

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتية

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية شريفي محمد بلدية
القرارة

— بولاية غرداية —

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الدكتورة:
*دليلة مهيري

إعداد الطالب:
*طه محمد الأمين بن شاعة

الموسم الجامعي:
1441-1442هـ/2020-2021م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية شريفي محمد بلدية

القرارة

— به لالة غرداية —

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الدكتورة:

*دليلة مهيري

إعداد الطالب

*طه محمد الأمين بن شاعة

الموسم الجامعي:

1441-1442هـ/2020-2021م

الإهداء

أهدي تمار جهدي إلى أمي العزيزة
والى والدي الحبيب
كما اهدي تحياتي إلى كل
من أرى فيهم الأب والصديق... إلى إخوتي... الزهرة وسلمى
عبد الباسط وعزيزة
وكمال وسمية والى زوجتي المستقبلية وهيبة
إلى كل أساتذتي والمباحثين الذين كانوا في عوني متمنيا لهم النجاح
إلى الأصدقاء والأحبة والى كل أهلي داخل الجزائر وخارجها.

طه

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين مبارك على نعمه التي لا تحصى ولا تعد
وصلّي اللهم وسلم على سيدنا محمد سيد الأنبياء والمرسلين وصحبه
ومن اتبعه الى يوم الدين... الحمد لله الذي وهبنا عافية وصحة علينا تمام
هذا البحث العلمي.

أود أن أقدم شكري الخاص الى الأستاذة الدكتورة مهيري دليّة
التي مدت لنا يد العون والمساعدة من خلال إشرافها على دراستنا
هذه، وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور جمال كانون لما
قدمه لنا من نصائح ومن جهد ووقت لإنجاز هذا العمل.
والشكر ايضا موصول إلى مدير مستشفى القرارة والى كل عمال
المستشفى.

كما أتوجه بشكر ايضا إلى كل الأساتذة على إرشاداتهم القيمة
دون أن أنسى التوجه بشكر إلى كل من قام بدعمي لإنجاز هادا العمل
بصفة خاصة.

شكرا لكم جميعا.

ملخص الدراسة

تهدف دراستنا المعنونة بعنوان: "معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - الى الكشف عن هذه المعوقات في هذه المؤسسة.

وطرح السؤال التالي في الإشكالية:

فيما تتمثل معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - ؟.

اعتمادا على المنهج الوصفي بشقه المسحي، و أداة الاستبيان لجمع معلومات وبيانات الدراسة، وكان نوع العينة من العينات العشوائية ألا وهي العينة الطبقية والتي كانت مكونة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - من: اداريين، و أطباء، وممرضين، وكان قوام العينة ب59 مفردة.

أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - كما يلي، مرتبة حسب أهميتها: معوقات عناصر عملية الاتصال، وتليها معوقات بيئة الاتصال، ثم تليها ومعوقات تنظيمية، وتليها معوقات نفسية وشخصية ، وتليها معوقات ثقافية واجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المعوقات - الاتصال الداخلي - المؤسسة الخدمائية - المؤسسة العمومية - المؤسسة الاستشفائية.

Summary

A summary of the study, entitled "Obstruction of internal communication in service establishments – a field study at the public hospital in gherara municipality, Ghardaia province – aims to identify such impediments at the facility. The following question was posed: What are the obstacles to internal communication with the public hospital in Al-gharara municipality, Ghardaia wilaya? On the basis of the descriptive survey method and the survey tool for collecting information and data for the study, the type of random sample was a stratified sample which consisted of the staff of the public hospital institution in Al-Qarara municipality, Ghardahia province, from administrators, doctors and nurses. The sample had a strength of 59 individuals. The results of the study showed that obstacles to internal communication in service establishments – a field study conducted at the public hospital in the municipality of gharara, in the wilaya of Ghardaia – were as follows, in order of importance: communication factors, communication environment, organizational, psychological and personal, cultural and social. Keywords: impediments – internal communication – service institution – public institution – hospital institution

فهرس المحتويات

أ	اهداء
ب	شكر وعرفان
ج	ملخص الدراسة
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الاشكال
س	قائمة المختصرات
1	مقدمة
	<u>الفصل الأول:</u> <u>الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة</u>
6	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهمية الدراسة أهدافها
8	4- اسباب اختيار موضوع الدراسة
9	5- نوع الدراسة ومنهجها
9	6- مجتمع الدراسة والعينة (نوع العينة، وحجمها)

11	7- متغيرات الدراسة
12	8- مجالات الدراسة
12	9- أدوات جمع معلومات وبيانات الدراسة
14	10- الأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة
15	11- الدراسات السابقة والتعليق عليها
16	12- الخلفية النظرية للدراسة (براديجم الدراسة)
	<u>الفصل الثاني</u>
	<u>الاطار النظري للدراسة</u>
	<u>الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية ومعوقاته</u>
27	<u>المبحث الأول: الاتصال الداخلي</u>
36	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي وعناصره
43	المطلب الثاني: اغراض (وظائف) واهمية الاتصال الداخلي
45	المطلب الثالث: أنماط (شبكات) الاتصال الداخلي ومهارته
52	المطلب الرابع: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله
59	<u>المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية</u>
59	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية وعناصرها
61	المطلب الثاني: أسس (خصائص) المؤسسة الخدمائية وسمات خدماتها
63	المطلب الثالث: الوظائف والعوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدمائية

66	المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاستشفائية نوع من أنواع المؤسسات الخدمائية (تعرفها - وأهدافها)
68	<u>المبحث الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية ومعوقاته</u>
68	المطلب الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية
69	المطلب الثاني: المعوقات (الشخصية والنفسية) والتنظيمية للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية
70	المطلب الثالث: المعوقات الاجتماعية والثقافية للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية
71	المطلب الرابع: معوقات عناصر عملية الاتصال والمعوقات البيئية (بيئة الاتصال) للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية
	<u>الجانب التطبيقي (الميداني) للدراسة</u> <u>معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية</u> <u>الاستشفائية ببلدية القرارة بولاية غرداية</u>
77	المبحث الأول: نبذة عن مكان الدراسة
83	المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها
92	المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة
128	المبحث الرابع: مقترحات الدراسة

130	خاتمة
132	قائمة المصادر والمراجع
138	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	يبين أغراض (وظائف) الاتصال الداخلي	01
83	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
83	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
84	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
86	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة	05
87	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	06
88	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	07
89	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السكن	08
91	يبين توزيع افراد حسب متغير اللغة المتقنة	09
93	يبين مدى اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عمل الموظفين داخل المستشفى	10
94	يبين نمط الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام	11
96	يبين نوع الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام	12

97	يبين المواضيع التي يتضمنها الاتصال النازل داخل المستشفى	13
99	يبين المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد داخل المستشفى	14
101	يبين المواضيع التي يتضمنها الاتصال الافقي داخل المستشفى	15
103	يبين تواصل بين الموظفين خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الغير رسمي) داخل المستشفى	16
104	يبين أنواع الاتصال الغالبة داخل المستشفى	17
107	يبين مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	18
109	يبين أنواع المعوقات التي يتعرض لها الموظفون اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	19
111	يبين أنواع المعوقات التي يتعرض لها الموظفون اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	20
113	يبين المعوقات النفسية والشخصية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	21
116	يبين المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	22
118	يبين المعوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال تي تعيق الموظفين	23

	اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	
120	يبين المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	24

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	يوضح خطوات عناصر عملية الاتصال الداخلي	01
39	يوضح نموذج الاتصال احادي الاتجاه (الخطي)	02
41	يوضح نموذج الاتصال التبادلي (ثنائي الاتجاه)	03
42	يوضح نموذج الاتصال التفاعلي	04
45	يوضح اتصال داخلي على شكل عجلة	05
46	يوضح اتصال داخلي على شكل دائرة	06
46	يوضح اتصال داخلي على شكل سلسلة	07
47	يوضح اتصال داخلي على شكل دائرة	08
48	يوضح اتصال داخلي عنقودي على ("شكل عنقود")	09
49	يوضح اتصال داخلي ("شكل حرف y")	10
57	يوضح أنواع الاتصالات واشكالها داخل المؤسسة	11
78	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -	12

82	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	13
83	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	14
85	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	15
87	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المؤسسة	16
88	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	17
89	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	18
90	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن	19
91	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة المتقنة	20
94	يوضح مدى اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عمل الموظفين داخل المستشفى	21
95	يوضح نمط الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام داخل المستشفى	22
96	يوضح نوع الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام داخل المستشفى	23
98	يوضح المواضيع التي يتضمنها الاتصال النازل داخل المستشفى	24
100	يوضح المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد داخل المستشفى	25
102	يوضح المواضيع التي يتضمنها الاتصال الافقي داخل	26

	المستشفى	
104	يوضح تواصل بين الموظفين خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الغير رسمي) داخل المستشفى	27
105	يوضح اشكال الاتصال الغالبة داخل المستشفى	28
108	يوضح مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	29
110	يوضح مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	30
113	يوضح المعوقات التنظيمية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	31
115	يوضح المعوقات النفسية والشخصية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى	32
117	يوضح المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل	33
120	يوضح المعوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال تي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل	34
122	يوضح المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل لمستشفى	35

قائمة المختصرات

الرمز	اسم المختصر
ط	الطبعة
ج	الجزء
مج	المجلد
ع	العدد
ص	الصفحة
[د.ن]	دون ناشر
[د.س.ن]	دون سنة نشر
[د.ت.ن]	دون تاريخ نشر
[د.ب.ن]	دون بلد نشر
ت	التكرار
ن	النسبة المئوية

مقدمة

إن أهمية المستشفى و دوره الايجابي، و الفعال المتمثل في تقديم الرعاية الصحية للأفراد جعله يحظى بمكانة لدى الدول، وكغيره من المؤسسات يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي يتوقف الوصول إليها على متغيرات عديدة وخاصة في المجال التنظيمي داخله أهمها فعالية العملية الاتصالية بداخله حيث يعتبر الاتصال الداخلي جزء لا يتجزأ من الحياة العملية للأفراد العاملين فيه فالاتصال الداخلي هو الوساطة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الموظفين، مما يساهم في خلق وعي جماعي متماسك، وتوافق داخل البيئة الإدارية من حيث أهدافها، ومعاييرها، واتجاهاتها، وعلاقاتها . وهو وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوك الافراد، بحيث لا يمكن تصور أي تنظيم من دون وجود شبكة من الاتصالات تنتقل عبرها المعلومات. وقد يواجه الاتصال داخل المستشفى معوقات، يمكنها أن تحد من تحقيق الفعالية الاتصالية، مما قد يؤثر على فعالية سير العمل فيه ومن هذا المنطلق، تمحورت هذه الدراسة حول الكشف عن معوقات الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة -بولاية غرداية- وقد تم على ضوء هذه المعطيات تقسيم محتويات الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول :

تطرقنا فيه للجانب المنهجي والمفاهيمي للدراسة من: - إشكالية الدراسة و تساؤلاتها - وفرضيات الدراسة - وأهمية الدراسة وأهدافه - واسباب اختيار موضوع الدراسة - ونوع الدراسة ومنهجها- ومجتمع الدراسة والعينة (نوع العينة، وحجمها) - ومتغيرات الدراسة- ومجالات الدراسة- وأدوات جمع معلومات وبيانات الدراسة - والأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة - وكذلك الدراسات السابقة والتعليق عليها - والخلفية النظرية للدراسة (براديجم الدراسة)- وتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الفصل الثاني:

تطرقنا فيه الفصل الثاني للجانب النظري للدراسة من خلال: الاتصال الداخلي - والمؤسسة الخدمائية - وطبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية ومعوقاته

الفصل الثالث:

- تطرقنا فيه: الى الجانب التطبيقي (الميداني) للدراسة تحدثنا عن : نبذة عن مكان الدراسة - -
- وبعدها عرض بيانات الدراسة وتحليلها - وعرضنا النتائج التي توصلنا اليها من خلال بيانات
- دراستنا - وفي الأخير قدمنا مقترحات لمعالجة المعوقات التي يقع الاتصال الداخلي ضحية لها في
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية ..

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول

الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة أهدافها
- 4- اسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5- نوع الدراسة ومنهجها
- 6- مجتمع الدراسة والعينة (نوع العينة، وحجمها)
- 7- متغيرات الدراسة
- 8- مجالات الدراسة
- 9- أدوات جمع معلومات وبيانات الدراسة
- 10- الأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة
- 11- الدراسات السابقة والتعليق عليها
- 12- الخلفية النظرية للدراسة (براديجم الدراسة)
- 13- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

1-1 إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال المحرك الديناميكي للمؤسسات وانه عملية اجتماعية وإدارية تتفاعل بواسطته جماعات العمل داخل المؤسسة وخارجها، فهو يشكل وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتنظيم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات على اختلاف احجامها في عمليات التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات بداخلها، وذلك من خلال تبادل المعلومات والبيانات والأفكار التي تتركز عليها مختلف العمليات الإدارية في توجيه العاملين داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تأمل في بلوغها. ففي عصرنا الحالي تسعى اغلب المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة الخاصة والحكومية لتنظيم قنوات الاتصال بداخلها الذي تفرضه العلاقات الوظيفية الرابطة بين اعضائها وذلك لتحسين أداء أدائهم لضمان القيام بأعمالها باقل جهد وتكلفة.

وتعد المؤسسات الخدماتية احدى هذه المؤسسات التي تسعى الى الاهتمام بالاتصال بداخلها وخاصة مع زيادة وتعدد المهام والأنشطة التي يقوم بها المشرفون والموظفون، مما يستدعي الحاجة الى الاهتمام وتنظيم الاتصالات الداخلية بها.

ولعل المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية من بين هذه المؤسسات التي تقدم الخدمات الصحية لمرتاديها من المرضى، فبالرغم من الخدمات التي تقدمها فهي تسعى لتحسينها وتبحث عن الطرق وخاصة الاتصالية داخل تنظيمها المؤدية لذلك والخالية من الأسباب التي تؤدي الى إعاقة وعرقلة العملية الاتصالية الداخلية بها.

ولعل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - واحدة من هذه المؤسسات الجزائرية التي قد تتعرض لعملية الاتصال الداخلي بها الى عوائق تحول دون السماح لسير برنامج عملها الذي سطرتهن فهي تشكل ميدانا مناسباً لهذا البحث، الذي يسعى للكشف عن معوقات الاتصال الداخلي به للإجابة على التساؤل التالي:

ماهي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة

- بولاية غرداية - ؟.

1-2 تساؤلات الدراسة:

أ- فيما تتمثل معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - ؟.

ب- ماهي أنواع المعوقات التي تقف حاجز أمام الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - وماهي الحلول والمقترحات لمواجهتها ؟.

2- فرضيات الدراسة:

أ- للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - .
ب- تقف عدة معوقات حاجز أمام الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - .

3- أهمية الدراسة أهدافها:

1-3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا هذه في النقاط التالية الآتية:

- ابراز واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - .
- يمكن ان تفيد هذه الدراسة الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - بالاطلاع على هذه المعوقات في السعي لتفاديها في عملهم، للوصول الى الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تعطينا هذه الدراسة دلالات وحقائق تضاف للبحث العلمي في مجال علوم الاعلام والاتصال بصفة خاصة والمعرفة الإنسانية بصفة عامة.

2-3 اهداف الدراسة:

- إن لكل دراسة او بحث مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها، وقد تم تحديد اهم اهداف الدراسة في النقاط التالية:
- التعرف على اهمية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - .

- محاولة الكشف عن اهم المعوقات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - والحلول المقترحة لتصدي لها.

4- اسباب اختيار موضوع الدراسة:

1-4 الاسباب الذاتية:

- تتجلى رغبتنا الشخصية في المواضيع المتعلقة بالاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية وخاصة المستشفيات العمومية لمعرفة العلاقة الرسمية والغير رسمية بين الإدارة والموظفين ببعضهم البعض من خلال نوعية الاتصال السائد وعراقيله والحلول المناسبة لها.
- التقرب من الميدان العملي والتعرف عليه.
- تحويل المعلومات العلمية إلى تجسيد عملي و ميداني.

2-4 الاسباب الموضوعية:

من الأسباب العلمية التي دفعتنا لهذه الدراسة أو اختيارنا لهذا الموضوع هي اعتبارها من بحوث الاتصال التنظيمي، وذلك لإمكانية النزول الى الميدان وتحقيق الأهداف التالية:
- الرغبة البحثية في دراسة المواضيع المتعلقة بالاتصالات الداخلية في المؤسسات.
- اثراء مكتبة علوم الإعلام والاتصال بمرجع جديد يدرس معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الخدمائية.
-تزايد الرغبة لدى المؤسسات لإيجاد حلول للمعوقات التي تقف امام الاتصال بداخلها.

5- نوع الدراسة ومنهجها:

1-5 نوع الدراسة:

تنتمي دراستنا الى الدراسات الوصفية التحليلية فطبيعة الدراسة تهتم بدراسة معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية، المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة
- بولاية غرداية - نموذجاً - تفرض الاعتماد على وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة والكشف عن ابعادها والعلاقة بين متغيراتها وكذلك معرفة العوامل المؤثرة فيها.

وعليه فالدراسة الوصفية التحليلية هي الطريقة المؤدية للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل الظواهر.¹

5-2 منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - نموذجاً - على المنهج الوصفي التحليلي بشقه المسحي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة.

يعرف المنهج المسحي على أنه منهج وصفي يعتمد عليه الباحثون للحصول على معلومات وافية ودقيقة يهدف الى وصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقة بمؤسسة او إدارة.²

6- مجتمعات الدراسة والعينة (نوع العينة، وحجمها):

6-1 مجتمعات الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على انه: مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل او المجموع الأكثر الذي يريد الباحث دراسته وتعميم النتائج على كل المفردات³

ويمثل الموظفين العاملين في الاسلاك التالية: (الإداريين، الأطباء، الممرضين.) في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - مجتمع دراستنا من جنس الذكور والاناث، وهذا يجعل مجتمع دراستنا محصور في هذه الفئات والذي بلغ عدده 317 موظف في هذه الاسلاك، وبالتالي فإن هذا المجتمع يشمل جميع الوحدات التي نرغب بدراستها.

6-2 عينة الدراسة (نوعها وحجمها):

6-2-1 نوع العينة:

¹ حسين محمد جواد جبوري، مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2013، ص12.

² عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2008، ص99.

³ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، [د،ن]، ط1، مصر، 2005، ص204.

طبيعة الموضوع المدروس والاهداف المسطرة ونظرا كذلك لكبر حجم المجتمع قمنا باختيار جزء صغير ليمثل مجتمع الدراسة ويسمى هذه الجزء الصغير "بالعينة" وتعرف على أنها ذلك الجزء المستخدم والمختار للدراسة والذي يستعمل من اجل الحكم على الكل فهي جزء من المجتمع الكلي أو مجتمع الدراسة، ويتم اللجوء اليها عندما تصعب دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي وعلى هذا فهي تخضع لطبيعة الدراسة.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على عينة الموظفين العاملين من فئة: (الإداريين، الأطباء، المرضى،). المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -، ارتأينا بذلك الاعتماد نوع من العينات عشوائية ألا وهي "العينة العشوائية الطبقية" وهي العينة الأنسب لدراستنا وهي اختيار العينة من بين الجماعات والفئات ذات الخصائص المعينة نسبة للحجم العددي لهذه الجماعات والشروط وشروط محددة مسبقا، حيث يقسم المجتمع الى مجموعات تتناسب وتتفق والصفات التي قسم المجتمع بموجبها.²

6-2-2 حجم العينة:

لاختيار العينة اتبعنا الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: يقدر عدد افراد مجتمع البحث ب: 317 موظف يمثلون مجموع الاسلاك التالية: (الإداريين، الأطباء، المرضى،)، مقسمين كالتالي:

*الإداريين: 56 موظف اداري، *الأطباء: 49 طبيب، *المرضى: 212 ممرض

الخطوة الثانية: قمنا بحساب حجم العينة كالتالي: (317 حجم مجتمع الدراسة، لأن القاعدة تقول

لما يكون عدد المجتمع في الدراسات الوصفية فوق عشرة الاف نأخذ نسبة % 05 وعندما يكون بالآلاف نأخذ نسبة % 10 % وعندم يكون بالمئات نأخذ نسبة %20)

والمجتمع في دراستنا يقدر ب 317 موظف سنأخذ في هذه الحالة نسبة %20

سنقوم بحساب حجم العينة سنقوم ب:

¹ - محبوب عطية الفدائي، طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات عمر المختار، الدار البيضاء - الجزائر - 1994، ص 17

² - مروان العيد عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2000، ص 162.

317 $\times 100/20 = 63.40$ ولتسهيل الحساب نضعها 63 مفردة ممثلة لمجتمع البحث.

الخطوة الثالثة: قدر مجتمع الدراسة الكلي ب: 317 موظف ومنه تم تحديد العينة على أساس 63

مفردة وبالتالي قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين وعند استرجاعها بلغ عدد الاستمارات المسترجعة

59 استمارة، قمنا بتوزيع مفردات العينة على الحصص التالية:

حساب حجم الطبقات نستعمل القاعدة التالية:

عدد افراد الطبقة / عدد افراد مجتمع البحث \times حجم العينة

سنقوم بحساب حجم طبقات عينة الدراسة:

* عدد طبقة الإداريين: $10.42 = 59 \times 317 \div 56$ وبضبط الحساب يصبح عدد طبقة الإداريين

هو 10 اداريين.

* عدد طبقة الأطباء: $9.11 = 59 \times 317 \div 49$ وبضبط الحساب يصبح عدد طبقة الأطباء

هو 9 أطباء.

* عدد طبقة الممرضين: $39.45 = 59 \times 317 \div 212$ وبتقريب الحساب يصبح عدد طبقة الممرضين

هو 40 ممرض.

7- متغيرات الدراسة:

تحتوي دراستنا على عدد من المتغيرات وهي كالتالي:

* المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في دراستنا هذه في معوقات الاتصال الداخلي والتي قد تتمثل

في: المعوقات التنظيمية - المعوقات النفسية الشخصية - المعوقات الثقافية الاجتماعية - معوقات

عناصر العملية الاتصالية - معوقات بيئة الاتصال.

* المتغير التابع: المؤسسات الخدمانية العمومية والمتمثلة في دراستنا هذه في المؤسسة الاستشفائية

العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -، التي قد يتأثر أدائها بفعل هذه المعوقات.

* المتغير الشخصي والوظيفي: تتمثل هذه المتغيرات الشخصية والوظيفية التي يكتسبها اطراف عملية

الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

وهي كالتالي: - متغير الجنس - متغير السن - متغير المستوى التعليمي - متغير الخبرة المهنية -

متغير الوظيفة - متغير الحالة العائلية - متغير السكن - متغير اللغة المتقنة.

8- مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في:

*المجال المكاني:

يقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة والمؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - هي مؤسسة خدماتية عمومية تقدم الخدمات الصحية للمواطنين وبموجب نشاطها أن المواطنين باتصال دائم بها هذا ما يجبر على الموظفين تقديم الخدمات اللازمة لهم على احسن وجه هذا ما يحتم على المؤسسة ان تكون عملية الاتصال الداخلي بين الموظفين تسير وفق ما هو مسطر له لذا وقع اختيارنا عليها.

*المجال الزمني:

بدأ العمل في دراستنا هذه في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020 حيث تم جمع المراجع والمصادر والمعلومات الخاصة بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقمنا في نفس الفترة بالاتصال بمؤسسة للقيام بجولة ميدانية والاتفاق على كافة الاجراءات الإدارية الخاصة بالترتب وبعد الاتفاق مع مسؤولي المؤسسة والاستاذة المشرفة انطلقنا في عملنا هذا.

*المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في الموظفين العاملين في الاسلاك التالية: (الإداريين - الأطباء - المرضين -). في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -.

9- أدوات جمع معلومات وبيانات الدراسة:

9-1 البيانات الثانوية: هي مجموع البيانات التي تم تجميعها من خلال اطلاعنا على الكتب والدراسات الاكاديمية والدوريات العلمية والدراسات السابقة.....الخ.

9-2 البيانات الأولية: تتمثل هذه البيانات في ما يقوم الباحث بجمعه مباشرة، نظرا لصعوبة قيام

البيانات الثانوية بتلبية حاجيات البحث، لذلك اعتمدنا بالإضافة للبيانات الثانوية على البيانات الأولية التي تمكن من جمع المعلومات الأولية عن المعوقات بمختلف أنواعها التي يواجهها الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - والتي تسمح بالوصول الى نتائج يمكن تعميمها، وتمثلت هذه الأدوات في أداة واحدة ورئيسية هي:

9-2-1 الاستبيان:

حيث يعرف على انه " تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الافراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين وترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او تسلم باليد او عن طريق المقابلة للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.¹

ولقد قمنا بتصميم استبيان اولي بمجموعة من الأسئلة اشتملت هذه الأسئلة على نوعين: الأسئلة المغلقة الأسئلة المغلقة ثنائية البدائل ومتعددة الإجابات، والأسئلة المفتوحة التي اقتضتها طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها والتي تتطلب معرفة رأي المبحوث بكل حرية وغطت هذه الأسئلة جوانب الدراسة بالاعتماد على مفاهيم ومصطلحات متعلقة ب: (بالاتصال الداخلي ، ومواقفه داخل المؤسسة الخدمائية الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -)، بالإضافة بالاعتماد على فرضيات الدراسة والجانب النظري للدراسة: وبعدها قمنا بتسليم نسخة منه الأساتذة المحكمين لتقييمه:

9-2-2 تحكيم الاستبيان:

الأساتذة المحكمين:

- * الدكتورة (الأستاذة المشرفة): دليلة مهيري - دكتوراه في علم الاجتماع - أستاذة بجامعة غرداية -
- * الدكتور: جمال كانون - دكتور في علوم الاعلام والاتصال - أستاذ بجامعة غرداية -.

9-2-3 صدق أداة الدراسة:

و بعد تحكيم الاستبيان من قبل الاساتذة المحكمين قمنا بما يعرف بالاختبار القبلي بتوزيع عشر استمارات استبيان على عشر موظفين من عينة الدراسة، وبعد الردود التي حملتها الاستبانات، وعلى ضوء ملاحظات الاساتذة المحكمين، قمنا بالتحقق من:

9-2-4 ثبات أداة الدراسة:

¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، ط1، دار القصة، الجزائر، 2006، ص204.

