيث لا يرون أن الاتصال الداخلي له دور مهم أو له دور لكن محدود مما يؤثر على درجة تحقيق أهداف الاتصال الداخلي.

- لم يصل المستشفى من الاستفادة الحقيقية من المزايا التي توفرها وسائل الاتصال المتطورة لاستخدامها في الاتصال الداخلي.
- رغم إنشاء مكتب خاص بالاتصال إلا أنه لا يقوم بالبحوث الدورية المنتظمة للاتصال الداخلي من أجل استغلال نتائجها بالاتصالات الداخلية وهذا يعود لطبيعة المؤسسة العمومية التابعة دوماً لأوامر الجهات الوصية.
- أثبتنا من خلال الدراسة تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة.

10-2 الدراسة الثانية:

هي دراسة لقادري محمد، بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ناقشة بمغنية-تلمسان، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، السنة الجامعية 2008-2009. تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاحها وتحسين تسييرها؟
- تفرعت منها تساؤلات فرعية هي:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ وكيف تبنى وما أهميتها؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف المنزلي تافنة)؟

أما أهداف الدراسة فجاءت في النقاط التالية:

- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.
 - إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.
 - إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكيم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء المخططات.
 - دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية وفي تسيير وتداول المعلومات.
 - محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومات في المؤسسة.
 - موقع العمل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.
 - دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى المعلومة داخلها والأهمية والمكانة التي تحتلها، وأثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التي توفرها والتي تساعد على ربح الوقت وتوفر تسارع انتقال المعلومات والبيانات في كل الاتجاهات.
 - العمل على إسقاط المادة المعرفية والمعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أي ربط الدراسات الأكاديمية وواقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الوطنية.
 - مميزات وواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
 - صد وتشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية ومحاولة اقتراح حلول.
 - وقد اعتمد الباحث في منهج الوصف التحليلي إضافة إلى منهج دراسة الحالة كمنهج مساعد.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتمثل فيما يلي:
- إن المستوى التعليمي يؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمؤسسة وعلى عملية الاتصال الداخلي.
 - جهل معظم أفراد القمة بوجود خلية الاتصال من عدمه.
 - أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي استقلاليتهم ضعيفة فيها.
 - الاتصال في هذه المؤسسة غير فعال ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة والمؤسسين غير مباليين لذلك لا يضعون لها اهتماماتهم أو يفكرون في إنشاء خلية الاتصال.

- نتائج الدراسة كانت غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب المؤسسة وهو ما له تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة.

10-3 الدراسة الثالثة:

هي دراسة للطالبتين بوعلي فريدة و فضيل حكيمة بعنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة" (دراسة حالة اتصالات الجزائر، المديرية العملائية للاتصالات-الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أعلي محمد أولحاج- بويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013-2014. وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي:

- كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟
 - ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وما هي أبعادها ومرتكزاتها؟
 - هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم وتؤدي دور مهم في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
 - ما واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات "فرع بويرة"؟
- تفرعت من هذه التساؤلات عدة فرضيات وهي:
- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في تطوير وتحسين عمل المؤسسة.
 - ساهمت وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.
 - تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع بويرة" على الاتصال الداخلي في تحقيق التفاهم وإحساس العمال بالرضا والانتماء مما يؤدي إلى تحقيق التكامل.
- وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، و في جمعه للبيانات على المسح المكتبي وكذا أداة الاستبيان والملاحظة وتحليل الوثائق.
- أما فيما يخص أهداف الدراسة فتمثلت في:
- التعرف على المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية بناء هيكل معلوماتي متطور في المؤسسة، وإبراز قيمة هذه التكنولوجيا في تحسين عملية الاتصال الداخلي.

● إبراز الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كـمكون أساسي لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة والتشجيع على استمرار نشر التكنولوجيا إلى المجتمع وتقوية قدرات الدول في هذا المجال مثل الشبكات والتجهيزات المعلوماتية.

● محاولة تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة ومدى استغلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة مما يسمح لها بأداء مهامها بأحسن وجه لتحقيق أهدافها.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة إلى النتائج وهي:

● من خصوصية الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة إلى جانب التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

● من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وبالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.

● يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

● من الضروري حماية وأمن الشبكات ودورها لبناء الثقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

● ساهمت الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تحسين سير العمل في المؤسسة وتغيير سلوك الأفراد، والمساعدة والمشاركة، في اتخاذ القرارات بشكل غير مباشر، فأصبح هناك نوع من ضبط الموظفين خاصة لو كان هناك تحايل، وذلك عن طريق تدعيم المتابعة والمراقبة مما أدى لزيادة المردودية.

● أدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة إلى تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

10-4 الدراسة الرابعة:

هي دراسة لصبرينة زماش، بعنوان: "القبالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، جامعة منتوري-قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية 2009/2008.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمتين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة؟
وعدة تساؤلات فردية وهي:

- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي؟

- قياس مدى التحسن النوعي لرسائل اتصال المؤسسة؟

- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية؟

- مدى تأثير المتغيرات المبنية على الفعالية الاتصالية؟

وأعتمد في هذه الدراسة على منهج الوصف التحليلي باعتباره أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو الموضوع وأعتمد على أداة الاستمارة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- تؤثر الفروق الفردية بين الباحثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو ما أكدته المعطيات الكمية.
- المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى أن التنسيق الجيد من الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على صورتها الخارجية.
- هناك تحسين نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الاصطلاحات وفق المعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برنامج العلاقات العامة، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي.
- هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية و الفروع بدرجة كافية وفقا للمعايير الدولية، كما أن بتخفيض الروابط التنظيمية تزيد الفعالية الاتصالية.
- مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها ومن الظروف الآخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بينية تتعلق بالعادات، والتقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور النظام القانوني والاقتصادي وكذا إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت جميع الأبحاث والدراسات السابقة مع دراستنا في اهتمامها بموضوع الاتصال الداخلي وأهمية وأهداف ودوره الفعال في تحقيق التنسيق والانسجام بين أقسام ومصالح المؤسسات.

أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا في كون دراستنا تهدف إلى معرفة معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، في حين أن الدراسات الأخرى تهدف إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال في المؤسسة الإستشفائية والتعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات وتأثير الفروق الفردية على الفعالية الاتصالية.

وأفادتنا هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة والتعرف على الأدوات العلمية المستخدمة والمنهج وصياغة الأسئلة وقد تمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل البيانات ومقارنة ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا الحالية.

11- المقاربة النظرية للدراسة:

تعرف النظرية على أنها: " قالب فكري منظم يبدأ بمجموعة من التحليلات العقلية (قروض عملية) تقوم بربط مجموعة من المتغيرات تعين الباحث على تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات تفسيراً منهجياً"، وأن فكرة النظرية البنائية الوظيفية كانت سابقة في علوم الحياة وعلم النفس والأنثروبولوجيا الحضارية، ذلك لأنه يتناول الوظائف التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي على أنه نسق ينكون من مكونات متساندة وظيفياً".⁽¹⁾

وتقوم النظرية البنائية الوظيفية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة وتميزة لخلق نظام قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعداد تشكيل هذا المجتمع.⁽²⁾

(1) غني ناصر حسين القريشي: النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 160-161.

(2) بسام عبد الرحمن المشاقبة: ، مرجع سبق ذكره، ص99.

فالبناية تشير إلى تحديد عناصر والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر الوظيفية فتحدّد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقاته بالتنظيم الكل وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي⁽¹⁾ ، ولقد نصت البناية الوظيفية إلى تفسير التوازن والاستقرار في المجتمع، حيث نظرت إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها البعض.⁽²⁾

وتقوم النظرية البنائية الوظيفية على مجموعة من الفروض وهي:

✓ النظر إلى المجتمع على أنه نسق مكون من مجموعة من العناصر⁽³⁾.

✓ العناصر المؤلفة للنسق الاجتماعي فيما بينها تبادل التأثير والتأثر بغية تحقيق حاجات النسق الاجتماعي⁽⁴⁾.

✓ يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحث لوحدات أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن⁽⁵⁾.

✓ لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلا النظام الأوسع الكلي والذي بشكل جزء منه.⁽⁶⁾

وقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية من جانب رواد نظرية الصراع حيث أنّها أهملت العديد من مظاهر الخلل والصراع أو على الأقل التعارضي بين مكونات النسق وأهدافه العامة والتي هي من مظاهر الخلل الوظيفي⁽⁷⁾ ، حيث اهتمت نظرية البنائية الوظيفية بالتوازن والتكامل من أجل استمرار النسق وأهملت اختلاف وتعارض أهداف الأنساق الجزئية إن كانت تتماشى مع النسق العام أم لا وهذا ما يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

(1) مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، 2006، ص175.

(2) عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفة من الوظيفة في الصراع)، ط1، دار الجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص105.

(3) مي عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص185.

(4) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2009، ص49.

(5) مي عبد الله: مرجع سابق ذكره، ص185.

(6) عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع (الجزء2- النظرية السوسولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، لبنان، ص20.

(7) المرجع نفسه، ص23.

❖ المقاربة النظرية والاتصال الداخلي:

تهدف النظرية البنائية الوظيفية إلى تحقيق الانسجام والتكامل والتوازن بين الأنساق من أجل تحقيق التوازن النسق الأكبر وكذلك هو الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية والذي له أهمية كبيرة وقيمة بنائية و وظيفية في نقل وتبادل المعلومات من الأقسام والمصالح وكذا بين العاملين، وتسيير وتنظيم العلاقات داخلها حيث يربط أقسام المؤسسة ومصالحها ويجعلها نسق متكامل ومتوازن وأي خلل يحدث على مستوى الاتصال الداخلي يؤدي إلى خلل وظيفي من شأنه أن يؤثر على المؤسسة بتراجع خدماتها وتدهور مستوى أدائها.

الجانب

النظري

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي
- 2- خصائص الاتصال الداخلي
- 3- وظائف الاتصال الداخلي
- 4- أهداف الاتصال الداخلي
- 5- أنواع الاتصال الداخلي
- 6- وسائل الاتصال الداخلي
- 7- مهارات الاتصال الداخلي
- 8- شبكات الاتصال الداخلي
- 9- إستراتيجية الاتصال الداخلي
- 10- معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد:

ازدادت أهمية الاتصال مع التطور الذي صاحب حياة الإنسان من أول بداياته إلى يومنا هذا، لأنه يعتبر أساس تواصل الحياة البشرية وركيزتها ومحركها الأساسي الذي لا بد منه، وقد ازدادت أهمية الاتصال مع تطور وسائله مواكبة للتطورات الحاصلة في شتى المجالات والميادين والتي أفرزت ما يعرف بالثورة التكنولوجية التي ساهمت في إعطاء أهمية كبيرة للاتصال ووسائله، مما أدى إلى الدعوة للاهتمام بالاتصال في جميع المستويات على مستوى الأفراد والجماعات، ومنه أدرج الاتصال في قطاع المؤسسات بشتى أنواعها، بالنظر إلى الدور الذي يقوم به على الصعيد التنظيمي، لهذا نجد المؤسسات تولي عناية كبيرة للاتصال في المؤسسة، وقد أصبحت توضع استراتيجيات خاصة من أجل مرافقة تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمؤسسات بهدف ضمان فعالية أكبر وكفاءة أفضل في الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة.

وسوف نتناول في هذا الفصل تقديم صورة عامة ومفصلة حول الاتصال داخل المؤسسة من خلال عرض خصائصه، وظائفه، أهدافه، وإستراتيجيته ومعوقاته التي تحد من فعاليته.

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

- من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد تعريفات مختلفة له وهذا يعود إلى اختلاف وجهات النظر وعموماً هو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق، الأفكار.⁽¹⁾
- يعرفه "هوكنروبرستون" بالقول: " هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁽²⁾.
- ويعرفه "ليكو" بكونه وسيلة تبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار⁽³⁾.
- أما فضيل دليو، فيرى بأنه: " النقل و الاستلام مع الفهم لتعليمات والمعلومات"⁽⁴⁾.
- في حين يعرفه إبراهيم عبد العزيز سيحا بالقول: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".
- أي أنّ الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة⁽⁵⁾.

ولا يخرج الاتصال الداخلي في المؤسسة عن نطاق العملية بمفهومها العام من العناصر التالية:

- **المرسل:** وهو القائم بالاتصال ومصدر الرسالة الذي سوف يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صورة أو إيماءات وبطريقة يمكن فهمها من قبل الشخص المنفذ الذي يسمى بالمستقبل⁽⁶⁾
- وفي حالة الاتصال الداخلي في المؤسسة يمكن أن يكون المرسل يتمثل في إدارة المؤسسة التي توجه رسائل إلى الموظفين أو العاملين كما يمكن أن العامل (الموظف) أن يتوجه برسالة إلى الإدارة أو يتبادلها مع باقي الموظفين.

⁽¹⁾ رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار جسور لنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص72.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص205.

⁽³⁾ ضرار العبيتي، نضال الحوار وآخرون: العملية الإدارية، مبادئ وأصول، وعلم وفن، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص202.

⁽⁴⁾ رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص ص72-73.

⁽⁵⁾ محمد فوزي حلوة: العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007، ص15.

⁽⁶⁾ فضل محمود الشاورة: مبادئ إدارة العمال من الألف إلى الياء، مفاهيم نظرية ومنطلقات علمية، ط1، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص105.

- الرسالة: ويقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل وتكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات أو أفكار مطلوب توصيلها إلى المستقبل⁽¹⁾.
- المستقبل: وهو الشخص المتلقي للرسالة والمطلوب منه ترجمتها وحل رموزها وفقاً لمفهوم المرسل⁽²⁾.
- الوسيلة: من المهم اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة وقد تكون الوسيلة شفوية أو غير شفوية أو بواسطة ملامح الوجه وأحياناً من خلال الصمت⁽³⁾.
- التغذية الراجعة: ويطلق على التغذية الراجعة عدّة مصطلحات مثل ردة الفعل، التغذية المرتدة، رجوع الصدى وغيرها وهي عملية تعبير متعدّدة الأشكال تبين تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه ويتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.
- التشويش أو الإزعاج: مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تكون هذه المؤثرات من المرسل أو الوسيلة أو المستقبل أو المحيط (البيئة)⁽⁴⁾.

- خصائص الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي مرتبط بالوسط أو المحيط الذي ينبثق منه فلا يجب أن يخرج عن نطاق القيم المتواجدة في المؤسسة ولا عن نطاق بعض القواعد والقوانين التي يطلق عليها اسم قوانين التقارب، احترام هذه القوانين هو الذي يضمن تحقيق الأهداف الاتصالية ويجعل كل من رسائل الفاعلين والوسائل مترابطة تتكيف مع المحيط المؤسسي مع العلم أن هناك ثلاثة قوانين للتقارب يجب احترامها في المؤسسة هي:

- ✓ في حالة حدوث أزمات داخل المؤسسة يجب الاستماع إلى الأفراد المعنيين مباشرة بالمشكل.
- ✓ من الضروري توزيع الوثائق التي تمتاز بالتنوع الجيدة من ناحية الورق والأسلوب البسيط واللغة السليمة.
- ✓ من الضروري نشر المعلومات في المكان الذي يتوافر عليه العاملون.

(1) غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 18.

(2) فضيل محمود الشاورة: مرجع سبق ذكره، ص 185.

(3) محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 85.

(4) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 254، 257.

وهذه القوانين تمس 5 جوانب وهي: الجانب الشكلي، الجانب الاجتماعي، الجانب النفسي، الجانب الثقافي، الجانب الذهني:

2-1 الجانب الشكلي:

يتعلق الأمر بالجانب الشكلي أو الفني الذي تقدم فيه المعلومات حيث يجب أن تكون قابلة للنقل (اختيار الوسيلة المناسبة) قابلة للنقاش ومفهومة من طرف جميع الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

2-2 الجانب الاجتماعي:

تخضع معالجة المعلومات من الناحية الاجتماعية إلى بعض الشروط وهي:

- ✓ أن تثير المعلومات اهتمام الأفراد العاملين.⁽¹⁾
- ✓ أن تساهم هذه المعلومات في تدعيم الاتصال الخطي.

2-3 الجانب الذهني:

يتعلق الأمر في هذا الجانب باحترام العاملين، حيث يجب:

أولاً: أن تكون المعلومات ذات صيغة أخلاقية تحترم قراءتها من الأفراد العاملين.

ثانياً: أن لا يسيء إلى أي فرد من أفراد المؤسسة.

ثالثاً: أن تكون الوسيلة الناقلة للمعلومات متكيفة مع عادات الأفراد العاملين.

2-4 الجانب النفسي:

يقصد به نوعية المعلومات الواجب نشرها أو بثها، حيث يشترط فيها أن تدفع الأفراد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم وتوجيههم إلى طرق التفكير الصائب.

2-5 الجانب الثقافي:

المقصود هنا توافق طريقة معالجة المعلومات مع المستوى الثقافي للعاملين، حيث يجب استخدام لغة بسيطة وألفاظاً واضحة تفهمها كل الأطراف المشكّلة للمؤسسة.

(1) بنان كريمة: الصحافة الداخلية للمؤسسة، دراسة استطلاعية لقراء مجلة بدر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص 30، 31.

3- وظائف الاتصال الداخلي:

يرى مصطفى عشيري أن وظائف الاتصال التنظيمي متعددة الجوانب إلا أنه يختصرها في ثلاث ميادين كالآتي: ⁽¹⁾

3-1 وظيفة الإنتاج:

إنه من المستحيل فصل عملية الاتصال في أي مؤسسة اقتصادية عن عملية الإنتاج، بحيث أنه جد مهم في تحديد الإنتاج وهذا من خلال كميته ونوعيته، وكذا كل التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ وكل الإجراءات المرتبطة بالمؤسسة من خلال ثلاثة إنذارات عن أسباب التغيب أو عدم الاهتمام بالعمل وكذلك للإعلان عن مكافآت أداء جيد كما أنها تقوم بإرسال مذكرات تذكير وعقد الاجتماعات من أجل رفع الإنتاج أو تحسين الأداء والنوعية.

3-2 وظيفة الإبداع:

وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة وتطويرها، وإن وظيفة الإبداع من بين الوظائف الأقل ممارسة بالنسبة للاتصال ونقص الاهتمام بهذه الوظيفة ناتج عن تلك المقاومة التي تكون بين مختلف الأطراف وكذلك التغيير النظامي وقد تدخل في هذه المقاومة عدة أسباب مثل شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف وهذا الوضع الجديد وقد يؤثر على المؤسسة.

3-3 وظيفة الصيانة:

ويتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة كوظيفة في ثلاث مهام أساسية هي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاكل.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يوليه التفاعل فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة

4- أهداف الاتصال الداخلي:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وهي:

(1) مصطفى عشيري: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1993، ص 41-42.

1-4 الأهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف لما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة⁽¹⁾. كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري داخل المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل⁽²⁾.

2-4 أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية:

يدور مجملها في تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة⁽³⁾.

3-4 أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال خاص به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة وكذا طبيعة إنتاجها وخدمتها من جهة أخرى، وقد أصبح من المعلوم أن فعالية الاتصال الخارجي يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة الاتصال الداخلي في المؤسسة لأن الاتصال الداخلي كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق

(1) خيرى خليل، الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص35.

(2) رضوان خيرى: مرجع سبق ذكره، ص93.

(3) Gilbert. j et Coll : Grénrer le changement organisationnel, les éditions d'organisation, paris,1995, P139.

إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها وكذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم⁽¹⁾، وهو ما من شأنه إعطاء صورة إيجابية لعمال المؤسسة لدى جمهورها الخارجي.

وهناك بعض الباحثين الذين تطرقوا لأهداف الاتصال داخل المؤسسة ونذكر منهم: "دوتش"، والذي لخص أهداف الاتصال في أربعة عناصر:

✓ **الإعلام:** وهنا يكون هدف الاتصال هو التعريف بالمؤسسة وشرح لسياستها واستراتيجياتها، كذا أهدافها وإعلام العاملين بالنتائج المحققة وهذا يتم عبر الملصقات.

✓ **التحفيز:** وهذا يخص المؤسسة بدفع العاملين إلى تطوير إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة وهذا يمكن عن طريق تطبيق سياسة المكافآت والتشجيع.

✓ **المشاركة والدمج:** جعل الأفراد العاملين يشتركون ويندمجون في المؤسسة أي يصبحون أعضاء أو أطراف فاعلين في المؤسسة هذا يتم عن طريق مجموعة من الوسائل كالاحتفالات السنوية.

✓ **التكوين:** ويعني تكوين العمال في المؤسسة وتعويدهم علي استخدام التقنيات الجديدة وهذا يتم عن طريق توظيف مجموعة من الوسائل وعلي سبيل المثال تخصيص ركن داخل جريدة المؤسسة أو وجود مكتبة تسمح للأفراد العاملين الاطلاع علي الكتب أو الوثائق التي تعالج بعض الرسائل التي تفيدهم في المجال التقني علي سبيل المثال.⁽²⁾

وعلى العموم هذه مختلف الأهداف الأساسية التي تشترك فيها كل مؤسسة، كما توجد كذلك بعض الأهداف نذكر منها:

✓ التخفيف من حدة الضغوط الموجودة في قسم من أقسامها.

✓ تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.

(1) صالح بن نوار: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ديسمبر 2004، ص 117.

