



جامعة أرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية
(دراسة حالة مستشفى قضي بكير – أرداية -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال
وعلاقات عامة .

* تحت إشراف:

د / رقايدة السعيد .

* إعداد :

- ترمزي الزهرة .

- طيوس إيمان .

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة

السنة الجامعية: 2022/2021



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الشكر والعرفان

{ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين }

الآية 19 سورة النمل .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين إما بعد .

نحمد الله عز وجل ونشكره الذي وفقنا في إتمام هذا العمل والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة ،
فالحمد لله كثيرا .

والشكر موصول للأستاذ المشرف الدكتور السعيد رفاقة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه
طيلة فترة انجاز هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي وكل من ساهم في هذا
العمل من قريب أو من بعيد .

الاهداء 1:

إلى الذي لم ييخل عليا بأي شي ، إلى الذي سعى من اجل راحتي ونجاحي

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، والدي العزيز " عمر " أطال الله في عمره .

إلى من فارقت الحياة ولم تفارق ذاكرتي يوما والديتي " مباركة " رحمها الله واسكنها فسيح جناته.

إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي سيانة ، رقية ، فاطمة ، أبو بكر ، كوثر.

إلى أعمامي سيد احمد ومحمد لمين رحمه الله وأخوالي احمد ، عمار ، حسين ، بادي ، محمد .

إلى خالاتي رقية ، الطاهرة ، عائشة ، مريم ، سياته والى جدتي الحنونة " نفيسة " .

إلى أخواتي اللاتي لم تلدهن لي أمي إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء : زينب ، فاطمة ، عائشة ،

عيشني ، تانة ، ميجا ، صباح ، حنان ، عائشة .

إلى صديقاتي : مباركة ، حدة ، أسماء ، دلال ، نعيمة ، سمية ، أحلام ، رشيدة ، خديجة .

إلى براءة بيتنا : عائشة ، ندى ، رجاء .

إلى أبناء عمي : محمد ، جمال ، لحسن ، بلخير ، عبد الله ، عبد المالك ، حمدي .

إلى بنات عمي الغاليات : عائشة ، زهراء ، ميسون ، زينب ، حنان ، حنين .

إلى روح فقيدي " حامدينو " رحمه الله والى كل من يحمل لقب " ترمزي " .

إلى كافة زملاء الدراسة : عبد القادر ، خديجة ، احمد ، سمية ، هاجر واخص بالذكر زميلتي التي سررت

بمعرفتها وسعدت بمشاركتها هذا العمل "إيمان" والى كافة أفراد عائلتها ، الى كل زملائي في قسم علوم

الإعلام والاتصال دفعة ماستر اتصال وعلاقات وعمامة 2022

زهرة .



إهداء 2 :

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار و علمني العطاء بدون إنتظار إلى من حملت أسمه بكل افتخار أرجو
الله أن يحفظك لي و يديمك في حياتنا و تبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم و غدا و إلى الأبد " والدي
العزیز "

إلى معنى الحب و الحياة إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب إلى الشمعة التي تنير ظلمة
حياتي "أمي الحبيبة " .

إلى من شد الله بهم أزري إخوتي " محمد..إبراهيم...جمال...فيصل "

إلى حبيبات القلب و الروح أخواتي "سعاد..منى..سميرة..سهام..عبلة..صباح.أحلام"

إلى روح الجد و الجدة الطاهرة رحمهما الله .

إلى جدتي الغالية " خيرة " أطال الله في عمرها .

إلى أعين البراءة أحفادنا حفظهم الله من كل سوء و إلى أزواج أخواتي و كنتنا.

إلى الأخوال و الأعمام و الخالات و العمات و كل الأقارب من بعيد و قريب .

إلى ينايع الصدق الصافي صديقاتي و من سعدت برفقتهم سرت في دروب الحياة السعيدة و الحزينة "

نهي ، زهرة ، سمية "

إلى من شاركتني رحلة هذا العمل ذات الروح النقية "زهراء ترمزي"

إلى كل من أشرف على تعليمي من الصغر حتى الكبر أرجو من المولى عز و جل أن يجمعني و إياهم

في جناته الواسعة.