ومن خلال الملاحظات المقدمة من الاساتذة المحكمين، والردود التي حملتها الاستبانات تأكدنا من ثبات أداة الدراسة من خلال الاختبارات والحصول على نفس النتائج من خلال اختبار الأداة أكثر من مرة، وتكونت استمارة الاستبيان من خمسة محاور جاءت على النحو التالي

9-2-5 اعداد الاستمارة في شكلها النهائي:

بعد الأخذ برأي المحكمين والمختصين واجراء التعديلات اللازمة تم اخراج الاستبيان في شكله النهائي والذي تضمن

تضمن الاستبيان 15 سؤال موزعين على 3 محاور، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: والمتعلق بالبيانات الشخصية والذي يشمل 08 متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة المهنية، الحالة العائلية، السكن، اللغة المتقنة.

المحور الثاني: تمحور حول اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -، وكانت اسئلته من السؤال 01 الى السؤال 08.

المحور الثالث: تمحور حول أهم معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - وكيفية مواجهتها، وكانت اسئلته من السؤال 09 الى السؤال 15.

9-2-6 توزيع الاستبيان:

وزعنا 63 استمارة استبيان وتسلمنا 59 استمارة بعد الغاء 01 استبيانات بسبب عدم استيفاء الشروط من ناحية الكتابة و المعلومات و 03 استبيانات لم ترجع اليها حيث وصل العدد النهائي الى 59 استمارة استبيان سلمناها باليد لأفراد العينة المبحوثة.

10- الأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة:

استعملنا التكرارات والنسب المئوية في تحليلنا لبيانات الدراسة بوضعها في جداول وتمثيلها بدوائر نسبية.

11- الدراسات السابقة والتعليق عليها:

11-1 الدراسات السابقة:

أ-الدراسات الجزائرية:

الدراسة الاولى:

دراسة للطالبة الباحثة أميمة عناب بعنوان: " معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة - دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، اشراف الدكتورة: فتيحة بن زروال، تخصص: إدارة وتسيير في التربية، شعبة علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - بولاية أم البواقي (الجزائر)، 2014/2013.¹

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي وترتيب هذه المعوقات ومقارنة بين معوقات الاتصال التنظيمي في كلتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة العربي بن مهيدي - بولاية أم البواقي -.

صاغت الطالبة الإشكالية التالية: - ماهي معوقات الاتصال التنظيمي موجهة بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - من وجهة نظر الأساتذة؟ وماهي أهم هذه المعوقات؟.

استعملت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب في مثل هذه الدراسات، وأداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، أما عينة الدراسة فاختارت الطالبة عينة عشوائية بسيطة مكونة من 125 أستاذ عن طريق القرعة، وبلغ مجتمع البحث ب: 218 أستاذ موزعين على الأقسام التالية:

- قسم الآداب - قسم اللغات - قسم العلوم الاجتماعية - قسم العلوم الإنسانية - قسم التربية البدنية والرياضية -.

توصلت الطالبة في نهاية دراستها الى النتائج التالية:

- أن للاتصال التنظيمي في كلتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة العربي بن مهيدي - بولاية أم البواقي - معوقات مرتبة كالتالي:

¹ - أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة - دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، رسالة الماجستير في علوم التربية (غير منشورة)، اشراف الدكتورة: فتيحة بن زروال، تخصص: إدارة وتسيير في التربية، شعبة علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - بولاية أم البواقي (الجزائر)، 2014/2013.

* معوقات تنظيمية متمثلة في: - افتقار وسائل الاتصال للتنظيم. - عدم تحقيق الاجتماعات الغرض المطلوب منها. - الانفراد في اتخاذ القرارات. - افتقار وسائل الاتصال للتنوع. - عدم تحديد الصلاحيات. - الاضطرار للحصول على المعلومة من الزملاء. - عدم وضوح قنوات الاتصال. - عدم ملائمة وسيلة الاتصال مع موضوعه. - صعوبة الاتصال بالإدارة. - عملية الاتصال لا تتم وفق التسلسل التنظيمي. - صياغة الإعلانات غير واضحة وطريقة نشرها غير منظمة.

* معوقات اجتماعية منها: - ضعف التفاعل بين الزملاء من الأساتذة والإدارة. - افتقار بعض الأساتذة لمهارات الاتصال. - عدم تقبل الإدارة لوجهات نظر الأساتذة. - الصراعات بين الافراد العاملين. - تسلط الرؤساء. - اختلاف ميولات الافراد. - الفوارق في الرتب العلمية. - الاختلاف في اتجاهات الافراد.

* معوقات نفسية مثل: - قلة الثقة بين الزملاء، ضغوط العمل. - التردد عند مواجهة الرؤساء. - اختلاف فهم الافراد للمعاني. - عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين. - صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار بوضوح.

الدراسة الثانية:

دراسة للطالبتين الباحثتين: صونية بانوح، لطيفة بومكواز بعنوان: "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف - بولاية البويرة -"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، اشراف الأستاذة: عائشة نواري، تخصص اتصال، قسم العلوم الإنسانية، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة اكلي محند اولحاج، بولاية البويرة (الجزائر)، 2018/2017.¹

هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية-محمد بوضياف-ولاية البويرة. - تسليط الضوء على مكانة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

¹ صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف - بولاية البويرة -، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال (غير منشورة)، اشراف الأستاذة: عائشة نواري، تخصص اتصال، قسم العلوم الإنسانية، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة اكلي محند اولحاج، بولاية البويرة (الجزائر)، 2018/2017.

بوضياف - - بولاية البويرة. - محاولة ابراز أنواع الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف -

بولاية البويرة. - محاولة التعرف على وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف - بولاية البويرة. - محاولة الكشف عن اهم العراقيل التي تواجهها المؤسسة الصحية في عملية الاتصال. - الوقوف على كيفية تقييم الموظفين للاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف - بولاية البويرة. -

طرحت الطالبتين السؤال المحوري (الاشكالي) التالي: - ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - بولاية البويرة - ؟.

واندرج تحت السؤال الاشكالي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف بالبويرة ؟.

- ماهي أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف بالبويرة ؟.

- ماهي الوسائل التي يعتمد عليها الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الافراد العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف بالبويرة ؟.

- ماهي العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف بالبويرة ؟.

- كيف تقييم الموظفين للاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف بولاية البويرة ؟.

استخدمت الطالبتين منهج دراسة الحالة، والاستبيان كأداة رئيسية بالإضافة الى الملاحظة،

عشوائية الغير عشوائية الحصية ب60 مفردة من مجتمع بحث (جميع عمال المؤسسة) يقدر ب: 607 موظف، وقسم العينة على حصص فئات العمال: -اداريين- وأطباء - وممرضين - وعمال مهنيين. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-الاتصال الداخلي ذو مكانة وأهمية داخل المؤسسة الاستشفائية فهو يعد عامل مهم جدا وضروري للموظفين داخل المؤسسة. - تملك المؤسسة الاستشفائية خلية اتصال الى انها غير فعالة ولا

تقوم بدورها كما ينبغي وذلك من خلال تنظيم الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وبين العمال فيما بينهم. - تستخدم المؤسسة وسيلة الهاتف والاتصال الشخصي وهي الوسائل الأكثر استخداما إضافة

الى البريد الالكتروني. - يفضل عمال المؤسسة في عملية التعامل فيما بينهم بالاعتماد على الاتصال الرسمي. - يطغى على المؤسسة الاتصال النازل حيث يتصل دورا مهما من الرئيس الى المرؤوسين حيث يكون على شكل أوامر وتعليمات. - ان طبيعة المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية هي مشاكل متعلقة بظروف العمل ومشاكل متعلقة بالإدارة. - يواجه الموظفين مشاكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة وذلك نظرا لطبيعة الإداريين وظروف العمل واختلاف طرقهم في الاتصال وسوء التسيير من طرف الإدارة. - يجد الموظفين صعوبات ومشاكل في تقديم شكاويهم للإدارة وهذا راجع لعدم اكتراث وإعطاء الإدارة الأهمية لهذه الشكاوي وعدم التفرغ بسبب الضغوط والعمل المكثف. - وجود مشاكل سوء الاتصال بين الموظفين والإدارة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وهذا راجع لسوء الاتصال وغياب دور الاتصال الداخلي الذي يكمن في إيصال وتبادل المعلومات والآراء بين الافراد فيما بينهم وبين الإدارة. - بعد الاتصال الداخلي فعال ويسهم في تحسين أداء الموظفين، كما يساهم في تزويدهم بالمعلومات ويعمل على تحسين مهامهم إضافة الى ذلك يسهم في تحسين سير العمل وتحقيق التناسق بين أوجه الشبكات المختلفة في المؤسسة. - إن الاتصال الداخلي يحقق الرضا للعمال في المؤسسة الاستشفائية من خلال تحسين العمل لهم في أحسن الظروف. - تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي وهو نوع الاتصال الذي يطغى داخل المؤسسة. - صعوبة اتصال الموظفين بمسؤولهم المباشر، مما يجعل العملية الاتصالية عبارة عن أوامر يتلقاها الموظفين من رؤسائهم. - غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي لغياب روح المبادرة، وأيضا لا تمنح لهم فرصة للتعبير عن مشاكلهم وشكاويهم بحيث لا تأخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار مما يؤدي الى نقص وضعف مردودية العمل. - الاعتماد على الوسائل البسيطة كالهاتف والاتصال الشخصي ونقص الوسائل الحديثة كالإنترنت.

ب- الدراسات العربية:

دراسة للطالب الباحث زياد احمد خليل الدعس بعنوان: "معوقات الاتصال الإداري والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"،

رسالة لنيل شهادة ماجستير في التربية، إشراف أ.د: عليان عبدالله الحولي، قسم أصول التربية – الأداة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة – (فلسطين)، 2009.¹

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووضع سبل لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ترتكز مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمحافظة غزة، وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟.

وعنها انبثقت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين؟.

- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى استجابة كل من المديرين والمعلمين تجاه معوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى (تنسب) الى متغير (الجنس – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – نوع المرحلة التعليمية – نوع المهنة (الوظيفة))؟.

- ما سبل مواجهة معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟.

ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الطالب المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم الاستبيان الذي كان أداة الدراسة، وقام الطالب بالحصص الشامل لمجتمع الدراسة بالنسبة للمديرين والمديرات والذي قدر ب: (153) مديرا ومديرة بمحافظة غزة – بفلسطين –، واختار عينة قدرت ب: (438) مفردة بين المعلمين والمعلمات من مجموع مجتمع الدراسة المتكون 3643 معلما ومعلمة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة – بفلسطين – لجميع المراحل التعليمية للعام الدراسي 2006/ 2007.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

¹ - زياد احمد خليل الدعس، معوقات الاتصال الإداري والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير في التربية، إشراف أ.د: عليان عبدالله الحولي، قسم أصول التربية – الأداة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة – (فلسطين)، 2009.

- إن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين والمعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي: - المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية بنسبة (48.7%) عند المديرين و (45.2%) عند المعلمين، أما في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، حيث حصلت على نسبة (48.2%) عند المديرين ونسبة (45%) عند المعلمين، ثم تليها في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، حصلت على نسبة (48%) عند المديرين ونسبة (43.2%) عند المعلمين ثم تليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين، وقد حصلت على نسبة (37.3%) عند المديرين ونسبة (43.3%) عند المعلمين. - وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى (تنسب) إلى متغير جنس المدير، ومتغير المؤهل العلمي للمدير، ومتغير خدمة المدير في الإدارة المدرسة. - وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى (تنسب) إلى متغير نوع المرحلة التعليمية التي يعمل بها المدير لصالح مديري المدارس الأساسية الدنيا. - وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى (تنسب) إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، ومتغير عدد سنوات خدمة المعلم في التعليم. - وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين و استجابات المعلمين بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى (تنسب) إلى متغير نوع المهنة (الوظيفة) لصالح المديرين. - وكذلك وضع الباحث تصورا لمواجهة معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة - بفلسطين -.

من خلال: النتائج التي توصل إليها في مجالات استبيان الدراسة كافة، والسبل المقترحة للمديرين والمعلمين، والاتجاهات المعاصرة لعملية الاتصال والتواصل التربوي.

ج- الدراسات الأجنبية:

دراسة للباحث ويسن بعنوان: " أثر تفاوت المكائنات الاجتماعية على الاتصال بإحدى

المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية"، 1958.¹

¹ - ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية -، رسالة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، إشراف الدكتور: الطاهر براهيمي، تخصص علم الاجتماع

هدفت الدراسة الى التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلة او المكانة الاجتماعية يؤثر على انتقال المعلومات بين افراد الجماعة بصورة حرة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وهذا على حسب طبيعة المجتمع المدروس، واعتمد الباحث على عينة قصدية وهذا من خلال طلبه من كل فرد من افراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الاخرين في التنظيم بصفة عامة، خلال يوم كامل لمدة 5 أيام، كما اعتمد الباحث على أداة المقابلة المقننة ، والملاحظة وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة الى بيانات الملاحظة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية. - في حالة الاتصال بين افراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فإن أصحاب الإمكانيات الاجتماعية الأقل يميلون الى توجيه تفاعلهم الى ذوي المكانة الاجتماعية العليا بغية التقرب منهم وكسب تقديرهم. - تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعيو كمي أي ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من ارسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز العليا، ويتجلى ذلك من خلال النتائج التالية:

- اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة. - حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم. - تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا وعدم تطبيقها.

11-2 التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

من خلال ما تناولته من الدراسات السابقة فإنها تتشابه مع دراستنا في ابراز أهمية الاتصال والعوائق التي تقف امامه داخل المؤسسات، وكذلك تشابه معظم الدراسات مع دراستنا الموضوع المتناول (معوقات الاتصال داخل المؤسسات الخدمائية) والمتغيرات المستقلة والتابعة وبعضها تتشابه من حيث تناولها لبعض المفاهيم الاتصال داخل المؤسسة فمعظمها تناولت المؤسسات الخدمائية

كالتعليم والجماعات المحلية والمستشفيات كنموذج للاتصال، وكذلك تتشابه اغلب الدراسات مع دراستنا الحالية في اعتمادها على نفس المنهج الوصفي التحليلي بشقه المسحي، وكذلك اعتمادها على نفي أداة جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في انها تناولت أهدافا وأسباب مختلفة وذلك على حسب الموضوع المراد، وأيضا الاختلاف في حجم العينة أي عينة الدراسة تختلف عن احجام وعينات الدراسات الأخرى، أيضا الاختلاف في مكان اجراء الدراسة فقد أجريت دراستنا في مكان وزمان مختلفين عن الدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تتمثل في التعرف على الموضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وإثراء الاطار النظري والاستفادة من معلوماتها في بناء فكرة الدراسة بالإضافة من الاستفادة من تفسير النتائج ومقارنتها وذلك بهدف التعرف على اهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على موضوع البحث او تكمن وراء جوانبه، لتمدنا بدلالات ذات أثر كبير في الكشف عن مواطن الضعف والقوة التي تحيط بالموضوع محل الدراسة. وبذلك فالدراسات السابقة كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة لدراستنا الحالية، باعتبار معظم الدراسات المتناولة أخذت في بعض مؤشرات الاتصال داخل المؤسسات وخاصة الخدماتي الذي يعتبر المؤشر الرئيسي في دراستنا، بحيث أفادتنا منهجيا بسهولة إعداد خطة واختيار العينة والمنهج المستخدم لدراستنا.

12- الخلفية النظرية للدراسة (براديجم الدراسة):

1-12 ظهور النظرية البنائية الوظيفية:

في الحقيقة أن فكرة البناء الاجتماعي ليست فكرة حديثة العهد بل أنها تمتد إلى منتصف القرن التاسع عشر عندما ظهرت في كتابات " مونتسكيو " وحينها ، ظهرت فكرة النسق الاجتماعي على أساس أن مظاهر الحياة الاجتماعية تؤلف فيما بينها وحدة متماسكة متسقة وذلك عندما تحدث

مونتسكيو عن القانون وعلاقته بالتركيب السياسي والاقتصادي والدين والمناخ وحجم السكان والعادات والتقاليد وغيرها مما يشكل في جوهره فكرة البناء الاجتماعي.¹ ثم ظهرت البنائية والوظيفية بصورة واضحة بشكل علمي في كتابات " هربرت سبنسر " في مجال تشبيه المجتمع بالكائن العضوي، فكان سبنسر يؤكد دائماً وجود التساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي.

والغاية التي كان يهدف إليها هي إيجاد حالة من التوازن تساعد المجتمع على الاستمرار في الوجود، وكان سبنسر أيضاً يتصور المجتمع على أنه جزء من النظام الطبيعي للكون وأنه يدخل في تركيبه ولذا يمكن تصوره كبناء له كيان متماسك.

وبلغت الفكرة الوظيفية ذروتها في تفكير " اميل دوركايم " وبخاصة في مواجهة موضوع الحقائق الاجتماعية التي تمتاز بعموميتها وقدرتها على الانتقال من جيل لآخر وقدرتها على فرض نفسها على المجتمع . والنظم الموجودة في المجتمع من سياسية واقتصادية وقانونية وغيرها تؤلف بناء له درجة معينة من الثبات والاستمرار.

12-2 تعريف البنائية الوظيفية:

تبنى الكثير من علماء الانثروبولوجيا هذه النظرية وأشهرهم " راد كليف براون " : فهو يرى أن البناء يتألف من كائنات إنسانية وأن كلمة " بناء " تشير بالضرورة إلى وجود نوع من التنسيق والترتيب بين " الأجزاء " التي تدخل في تكوين " الكل " الذي نسميه " بناء " وكذلك يوجد روابط معينة تقوم بين هذه " الأجزاء " التي تؤلف " الكل " وتجعل منه بناء متماسك متميز .

أما الوظيفة كما ذكرها العلماء الوظيفيون: هي الدور الذي يلعبه الجزء في الكل أي النظام في البناء الاجتماعي الشامل . أي أن درجة الاستمرار والاطراد في البناء هي التي تحقق وحدته وكيانه ولا يمكن أن تتم إلا بأداء وظيفة هذا البناء أي الحركة الديناميكية المتمثلة في الدور الذي يلعبه كل نظام أو نسق في داخل البناء . فالوظيفة في البناء هي التي تحقق هذا التساند والتكامل بين أجزائه بحيث يفقد النسق أو البناء الاجتماعي معناه المتكامل لو انتزع من نظام ما.²، ومن بين روادها إضافة إلى

¹- زكي محمد إسماعيل ، الانثروبولوجيا والفكر الإنساني ، شركة مكنتات عكاظ للنشر والتوزيع ، جدة (السعودية) ، 1982 ، ص228.

²- المرجع نفسه، ص240.

سابقى الذكر: " تالكوت بارسونز": أحد أبرز رواد علم الاجتماع الأمريكي بشكل عام والوظيفي بشكل خاص، و"روبرت ميرتون": تأثر ميرتون بشكل مباشر بأساتذته الذين درسوه علم الاجتماع بعد مرحلة البكالوريوس أمثال: بيرتم، سوروكن، بارسونز.

12-3 الأفكار الرئيسة التي تعتمد عليها النظرية الوظيفية:

1- يمكن النظر إلى أي شيء سواء كان كائن حي أو اجتماعي أو كان فرد أو مجموعة صغيرة على أنه نسق أو نظام يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة. 2- لكل نسق احتياجات أساسية لا بد من الوفاء بها وإلا فإنه سيتغير تغير جوهري. 3- لا بد أن يكون النسق دائما في حالة توازن وكي يبقى كذلك فلا بد أن تلبى أجزائه المختلفة واحتياجاته. 4- كل جزء من أجزاء النسق قد يكون وظيفي أي يسهم في التوازن النسق ويكون ضارا وظيفيا أي يقلل من توازن النسق. 5- يمكن تحقيق كل حاجة من حاجات النسق بواسطة عدة متغيرات أو بدائل. 6 - وحدة التحليل يجب أن تكون مجموع الأنشطة و النماذج المتكررة.¹

12-4 نقد النظرية:

1- تنحصر البنائية الوظيفية الحقيقية في نواتج العمليات المعرفية أكثر منها نواتج العمليات المعرفية أكثر منها نواتج التركيب التاريخي والاجتماعي والثقافي. 2- بالغت في محاكاة العلوم الطبيعية 3- بالغت في تقدير أهمية الاشتراك في القيم. 4- الوظيفية لم تستطع أن تحتوي التغير الاجتماعي. 5- قللت النظرية من أهمية الصراع في المجتمع. 6- تنظر البنيوية إلى عالمية (وحدة) المعايير التي تتحكم في دراسة المظاهر الثقافية، إذ أن تنوع الثقافات يؤدي إلى تنوع التعبير عنها، لكن البنى التي تتحكم في هذه المعايير متماثلة. 7- البحث البنيوي يقوم على ملاحظات امبريقية تشكل خطوة مركزية لاكتشاف البنى اللاشعورية للمظاهر الثقافية.

12-4 الخدمات التي قدمتها النظرية البنائية الوظيفية لمجال علوم الإعلام والاتصال:

كانت الدراسات الخاصة بوظائف الاتصال والإعلام في المجتمع والتي بدأت بمقال "هارولد لازويل" في عام 1948 حول وظائف الاتصال في المجتمع وتمثل التراث الكبير في تحديد هذه الوظائف وعلاقتها بحاجات المجتمع والأفراد وأصبح هذا التراث أساسيا لصياغة الأفكار والمداخل الخاصة

¹ - عدلي أبو طحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1990، ص 30.

بتحديد وظائف الإعلام بالنسبة للفرد والمجتمع، وعلاقة هذه الوظائف بالوسائل أو المحتوى أو الأفراد المتلقين وتجب جميعها على الأسئلة الخاصة بالأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام في المجتمع، وكذلك لإرضاء المتلقي وتلبية حاجاته. تتفق النظرية الوظيفية البنائية في دراسة النظام الإعلامي ككل في المجتمع أو دراسة المؤسسات الإعلامية ذاتها كنظام اجتماعي أيضا في المجتمع يعمل في إطار البنائية الوظيفية أو نظرية الصراع لتحقيق التغيير والتطوير، ففي كلا الحالتين هناك نظم تكون من أهداف وبناءات تتفاعل مع بعضها من أجل المحافظة على الاستقرار والتوازن أو تتصارع مع بعضها من أجل التغيير والتطوير.

12-5 توظيف البنائية الوظيفية في دراسة موضوع:

تم اختيار هذه النظرية لتوجيه البحث لأنها أولا نظرية اجتماعية بحتة وموضوع معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمانية العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -، يعتبر موضوع اجتماعي بحت. وثانيا لتركيزها على النسق والنظام والوظيفة التي هي عناصر اساسية في دراسة هذا الموضوع.

تتبع عملية الاتصال إلى نسق الاجتماعي ويعتبر من المواضيع الأساسية في العلاقات الاجتماعية والإنسانية، سواء في المجتمعات البدائية أو في المجتمعات الحديثة. وبما أن الاتصال ظاهرة من الظواهر الاجتماعية المنتشرة في جميع المجتمعات تقريبا فهي إذن مهمة لمعرفة جوانب نظام الاتصال في أي مجتمع وعلاقة هذا النظام بغيره من الأنظمة. فالاتصال يقوم بوظيفة اجتماعية هي توطيد العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات وينتمي في الوقت ذاته إلى البناء الاجتماعي الشامل في أي مجتمع. فظاهرة الاتصال لا يمكن دراستها منفصلا عن باقي النظم الاجتماعية من سياسية ودينية واقتصادية وثقافة... الخ.

13-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

13-1 المعوقات:

لغة:

المعوق في اللغة: اسم فاعل من الفعل الرباعي عوق: قال في الصحاح: " عاقه عن كذا يعوقه، واعتاقه أي حبسه وصرفه عنه، وعواقق الدهر: الشواغل من أحداثه، والتعوق: التثبط والتعويق.¹
اصطلاحاً:

هي العوامل التي تؤدي الى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحويل دون تحقيق الأهداف التي يسعى اليها التنظيم المحلي²، كما أنها تعني اتجاهها سلوكياً سلبياً، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع سلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي اناط السلوك التي يريد المخطط ان يسير وفقاً لها.³

التعريف الاجرائي للمعوقات:

هي العقبات التنظيمية والاجتماعية والفنية والبيئية و (النفسية والشخصية للأفراد العاملين) التي تؤدي الى عرقلة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية - .

13-2 الاتصال الداخلي:

قبل التطرق الى تعريف الاتصال الداخلي لابد علينا أن نتطرق الى الاتصال الجامع له وهو الاتصال المؤسساتي الذي يعتبر الاتصال الداخلي شكلاً من اشكاله.

الاتصال:

لغة:

كلمة مشتقة من المصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.⁴
ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما ورد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك.⁵

اصطلاحاً:

¹ - إسماعيل بن حماد الجوهري، الصحاح، ج5، (مادة عوق)، دار العلم للملايين، بيروت(لبنان)، ص22، 1407هـ / 1986م.

² - احمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص167.

³ - المرجع نفسه، ص167.

⁴ - محمد ابن مكرم ابن علي ابن منظور الانصاري، لسان العرب، ج11، دار المعارف، القاهرة (مصر)،

1423هـ/2003م، ص868 .

⁵ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت (لبنان)، 2001، ص73.

يعرفه خبراء العلاقات العامة: الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك.¹

المؤسسة:

لغة:

مأخوذة من الفعل أسس حسب ما ورد في المعجم " المنجد " وتعني جمعية وشركة.²
و"الاساس": قاعدة البناء التي يقام عليها واصل كل شيء ومبدأه.³

اصطلاحا: تعرف على انها منظمة عامة او خاصة، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في انتاج منتجات او خدمات موجهة نحو السوق، خاضعة لقانون المنافسة وقد تكون تجارية او صناعية او إدارية

الاتصال المؤسسي:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس ومعاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.⁴

التعريف الاجرائي للاتصال المؤسسي:

هو الاتصال الذي تقوم به المؤسسة على المستوى الداخلي لتحقيق التنظيم التنسيق فيها.

الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي على انه هو الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء أكان ذلك بين اقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، أي تتم داخل المنظمة

1- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة (مصر)، ص225.

2- المنجد في اللغة العربية والاعلام، ط2، دار المشرق للتوزيع، بيروت (لبنان)، 1983، ص243.

3- المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، (إبراهيم مصطفى وآخرون)، ج1، (مادة أسس)، دار الدعوة، الإسكندرية (مصر)، ص17.

4- منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص22.

سواء على شكل اتصال هابط وصاعد وافقي، وذلك من اجل التنسيق والتشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.¹

التعريف الاجرائي للاتصال الداخلي:

هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -، قصد تبادل المعلومات من أجل تسيير شؤون العمل وتسهيلها، وتجاوز المعوقات التي قد تواجههم، حتى تنشأ علاقات تقوم على التفاعل والمشاركة وتسهم في تأدية الاعمال والمهام وتحقيق الأهداف المرجوة. 3/13 المؤسسة الخدماتية العمومية الاستشفائية:

تطرفنا سابقا لتعريف المؤسسة لغة واصطلاح وسنتطرق لتعريف العمومية والخدماتية والاستشفائية لغة واصطلاحا الى التعريف الاجرائي لهم.