(2) - J- J Deuttsch : **la communication interne et management**, les éditions Fousher, Paris, 1990, P64.

✓ زيادة الوعي لدى العاملين فيما يخص الدور الذي يقومون به في المؤسسات وكذا مساهمتهم في الاقتصاد اليومي⁽¹⁾.

✓ توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها.

✓ شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات. فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات الغير رسمية⁽²⁾.

تعتبر العملية الاتصالية داخل المؤسسة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهداف هذه المؤسسة بناء على العديد من العوامل:

- الاتصال هو السبيل الوحيد لمعرفة ظروف سير العمل داخل المؤسسة ككل.
- دون الاتصال لا يمكن تحديد مدى إمكانية إدخال التغيرات والشروط اللازمة للوضعية المطلوبة.
- الاتصالات السيئة قد تؤدي إلى فتيل المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ازدياد حجم المؤسسات العامة والخاصة وما ينجر عنه من مشاكل تواجهها كمشكلة الإشراف وبعد الإدارة عن الأقسام والوحدات، تتشعب فروع المؤسسة فيبقى الاتصال السبيل الوحيد لنشاط هذه الأخيرة.
- ازدياد وعي الأفراد داخل المؤسسات بأهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات في المؤسسة في الحياة العمالية للأفراد⁽³⁾.

ويرى "هانت" أن حاجة المؤسسة للاتصال تتوقف على الشروط الأربعة التالية وهي:

- حاجة الأفراد في المؤسسة للمعلومات.
- حاجاتهم للمساندة والتقدير الاجتماعي والنفسي ولإنجاز هدف معين.
- وكذا بناء توجهات من شخص ما والتي تتعلق بتنفيذ المهام والوظائف⁽⁴⁾.

(1) كمال بربر: الإدارة وعملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1976، ص 323.

(2) صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 117-130.

(3) إبراهيم الغميري: الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط3، 1982، ص 455.

(4) ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي له، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 31، 32.

ولهذه العوامل أو غيرها، يبقى الاتصال ضرورة اجتماعية وحاجة فطرية في الإنسان، ومع تطور الاجتماعات وانتشار التنظيمات أصبحت المؤسسات والمنظمات بدورها مجتمعا مصغرا، فالحاجة للاتصال الداخلي تعتبر ضرورة لكن نلاحظ أن الاهتمام به يظهر في مؤسسة دون أخرى⁽¹⁾.

5- أنواع الاتصال الداخلي:

توجد عدة أنواع من الاتصال داخل المؤسسة وتختلف هذه الاتصالات حسب جهة ومصدر المعلومة، وقد قسمها الباحثون إلى ما يلي:

5-1 الاتصال الرسمي:

يعرف الاتصال الرسمي على أنه: "الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة."⁽²⁾ وبأنه: "الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال."⁽³⁾

في حين عرفه معجم مصطلحات الإعلام على أنه: "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظامها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي"⁽⁴⁾.

أي أن الاتصال الرسمي هو الاتصال بين مستويات المؤسسة التي يوضحها الهيكل التنظيمي وتأخذ شبكات الاتصالات الرسمية اتجاهات مختلفة في المؤسسة وهي:

(1) المرجع نفسه، ص32.

(2) شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص160.

(3) مدحت أبو النصر وآخرون: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص28.

(4) زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 1985، ص44.

5-1-1 الاتصال النازل أو الهابط (من الأعلى إلى الأسفل):

وهو الاتصال الأكثر شيوعاً في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الدنيا⁽¹⁾، أي من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر، التعليمات، التوجيهات⁽²⁾.

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو (العمودية) تنساب الرسائل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة لتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها⁽³⁾.

ويمكننا القول أن الاتصال النازل هو اتصال رسمي يتوجه من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا ويكون عبارة عن أوامر وتعليمات، توجيهات للإدارة الدنيا من أجل تنفيذ الأعمال بشكل دقيق وكذا القرارات لتوضيح وشرح أهداف وإستراتيجيات للعمل على تحقيقها بصورة جيدة.

5-1-2 الاتصال الصاعد (أي من الأسفل إلى الأعلى):

هو اتصال يعكس الاتصال النازل حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها في الهيكل التنظيمي⁽⁴⁾، وهو يعتبر نوع هام من الاتصال في كل منشأة، ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها، ويمكن التفكير في التقرير على أنه معلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة للأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وتختص بموضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية⁽⁵⁾ حيث يبقى الإدارة العليا على إطلاع حول سيرورة العمل في الإدارة الدنيا وكذا المشاكل والعراقيل، إذا هو يعتبر كرجع صدي للإدارة العليا بالنسبة للقرارات والأوامر المطبقة والتعرف على أثرها.

(1) محمد السلطان حمو: الاتصالات الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص17.

(2) رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص76.

(3) بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص102.

(4) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص47.

(5) عازة محمد السلام: مهارات الاتصال، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008، ص25.

5-1-3 الاتصال الأفقي:

يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارة والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل وهو شائع بين العاملين ومديري الأقسام⁽¹⁾، كما أنه يعمل على حل العديد من المشكلات كما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات على نفس المستوى الإداري، وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي.⁽²⁾

5-2 الاتصال غير رسمي:

هو الاتصال الذي يكون داخل المؤسسة تلقائياً ما بين الجماعات والأفراد وهو يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه⁽³⁾، حيث تعتبر هذه الاتصالات جزء من واقع الحياة في المنظمة فهي تسير جنباً إلى جنب مع الشبكة الرسمية، وخطوط الاتصال غير الرسمية تخترق الخطوط والقنوات الرسمية وهي معقدة وتتغير باستمرار من خلالها تتم الاتصالات الشخصية، الحقائق والآراء، الشكوك والإشاعات والتي لا تتم من خلال القنوات الرسمية⁽⁴⁾، وتكون الاتصالات غير الرسمية عادة بدون قواعد محددة وواضحة عكس الرسمية وتمتاز بسرعتها في نقل المعلومة⁽⁵⁾، وهي تسعى إلى خلق علاقات الصداقة والزمالة بين الأفراد والعاملين داخل المؤسسة أو المنظمة مما يساعد على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

كما تعمل إدارات المؤسسات على توفير المعلومات وتفسير القرارات الإدارية تجنباً لأي غموض من شأنه أن يؤدي إلى ترويح الإشاعات التي تعتبر شكلاً من أشكال الاتصال غير الرسمي وتؤثر سلباً على فعالية العمل والأداء، وهو ما يبين أهمية إعطاء كل الاهتمام للاتصال غير الرسمي في أي مؤسسة بتوجيهه الوجهة التي تؤدي إلى خدمة تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 162.

(2) مدحت أبو نصر: مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 260.

(4) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 267.

(5) خضير كاظم محمود، موسي سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 360.

6- وسائل الاتصال الداخلي:

هناك العديد من الوسائل التي تستعمل في الاتصال الداخلي، نوجزها فيما يلي:

6-1 الوسائل المكتوبة:

وهي الاتصالات المكتوبة والتي تعتبر أكثر أنواع الاتصالات في المنظمات الإدارية وتشتمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية⁽¹⁾، كما لها أهمية كبيرة في الأعمال الإدارية ومن مميزات أنها أقل عرضة لتحريف والتشويه مقارنة بالوسائل الشفهية، كما أن الوسائل المكتوبة تسمح للطرفين (المتصل والمستقبل) بوقت أكبر للكتابة وفهم الرسالة⁽²⁾، وتمثل أهم وسائل الاتصال الداخلي المكتوبة ما يلي:

أ) التقارير:

هي ملخصات لموضوع ما أو اجتماع معين يساعد على اتخاذ القرار، هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين ونجد 3 أنواع من التقارير وهي: تقارير دراسة، التقرير الملخص، المذكرات والمقترحات.⁽³⁾

ب) المجلة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء لإخبار العاملين بأخبار رسمية أو اجتماعية، رياضية، ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها⁽⁴⁾.

6-2 الوسائل الشفوية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات ما بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة مثل، المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات، المؤتمرات⁽⁵⁾، ومن مميزات

(1) هشام حمدي رضا: تنمية المهارات، الاتصالات والقيادة الإدارية، ط1، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص103.

(2) صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم وممارسات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص45.

(3) رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص103-104.

(4) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2004، ص68.

(5) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص373.

الوسائل الشفوية هي اتصافها بالسرعة والتفاعل وإفساح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل من المرسل والمستقبل من انفعالات نفسية وحركات جسمية⁽¹⁾.

وتتمثل وسائل الاتصال الداخلي الشفوية فيما يلي:

أ) المقابلات:

تقوم المؤسسات بالاعتماد على المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وحل المشاكل ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة والمناقشات المفتوحة، حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح إحالة للمشكلة إلى متخصصين معينين بها⁽²⁾.

ب) الاجتماعات والندوات:

يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة وعن طريقه تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء، وتميز نوعان من الاجتماعات: اجتماعات تبادل الخبرات، اجتماعات إعلامية⁽³⁾.

6-3 الاتصالات غير اللفظية:

وتشتمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وفي العادة تلازم الاتصالات غير اللفظية الاتصالات الشفوية والاثنين معا يشكلان الرسالة الكاملة للمرسل وتشمل حركات الجسم ومن أهمها تعابير الوجه والتقاء العيون وهي تحمل عدّة معاني⁽⁴⁾.

ويأخذ هذا النوع من الاتصالات مركز الوسط ما بين الاتصال الكتابي والشفوي، فليس كما يعتقد العامة أن الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالاتصال المباشر بين الأفراد، فالسكوت والإنصات والحركات،

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 174.

(2) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 66.

(3) رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص 101.

(4) حسين حرتم: مرجع سبق ذكره، ص 284.

إيماءات الرأس وسائل فعالة ومباشرة للاتصال⁽¹⁾، وفي كثير من الحالات يكون للاتصال غير اللفظي تأثيراً على المستقبل أكثر من تأثير الرسائل والمذكرات والتقارير⁽²⁾.

4-6 الوسائل الإلكترونية:

وتشتمل على كل من الوسائل التالية:

أ) الوسائل السمعية البصرية:

تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات ومن وسائلها: التلفزيون، الراديو.

ب) الوسائل الإلكترونية الحديثة:

تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحاسب والناسخ (الفاكسيميلى) والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة (الفيديو تكس) أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالأنترنت... الخ

5-6 الوسائل التصويرية:

تتمثل في الملصقات والجداريات ولوحة الإعلانات⁽³⁾.

وعلى الرغم من تعدد واختلاف وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة إلا أن كل وسيلة تختار بحسب نوع الرسالة والمستقبل والبيئة المحيطة أيضاً، ويبقى هدف أي وسيلة هو إيصال الرسالة إلى المستقبل وجعلها مفهومة لديه بالشكل الصحيح.

(1) ضرار العتيبي، نضال الحواري، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

(2) حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

(3) ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 20.

7- مهارات الاتصال الداخلي:

تعني مهارة الاتصال: "القدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر" ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الاتصالات، مهارة التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل⁽¹⁾.
نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

7-1 مهارة التحدث:

تعني استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، وعندما يتم التحدث مع طرف آخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

7-2 مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة وهي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإنجاز والدقة والموضوعية⁽²⁾، وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية وتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة.

7-3 مهارة القراءة (الصامتة والمسموعة):

من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة في اتخاذ القرارات⁽³⁾.

(1) منال محمود طلعت: مرجع سابق ذكره، ص46.

(2) رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص101.

(3) المرجع نفسه، ص101.

7-4 مهارة الإنصات:

وهي المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وتتضمن الاستماع إلى المحادثات الهاتفية والاجتماعات واللجان وأثناء عملية الإنصات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام وأن يكون الفرد صبورا وأن يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية.

7-5 مهارة التفكير:

تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أية عملية اتصال، وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث والقراءة والكتابة والإنصات⁽¹⁾.

7-6 مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

المقصود ليس اختيار الوسيلة وإنما المهارة في استخدام هاته الوسيلة، فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة: الهدف من المقابلة/ خصائص المستقبل/ الصوت الهادئ، إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة (الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة).

7-7 مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات التي يريدتها بالدقة والسرعة المطلوبة، لابد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين. إذ من المهم معرفة طبيعتهم وأنماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومستوى التفاهم معهم⁽²⁾.

7-8 مهارة التقييم:

فتقييم القائد لاتصاله يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه⁽³⁾.

(1) محفوظ جودة، حسين الزعبي، وآخرون: منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص234، 235.

(2) منال محمود طلعت: مرجع سبق ذكره، ص46.

(3) سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص119.

8- شبكات الاتصال الداخلي:

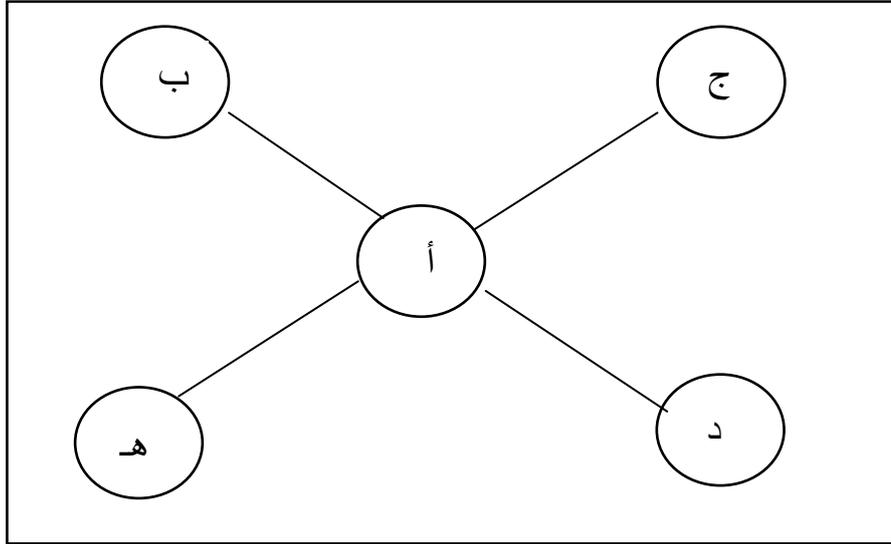
ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال، التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية، وقد عرفها العالم "سكوت" بأنها: "نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال"، وقد استنتج العلماء مجموعة من شبكات الاتصال وتفاوت أعضائها في التعامل مع المشكلات وكفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة.⁽¹⁾

وتتمثل أهم شبكات الاتصال الداخلي فيما يلي:

8-1 شبكة العجلة:

هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.⁽²⁾

الشكل رقم (1): نموذج شبكة العجلة.



المصدر: خضر كاظم محمود، سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 363.

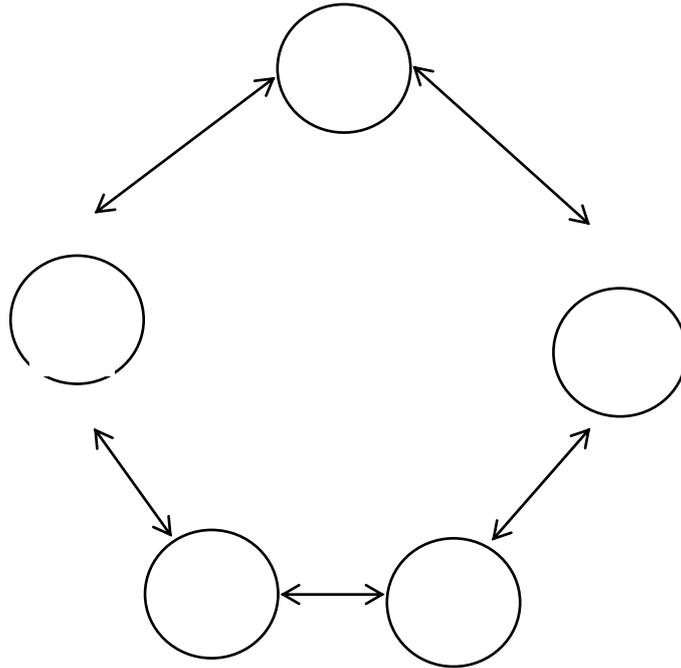
⁽¹⁾ محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁽²⁾ محمد فوزي حلوة: مرجع سبق ذكره، ص 7.

2-8 شبكة الدائرة:

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً⁽¹⁾، كما في الشكل:

الشكل رقم (2): نموذج شبكة الدائرة

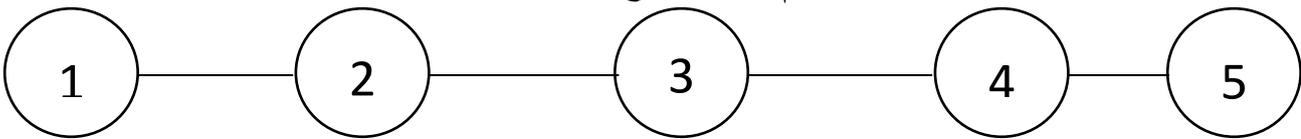


المصدر: بلال خلف السكارنة: القيادة الفعالة مرجع سبق ذكره، ص 376.

3-8 شبكة السلسلة:

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بفرد واحد أو فردين، إلا إذا كان الأفراد الذين يمتلكون مراكز هامة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك نفوذ والتأثير في منطقة الوسطى⁽²⁾.

الشكل رقم (3): نموذج شبكة السلسلة



المصدر: بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

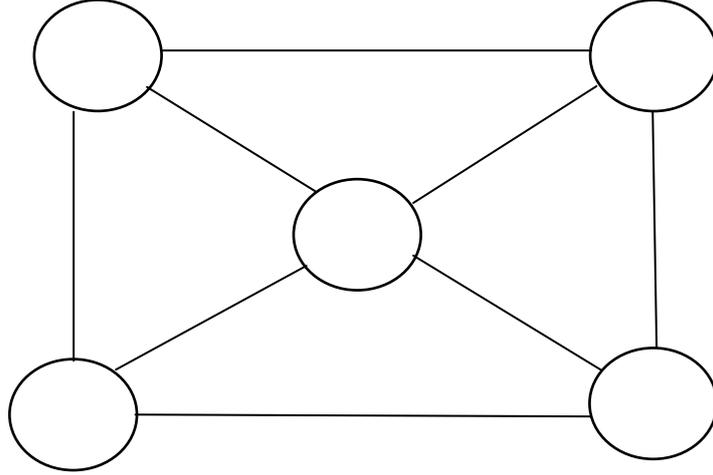
⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 376.

⁽²⁾ رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص 105.

8-4 شبكة في جميع الاتجاهات:

هنا يستطيع كل فرد في المنظمة أن يتصل مع أي فرد من أفراد المنظمة دون أن يحظى أي عضو بمنصب رئاسي، فالأعضاء هنا متساوون ويتشاركون فيما بينهم في تبادل وجهات النظر كما في الشكل الآتي:⁽¹⁾

الشكل رقم (4): نموذج في جميع الاتجاهات

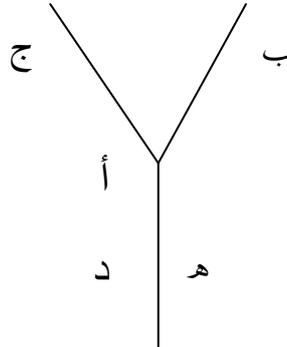


المصدر: بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص42

8-5 شبكة على شكل الحرف الإنجليزي (Y):

ويمثل هذا النوع إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرفين آخرين يمتلك إمكانية الاتصال⁽²⁾، كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): نموذج شبكة الحرف الإنجليزي (Y)



المصدر: خضير كاظم محمود، موسي سلامة اللوزي، مرجع سابق ذكره، ص364

(1) بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص42.

(2) خضير كاظم محمود، موسي سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص364.

9- إستراتيجية الاتصال الداخلي:

إن نجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة لا بد من وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة أي تصميمه وفق خطة معينة، فهو لا يتعد من كونه أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة، وفق الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي.

وتعرف الإستراتيجية: "بأنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي"⁽¹⁾.

كما تعرف إستراتيجية الاتصال الداخلي بأنها: "من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة"⁽²⁾

ولهذه الإستراتيجية الخاصة بالاتصال الداخلي أهداف تسعى إلى تحقيقها وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- ✓ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- ✓ إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية.
- ✓ تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة والعلاقات الاجتماعية للموظفين بالحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة.⁽³⁾

إن مخطط الاتصال له أهمية كبيرة فهو يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها

فيما يلي:

- التعريف بالمؤسسة.
- التخطيط للأحداث المرتقبة المتعلقة بإستراتيجية الاتصال.
- تحديد ميزانية الاتصال في المؤسسة.

(1) Nguyen Thanh : **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, Economica, Paris, 1991, p72.

(2) ناصر دادي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، بدون دار نشر، 2004، ص71.

(3) نوهاس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض والإدارة العامة للبحوث، 1990، ص77.

- زيادة الوعي لدى الموظفين وخلق روابط تجمعهم وتكوين ثقافة مشتركة بينهم.
- تحديد أدوات الاتصال المناسبة ووسائله وذلك لتحديد إستراتيجية المؤسسة.
- ويمكن تنفيذ مخطط الاتصال من خلال الوسائل التالية:
 - ✓ جريدة المؤسسة.
 - ✓ المجلة والنشرات الإعلامية.