" إيمان طيوس "

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرافان
II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات .
VII	قائمة الجداول .
VIII	قائمة الأشكال .
أ - ث	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
2	تمهيد.
3	الإشكالية والتساؤلات .
4	الفرضيات .
5	أسباب اختيار الموضوع .
6	أهداف الدراسة وأهميتها.
6	منهج الدراسة
9	مجتمع الدراسة وعينته .
10-14	الدراسات السابقة .
14-18	تحديد المفاهيم
19-20	المقاربة النظرية .

22	خاتمة الفصل .
الفصل الثاني : الخلفية النظرية للاتصال .	
24	تمهيد
25	تعريف الاتصال
27	تعريف الاتصال التنظيمي
32-29	عناصر الاتصال التنظيمي .
50-32	أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي .
50-54	وظائف وخصائص الاتصال التنظيمي .
57-55	أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي
62-57	معوقات الاتصال التنظيمي .
63	خلاصة فصل
الفصل الثالث : ماهية المؤسسات الاستشفائية	
66	تمهيد
67	تعريف المؤسسات الاستشفائية .
68	نشأة و تطور المؤسسات الاستشفائية .
69	خصائص ووظائف المؤسسات الاستشفائية .
70	التعريف بالمؤسسة الاستشفائية قضي بكير
71	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية قضي بكير .

72	مهام المؤسسة الاستشفائية قضي بكير .
75	خلاصة الفصل الثالث .
الفصل الرابع التحليل الكمي والكيفي .	
77	تمهيد
78	عرض وتحليل البيانات الشخصية .
81	عرض وتحليل واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية .
85	عرض وتحليل فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.
89	عرض وتحليل العراقيل التي يواجهها الموظفون داخل المؤسسة الاستشفائية.
95	نتائج الدراسة .
99	خاتمة .
100	الملاحق .
107	قائمة المصادر والمراجع .

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	يوضح الاتصال التنظيمي النازل .	01
40	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد .	02
42	يوضح الاتصال الرسمي الافقي .	03
72	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير .	04

73	يوضح الهيكل الخاص بمصالح المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير .	05
----	--	----

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	01
79	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .	02
80	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي .	03
81	يبين توزيع عينة الدراسة حسب أهمية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .	04
82	يبين تحليل نتائج طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الاستشفائية حسب تقييم المبحوثين للاتصال	05
83	يبين أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية حسب مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية .	06
84	يبين وجود خلية اتصال داخل المؤسسة الاستشفائية من عدمها بالنسبة لتأثير الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة	07
85	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العمل داخل المؤسسة	08
86	يبين هل لاستخدام الاتصال الغير الرسمي فوائد في المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لإمكانية الحصول على المعلومات داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال الاتصال التنظيمي .	09

87	يبين مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لفعالية العملية الاتصالية من عدمها .	10
88	يبين هل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومات تصل في الوقت المناسب أم لا بالنسبة لمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال .	11
89	يبين طبيعة المشاكل التي يواجهها الموظفون بالنسبة لطبيعة أساليب الاتصال المستخدمة .	12
90	يبين هل واجه العمال مشاكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة بالنسبة لطرق الاتصال إذا كانت الأساليب كتابية.	13
91	يبين الصعوبات التي تواجه الموظفين عند الاتصال المباشر مع احد المسؤولين بالنسبة لمتغير الجنس .	14
92	يبين إن كانت هناك صعوبات يواجهها العمال داخل المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لطرق الاتصال إن كانت الأساليب الكترونية.	15
93	يبين لنا فوائد استخدام الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لطرق الاتصال من خلال الأساليب الكتابية .	16
94	يبين مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال بالنسبة للصعوبات التي تواجه العمال عند تقديم شكاوي للإدارة .	17

الملخص:

ارتكزت إشكالية دراستنا هذه على واقع الاتصال التنظيمي ، داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال دراسة حالة مستشفى قضي بكير بغرداية ، حيث قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول ثلاثة فصول نظرية وفصل واحد تطبيقي ، وقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة وكعينة للدراسة فقد أخذنا 54 مفردة من المجتمع الكلي 500 موظف ،وقد تم الاعتماد على أداة الملاحظة وأداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين وقد قسمنا استمارة الاستبيان إلى 4 محاور ،وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن الاتصال التنظيمي يعتبر عامل مهم جدا ويحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يساهم في تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة وكذا نقل الأفكار والاتجاهات بالإضافة إلى تحقيق التناسق بين أوجه المصالح المختلفة مما يساهم في تحسين الأداء لا تمتلك المؤسسة الاستشفائية خلية اتصال مما يعرقل تنظيم الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين فيما بينهم،و يطغى على المؤسسة الاتصال الأفقي حيث يلعب دورا مهما في زيادة تبادل المعلومات وسرعتها والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقوم بها العمال في نفس المستوى مما يساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين وكذا إبرازهم كشركاء في الإدارة ، دون إحالة جميع المسائل إلى مستوى أعلى من الإدارة .

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي ، المؤسسة الاستشفائية.

Summary : the problem with this study was based on the reality of with In the hospital in situation and through the case study of the hospital of Qadi Bakir Ghardaia where we divided our study in to four chapters three chapters theoretical and one chapter applied we have taken 54 Members of the total communiyy 500 employees and we have adopted a cass study curriculum and a sample study the questionnaire tool have been used as the main tool for collecting data from researchers and we have divided the questionnaire from into 4 fourth and the following results have been reached through this study: Organizational communication is a very important and important factor with in the organization. It providing staff with necessary information as well as the transfer of ideas and trends in addition to harmonizing different aspects of interests ther by contributing to improved performance .The hospital does not have a communication cell which impedes the organization of communication between the President and the subordinates and between the staff; The institution is overwhelmed by horizontal connectivity, winch plays an important role in increasing the exchange and speed of information and coordinating the efforts and actions of workers at the same level, helping to raise the morale of employees and making them visible as management partners programmer " , without referring all matters to a higher level of management.

Key words : Hospital institution. Organizational communication.

مقدمة

يتفاعل الإنسان مع محيطه الخارجي باعتباره كائن اجتماعي حيث يعد الاتصال احد السمات الإنسانية المتميزة ، التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء وقد لازم الإنسان منذ القدم حيث نرى أن المجتمعات البدائية مارست الاتصال واعتبرته ضرورة لا غنى عنها كالغذاء والسكن وابتكرت لغة إشارات خاصة بهم للتواصل فيما بينهم .

ومع اكتشاف الكتابة والطباعة والتطور التكنولوجي الذي شهده العالم صاحبه تطور كبير في وسائل الاتصال مما أدى إلى سهولة الوصول إلى المعلومات وسهولة انسياب المواد المعرفية والاتصالية التي جعلت العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وأصبح من الصعب تخيل المجتمعات الديمقراطية الحديثة بدون وسائل الاتصال ، و لعل هذا التطور الكبير الذي شهده العالم كان له الأثر البارز في ظهور المؤسسات والمنظمات باختلاف طابعها ، حيث يعتبر الاتصال من المواضيع التي اهتم بها الباحثون وتناولوها في دراستهم وذلك نظرا لأهميته باعتباره عماد العلاقات التي تنشأ بين أفراد المجتمع ولذا فهو يعتبر عماد العلاقات داخل المؤسسات أيضا باعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من اجل تحقيق أهداف خاصة فالاتصال داخل المؤسسة فهو بمثابة همزة الوصل بين الإدارة والعمال فبواسطته يتم انتقال الأوامر والمعلومات والتوجيهات بين مختلف مستويات التنظيم ، وكذا الاتصال بين مختلف الوحدات والمصالح الموجودة داخل المؤسسة ، كما له الأثر البارز في تحسين صورة المؤسسة ونجاحها واستمراريتها وبالتالي تنمية روح التعاون بين العاملين والقدرة على حل مختلف المشاكل داخل المؤسسة.