3-13 المؤسسة العمومية:

العمومية: لغة:

عمومي (مفرد): شامل، عام لجميع المواطنين " طريق / مرفق عمومي ".
والعمم - الكثرة - الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة.²

المؤسسة العمومية:

هي كل هيئة تنشئها الدولة وتمنحها الشخصية المعنوية المستقلة وتترك لها مهمة إدارة وتسيير مرفق العام معين على مبدأ التخصص فيه.³

التعريف الاجرائي للمؤسسة العمومية:

هي عبارة عن منشأة تتكون من اطار مادي واطار بشري، وتملكه الدولة كليا، او جزئيا (اكثر من نصف)، انتاج سلع، او تقوم بتأدية خدمات معينة، بغرض تحقيق الحماية وتلبية مطالب

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية -، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

² المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط31، دار المشرق، بيروت (لبنان)، 1991، ص 528.

³ طعيمة الجرف، القانون الإداري - دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة -، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة (مصر)، ص263.

الصالح العام " المجتمع "، المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -، قد تتعرض لمعوقات في عمال تقديم خدماته وهي مؤسسة موضوع دراستنا من المؤسسات العمومية التي أنشأت لهذا الغرض (تقديم الخدمات لتحقيق الحماية وتلبية مطالب الصالح العام " المجتمع ").

13-4 المؤسسة الخدمائية:

الخدمات: اصطلاحا

هي نشاط او سلسلة من الأنشطة التي تكون الى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية.¹

المؤسسة الخدمائية:

هي نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية المادية، المالية، الطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات تعمل على اشباع الرغبات والواقع ان السمة الرئيسية للمؤسسة الخدمائية هي وجود عناصر بشرية تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة اجتماعيا.²

التعريف الاجرائي للمؤسسة الخدمائية: هي المؤسسة التي تقدم الخدمات الاستشفائية والصحية للمجتمع، و المؤسسة الخدمائية المتمثلة لدراستنا هي المؤسسة العمومية الخدمائية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -.

13-5 المؤسسة الاستشفائية:

المستشفى: لغة

مستشفى: (اسم) جمع "مستشفيات"، مكان يقيم فيه المرضى ويسهر على معالجته وخدمتهم فيه أطباء وممرضون وممرضات.³

أما في اللغة اللاتينية فتعني اكرام الضيف.

المستشفى: اصطلاح

¹ - توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع358، مصر، 2002، ص 13.

² - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعين الامارات العربية، 2000، ص15.

³ - مسعود جبران ، معجم الرائد، ط7، دار العلم للملايين، بيروت (لبنان)، 1992، ص70.

عرف كل من "جيرالد ماكهو" و"روبرت سايول" المستشفى على انه: بناء رسمي نظم خصيصا لتسهيل وإنجاز اهداف وغايات معينة تلك الأهداف والغايات تتعلق معظمها بنواحي الخدمات الطبية وتقديمها لمجموعة معينة من الناس وهم المرضى.¹

المؤسسة الاستشفائية:

هي عبارة عن مجموعة من التخصصات والمهارات، والمهن الطبية والغير طبية، ومجموعة من الخدمات والأدوية والمواد التي تنظم أسلوب تقديم الخدمات العلاجية والوقائية للمرضى الحاليين والمرقبين، واشباع حاجاتهم.²

التعريف الاجرائي للمؤسسة الاستشفائية:

المؤسسة الاستشفائية هي شكل من اشكال المنظمات والمراكز الخدمائية، تقوم بخدمة مصالح الافراد والمجتمع والمتعلقة بصحتهم الجسدية والنفسية.

المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية:

هي مؤسسة تملكها الدولة تقوم بتقديم خدمات صحية للمرضى الوافدين اليها وتسهر على سلامتهم. والمؤسسة العمومية الخدمائية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - والتي هي موضوع دراستنا المتمثل في محاولة معرفة معوقات الاتصال الداخلي بها واحدة من هذه المؤسسات.

¹ - فتحي احمد محمد علي، الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصحية في ضوء سياسة التخصص، ط1، دار الكتب والوثائق القومية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2015، ص78

² - فريد راغب النجار، إدارة المستشفيات وشركات الادوية - تكامل العلاج والدواء -، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص157.

الفصل الثاني
الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية ومعوقاته

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي وعناصره

المطلب الثاني: اغراض (وظائف) واهمية الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أنماط (شبكات) الاتصال الداخلي ومهارته

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية وعناصرها

المطلب الثاني: أسس (خصائص) المؤسسة الخدمائية وسمات خدماتها

المطلب الثالث: الوظائف والعوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدمائية

المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاستشفائية نوع من أنواع المؤسسة الخدمائية (تعريفها –

وأهدافها)

المبحث الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية ومعوقاته

المطلب الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية

المطلب الثاني: المعوقات (الشخصية والنفسية) والتنظيمية للاتصال الداخلي

المطلب الثالث: المعوقات الثقافية والاجتماعية للاتصال الداخلي

المطلب الرابع: معوقات عناصر عملية الاتصال والمعوقات البيئية (بيئة الاتصال)

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي وعناصره

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي له تعاريف ومفاهيم مختلفة باختلاف البحوث والدراسات ومنها:

الاتصال الداخلي هو اهم اشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل المستويات، ويعرف بأنه انتاج وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الاعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها او إذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف احاطة الاخرين بأمر او اخبار ومعلومات جديدة او التأثير في سلوكهم او التغيير او التعديل من هذا السلوك او توجيهه وجهة معينة.¹

ثانياً: عناصر عملية الاتصال الداخلي

عناصر عملية الاتصال داخل المؤسسة عملية ليست سهلة و بسيطة بل هي معقدة و صعبة و

تتضمن عدد من الخطوات و العناصر التي سنناقشها باختصار وهي:²

1- تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل) يرغب في إبلاغ طرف آخر (مستقبل) معلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه على نحو ما.

2- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (في عقل المرسل) حول موضوع معين يود إبلاغه لشخص.

3- بعد إتمام المرسل بلورة الفكرة الذهنية، يقوم بتحويل هذه الفكرة إلى رموز أي لغة يستطيع المستقبل فهمها.

4- ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل إرسالها إلى المستقبل.

5- بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة لنقل هذه الرسالة و قد تكون هذه الوسائل إما كتابية أو شفوية.

6- يتسلم المستقبل الرسالة.

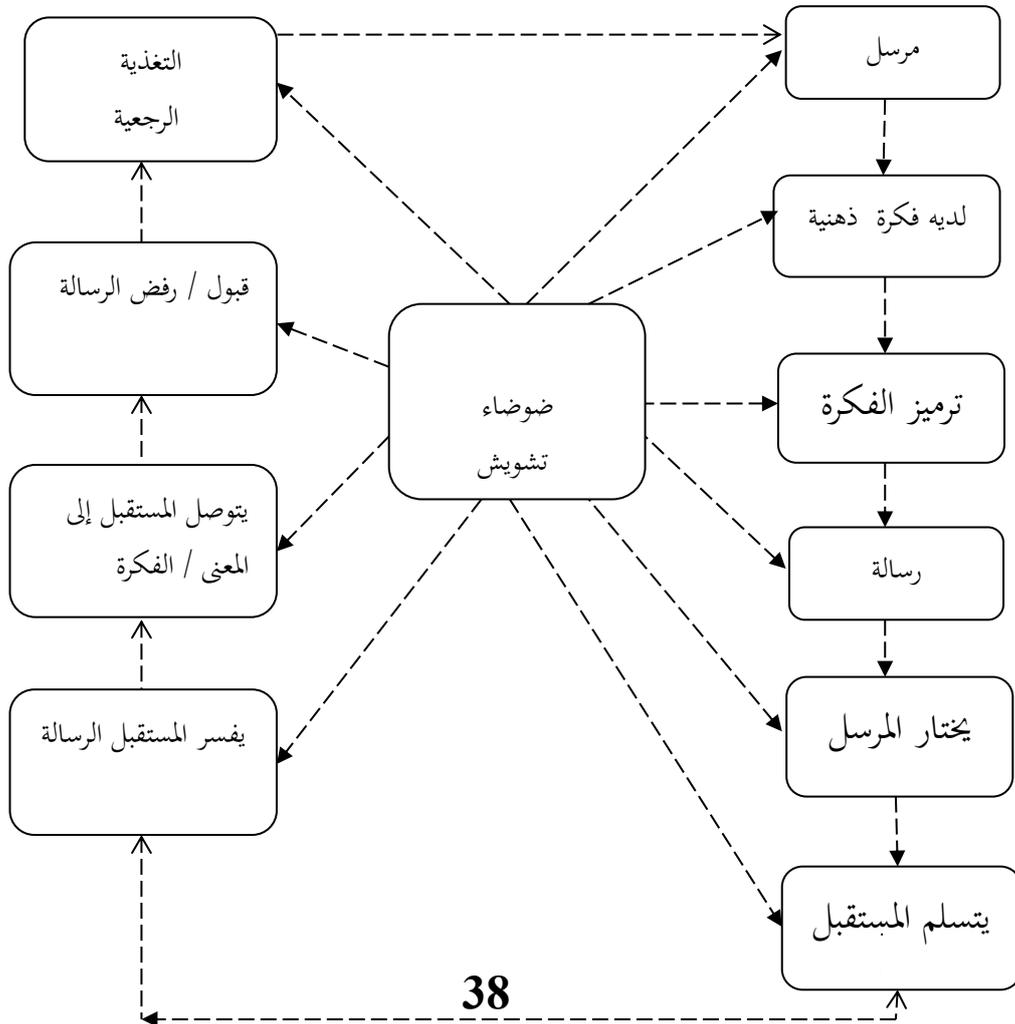
1- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت (لبنان)، 2000، ص19.

2- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان (الأردن)، 2009، ص 17.

الجانب النظري

- 7- يقوم المستخدم بتحليل الرموز و تفسير الرسالة.
- 8- نتيجة لتفسير و تحليل الرسالة، يتوصل المستقبل إلى المعنى.
- 9- بناء على ما توصل إليه المستقبل من معاني يقوم بقبول الرسالة أو رفضها
- 10- التغذية الرجعية حيث يقوم المستقبل بالرد على الرسالة وبالتالي يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده و تحويله إلى رسالة و اختيار وسيلة لتوصيلها (الرسالة) إلى المرسل.
- 11- المعوقات و التشويش و الضوضاء و تتمثل في كل ما يمكن أن يتدخل و يعيق عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة. والشكل التالي يوضح هذه العملي
- 12- بيئة (سياق) الاتصال: إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال مهم في نجاح الاتصال او فشله فظروف او بيئة الاتصال، تحدد لنا أسلوب الاتصال ووسائله وحجمه ونوعه، والشكل التالي يوضح العملية أكثر:

الشكل رقم (01): يوضح خطوات عناصر عملية الاتصال الداخلي



المصدر : حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان (الأردن)، 2009، ص 17.

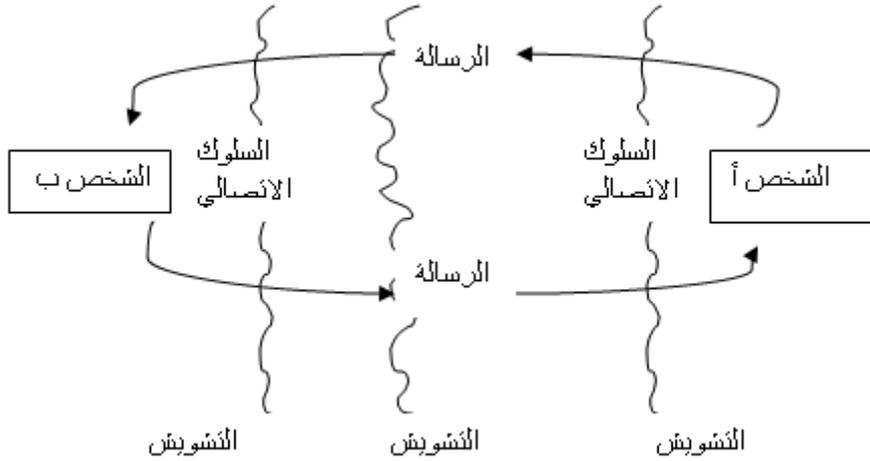
وللاتصال عموماً والاتصال الداخلي خصوصاً نماذج وهي:¹

1- النموذج الاتصال الخطي (أحادي الاتجاه):

قبل قرابة ستين عاماً نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعله شخص لشخص آخر. وبهذا يشبه الاتصال إعطاء حقنة في الجسد: حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة ... إلخ) إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل. وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط واحد مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح.

قد يبدو هذا النموذج يسيراً، ولكنه البداية لفهم عملية الاتصال. ويمكننا رؤية هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح نموذج الاتصال احادي الاتجاه (الخطي)



المصدر: حسين إبراهيم مكي، عبد العزيز محمد بركات، المدخل الى علم الاتصال، ط1، دار ذات السلاسل، الكويت، 1995، ص 36.

¹ حسين إبراهيم مكي، عبد العزيز محمد بركات، المدخل الى علم الاتصال، ط1، دار ذات السلاسل، الكويت، 1995، ص 36.

في هذا النموذج المرسل قد يكون رجلاً أو امرأة، والمستقبل قد يكون أحدهما. وحينما يبدأ بالاتصال يختار رموزاً معينة (لغة لفظية مثل عبارة السلام عليكم، أو لغة غير لفظية مثل الإشارة باليد للتحية، وقد يكون بهما جميعاً، إضافة إلى ابتسامة من الوجه). هذه الرموز تمثل الرسالة التي ترسل للمستقبل الذي عليه أن يفك رموز الرسالة (يحللها ويفهمها) ليتحقق الاتصال. لاحظ أن هناك تشويشاً قد يحدث للرسالة، وهذا التشويش يشمل أموراً خارجية كأصوات لعب الاولاد أو مكيف الهواء أو رائحة الدخان في مكان مزدحم. هذا التشويش سيؤثر على الرسالة بكل تأكيد. ويشمل التشويش أموراً نفسية لكل من المرسل والمستقبل بحسب حاله من الرضا أو الغضب أو الموقع الاجتماعي الذي يفسر الرسالة على أنها من أعلى إلى أسفل أو العكس.

ومن أنواع التشويش: التشويش العضوي الذي يعني أن هناك عوامل بيولوجية تؤثر على الرسالة، مثل ضعف السمع أو المرض أو التعب البدني، وهكذا. قد يبدو هذا النموذج يسيراً، ولكنه البداية لفهم عملية الاتصال.

2- النموذج الاتصال التبادلي (ثنائي الاتجاه) :

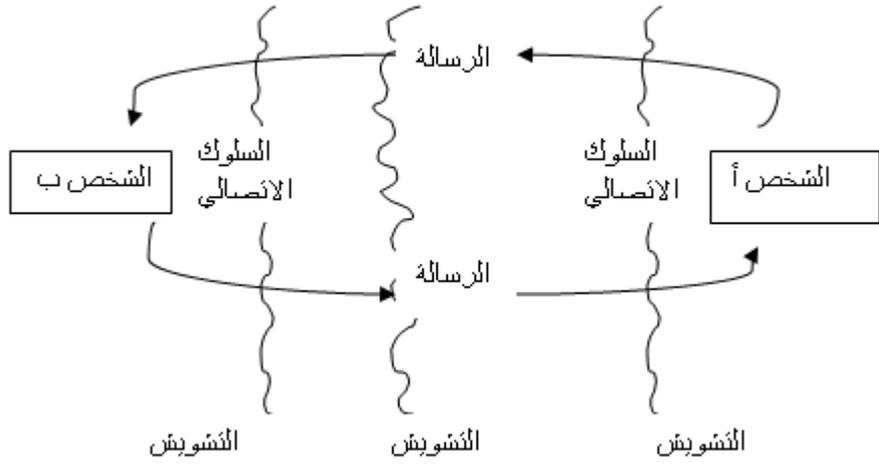
النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة. فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ سهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال، وخاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس - تسير في اتجاهين. لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير جداً، بل حتى في الوقت نفسه. يمكن لنا أن نتصور كيف يتفاعل شخص مع خبر عن زواج أحد أصدقائه، حيث يتفاعل المستقبل مع الخبر، وتظهر أسارير الفرح على وجهه حتى قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسراً عن وقت الزواج، فيأتيه الجواب سريعاً أنه كان ليلة البارحة، فيتحول الفرح إلى نوع من العتاب على عدم معرفته، وهكذا تتداخل الرسائل، ويصبح كل من الطرفين مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد. بل حتى

الجانب النظري

خلال استقبال الرسالة يقوم كل منا بتفسير الرسالة والتفكير بشأنها، وهذا ما يفسر اختلاف التفسيرات للرسالة الواحدة بين الناس.

ومن ناحية أخرى يفترض نموذج الاتجاه الواحد أن كل رسالة يجري ترميزها وفك رموزها، وأن هذه عملية تجري بوعي وعن قصد. ولكن الواقع أن كلاً من المرسل والمستقبل قد يرسلان رسائل دون وعي منهما، فلا يعيان ما يصدر عنهما من رموز غير لفظية كتعبيرات الوجه والإشارات ودرجة الصوت ونحوها، وقد يفوتهما فك الرموز (التفسير) للرسائل التي يرسلها المتحدث أو القائم بالاتصال. ومن هنا يكون من المناسب إبدال مسألة الترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي الذي يشمل الأفعال القصدية وغير القصدية للاتصال. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (03): يوضح نموذج الاتصال التبادلي (ثنائي الاتجاه)



المصدر: حسين إبراهيم مكي، عبد العزيز محمد بركات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

في هذا النموذج يقوم كل من الطرفين (الشخص أ والشخص ب) بالإرسال والاستقبال للرسائل. ولقد عبرنا عن قيامهما بالترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي حيث يرسل الرسائل بقصد أو بدون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها وهو غير متنبه لها، وفي كلا الحالين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.

3- نموذج الاتصال التفاعلي :

الجانب النظري

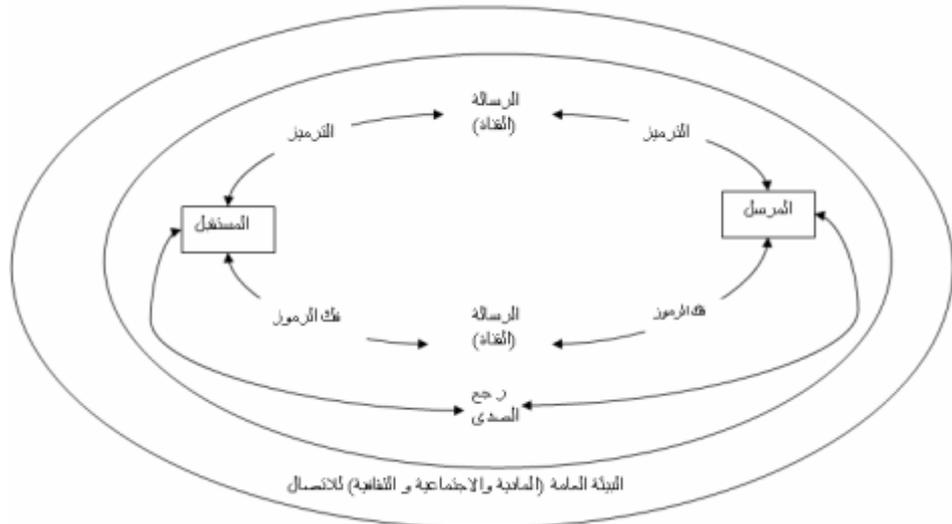
نظراً لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصّر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالاتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الاتصال.

ويحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن يشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة كبيئة الاتصال، ورجع الصدى، وما سبق الاتصال، وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره. وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث إنها لا تنتهي، بل يبني بعضها على بعض، فمدح أبيك لك على عمل قمت به هو نتاج أمور أخرى قمت بها وموقف إيجابي منك، وقد يكون العكس صحيحاً، وهكذا.

الطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما تتفاعل مع بعضنا البعض، لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص مع شخص، فالاتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرص النجاح فيه أكبر.

ويشرح النموذج التالي هذه الطبيعة التفاعلية للاتصال التي تشمل التبادل بين طرفي الاتصال وبيئة الاتصال (سياق الاتصال):

الشكل رقم (04): يوضح نموذج الاتصال التفاعلي



المصدر: حسين إبراهيم مكّي، عبد العزيز محمد بركات، مرجع سبق ذكره، ص38.

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث إنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية و الخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل. ولا يمكن أن يتطابق تفاعلا (خلال عملية الاتصال) تطابقا تاما لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها. ولذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكته أو حركته النشطة التفاعلية الدؤوبة.

المطلب الثاني: اغراض (وظائف) واهمية الاتصال الداخلي¹

اولا: اغراض (وظائف) الاتصال الداخل

يشير "سيزلاقي والاس" إلى أن "سكوت" و"متشيل" قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال ، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي رقم (01) .

الجدول رقم (01): يبين أغراض (وظائف) الاتصال الداخلي

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك .
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات	التصميم التنظيمي

¹- أندرو دي سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1991، ص 360-361.

المصدر: سيزلاقي، وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1991، ص 360.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات¹، وتكمن الأهمية في مايلي:

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة.
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة الإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج
- ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي .

فالعملية الإدارية منك تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.

المطلب الثالث: أنماط (شبكات) الاتصال الداخلي ومهارته

اولا: أنماط (شبكات) الاتصال الداخلي

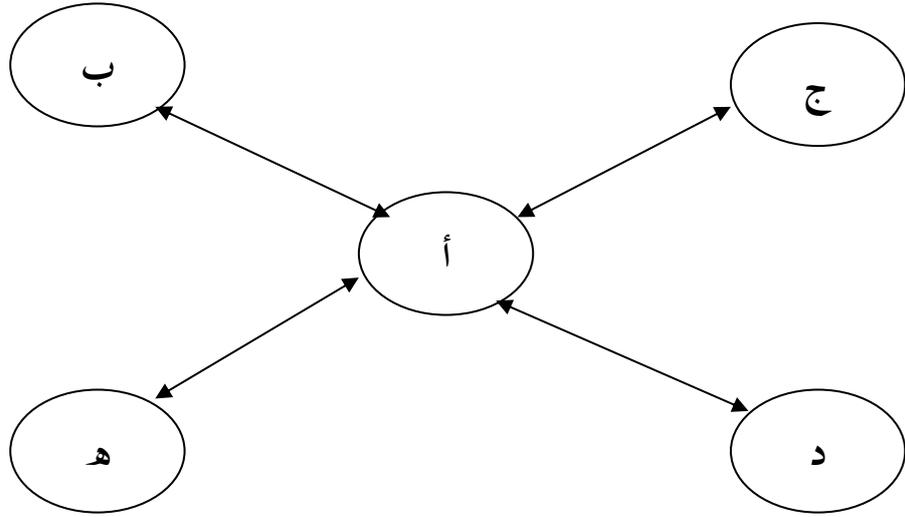
1- النمط الأول: اتصال داخلي على (شكل العجلة)

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

¹- فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفوضات الفعالة، الإسكندرية (مصر)، 2008، ص28.

يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.¹

الشكل رقم (05): يبين اتصال داخلي على شكل عجلة



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2008، ص 247.²

2- النمط الثاني: اتصال داخلي على (شكل دائرة)

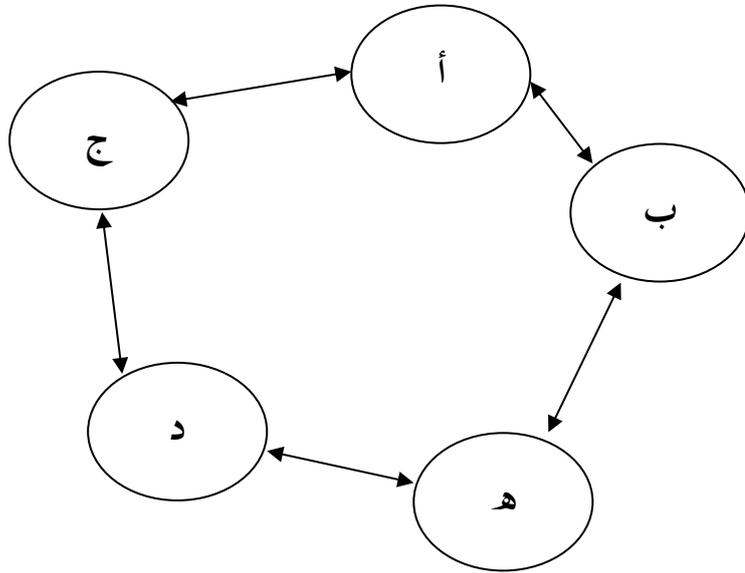
النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.³

¹ - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي -، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 1983، ص243 .

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2008، ص247.

³ - احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص243.

الشكل رقم (06): يبين اتصال داخلي على شكل دائرة

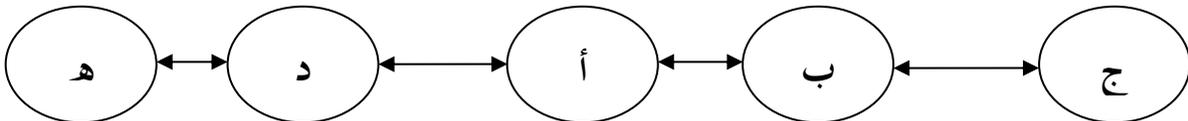


المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص248.