✓ الأثرت والأخطوط الهاتفية الخاصة بالمؤسسة ومختلف وسائل الاتصال الأخرى التي من شأنها تحقيق الأهداف الاتصالية بأكثر فعالية.⁽¹⁾

وتتمثل أهم مراحل إعداد وتنفيذ إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة فيما يلي:

9-1 مرحلة تحليل الوضعية وتحديد الاتجاهات:

تعتبر هذه الخطوة أساسية وجوهرية في إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي، وتتضمن مجموعة من التساؤلات يعتبر الإجابة عليها الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية اتصالية فعالة، تستجيب لتطلعات المنظمة والأهداف التي تسعى من خلالها إلى تحقيقها وتمثل التساؤلات في هذه المرحلة فيما يلي:

- ما هي المعلومات التي يتلقاها أفراد المنظمة؟
- ما هي احتياجات الأفراد في المنظمة من المعلومات؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون سير المعلومة في المنظمة؟
- ما هي نقاط القوة والضعف الموجودة في المنظمة.⁽²⁾

9-2 مرحلة تحديد مضمون الاتصال الداخلي:

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد المعلومات التي يتم نقلها وتبادلها من خلال الاتصال الداخلي واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه المعلومات تأخذ أربعة أشكال:

(أ) معلومة إقليمية: وهي ضرورة لتنفيذ العمل.

(1) مصطفى عشوري: مرجع سبق ذكره، ص45.

(2) فريدة جعالة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاز التغيير التنظيمي، دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،

قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص108.

(ب) معلومة تحفيزية: هي معلومة تجعل الفرد يشعر بالانتماء إلى المنظمة وتحفزه على تحسين أدائه وتظهر أهمية هذه المعلومات في حال تغيير المنظمة ما بداخلها.

(ج) معلومة ترقية: تتعلق بالترقية الداخلية (الإمكانات المستقبلية للترقية، مقياس الترقية...).

(د) معلومة عامة: تتعلق بالمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهي تهم العمال (معلومات حول حقوقهم، الخدمات الاجتماعية، النقابات... الخ⁽¹⁾).

9-3 مرحلة تحديد المصادر والمستقبلين:

تعتبر الإدارة هي المصدر الأول للمعلومات داخل المنظمة، كما قد تكون المصالح الموجودة في المنظمة، مواقعها ووحداتها وتعتبر مصادر داخلية، كما يمكن الحصول على المعلومات من مصادر خارجية، مع التأكد من صحة المعلومة قبل استعمالها. بعد تحديد المصادر تحدد الفئات المستفيدة من الرسائل وإلى من توجه المعلومة وتأخذ هذه الفئات عدة تقييمات حسب الوظائف، المستويات الإدارية، حسب مواقعها الجغرافي، ثقافتها... الخ من أجل تكيفها مع الرسائل التي تبعث لها.⁽²⁾

9-4 مرحلة اختيار الوسائل:

إن فعالية إستراتيجية الاتصال الداخلي وقدرتها على تحقيق أهدافها مرتبطة بدرجة كبيرة بالاختيار الجيد للوسيلة المناسبة القادرة على إيصال المعلومات في وقتها اللازم للشخص أو الهيئة المناسبة. واختيار الوسائل المناسبة والملائمة للاتصال داخل المنظمة يرتبط بعدة معايير نذكر منها:

- ✓ نوعية المستقبلين (طبيعة الأفراد).
- ✓ موضوع عملية الاتصال.
- ✓ تأثير الوسيلة، سرعتها، تكلفتها، توزيعها.
- ✓ آجال تأسيسها ومدى قدرتها على تبين التغذية العكسية⁽³⁾.

(¹) المرجع نفسه، ص109.

(²) Détrie phillipe et Broyez catherine, **la communication interne stratégies et technique**, Dunod, Paris, 2006, p114.

(³) المرجع نفسه؛ ص115.

5-9 مرحلة تحديد الرزنامة وميزانية الاتصال:

إن الهدف من إعداد رزنامة هو تحديد الالتزامات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي وهذه الالتزامات تتمثل في:

✓ توفر المرسلين والمستقبلين.

✓ توفر وسائل الاتصال.

✓ توفر التناسق بين مختلف وسائل الاتصال الموجودة في المنظمة.

وبعد هذا لا بد من تحديد حجم النفقات التي يتطلبها برنامج الاتصال الداخلي، لكن ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه الميزانية قد تعرف عقبات واختلال لأسباب أو لخلل مثل وقوع الأحداث الغير متوقعة، التي قد تعرفها المنظمة، ولهذا لا بد أن يكون المخطط الاتصالي مستعد لمواجهة هذه الطوارئ والتعامل معها بطريقة ذكية من أجل المحافظة على استقرار المنظمة وقوة خطابها والحفاظ على مصداقيتها وسط مستخدميها.

9-6- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

هنا يقوم المسئول عن الاتصال بدور حاسم في عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال الداخلي، ويقع عليه العبء الأكبر من الجهد المبذول لوضعها موضع التنفيذ، ولهذا لا بد أن يتمتع مسئول الاتصال بالخيال، الصرامة، المسؤولية، والكفاءات التقنية، وأن يوفق بين مختلف المواهب ويحسن أداء جميع المهام صحفي، ملحق، إعلامي، مدرب، مسئول عن الأفراد، منفذ، مسير.....⁽¹⁾.

10 - معوقات الاتصال الداخلي:

يقصد بمعوقات الاتصال الداخلي بأنها: "كافة المؤشرات التي تعيق أو تؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تخزينها أو تفريغها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال"⁽²⁾.

(1) فريدة جعالة: مرجع سبق ذكره، ص110.

(2) رويم فايزة: "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة وسبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2012، ص53.

لقد كتب الكثير عن معوقات الاتصال الإداري ومشكلاته لدرجة صار من الصعب حصرها، أما السبب وراء ذلك فيعود إلى أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وفي أي وقت من أوقاته، وقد تنتج هذه المعوقات عن المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو قناة الاتصال، أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة بالعملية.

وتتمثل هذه المعوقات في الآتي ذكره:

1-10 معوقات اللغة:

خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقاً أمام وصول الرسالة إلى المستقبل وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقاً كبيراً، ومن مشكلات اللغة أيضاً إساءة تفسيرها من قبل المستقبل وعدم القدرة على التعبير وعدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الاتصالات (المرسل أو المستقبل أو كلاهما)⁽¹⁾.

2-10 معوقات شخصية:

تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات:

✓ تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العملية.

✓ الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل فهو يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

✓ عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

✓ الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه ومنه فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

✓ الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل إتمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها⁽¹⁾.

10-3 معوقات مادية:

وتشمل عوامل وأمر تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش وعدم الإضاءة المناسبة وعدم توفير مكان مريح⁽²⁾، أيضا ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياعا للوقت وسبب للملل والضجر وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهدافه⁽³⁾.

10-4 المعوقات النفسية (السيكولوجية):

المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفعالية الاتصال، إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن المستقبل للرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة، غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد، ولذا فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار اختيار الوقت المناسب لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها⁽⁴⁾.

ويختلف الأفراد في ميولهم ومشاعرهم، ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وتفكيره ومستوى إدراكه، درجة الانتقائية في الإدراك، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف ومشاعر⁽⁵⁾.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص287.

(2) المرجع نفسه: ص288.

(3) رواية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص71.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص206.

(5) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص309.

حينما يشعر الفرد في ميدان عمله بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الأمان فإن ما يراه أو يسمعه يشكل تهديدا له في نظره⁽¹⁾.

10-5 المعوقات التنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

- **معوقات ناجمة عن التنظيم الرسمي:** من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعالة نجد نطاق الإشراف أي عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، حيث كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثمة سوء الإنجاز.

- **معوقات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي:** يعتبر الاتصال في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية الاتصال فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة حيث يسفر الاتصال غير الرسمي عن توليد إشاعات وبيانات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالبا فعندما لا يزود الفرد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.

- **تعدد المستويات الإدارية:** كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة وخصوصا منها الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي الدور المعرقل في اتصالها للإدارة العليا، وذلك باعتبار غير موضوعية تحتمها الظروف الشخصية وهذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها أثناء النزول والصعود⁽²⁾.

كما أن للملامح التنظيمية تأثير كبير على الاتصالات السائدة ومن ذلك:

- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

(1) محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص254.

(2) مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، 1982، ص55، 58.

✓ مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

✓ بالإضافة إلى أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات التعريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة⁽¹⁾.

10-6 المعوقات الثقافية والاجتماعية:

إن هذه المعوقات غالبا ما ترتبط بالعديد من العادات والأعراف والتقاليد أو الطقوس الاجتماعية المعنية من ناحية ومن ناحية النظر للآخرين بنزعة فئوية بين جماعات العمل. تجعل سبل الاتصال غير فعالة فمثلا العمال الماهرون ينظرون للعمال غير الماهرين نظرة مختلفة وكذلك المستويات الإشرافية في العمل تنظر للمستويات الفنية نظرة مختلفة وهكذا نجد أن العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية تلعب دورا مهما في عمليات الاتصال وتحقيق فعاليته⁽²⁾.

كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي هو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال⁽³⁾.

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

✓ عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.

✓ عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.

(1) محمد قاسم، القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص309.

(2) خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص366.

(3) راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص77.

- ✓ استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- ✓ ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- ✓ تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال⁽¹⁾.

(1) محمد فوزي حلوة: مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الاتصال داخل المؤسسة بعرض ماهيته، عناصر العملية الاتصالية وكذا أنواعه، ووسائله، كما أنها عرض أهدافه، ووسائله، مهاراته مع شبكاته، والإستراتيجية الخاصة به، وفي الأخير قمنا بتوضيح المعوقات والصعوبات التنظيمية والنفسية والثقافية التي تحد من فعالية العملية الاتصالية الداخلية للمؤسسة بغية الاقتراب من موضوع دراستنا أكثر وتأثير هذه العراقيل على فعالية الاتصال الداخلي وكذا على مستوى أداء العامل.

الفصل الثالث: المؤسسة الإستشفائية وأهمية الاتصال الداخلي فيها

تمهيد

- 1- مفهوم المؤسسة الإستشفائية.
 - 2- نشأة المستشفيات وتطورها.
 - 3- خصائص المؤسسة الإستشفائية.
 - 4- وظائف المؤسسة الإستشفائية.
 - 5- تصنيف المؤسسات الإستشفائية.
 - 6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية وأقسامها.
 - 7- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.
 - 8- مشكلات الاتصال في المؤسسة الإستشفائية.
 - 9- طرق التغلب على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر المجتمع مكونا من مؤسسات عديدة ومتنوعة النشاط ومختلفة المهام حيث وجودها له سبب من خلال تحقيق غايات وحاجيات الإنسان، ومن بين الغايات والحاجات هو الحفاظ على صحته وتلبية حاجاته العلاجية ومنه تعد المؤسسة العمومية الإستشفائية من أهم المؤسسات ذات الأهمية الكبيرة في أي مجتمع، حيث تسعى إلى تقديم خدمات صحية جيدة للمجتمع .

وفي هذا الفصل سوف نتطرق للمؤسسة العمومية الإستشفائية باعتبارها تمثل محور ثاني لدراستنا بحيث سوف نقدم تعريفا لها مع طرح نشأتها وتطورها، مع تقديم خصائصها وإبراز أهم الوظائف التي تقوم بها، وطرح تصنيفاتها مع هيكلها التنظيمي والأقسام المكونة لها، وفي الأخير نستعرض مشكلات الاتصال الداخلي بالمستشفى وطرق التغلب عليها.

1- مفهوم المؤسسة الإستشفائية:

- هناك العديد من التعريفات للمستشفى باعتباره مؤسسة استشفائية، نورد أهمها فيما يلي:
- تعرف منظمة الصحة العالمية المستشفى على أنه: "جزء أساسي من تنظيم طبي واجتماعي وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجا ووقاية، وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، والمستشفى هو أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين والقيام ببحوث اجتماعية وبيولوجية".⁽¹⁾
 - وقد عرفته اللجنة الفنية لمنظمة الصحة العالمية بأنه: "المؤسسة التي توفر وسائل الراحة والتسليّة للمريض الراقد فيها، لغرض العناية الطبية والتمريضية".⁽²⁾
 - المستشفى كذلك هو: "منظمة شأنها شأن بقية المنظمات الأخرى على الرغم من اختلافها وخصوصيتها في الأنشطة والمهام التي تقوم بها".⁽³⁾
 - ويعرف أيضا بأنه: "نظام شامل يتكون من مجموعة الكوادر البشرية التخصصية والمعدات والأجهزة والمصنفة على أساس الأقسام أو المهام التي كل واحدة منها تمثل بحد ذاتها نظاما يتكون منه في الوقت نفسه أنظمة فرعية أخرى تضطلع بواجبات ومسؤوليات مختلفة عن بعضها البعض".⁽⁴⁾
 - وقد أطلق العرب على المستشفيات لفظ "البيمارستانات" أي دور المرضى، والبيمارستان لفظ فارسي يتكون من كلمتين: "بيمار" بمعنى مرض أو عليل، و"ستان" بمعنى دار.⁽⁵⁾

(1) أفنان محمد أحمد حمدان: واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير والتخطيط، أطروحة ماجستير، تخصص التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 19.

(2) أكرم محمود حسين البدو: المسؤولية المدنية للمستشفيات الخاصة، دراسة مقارنة، ط1، دار الحامد انشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 22.

(3) حسن، أمين عبد العزيز: "استخدام مفهوم النظم في إدارة المستشفيات"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 24.

(4) تامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 19.

(5) حسان محمد نذير حرساني: إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 21.

وهو مكان لعلاج المرضى وتأهيلهم، ويكون مجهز بعيادات للأطباء وغرف العمليات وغرف الإنعاش وغرف للمرضى عامة وخاصة، كما في بعضها عيادات خارجية لاستقبال المرضى الغير مقيمين، وفيها المختبرات وأقسام الأشعة وأقسام الطوارئ ويعمل فيها ممرضون⁽¹⁾

2- نشأة المستشفيات وتطورها:

يعود تاريخ الطب والجراحة إلى أقدم العصور ولكن تاريخ المستشفيات كمؤسسة اجتماعية لإيواء وعلاج المرضى، يعود إلى تاريخ أحدث وإن ولادة وتطور المستشفى عبر التاريخ راجعة إلى تقدم الحضارات وتطورها وانتقال التركيز من الفرد إلى الجماعة.

إن أولى المستشفيات وجدت كامتداد الدين أكثر منها لتطور الطب، فقبل المسيحية كانت المستشفيات الأولى معابد مكرسة لإله الطب، وقد أعطت تعاليم المسيح دفعة لإنشاء المستشفيات والتي أصبحت مع تقدم وانتشار المسيحية جزءاً من الكنيسة.⁽²⁾

شيد العرب في العصر العباسي المستشفيات في بغداد ودمشق والقاهرة وغيرها من الأماكن، وكانوا يختارون أنسب المواقع لإقامتها بعد الدراسة والبحث، وأطلق العرب على المستشفيات تسمية "البيمارستانات"، ومن المرجح أنهم كانوا أول من أنشأ البيمارستانات أيام الخليفة المقتدر على توجيه من سنان بن ثابت⁽³⁾

ويعتبر العاملين في المستشفى في العصور الإسلامية من أوائل الذين قسموا المستشفى إلى أجنحة وأقسام على أسس علمية وعملية صحيحة ومنطقية كنوع المرض أو الجنس أو العمر.⁽⁴⁾

ونتيجة للحركة العلمية التي شهدتها أوروبا في نهاية القرن الرابع عشر والتي تميزت بإحياء العلوم والمعارف والإطلاع على علوم الحضارة الإسلامية والاستفادة منها، وظهر الكثير من المستشفيات الجديدة وازداد عدد الأطباء بشكل كبير، كما تشير المخطوطات التي تعود إلى سنة 1569م والتي

⁽¹⁾ وليد يوسف الصالح: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 23.

⁽²⁾ فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص ص 27، 30.

⁽³⁾ سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، الطبعة 1، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

⁽⁴⁾ صلاح محمد ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 205.

حددت واجبات الأطباء في المستشفى المدني في مدينة بادوا الإيطالية والتي كان فيها أشهر كلية طب في أوروبا.⁽¹⁾

أما حديثا فيعتبر المستشفى من المنشآت الهامة في المجتمع الحديث حيث أنه يتولي تقديم مزيج متنوع من الخدمات العلاجية والوقائية والتعليمية والتدريبية والبحثية وهو يسهم بذلك في رفع المستوى الصحي للبلاد⁽²⁾ ، ولقد اقتضى هذا التطور الكبير في المستشفيات إلى جانب تزايد عددها ظهور أساليب حديثة في إدارة الموارد وإمكانيات هذه المؤسسات الطبية الضخمة المادية والبشرية بما يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة.⁽³⁾

3- خصائص المؤسسة الإستشفائية:

تتميز المؤسسة الإستشفائية بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات كالاقتصادية والخدماتية، وهي:

- يوصف المستشفى بالتعقيد كونه يقوم على ترتيبات تنظيمية معقدة لاختلاف أهداف ومسؤوليات الجماعات المهنية العاملة فيه الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في التنسيق بين تلك الجماعات المتفاوتة على المستويين الثقافي والوظيفي وللحساسية الناجمة عن طبيعة العمل الذي يمس حياة الإنسان، وما يتبع ذلك من توتر نفسي وجسدي طول فترة العمل، مما يزيد في تعقيد النظام، باعتبار أن هذه الأمور لا تدخل ضمن إطار ترتيبات تنظيمية التي يقوم عليها.

- يتميز بنظام خدمة مستمرة ودائمة.

- يتسم المستشفى بأنه نظام يتألف من عناصر إنسانية لديها القدرة على التفاعل والتعاطف والاتصال الجيد إلى جانب القدرة على التشخيص و حل المشكلات المعنى لها.

(1) فريد توفيق نصيرات: مرجع سبق ذكره ص 33.

(2) سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص 26.

(3) وليد يوسف الصالح: مرجع سبق ذكره، ص 20.

- يتميز المستشفى بازدواجية السلطة أي سلطة الجهاز الإداري وسلطة الجهاز الطبي التي قد تنشأ عنها مشاكل تنسيقية وعدم الوضوح في الأدوار.⁽¹⁾
- كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل.
- وجود عدة أهداف للمستشفى، مثل تقديم الخدمات الطبية واستخدام التكنولوجيا الطبية وتدريب العاملين والبحث العلمي.
- يلعب الطابع العاطفي أحيانا في اتخاذ القرار في المستشفى وهو يتعامل مع الإنسان وصحته كأهم عامل من العوامل التي يهتم بها الإنسان.⁽²⁾

4- وظائف المؤسسة الإستشفائية:

تختلف وظائف المستشفيات عن بعضها البعض بسبب اختلاف الأهداف من وراء إنشائها إلا أن هناك وظائف أساسية تشترك فيها وهي:⁽³⁾

4-1 تقديم جميع مستويات الخدمة الطبية:

تظم خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية التخصصية بالإضافة إلى خدمات الرعاية طويلة الأمد والخدمات الطبية المساندة كالمختبر والأشعة والصيدلة من خلال أحدث التكنولوجيا الطبية والاهتمام بالأحوال الاجتماعية والنفسية للمريض وتوفير أسباب الراحة للمريض أثناء علاجه.⁽⁴⁾

4-2 الوظيفة الوقائية:

وهي وظيفة أساسية ومهمة للمستشفى في الوقت الراهن حيث يكون العمل على الوقاية من الأمراض وليس فقط علاجها بعد ظهورها، وتتم هذه الوظيفة من خلال إسهام المستشفى في الوقاية من الأمراض ومنع انتشار العدوى والتبليغ عن الحالات المعدية والتعاون مع الهيئات العامة في ميدان

(1) عرابة الحاج: " ازدواجية السلطة في المستشفيات"، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010، ص 235.

(2) صلاح محمد ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 224.

(3) سنوسي علي: " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في الجزائر، دراسة تطبيقية على مستشفيات الجزائر"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص 293.

(4) صلاح محمود ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 212.

الصحة العامة كما يساهم في تثقيف الجمهور صحيا وتوعيته لاكتشاف الأمراض مبكرا وطرق الوقاية منها.⁽¹⁾

3-4 وظيفة التعليم والتدريب:

تفرض التطورات التقنية الحديثة في العلوم الطبية ضرورة تطوير مهارات وخبرات كافية العاملين المتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية والصحية من خلال التعليم والتدريب المستمر، وتمثل المستشفيات بطبيعتها، وعلى وجه الخصوص المستشفيات التعليمية والجامعية بما تملكه من إمكانيات وتجهيزات، مراكز تدريب عملية للأطباء وأجهزة التمريض والتقنين والأخصائيين كما أنه يساهم في تزويد أعضاء الهيئات الطبية المساعدة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي والاجتماعي مع المرضى، ومن ثم تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها إضافة إلى ما سبق فإن وجود المتخصصين في المجالات المختلفة يساهم في نقل نتائج الممارسات والتجارب السابقة إلى الخرجين الجدد من الأطباء والمرضى وتبادل المعلومات معهم وهو الأمر الذي قد يتعذر تحقيقه خارج المستشفيات.⁽²⁾

4-5 وظيفة إجراء البحوث الطبية في مجالات الطب الرسمية ومجالات الطب المساعد:

تلعب المستشفيات دورا حيويا في اكتشاف الحالات المرضية ومتابعتها وإيجاد وتطوير العلاجات المناسبة، ومن ضمن الأبحاث والدراسات التي يقوم بها المستشفى تحديد وفهم المشاكل الصحية التي تحدث وتحديد أولويات حلها، وتحسين استخدام الموارد المتاحة وإيجاد سياسات خاصة لاستخدامها كفاءة فاعلة، ومن خلال هذه الوظيفة يتم تشجيع روح الابتكار والتجربة والمساهمة في الإبداع والتطوير.⁽³⁾

⁽¹⁾ طلال بن عايد الأحمدي: التنظيم في المنظمات الصحية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، سنة 1433 هـ، ص 177.