لذلك فالاتصال التنظيمي يجعل المعلومات والأفكار تتسم بالوضوح في فهمها ويقضي على سوء الفهم لذلك فدراستنا كانت تحت عنوان واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي :

الفصل الأول : كان تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة ، تناولنا فيه تحديد الإشكالية ، تساؤلات الدراسة ، الفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، وأهمية الدراسة ثم تطرقنا إلى عرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة ثم مجتمع الدراسة وعينته ، تليه الدراسات السابقة ، وتحديد المفاهيم ، وصولا إلى المقاربة النظرية المتمثلة في تحديد النظريات المناسبة وهي نظرية الاختلافات الفردية ، والنظرية البنائية الوظيفية .

الفصل الثاني : كان تحت عنوان الخلفية النظرية للاتصال ، حيث تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال ، تعريف الاتصال التنظيمي ، عناصر الاتصال التنظيمي ، أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي ، وظائف وخصائص الاتصال التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي ، وصولا إلى معوقات الاتصال التنظيمي .

الفصل الثالث : وجاء تحت عنوان ماهية المؤسسات الاستشفائية ، وتطرقنا فيه إلى تعريف المؤسسات الاستشفائية ، ثم نشأتها وتطورها ، خصائصها ووظائفها ، ثم تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الإستشفائية قضي بكير غرداية ، ويليه الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية قضي بكير غرداية ، وصولا إلى مهام المؤسسة الإستشفائية قضي بكير غرداية.

الفصل الرابع : بعنوان التحليل الكمي والكيفي وجاء فيه تمهيد ثم عرض وتحليل البيانات يليه تفسير النتائج في ضوء الفرضيات ثم النتائج العامة وفالا خير خلاصة الفصل .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1-1: تحديد الإشكالية.

1-2: تساؤلات الدراسة .

1-3: الفرضيات .

1-4 : أسباب اختيار الموضوع

1-5 : أهداف الدراسة .

1-6 : أهمية الدراسة .

1-7 : منهج الدراسة .

1-8 : مجتمع الدراسة وعينته .

1-9 : الدراسات السابقة .

1-10 : تحديد المفاهيم .

1-11 : المقاربة النظرية .

تمهيد :

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسات نذكر بالخصوص المؤسسات الاستشفائية ، حيث كان محور إشكالتنا واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بغير بغير بغير وسوف نتطرق في هذا الفصل المنهجي إلى الإشكالية وتساؤلات الدراسة ثم الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع بعدها تطرقنا إلى أهداف وأهمية الدراسة ، ثم المنهج الدراسة ومجتمعها مع العينة ، بعدها تطرقنا إلى الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم ، وفي الأخير تطرقنا إلى المقاربة النظرية .

1-1 الإشكالية :

يعتبر الإنسان اجتماعي بطبعه فهو دائما يميل إلى التفاعل والاتصال مع غيره بداية من الأسرة إلى المدرسة إلى العمل فلا حياة بلا اتصال ، حيث يلعب الاتصال دورا هاما في جميع المجالات ، فهو عملية يتم من خلالها نقل الأفكار ، مما يجعل وجوده واستخدامه أمرا ضروريا وحتما في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم ، فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات و باعتبار المنظمات شكل من أشكال هذا الاتصال ويعتبر الاتصال القلب النابض لهذه المنظمات وشريانها .وبذلك يعتبر عملية أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين هؤلاء الأفراد ، حيث شهدت المجتمعات الحديثة باختلاف أنواعها تزايد في عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع ، وتزايدت أهمية الاتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات وبهذا ارتبط مفهوم الاتصال التنظيمي بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي .

فالالاتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي لأي عملية إدارية ، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي ، باعتباره عملية مستمرة حسب حاجات الفاعلين في الهيكل التنظيمي و القيادة الإدارية و ذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة فهو إذن عملية تبادل على كل المستويات .

وبالتالي فهو يساهم في تشكيل قنوات اتصالية عديدة تعمل على السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي ، وكسب ودعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي ومنه يتضح أن الاتصال التنظيمي هو الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى ، فعملية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات ، بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم والتفاهم فيما بينهم .

ومن هنا يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي هو احد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية ف الإداريون يمارسون عمليات التنظيم و التخطيط والتنسيق الرقابة والتقييم من خلال عملية الاتصال وانه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دورا فيه فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات الإدارية التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة بين الأفراد والجماعات فالمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة وبه تحقق أهدافها ،

وللمؤسسة أنواع عديدة نخص بالذكر المؤسسات الاستشفائية حيث تعتبر المؤسسات الاستشفائية مؤسسات خدماتية رسمية تقدم خدمات علاجات والتي تحقق إشباعا ورضا للمستفيد بحيث لم تعد دور المؤسسات الصحية مقتصر على مجرد تقديم خدمات صحية بل أصبحت في وقتنا الراهن تعد تنظيما كاملا وعليه فإن عملية الاتصال في المؤسسات الصحية ليست بالعملية السهلة، انطلاقا مما سبق سنحاول أن ندرس واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية، من خلال "مستشفى قضي بكير بغرداية" وبناء على ما سبق نطرح السؤال الجوهرى المحورى كالأتي :

ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ؟

ضمن الإشكالية الرئيسية فقد قمنا بتسليط دراستنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي انبثقت عن هذا التساؤل وهي كما يلي :

1-2 تساؤلات الدراسة .

- 1- ما هي أهم الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير غرداية ؟
- 2- ما هي المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ؟
- 3- ما هي طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ؟
- 4- هل يكتسب هذا النوع من الاتصال أهمية داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ؟

1-3 : فرضيات الدراسة :

- تستخدم مؤسسة قضي بكير الوسائل الالكترونية أكثر من الكتابية والشفهية .
- تعتبر الاتصالات الرسمية (الصاعدة والنازلة) من أهم الاتصالات المستخدمة في مؤسسة قضي بكير -الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة داخل مؤسسة قضي بكير .
- تهتم مؤسسة قضي بكير بتحسين الاتصال التنظيمي وذلك من خلال عدة اجراءات.
- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير تنقصه الفعالية .

1-4 :أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- ارتباط الموضوع بميدان التخصص " اتصال وعلاقات عامة " .
- الرغبة في التعرف على الاتصال التنظيمي و واقعه داخل المؤسسة الإستشفائية قضي بكير .
- الفضول دفعنا لمعرفة مدى الاعتماد على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية قضي بكير .

الأسباب الموضوعية :

- الرغبة في تسليط الضوء على أهم موضوع داخل المنظمة ألا وهو الاتصال التنظيمي .
- الأهمية المتزايدة للاتصال التنظيمي كعنصر أساسي في المؤسسة الإستشفائية .
- وجود الكم الهائل من المعلومات حول موضوع الاتصال التنظيمي .

5-1 أهداف الدراسة :

- نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف سواء تتعلق بالجانب النظري أو التطبيقي نذكرها في النقاط التالية :
- التحسيس بأهمية موضوع الاتصال التنظيمي و التعمق فيه .
 - دراسة واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية و إبراز أهم جوانبه .
 - تقييم الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة .
 - إبراز ضرورة فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية .
 - الوقوف على جملة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال في المؤسسة .