3- النمط الثالث: اتصال داخلي على (شكل سلسلة)

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين)، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

الشكل رقم (07): يبين اتصال داخلي على شكل سلسلة

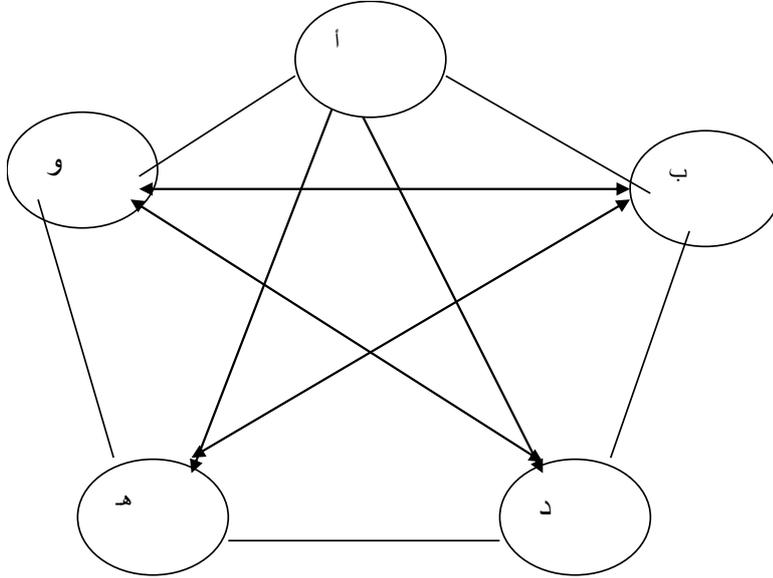


المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص248

4- النمط الرابع: اتصال داخلي على (شكل الكامل المتشابك " شكل النجمة ")

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطيء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹

الشكل رقم (08): يوضح اتصال داخلي على الشكل المتشابك (النجمة)



المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص249

5- النمط الخامس: اتصال داخلي عنقودي على (شكل عنقود ")

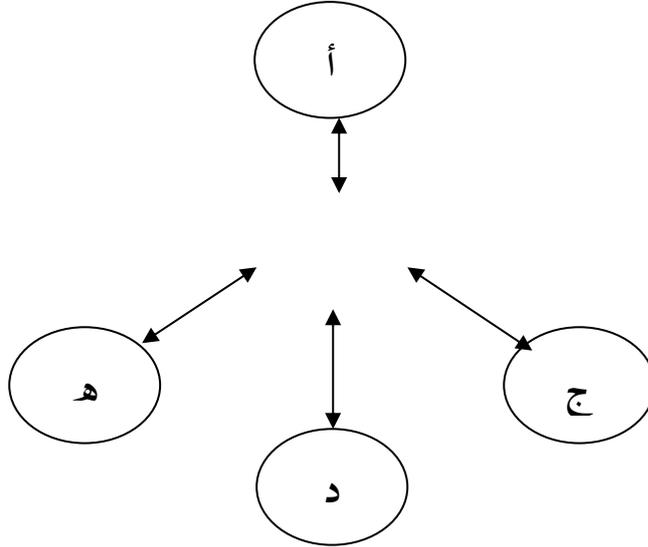
في هذا النمط من الاتصال يمكن للرئيس - المدير الاتصال بأربعة اشخاص آخرين إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن الرئيس (المدير)

¹ - محي الدين الازهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الاعمال والافراد، دار الفكر العربي، القاهرة (مصر)، 1980، ص95.

يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين الا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الرجاجة في فعالية الاتصال، والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (09): يوضح اتصال داخلي عنقودي على (" شكل عنقود ")

الشكل رقم (09): يوضح اتصال داخلي عنقودي على (" شكل عنقود ")



المصدر: المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 249

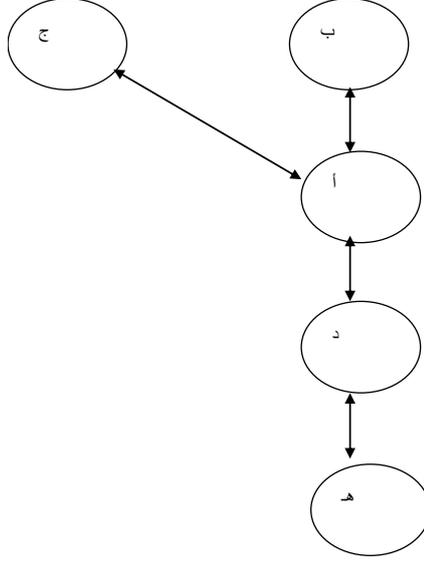
6- النمط السادس: اتصال داخلي على (" شكل حرف y ")

يعتبر هذا النمط اقل مركزية نسبيا حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة ويعتبر اقل ديمقراطية، حيث يتيح الفرصة لثلاث افراد ليتفاعل كل فردين آخرين، في حين تتاح الفرصة للبقية ليتفاعل كل واحد منهم مع شخص واحد فقط. والشكل التالي يوضح ذلك:²

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² - المرجع نفسه، ص 250.

الشكل رقم (10): يوضح اتصال داخلي (" شكل حرف y ")



المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص250

ثانيا: مهارات الاتصال الداخلي

أ/ الحديث المؤثر (الشرح):¹

يعتبر الحديث المؤثر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الاحوال، أن المدرء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

- 1- المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
- 2- المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
- 3- المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
- 4- الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ب/ الاصغاء (الإنصات):

¹- ابراهيم حمد القعيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض (السعودية)، 2001، ص381-382.

يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، الدراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات.

ج/ استعمال لغة الإشارة: ¹

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان..

د/ الكتابة:

مهارة تساعد الكتابة القائم بالاتصال على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة.

هـ/ القراءة:

الهدف من القراءة هو الوصول الى المعنى بسرعة والمسؤول الذي يفهم ما يقرأ بسرعة يكون اكثر قدرة على النمو.

و/ التفكير:

يجب ان تتوفر هذه المهارة في المسؤولين والعاملين، وتختلف مستوى التفكير على حسب موضوع الاتصال وقدرات المرسل والمستقبل.²

ز/ السؤال والمناقشة:³

يجب على المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.

¹ - ابراهيم حمد القعيد، مرجع سبق ذكره، ص 413.

² - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ - كنعان نواف، القيادة الإدارية ، ط2 ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض (السعودية) ، 1981، ص 397.

ح / التقييم: ¹

إن تقييم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

ط / الاستجابة: ²

إن ملاحظات المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه .

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

اولا: أنواع الاتصال الداخلي

1- الاتصالات الرسمية:

تم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة بين المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية).³

¹ - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 398.

² - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 399.

³ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص10.

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين الشكل التالي:

1-1 اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (الاتصالات النازلة او الهابطة):

هي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى.... الخ، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل. ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي:¹

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض.... الخ.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.
- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

1-2 اتصالات من الأسفل إلى الأعلى (الاتصالات الصاعدة):

هي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة. ومن أهم النقاط التي يتضمنها نذكر:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوي عن المشكلات الشخصية للعامل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة .
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

¹ - فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، دار مركز الكتاب الأردني (الأردن)، 1998، ص237.
ص 237 .

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.....الخ.¹

1-3 الاتصالات الأفقية (الاتصالات المحورية او المتوازية):

هي كذلك شكل من أشكال الاتصالات الرسمية، تهتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويلجأ إلى هذا الأسلوب من الاتصالات للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة، تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مثلا: مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازية، تتميز لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

تعمل أساليب الإدارة الحديثة اليوم على تشجيع الاتصالات الأفقية للمرونة التي تتمتع بها، بالإضافة إلى فتح المجال للمبادلات الشخصية التي توسع من دائرة مناورة المنظمة. كما أن المعلومات المتنقلة من "الفم إلى الأذن" هي بمثابة "المتنفس" للأجراء الذين يجدون من خلالها وسيلة للتعبير، وهو ما يعتبره بعض الباحثين نسق اتصالي قائم بحد ذاته قد يساعد على تحفيز الطاقات، وبعث روح العمل التي قد تعرف نوعا من الجمود أو البرودة من حين لآخر .

تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

2- الاتصالات الغير رسمية:¹

¹ - فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط - طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية. وهناك نوعين من الاتصالات الغير الرسمية:

1-2 الاتصالات الشفهية الغير رسمية:

- تتعلق بالتبادلات غير المبنية وغير المنتظرة داخل المؤسسة، وتترجم من خلال العلاقات الشخصية، وتبادل المعلومات خارج الأطر الموضوعية مسبقا للاتصال.
- وتشمل الاتصالات الشخصية الغير رسمية ما يلي:
- الاتصالات العفوية بين زملاء العمل من أجل دفع الملفات خارج أية علاقات رسمية.
 - النقاشات داخل المكتب أو حول ماكينة القهوة.
 - من (الفم إلى الأذن)، وتقوم ببث الرسائل والمعلومات بسرعة فائقة وغالبا ما يتعلق الأمر هنا بالشائعات.
 - التبادل السريع للحديث بين المسئول ومساعدته حول شؤون العمل.
 - قنوات الاتصال غير المبرجة بطريقة رسمية، وتتعلق بالحركة المهنية داخل المؤسسة.

2-2 الاتصالات الغير الشفهية الغير رسمية:

¹ علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص77.

ومن خصائصها انها لا يمكن عزلها عن الاتصالات الشخصية، فالكلمة غالبا ما ترفق ببعض الحركات والإيماءات وملامح الوجه، وتلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في تحديد معنى الرسالة، إن لم نقل التأثير على مضمونها.

فالاتصالات الرسمية والغير رسمية حالتان ضروريتين للمؤسسة، ورغم اختلافهما وتضادهما في بعض الأحيان إلا أنهما متكاملتان، ولا يمكن تصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة من دونهما فالاتصالات الرسمية لا يمكنها أن تواجه الحالات الطارئة أو غير المتوقعة، في حين أن الاتصالات الغير رسمية اذا لم تتبعها الاتصالات الرسمية تنجم عنها فوضى، وحالة عدم التنظيم والتسيير على المدى الطويل.

3- اتصالات المتقابلة (الاتصالات المحورية او القطرية):¹

هي الاتصالات، و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الايجابية بين مختلف التقسيمات و عادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

قد تناسب الاتصالات بشكل قطري، بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيما وبين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

يعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:²

¹- خليل محمد الشماع، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 1999، ص228-229.

²- فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص238 .

1 - وسائل الاتصال الداخلي المكتوبة:

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدوّنة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، ومن أهم وسائل الاتصال المكتوبة المستعملة في الاتصال داخل المنظمة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى... الخ). لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيّدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت... الخ، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

2 - وسائل الاتصال الداخلي الشفهية (اللفظية):

عادة ما تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، ومن أهم وسائل الاتصال الشفهية (اللفظية) المستعملة في الاتصال داخل المنظمة: (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات... الخ). وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75 %) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.

3 - وسائل الاتصال الداخلي الغير لفظية:

يكون الاتصال بهذه الوسائل عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة.... إلخ، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلاً: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة. ويقول آخر هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً.¹

4- وسائل الاتصال الداخلي الرمزية والمصورة:

حيث يتم في هذا الاتصال استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمى إليه هذه الأساليب المستعملة. وغالباً ما يتم استعمال الاتصالات الرمزية في الاتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين.

5- وسائل الاتصال الداخلي التكنولوجية الحديثة:

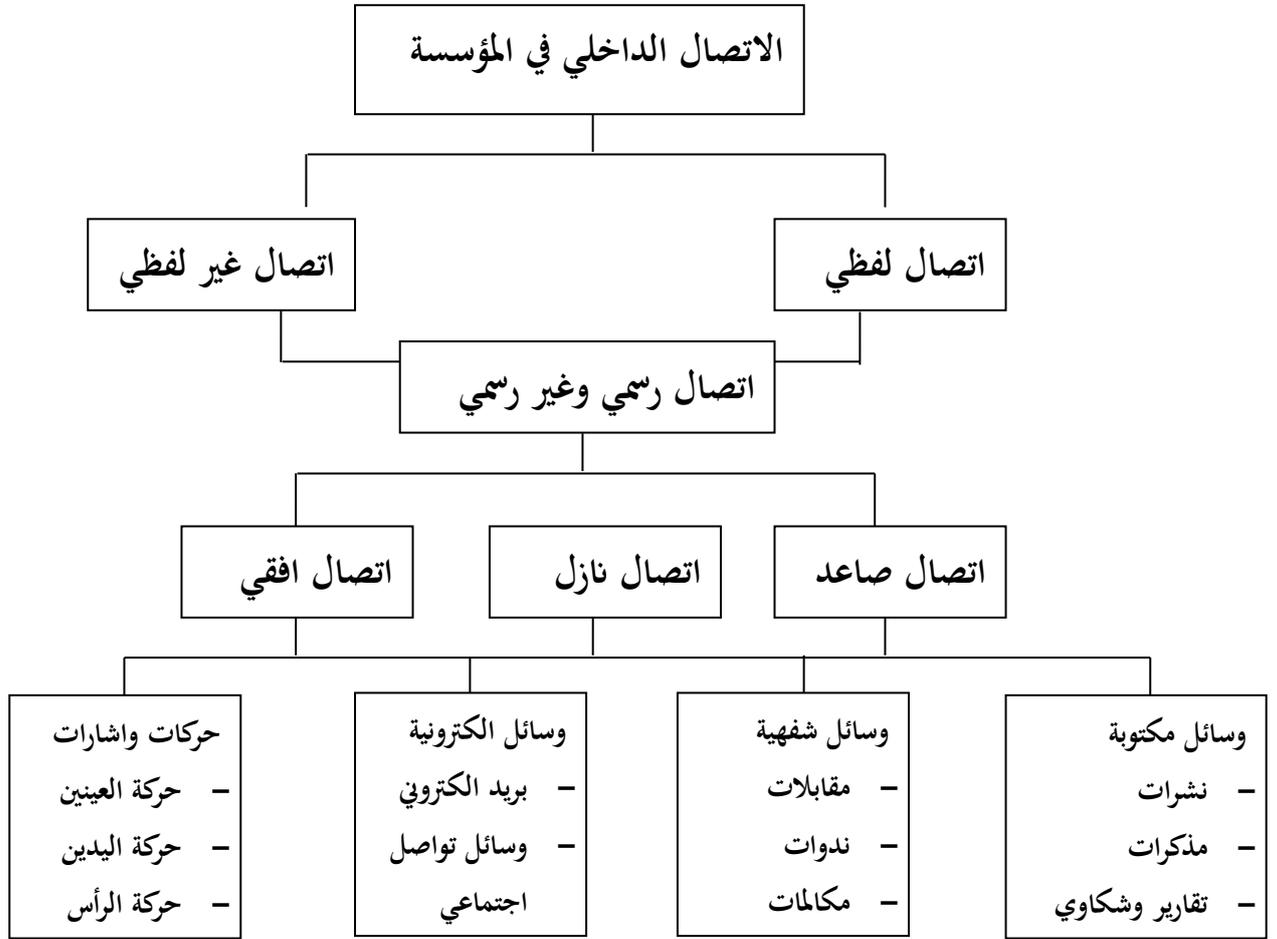
هذا النوع يعتمد على وسائل اتصال علمية ومتطورة تكنولوجياً، ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي، وكذلك يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة ونجد منه:

* التليكس، * الفاكس، * الاعلام الالي، * الانترنت.

والمخطط التالي يوضح لنا أكثر أنواع الاتصال في المؤسسة واشكالها:

الشكل رقم (11): يوضح أنواع الاتصالات واشكالها داخل المؤسسة

¹- فهد سعود بن عبد العزيز العثيمين، الاتصالات الإدارية: ماهيتها - أهميتها - أساليبها، ط2، مطابع شركة الصفحات الذهبية، الرياض (السعودية)، 1993، ص29.



المصدر: الشكل من اعدا الطالب

المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية وعناصرها

اولا: تعريف المؤسسة الخدمائية

تعتبر المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقدرات، حيث أن التنظيم الداخل لهذا النوع من المؤسسات يحتوي على مجموعة من النشاطات والمهام الإدارية الرئيسية، حيث نسعي من خلال هذه النشاطات لتحقيق أهدافها وخدمة الصالح العام.

تعرف المؤسسة الخدمائية : على أنها عبارة عن كل منظمة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للجمهور.¹

وكذلك تعرف على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الجمهور.²

وهناك تعريف آخر حيث تعرف على أنها مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للمواطنين.³

ثانياً: عناصر المؤسسة الخدمائية

تتكون المؤسسة الخدمائية من أهم العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها من جهة وكسب ثقة جماهيرها الداخلية والخارجية من جهة أخرى، وهي تتحدد كالآتي:

1- إدارة المؤسسة:

ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

2- السياسة العامة للمؤسسة:

تعتبر سياسة المؤسسة الخدمائية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة كترتيب وتوزيع السلطة الرسمية التي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.⁴

3- النظم الإدارية والمالية:

¹ - احمد بن عيساوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، ع05، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - (الجزائر)، 2006، ص8.

² - احمد شاكرا العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000، ص15.

³ - امين عبد العزيز حسني، استراتيجيات التسويق قرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص86.

⁴ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985، ص62.

والتي تحدد في ضوئها الأجور والمكافئات وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

4- حجم المؤسسة :

ترتبط المؤسسة الخدماتية بحجمها وطبيعتها المقدمة بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها.

5- دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:

وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها.

6- العلاقة بين المشرفين والعمال:

تكمن هذه العلاقة في توفير الجو الملائم، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي تواجه العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدماتية.¹

7- هيكل المؤسسة:

ويقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدماتية لتحقيق أهدافها.

8- الأفراد:

هم الأشخاص الذين يكونون المؤسسة الخدماتية ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، هذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة

9- الأدوات:

يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة.²

¹ محمد شفيق طيب وآخرون، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1997، ص8.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص62.

المطلب الثاني: أسس (خصائص) المؤسسة الخدمائية وسمات خدماتها

اولا: أسس (خصائص) المؤسسة الخدمائية

تختلف طبيعة الخدمة عن طريق السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية ، هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :

- 1- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.
- 2- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.
- 3- أن تؤخذ جودة الخدمة على انها محور رئيسي بحيث يجب الثبات والانتظام في تقديمها بأعلى مستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي او تفوق توقعات عملاء المؤسسة.
- 4- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها وان تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.
- 5- ضرورة ان تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعملين في المؤسسة الخدمائية.
- 6- الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة وادارتها.
- 7- تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.
- 8- التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل في المؤسسة الخدمائية.
- 9- توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي لأفرادها العاملين بها.

ثانيا: سمات خدمات المؤسسة الخدمائية

تتمثل خصائص المؤسسة الخدمائية فيما يلي:

1- اللاملموسة:

ان الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي انه من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها، وهذا ما يميزها عن السلعة، ف شراء الخدمة هو شراء غير ملموس

2- التلازمية:

ونعني بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها، لذلك فغن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا او كليا في لحظة وقت استهلاكها، لان السلع تنتج وتباع وتستهلك، واما الخدمات فهي تباع ومن تم تنتج وتستهلك.

3- الهلامية (الفناء):

ونقصد بذلك ان الخدمة لا يمكن تخزينها، فالعديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها، وان درجة عدم الملموسية تزيد او ترفع من درجة الفناء كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والابداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدمائية.

4- عدم الملكية:

ان عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، وذلك ان المستهلك له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون ان يمتلكها مثل: غرفة فندق او مقعد في الطائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال او الاستئجار للشئ بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له الحق التصرف بها.¹

المطلب الثالث: وظائف واهداف المؤسسة الخدمائية

اولا: وظائف المؤسسة الخدمائية

1- الوظيفة الادارية:

¹ - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص306.

يقصد بالوظيفة الإدارية هيكلية المؤسسة وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، ويمكن حصر وظائف الإدارة في المؤسسة الخدماتية فيما يلي:
*التخطيط:

يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.
*التنظيم:

يعني التنظيم في المؤسسة الخدماتية تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
*الرقابة:

هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.¹

2- وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج التي تمارسها المؤسسات الخدماتية حيث نلاحظ ان معظم رأس مال المؤسسة مستثمر في هذا النشاط، لذلك فإن إدارة هذا النشاط بنجاح وتخطيط مناسب يعود على المؤسسة بفوائد كبيرة.

فالإنتاج يعني خلق السلع والخدمات من خلال المواد الأولية او المواد النصف مصنعة الى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي او المشتري الصناعي.²

3- وظيفة التوظيف:

هذه الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وانهاء عقود التشغيل في المؤسسة، فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطل وترقيات ومكافآت وعقوبات وخصومات وما الى ذلك من انشغالات

¹ - رائد محمد عبد ربه، نظرية المؤسسة والمنظمات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2013، ص113.

² - فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، اساسيات الدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 1997، ص

تدبير الموارد البشرية. وتندرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل: -الخدمات الاجتماعية - والتكوين المهني - والعلاقات النقابية.... الخ
4- وظيفة إدارة الموارد المالية:

تعتبر إدارة الموارد المالية إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها المنظمة، فوظيفة إدارة الموارد المالية وظيفة ضرورية لكل منظمة، مهما كانت أهدافها أو طبيعة عملها أو حجم نشاطها أو شكلها القانوني. فالوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة مهام وعمليات، تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي. فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة الإدارة المالية في القيام بوظائفها، وعلى مدى فهم القائمين على الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

ثانيا: العوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدمية

نمى القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع على الاقتصاد الخدمي، ويرجع ذلك التحول على حركة عصر المعلومات التي تنشأ بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل نظرا لأسباب التالية:
أ- ازدياد متوسط أعمار السكان:

مما زاد الحاجة إلى الخدمات الطبية وبذلك زادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية والتي يحتاجها كبار السن.

ب- تحسن مستوى لمعيشة وارتفاع مستوى الدخل:

أدت التغيرات التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد نتيجة ارتفاع الدخل الوطنية، مما يعود بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص هذا ما جعل الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك التي تجعل من الحياة أكثر راحة ومتعة.

ج- ازدياد أوقات الفراغ:¹

¹ - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (مفاهيم استراتيجيات)، الدار الجامعية، مصر، 2002 ، ص 71.

وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد.

د- زيادة نسبة العاملين في قطاع الخدمات:

حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25 % من مجموع القوى العاملة في العالم عام 1965 ، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35 % في الفترة (1989-1991)، وفي نفس الفترة كانت النسبة في الدول المتقدمة (42% إلى 67%).

هـ- اتساع دائرة عمل المرأة:

حيث أصبحت قوة عمل مؤثرة و ترتب عنه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للقيام بالأعمال المنزلية، إضافة إلى زيادة دخل الأسرة، مما استدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت.

و- زيادة تعقيد المنتجات تقنيا:

مما استدعى الحاجة إلى خدمات الصيانة وازدياد تعقيد القطاع الخدمي بشكل يفوق الاهتمام بالقطاع الصناعي كارتفاع عدد المستشفيات الخاصة والفنادق بمختلف درجاتها.

ز- تقديم منتجات جديدة:

حتى تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها يتوجب عليها القيام بالإبداع مما يؤدي إلى ظهور خدمات مرافقة لها على درجة عالية من التكنولوجيا وبالتالي ارتفاع الطلب عليها، ومن ين هذه الخدمات نذكر خدمات ما بعد البيع، الضمان، الصيانة.....الخ.

ح- تعقيد بيئة منشآت الأعمال:

إن البيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من السابق وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين، الأمر الذي نتج عنه أكبر من قبل للخدمات مثل المشورة الإدارية والضريبة والنصائح القانونية والاستشارات الفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات.

ط- البحث عن الفعالية:

حيث يلجأ الأفراد والمؤسسات إلى شراء الخدمات من غيرهم بغرض الاستفادة من تجربة و خبرة المختصين في مختلف الميادين وتخفيض التكاليف المباشرة عن طريق استئجار خدمات الغير.¹

المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاستشفائية نوع من أنواع المؤسسة الخدمائية (تعرفها - وأهدافها)

اولا: تعريف المؤسسة العمومية والمؤسسة الاستشفائية

1-تعريف المؤسسة العمومية:

يعد مصطلح المؤسسة العمومية من المصطلحات التي لم يتم تحديد تعريف دقيق لها و لهذا سنعرض جملة من المفاهيم المتعلقة بها وهي:
-تعريف عوايدي عمار:

هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية العامة و الاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.²
-ويعرفها الأستاذ welin:

أنها عبارة عن شخص متخصص من أشخاص القانون العام يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال.³

-ويعرفها الأستاذ بنوة على أنها:

"أشخاص القانون العام المكلف بإشباع حاجة معينة لجماعة ما بواسطة المؤسسة العامة"⁴
2- تعريف المؤسسة الاستشفائية:

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² - عمار عوايدي، القانون الاداري الجزء الأول النظام الإداري، ج1، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص307.

³ - علي خطار شطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990، ص12.

⁴ - المرجع نفسه، ص12.

تعريف المؤسسة الاستشفائية: اصطلاحاً: يقصد بها مراكز الخدمات الصحية التي تقدم خدمة طبية وقائية أو علاجية، وهذه الوحدات بأنها ذات طبيعة خاصة تجمع ما بين الخدمة الطبية وهي عبارة عن منشآت خدمات عامة أو قد يمتلكها أفراد أو مؤسسات وحينئذ تكون وحدة خاصة وتقدم خدماتها¹

ثانياً: اهداف المؤسسة العمومية الخدماتية الاستشفائية

تهدف المؤسسة الاستشفائية الى مايلي:

- 1- إيجاد الوحدات التنظيمية التي تستدعيها طبيعة العمل في المستشفى بالشكل الذي تتحدد فيه المهام والواجبات المناطة بكل من هذه الوحدات التنظيمية بصورة واضحة ودقيقة.
 - 2- تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين في المستشفى بشكل دقيق أيضاً وربما يؤدي إلى إمكان تحديد المسؤول عما قد يقع من قصور بسهولة ويسر.
 - 3- تحديد إجراءات وأساليب العمل للوحدات التنظيمية التي تقوم بالمهام الاعتيادية مثل إجراءات السجلات الطبية من حيث ترتيب نماذجها وتصنيفها وفهرستها وحفظها واسترجاعها.
 - 4- التنسيق فيما بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة وذلك من خلال تحديد علاقتها ببعضها البعض والعمل على تدعيم خطط الاتصال بينها ، والتخطيط المسبق للأساليب الواجب اتباعها كالمشاورات الشفوية والكتابية فيما بين الأطباء والاجتماعات التي تفقدها اللجان الطبية والإدارية بهدف دراسة موضوعات معينة وتقديم التقارير عن نتائجها إلى وحدات التنظيمية ذات العلاقة.
 - 5- المقدرة على الاستجابة لما يطرأ في المستشفى من تغيرات وذلك يكون عن طريق توفير ما تستلزم مواجهته تلك المتغيرات، سواء في أعماله ونشاطاته أو في التكنولوجيا المستخدمة في هذه الأعمال وتلك النشاطات أو في مهارات العاملين أو في العناصر التي تحيط به²
- المبحث الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية العمومية الاستشفائية ومعوقاته

¹ محمد سامي راضي، المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص14.

² سليم بطرش جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص35.