⁽²⁾ بشير كاوجة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة لمستشفى محمد بوضياف ورقلة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 74.

⁽³⁾ صلاح محمود ذياب: مرجع سبق ذكره ص 21.

4-6 الوظيفة التأهيلية:

حيث تخصص المستشفيات الكبيرة وخاصة العسكرية منها قسما خاصا للعلاج الطبيعي والأجهزة التعويضية لتأهيل المرضى لاسترجاع ومزاولة نشاطاتهم الأصلية أو تدريبهم على أعمال جديدة تتناسب وحالاتهم المرضية.⁽¹⁾

4-7 الوظيفة الاجتماعية:

تعرف الخدمة الاجتماعية الطبية بأنها العمليات المهنية التي يقوم بها الأخصائي الاجتماعي لدراسة استجابات المريض إزاء مشكلة مرضية وتتضمن الوظيفة الاجتماعية تقديم مختلف الخدمات للمرضى داخل المستشفى وخارجه مع توفير الفرص التي تسمح بالانتفاع بالخدمات الطبية بطريقة فعالة.⁽²⁾

5- تصنيف المؤسسات الإستشفائية:

يختلف تصنيف المستشفيات من دولة إلى أخرى ومن كاتب إلى آخر، وهذا الاختلاف في التصنيفات يرجع إلى الأسس التي تعتمد عليها وتبناها هذه الجهة أو تلك، بالإضافة إلى الهدف المراد تحقيقه من التصنيف، وتمثل أهم تصنيفات المؤسسات الإستشفائية فيما يلي:⁽³⁾

5-1 تصنيف المؤسسات الإستشفائية على أساس نمط الملكية والإشراف:

يمكن تقسيم المستشفيات على هذا الأساس إلى نوعين رئيسيين:

5-1-1 المستشفيات الحكومية:

وهي المستشفيات التي تملكها هيئات رسمية تقوم على رعاية شؤونها ومصالحها. وهذا النوع من المستشفيات يعتبر الأكثر انتشارا في العالم اليوم، حيث تعتبر الكثير من الدول وخاصة الاشتراكية منها أن من أولى وجبات الدولة هو تقديم أفضل الخدمات الصحية للمواطن مجانا وتعد أحد أنواع

⁽¹⁾ طلال بن عايد الأحمدي: مرجع سابق ذكره ص 177.

⁽²⁾ سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة 2008، ص 44.

⁽³⁾ صلاح محمود ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 208.

المؤسسات الصحية التي يتم عن طريقها تقديم الخدمات الصحية وهذه المستشفيات يفترض أن تقدم الخدمات الصحية لمختلف المواطنين مقابل أجور زهيدة وطبقا لنظام خاص بها وتنقسم هذه المستشفيات الحكومية إلى نوعين هما:

- مستشفيات حكومية متاحة لخدمة جميع المواطنين، في ظل الخدمة الصحية الوطنية.
- مستشفيات حكومية متاحة لخدمتها فقط لفئة محددة من المواطنين مثل المستشفيات العسكرية.⁽¹⁾

2-1-5 المستشفيات الخاصة:

هي المستشفيات التي يملكها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو شركة أهلية ويستهدف تحقيق الربح وتدار وفق أساليب إدارة الأعمال، كما يندرج تحت هذه الفئة المستشفى الخيري الذي تملكه إحدى المؤسسات الخيرية إلا أنه لا يستهدف الربح.⁽²⁾

2-5 تصنيف المستشفيات على أساس الحجم:

تنقسم إلى ثلاثة أقسام، وهي:

1-2-5 مستشفيات كبيرة الحجم:

هذه المستشفيات تتميز بعدد كبير من الأقسام الخاصة الطبية التخصصية أو عدد كبير من الأسرة في القسم، وفي الغالب يتم الاعتماد على الأسرة لتمييز بين هذه الأنواع من المستشفيات وهناك الكثير من الدراسات التي اعتبرت المستشفى الكبير أكثر من 500 سرير بشكل عام أو تزيد عدد الأقسام الطبية التخصصية في المستشفى عن ثمانية أقسام وأحيانا عشرة أقسام.

2-2-5 مستشفيات متوسطة الحجم:

هذا النوع يكون عدد أسرته 200 سرير وأقل من خمسمائة سرير 500 أو يحتوي المستشفى على 5 أقسام طبية رئيسية و تخصصية.

⁽¹⁾ سليم بطرس جلدة: ص ص 35-36.

⁽²⁾ طلال بن عايد الأحمدي: مرجع سبق ذكره، ص 180.

3-2-5 مستشفيات صغيرة الحجم:

هي تلك المستشفيات التي يكون عدد أسرتها أقل من 200 سرير أو يكون أقل من 5 أقسام وأحيانا تحتوي هذه المستشفيات على تخصص واحد فقط.⁽¹⁾

3-5 تصنيف حسب التعليم والتدريب:

تنقسم المستشفيات على أساس التعليم والتدريب إلى نوعين وهي:

1-3-5 مستشفيات تعليمية:

هي تلك المستشفيات التي يتم فيها تطبيق برامج الإقامة والتدريب والتعليم وتتوفر هذه المستشفيات على الإمكانيات البشرية والمادية التكنولوجية التي تساعد وتساهم في تعليم وتدريب طلبة كليات الطب والتمريض والمهن الطبية المساعدة بالإضافة إلى توفير الأجهزة والمعدات والمختبرات التي تساعد في التعليم والتدريب.

2-3-5 مستشفيات غير تعليمية:

هي تمتاز بصغر حجمها ومحدودة التخصصات المتوفرة فيها وترتكز هذه المستشفيات في الغالب على تقديم خدمات طبية رئيسية في مجال الجراحة والتوليد والباطني للأطفال وهي ليست مهيأة لاستقبال الطلبة المتدربين.⁽²⁾

⁽¹⁾ د. صلاح محمود ذياب: مرجع سابق ذكره ص 210.

⁽²⁾ مرجع نفسه، ص 211.

6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية وأقسامها:

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير ويتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية ومع العلوم المرتبطة والجوانب الحياتية المختلفة، ولذلك فإنه من الضروري البحث عن التنظيم الأمثل للمستشفى بحيث يحقق هذا التنظيم الكثير من الأمور والتي تتمثل في وجود اتصالات واضحة وقوية ومفهومة داخل المستشفى وتحديد السلوك والعلاقات التنظيمية للأفراد والجماعات بين المستويات الإدارية ومراكز القوى التنظيمية وإن بناء التنظيم الإداري للمؤسسة الصحية تتميز بوجود أساليب مختلفة وعدة طرق لهذا البناء.⁽¹⁾

6-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية:

يعرف على أنه: "توزيع الأنشطة والمهام في المؤسسة على اختلاف نشاطها".

وتوجد عدة تعريفات للهيكل التنظيمي:

- يعرفه "Bleu" بأنه: " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.".

- ويرى الكاتب "Ivancevich" وزملاءه أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة.⁽²⁾

- ويمكن تعريف هيكل المنظمة بالقول: أنه يمتلك ثلاثة أجزاء أساسية هي التعقيد والرسمية والمركزية.

● التعقيد: ويشير إلى عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.

● المعيارية: تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة.

● المركزية: تشير إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار⁽³⁾،

(1) بشير كاوجة: مرجع سبق ذكره، ص 132

(2) حسين حریم: مرجع سبق ذكره، ص 145.

(3) مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص ص 24-25.

إن الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وهذا يؤدي إلى 3 وظائف وهي:

➤ أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات لمنتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

➤ تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقييدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

➤ تمثل الهياكل الأطر التي يتم ضمائها ممارسة القوة وهي تقرر وتحدد ما هي الوظائف التي تملك القوة في المنظمة ما قبل كل شيء ويتم في ضوء الأطر اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

هناك عوامل عديدة تتدخل وتتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية ومنها:

- عدد الأسرة المتاحة.
- عدد العاملين في المستشفى بالنسبة لعدد الأسرة.
- موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي والأبنية والتجهيزات الأساسية والتكنولوجيا المستخدمة.
- عدد أيام العلاج وعدد حالات الدخول في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى نوعية التخصصات الطبية المتوفرة.
- الإيرادات الكلية والمصروفات التشغيلية الكلية خلال فترة زمنية.
- حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه.
- عمر المستشفى كلما زاد عمر المستشفى كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا وثباتا.
- القدرات الإنسانية والمؤهلات العلمية والعملية المتوفرة⁽²⁾

(¹) حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 47، 48.

(²) صلاح محمود ذياب : مرجع سبق ذكره، ص 121.

6-2 أقسام المؤسسة الإستشفائية:

تتمثل أهمها فيما يلي:

6-2-1 الأقسام الطبية:

أ) قسم العيادة الخارجية: هو ذلك القسم الذي يتم فيه استقبال المرضى والمصابين والمراجعين لها، وتقديم الخدمات الطبية لهم من قبل الاختصاصات الطبية والتمريضية في هذا القسم دون مكوثهم في المستشفى. (1)

ب) قسم الإسعاف والطوارئ: ويستهدف هذا القسم تقديم الخدمات الطبية الإسعافية للحالات المرضية الطارئة للإصابات والحوادث المختلفة ومهامه الأساسية تقديم الرعاية الطبية الأساسية للمريض. (2)

ج) الأقسام الطبية الرئيسية: تتكون من 4 أقسام هي :

■ قسم النسائية والتوليد: وظيفته الأساسية رعاية الأم منذ الحمل وانتهاء بالولادة والعناية بالجنين والمولود. (3)

■ قسم الجراحة العامة: ومهمة هذا القسم إجراء العلاج الاستكشافي ومتابعة المرض وإجراء العمليات الجراحية بالإضافة إلى الإشراف على الوحدات التابعة له.

■ قسم البطانة العامة: ويستهدف بشكل أساسي تقديم خدمات طبية تشخيصية وعلاجية وإسعافية في مجال الطب الباطني.

■ قسم الأطفال: والمهمة الأساسية لهذا القسم تتمثل في تقديم رعاية طبية وعلاجية وإسعافية للأطفال وحديثي الولادة ومتابعة نموهم. (4)

(1) تامر ياسر البكري: مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) سيد محمد جاء الرب: مرجع سبق ذكره، ص 89.

(3) صلاح محمود ذياب: مرجع سابق، ص 242.

(4) سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

وهناك من يضيف إليها الأقسام التالية:

- قسم الخدمات الطبية التأهيلية "العلاج الطبي الطبيعي والعلاج والتأهيل: تعرف هذه الخدمات الطبية على أنها الخدمات التي تهدف إلى الوقاية من المضاعفات الاجتماعية للمرضى من خلال التأهيل الطبي والنفسي والاجتماعي والمهني⁽¹⁾
- قسم بنك الدم: يعتبر من الأقسام الهامة في المستشفى وفي بعض الدول يكون مركزيا بمعنى أنه ليس من الضروري أن يكون قسم بنك الدم في كل مستشفى ويمكن الاستعاضة عنه بوجود بنك دم مركزي يزود جميع المستشفيات ومن الضروري إيجاد قسم لبنك الدم في المستشفيات أو في المستشفى الذي يستقبل كثير من الحالات المرضية الناتجة عن الحوادث⁽²⁾
- قسم الأشعة: تعد الفحوصات الإشعاعية من الوسائل التشخيصية المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مستشفى⁽³⁾
- قسم السجلات الطبية: ويستهدف توفير سجلات متكاملة للمرضى لحفظ معلومات شخصية ونتائج الفحوصات الطبية والمخبرية والإشعاعية والتطور التاريخي للحالة الصحية.

6-2-2 الأقسام الطبية المساندة والتمريض:

وتتمثل في مايلي:

- قسم التمريض: يستهدف تقديم خدمات تمريضية عالية الكفاءة ومن مهام هذا القسم إعداد خطة العناية التمريضية الشاملة ومتابعة تنفيذها وتوزيع القوى العامة التمريضية على الأقسام ومتابعة وتوفير الكوادر التمريضية اللازمة وإعداد جداول المناوبات والإجازات الخاصة بالهيئة التمريضية.⁽⁴⁾

(1) صلاح محمود ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 247.

(2) مرجع نفسه، ص 259.

(3) ثامر ياسر البكري: مرجع سبق ذكره ص 144.

(4) سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 92.

■ **قسم الصيدلة:** تعتبر أحد أقسام المهن الطبية المساندة وتشمل على خدمات الصيدلة توفير جميع الأدوية والمستلزمات الطبية الضرورية في المستشفى وتحديد احتياجات المستشفى من الأدوية وتخزينها وإعادة توزيعها على الصيدليات في أقسام المستشفى وعلى الأقسام الطبية بغرض تغطية إحتياجات المرضى.⁽¹⁾

■ **قسم المختبرات الطبية:** تعتمد أقسام المستشفى بشكل عام و خاص على ما تقدمه المختبرات الخاصة بالمستشفى نفسها أو المركزية من نتائج تحليلية تمكنها من التشخيص الدقيق للحالة الصحية المطلوب معالجتها.⁽²⁾

6-2-3 الأقسام الطبية المتخصصة:

تتكون الأقسام الطبية المتخصصة من الأقسام التي تقدم الخدمات التخصصية المتقدمة أو ما يطلق عليها التخصصات الطبية الفرعية مثل أمراض القلب الجلدية والنفسية ويمكن أن يحتوي المستشفى على جزء منها أو كلها.⁽³⁾

■ **قسم التخدير:** يرتبط هذا القسم بشكل كلي وإلى حد كبير مع قسم الجراحة إذا أن عمليات التخدير تترافق كليا مع إجراء العمليات الجراحية وسوء كان ذلك في الوحدة الجراحية أو العيادة الخارجية والطوارئ.⁽⁴⁾

■ **قسم الأسنان:** ويستهدف تقديم خدمات تشخيصية و علاجية في مجال صحة الفم والأسنان ويدخل ضمن مهام هذا القسم إجراء الفحوصات المتعلقة بالأمراض الفم.⁽⁵⁾

6-2-4 الأقسام الإدارية:

و تتمثل فيما يلي:

(1) صالح محمود ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 255.

(2) ثامر ياسر البكري: مرجع سبق ذكره ص 143.

(3) ثامر ياسر البكري: مرجع سبق ذكره، ص 245.

(4) مرجع نفسه، ص 151.

(5) سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 90.

- **قسم إدارة الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية في إدارة المستشفيات في توفير الخدمات الإدارية الأساسية والتي تشمل التوظيف وتحليل الموارد البشرية وخدمات الإجازات وتقديم المساعدة في كافة الأمور والشؤون المتعلقة بالإجراءات الحكومية لكافة العاملين بالمستشفى.⁽¹⁾
- **قسم الشؤون المالية:** ويستهدف القيام بجميع الأعمال المالية للمستشفى، ومن مهامه إعداد ميزانية المستشفى، تطبيق الأنظمة المالية، إجراء المراجعة المالية الدورية، تأمين المشتريات، إعداد التقارير المالية، ويتفرع عن هذا القسم عدة وحدات تنظيمية مثل: المحاسبة، محاسبة المرضى، الميزانية، المشتريات.⁽²⁾
- **قسم المتابعة والمراقبة:** يعتبر قسم المتابعة والمراقبة من الأقسام الهامة في المستشفى وتباين مهام ومسؤوليات هذا القسم بتباين رأي الإدارة العليا في القسم وهي تعمل على متابعة القرارات التي تحتاج إلى تقسيم مستمر والتحقق من الشكاوى الإدارية ومراقبة كافة الأقسام والوحدات الإدارية.⁽³⁾

7- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية:

تكمن أهمية الاتصال الداخلي من حيث أن أغلب المؤسسات والهيئات تركز بل تولي أهمية بالغة لعملية الاتصال خصوصا الاتصال الداخلي الذي يعتبر بمثابة المفتاح للإدارة الفعالة ومختلف الاتصالات التي تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فإن الاتصال اللفظي وغير اللفظي يؤثر بدرجة عالية على نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

كما أن الاتصالات الشفهية والمكتوبة تتشعب من خلال قنوات واتجاهات مختلفة داخليا وخارجا، فداخليا تتمثل في أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها وخططها بالإضافة إلى الأهداف

(1) مستشفى القوات المسلحة الشمالية:

<https://www.nwafh.med.sa/AboutUs/Departments,Administrative.Departements/HRM/pages/defaults.aspx>. 20:40 11-04-2018.

(2) سيد محمد حاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص.94

(3) صلاح محمود ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 277.

والتعليمات تكون موجهة للعاملين لكي يفهموها ويتعاملون بها، كما نجد أن العاملين بحاجة إلى إيصال أهدافهم وتوقعاتهم ومشاكلهم ومقترحاتهم إلى الإدارة حتى تأخذها بعين الاعتبار.⁽¹⁾

ومنه خط بعض الباحثين أهمية أخرى للاتصال الداخلي في المؤسسة وتكمن في المجالات الآتية:

• اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء صاعدة أو هابطة، والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.⁽²⁾

• التوجيه:

يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له، أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف كما أن الاتصالات هي سبل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستوى أدائهم.⁽³⁾

• التنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق، التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يقوم بتسيير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام لذلك فإن التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ صباغ حميد غازي أبو زيتون: أسس ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 18.

⁽²⁾ عمر عبد الرحيم، نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 39.

⁽³⁾ رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص 91.

⁽⁴⁾ محمد بهجت، حاد الله كمشك: المنظمات وأسس الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 269.

8- مشكلات الاتصال في المؤسسة الإستشفائية:

إن معوقات الاتصال التي تحد من كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي في أي مؤسسة مهما كان نوعها، هي نفسها معوقات للاتصال الفعال في المؤسسة الإستشفائية، ولكن مع ذلك يمكن أن نشير إلى بعض المشكلات الاتصالية التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال في المؤسسات الإستشفائية بالنظر إلى خصوصيات هذه الأخيرة، ومنها:

- ضعف الإيمان الحقيقي لدى بعض إدارات المستشفيات بجدوى عملية الاتصالات مع البيئة المحيطة بالمستشفى اعتقادا بأن كل المجتمع بكل أطرافه شاء أم أبي هو بحاجة إلى خدمات المستشفى فلا توجد حاجة إذن للاتصال بهم.
- محدودية وسائل الاتصال المتاحة أمام المستشفى في كثير من الحالات فضلا عن إرتفاع علوها في أحيان أخرى.
- التشريعات القانونية التي تسنها الدولة تمنع في أحيان كثيرة الإعلان والترويج للخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات عامة.
- عدم وجود أقسام متخصصة في مجال الاتصال بالجمهور وعلى وجه الدقة أقسام التسويق، العلاقات العامة في المستشفى التي تمكنها من تحقيق كفاءة أفضل في الاتصالات.
- اعتماد أساليب خاطئة أحيانا في عملية الاتصال تقوم على الإرسال المتسلسل، وهذا يعني تحريف الرسالة ومضمونها من جراء دخول أكثر من وسيط ناقل للرسالة، قد تصل في نهاية الأمر بغير حقيقتها.⁽¹⁾

9- طرق التغلب على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية:

كغيرها من المؤسسات يمكن تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية بعدة طرق تتمثل أهمها فيما يلي:

(1) وليد يوسف الصالح: مرجع سبق ذكره، 2011، ص 275، 276.

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود منه رغبات العاملين في مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- اشتراك جميع هياكل المؤسسة المختلفة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة.⁽¹⁾

ومن الوسائل التي يمكن للإدارة اعتمادها لتجنب معوقات الاتصال الداخلي ما يلي:⁽²⁾

- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية النابعة أساسا من تفويض السلطة لهم.
- اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزيا دون الرجوع إلى الإدارة العليا، يساعد على التغلب على معوقات الاتصال المؤسسي حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة و يعتبر هذا العامل ذو أهميته بالغة في نجاح عملية الاتصال و التغلب على المعوقات التي تنشئ عن عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، كما أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرار من شأنه تعزيز ثقتهم بإدارة المنظمة وبالتالي تسهيل إجراء الاتصالات من الإدارة والعاملين.

⁽¹⁾ رضوان بلخيري سارة جابري: مرجع سبق ذكره، ص 116، 117.

⁽²⁾ مدني عبد القادر علاقي: الإدارة العامة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط3، دار الفهامة، جدة، 1985، ص 361-364.

خلاصة الفصل:

من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل، يتبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية بصفة عامة، والمؤسسة العمومية الإستشفائية بصفة خاصة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع، ويعتبر الاتصال الداخلي من أهم العناصر فيها لأنه يعمل على الربط والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام والهيكل التي تتوفر عليها هذه المؤسسات الإستشفائية.

وعليه لا بد لها أن تعمل على تجاوز مشاكل الاتصال الداخلي وإيجاد الأساليب المناسبة لتذليل معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية بهدف تحقيق أقصى درجات النجاح من خلال تقديم أفضل الخدمات العلاجية والصحية، وقبل ذلك تحسين صورتها بالنسبة للعاملين فيها بما يضمن ولاءهم للعمل في سبيل تحقيق الوظائف والأهداف السامية لهذه المؤسسة.