6-1 أهمية الدراسة :

- تنبثق أهمية الدراسة من كون الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب والهدف المحدد فحسب ، بل تؤثر في دوافع العاملين وتشكيل علاقات بين بعضهم البعض ، ومنه فإننا نهدف أساسا إلى :
- محاولة الوقوف على واقع عملية الاتصال داخل المنظمة ، وما يعترضها من العقبات والعراقيل التي تؤثر في نهاية المطاف على رضا العمال .
 - الأهمية التي يحظى بها الاتصال التنظيمي من طرف الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع ، وعلوم الإعلام والاتصال ، وغيرها .
 - تكمن أهمية الموضوع في كونه يعطي صورة على واقع الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية باعتباره حلقة هامة يرتبط جودتها بحياة المرضى .
 - السعي لإبراز دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاستشفائية .

1-7 : منهج الدراسة والأدوات :

1- منهج الدراسة :

إن دراستنا وكونها تهدف إلى الكشف على واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ، فإنها تندرج ضمن الدراسات الوصفية حيث يعتبر الهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة ، كما هو في الحيز الواقعي .

ويعرف المنهج الوصفي على انه " المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات ، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم أو عدد من الأشياء أو سلسلة من الأحداث ، أو منظومة فكرية ، أو أي نوع آخر من الظواهر والقضايا

أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.¹

ويعرف المنهج بصفة عامة على انه مجموعة الأدوات والطرق التي يلجأ إليها الباحث للوصول الى حقائق

وبالتالي فالمنهج ضروري في أي بحث ، كما يعرف على انه أسلوب لتقصي الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة ومحاولة إعطاء تفسيرات لمثل هذه الظواهر.²

ومن المتعارف عليه أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يتبعه الباحث خلال بحثه ومن خلال موضوع دراستنا المعنون ب واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ، نرى أن المنهج المناسب لدراستنا هو منهج دراسة حالة ، كونه يتناسب مع موضوع دراستنا .

دراسة حالة :

يعرف على انه المنهج الذي يقوم على الدراسة المعمقة والمركزة الشاملة لمفردة واحدة أو عدد محدود من المفردات والوحدات التي يمكن التعامل مع عناصرها.³

خطوات دراسة حالة :

-تحديد الأبعاد ذات علاقة بالمشكل .

- تحديد المفاهيم والفروض العلمية والتأكد من توفر البيانات .

- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المستهدفة في الأبعاد السابقة ذكرها .

¹موسى ابن إبراهيم حريزي ، صديرة غربي ، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية

والتربوية النفسية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 13ديسمبر .2013 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص 26 .

²عبد الجواد بكر ، منهج البحث المقارن بحوث ودراسات ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2013 ، ص 06 .

³حكيمة جاب الله ، محاضرات منهجية علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، كلية علوم الإعلام والاتصال ، قسم

الاتصال ، ص 5

- تحديد مصادر البيانات سواء كانت الحالة فردا أو مؤسسة أو غيرها .

-تحديد أساليب جمع البيانات وأدواتها .

- جمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها .

-صياغة النتائج وتفسيرها .¹

وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا هذه باعتباره منهج يساعد على جمع أكبر قدر من المعلومات وباعتباره كذلك المنهج السليم والملائم لموضوع دراستنا .

2- أدوات الدراسة :

قمنا من خلال دراستنا هذه بالاعتماد بالأساس على :

أ- الاستبيان : يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات , حيث يسمح بالحصول على معلومات لا يستطيع الباحث ملاحظتها في المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل .

كذلك يعتبر الاستبيان طريقة سهلة وسريعة للوصول الى معلومات مقننة وذلك بهدف تحديد النتائج

يتكون الاستبيان عادة من مجموعة من الأسئلة المكتوبة يتم توجيهها للأفراد للإجابة عليها , ويتم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة كما يتطلب بعد ذلك استخدام مقياس مناسب لتنسيق وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة ويتميز الاستبيان بقله تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يطلبه .

ولقد قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى 4 محاور :

المحور الأول يتمثل في : البيانات الشخصية وقد تضمنت 3 أسئلة (الجنس،العمر ,المستوى الوظيفي)

¹ نفس المرجع السابق ،ص 6 .

المحور الثاني : واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير غرداية (وقد تضمن 8 أسئلة).