المطلب الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية العمومية الاستشفائية

طبيعة الاتصال داخل المؤسسة والمؤسسة العمومية الخدمائية الاستشفائية واحدة من هذه المؤسسات أن نظام العلاقات الإنسانية هو أساس نجاح أي إدارة أو أي منظمة لأنه نظام ينمو عن طريق العمل الحياة مع الأفراد بطريقة تعاونية و المؤسسة الخدمائية بالإضافة إلى رسائلها السامية و تعدد العلاقات التنظيمية فيها سواء كانت داخلية أو خارجية فهي تعني ينوع هذه العلاقات من خلال تنظيمها في إطار محدد ووضوح أسس لها داخل المؤسسة حيث يلعب المدير الدور الأساسي في ازدهارها و سهولة تكوينها و نشر ذلك من خلال طبيعة الاتصال في هاته النقاط :

أولاً: الاتصال بالرئيس

- السعي لتوضيح الأهداف.
- توضيح الأدوار و المسؤوليات.
- تحديد الأمور (من سيقوم بالعمل ؟ ماذا ؟ ومتى ؟).
- السؤال عن رأيه.
- الاستماع بانتباه.

ثانياً: الاتصال بالمرؤوسين

- إيجاد سبل رسمية و غير رسمية لتبادل المعلومات.
- التأكيد من وضوح الأهداف و الموضوعات.
- إشراكهم في تحديد مهامهم.
- السماح بالتعبير عن آرائهم و المؤثرة في عملهم.
- الانتباه إلى الصراعات و سوء الفهم و إزالتها.
- الاستماع بانتباه والاستجابة بلطف.
- بيان التقويم المستمر.

ثالثاً: الاتصال بين المرؤوسين

-زيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

- المعلومات المتنقلة من "الفم إلى الأذن" هي وسيلة لزيادة للتعبير والتفاهم.
- إيصال المعلومات التي يعجز عنها الرئيس للمرؤوسين او المرؤوسين للرئيس.

المطلب الثاني: المعوقات (الشخصية والنفسية) والمعوقات (التنظيمية) للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

أولاً: المعوقات (الشخصية والنفسية) للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

1- المعوقات الشخصية والنفسية للمرسل والمستقبل:¹

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجه من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:

أ- معوقات شخصية ونفسية خاصة بالمرسل:

أ-1 تباين الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

أ-2 حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها

أ-3 المبالغة في عملية الاتصال:

مثل: الإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

أ-4 تحريف المعلومات.

ب- معوقات شخصية ونفسية خاصة بالمستقبل:

ب-1 الإدراك الانتقائي المفرط:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

ج- معوقات شخصية ونفسية مشتركة بينهما:

ج-1 الانطواء:

كعدم مخالطة الآخرين، أو عدم تبادل المعلومات معهم.

ج-2 سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ج-3 الاتجاهات السلبية لكل من المرسل والمستقبل اتجاه بعضهما.

ج-4 حبس المعلومات.

ثانيا: المعوقات (التنظيمية) للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:¹

1- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.

2- مركزية التنظيم وتسلسل بعض أصحاب القرار يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياح المعلومات وعدم صحتها.

3- خوف بعض المرؤوس من رئيسه.

4- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.

5- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

6- عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية وعدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.

7- ان التصميم التنظيم ذاته يقتصر تقسيم الهيكل التنظيمي الى مستويات اشبه ما تكون بالهرم تحتل قمته الادارة العليا للمشروع ممثلة للملكية فيه، ويمثل وسطه مستوى الادارة الوسطي المنخفضة الأجرة

8- كبر القاعدة الهرمية العريضة التي تتمثل مواقع التنفيذ بل احيانا كثيرة ما يشكل عقبة كبيرة في نجاحه بسبب التقيد بأحكام التنظيم.

9- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث تنظيم المستويات التي يمر بها عملية الاتصالات.

10- كثرة الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

المطلب الثالث: المعوقات الثقافية والاجتماعية للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

أولاً: المعوقات الاجتماعية للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

- 1- تدخل الجماعات الغير رسمية في العمل.
- 2- الصراعات بين الافراد داخل المؤسسة.
- 3- النمط القيادي السائد في العمل.
- 4- الاختلاف في اتجاهات الافراد.
- 5- صعوبة التفاهم بين المرؤوسين بعضهم ببعض او مع الرؤساء.
- 6- انعدام التشجيع على الاتصال.

ثانياً: المعوقات الثقافية للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية¹

- 1- المشكلات اللغوية
- 2- تغيير المعنى المقصود للمعلومات.
- 3- العقبات التعبيرية
- 4- عدم القابلية للقراءة.
- 5- تجريد المعلومات من تفاصيلها بحيث يقتصر الاتصال اعلى الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلاً.
- 6- انعدام التفكير والانصات الجيد

المطلب الرابع: معوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال والمعوقات البيئية الفنية والتكنولوجية

للاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

أولاً: معوقات عناصر عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

أ- معوقات خاصة بالمرسل:

- تعالي المرسل وتكبره على المستقبل.
- عدم قدرة المرسل على التعبير كما يجول بخاطره.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- انعدام الثقة بين المرسل والمستقبل.

- عدم مخاطبته المستقبل بلغته.

- عدم توافر المهارات الاتصالية اللازمة لنقل الرسالة.

- عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

ب- معوقات خاصة بالمستقبل:

- المعلومات المقدمة خلال الرسالة لا تشبع احتياجات ورغبات المستقبل

- التفاوت في المستويات الثقافية والاجتماعية بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.

- عدم التحيز لرأي معين.

- عدم توافر مهارات الاتصالية اللازمة لفهم الرسالة.

ج- معوقات بالنسبة لرسالة:

- استعمال ألفاظ ورموز لها معان ومدلولات تختلف عن ثقافة المستقبل

- كثرة المعلومات التي تتناولها الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل

- عدم البدء بعرض الجوانب المشوقة والجاذبة للمستقبل

- افتقار الرسالة إلى الأمثلة والحجج لتدليل عليها

د- معوقات بالنسبة للوسيلة:

- اختيار وسيلة لا تتناسب مع مستقبل الرسالة.

- عدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة والهدف منها

- الوسيلة لا تسمح بالتفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل.

- عدم الإعداد الجيد للوسيلة.

هـ- معوقات بالنسبة للتغذية العكسية:

- الاستجابة لا تتناسب مع الرسالة.

- عدم الاتصال الجيد لمحتوى الرسالة.

- الانفعال الزائد يؤدي إلى إعاقه تبادل المعلومات.¹

ثانيا: المعوقات البيئية

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال وسط مجموعة من العوامل التي توجد داخل المنظمة أو خارجها، وأيضا البيئة المهنية غير الملائمة أو غير العادلة بالمنظمة التي تتسم بالروتين والنمطية وبرتابة العمل والتي تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرقله للاتصال في المنظمة.²

¹ - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 50-51.

² - فائزة رويم ، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع07، الجزائر، 2012، ص 56.

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي (الميداني) للدراسة

الجانب التطبيقي (الميداني) للدراسة

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية العمومية الاستشفائية

ببلدية القرارة بولاية غرداية

المبحث الأول: نبذة عن مكان الدراسة

المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة

المبحث الرابع: مقترحات الدراسة

المبحث الأول: نبذة عن مكان الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

من منطلق تعميم الصحة وتقريبها من المواطنين لم تكن بلدية القرارة - بولاية غرداية - تحظى إلا بعيادة متعددة الخدمات الصحية والمسماة بعيادة براتخي عبد المالك وهي أقدم عيادة حيث بدأت عملها منذ سنة 1975 وكفلت المستوى الأدنى من الرعاية الصحية لمواطنيها وفي إطار الإصلاحات الشاملة التي اعتمدها الدولة الجزائرية حيث سعت إلى تهيئة مرافق صحية على مستوى بلدية القرارة - بولاية غرداية - وتمثلت تلك الإصلاحات في نشأة القطاع الصحي ومقره مستشفى الشهيد محمد شريف في 01 جانفي 1998

وهذا بناء على المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في: 1997/12/02 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها حيث يضمن التغطية الصحية لما يقارب 00.80.000 ألف نسمة (دائرة القرارة وبريان) بعد أن كان بمعية بريان من فروع القطاع الصحي - بولاية غرداية - غرداية. إضافة إلى إنجاز وحدات قاعدية بمختلف الأحياء والهدف منه تأكيد القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية (الصحة للجميع).

وفي عام 2007 صدر المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007. يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها بهدف (تقريب الصحة من المواطن) وبمقتضى هذا المرسوم تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - ومقرها الرئيسي مستشفى الشهيد محمد شريف وهي مؤسسة خدماتية

الجانب التطبيقي

والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعبادة الشهيد براتخي عبد المالك سابقا وعليه أصبحت المؤسساتين مستقلتين عن بعضهما ماليا واداريا. تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص بالمهام الآتية :

أ- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
ب- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

ج- ضمان حفظ صحة المواطن (مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية).

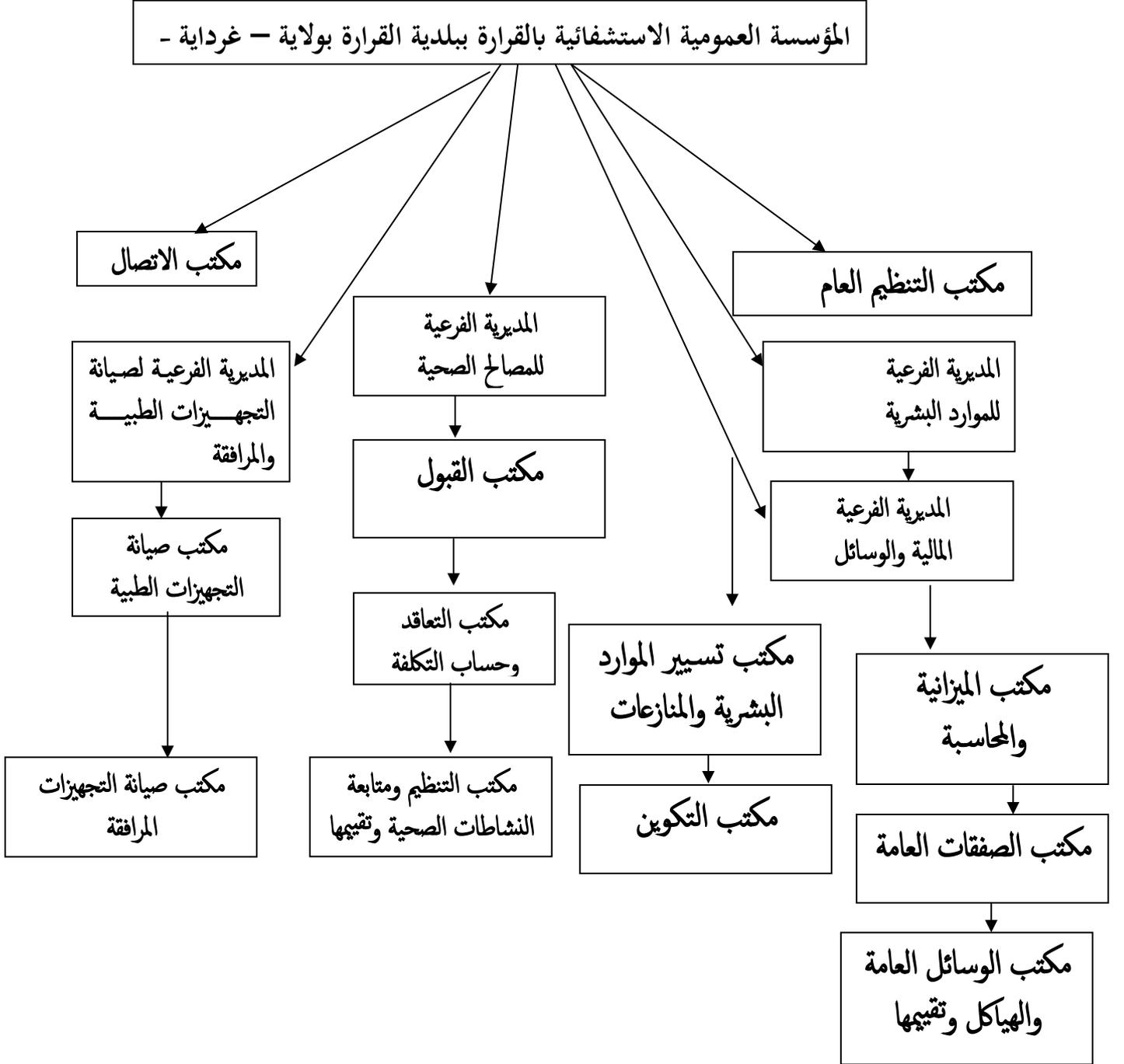
د- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم وتأطيرهم و تطوير معارفهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية-

تعتمد تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تركيبة ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة وكذا العلاقة القائمة بين عناصره ويعرف بأنه الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة بحيث يحدد مهام كل مسؤول وكل جهة معينة بتسيير فهو بذلك يلعب دور مهم في وظيفة التنظيم والرقابة وكذا تسهيل العمل لتحقيق الهدف المنشود للمؤسسة حيث يضم هذا الهيكل مجموعة من المديريات والمكاتب تهدف إلى تأدية وظيفة إدارة المؤسسة .

أنشئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية- بناء على المرسوم التنفيذي رقم (140/07) المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها كما هو موضح حسب الشكل :

الشكل رقم (12): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة ببلدية القرارة
- بولاية غرداية -



المصدر: الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة

-بولاية غرداية -

الإدارة العامة:

أولاً: يتولى مهامها مدير المؤسسة الذي يتمتع بكامل الصلاحيات يعين من طرف الوزير وهذا تحت وصاية مديرية الصحة والسكان للولاية

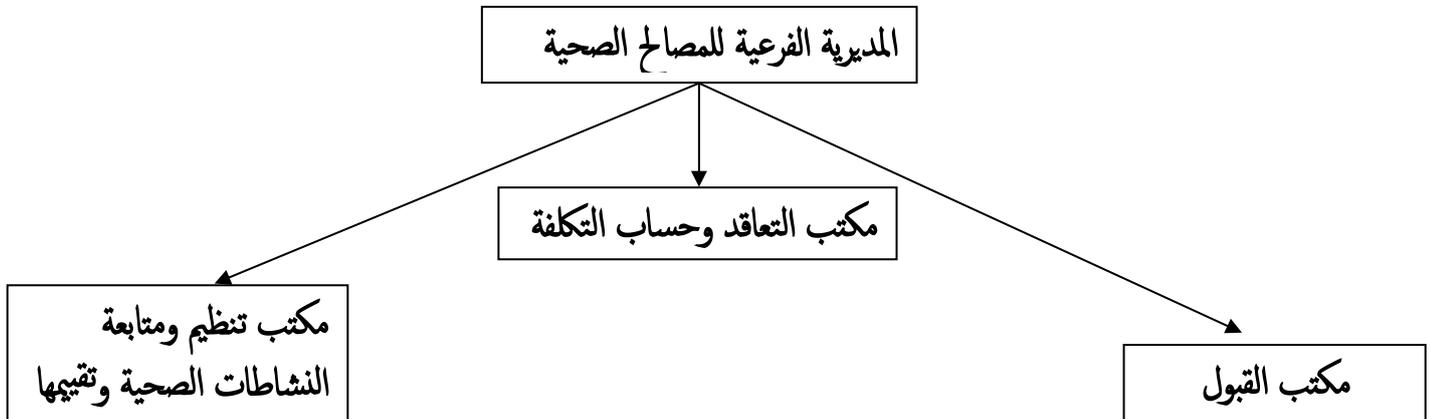
ثانياً: مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال والتنظيم العام أو الأمانة العامة تقوم بالإشراف على بعض الأعمال وتسجيل مواعيد المدير وكذا استقبال البريد الوارد ومتابعة الوارد والصادر الخاص بالإدارة.

يهتم مكتب الاتصال بالتحضير لجلسات اللقاءات والاجتماعات مع مدير المؤسسة وكذا الوثائق اللازمة لبرمجة اللقاءات الخاصة مع المدير سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

المديريات الفرعية:

أولاً: المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

هي مديرية تقوم بتسيير النشاطات الطبية والشبه الطبية داخل المستشفى يرأسها المدير الفرعي للمصالح الصحية وبها ثلاث مكاتب حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها. وسيرها.

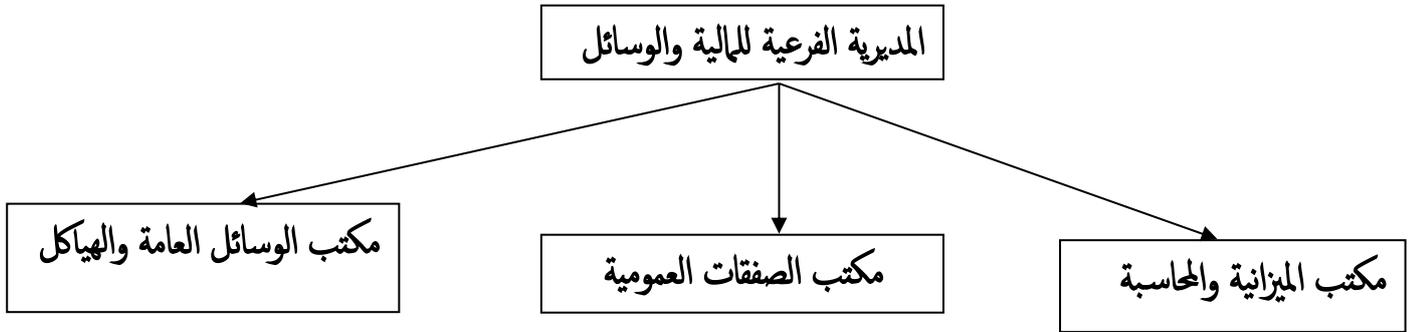


الجانب التطبيقي

المصدر: الشكل من اعدا الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

ثانيا: المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

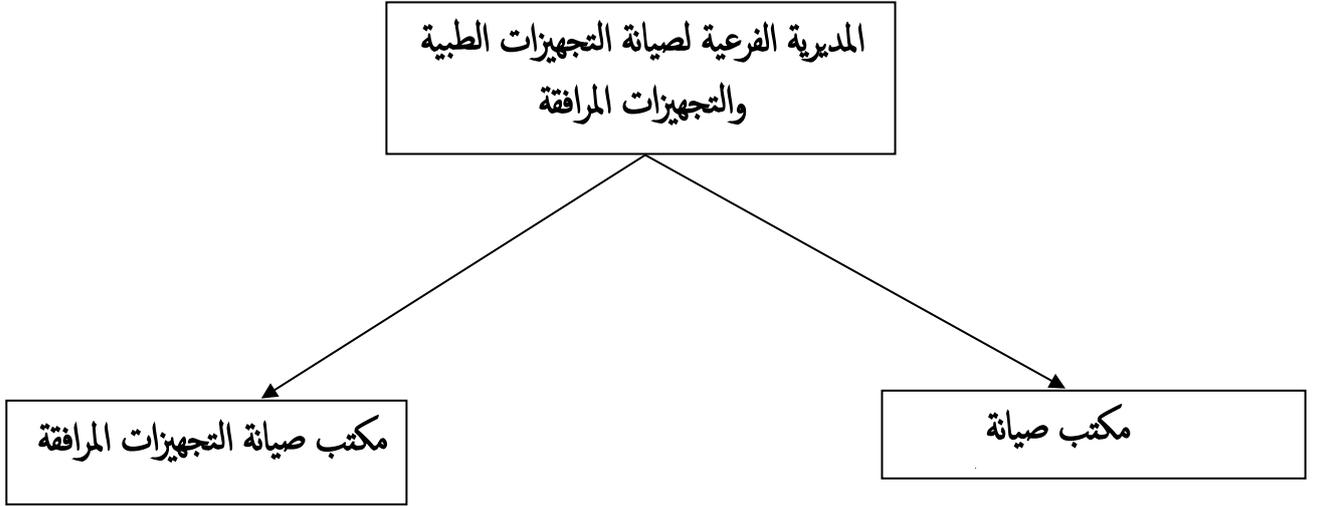
تعنى هذه المديرية بالتسيير المالي وكذا توفير الحاجيات والمتطلبات من تجهيز وأدوات وأدوية للمريض إلخ اللازمة لحسن سير المؤسسة وعملها يترأسها المدير الفرعي للمالية والوسائل .
وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 المنبثق من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها إلى ثلاث مكاتب مبينة في المخطط التالي:



المصدر: الشكل من اعدا الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

ثالثا: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

تعنى هذه المديرية بكل ما يخص أعمال الصيانة الخاصة بالتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها مثل الأسرة وحوامل السيروم... إلخ يرأسها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007. المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها إلى مكاتب مبينة في المخطط التالي:



المصدر: الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

رابعا: المديرية الفرعية للموارد البشرية:

لأي مؤسسة مكتب يسمى إدارة الموارد البشرية أو إدارة المستخدمين هذه الأخيرة التي تقوم بعدة مهام كالتخطيط للتوظيف والرقابة.

المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
37.28%	22	ذكر
62.71%	37	انثى
100%	59	المجموع

المصدر

من اعداد الطالب

الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مستنتج من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (13) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير الجنس داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة -بولاية غرداية-

الجانب التطبيقي

أن عدد الاناث أكثر من عدد الذكور حيث يقدر عدد الاناث ب: 37 اثنى أي بنسبة (62.71%) اما عدد الذكور يقدر عددهم ب: 22 ذكر أي بنسبة (37.28%)، تدل هذه النسب المتعلقة بمتغير الجنس على أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور، وذلك راجع مجال العمل في قطاع الصحة الذي تتطلب فيه بعض التخصصات وجود جنس الاناث أكثر من جنس الذكور.

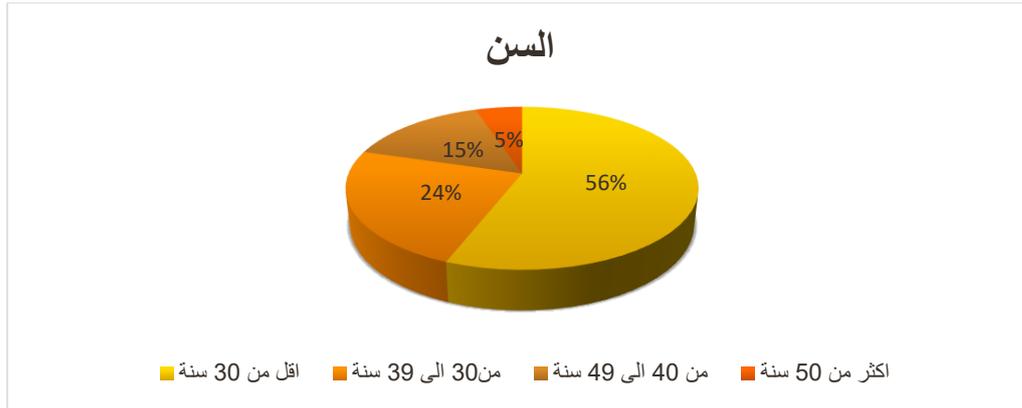
2- توزيع افراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (03): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	33	55.93%
من 30 الى 39 سنة	14	23.72%
من 40 الى 49 سنة	09	15.25%
اكثر من 50 سنة	03	5.08%
المجموع	59	100%

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (14) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة

الجانب التطبيقي

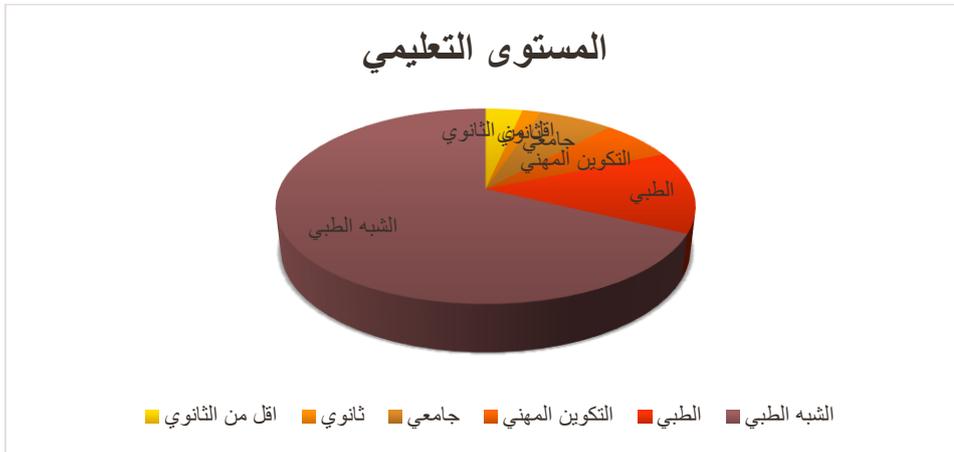
على حسب متغير السن داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - بأن الفئة العمرية التي هي أقل من 30 سنة والتي تقدر 33 موظف أي بنسبة: (55.93%) هي الفئة الغالبة في مجال التوظيف المؤسسة العمومية الاستشفائية وتليها الفئة العمرية التي هي من 30 إلى 39 سنة والتي تقدر 14 موظف أي بنسبة: (23.72%) ، و هذا يسمح بمعرفة الفئة العمرية السائدة في المؤسسة هي فئة الشباب ، في حين كانت نسبة الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة والتي تقدر ب 09 موظف أي بنسبة: (15.25%) الفئة العمرية و التي هي أكثر من 50 سنة والتي تقدر ب 03 موظفين أي بنسبة: (5.08%) ، مما يسمح لنا بالحكم بأن توزيع الفئات العمرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية توزيع عادل على المستوى القريب و المتوسط لكن على المدى البعيد سيكون هناك للفئات العمرية الكبيرة حصة الأسد مما يستدعي وضع برامج مدروسة على المدى البعيد، و بالنسبة لما نحن بصدد دراسته و هو العوائق التي تقف امام الاتصال الداخلي بالمستشفى فان تغلب فئة الشباب عامل مهم في توفير بيئة اتصالية جيدة كون أن الجيل الجديد له دراية من خلال تكوينه التربوي والاكاديمي ومحتك ومرتبطة بوسائل الاتصال المختلفة أكثر من الفئات العمرية الكبيرة وقد يتمكن من إيجاد حلول للمعوقات الاتصال داخل المؤسسة بالنظر الى ما ذكرناه.

3- توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04) : يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من الثانوي	02	3.38 %
ثانوي	01	1.69 %
جامعي	04	6.77 %
التكوين المهني	04	6.77 %
الطبي	08	13.55 %
الشبه طبي	40	67.79 %
المجموع	59	100 %

الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (04) و الشكل رقم (15) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير المستوى التعليمي داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- فئة أصحاب الشبه الطبي هي الأكبر عن باقي المستويات التعليمية حيث بلغت 40 موظف أي بنسبة: (67.79%) من المستجوبين، في حين كان 08 موظفين والتي نسبتهم: (13.55%) و الذين هم المتخرجين من الأطباء، و أصحاب المستوى الجامعي والذي قدر عددهم ب 04 و أصحاب التكوين المهني ب 04 موظفين أي بنسبة: (6.77%) لكل واحدة وهما نسبتان متساويتان وبعدها جاءت مستوى اقل من الثانوي والذي بلغ عددهم ب 02 موظفين أي

الجانب التطبيقي

بنسبة: (3.38%)، وأخيرا جاء أصحاب المستوى الثانوي والذي بلغ عددهم 01 موظف أي بنسبة: (1.69%).