الجانحة

التطبيقات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمعوقات الاتصال الداخلي في

المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل

تمهيد:

- 1- تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
 - 2- عرض وتحليل بيانات الدراسة.
 - 3- النتائج العامة للدراسة.
 - 4- الإقتراحات والتوصيات.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي للدراسة له أهمية في مختلف الدراسات التحليلية والمسحية لتدعيم الجانب النظري للدراسة .

وفي هذا الفصل سوف نقدم ميدان الدراسة بصفة عامة، ونعرض النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الجداول الإحصائية ومنه تقدم نتائج وتفسيرات علمية لها، كما سنعرض النتائج العامة للدراسة، وأخيرا نقدم توصيات ومقترحات.

1- تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى:

تعتبر المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية "فرانس فانون" (fanon Frants)، على مساحة تقدر بـ: 9100 م²، منها 3900 م² مبنية، أي بنسبة 42.56%، و5200 م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر بـ: 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل إسم محمد الصديق بن يحيى لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي. وقد تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية بناء على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، والذي بموجبه تعرف المؤسسة العمومية الإستشفائية على أنها:

"مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة الإستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات".⁽¹⁾

تقع المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تتسع حاليا لـ: 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل. وتتمثل أهم مهام هذه المؤسسة العمومية الإستشفائية فيما يلي:

- تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والإستشفاء.
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، العدد 33، ص 10.

1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية:

1-2-1- الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة الإستشفائية:

إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.

وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية، الذي جاء تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها، فإن التنظيم الداخلي للمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى هو كما يوضحه الشكل رقم (06).

ويمكن التعرض لأهم الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي أعلاه كما يلي:

❖ المدير: هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة حيث:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حساب المؤسسة.
- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.
- يضع التقرير السنوي للنشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- يقوم بإبرام جميع العقود و الصفقات والاتفاقيات في التنظيم المعمول به.
- يمارس التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة العمومية باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
- يمكنه أن يطلع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني.

❖ مكتب الاتصال: تتمحور مهامه فيما يلي:

- تطبيق قرارات المدير.
- استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
- معالجة شكاوي المواطنين.
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

❖ مكتب التنظيم العام: يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية

وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة.

❖ المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين

وعلى حسن التكفل بهم من خلال الاهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية، وحسن التكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ عليها، كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة، وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التقاعد.

زيادة عن ذلك، تقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات والاختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، كما تتولى إعداد الأجور والمنح الخاصة بالعمال وكذا دفع مستحقاتهم المتأخرة بسبب عدم توفر الإعتمادات المالية في الوقت المحدد.

وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب الوسائل العامة والهياكل.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.

❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية: تتكون من مكنتين:

أ- مكتب التكوين: يتولى مختلف العمليات المرتبطة بالدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة

للعاملين بها، خاصة منهم الكوادر الطبية والمرضين.

ب- مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات: يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات

التي تنجم بين الأفراد أو تكوين الإدارة طرفا فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة

والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها.

❖ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

❖ المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم أربعة مكاتب كما يلي:

أ- مكتب القبول: يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذين تستلزم حالتهم الصحية المكوث بالمستشفى، وتسجيلهم وإعداد ملف القبول للإقامة بالمستشفى وكذا التصريح بالوفيات والمواليد لضباط الحالة المدنية، وضمان المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الإستشفائية، ولذلك يعتبر المرآة العاكسة للمستوى الذي حققته المؤسسة الإستشفائية من التطور والتنظيم وتوعية العلاقات الداخلية والخارجية.

ب- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى.

ج- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والإستشفاء.

1-2-2- الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية:

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى من مجموعة من الموارد المادية، المالية والبشرية مقسمة على عدة مصالح طبية أساسية، مصالح طبية مساعدة، ومصالح إدارية أخرى حيث تتضمن المؤسسة حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، مع الإشارة إلى عدم وجود بعض المصالح الطبية بالمؤسسة، وهو ما يستدعي نقل بعض المرضى إلى مستشفيات خارج الولاية لتلقي العلاج.⁽¹⁾

والشكل رقم (07) يوضح المصالح المختلفة الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم 03 لمزيد من التفاصيل)

(1) الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

2-1- محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%23	22	%27	10	%25	11	%7	01	ذكر
%77	73	%73	27	%75	33	%93	13	أنثى
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (01) أن نسبة الإناث تقدر بـ: %77 أما نسبة الذكور فتقدر بـ:

%23.

ونلاحظ من الجدول أن نسبة %93 من الإناث كانت لدى فئة السلك الطبي تليها نسبة %75 لدى فئة السلك الشبه الطبي، في حين أقل نسبة لدى فئة السلك الإداري والتقني وقدرت بـ %73 بينما نجد أن جنس الذكر كانت نسبته متقاربة بين السلك الشبه الطبي والسلك الإداري والتقني بنسبة %25 و%27 واقل نسبة لدى فئة السلك الطبي بنسبة تقدر بـ %7.

ومنه نستنتج أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في مختلف طبقات المؤسسة الإستشفائية العمومية وهذا ربما راجع إلى طبيعة ونوع العمل في القطاع الصحي الذي لا يتطلب جهداً عضلياً بالإضافة إلى ميول المرأة للعمل داخل هذا القطاع، إضافة إلى سياسة الدولة والتي تعمل على تحقيق المساواة بين الجنسين في قطاع العمل، كما يمكن إرجاع هذا إلى نجاح المرأة من حيث التحصيل العلمي وتفوقها الذي يؤهلها بالظفر بمنصب العمل بدلا من الذكور.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من 20
%35	33	%14	05	%64	28	%0	0	من 20 إلى 29
%40	38	%65	24	%14	06	%57	08	من 30 إلى 39
%19	18	%13	05	%20	09	%29	04	من 40 إلى 50
%6	06	%8	03	%2	01	%14	02	أكثر من 50
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تقدر بـ 40% هي أعلى نسبة تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة تقدر بـ 35% في حين كانت النسبة من 40 إلى 49 تقدر بـ 19% وأقل نسبة لدى فئة أكثر من 50 سنة. وكانت أعلى نسبة لدى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 65% تليها نسبة 57% لدى فئة السلك الطبي في حين كانت أعلى نسبة لدى الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة لدى فئة السلك الشبه الطبي بنسبة 64% تليها فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 14% في حين كانت معدومة لدى فئة السلك الطبي.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة وهذا يبين أن أغلب موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية هم شباب، ويمكن إرجاع ذلك إلى متطلبات نوع العمل الذي يستلزم الحركة والنشاط والإستعداد الدائم لخدمة المرضى، إضافة إلى كون المجتمع الجزائري يتربك من فئة كبيرة من الشباب.

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%3	03	%08	03	00	00	00	00	متوسط
%22	21	%27	10	%25	11	00	00	ثانوي
%75	71	%25	24	%75	33	%100	14	جامعي
100%	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (03) أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 75%، في حين نسبة 22% ذو مستوى ثانوي، بينما المستوى المتوسط بنسبة 3%.

ونلاحظ أن فئة السلك الطبي بنسبة 100% وهذا راجع لكون هذا المنصب يستدعي شهادة عليا.

في حين نلاحظ أن نسبة 75% لدى فئة الشبه طبي وهو راجع أيضا لنوعية النشاط الممارس وتطلبه لمؤهل جامعي، بينما السلك الإداري والتقني نجد أن أغلب الباحثين ذو مستوى ثانوي بنسبة 75% وهذا راجع إلى كون المنصب المشغول لا يستدعي مؤهلات عليا بل كفاءة وخبرة في العمل.

ونستنتج أن أغلبية المناصب والوظائف المشغولة في المؤسسة العمومية الإستشفائية تتطلب مؤهلات جامعية نظرا لحساسية النشاط، والعمل ضمن هذا المجال الذي لا يحتمل الخطأ.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المسلك الوظيفي:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	95	%39	37	%46	44	%15	14	المجموع

يبين الجدول رقم (04) أن فئة الممرضين والسلك الإداري والتقني هي الأعلى، حيث نجد أن فئة سلك شبه الطبي بنسبة 46% ثم تليها فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 39% أما نسبة السلك الطبي فهي 15%.

من خلال هذا نستنتج أن ارتفاع نسبة الشبه الطبي راجع إلى أهمية هذه الفئة بالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية ودورها في العناية والعلاج والحفاظ على صحة المرضى، وكذا الوقوف على راحتهم لكبر حجم المؤسسة وتعدد أقسامها ومصالحها العلاجية، أما بالنسبة للسلك الإداري والتقني فهو راجع إلى دور هذه الفئة في تسهيل العمل على الممرضين والأطباء والكوادر البشرية الأخرى، ومنه تعمل على تنظيم عملهم وكذا ضبط الأمور المتعلقة بالمواعيت والأجور والعمل، على أن تكون المؤسسة تسير وفق الهيكل التنظيمي الخاص بها، كما يمكن القول أن قلة عدد الإداريين ربما راجع لاختصاصهم بمعالجة الملفات الإدارية الواردة والصادرة بالمؤسسة، والاهتمام بالإجراءات التنظيمية الأخرى.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة / الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%47	45	%30	11	%61	27	%50	07	أقل من 5 سنوات
%15	14	%27	10	%7	03	%8	01	من 5 إلى 9 سنوات
%13	12	%19	07	%7	03	%14	02	من 10 إلى 14 سنة
%13	12	%14	05	%11	05	%14	02	من 15 إلى 19 سنة
%4	04	%2	01	%2	01	%14	02	من 20 إلى 24 سنة
%8	08	%8	03	%11	05	%00	00	أكثر من 25 سنة
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (05) أن نسبة %47 من المبحوثين لهم خبرة أقل من 5 سنوات و%15 من 5 إلى 9 سنوات في حين أن نسبة من 10 إلى 14 سنة ومن 15 إلى 19 سنة كانت متساوية بنسبة %13 تليها نسبة %8 لأكثر من 25 سنة أما أقل نسبة فكانت %4 من 20 إلى 24 سنة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة لدى المبحوثين الذين لا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات كانت لدى فئة السلك الشبه الطبي بنسبة %61 تليها نسبة %50 لدى فئة السلك الطبي في حين كانت أعلى نسبة لدى فئة من 5 إلى 9 سنوات لسلك الإداري والتقني بنسبة %27 .

ومنه نستنتج أن أغلب موظفي المؤسسات العمومية الإستشفائية لا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات ويمكن إرجاع هذا إلى فتح مناصب شغل جديدة للكفاءات الشابة. كما أن عنصر الأقدمية له أهمية كبيرة في سيورة العلمية الاتصالية في المؤسسة حيث يندمج الفرد مع المؤسسة ويصبح جزءا منها وهذا ما يقود إلى اتصال داخلي فعال ونقص هذا العنصر ربما يكون له أثر سلبي على العملية الاتصالية باعتبار أن أغلب الموظفين لا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات.

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%37	35	%22	08	%55	24	%21	03	أعزب (ء)
%63	60	%78	29	%45	20	%79	11	متزوج (ة)
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	مطلق (ة)
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	أرمل (ة)
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 63% من المبحوثين متزوجون في حين نجد نسبة 37% من المبحوثين غير متزوجين في حين نسبة المطلقين والأرامل فكانت معدومة.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة متزوجون وهذا ما يقودنا إلى القول أن هناك استقرار لدى أغلب الموظفين على الصعيد الأسري وهذا ما من شأنه أن يساعد على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث أن الاستقرار يجعل الموظفين أكثر استعدادا وقابلية لتواصل والتفاهم.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%72	69	%79	29	%59	26	%100	14	حضري
%20	19	%19	07	%27	12	%00	00	شبه حضري
%8	7	%2	01	%14	06	%00	00	الريف
100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة يعيشون في المدينة، حيث أغلب الباحثين أجابوا بأن مكان إقامتهم حضري بنسبة %72، في حين أن نسبة %20 أجابوا بأن مكان إقامتهم شبه حضري، وأخيراً الإجابة بأن مكان الإقامة هو الريف كانت بأقل نسبة قدرت بـ %8. ومنه نلاحظ أن أغلب موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية يقطنون بالمدينة وهذا ربما راجع إلى تواجد المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل في وسط المدينة وكذا امتلاك الموظفين للسكن الوظيفي.

2-2- واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى

جدول رقم (08): يبين ما إذا كانت فعالية الأداء بالمؤسسة تتوقف على فعالية الاتصال

داخلها

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الاقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%70	67	%43	16	%88	39	%85	12	نعم
%30	28	%57	21	%12	05	%15	02	لا
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) أن فعالية الأداء بالمؤسسة مرتبطة بفعالية الاتصال في المؤسسة، حيث أغلب الباحثين أجابوا "بنعم" بنسبة %70 في حين أن البعض أجابوا بـ "لا" بنسبة %30.

ومنه نلاحظ أن السلك الطبي تمثلت إجاباتهم بنعم بنسبة 85% وذلك راجع لكون أدائهم في العمل بفعالية متوقف على أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة. في حين أن السلك الشبه الطبي تمثلت إجاباتهم بنسبة 88% وكانت أعلى النسب ما بين الطبقات، وهذا راجع لكون هذه الفئة تتعرض لضغوطات مهنية كبيرة تؤثر على الفعالية في أدائهم. وكذا السلك الإداري والتقني تمثلت نسبتهم بـ 67% وكانت أقل نسبة وذلك راجع لكونهم أساس فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، فهم من ينسقون عملية الاتصال داخلها.

ونستنتج من خلال هذا أن الاتصال الداخلي عامل مهم ومرتبطة بصلة كبيرة بفعالية الأداء، ويمكننا إرجاع السبب إلى أن الاتصال الداخلي بالمؤسسة إن كان سيء أو غير كفى سوف يؤثر سلبا على الأداء ويحدث خلل في عمل الأفراد داخل المؤسسة ويخلق نوعا من الضغوط والمشاكل المهنية.

الجدول رقم (09): يبين درجة إهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإقتراحات	
12%	04	19%	03	6%	01	00%	00	مرتفعة	نعم
62%	21	69%	11	47%	07	100%	03	متوسطة	
26%	09	12%	02	47%	07	00%	00	منخفضة	
35%	34	100%	16	100%	15	100%	3	المجموع الجزئي	
65%	61	56%	21	66%	29	79%	11	لا	
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع الجزئي	

يبين لنا الجدول رقم (09) أن المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تهتم بما فيه الكفاية بالاتصال الداخلي، حيث أجاب المبحوثين بـ "لا" بنسبة تقدر بـ 65%، في حين أن نسبة 35% أجابوا بـ "نعم".

ونلاحظ من خلال إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن درجة الاهتمام بالاتصال الداخلي كانت متوسطة مثلت بنسبة 62% في حين أن درجة الاهتمام منخفضة كانت بنسبة 26%.

ونستنتج من خلال هذا أن المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي لا تهتم بما فيه الكفاية بالاتصال الداخلي ويمكننا إرجاع هذا بسبب عدم وجود قسم أو مصلحة خاصة بالاتصال وعدم وجود مختصين وربما عدم اعتبار هذا النشاط ذا أهمية بالغة ولا علاقة له بالتنسيق بين المصالح، وكذا اعتباره ليس له أهمية في التوفيق بين مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد

الصديق بن يحي - جيجل

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%28	41	%43	16	%24	23	%11	02	الاتصال الرسمي النازل
%19	27	%22	08	%17	15	%24	04	الاتصال الرسمي الصاعد
%24	35	%8	03	%33	30	%11	02	الاتصال الرسمي الأفقي
%29	44	%27	10	%26	25	%54	09	الاتصال غير الرسمي
%100	147	%100	37	%100	93	%100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال غير رسمي ومثلت نسبته من خلال إجابات المبحوثين بنسبة 29%، يليه الاتصال الرسمي النازل بنسبة 28% تليها نسبة 24% متعلقة بالاتصال الرسمي الأفقي في حين أقل نسبة كانت للاتصال الرسمي الصاعد مثلت بـ 19%.

ونلاحظ من خلال الجدول أن فئة سلك الأطباء اعتبروا أن الاتصال غير رسمي هو الاتصال السائد بالمؤسسة بنسبة 54%، في حين أن فئة السلك شبه طبي اعتبروا أن الاتصال الرسمي الأفقي هو الاتصال السائد بنسبة 33%، وهذا النوع يتناسب مع نشاط الفئة التي تستدعي وجود اتصال أفقي بينهم، في حين اعتبرت فئة السلك الإداري والتقني أن الاتصال الرسمي النازل هو الاتصال السائد

بالمؤسسة بنسبة 43%، وهذا الأمر راجع إلى نوع نشاط الفئة التي تعتبر هي مركز ومنطلق العملية الاتصالية.

ونستنتج أن الاتصال الداخلي السائد والأكثر استعمالاً بالمؤسسة هو الاتصال غير الرسمي وهذا يمكننا إرجاعه إلى كون هذا النوع لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة رسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، وكذا يعتبر الاتصال غير رسمي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين الموظفين لأن وسائله عديدة كالاتصالات الشخصية المباشرة التي يكون غرضها الاستشارة والحصول على البيانات والمعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار أو حل المشاكل بين الأفراد العاملين وكذا المشاكل المتعلقة بنشاطات المنظمة.

الجدول رقم (11): يبين اللغة التي يتم استعمالها في المؤسسة الإستشفائية للاتصال:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12%	16	18%	08	11%	7	6%	01	اللغة العربية الفصحى
42%	54	27%	12	55%	36	33%	06	اللغة الفرنسية
46%	59	55%	25	34%	23	61%	11	العامة
100%	129	100%	45	100%	66	100%	18	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن اللغة الأكثر استعمالاً بالمؤسسة الإستشفائية للاتصال هي اللغة العامية، فمن خلال إجابات المبحوثين فإن العامية أخذت أعلى نسبة مثلت بـ 46%، تليها اللغة الفرنسية حيث قدرت بـ 42% ثم بعد ذلك اللغة العربية الفصحى وهي الأقل استعمالاً وتداولاً بين الموظفين وهي بنسبة 12%.

ونلاحظ أن فئة سلك الأطباء اعتبروا أن اللغة العامية هي الأكثر تداولاً بينهم بنسبة 61% وذلك راجع إلى تنوع الأفراد من حيث التنشئة الاجتماعية وتعدد المستويات التي يتعاملون معها ونلاحظ وكذلك اللغة الفرنسية بنسبة 55% وذلك لاستعمالها لها في مجال عملهم في حين أن فئة السلك الإداري والتقني اعتبروا أن العامية الأكثر استعمالاً و قدرت بنسبة 55%.

ونستنتج من خلال هذا أن اللغة العامية أو بمصطلح آخر الدارجة هي أعلى نسبة وأكثر تداولاً داخل المؤسسة الإستشفائية وهذا راجع إلى كونها المناسبة للتواصل وهي اللغة المتداولة، وكذا الألفاظ لا بد أن تكون غير متخصصة بل مفهومة لدى الجميع. بينما سبب استعمال فئة شبه طبي اللغة الفرنسية أكثر وهذا يمكننا إرجاعه إلى كون نوعية الأوامر والمهام التي يتلقونها من رئيس المصلحة أو الأطباء تعتمد لغة متخصصة بهم وبنوعية النظام الذي يتطلب لغة خاصة.

الجدول رقم (12): يبين وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%20	51	%20	21	%18	19	%20	11	التقارير والمراسلات
%14	38	%15	16	%18	19	%5	03	الفاكس
%15	40	%17	18	%11	11	%20	11	اتصال الشخصي المباشر والمقابلات
%12	32	%12	12	%15	16	%8	04	لوحة الإعلانات
%25	66	%19	20	%30	32	%26	14	الهاتف
%0	00	%00	00	%00	00	%00	00	الانترنت والتطبيقات
%0	00	%00	00	%00	00	%00	00	مجلة المؤسسة
%7	19	%7	07	%8	8	%8	04	الملصقات
%7	18	%10	11	%00	00	%13	07	الاجتماعات والندوات
%100	264	%100	105	%100	105	%100	54	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (12) أن نسبة 25% أقرروا باستخدام الهاتف تليها نسبة 20% للمبحوثين الذين صرحوا باستخدام التقارير والمراسلات. أما 15% من المبحوثين فصرحوا باستخدام الاتصال الشخصي المباشر والمقابلات تليها نسبة 14% للمبحوثين الذين صرحوا باستخدام الفاكس و 12% لاستخدام لوحة الإعلانات أما الملصقات والاجتماعات والندوات فكانت النسب متساوية بـ: 7% في حين كانت معدومة لدى الأنترنت والتطبيقات ومجلة المؤسسة

ومنه نستنتج أن أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسة العمومية الإستشفائية هي الهاتف والتقارير والمراسلات بالإضافة إلى الفاكس وهي وسائل تقليدية وبسيطة وهذا مؤشر على ضعف الوسائل المستخدمة ورغم ملاحظتنا لوجود حاسوب في كل مكتب إداري وبعض مكاتب السلك الطبي إلا أن المؤسسة مازالت لا تعتمد عليها وهذا راجع لعدم مواكبة الإدارة لوسائل الاتصال الداخلي المتطورة واكتفائها بالوسائل البسيطة

الجدول رقم (13): يبين مدى سيولة المعلومات والقرارات في المؤسسة

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%13	12	%22	8	%7	03	%7	01	سريعة
%61	58	%67	25	%59	26	%50	07	بطيئة
%26	25	%11	4	%34	15	%43	06	بطيئة جدا
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن 61% من أفراد العينة أقروا ببطيء سيولة المعلومات والقرارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية تليها بطيئة جدا بنسبة 26% أما أقل نسبة فكانت 13% لسرعة سيولة المعلومات والقرارات.

حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أدلوا أنها بطيئة لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 67% تليها نسبة 59% لفئة السلك شبه الطبي، أما أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين اعتبروا أن سيولة المعلومات والقرارات بطيئة جدا فكانت لدى فئة السلك الطبي في حين أن أقل نسبة كانت 11% لدى فئة السلك الإداري والتقني.

ومن خلال إجابات المبحوثين نستنتج أنهم يعانون من بطيء في سيرورة المعلومات والقرارات وهذا قد يكون راجع إلى تعدد المستويات الإدارية والأقسام والمصالح في المؤسسة العمومية الإستشفائية وكذا احتكار المعلومات من طرف المرؤوسين وعدم كفاءة الوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي. وهذا ما قد يؤدي إلى إحداث خلل في العملية الاتصالية وسيورتها في المؤسسة وإغراقها في العديد من المشاكل وبالتالي التأخر على الصعيد العملي والذي يقودها إلى التدهور.

الجدول رقم (14): يبين ما إذا كانت المؤسسة تستخدم بما فيه الكفاية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	الاقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%47	9	%64	09	%00	00	%00	00	الأنترنت	نعم
%53	10	%35	05	%11	05	%00	00	البريد الإلكتروني	
%0	0	%00	00	%00	00	%00	00	الاجتماعات عن بعد	
%19	19	%100	14	%100	05	%00	00	المجموع الجزئي	
%81	79	%65	26	%89	39	%100	14	لا	
%100	98	%100	40	%100	44	%100	14	المجموع الجزئي	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 81% من أفراد العينة صرحوا بعدم كفاية تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في حين صرح 19% بكفائتها.

ونجد أعلى نسبة لدى الباحثين الذين أقروا بعدم كفايتها لدى فئة السلك الطبي بنسبة 100% تليها نسبة 89% لدى فئة السلك الشبه الطبي في حين أقل نسبة كانت لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة تقدر بـ 65%.

أما الباحثين الذين صرحوا بنعم فأقروا باستخدام البريد الإلكتروني بنسبة 53% تليها نسبة 47% للاستخدام الأنترنت أما نسبة الاجتماعات عن بعد فكانت معدومة.

وكانت أعلى نسبة لدى الباحثين الذين صرحوا باستخدام البريد الإلكتروني لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 35% تليها نسبة 11% لدى فئة السلك شبه طبي. حيث نجد أعلى نسبة لدى مستخدمي الأنترنت لدى السلك الإداري والتقني بنسبة 64% في حين كانت معدومة لدى فئة السلك الطبي والشبه الطبي.

ومن خلال تصريحات الباحثين نستنتج أن المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تتوفر على تكنولوجيا الاتصال الحديثة الكافية للاتصال الداخلي للمؤسسة وهي حكر على إدارة المؤسسة فقط وهذا ربما راجع إلى عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية مخصصة لتطوير هذه التكنولوجيا في كامل

أقسام ومصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية لاعتقادها أنه من غير الضروري توفير هذه التكنولوجيا في كافة مصالح وأقسام المؤسسة.

الجدول رقم (15): يبين ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على مصلحة أو قسم خاص بالاتصال:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
31%	29	46%	17	25%	11	7%	01	نعم
41%	39	43%	16	30%	13	71%	10	لا
28%	27	11%	4	45%	20	21%	03	ليس لدينا علم
100	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن 41% من المبحوثين أقرروا بعدم وجود قسم خاص بالاتصال في حين صرح 31% بوجوده أما 28% فصرحوا بعدم علمهم بوجوده أو لا. حيث نجد أعلى نسبة لدى الذين صرحوا بـ "لا" لدى فئة السلك الطبي بنسبة 71% تليها 43% لدى فئة السلك الإداري والتقني في حين أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين أقرروا "بنعم" فكانت لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 46% تليها نسبة 25% لدى فئة سلك الشبه الطبي وأقل نسبة كانت لدى فئة السلك الطبي أما المبحوثين الذين أقرروا بعدم علمهم بوجود قسم خاص بالاتصال أولا فكانت أعلى نسبة لدى فئة سلك الشبه الطبي بنسبة 45% تليها نسبة 21% لدى فئة السلك الطبي.

ومنه نستنتج من خلال اختلاف آراء المبحوثين أن أغلب موظفي المؤسسة ليس لديهم علم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية وأقسامها. وهذا ربما راجع إلى عدم محاولة المبحوثين الاطلاع على تقسيمات المؤسسة ومصالحها المتعددة وانغلاقهم في مكان عملهم فقط.

وفي هذا الإطار فقد أكد المدير الفرعي للموارد البشرية السيد لسمر سعدي: "بعدم وجود قسم خاص بالاتصال في المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا بسبب التقسيم الذي وضع من طرف السلطة المركزية للهيكلة التنظيمي للمؤسسة رغم أهمية الاتصال في المؤسسة فهو عصبها"⁽¹⁾

الجدول رقم (16): يبين ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتوظيف مختصين في مجال الاتصال:

النسبة	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإقتراحات
%19	18	%30	11	%11	05	%14	02	نعم
%81	77	%70	26	%89	39	%86	12	لا
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن 81% من أفراد العينة صرحوا بعدم توظيف مختصين في الاتصال في حين صرح 19% من أفراد العينة بتوظيف مختصين في الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ومنه نستنتج بأن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدم توظيف مختصين في مجال الاتصال وهذا ما أكدته تصريحات نائب المدير السيد: عز الدين محمدية: "بأنه لا يتم توظيف مختصين في مجال الاتصال بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث أن السلطة المركزية لا تخصص مناصب شغل خاصة بمختصين بالاتصال"⁽²⁾.

(¹) مقابلة مع السيد: لسمر سعدي، المدير الفرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي، بتاريخ: 2018/05/08 ، جيجل، على الساعة: 14:30

(²) مقابلة مع السيد: عز الدين محمد محمدية، نائب المدير المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي، بتاريخ: 2018/05/08 ، جيجل، على الساعة: 15:00.

جدول رقم (17): يبين تقييم أفراد العينة للاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الطبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3%	03	8%	03	00%	00	00%	00	فعال جدا
33%	32	35%	13	36%	16	21%	03	فعال لحد ما
64%	60	57%	21	64%	28	79%	11	غير فعال
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (17) أن الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية غير فعال، من خلال إجابات المبحوثين التي قدرت بنسبة 64%، في حين أجاب 33% من المبحوثين أن الاتصال داخل مؤسستهم فعال لحد ما، تليها فعال جدا بنسبة قدرت بـ 3%.
ومنه نستنتج أن الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى غير فعال، هذا يمكن ارجاعه إلى عدم وجود علاقات طبية بين الزملاء وكذا احتكار المعلومات من طرف المرؤوسين والرؤساء وكذا ربما انعدام التنسيق بين المصالح وغياب الاهتمام بمختلف أنواع الاتصال.

2-3- معوقات الاتصال الداخلي التنظيمية والمالية:

جدول رقم (18): يبين إذا كانت هناك معوقات تنظيمية تعيق الاتصال داخل المؤسسة ونوع المعوقات التنظيمية:

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	الاقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
14%	24	14%	08	19%	15	4%	01	صعوبة التحكم في تنظيم الاتصال الداخلي بسبب كبر حجم المؤسسة	نعم
33%	55	23%	13	39%	31	35%	11	افتقار الهيكل التنظيمي لمصلحة قائمة بحدتها خاصة بالاتصال	
29%	48	32%	18	23%	19	35%	11	انعدام متخصص في مجال الاتصال	
24%	40	31%	17	19%	15	26%	08	عدم كفاءة المسؤولين المباشرين في مهارات الاتصال	
90%	167	100%	56	100%	80	100%	31	المجموع الجزئي	
10%	18	12%	08	10%	08	7%	02	لا	
100%	185	100%	64	100%	88	100%	33	المجموع الجزئي	

يبين لنا الجدول رقم (18) أنه توجد معوقات تنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، فمن إجابات المبحوثين نجد نسبة 90% أقرروا بوجود معوقات تنظيمية تعيق الاتصال داخل المؤسسة، في حين أن 10% من المبحوثين نكروا وجود معوقات تنظيمية.

ونلاحظ من خلال الجدول أن افتقار الهيكل التنظيمي لمصلحة قائمة بذاتها خاصة بالاتصال هي من أهم المعوقات التنظيمية الموجودة بالمؤسسة والتي تعيق الاتصال الداخلي وقدّر بـ 33%، تليها نسبة 29% اعتبروا أن انعدام متخصص في مجال الاتصال. من المعوقات الموجودة، في حين من بين المعوقات ذات الأهمية نجد عدم كفاءة المسؤولين المباشرين في مهارات الاتصال بنسبة 24%، وفي الأخير المعوق الخاص بصعوبة التحكم في تنظيم الاتصال الداخلي بسبب كبير حجم المؤسسة ليس له أي تأثير كبير وقدرت نسبته بـ 14%

ونستنتج من خلال هذا أن المعوق التنظيمي الأساسي هو افتقار الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مصلحة قائمة بذاتها خاصة بالاتصال، وكذا انعدام متخصصين في مجال الاتصال، ويمكننا إرجاع هذا إلى عدم اهتمام المؤسسة بهذا النوع من النشاط وعدم فتح مناصب شغل للمتخصصين في الاتصال بالرغم من وجود كليات و جامعات و فروع متعلقة بهذا التخصص .

الجدول رقم (19): يبين ما إذا كان التنظيم الإداري السائد بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية يسمح بالمشاركة والتشاور في اتخاذ القرار:

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
81%	77	83%	31	77%	34	85%	12	نعم
19%	18	17%	6	23%	10	15%	2	لا
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (19) أن التنظيم الإداري المعمول به بالمؤسسة يسمح بالمشاركة والتشاور في اتخاذ القرار، من خلال إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 81% أجابوا "بنعم" في حين أن باقي المبحوثين أجابوا بـ "لا" بنسبة 19%.

ونلاحظ أن السلك الطبي كانت نسبتهم أعلى قدرت بـ 85% تليها فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 83% في حين أن أقل نسبة لدى فئة السلك الشبه الطبي بنسبة 77%.

ونستنتج أن المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى تسمح للأفراد العاملين بها في كل منصب في المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، وهذا الأمر يمكن إرجاعه إلى كون المؤسسة ذات نشاط حساس، وكل منصب يحتله أي فرد هام وهو ما يستدعي من التنظيم الإداري الأخذ بعين الاعتبار فتح المجال لهم في صنع القرار والنقاش حول مختلف الأمور المتعلقة بالنشاط الممارس، في حين كل فئة من الفئات لديها وعي بما يتناسب مع مصلحتها وقيمتها وما يعيق عملها ومنه النقاش والتشاور يسهل عملية اتخاذ القرار الأمثل لهم.

جدول رقم (20): يبين ما إذا كانت قنوات الاتصال الرسمي السائد تعيق الاتصال

الداخلي بالمؤسسة وسبب الإعاقة:

النسبة %	المجموع	السلك الإداري		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإقتراحات	
46%	40	50%	21	43%	15	40%	04	الإعتماد المفرط على الاتصال الرسمي النازل وإهمال الاتصال الصاعد	نعم
11%	10	10%	04	11%	4	20%	02	عدم الاهتمام بقنوات الاتصال غير رسمي	
43%	37	40%	17	46%	16	40%	04	انعدام التنسيق بين المصالح	
70%	87	100%	42	100%	35	100%	10	مجموع الجزئي	
30%	37	15%	07	40%	23	42%	07	لا	
100%	124	100%	49	100%	58	100%	17	المجموع الجزئي	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (20) أن قنوات الاتصال الرسمي السائدة بالمؤسسة تعيق الاتصال الداخلي بها، فأغلب المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة 70% في حين 30% من المبحوثين أجابوا بـ "لا" ونكروا أنها تعيق الاتصال الداخلي ومن خلال الجدول نلاحظ أن السبب الأساسي عائد إلى الاعتماد المفرط على الاتصال الرسمي النازل وإهمال الاتصال الصاعد بنسبة 46%، في حين أن انعدام التنسيق بين المصالح اعتبر ثاني أهم سبب لدى المبحوثين بنسبة 43% بينما عدم الاهتمام بقنوات الاتصال غير الرسمي ليس بسبب مهم فهو أخذ نسبة 11%.

ونستنتج أن القنوات الموجودة تعيق العملية الاتصالية الداخلية وهذا راجع ربما لإهمال وجود أنواع أخرى للاتصال الداخلي فليس الاتصال النازل هو الأساس في الاتصال وكذا إهمال التنسيق بين مختلف المصالح.

الجدول رقم (21): يبين ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الاتصال

الداخلي ومدى فعاليتها:

النسبة %	المجموع	الإداري	السلك والتقني	السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإقتراحات	
36%	16	47%	09	32%	07	00%	00	فعالة	نعم
64%	29	53%	10	68%	15	100%	04	غير فعالة	
47%	45	100%	19	100%	22	100%	04	المجموع الجزئي	
53%	50	45%	18	50%	22	71%	10	لا	
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع الجزئي	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (21) أن 53% من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود إستراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تليها 47% من أفراد العينة صرحوا بوجود إستراتيجية اتصالية حيث نجد أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين أقرروا بـ "لا" لدى فئة السلك الطبي بنسبة 71% تليها نسبة 50% لفئة السلك الشبه الطبي حيث قيم المبحوثين الذين صرحوا بـ "نعم"

بعدم فعالية الإستراتيجية المعتمدة للاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بنسبة 64% تليها نسبة 36% من المبحوثين الذين صرحوا بفعالية الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة. ونجد أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بعدم فعاليتها لدى السلك الشبه الطبي بنسبة 100% تليها نسبة 68% لدى فئة السلك الطبي في حين أعلى نسبة لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 47% تليها نسبة 32% لدى فئة السلك شبه الطبي أما فئة السلك الطبي فكانت معدومة. ومن خلال تصريحات أفراد العينة نستنتج عدم وجود إستراتيجية للاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية وإن وجدت فهي غير فعالة وهذا ربما راجع إلى عدم وضع إستراتيجية اتصالية مدروسة ودقيقة التي تحدد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة وهذا ما يمكن اعتباره سبب الخلل في الاتصال وتنسيق العمل.

الجدول رقم (22): يبين ما إذا كانت هناك اعتمادات مالية تخصصها الإدارة العليا للاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية:

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
39%	37	38	14	45%	20	21	03	نعم
61%	58	62%	23	55%	24	79	11	لا
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 61% من المبحوثين صرحوا بعدم تخصيص الإدارة العليا اعتمادات مالية للاتصال الداخلي في المؤسسة تليها نسبة 39% من المبحوثين الذين صرحوا بتخصيص اعتمادات مالية للاتصال في المؤسسة. ومن خلال تصريحات المبحوثين نستنتج أنه لا توجد اعتمادات مالية مخصصة للاتصال في المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا ما أكدته تصريحات نائب المدير السيد عز الدين محمديوا: "أن الميزانية تقسم من طرف السلطات العليا ولا يتم تخصيص ميزانية للاتصال في المؤسسات العمومية الإستشفائية".⁽¹⁾

(1) مقابلة مع السيد: عز الدين محمديوا ، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (23): يبين ما إذا كانت الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بالمؤسسة العمومية الإستشفائية كافية:

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الاقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%11	10	%14	5	%7	03	%14	02	كافية
%89	85	%86	32	%93	41	%86	12	غير كافية
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (23) أن 89 % من أفراد العينة صرحوا بعدم كفاية الميزانية المخصصة لقسم الاتصال تليها نسبة 11% من المبحوثين الذين صرحوا بكافية الميزانية المخصصة لقسم الاتصال حيث كانت أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا " بغير كافية" لدى فئة السلك الشبه طبي بنسبة 93% تليها نسبة 86% وهي متساوية لدي فتي السلك الطبي والسلك الإداري والتقني، أما أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بـ "كافية" فكانت لدى فئة السلك الإداري التقني بنسبة 14% تليها 7% لدى فئة السلك الشبه الطبي.

ومن خلال النسبة المتحصل عليها من الجدول نستخلص أن أغلب المبحوثين صرحوا بعدم كفاية الميزانية المخصصة لقسم الاتصال وربما هذا راجع إلى عدم إعطاء أهمية لهذا القسم ودوره الرئيسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية وكذا اعتقاد السلطة العليا أن تخصيص ميزانية لتفعيل النشاط الطبي للمؤسسة هو الأهم.

الجدول رقم (24): ما إذا كانت المؤسسة الإستشفائية توفر الوسائل الاتصالية اللازمة:

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الاقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%29	28	38	14	%25	11	21	03	نعم
%71	67	%62	23	%75	33	79	11	لا
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 71 % من أفراد العينة صرحوا بعدم توفير الوسائل الاتصالية اللازمة من طرف المؤسسة في حين صرح 29% بتوفير المؤسسة للوسائل الاتصالية اللازمة ونجد أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بـ "لا" لدى فئة السلك الطبي بنسبة 79% تليها نسبة 75% لدى فئة السلك الشبه الطبي، أما أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بـ "نعم" فكانت لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 38% تليها نسبة 25% لدى فئة السلك الشبه الطبي.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا بعدم محاولة المؤسسة العمومية الإستشفائية لتوفير الوسائل الاتصالية اللازمة كما لاحظنا أثناء تواجدها في المؤسسة العمومية الإستشفائية تدمر من طرف موظفي السلك الطبي حول نقص الوسائل الاتصالية وعدم فعالية الوسائل المتوفرة، وربما يكون هذا راجع إلى سياسة التقشف التي تتبعها الدولة حيث تصرف الميزانية على النشاط الأساسي للمؤسسة واعتبار الوسائل الاتصالية ثانوية وغير ضرورية.

الجدول رقم (25): يمثل طبيعة المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الاقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23%	47	17%	11	26%	28	27%	8	عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا النشاط
17%	34	12%	8	17%	18	27%	8	سوء توزيع الاعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة
28%	57	33%	21	29%	31	16%	5	ضعف الميزانية
31%	62	37%	24	27%	29	30%	9	عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة
100%	200	100%	64	100%	106	100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 31% من المبحوثين صرحوا بأن عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة من أهم المعوقات المادية، التي تعرقل عملية الاتصال تليها نسبة 28% للمبحوثين الذين يقرون بضعف الميزانية أما نسبة 23% من المبحوثين صرحوا بعدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا الاتصال ونسبة 17% صرحوا بسوء توزيع الإعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة.

ومنه نستنتج من خلال تصريحات المبحوثين أن المعوقات المالية التي تعيق عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة تتمثل في عدم كفاءة وفعالية وسائل الاتصال المستخدمة وضعف الميزانية المخصصة للاتصال وكذا عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا الاتصال، وربما هذا راجع

إلى إهمال نشاط الاتصال الداخلي للمؤسسة وعدم تطوير وسائله وهذا بضرورة راجع بسبب تهميش السلطة المركزية لهذا النشاط واعتبار تمويله تبذير للمال.

2-4- المعوقات النفسية والثقافية.

جدول رقم (26) يبين ما إذا كانت المعوقات النفسية تؤثر على الاتصال الداخلي للمؤسسة ونوعية هذه المعوقات النفسية

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإقتراحات	
15%	22	18%	10	8%	05	18%	07	عدم استعداد الموظفين لتلقي الرسالة	نعم
40%	61	37%	21	42%	28	32%	12	ميول الرؤساء إلى التسلطية في التعامل مع المرؤوسين	
21%	31	14%	8	21%	14	23%	09	سوء إدراك المعاني	
24%	36	31%	17	29%	19	27%	10	رفض الحوار وتبادل المعلومات	
93%	150	100%	56	100%	66	100%	38	مجموع الجزئي	
7%	11	10%	06	7%	05	00%	00	لا	
100%	161	100%	62	100%	71	100%	38	المجموع الجزئي	

يبين لنا الجدول رقم (26) مدى تأثير المعوقات النفسية على الاتصال الداخلي للمؤسسة، فمن خلال إجابات الباحثين نجد أن نسبة 93% من الباحثين أجابوا بنعم في حين 7% منهم أجابوا بلا.

ونلاحظ من خلال الجدول أن ميول الرؤساء إلى التسلطة في التعامل مع المرؤوسين من أهم المعوقات النفسية وهي أعلى نسبة تمثلت ب 40% في حين أن رفض الحوار وتبادل المعلومات من ثاني أهم المعوقات النفسية بنسبة 24% يليها معوق سوء إدراك المعاني بنسبة 21% وأخيرا المعوق عدم استعداد الموظفين لتلقي الرسالة بنسبة 15%.

ونستنتج أن المعوقات النفسية لها تأثير كبير على الاتصال بين الزملاء داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا يمكننا إرجاعه إلى اختلاف الشخصيات وأيضا تأثير الضغوطات النفسية والضغط المهنية على العاملين بالمؤسسة مما يرجع سلبا على أدائهم واتصالهم مع الأفراد، وكذا عدم اهتمام المؤسسة بتوفير الراحة النفسية للموظفين.

جدول رقم (27): يبين ما إذا كانت المعوقات النفسية لها تأثير على التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
88%	84	89%	33	84%	37	100%	14	نعم
12%	11	11%	04	16%	07	0%	0	لا
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (27) أن المعوقات النفسية تؤثر على التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين حيث أن نسبة 88% من الباحثين أجابوا بنعم في حين نسبة 12% أجابوا بلا. ونلاحظ أن فئة السلك الطبي نسبتهم كاملة 100% تليها فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 89% وأخيرا فئة السلك شبه طبي بنسبة 84%.

ونستنتج أن المعوقات النفسية تؤثر بنسبة كبيرة على التفاعل بين العاملين في المؤسسة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أن الحالة النفسية للفرد تعيق من اتصاله، وتشعره بعدم الراحة والانزعاج من أنفه الأمور وعدم الطمأنينة، مما يؤدي إلى خوفه من التواصل أو الهيبة من الأفراد مما يجد من عملية تواصله بالآخرين.

وكذا اختلاف المناصب وإحساس الرؤساء بالغرور في حين المرؤوسين بالتهميش ويؤدي إلى تفكير سلبي بالآخرين.

جدول رقم (28): يبين ما إذا كانت المشاكل الاجتماعية للموظف تؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة.

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
81%	77	86%	32	70%	31	100%	14	نعم
19%	18	14%	05	30%	13	00%	0	لا
100%	95	100%	37	100%	44	100%	14	المجموع

يبين الجدول رقم(28) أن المشاكل الاجتماعية للموظف تؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة حيث أغلب المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 81% في حين أن البعض أجابوا ب "لا" بنسبة 19%.

ومنه نلاحظ أن فئة السلك طبي تمثلت إجابتهم بنسبة 100% في حين أن فئة السلك الإداري و التقني بنسبة 86% تليها فئة السلك شبه طبي بنسبة 70%.

ونستنتج أن المشاكل الاجتماعية لها تأثير قوي على العملية الاتصالية بالمؤسسة وهذا ربما راجع إلى أن الحياة الاجتماعية للعامل بمعزل عن جماعة العمل تؤدي لخلق ضغوط داخلية وأيضاً اضطراب في التصرفات في حين نجد بعض التصرفات للأفراد غير عادية وناجحة عن ضغوط خارجية بمعزل عن المهنة التي يمارسها، وكذا عدم الاستقرار الاجتماعي يؤدي إلى عدم الاستقرار المهني.

جدول رقم (29): يبين إذا ما كان الإحساس بعدم الانتماء لجماعة العمل يؤثر على فعالية الموظف وسبب ذلك.

النسبة %	المجموع	الإداري		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإقتراحات	
34%	49	45%	20	28%	19	34%	10	نعم	تكبر وتسلسط الرؤساء
33%	46	27%	12	37%	25	32%	09	لا	النزعة الفردانية للموظفين
33%	46	27%	12	35%	24	34%	10	نعم	عدم وجود دافعية لدى الموظفين للتفاعل
91%	141	100%	44	100%	68	100%	29	مجموع الجزئي	
9%	14	11%	05	10%	07	7%	02	لا	
100%	155	100%	49	100%	75	100%	31	المجموع الجزئي	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (29) أن الإحساس بعدم الانتماء لجماعة العمل له تأثير قوي على فعالية الموظفين، ومن خلال إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 91% أجابوا "بنعم" في حين 9% أجابوا "بلا".

ونلاحظ من خلال الجدول أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الإحساس بعدم الانتماء لجماعة العمل هي النزعة الفردانية للموظفين وعدم وجود دافعية لدى الموظفين للتفاعل بنسب متساوية تقدر ب 33% لكل سبب، في حين تكبر وتسلسط الرؤساء بنسبة 34% وهو أهم سبب.

ونستنتج من خلال هذا أن الإحساس بعدم الانتماء لجماعة العمل له تأثير سلبي على فعالية أداء الموظف ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى اختلاف التفكير والاتجاهات وكذا من طبيعة الفرد إلى الميل للوحدة وعدم التفاعل وبالأخص ذوي الشخصيات الضعيفة التي تهاب الدخول ضمن جماعات العمل وكذا التفاعل معها وربما هذا راجع إلى وجود حساسية في التعامل مع الطاقم الطبي.

جدول رقم (30) يبين ما إذا كان عامل اللغة يؤثر سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة وسبب ذلك التأثير.

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإقتراحات	
%32	28	%33.33	8	%40	18	%40	02	اختلاف اللهجات ومدلولات الألفاظ	نعم
%42	36	%33.33	8	%31	14	%40	02	استخدام لغة علمية مختصة من طرف سلك الأطباء	
%32	22	%33.33	8	%29	13	%20	01	عدم التحكم في اللغة	
%64	86	%100	24	%100	45	%100	05	مجموع الجزئي	
%36	48	%45	20	%27	17	%69	11	لا	
%100	134	%100	44	%100	62	%100	16	المجموع الجزئي	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 64% من المبحوثين أقروا بتأثير عامل اللغة على الاتصال الداخلي في المؤسسة أما نسبة 36% فأقروا بعدم تأثير عامل اللغة على الاتصال في المؤسسة.

ونجد أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين أقروا ب "لا" لدى فئة السلك الطبي بنسبة 69% تليها نسبة 45% لدى فئة السلك الإداري والتقني في حين أقل نسبة كانت لدى فئة سلك شبه الطبي بنسبة 27%.

وقد أرجع المبحوثين الذين صرحوا "بنعم" بتأثير عامل اللغة على الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى استخدام لغة علمية متخصصة من طرف سلك الأطباء بنسبة 42% في حين كانت نسب متساوية لاختلاف مدلولات الألفاظ وعدم التحكم باللغة بنسبة 32%.

ومنه نستنتج أن اللغة تؤثر على الاتصال الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية وربما يعود ذلك إلى تعدد اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ وكذا ضعف بعض الموظفين خاصة لدي فئة السلك الشبه الطبي في اللغة الفرنسية والمصطلحات الطبية.

جدول رقم (31): يبين ما إذا كان يوجد اختلاف يبين الموظفين من حيث العادات والتقاليد.

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%75	71	%76	28	%80	35	%57	08	نعم
%25	24	%24	09	%20	09	%43	06	لا
%100	95	%100	37	%100	44	%100	14	المجموع

يبين لنا من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 75% من المبحوثين صرحوا بوجود اختلاف للعادات والتقاليد في حين صرح 25% بعدم وجود اختلاف للعادات والتقاليد بين الموظفين.

حيث نجد أعلى نسبة لدى الذين صرحوا ب "نعم" لدى فئة سلك شبه الطبي بنسبة 86% تليها نسبة 76% لدى فئة السلك الإداري والتقني أما أعلى نسبة لدى فئة المبحوثين الذين صرحوا ب "لا" فكانت لدى فئة سلك الطبي بنسبة 43% تليها نسبة 24% لدى فئة السلك الإداري والتقني في حين أقل نسبة كانت لدى فئة السلك الشبه الطبي بنسبة 20%.

ومنه نستنتج أن هناك اختلاف من حيث العادات والتقاليد لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

وربما يكون هذا راجع إلى تنوع وثرء المجتمع الجزائري من حيث العادات والتقاليد واختلافها على مستوى المنطقة الواحدة وهذا ما من شأنه أن يخلق تصادم بين الموظفين ويؤثر على العملية الاتصالية بسبب اختلاف قيم كل موظف فعادات وتقاليد وقيم الفرد تدخل في عملية تصور وفهم العملية الاتصالية.

الجدول رقم (32): يبين ما إذا كانت ثقافة الموظف تؤثر على اتصاله داخل المؤسسة وسبب هذا التأثير.

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه الطبي		السلك الطبي		العينة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاقتراحات	
%34	45	%38	16	%26	16	%42	13	اختلاف الشخصيات والاتجاهات	نعم
%31	42	%31	13	%37	22	%23	07	الخلفية العلمية للفرد	
%35	46	%31	13	%37	22	%35	11	التنشئة الاجتماعية	
%84	133	%100	42	%100	60	%100	31	مجموع الجزئي	
%16	26	%22	12	%18	13	%3	01	لا	
%100	159	%100	54	%100	73	%100	32	المجموع الجزئي	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 84% من الباحثين صرحوا بأن ثقافة الفرد تؤثر على الاتصال داخل المؤسسة في حين صرح 16% بعدم تأثير ثقافة الفرد على الاتصال داخل المؤسسة.

ونجد أعلى نسبة لدى الباحثين الذين صرحوا ب "لا" لدى فئة السلك الإداري والتقني بنسبة 22% تليها نسبة 18% لدى فئة السلك شبه الطبي وأقل نسبة لدى فئة السلك الطبي بنسبة 3% وقد أرجع الباحثين الذين صرحوا "بنعم" بتأثير ثقافة الفرد على الاتصال داخل المؤسسة إلى التنشئة الاجتماعية بنسبة 35% تليها نسبة 34% لاختلاف الشخصيات والاتجاهات و 31% للخلفية العلمية للفرد.

ومنه نستنتج من خلال تصريحات الباحثين أن ثقافة الفرد تؤثر على الاتصال داخل المؤسسة وهذا راجع إلى اختلاف التنشئة الاجتماعية واتجاهاتهم وآرائهم وثقافة وخلفية الفرد العلمية وهذا ما

يخلق تنوع للآراء والاتجاهات داخل المؤسسة وهذا ما من نشأته أن يؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (33): يبين الطرق التي يجب إتباعها لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب رأي أفراد العينة.

النسبة %	المجموع	السلك الإداري والتقني		السلك الشبه طبي		السلك الطبي		العينة الإقتراحات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
9%	21	9%	07	6%	07	18%	07	الإنقاص من المستويات التنظيمية والإدارية
29%	65	30%	22	29%	32	28%	11	تكوين طويل المدى حول الاتصال الداخلي
36%	80	38%	28	35%	39	33%	13	توفير وسائل أكثر فعالية
26%	57	23%	17	29%	32	21%	08	القيام بندوات تحسيسية
100%	223	100%	74	100%	110	100%	39	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 36% من المبحوثين قدموا اقتراح توفير وسائل أكثر فاعلية، أما نسبة 29% من المبحوثين فقد اقترحوا تكوين طويل المدى حول الاتصال الداخلي تليها نسبة 26% من المبحوثين الذين اقترحوا القيام بندوات تحسيسية أما نسبة 9% من المبحوثين فاقترحوا الإنقاص من المستويات التنظيمية والإدارية ومنه نستنتج أن هناك فعلا معوقات للاتصال في المؤسسة العمومية الإستشفائية وهو ما يستدعي الأمر إلى العمل على إصلاحها لتفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة.

وقد أرجع بعض المبحوثين سبب ذلك إلى الانحياز في اتخاذ القرارات وانتشار ظاهر الوساطة وغياب الرجل المناسب عن المكان المناسب وعدم احترام الرأي والرأي الآخر.

3- النتائج العامة للدراسة:

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيغل- سيء وغير فعال وذلك استنادا إلى:
 - إن الاتصال الداخلي في المؤسسة كعملية ونشاط غير منظم في إطار مصلحة أو قسم قائم بحد ذاته خاص بالاتصال.
 - إن المؤسسة العمومية الإستشفائية تم بدرجة متوسطة بالاتصال الداخلي بالرغم من وعيها بأهميته ودوره الفعال في عملية التنسيق والتكامل بين الموظفين وأقسام ومصالح المؤسسة.
 - المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تستخدم بما فيه الكفاية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة وتكتفي بالاعتماد على الوسائل التقليدية بالرغم من فعالية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسن نشاطات المؤسسة بالنظر إلى بطء سيولة المعلومات والقرارات.
 - اعتماد المؤسسة على الاتصال غير الرسمي بصفة كبيرة باعتباره يساعد التنظيم الإداري المعمول به في المؤسسة على تحقيق أهدافه من خلال امتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وخلق التوافق والانسجام بين الموظفين
 - غياب الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الاتصال بالمؤسسة.
 - جهل المبحوثين لمفهوم الاتصال الداخلي بالرغم من أنهم يوظفونه ويستخدمونه أثناء أداء عملهم.
- تأثير المعوقات التنظيمية والمادية سلبا على الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيغل، وذلك استنادا إلى النتائج التالية:
 - افتقار الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مصلحة قائمة بذاتها خاصة بالاتصال .
 - إعاقه قنوات الاتصال الرسمي السائدة للعملية الاتصالية داخل المؤسسة.

- غياب إستراتيجية اتصالية فعالة تعتمد على المؤسسة.
- عدم وجود إتمادات مالية نخصصها الإدارة العليا خاصة بالاتصال في المؤسسة.
- ضعف الميزانية وسوء توزيعها على المستوى الداخلي للمؤسسة.
- تؤثر العوامل النفسية والثقافية للموظفين بصفة سلبية على الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، وذلك إسنادا إلى:
 - ميل الرؤساء إلى انتهاج السياسة التسلطية في التعامل مع المرؤوسين.
 - وجود النزعة الفردانية للموظفين وعدم وجود دافعية للتفاعل داخل المؤسسة.
 - تأثير الضغوطات والمشاكل الاجتماعية للموظفين على اتصاتهم داخل المؤسسة.
 - وجود صعوبة التفاعل مع السلك الطبي لاستخدامهم لغة علمية متخصصة بالنظر إلى عدم تحكم بعض الموظفين باللغة العلمية وضعف مستواهم التعليمي.
 - اختلاف التنشئة الاجتماعية للموظفين وخلفيتهم العلمية تؤثر على العملية الاتصالية بالمؤسسة.

4- الاقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ارتأينا تقديم بعض التوصيات والمقترحات بهدف النهوض بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، وهذا الأمر لا يكون إلا بوضع حلول للمعوقات التي يواجهها الاتصال الداخلي للمؤسسة، ومن أهم هذه المقترحات:
- خلق قسم خاص بالاتصال في المؤسسة.
 - توفير ميزانية خاصة من طرف الإدارة العليا لقسم الاتصال.
 - توفير وسائل اتصالية أكثر فعالية من أجل تحسين سيرورة المعلومات والقرارات في المؤسسة.
 - فتح مجال التوظيف لمتخصصين في مجال الاتصال بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.
 - ضرورة إقامة دورات تكوينية طويلة المدى حول الاتصال الداخلي من أجل التحسيس بأهميته ودوره الفعال في المؤسسة.

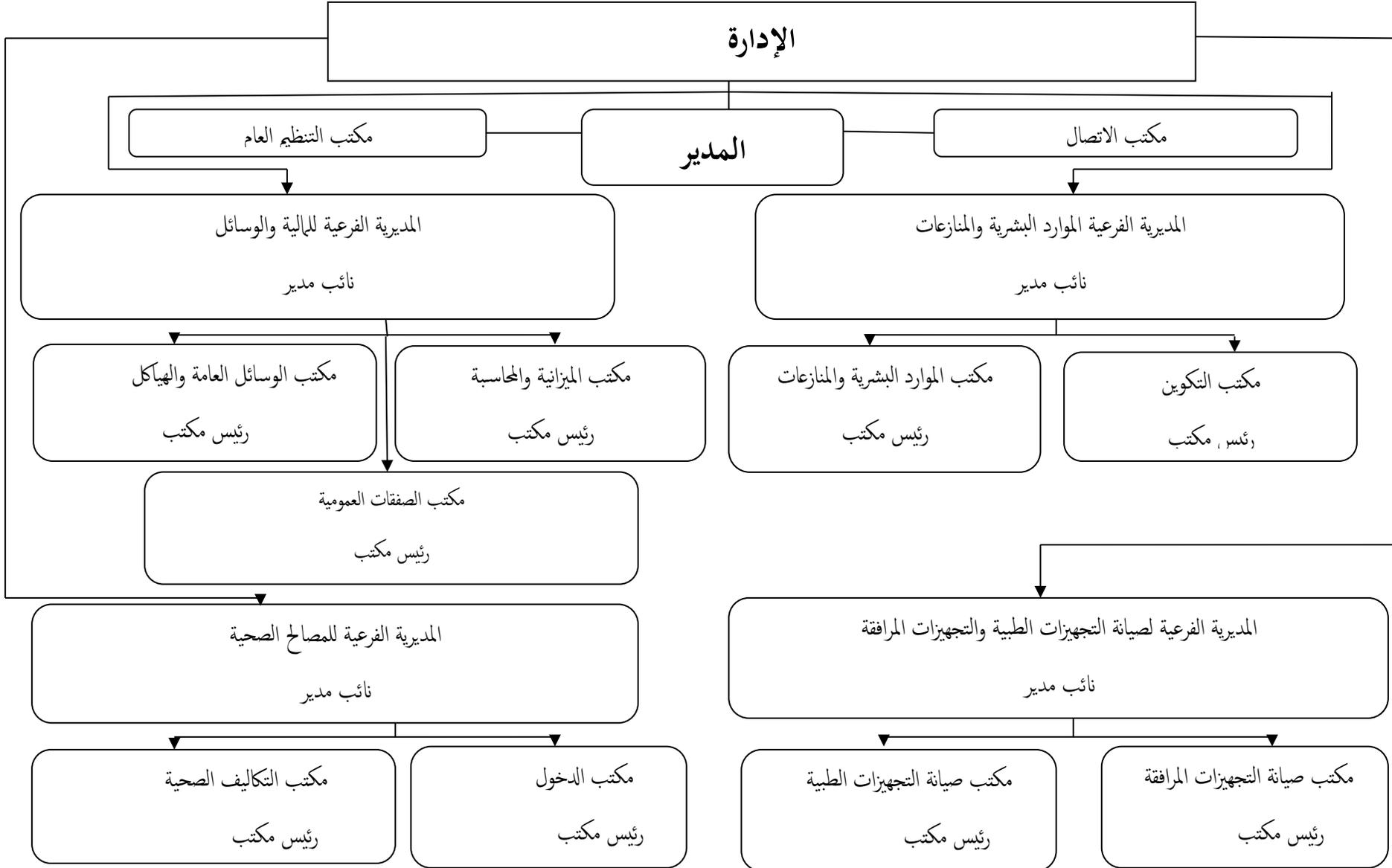
- العمل على أساس مبدأ احترام الرأي والرأي الآخر، وتبني مبدأ التشاور والمشاركة في التسيير.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- وضع إستراتيجية اتصالية فعالة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بباقي أنواع الاتصال الداخلي لاسيما الاتصال غير الرسمي، والوقوف على مشاكل الموظفين وأخذها بعين الاعتبار.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ومن خلال اعتمادنا على استمارة الاستبيان وتحليل نتائجها وتفسيرها يتبين لنا أن تساؤلات الدراسة وأهدافها محققة بناء على النتائج المتحصل عليها ويمكن القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإستشفائية ممثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيحل- يعاني من معوقات تحد من فعاليته وهو يحتاج إلى حلول سريعة وفعالة.

الشكل رقم: (6) الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009



خاتمة

الخاتمة:

إن اختيارنا لموضوع معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية كان انطلاقا من كون الاتصال الداخلي ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة فهو عصب المؤسسة الذي يربط وينسق بين مختلف أقسامها ومصالحها وموظفيها والمؤسسة العمومية الإستشفائية بحاجة إلى اتصال داخلي فعال باعتبارها كيان حساس في المجتمع.

واعتمادا على نتائج الدراسة نستطيع القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل يعاني من معوقات مختلفة تحد من فعاليته سواء كانت تنظيمية أو مالية، نفسية أو ثقافية، والسبب الرئيسي يتمثل في كون الاتصال الداخلي لا تعطى له أهمية من طرف الإدارة العليا والسلطة المركزية التي تعتمد إلى تمهيش هذا النشاط واعتباره غير مهم حيث لا توفر له قسم أو مصلحة ولا وسائل اتصالية متطورة تتماشى مع تطورات العصر وغايات إصلاح المرفق العام، وهذا بطبيعة الحال من شأنه أن يؤثر سلبا على المؤسسة العمومية الإستشفائية ويحد من فعاليتها وفرصها في التطور والرقى بخدماتها.

إنه لا يمكن لأي سياسة إصلاحية لقطاع الصحة في الجزائر أن تنجح دون إصلاح جدي وفعال للمستشفيات العمومية، وأولى خطوات إصلاح المؤسسات العمومية الإستشفائية يكون من خلال إصلاح جانب التسيير فيها، فطريقة تسيير وإدارة هذا المرفق العام ينبغي أن تتطور لتقوم وبصفة فعلية على مبادئ الإدارة الرشيدة التي يلعب فيها الاتصال دورا محوريا لا يمكن الاستغناء عنه، هنا فقط يمكن تذليل كل معوقات الاتصال الداخلي وجعله محركا لتحسين أداء المؤسسة والرقى بخدماتها إلى ما يصبو ويطمح إليه الرأي العام الوطني.

وفي الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة إضافة قيمة للبحث العلمي في ميدان الاتصال الداخلي، وتكون دافعا لإجراء المزيد من الدراسات والتوسيع، أكثر في البحث في إيجاد حلول ومقترحات وكذا لفت انتباه السلطة المركزية إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الغميري: الإدارة، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
- 2 - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2009.
- 3- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2004.
- 4- أكرم محمود حسين البدو: المسؤولية المدنية للمستشفيات الخاصة، دراسة مقارنة، ط1، دار الحامد انشر والتوزيع، عمان الأردن 2003.
- 5- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 7- أحمد عبيدات، وآخرون: منهجية البحث العلمي. القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان 1999.
- 8- بسام عبد الرحمن المشابقة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 9- حمدي محمد الفاتح: منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال (دروس نظرية وتطبيقات)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

- 10- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009.
- 11- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 12- بوجنة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 13- تامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- حسان محمد نذير حرساني: إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- 15- حسن أمين عبد العزيز: استخدام مفهوم النظم في إدارة المستشفيات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
- 16- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17- حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- خضير كاظم محمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 20- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 21- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 22- خيرى خليل، الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
- 23- ذياب صلاح الدين محمود: إدارة المستشفيات والمراكز الحديثة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.
- 24- رنجي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25- رنجي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه/ مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن.
- 26- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 27- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار جسور لنشر والتوزيع، الجزائر 2013.
- 28- رواية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

قائمة المصادر والمراجع

- 29- سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، الطبعة العربية 1، دار الشروق لنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
- 30- سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 31- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة 2008.
- 32- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 .
- 33- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 34- صباغ حميد غازي، فرحان أبو زيتون: أسس ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 35- ضرار العتيبي، نضال الحوار وآخرون: العملية الإدارية، مبادئ وأصول، وعلم وفن، ط العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 36- طه عبد العاطي نجم: مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار كلمة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2010.
- 37- طلال بن عايد الأحمد: التنظيم في المنظمات الصحية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، سنة 1433 هـ.
- 38- عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.