وبقراءة أخرى للمعطيات يمكن القول أن المستوى التعليمي لعب دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، كما صار يلعب دورا كبيرا في تحقيق نجاح المؤسسات في جميع الميادين، وهذا ما وجدناه في المؤسسة الاستشفائية خاصة لدى مستوى التعليم العالي، حيث من المعلوم أن مهنة الطب والتمريض وكذلك الإدارة يتطلب شهادة جامعية.

4- توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم (05): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اداري	10	16.94%
طبيب	09	15.25%
ممرض	40	67.79%
المجموع	59	100%

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المؤسسة

الجانب التطبيقي



المصدر: مستنبت من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) و الشكل رقم (16) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير الوظيفة داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية- أن فئة الممرضين أكبر فئة حيث تبلغ ب 40 ممرض أي بنسبة: (67.79%) وتليها فئة الإداريين ب 10 اداريين اي بنسبة: (16.94%)، أما فئة الأطباء قدرت ب 09 أي بنسبة: (15.25%). ومنه نرى أن هذه النسب تدل على أهمية كل الممرضين والأطباء البالغة في المؤسسة الاستشفائية لتقديم الخدمات صحية للمرضى، وهذا راجع الى طابع عمل المؤسسة.

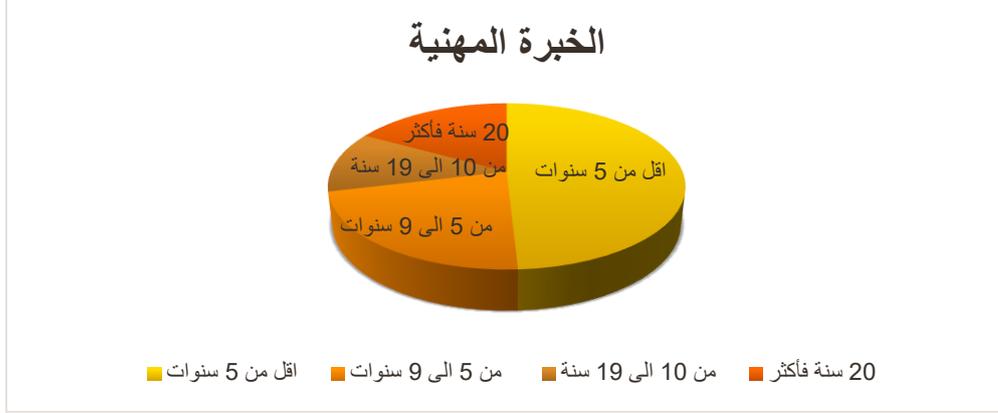
6- توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (06): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	49.15%
من 05 الى 09 سنوات	13	22.03%
من 10 الى 19 سنة	07	11.86%
20 سنة فاكثر	10	16.94%
المجموع	59	100%

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (17) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير الخبرة المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن نسبة الموظفين ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات والتي قدرت ب 29 موظف أي بنسبة(49.15%) وهي نصف افراد عينة الدراسة، في حين باقي النسبة جاءت مقسمة على الفئات ذو الخبرة من 5 إلى 9 سنوات والتي قدرت ب13موظف أي بنسبة (22.03%)، والذين هم أكثر من 20 سنة والتي قدرت ب 10 موظفين أي بنسبة (16.94%)، وتأتي في الأخير فئة من 10 إلى 19 سنة والتي تقدر ب 07 موظفين اي بنسبة (11.86%).

ومنه نستنتج ان هذا التقسيم من شأنه أن يعرقل وجود ثقافة مؤسسته اتصالية جيدة، كون أن لموظف يلزمه دوما وقت للعمل ضمن فريق أو جماعة و يلزمه وقت أيضا للتدريب على وسائل الاتصال و اكتساب خبرة تساعده في التعامل مع جميع الحالات الاتصالية داخل المستشفى. و عليه الفئة السائدة ذو الخبرة أقل من 5 سنوات يمكن أن تعرف أشياء على الاتصال داخل المستشفى لكن تغيب عنها أشياء كثيرة.

7- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (07): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
-----------------	---------	----------------

الجانب التطبيقي

اعزب	19	% 32.20
متزوج	38	% 64.40
مطلق	00	00
ارمل	02	% 3.38
المجموع	59	% 100

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلي



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (18) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير الحالة العائلية داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بلدية القرارة -بولاية غرداية- أن فئة المتزوجين والتي قدرت ب38 موظف متزوج أي بنسبة (64.40%) وهي تفوق فئة العزاب التي قدرت ب 19 موظف عازب أي بنسبة (32.20%) ، وقدرت فئة الارامل ب02من الموظفين فقدوا زوجاتهم، اما فئة المطلقين فهي منعدمة تماما.

يدل هذا على ان اغلب عينة الدراسة هم موظفين متزوجين وهذا راجع الى تحصيلهم على منصب عمل الذي يشجعهم على اكمال نصف الدين.

8- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السكن:

الجدول رقم (08): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السكن

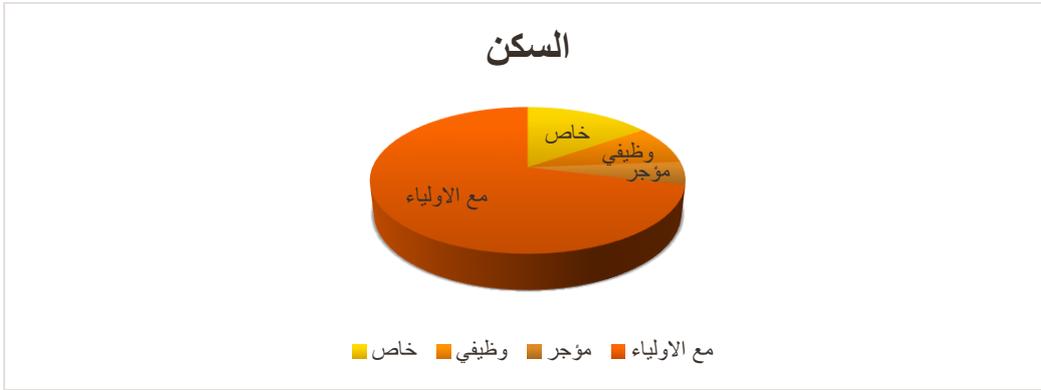
السكن	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	----------------

الجانب التطبيقي

خاص	09	% 15.25
وظيفي	05	% 8.47
مؤجر	03	% 5.08
مع الأولياء	42	% 71.18
المجموع	59	% 100

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (19): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) و الشكل رقم (19) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير السكن داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية- ان اغلب افراد العينة يسكنون مع اوليائهم حيث تجاوزوا نصف العينة والذي قدر عددهم ب 42 موظف أي بنسبة (71.18 %)، ثم تليها فئة الذين لهم سكن الخاص والذي قدر عددهم ب 09 موظفين أي بنسبة (15.25 %)، ثم تليها فئة الموظفين الذين تحصلوا على سكن بحكم الوظيفة (السكن الوظيفي) ب 05 موظفين أي بنسبة (8.47 %) و الفئة الأخيرة هي فئة الموظفين الذين هم مؤجرين سكنات والذي قدر عددهم ب 03 موظفين أي بنسبة (5.08 %). وهذا يمكن تفسيره بأن نسبة الذين يسكنون مع اوليائهم مرتفعة راجع الى رغبة بعض الموظفين العيش مع اوليائهم هذا من جهة ومن جهة أخرى بالنظر الى ازمة السكن الذي يعاني منها معظم افراد المجتمع.

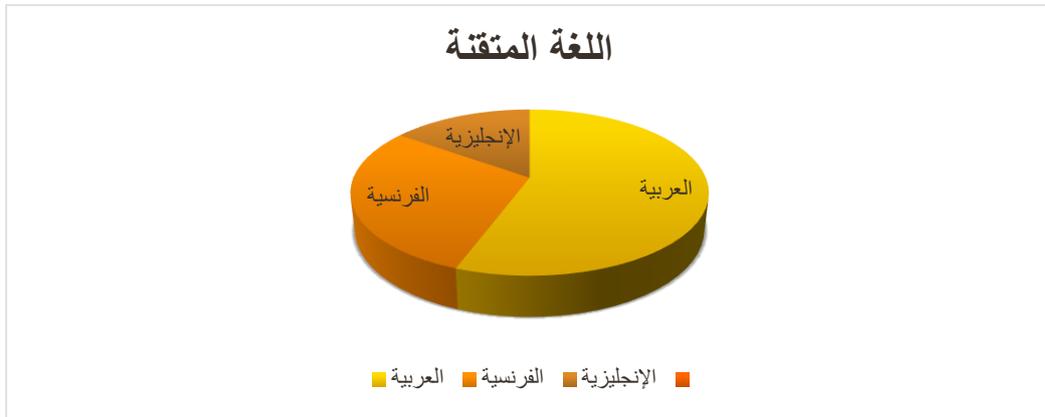
9- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السكن حسب متغير اللغة المتقنة:

الجدول رقم (09): يبين توزيع افراد حسب متغير اللغة المتقنة

المجموع		لا		نعم		اللغة المتقنة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	59	% 00	00	% 100	59	العربية
% 100	59	% 47.45	28	% 52.54	31	الفرنسية
% 100	59	% 72.88	43	% 27.11	16	الانجليزية

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (20): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة المتقنة



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم (20) الخاصين بتوزيع افراد عينة الدراسة على حسب متغير اللغة المتقنة داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن أغلب المبحوثين يتقنون اللغة العربية ب 59 موظف وهم جميع افراد عينة الدراسة أي بنسبة (100 %)، في حين نجد اللغة الفرنسية يتقنها 31 موظف أي بنسبة (52.54%)، تأتي ثالثا اللغة الإنجليزية التي يتقنها 16 موظف أي بنسبة (27.11%).

ومنه نستنتج أن سبب ارتفاع نسبة اللغة العربية إلى أ الأم التي تدرس في جميع الأطوار أما اللغة الثانية هي الفرنسية باعتبارها لغة ثانية إلى جانب اللغة الأم والموروث التاريخي ولغة متداولة بين الأفراد، وهي ضرورية، فأغلبية الموظفين يتقنون اللغة الفرنسية لأنها ضرورية ال جانب اللغة العربية ولأن أعمال الإدارة في المستشفى وخاصة لغة الطب تتطلبان إتقان اللغتين العربية والفرنسية، ثم تليهما اللغة الانجليزية بنسبة قليلة لأنها لغة جديدة .

المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القنطرة

-بولاية غرداية -:

الجانب التطبيقي

1-مدى اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عمل الموظفين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية بلدية القرارة- بولاية غرداية -:

الجدول رقم (10): يبين مدى اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عمل الموظفين في

المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن % ²	ت ¹	
77.95%	46	52.54%	31	10.16%	06	15.25%	09	نعم
13.54%	08	10.16%	06	1.69%	01	1.69%	01	احيانا
8.46%	05	5.08%	03	3.38%	02	00%	00	لا
100%	59	67.78%	40	15.23%	09	16.94%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (21): يوضح مدى اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عمل الموظفين في

المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -

¹ - ت: المقصود بها: التكرار

² - ن %: المقصود بها: النسبة المئوية

اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في المستشفى



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (21) الخاصين بإجابات افراد عينة الدراسة حول مدى اعتبار الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عمل الموظفين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - أن نسبة 70 بالمائة يرون أن الاتصال الداخلي في المستشفى يعتبر عامل رئيسي في عملهم حيث عبرت 46 موظف بنعم أي بنسبة (77.95%)، في حين أنه حوالي 08 موظف أي بنسبة (13.54%) يرون ان الاتصال الداخلي مهم أحيانا، و05 من الموظفين أي بنسبة (8.46%) يرون بأنه لا دور له إطلاقا في أداء عملهم داخل المستشفى، و هذا راجع لثقافة بعض الموظفين الذين يقللون من أهمية الاتصال الداخلي بالمستشفى، مما يتطلب إعادة توجيه و تذكير للموظفين بأهمية الاتصال الداخلي و ما يحققه للمستشفى و ما هي العواقب التي يمكن أن تنجر من خلال إهماله

1- نمط الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام في المؤسسة العمومية

الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -:

الجدول رقم (11): يبين نمط الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام

في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

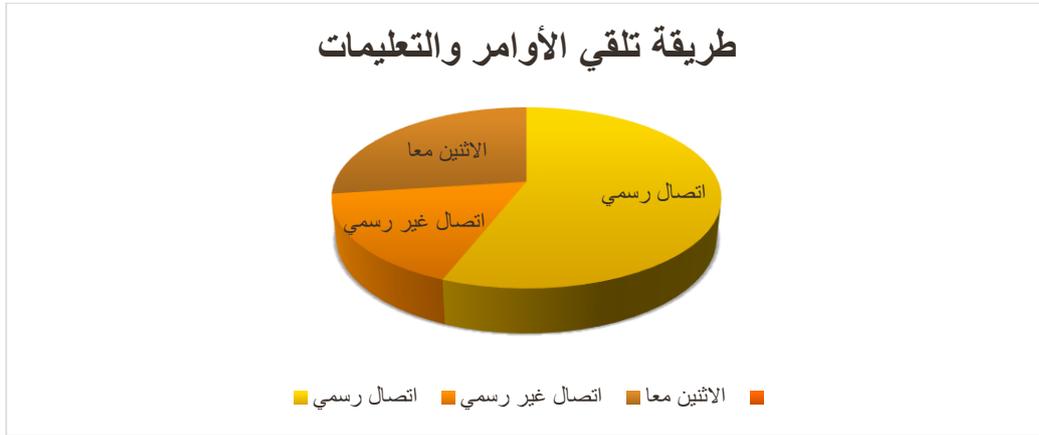
طبقة العينة	الاداريين		الاطباء		المرضين		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الاقتراحات								
اتصال رسمي	06	10.16%	05	8.47%	22	37.28%	33	55.93%

الجانب التطبيقي

16.94%	10	11.86%	07	1.69%	01	3.38%	02	اتصال غير رسمي
27.11%	16	18.64%	11	5.08%	03	3.38%	02	الاثنين معا
100%	59	67.79%	40	15.24%	09	16.94%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (22): يوضح نمط الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –



المصدر: مستنتج من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (21) الخاصين بإجابات افراد عينة الدراسة حول نمط الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين صرحوا أن الاتصال الرسمي هو نوع الاتصال الأكثر استعمالا ب33 إجابة أي بنسبة (55.91%)، ثم يليه الاتصالين معا ب 16 إجابة أي بنسبة (27.1%)، وثالثا وأخيرا الاتصال الغير رسمي ب10 إجابات أي بنسبة (16.93%).

ومنه يتضح لنا أن الاتصال الرسمي هو الاتصال الأكثر استعمالا في المستشفى وهذا يعود إلى طبيعة العمل داخل المستشفى وحسب نمط القيادة للرؤساء والرسمية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات وإلى العلاقات التعاونية السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، اما لنسبة الموظفين

الجانب التطبيقي

الذين أجابوا بنوع الاتصالات معاً (الرسمي والغير رسمي) يعود إلى أن إدارة المستشفى لا تقتصر على نمط واحد فقط وبحكم طبيعة عمله تفتح الباب لاستعمال الاتصالات معاً في بعض الأحيان، وحسب، أما فيما يخص قلة المبحوثين الذين أجابوا بنوع النمط السائد غير الرسمي وهذا راجع إلى الجدية في القيام بالأعمال وتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل وإن الموظفين يعتمدون على النوع الغير رسمي بنسبة قليلة.

3- نوع الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -:

الجدول رقم (12): يبين نوع الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	
23.72%	14	11.86%	07	05.08%	03	6.77%	04	اتصال صاعد
32.20%	19	23.72%	14	3.38%	02	05.08%	03	اتصال نازل
25.42%	15	18.64%	11	3.38%	02	3.38%	02	اتصال افقي
18.64%	11	13.55%	08	3.38%	02	1.69%	01	الثلاثة معاً
100%	59	67.79%	40	15.24%	09	16.94%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (23): يوضح نوع الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

نوع الاتصال المستعمل في نقل المعلومات داخل المستشفى



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (23) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول نوع الاتصال المستعمل لنقل واستقبال المعلومات والمهام داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن اغلب الإجابات جاءت متقاربة في استعمال جميع أنواع الاتصال الثلاث، جاء أولا الاتصال النازل ب: 19 إجابة أي بنسبة (32.20 %)، وجاء ثانيا الاتصال الافقي ب: 15 إجابة أي بنسبة (25.42 %)، وجاء ثالثا لاتصال الصاعد ب: 14: إجابة أي بنسبة (23.72 %)، وجاء رابعا وأخيرا الاتصالات الثلاثة معا ب: 11 إجابة أي بنسبة (18.64 %)

نستنتج ان الاتصالات الثلاثة متقاربة في الاستعمال في المستشفى الا ان الاتصال النازل جاء أولا بحكم الأوامر والتعليمات والملاحظات تصدر من الجهات العليا في المؤسسة التي يشرف عليها المسؤولون والرؤساء ومشاركة أيضا العمال في وضعها وكذلك المصدقية في العمل واحترام العمال لقوانين المؤسسة التي تفرض عليهم. وجاء الاتصال الافقي ثانيا بحكم ان اغلب افراد العينة من طبقة المرضى وبحكم طابع عملهم هذا ما يحتم عليهم المشاركة مع بعضهم البعض في اتخاذ بعض القرارات، وجاء ثالثا الاتصال الصاعد هذا الذي يمثل أهمية بالنسبة للاستشارات في تسيير المهام، ثم جاء رابعا الاتصالات الثلاثة معا وكذلك بحكم ما يتطلبه عمل المستشفى.

4- المواضيع التي يتضمنها الاتصال النازل في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة –

بولاية غرداية –:

التي الجدول رقم (13): بين المواضيع يتضمنها الاتصال النازل في المؤسسة العمومية

الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –

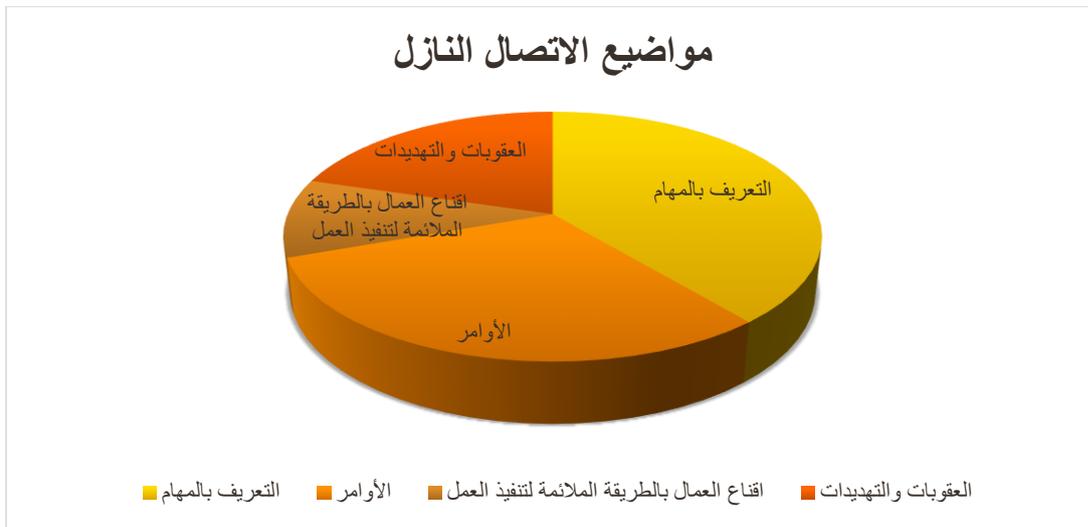
الجانب التطبيقي

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	الاقتراحات
38.98	23	28.81	17	05.08	03	% 5.08	03	تعريف العمال بمهامهم
%		%		%		%		
30.50	18	18.64	11	05.08	03	06.77	04	الاوامر
%		%		%		%		
10.16	06	% 3.38	02	05.08	03	01.69	01	اقناع العمال بالعمل بطريقة ملائمة
%		%		%		%		
20.33	12	16.94	10	% 00	00	03.38	02	العقوبات والتهديدات
%		%		%		%		
% 100	59	67.79	40	%15.24	09	%16.94	10	المجموع
		%						

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (24): يوضح المواضيع التي يتضمنها الاتصال النازل في المؤسسة العمومية

الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -



الجانب التطبيقي

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (24) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المواضيع التي يتضمنها الاتصال النازل داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن اغلب نسبة الإجابات كانت لتعريف الموظفين بالمهام الموكلة لهم ب: 23 إجابة أي بنسبة (38.98 %)، ثم تليها الأوامر ب: 18 إجابة أي بنسبة (30.50 %) الاوامر اقناع العمال بالعمل بطريقة ملائمة العقوبات والتهديدات ب: 12 إجابة أي بنسبة (20.33 %) ن ثم أخيرا اقناع العمال بطريقة ملائمة لتنفيذ العمل ب: 06 إجابات أي بنسبة (10.16 %)

نستنتج ان الاتصال النازل عبارة عن أوامر لتنفيذ العمل وهذا ما وضحته إجابات المبحوثين.

5- المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –:

الجدول رقم (14): يبين المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –

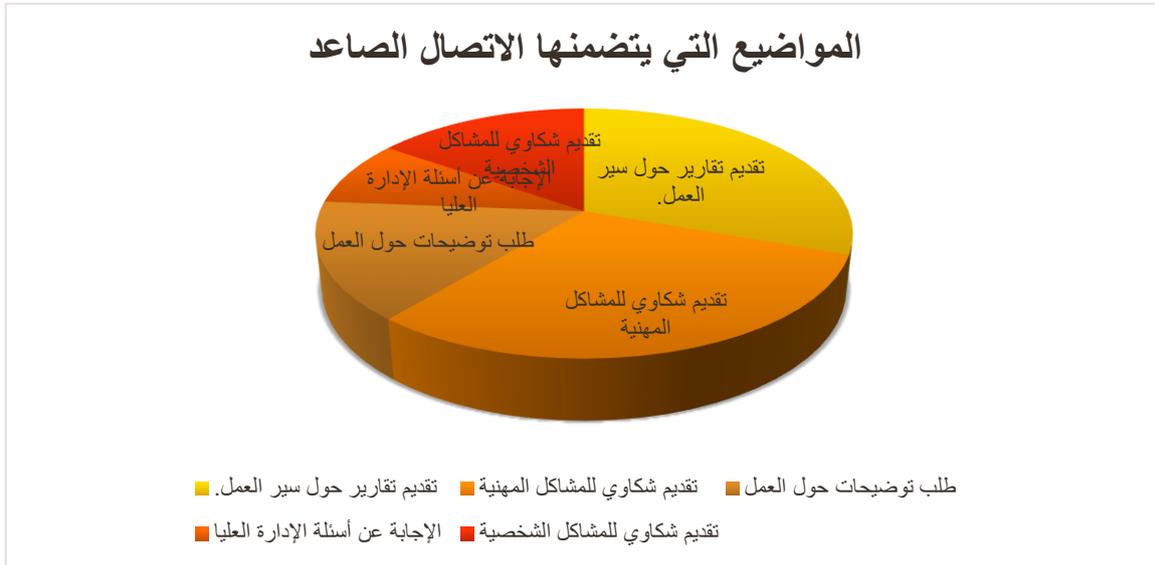
المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة	الاقتراحات
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
18	30.50 %	10	16.94 %	05	8.47 %	03	5.08 %	تقديم تقارير عن سير العمل	
18	30.50 %	12	20.33 %	04	6.77 %	02	3.38 %	تقديم شكاوي تخص العمل	
09	15.25 %	08	13.55 %	00	00 %	01	1.69 %	طلب توضيحات حول العمل	
05	8.47 %	03	5.08 %	00	00 %	02	3.38 %	الإجابة عن الأسئلة الواردة من الاعلى	

الجانب التطبيقي

15.25	09	%11.86	07	% 00	00	03.38	02	تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية
%						%		
% 100	59	67.79	40	%15.25	09	%16.94	10	المجموع
		%						

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (25): يوضح المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد في المؤسسة العمومية
الاستشفائية بلدية القرارة – بولاية غرداية –



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) و الشكل رقم (25) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بلدية القرارة – بولاية غرداية- أن المواضيع التي يتناولها الاتصال الصاعد هي: تقديم تقارير عن سير العمل ب: 18 إجابة أي بنسبة (30.50 %)، وبعدها تقديم شكاوي تخص العمل كذلك بنفس النسبة، وتليها طلب توضيحات حول العمل ب: 09 إجابات أي بنسبة (15.25 %)، وتليها الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى ب: 05 أي بنسبة (08.47 %)، وتليها أخيرا تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية ب: ب: 09 إجابات أي بنسبة (15.25 %).

الجانب التطبيقي

ومنه يتضح لنا أن المواضيع التي يتضمنها الاتصال الصاعد داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية- أن المواضيع التي يتناولها الاتصال الصاعد هي: تقديم تقارير عن سير الاتصال العمل هذا النمط حددته النظريات الكلاسيكية التي حصرت في أداء العمل سواء أكان صاعد او نازل وهذا ما يؤثر على العلاقات الإنسانية داخل العمل.

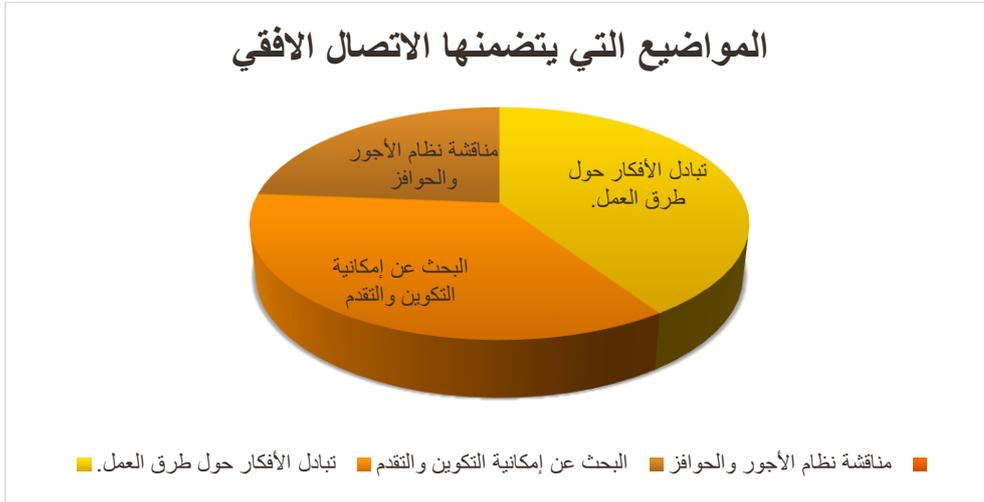
6- المواضيع التي يتضمنها الاتصال الافقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -:

الجدول رقم (15): يبين المواضيع التي يتضمنها الاتصال الافقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	الاقتراحات
40.67	24	25.42	15	08.47	06	5.08	03	تبادل الأفكار فيما يتعلق بطرق العمل
%		%		%		%		
35.59	21	23.72	14	3.38	02	08.47	05	البحث عن إمكانية التكوين والتقدم
%		%		%		%		
23.72	14	18.64	11	01.69	01	3.38	02	مناقشة نظام الأجور والحوافز
%		%		%		%		
100	59	67.79	40	15.25	09	16.94	10	المجموع
%		%		%		%		

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (26): يوضح المواضيع التي يتضمنها الاتصال الافقي في المؤسسة العمومية
الاستشفائية بلدية القرارة – بولاية غرداية –



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) و الشكل رقم (25) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المواضيع التي يتضمنها الاتصال الافقي داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بلدية القرارة – بولاية غرداية- هي أولا: تبادل الأفكار فيما يتعلق بطرق العمل ب: 24 إجابة أي بنسبة (40.67%)، وثانيها البحث عن إمكانية التكوين والتقدم ب: 21 إجابة أي بنسبة (35.59%) وثالثها مناقشة نظام الأجور والحوافز ب: 14 إجابة أي بنسبة (23.72%). ومنه نستنتج أن الاتصال الافقي يعد من أنواع الاتصالات الرسمية التي تنوب الاتصالين النازل والصاعد في تحقيق أشياء لا يستطيعان تحقيقها.

7- تواصل بين الموظفين خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الغير رسمي):

الجدول رقم (16): يبين تواصل بين الموظفين خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الغير رسمي) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

المجموع		المرضين		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
% 74.57	44	% 54.23	32	% 8.47.	05	% 11.8	07	نعم
% 3.38	02	% 00	00	% 01.69	01	% 1.69	01	لا
% 22.03	13	% 13.55	08	% 05.08	03	% 3.38	02	احيانا
%100	59	%67.79	40	%15.24	09	%16.94	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (27): يوضح تواصل بين الموظفين خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الغير رسمي) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) و الشكل رقم (27) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول تواصل بين الموظفين خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الرسمي) داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن اغلب افراد الدراسة يتواصلون مع بعضهم البعض خارج الأوقات الرسمية فكانت اجاباتهم ب: نعم ب: 44 إجابة أي بنسبة(74.57%)، لا أحيانا ب: 13 إجابة أي بنسبة (22.03%)، الإجابة ب: لا ب: 02 إجابة أي بنسبة (3.38%).

ومنه نستنتج ان الاتصال الغير الرسمي مهم في المؤسسات لتنمية العلاقات الإنسانية للموظفين ومنه يخلق أداء جيد في العمل.

8- أنواع الاتصال الغالبة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية
الجدول رقم (17): يبين أنواع الاتصال الغالبة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –

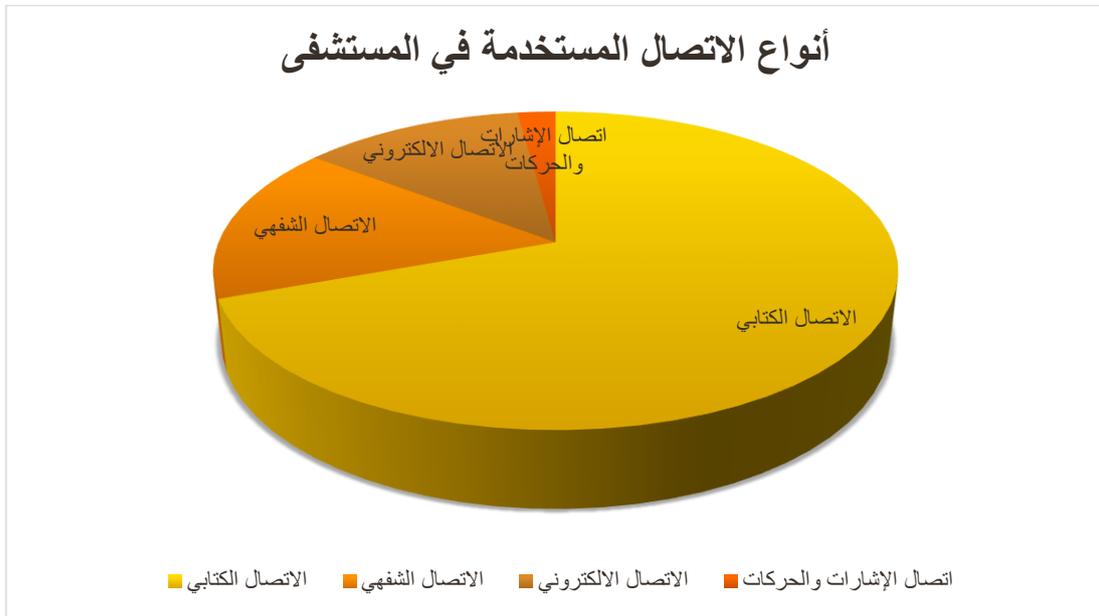
المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	

الجانب التطبيقي

% 66.10	39	% 47.45	28	% 06.77	04	% 11.86	07	الاتصال الكتابي
% 15.25	09	% 08.47	05	% 05.08	03	% 01.69	01	الاتصال الشفهي
% 11.86	07	% 08.47	05	% 01.69	01	% 01.69	01	الاتصال الالكتروني
% 06.77	04	% 03.38	02	% 01.69	01	% 01.69	01	الاتصال الغير لفظي (الإشارات والحركات)
%100	59	%67.79	40	%15.25	09	%16.94	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (28): يوضح أنواع الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية
ببلدية القرارة - بولاية غرداية -



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (28) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول أنواع الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن ارتفاع نسبة الوسائل الكتابية والتي هي الأكثر استخداما في المستشفى والتي بلغت ب: 39 إجابة أي بنسبة (66.10 %)، تم تليها الاتصالات الشفهية ب: 09 أي بنسبة (15.25 %)، تم تليها الاتصالات الالكترونية ب: 07 إجابات أي بنسبة (11.86 %) ن تم تليها اتصال الحركات والاشارات ب: 04 إجابات أي بنسبة (06.77 %).

نستنتج ان الوسائل الكتابية هي الوسائل الغالبة مثل: التعليمات والأوامر والأمور المتعلقة بالعمل، تليها الوسائل الشفوية، وهذا راجع إلى كونا الوسائل الأكثر استخداما، إلى جانب الوسائل الكتابية يعتمد عليها المستشفى بشكل كبير تستخدم كذلك في نقل التعليمات والشكاوي وانشغالات المؤسسة كإجراء مقابلات واجتماعات وندوات ومؤتمرات، نظرا لارتباطها الوطيد بمجمل الوظائف الإدارية، أما نقص استخدام الوسائل الإلكترونية مع دخول الانترنت يصبح استعمالها ضروري أما الوسائل لغة الإشارات والحركات فهي لغة مكملة للاتصالات الشفهية.

الجانب التطبيقي

المحور الثالث:

أنواع معوقات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة

– بولاية غرداية –

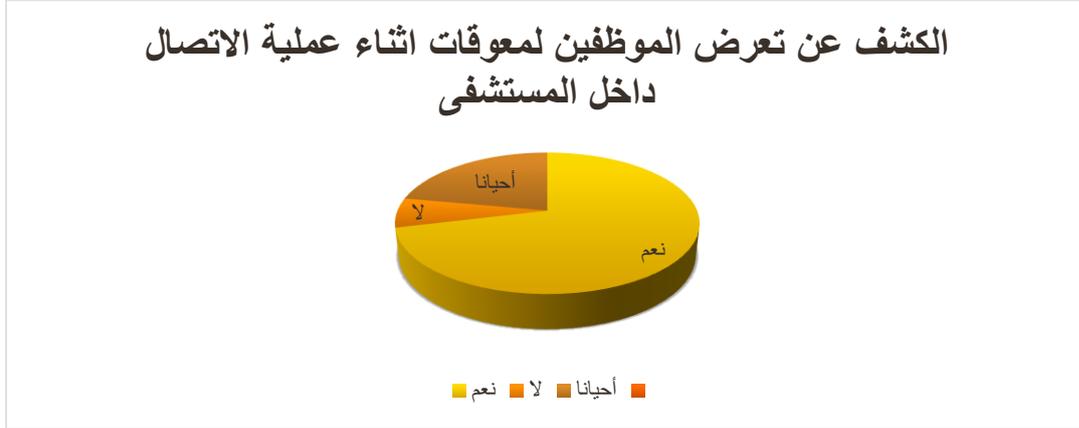
9- الكشف عن مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى:

الجدول رقم (18): يبين مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	
71.18%	42	45.76%	27	13.55%	08	11.86%	07	نعم
6.77%	04	05.08%	03	00%	00	1.69%	01	لا
22.03%	13	16.94%	10	01.69%	01	3.38%	02	احيانا
100%	59	67.79%	40	15.24%	09	16.94%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (29): يوضح مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (28) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول أنواع الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية- أن اغلب عينة الدراسة صرحت ان هناك معوقات تعترضهم اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى، حيث كانت 42 إجابة ب: نعم لوجود معوقات أي بنسبة (71.18 %)، و 13 إجابة ب: أحيانا أي بنسبة (22.03 %)، و 04 إجابات ب: لا لعدم وجود معوقات أي بنسبة (6.77 %).

ومنه نستنتج ان هناك معوقات يتعرض لها الموظفون اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى سنتعرف عليها لاحقا.

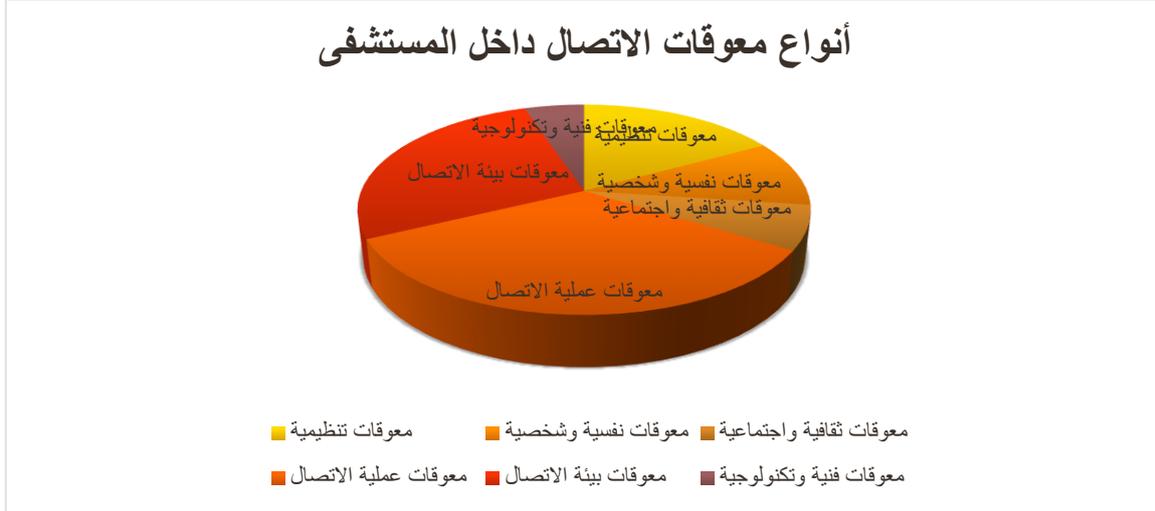
-أنواع المعوقات التي يتعرض لها الموظفون اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -:

الجانب التطبيقي

الجدول رقم (19): يبين أنواع المعوقات التي يتعرض لها الموظفون اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

المجموع		الممرضين		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاقتراحات
16.94	10	08.47	05	05.08	03	03.38	02	معوقات تنظيمية
%		%		%		%		
11.86	07	08.47	05	1.69	01	1.69	01	معوقات نفسية وشخصية
%		%		%		%		
06.77	04	03.38	02	01.69	01	1.69	01	معوقات ثقافية واجتماعية
%		%		%		%		
33.89	20	23.72	14	3.38	02	06.77	04	معوقات خاصة بعناصر عملية الاتصال
%		%		%		%		
30.50	18	23.72	14	03.38	02	03.38	02	معوقات بيئة الاتصال
%		%		%		%		
% 100	59	67.79	40	15.24	09	16.94	10	المجموع
		%		%		%		

الشكل رقم (30): يوضح مواجهة الموظفين لمعوقات اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية البلدية القرارة – بولاية غرداية –



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (19) و الشكل رقم (30) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول أنواع المعوقات التي يتعرض لها الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بلدية القرارة – بولاية غرداية- أن معوقات المعوقات خاصة بعناصر عملية الاتصال جاءت أولا ب 20 إجابة أي بنسبة (33.89 %)، وتلتها المعوقات بيئة الاتصال ب: 16 إجابة أي بنسبة (27.11 %)، وبعدها المعوقات تنظيمية ب: 10 إجابات أي بنسبة (16.94 %)، والمعوقات النفسية و الشخصية ب: 06 إجابات أي بنسبة (10.16 %)، و المعوقات ثقافية والاجتماعية ب: 04 إجابات أي بنسبة (06.77 %)، وأخيرا المعوقات الفنية والتكنولوجية ب: 03 إجابات أي بنسبة (05.08 %).

ونستنتج من خلال إجابات المبحوثين ان هناك معوقات مختلفة تعيقهم اثناء عملية الاتصال داخل المستشفى .

10- المعوقات التنظيمية التي تواجه الموظفين اثناء القيام بالاتصال داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية :-

الجدول رقم (20): يبين المعوقات التنظيمية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -

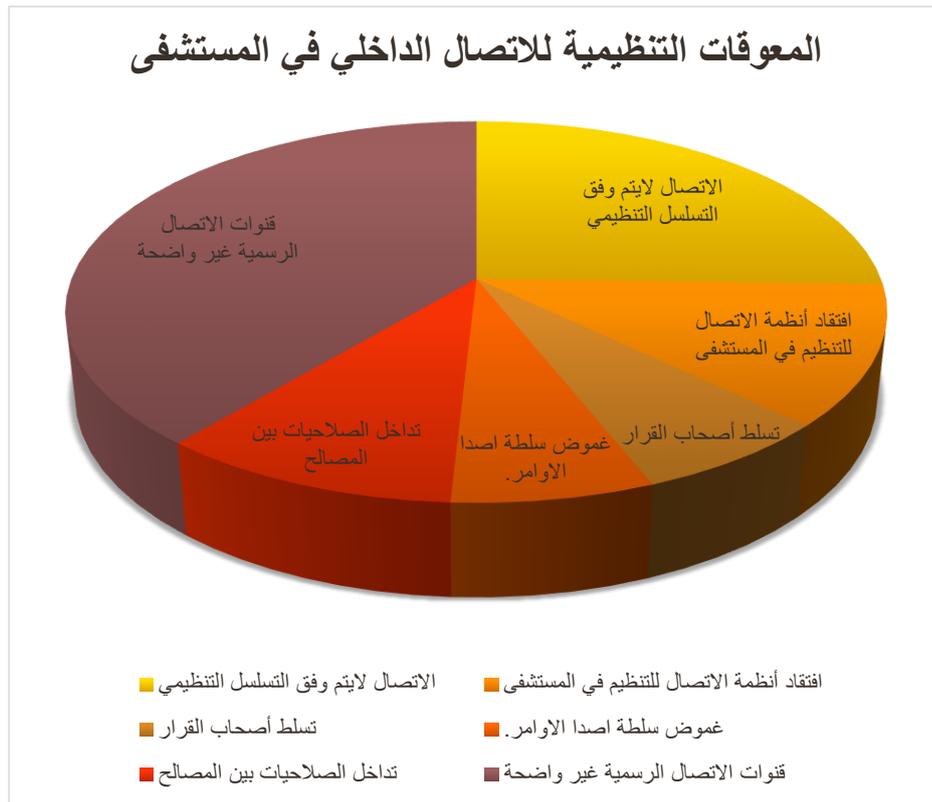
المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
15	25.42%	10	16.94%	01	1.69%	04	6.77%	لا تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي
07	11.86%	04	6.77%	02	3.38%	01	1.69%	افتقاد أنظمة الاتصال للتنظيم في المؤسسة
04	6.77%	02	3.38%	01	1.69%	01	1.69%	تسلط بعض أصحاب القرار
04	6.77%	03	5.08%	00	00%	01	1.69%	غموض في السلطة التي

الجانب التطبيقي

								تصدر الأوامر
06	03	02	01	02	01	01.69	01	تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين المصالح
%10.16	%05.08	% 3.38	%	% 3.38	%			
23	18	03	02	03	02	% 3.38	02	قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة
%72.88	%30.50	%05.08	%	% 3.38	%			
59	40	09	10	09	10	%16.94	10	المجموع
% 100	67.79	%15.24	%	%16.94	%			

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (31): يوضح م المعوقات التنظيمية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -



الجانب التطبيقي

المصدر: مستنتب من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (20) و الشكل رقم (31) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية-، أن المعوقات قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة ب: 23 أي بنسبة (72.88%) عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي: 15 إجابة أي بنسبة (25.42%)، وافتقاد أنظمة الاتصال للتنظيم في المؤسسة ب: 07 إجابة أي بنسبة (11.86 %)تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين المصالح ب:06اجابات أي بنسبة (10.16%)، و تساوى بنفس النسبة اقتراحي: تسلط بعض أصحاب القرار، و غموض في السلطة التي تصدر الأوامر ب:04 إجابات أي بنسبة (06.77 %) لكل منهما.

نستنتج ان المعوقات التنظيمية تعتبر من ابرز المعوقات التي تقع اغلب المؤسسات والإدارات ضحية لها.

11- المعوقات النفسية والشخصية التي تواجه الموظفين اثناء القيام بالاتصال داخل المؤسسة

العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -:

الجدول رقم (21): يبين المعوقات النفسية والشخصية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	
12	20.33	10	16.94%	01	1.69	01	1.06	تحريف وحبس المعلومات
	%		%		%		%	

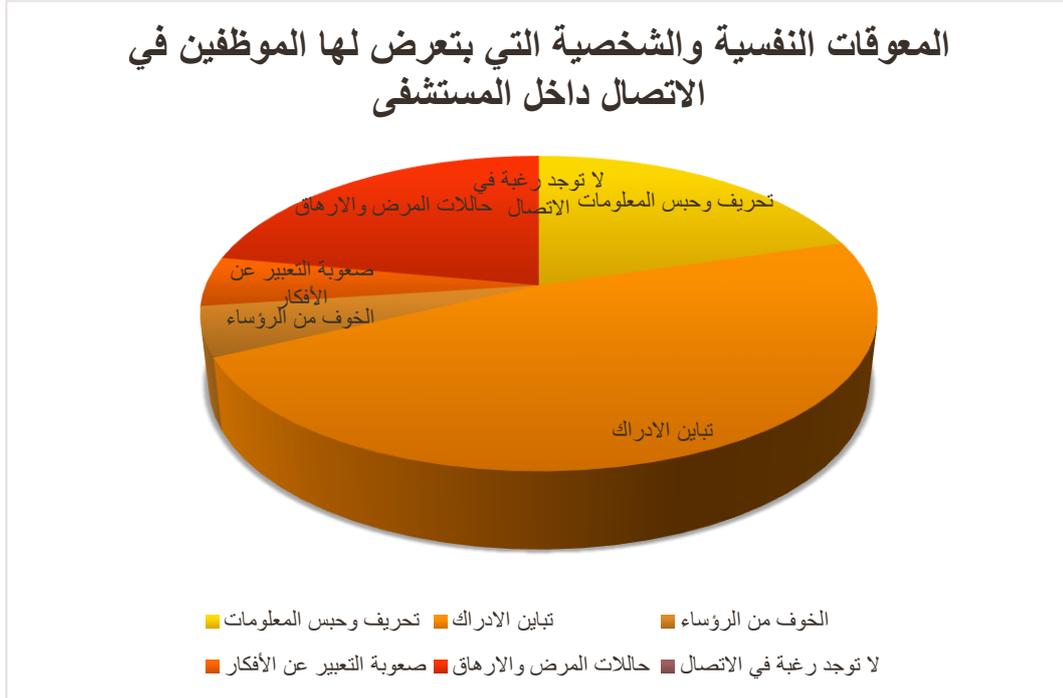
الجانب التطبيقي

47.45 %	28	33.89 %	20	% 6.77	04	% 6.77	04	تباين الإدراك بين أطراف العملية الاتصالية
05.08 %	03	% 3.38	02	% 00	00	01.69 %	01	الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل
05.08 %	03	%05.08	03	% 00	00	% 00	0	صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الاخرين
22.03 %	13	% 8.47	05	% 6.77	04	06.77 %	04	حالات الإرهاق والمرض والغضب والإحباط التي تصيب العمال
% 00	00	% 00	00	00 %	00	% 00	00	عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين (الانطواء)
100 %	59	67.79 %	40	%15.24	09	%16.94	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (32): يوضح المعوقات النفسية والشخصية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية

الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (21) و الشكل رقم (32) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المعوقات النفسية والشخصية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية-، أن إجابات المبحوثين كانت لاقتراح تبين الإدراك بين أطراف العملية الاتصالية ب: 28 إجابة أي بنسبة (47.45%)، وتليها حالات الإرهاق والمرض والغضب والإحباط التي تصيب العمال ب: 13 أي بنسبة (22.03%) و

تحريف وحبس المعلومات ب: 12 إجابة أي بنسبة (20.33%)، الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل ب: 03 إجابات أي بنسبة (05.08%)، وصعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين ب: 03 إجابات أي بنسبة (05.08 %)، واخيرا عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين (الانطواء) ب: 00 إجابة أي بنسبة (00%).

ومنه نستنتج أن فرق الادراك لدى الافراد والحالات المزاجية السيئة التي يكون عليها الفرد تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسات.

الجانب التطبيقي

12- المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تواجه الموظفين اثناء القيام بالاتصال داخل المؤسسة

العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية - :

الجدول رقم (22): يبين المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -

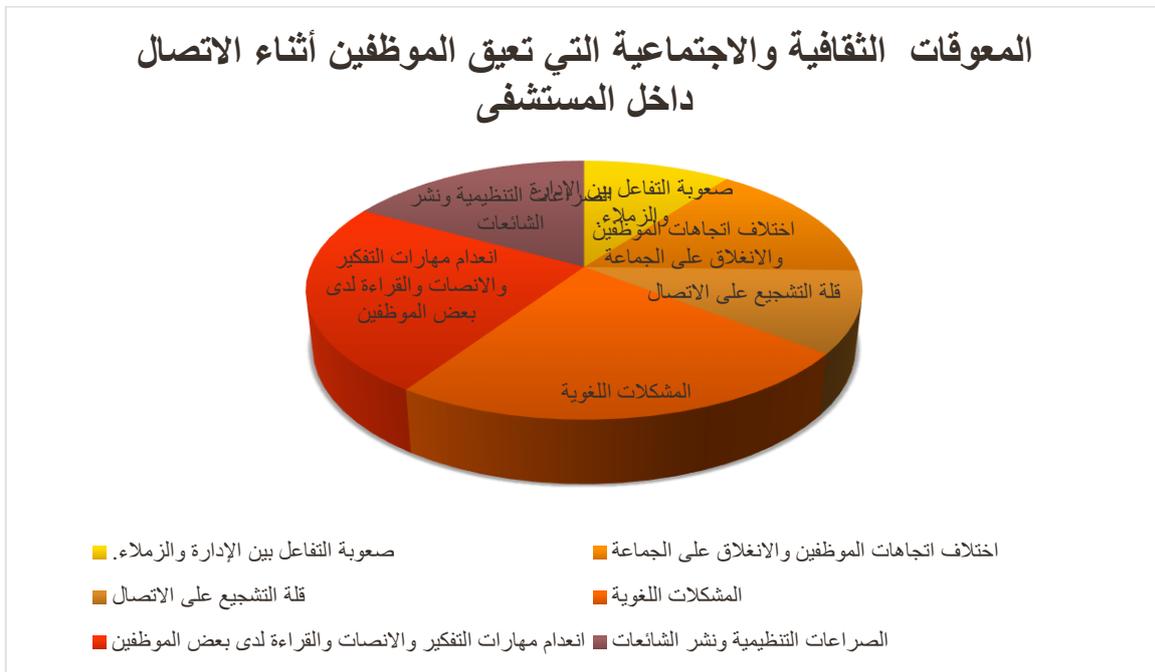
المجموع	المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات	
	ت	%	ت	%	ت	%		
10.16 %	06	05.08 %	03	3.38 %	02	1.69 %	01	صعوبة التفاعل بين الزملاء والإدارة
15.24 %	09	08.47 %	05	05.08 %	03	1.69 %	01	الاختلاف في اتجاهات الافراد والانغلاق على الجماعة
10.16 %	06	03.38 %	02	01.69 %	01	05.08 %	03	لا يوجد تشجيع على الاتصال
23.72 %	14	16.94 %	10	3.38 %	02	03.38 %	02	المشكلات اللغوية
23.72 %	14	20.33 %	12	01.69 %	01	01.69 %	01	انعدام التفكير والانصات والقراءة الجيدة
16.94 %	10	13.55 %	08	00 %	00	03.38 %	02	الصراعات التنظيمية ونشر الشائعات

الجانب التطبيقي

المجموع	10	16.94	09	15.24	40	67.79	59	% 100
		%		%		%		

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (33): يوضح المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (22) و الشكل رقم (33) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن المشكلات اللغوية وانعدام التفكير والانصات والقراءة الجيدة جاء أولا ومتساويتان في إجابات الموظفين عن المعوقات الثقافية والاجتماعية ب: 14 إجابة أي بنسبة (23.72%) ثم تليها الصراعات التنظيمية ونشر الشائعات ب: 10 إجابات أي بنسبة (16.94%)، ثم الاختلاف في

الجانب التطبيقي

اتجاهات الافراد ب:09 إجابات أي بنسبة (15.24 %) وأخيرا صعوبة التفاعل بين الزملاء والإدارة و اقتراح لا يوجد تشجيع على الاتصال جاءا متساويان كذلك ب:06 إجابات أي بنسبة (10.16 %) لكل واحد منهما.

ونستنتج ان المعوقات الثقافية والاجتماعية من اصعب المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال بحكم التركيبة الثقافية والاجتماعية للموظفين.

13- المعوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال التي تواجه الموظفين اثناء القيام بالاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية - :

الجدول رقم (23): يبين المعوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال تي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية -

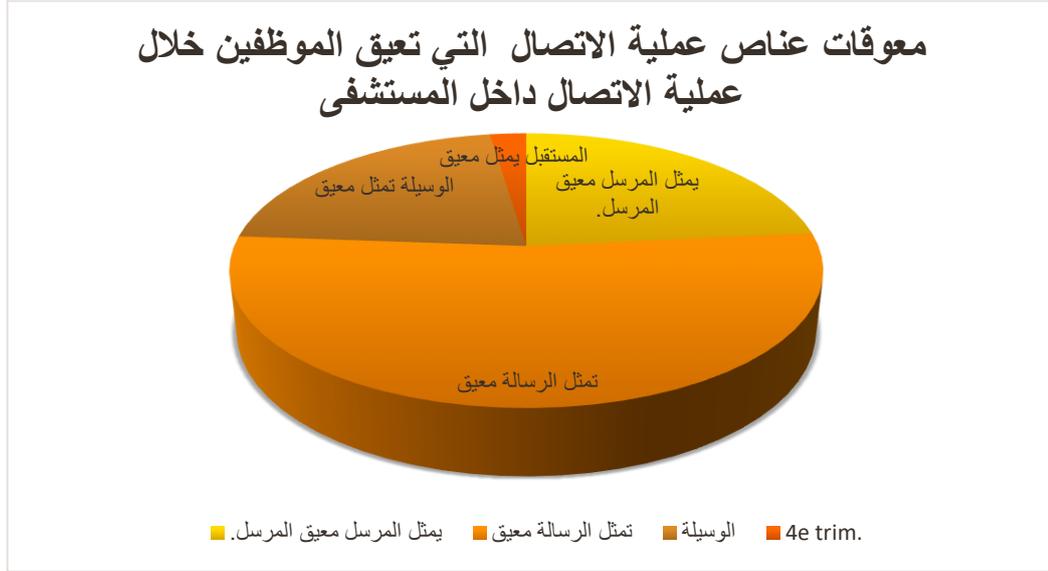
المجموع		المرضين		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	الاقتراحات
12	20.33 %	10	16.94 %	01	1.69 %	01	1.69 %	المرسل (مزاجية - إهماله التغذية الرجعية افتقاره لمهارات الاتصال - عدم اتقانه للغة الإشارة - احتكاره للمعلومات)

الجانب التطبيقي

47.76 %	27	33.89 %	20	05.08 %	03	06.77 %	04	الرسالة (- خلوها من المواضيع الضرورية - تحريرها بلغة صعبة - تأخر وصولها - عدم تماشيها مع مستوى ثقافة المستقبل
%18.64	11	%10.16	06	%3.38	02	%05.08	03	الوسيلة (غير مناسبة لموضوع ووقت الاتصال - عدم كفاءة الوسائل: القدم ، العطب "
%15.25	09	%06.77	04	%05.08	03	%3.38	02	المستقبل (- عدم الرد على الرسالة - افتقاده لمهارات الاتصال)
%100	59	%67.76	40	%15.24	09	%16.94	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (34): يوضح المعوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال تي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة - بولاية غرداية



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (23) و الشكل رقم (34) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المعوقات الخاصة بعناصر عملية الاتصال التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية-، أن المبحوثين يرون ان الرسالة تمثل المعيق الأول ب: 27 إجابة أي بنسبة (76.47)، ثم بعدها المرسل ب: 12 إجابة أي بنسبة (20.33 %)، وبعدها الوسيلة ب: 11 إجابة أي بنسبة (18.64%) و اخيرا المستقبل ب: 09 إجابات أي بنسبة (15.25%).

ومنه نستنتج أن عناصر عملية الاتصال تعتبر من المعوقات التي تشكل عرقلة لعملية الاتصال داخل المستشفى.

14- المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تواجه الموظفين اثناء القيام بالاتصال داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية -:

الجدول رقم (24): يبين المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية -

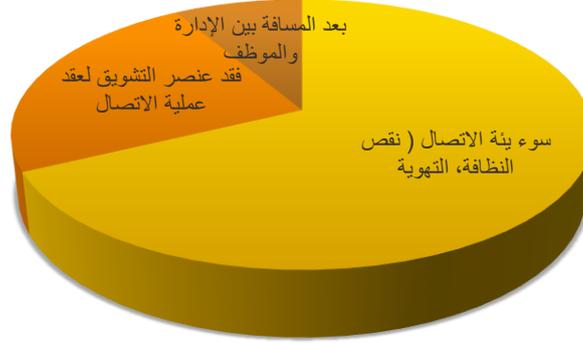
الجانب التطبيقي

المجموع		المرضى		الاطباء		الاداريين		طبقة العينة الاقتراحات
		ت	%	ت	%	ت	%	
40	67.79 %	30	50.34 %	05	8.47 %	05	8.47 %	سوء بيئة نقل الرسالة (نقص الإضاءة والتهوية، الجو الحار والبارد، النظافة في مكان العمل
14	23.72 %	07	11.86 %	03	05.08 %	04	6.77 %	فقد عنصر التشويق لعقد عملية الاتصال والتواصل
05	08.47 %	03	05.08 %	01	01.69 %	01	1.69 %	بعد المسافة بين متخذي القرار ومنفذيه في بيئة العمل في المؤسسة
59	100 %	40	67.79 %	09	15.24 %	10	16.94 %	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (35): يوضح المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تواجه الموظفين داخل المستشفى



■ بعد المسافة بين الإدارة والموظف ■ فقد عنصر التشويق لعقد عملية الاتصال ■ سوء بيئة الاتصال (نقص النظافة، التهوية)

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (24) و الشكل رقم (35) الخاصين بأفراد عينة بإجابات افراد عينة الدراسة حول المعوقات البيئية (بيئة الاتصال) التي تعيق الموظفين اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة – بولاية غرداية- أن سوء بيئة نقل الرسالة (نقص الإضاءة والتهوية، الجو الحار والبارد، النظافة في مكان العمل) جاء معيق اول من معيقات بيئة الاتصال ب: 40 إجابة أي بنسبة (67.79 %)، فقد عنصر التشويق لعقد عملية الاتصال والتواصل ب: 14 إجابة أي بنسبة (23.72 %)، وأخيرا بعد المسافة بين متخذي القرار ومنفذيه في بيئة العمل في المؤسسة ب: 05 إجابات أي بنسبة (08.47 %).

نستنتج من هذه النسب ان بيئة الاتصال تلعب دور في خلق جو لعملية الاتصال اذا كانت ملائمة يكون الاتصال جيد والعكس.

15- المقترحات لمواجهة معوقات الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية :-

من خلالتوصلنا الى ان هناك معوقات للاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة – بولاية غرداية –، طلبنا من الموظفين ان يقدم لنا اقتراحات لمواجهة هذه المعوقات ولخصناها كما يلي:

الجانب التطبيقي

- 1- ضرورة القضاء على جميع المعوقات التي تمس بالعملية الاتصالية داخل المستشفى واشراك جميع الموظفين فيها.
- 2- تنظيم الاتصالات داخل المستشفى على حسب الهيكل التنظيمي.
- 3- القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالاتصال.
- 4- إعطاء الحرية على المستوى الافقي في نقل المعلومات مثل الصاعد والنازل.
- 5- تنظيم بيئة الاتصال اللازمة لتحسين عملية الاتصال.
- 6- الابتعاد عن التصرفات التي من شأنها تضر بعملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - .

المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة

من خلال معطيات الجداول والرسومات البيانية للدراسة توصلنا إلى النتائج العامة للدراسة وهي كالتالي:

نتائج خاصة بالمحور الأول:

- 1- كشفت الدراسة أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور والتي قدرت ب 62.71 % مقابل 37.28 % للذكور
- 2- كشفت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى شبه طبي بلغت نسبتهم ب 67.79 %.
- 3- كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات والتي قدرت بنسبة أن بنسبة 49.15 % .
- 4- فئة الممرضين أكبر فئة من جانب الوظيفة في المستشفى بنسبة 67.79 %
- 5- أن الحالة العائلية كانت لفئة المتزوجين بنسبة 64.40 %.
- 5- ان اغلب افراد العينة من ناحية السكن يسكنون مع اوليائهم بنسبة 18.71 %
- 6- يتقنون اللغة العربية بنسبة 100 %.

نتائج المحور الثاني:

- 1- أن المبحوثين يرون أن الاتصال الداخلي في المستشفى يعتبر عامل رئيسي في عملهم 46 موظف بنسبة 77.95 %.
- 2- أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين صرحوا أن الاتصال الرسمي هو نوع الاتصال الأكثر استعمالاً بنسبة 55.91 %.

- 3- أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين صرحوا أن الاتصال النازل هو الغالب في المستشفى بنسبة 32.20%.
- 4- كشفت نتائج الدراسة أن اغلب نسبة الإجابات للغرض من الاتصال النازل كانت لتعريف الموظفين بالمهام الموكلة لهم بنسبة 38.98%.
- 5- أن المواضيع التي يتناولها الاتصال الصاعد هي: تقديم تقارير عن سير العمل بنسبة 30.50%
- 6- كشفت كذلك نتائج الدراسة ان الغرض من الاتصال الافقي هو تبادل الأفكار فيما يتعلق بطرق العمل بنسبة 40.67%.
- 7- أن اغلب افراد الدراسة يتواصلون مع بعضهم البعض خارج الأوقات الرسمية بنسبة 74.57%.
- 8- أن ارتفاع نسبة الوسائل الكتابية والتي هي الأكثر استخداما في المستشفى بنسبة 66.10%.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان الفرضية الأولى تحققت بالإيجاب من خلال تبياننا ان الاتصال الداخلي له أهمية كبيرة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - بنسبة 96.73%.

نتائج المحور الثالث:

- 1- أن اغلب عينة الدراسة صرحت ان هناك معوقات تعترضهم اثناء القيام بعملية الاتصال داخل المستشفى، إجابة ب: نعم بنسبة 71.18%.
 - 2- أن اغلب أنواع العينة رأّت ان معوقات عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - جاءت مرتبة كما يلي: معوقات المعوقات خاصة بعناصر عملية الاتصال أولا بنسبة 33.89% ، وتلتها المعوقات بيئة الاتصال بنسبة (27.11%)، وبعدها المعوقات تنظيمية (16.94%)، والمعوقات النفسية و الشخصية أي بنسبة (11.86%)، و المعوقات ثقافية والاجتماعية بنسبة (06.77%)
- *ملاحظة: وفيما يخص ترتيب كل نوع حسب مقترحاته فكانت النتائج كما يلي:
- 3- أن اقتراح أنواع المعوقات التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال هي جاء اقتراح: عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية بنسبة 72.88%.

- 4- أن اقترح أنواع المعوقات النفسية والاجتماعية والمتمثل في: تباين الإدراك بين أطراف العملية الاتصالية بنسبة 47.45%.
- 5- أن المشكلات اللغوية وانعدام التفكير والانصات والقراءة الجيدة جاء أولاً ومتساويتان في إجابات الموظفين عن المعوقات الثقافية والاجتماعية بنسبة 23.72%.
- 6- أن المبحوثين يرون ان الرسالة تمثل المعيق الأول في معوقات عناصر عملية الاتصال بنسبة 47.76%.
- 7- أن سوء بيئة نقل الرسالة جاء في معوقات بيئة الاتصال (نقص الإضاءة والتهوية، الجو الحار والبارد، النظافة في مكان العمل) بنسبة 67.79%.
- وكذلك من خلا نتائج المحور السابق من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان الفرضية الثانية تحققت بالإيجاب من خلال تبياننا ان للاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة - بولاية غرداية - وجاءت مرتبة كما يلي: معوقات خاصة بعناصر عملية الاتصال، ومعوقات بيئة الاتصال ، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات نفسية واجتماعية ومعوقات اجتماعية وثقافية تحد من فعاليته.

المبحث الرابع: مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نرى أن هذه الدراسة أثارت مجموعة من القضايا، التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، من حيث أهميتها، وقيامها على أسس منهجية لدراسات علمية جديدة، وذلك للنهوض بعملية الاتصال الداخلي وانتهاج سبل لمواجهة المعوقات التي تحد من نشاطه في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة بولاية غرداية خاصة ومن أهمها:

1- إجراء دراسة تهدف إلى معرفة معوقات الاتصال بين المؤسسات الاستشفائية الجزائرية ومقارنتها مع بعضها البعض.

2- إعادة تنظيم العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة بولاية غرداية.

3- الوقوف على الممارسات البشرية التي من شأنها تعرقل عملية الاتصال المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة بولاية غرداية.

4- تكوين الإطارات والموظفين لاستغلال عناصر العملية الاتصالية على احسن وجه.

5- تحسين طرق التعامل مع المرؤوسين وخاصة الرؤساء.

6- بناء علاقات طيبة يسودها المحبة والاحترام المتبادل بين العاملين في مختلف الأقسام.

7- تجنب أسلوب نشر الشائعات و الأكاذيب لأنه يؤدي إلى صراعات.

8- إتباع طرق لتسهيل انسياب المعلومات في كل المؤسسات الإدارية.

9- تطوير إمكانيات الاتصال بين الإدارة العمال.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تدخل ضمن الدراسات التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم المؤسسات العمومية الخدمائية، التي تقوم بتقديم الخدمات الصحية للفرد و المجتمع على حد سواء، باعتبارها تمثل نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة تفعيل جميع المقومات التي تحوزها بتفعيلها لتحقيق أهدافها، إلا أن هذه العمليات لا تخلو من الوظائف من المضادات العكسية التي تعمل على اعاقتها مما تؤدي إلى الحد من فعالية أداء العاملين والمؤسسة ككل.

وكما تبين لنا من خلال الدراسة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية القرارة -بولاية غرداية تعاني من عوائق و عراقيل عند أداء اعمالها الاتصالية مرتبطة بهيكلها التنظيمي والتي تحد من فعالية الاتصال بداخلها و تؤثر على سير عملها.

هذه الدراسة إلى الكشف عن هذه العوائق ومحاولة إزالتها او معالجتها أو التقليل منها وتقديم حلول ناجعة و مقترحات تتضمن طرق تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

- ابن منظور، لسان العرب، دار التراث العربي للنشر، لبنان، 1993
- 1- إسماعيل زكي محمد، الانثروبولوجيا والفكر الإنساني ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، جدة (السعودية) ، 1982.
- 2- إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2000.
- 3- أبو طحون عدلي، النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1990.
- 4- أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
- 5- الجوهر محمد ناجي ، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعين الامارات العربية، 2000.

- 6- جلدة سليم بطرش ، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط1ن دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007.
- 7- الجرف طعيمة ، القانون الإداري - دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة -، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة (مصر)، 2010.
- 8- جبوري حسين محمد جواد ، مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.
- 9- دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 10- الزغبي فايز، محمد إبراهيم عبيدات، اساسيات الدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 1997.
- 11- حجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت (لبنان)، 2000.
- 12- حريم حسين ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان (الأردن)، 2009.
- 13- حسني امين عبد العزيز ، استراتيجيات التسويق قرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
- 14- طيب محمد شفيق وآخرون، اساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1997.
- 15- طلعت محمود منال ، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2002.
- 16- كنعان علي عبد الفتاح ، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
- 17- مكّي حسين إبراهيم ، عبد العزيز محمد بركات، المدخل الى علم الاتصال، ط1، دار ذات السلاسل، الكويت، 1995.

- 18- محمد علي فتحي احمد ، الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصحية في ضوء سياسة
الخصخصة، ط1، دار الكتب والوثائق القومية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر
)، 2015.
- 19- النجار فريد راغب ، إدارة المستشفيات وشركات الادوية - تكامل العلاج والدواء -،
ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2007.
- 20- النجار فريد راغب ، تكنولوجيا الاتصالات والمفاوضات الفعالة، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر)،
2008.
- 21- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط2 ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض (السعودية)،
1981.
- 22- السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة (مصر)،
1983.
- 23- سيزلاقي أندرو دي، وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر ابو القاسم احمد، معهد
الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1991.
- 24- سالم فؤاد الشيخ ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، دار مركز الكتاب الأردني (الأردن)،
1998.
- 25- عاشور احمد صقر ، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،
دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 1983.
- 26- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط1، معهد الإدارة العامة،
السعودية، 1985.
- 27- العبد عاطف عدلي ، الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الاسهامات العربية، دار
الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993.
- 28- العثيمين فهد سعود بن عبد العزيز، الاتصالات الإدارية: ماهيتها - أهميتها - أساليبها،
ط2، مطابع شركة الصفحات الذهبية، الرياض (السعودية)، 1993.
- 29- العسكري احمد شاكر ، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
(الأردن)، 2000.

- 30- عبد الحميد محمد ، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، [د،ن]، ط1، مصر، 2005.
- 31- عوايدي عمار، القانون الاداري الجزء الأول النظام الإداري، ج1، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 32- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
- 33- عبد ربه رائد محمد ، نظرية المؤسسة والمنظمات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2013.
- 34- الفدائي محبوب عطية ، طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات عمر المختار، الدار البيضاء -الجزائر-،1994.
- 35- الصحن محمد فريد، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة (مصر)، 1990.
- 36- القعيد ابراهيم حمد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض (السعودية)، 2001.
- 37- قندلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
- 38- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية -، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 39- راضي محمد سامي، المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية (مصر)، 2007.
- 40- شطاوي علي خطار، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1990.
- 41- الشماع خليل محمد، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 1999.

42- خاطر احمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2005.

ب- قائمة الرسائل والمذكرات الجامعية:

1- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية -، رسالة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، اشراف الدكتور: الطاهر براهيم، تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ولاية ورقلة (الجزائر)، 2010/2011.

2- عناب أميمة، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة - دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، مذكرة الماجستير (غير منشورة) في علوم التربية، اشراف الدكتورة: فتيحة بن زروال، تخصص: إدارة وتسيير في التربية، شعبة علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - بولاية أم البواقي (الجزائر)، 2014/2013.

3- بانوح صونية، بومكواز لطيفة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضيف - بولاية البويرة -، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال (غير منشورة)، اشراف الأستاذة: عائشة نواري، تخصص اتصال، قسم العلوم الإنسانية، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة اكلي محند اولحاج، بولاية البويرة (الجزائر)، 2018/2017.

2- الدعس زياد احمد خليل، معوقات الاتصال الإداري والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير في التربية، إشراف أ.د: عليان عبدالله الحولي، قسم أصول التربية - الأداة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة - (فلسطين)، 2009.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص الاتصال والعلاقات العامة

استمارة استبيان بعنوان:

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية

– دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة

– ولاية غرداية –

استمارة استبيان لبحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

أخي العامل، أختي العاملة: بعد التحية والتقدير.....، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لمعرفة رأيكم في معوقات الاتصال الداخلي داخل مؤسساتكم، وذلك في إطار إنجاز مذكر تخرج لنيل شهادة الماستر-تخصص الاتصال والعلاقات العامة - ولذلك فإن هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة، كما نؤكد على أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. ونشكركم على حسن تعاونكم.

ملاحظة:

- ضع علامة () أمام الخانة المناسبة لاختيارك
- لا تذكر اسمك

اعداد الطالب:

* طه محمد الأمين بن شاعة

اشراف الدكتوراة

* دليلة مهيري

الموسم الجامعي: 1441هـ - 1442هـ / 2020م - 2021م

المحور الأول:

البيانات الشخصية

* الجنس:

- انثى ()
- ذكر ()

* السن:

- اقل من 30 سنة ()
- من 30 سنة الى 39 سنة ()
- من 40 سنة الى 49 سنة ()
- أكثر من 50 سنة ()

* المستوى التعليمي:

- اقل من الثانوي ()
- ثانوي ()
- جامعي ()
- التكوين المهني ()
- الطبي ()
- الشبه طبي ()

* نوع الوظيفة:

- إداري ()
- طبيب ()
- صيدلي ()
- ممرض ()

* الخبرة المهنية:

- أقل منى 5 سنوات () - من 5 الى 9سوات () - من 10 الى 19 سنة ()
- 20 سنة فأكثر

* الحالة العائلية:

- متزوج () - اعزب () - مطلق () - ارمل ()

* السكن:

- خاص () - وظيفي () - مؤجر () - مع الأولياء ()

* اللغة التي تتقنها:

- العربية - نعم () لا ()
- الانجليزية - نعم () لا ()
- الفرنسية - نعم () لا ()
- الثلاثة معا - نعم () لا ()

المحور الثاني:

اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة - بولاية غرداية -

1- هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل رئيسي في عملك داخل المستشفى؟.

- نعم () - أحيانا () - لا ()

2- ما هو نمط الاتصال الداخلي السائد في مؤسستكم؟.

- الاتصال الرسمي () - الاتصال الغير رسمي () - الإثنين معا ()

3- بحكم الاتصال الرسمي الغالب في مؤسستكم ما هو نوعه المستعمل في تبادل المعلومات وتنفيذ

المهام بينكم فيما بينكم؟.

- النازل () - الصاعد () - الأفقي ()

4- ماهي المواضيع التي يتم التركيز عليها في اتصال النازل؟.

- تعريف العمال بمهامهم () - إعطاء الأوامر () - اقناع العمال بالعمل بطريقة

- ملائمة () - العقوبات والتهديدات ()

- 5- وكذلك بالنسبة للاتصال المساعد عل أي المواضيع يتم التركيز؟.
- تقديم تقارير عن سير العمل () - تقديم شكاوي تخص العمل () - طلب
توضيحات حول العمل () - الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى () - تقديم
شكاوي عن المشاكل الشخصية
- 6- في حالة الاتصال في نفس المستوى الإداري (الاتصال الافقي) على ماذا يتم التركيز؟.
- تبادل الأفكار فيما يتعلق بطرق العمل () - البحث عن إمكانية التكوين والتقدم ()
- مناقشة نظام الأجور والحوافز ()
- 7- هل تعتمدون على الاتصال خارج الأوقات الرسمية (الاتصال الغير رسمي)؟.
- نعم () - لا () - أحيانا ()
- 8- على أي أنواع الاتصال التالية تعتمدون في اتصالاتكم داخل المستشفى؟.
- الاتصال الكتابي () - الاتصال الشفهي () - الاتصال الالكتروني () -
الاتصال بالحركات والاشارات (لغة الجسد) ()

المحور الثالث:

- أنواع معوقات الاتصال الداخلي داخ المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية القرارة
- بولاية غرداية -
- 9- هل واجهتكم عمال صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض داخل مؤسستكم؟.
- نعم () - لا () - أحيانا ()
- * إذا كانت الإجابة ب: نعم و احيانا، حدد هذه العوائق: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)
- معوقات تنظيمية () - معوقات ثقافية واجتماعية ()
- معوقات بيئية الاتصال () - معوقات نفسية شخصية ()
- معوقات خاصة بعناصر عملية الاتصال ()
- 10- في حالة اختيارك لاحتمال المعوقات التنظيمية، أي المعوقات التالية تواجهك؟. (يمكنك
اختيار أكثر من احتمال):

- تسلط بعض أصحاب القرار () - غموض في السلطة التي تصدر الأوامر ()
 - لا تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي () - قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة ()
 -تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين المصالح ()
 - افتقاد أنظمة الاتصال والتواصل للتنظيم المؤسسة ()
 11- في حالة اختيارك لاحتمال المعوقات النفسية والشخصية، أي هذه الصعوبات تواجهك؟.
 (يمكنك اختيار أكثر من احتمال)

- عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين (الانطواء) () - تباين الإدراك بين أطراف العملية الاتصالية()
 - الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل () - تحريف وحبس المعلومات ()
 - صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين ()
 - حالات الإرهاق والمرض والغضب والإحباط التي تصيب العمال ()
 12- في حالة اختيارك لاحتمال المعوقات الثقافية والاجتماعية، أي هذه الصعوبات تواجهك؟.
 (يمكنك اختيار أكثر من احتمال)

- صعوبة التفاعل بين الزملاء والإدارة () - لا يوجد تشجيع على الاتصال ()
 - المشكلات اللغوية () - الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات ()
 - الاختلاف في اتجاهات الافراد والانغلاق على الجماعة
 - انعدام مهارات التفكير والانصات و القراءة ()
 13- في حالة اختيارك لاحتمال معوقات خاصة بعناصر عملية الاتصال ، أي هذه الصعوبات تواجهك؟. (الباحث له خيار واحد من عناصر العملية الاتصالية التي يراها عائق على حسب قناعاته).

* عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال:

- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في العمل () - افتقار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات الاتصال ()
 - احتكار المعلومة من بعض الرؤساء والزملاء () -إهمال التغذية الرجعية (العكسية) التي تبين مدى الاستجابة للرسالة من عدمها ()
 -يهمل استخدام اللغة غير المنطوقة (لغة الحركات والاشارات) التي تيسر توصيل الرسالة في بعض الأحيان ()

* عوائق متعلقة الرسالة الاتصالية

- لغة الرسالة الاتصالية غير واضحة ()
- خلو الرسالة الاتصالية من الموضوعات ذات العلاقة بالحاجات ()
- تحرير الرسالة بالغة الأجنبية التي لا يتقنها المستقبل ()
- تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها ()
- وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا أفهمها ()
- عدم تماشي محتوى الرسالة مع المستوى العلمي والثقافي لمستقبل الرسالة ()

* أخرى أذكرها.....

* عوائق متعلقة بالوسيلة الاتصالية:

- عائق نقل الرسالة بالطرق التقليدية (عدم كفاءة الوسائل المستخدمة في نقل الرسالة)
- عائق نقل الرسالة بوسائل الاتصال الحديثة (حيث يتطلب نقل الرسالة وتحويلها الى رموز وقد تحدث معوقات في هذه المرحلة مثل: انقطاع المكالمات الهاتفية - انقطاع التيار الكهربائي - التشويش نظرا لسوء الأحوال الجوية) ()
- الوسيلة المستخدمة للاتصال غير مناسبة لطبيعة المستقبل ومضمون الرسالة وعدم ملائمتها لوقت الاتصال ()

14- في حالة اختيارك لاحتمال المعوقات البيئية، أي هذه الصعوبات تواجهك اثناء عملية الاتصال

؟. (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- سوء بيئة نقل الرسالة (نقص الإضاءة والتهوية، الجو الحار والبارد، النظافة في مكان العمل) ()
- فقد عنصر التشويق لعقد عملية الاتصال والتواصل ()
- بعد المسافة بين متخذي القرار ومنفذيه في بيئة العمل في المؤسسة ()

15- ماهي مقترحاتك لمواجهة هذه المعوقات من وجهة

نظرك.....

الملحق رقم 0

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية القرارة بولاية غرداية -
- بولاية غرداية -