قائمة المصادر والمراجع

- 39- عبد الله عامر الهمالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، ط3، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003.
- 40- عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن كثير .
- 41- عازة محمد السلام: مهارات الاتصال، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008.
- 42- عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفة من الوظيفة في الصراع)، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 43- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع (الجزء 2- النظرية السوسولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، لبنان.
- 44- عمر عبد الرحيم، نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 45- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 46- غني ناصر حسين القرشي: النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 47- فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014 .



قائمة المصادر والمراجع

- 48- فضيل محمود الشواورة: مبادئ إدارة العمال من الألف إلى الياء، مفاهيم نظرية ومنطلقات علمية، ط1، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 49- فضيل ديلو: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 50- كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016.
- 51- كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1976.
- 52- محفوظ جودة، حسين الزعبي، وآخرون: منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 53- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 54- محمد السلطان حمو: الاتصالات الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 55- محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 56- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
- 57- محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.



قائمة المصادر والمراجع

- 58- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- 59- مدحت أبو النصر وآخرون: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 60- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة العامة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط3، دار الفهامة، جدة، 1985.
- 61- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، 1982.
- 62- مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة، ط1، دار وائل لنشر، عمان 1999.
- 63- محمد رضا عسلاوي: الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1995.
- 64- محمد سويح: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار جسور للنشر، المحمدية، الجزائر.
- 65- محمد فوزي حلوة: العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، ط العربية1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007،
- 66- مختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطوته الإجرائية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005،
- 67- مصطفى عشيوري: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1993،
- 68- موفق الحمداني: مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 69-مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، 2006. 69-
- 70- ناجح رشدي قادري، محمد عبد السلام البوايز: مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 71- ناصر داداي عدوان: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
- 72- ناصر داداي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، بدون دار نشر، 2004.
- 73- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 74- نوهاس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض والإدارة العامة للبحوث، 1990.
- 75- هشام حمدي رضا: تنمية المهارات، الاتصالات والقيادة الإدارية، ط1، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 76- وليد يوسف الصالح: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 77- ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي له، دار المريح، الرياض، 1986.

2-الكتب باللغة الأجنبية:

78-Détrie phillipe et Broyez Catherine, la communication interne stratégies et technique, Dunod, Paris, 2006, p114.

79-J- J Deuthsch : la communication interne et management, les éditions fousher, Paris, 1990.

80-Gilbert. j et Coll. :Grénrer le changement organisationnel, les éditions, paris,1995.



- قائمة المصادر والمراجع

81 Nguyen Thanh ;la communication une stratégie au service de l'entreprise,
Economica, Paris,1995.

3-المجلات:

1-برباوي كمال: " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك، العدد، 4/2013/10.

2-رويم فايزة: "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة وسبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص53.

3-سنوسي علي: "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في الجزائر"، دراسة تطبيقية على مستشفيات الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7.

4-صالح بن نوار: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ديسمبر 2004.

5-عرابة الحاج: "ازدواجية السلطة في المستشفيات"، مجلة البحث، العدد7 -2010/2009.

4-المذكرات:

1-أفنان محمد، أحمد حميدان: واقع المستشفيات فيا مدينة نابلس ، ما بين التطوير والتخطيط، أطروحة ماجستير، تخصص التخطيط الحضري و الإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين2008.

2-بشير كاوجة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة لمستشفى محمد بوضياف، ورقلة، 2013/2012.

3-بنان كريمة: الصحافة الداخلية للمؤسسة، دراسة استطلاعية لقراء مجلة بدر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص 30-31.



قائمة المصادر و المراجع

4-بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009

5-علي محمد عبد العزيز: تطبيقات الحكومة الإلكترونية ، دراسة ميدانية على الجنسية والإقامة بدبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005.

6-فريدة جعالة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاز التغيير التنظيمي، دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.

6-وفاء خنيفر: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014.

4-المعاجم:

1- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1970.

2-زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 1985.

3-معجم اللغة العربية: المعجم الوسط، مطبعة مصر، مصر، 1972.



قائمة المصادر و المراجع

5-المقابلات:

1-مقابلة مع السيد: عز الدين محمد محمديوة ،المدير بالمؤسسة العمومية محمد الصديق بن يحيى – جيجل.

2-مقابلة مع السيد: لسمر سعدي، المدير الفرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

6-المواقع الإلكترونية:

1-مستشفى القوات المسلحة الشمالية.

<https://www.nwafh.med.sa/AboutUs/Departments,Administrative.Departements/.HRM/pages/defaults.aspx>



قائمة الجداول

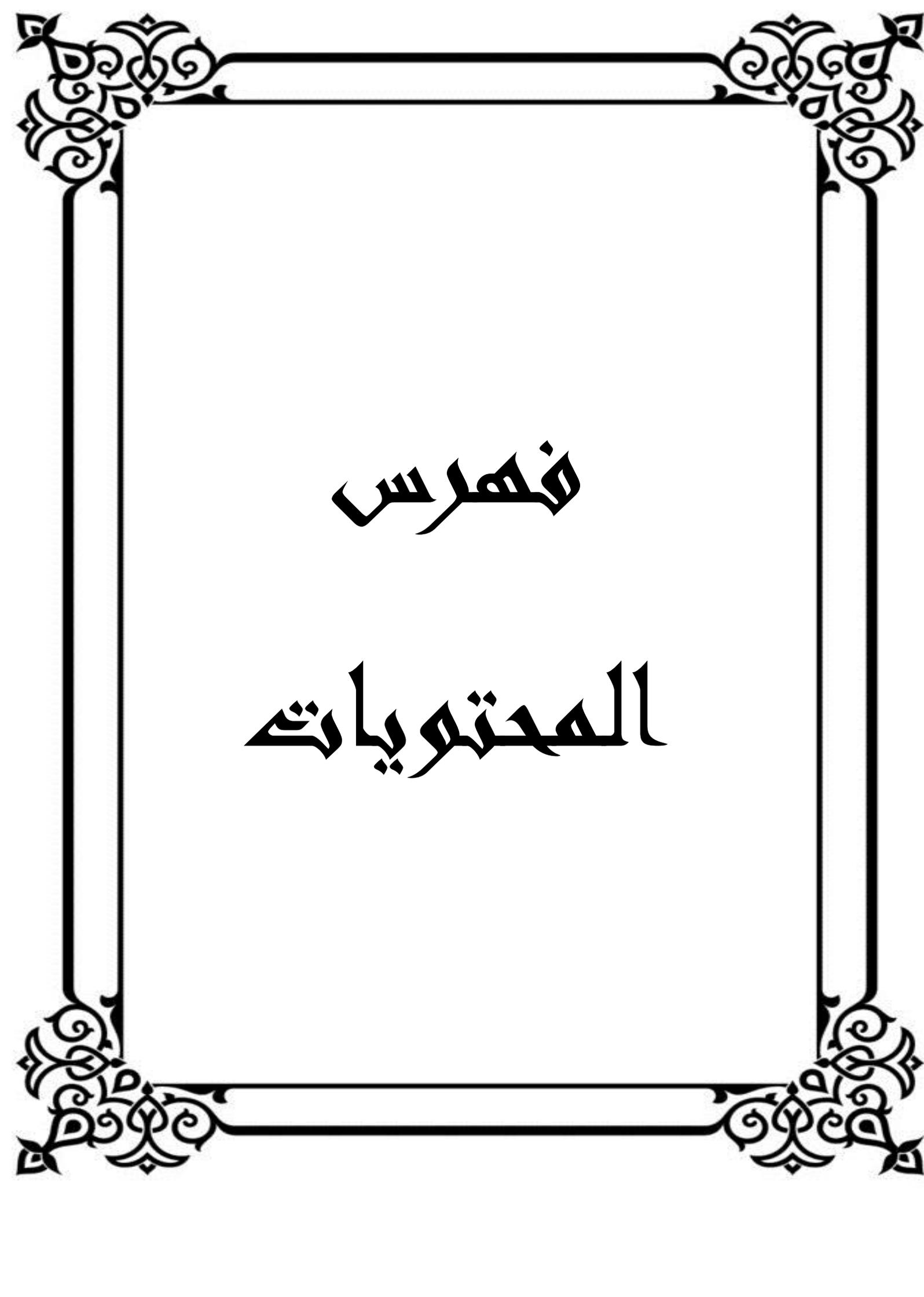
والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	يبين توزيع الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي	01
94	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
95	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	03
96	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
96	يبين توزيع أفراد العينة حسب السلك الوظيفي	05
97	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل داخل المؤسسة	06
98	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	07
99	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	08
99	يبين ما إذا كانت فعالية الأداء بالمؤسسة تتوقف على فعالية الاتصال داخلها	09
100	يبين درجة اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي	10
101	يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل	11
102	يبين اللغة التي يتم استعمالها في المؤسسة الإستشفائية للاتصال	12
103	يبين وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	13
104	يبين مدى سيولة المعلومات والقرارات في المؤسسة	14
105	يبين ما إذا كانت المؤسسة تستخدم بما فيه الكفاية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال	15
106	يبين ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على مصلحة أو قسم خاص بالاتصال	16
107	يبين ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتوظيف مختصين في مجال الاتصال	17
108	يبين تقييم أفراد العينة للاتصال داخل مؤسستهم	18
109	يبين ما إذا كانت هناك معوقات تنظيمية تعيق الاتصال داخل المؤسسة ونوع المعوقات التنظيمية الموجودة بها	19

110	يبين ما إذا كان التنظيم الإداري السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية يسمح بالمشاركة والتشاور في اتخاذ القرار	20
111	يبين ما إذا كانت قنوات الاتصال الرسمي السائدة تعيق الاتصال الداخلي ومدى فعاليتها	21
112	يبين ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على استراتيجية الاتصال الداخلي ومدى فعاليتها	22
113	يبين ما إذا كانت هناك اعتمادات مالية تخصصها الإدارة العليا للاتصال في المؤسسة الإستشفائية	23
114	يبين ما إذا كانت الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بالمؤسسة كافية	24
114	يبين ما إذا كانت المؤسسة الإستشفائية تؤخر الوسائل الاتصالية اللازمة من أجل السير الحسن للمؤسسة	25
116	يبين طبيعة المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة	26
117	يبين ما إذا كانت المعوقات النفسية تؤثر على الاتصال الداخلي للمؤسسة	27
118	يبين ما إذا كانت المعوقات النفسية لها تأثير على التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين	28
119	يبين ما إذا كانت المشاكل الاجتماعية للموظف تؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة	29
120	يبين ما إذا كان الإحساس بعدم الانتماء لجماعة العمل يؤثر على فعالية الموظف وسبب ذلك	30
121	يبين ما إذا كان عامل اللغة يؤثر سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة وسبب هذا التأثير	31
122	يبين ما إذا كان يوجد اختلاف بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد	32
123	يبين ما إذا كانت ثقافة الموظف تؤثر على اتصاله داخل المؤسسة وسبب التأثير	33
124	يبين الطرق التي يجب اتباعها لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب رأي أفراد العينة	34

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	نموذج شبكة العجلة	01
53	نموذج شبكة الدائرة	02
53	نموذج شبكة السلسلة	03
54	نموذج في جميع الاتجاهات	04
54	نموذج شبكة الحرف الإنجليزي Y	05
91	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل	06
93	الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية والجناح التقني	07



فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الشكر وتقدير.....
ب	ملخص الدراسة.....
	خطة الدراسة.....
2	المقدمة.....
الجانب المنهجي	
32-7	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
7	1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
9	2- أسباب إختيار الموضوع.....
9	3- أهمية الدراسة.....
10	4- أهداف الدراسة.....
10	5- منهج الدراسة.....
12	6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
14	7- حدود الدراسة.....
15	8- أدوات جمع البيانات.....
19	9- تحديد المفاهيم.....
23	10- الدراسات السابقة والمثابهة.....
30	11- المقاربة النظرية للدراسة.....
الجانب النظري	

64-36	الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
36	تمهيد.....
37	1- مفهوم الاتصال الداخلي.....
38	2- خصائص الاتصال الداخلي.....
40	3- وظائف الاتصال الداخلي.....
40	4- أهداف الاتصال الداخلي.....
44	5- أنواع الاتصال الداخلي.....
47	6- وسائل الاتصال الداخلي.....
50	7- مهارات الاتصال الداخلي.....
52	8- شبكات الاتصال الداخلي.....
55	9- إستراتيجيات الاتصال الداخلي.....
58	10- معوقات الاتصال الداخلي.....
64	خلاصة الفصل.....
85-67	الفصل الثالث: المؤسسة الإستشفائية وأهمية الاتصال الداخلي فيها
67	تمهيد.....
68	1- مفهوم المؤسسة الإستشفائية.....
69	2- نشأة المستشفيات وتطورها.....
70	3- خصائص المؤسسة الإستشفائية.....
71	4- وظائف المؤسسة الإستشفائية.....

73	5- تصنيف المؤسسات الإستشفائية.....
76	6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية وأقسامها.....
81	7- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.....
83	8- مشكلات الاتصال في المؤسسة الإستشفائية.....
83	9- طرق التغلب على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.....
85	خلاصة الفصل.....
الجانب التطبيقي	
128-89	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
89	تمهيد.....
90	1- تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
94	2- عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
125	3- النتائج العامة للدراسة.....
126	4- الإقتراحات والتوصيات.....
128	خلاصة الفصل.....
130	الخاتمة.....
أ-ك	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة إستبيان بعنوان

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية
- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن
يحيى - جيجل -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص إتصال وتسويق

الأستاذ المشرف:

أ- نبيل خيرى

إعداد الطالبتين:

- مديحة سالم

- نادية شالوم

نرجو منكم المشاركة في هذه الدراسة وهذا بالإجابة على هذا الإستبيان كما نعلم سيادتكم أن نتائج
هذا الإستبيان تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط

ملاحظة

ضع العلامة (×) أو (+) على الإجابة التي تراها مناسبة

المحور 1: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن: أقل من 20 سنة من 20 إلى 29 سنة

من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4- السلك الوظيفي:

السلك الطبي سلك شبه طبي السلك الإداري والفني

5- الأقدمية في العمل (داخل المؤسسة):

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنوات

من 15 إلى أقل من 19 سنة من 20 إلى أقل من 24 سنة أكثر من 25 سنة

6- الحالة العائلية:

أعزب (اء) متزوج(ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

7- مكان الإقامة:

حضري شبه حضري الريف

المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

8- هل ترى أن فعالية الأداء في مؤسستكم يتوقف على فعالية الاتصال في المؤسسة؟

نعم لا

9- هل ترى أن مؤسستكم تهتم بما فيه الكفاية بالاتصال الداخلي؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هي درجة هذا الاهتمام؟

مرتفعة متوسطة منخفضة

10- ما نوع الاتصال الداخلي السائد أكثر في مؤسستكم؟

الاتصال الرسمي النازل الاتصال الرسمي الصاعد

الاتصال الرسمي الأفقي الاتصال غير الرسمي

11- ما هي اللغة التي يتم استعمالها في المؤسسة الإستشفائية للاتصال؟

اللغة العربية الفصحى اللغة الفرنسية العامية

12- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مؤسستكم؟

التقارير والمراسلات الفاكس الاتصال الشخصي المباشر والمقابلات

لوحة الإعلانات الهاتف الأنترنت والتطبيقات الإلكترونية

مجلة المؤسسة الملصقات الإجتماعات والندوات

أخرى تذكر.....

13- كيف تنظر إلى سيولة المعلومات والقرارات في مؤسستكم؟
سريعة بطيئة بطيئة جدا

14- هل ترى أن مؤسستكم تستخدم بما فيه الكفاية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الداخلي؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" ما هي أكثر الوسائل استخداما؟

الأنترنت البريد الإلكتروني الاجتماعات عن بعد

أخرى تذكر.....

15- هل توفر مؤسستكم على مصلحة أو قسم خاص بالاتصال؟

نعم لا ليس لدي علم

16- هل تهتم مؤسستكم بتوظيف مختصين في مجال الاتصال؟

نعم لا

17- كيف تقيم الاتصال داخل مؤسستكم؟

فعال جدا فعال لحد ما غير فعال

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي التنظيمية والمالية

18- هل ترى أن هناك معوقات تنظيمية تعيق الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أهم المعوقات التنظيمية التي تعيق الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

1- صعوبة التحكم في تنظيم الاتصال الداخلي بسبب كبر حجم المؤسسة

2- افتقار الهيكل التنظيمي لمصلحة قائمة بذاتها خاصة بالاتصال

3- انعدام متخصص في مجال الاتصال

4- عدم كفاءة المسؤولين المباشرين في مهارات الاتصال

- أخرى تذكر.....

19- هل ترى أن التنظيم الإداري السائد في مؤسساتكم لا يسمح بالمشاركة والتشاور في اتخاذ القرار مما يعيق الاتصال الداخلي؟

نعم لا

20- هل تعتقد أن قنوات الاتصال الرسمي السائدة تعيق الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا عائد إلى:

- الإعتماد المفرط على الاتصال الرسمي النازل وإهمال الاتصال الصاعد

- عدم الإهتمام بقنوات الاتصال الغير رسمي

- انعدام التنسيق بين المصالح

- أخرى تذكر.....

21- هل ترى أن مؤسساتكم تعتمد على استراتيجية الاتصال الداخلي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فكيف تقيم فعالية هذه الاستراتيجية؟

فعالة غير فعالة

22- هل هناك اعتمادات مالية تخصصها الإدارة العليا للاتصال في المؤسسة الإستشفائية؟

نعم لا

23- هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟

كافية غير كافية

24- هل تحاول المؤسسة الإستشفائية توفير الوسائل الاتصالية اللازمة من أجل السير الحسن للمؤسسة؟

نعم لا

25- فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

- عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا النشاط

- سوء توزيع الاعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة

- ضعف الميزانية

- عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة

..... أخرى تذكر

المحور الرابع: المعوقات النفسية والثقافية.

26- هل تؤثر المعوقات النفسية على الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فما هي هذه المعوقات؟

- عدم استعداد الموظفين لتلقي الرسالة

- ميول الرؤساء إلى التسلطية في التعامل مع المرؤوسين

- سوء إدراك المعاني

- رفض وتبادل المعلومات

أخرى تذكر.....

27- هل ترى أن المعوقات النفسية تؤثر على التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين؟

نعم لا

28- هل المشاكل الاجتماعية للموظف تؤثر على العملية الاتصالية في مؤسستكم؟

نعم لا

29- في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل هذا راجع إلى:

- تكبر وتسلط الرؤساء

- النزعة الفردانية للموظفين

- عدم وجود دافعية لدى الموظفين للتفاعل

أخرى تذكر.....

30- هل يؤثر عامل اللغة سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل هذا راجع إلى:

- اختلاف اللهجات ومدلولات الألفاظ

- استخدام لغة علمية متخصصة من طرف الأطباء

- عدم التحكم في اللغة

31- هل يوجد اختلاف بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد؟

نعم لا

32- هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل هذا راجع إلى:

- اختلاف الشخصيات والاتجاهات

- الخلفية العلمية للفرد

- التنشئة الاجتماعية

..... أخرى تذكر

35- حسب رأيك ما هي الطرق التي يجب إتباعها لتحسين الاتصال الداخلي بمؤسستكم؟

- الإنقاص من المستويات التنظيمية والإدارية؟

- تكوين طويل المدى حول الاتصال الداخلي

- توفير وسائل أكثر فعالية

- القيام بندوات تحسيسية

..... أخرى تذكر

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

دليل مقابلة

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية
- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن
يحيى - جيجل -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص إتصال وتسويق

الأستاذ المشرف:

أ- نبيل خيري

إعداد الطالبين:

- مديحة سالم

- نادية شالوم

مقابلة مع مدير المؤسسة:

- هل لديكم قسم خاص بالاتصال؟
- ما طبيعة الاتصال الموجود داخل المؤسسة؟
- هل هناك إتمادات مالية تخصصها الوزارة لتفصيل نشاط قسم الاتصال داخل المؤسسة؟
- في رأيك هل الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به لا يسمح لمدير المؤسسة الإستشفائية بتحسين الاتصال الداخلي؟

مقابلة مع مدير الموارد البشرية

- هل لديكم مختصين في الاتصال داخل المؤسسة؟
- هل هناك تنسيق لجهود الأفراد العاملين؟
- ما رأيك في العلاقة بين العاملين في المؤسسة؟
- هل تؤثر العوامل النفسية والثقافية للعاملين على علاقتهم داخل العمل؟
- لماذا لا يوجد تدريب وتكوين في مجال الاتصال داخل المؤسسة؟