المحور الثالث : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير غرداية (وقد تضمن 8 أسئلة)

المحور الرابع : العراقيل التي يواجهها الموظفون في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير غرداية (وقد تضمن 7 أسئلة).

ب- الملاحظة : تعرف الملاحظة على أنها المشاهدة الدقيقة والمنظمة والهادفة لظاهرة ما .¹

وهي كذلك " عبارة عن عملية مشاهدة ، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة ، أو أفراد محددين خلال فترة او فترات زمنية محددة ، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات او معلومات .²

وتعتبر أداة مهمة في جمع المعلومات ، حيث قمنا باستعمال الملاحظة خلال دراستنا الميدانية وملاحظة طرق تواصل العمال فيما بينهم و كذلك طرق الاتصال التي تستعملها الإدارة للتواصل مع العمال ،

1-8 : مجتمع الدراسة وعينته :

يعتبر اختيار مجتمع البحث احد أهم خطوات البحث العلمي ، كونها تساعد الباحث في دراسته وتمكنه من التوصل إلى نتائج دقيقة .

" هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة " وهو أيضا مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي ، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا ، ويشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة .³ بالنسبة لدراستنا فإن مجتمع البحث يتمثل في الأفراد العاملين في مستشفى قضي بكير غرداية ، من أطباء وممرضين ، وإداريين ومهنيين والذين يقدر عددهم ب 500 فردا .

¹رشيد زوراتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ص257 .

²ليكان سومية، أدوات البحث العلمي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، معهد التربية البدنية والرياضية ، ص 2 .

³رشيد زوراتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ص257 .

أما بالنسبة للعينة فيعتمد أي باحث في بحثه على اختيار عينة محددة من المجتمع الذي يخضع له بحثه ويقوم باختيار هذه العينة تبعاً لأسباب معينة منها تحديد هدف البحث وتحديد مجتمع البحث ، ثم اختيار عينة مناسبة ، ونحن من خلال دراستنا اخترنا العينة العشوائية البسيطة كونها تعتبر طريقة جديرة بالثقة للحصول على معلومات .

9-1 : الدراسات السابقة :

تقتضي المنهجية العلمية وقوف الباحث على ما يسمى بالدراسات السابقة التي تعد منطلقاً لأبحاث ودراسات فهي تساعد الباحث على الكشف عن الحقائق وتتبع تطورات الظاهرة محل الدراسة ، فهي عامل ضروري في الأساس العلمي للدراسات اللاحقة حيث أن موضوع دراستنا يعتبر مجالاً مخصصاً للبحث العلمي، فلقد خصصنا عدد من الدراسات المشابهة لدراستنا وتحدد كالأتي :

الدراسة الأولى: صونيه بانوح ، لطيفة بومكواز ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية ، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ، 2017/2018 م¹ ، حيث كان محور إشكالية الدراسة :

ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة؟

وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟

- ما هي أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟

- ما هي الوسائل التي يعتمد الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟

¹صونيه بانوح ، لطيفة بومكواز ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال ، 2017-2018 .

- ما هي العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟

- كيف تقيم الموظفين للاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟

منهج الدراسة : استخدمت الباحثات منهج دراسة حالة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية .

✓ الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية يحظى بأهمية ومكانة لدى المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة .

✓ الاعتماد على الوسائل البسيطة كالهاتف والاتصال الشخصي وغياب الوسائل الحديثة كالانترنت .

✓ صعوبة الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية الذي بمسؤولهم المباشر ، مما يجعل العملية الاتصالية عبارة عن

أوامر يتلقاها الموظفون من رؤسائهم .

✓ غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي لغياب روح المبادرة .

الدراسة الثانية : دفاف عادل ، واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدماتية ، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات

الجزائر بالمسيلة كنموذج , 2015 / 2016 .¹

حيث كان محور إشكالية الدراسة كالتالي :

ما واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي :

- فيما تمثل أساليب الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

- ما هي أهم شبكات الاتصال التنظيمي المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

دفاف عادل ، واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدماتية ، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

كنموذج ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة .

- فيما تتجلى أنواع الاتصالات التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- ما هي العوائق التي تعيق الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- فيما تتمثل سبل واليات تحسين الاتصالات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

- نتائج الدراسة :

- ✓ يغلب الأسلوب الكتابي في الاتصال التنظيمي على الأساليب الكتابية والشفوية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- ✓ تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على المزج بين مختلف شبكات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وهو يعبر عن التنوع بمعنى الثروة
- ✓ يغلب الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ الاتصالات النازلة هي أكثر الاتصالات استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ تعد الاجتماعات الدورية إحدى أهم الأساليب التي تستعملها إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ تعد العوائق التنظيمية والنفسية للاتصال التنظيمي هاجس يعرقل سير المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- ✓ تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحسين الاتصالات التنظيمية إلا أن هذه التحسينات تحتاج إلى تفاعلات ومبادرات أكثر حيوية.

الدراسة الثالثة: دراسة بوعطيط جلال الدين 2009.¹

¹بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمد، قسنطينة ، 2008-2009 .

قام بهذه الدراسة بوعيط جلال الدين تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة التي تتمثل في : ما هي العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والادعاء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث .
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي :

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن .
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى الوظيفي .
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الاقدمية .

أهداف الدراسة :

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بالأداء الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، الاقدمية ، تأثيرا على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين

أدوات جمع البيانات : الاستمارة .

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة للتعرف على طبيعة

العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين

عينة الدراسة: تتكون من 49 عاملاً منفذاً، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية.

نتائج الدراسة :

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بما يناسب المعلومات من الإدارة إلى العمال .
- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال انشغالاتهم .
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين .
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد استفدنا من الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري وذلك بإعداد خطة الدراسة وترتيب العناصر التي سوف نتطرق لها في الفصول وكذا تم الاستفادة من الدراسات السابقة باعتبارها مصادر ومراجع مهمة جداً لكل باحث وخاصة في كيفية إعداد مذكرة لأنها تقدم مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي ، حيث أجبنا على عدد كبير من الأسئلة التي تبادرت إلى أذهاننا حول موضوع بحثنا كما أن الدراسات السابقة وفرت علينا الوقت والجهد لأنها منحتنا فكرة عن موضوع بحثنا .

1-10 : تحديد المفاهيم :

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث ، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي والنظري والتطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد

لما يريد الباحث أن يصل إليه ، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة ، وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة ، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

1- الاتصال :

لغويا: كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من كلمة التواصل، والتوصل في اللغة من الوصل ويعني ربط شيء بشيء آخر ، ويعود لفظ الاتصال إلى الجذر وصل يأتي بمعنى الشيء بالشيء ، يصله وصلا أمناه وبلغه إياه .¹

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (COMMUNICATE) أي يذيع أو يشيع والاتصال لغويا في القواميس العربية مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية ، ويرى البعض الآخر أن اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية (communis) ومعناه commen بمعنى عام أو مشترك .²

اصطلاحا : تعني عملية الاتصال إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد ، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل ، ثم ترد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من اثر في المستقبل .

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز"³

كما عرف العلاق الاتصال أنه "احد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات التوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"⁴

التعريف الإجرائي للاتصال :

بناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال :

هو عملية تتم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل بواسطة قناة من اجل الوصول إلى التفاهم.

¹إسماعيل محمود حسن ،مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003، ص 28.

²عشوش فريد ،الاتصال في إدارة الأزمات،د.ط ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011، ص 28 .

³إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن، 1993، ص 19.

⁴بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009، ص 17-18.

2- الواقع الفعلي الملموس :

مشتق من الفعل الثلاثي وقع ويقع وقوع ومعناه الحاصل في الواقع ، أي الشخص الموصوف بالواقع بمعنى الحصول والوجود .
وعرف أنه "فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة والأحداث الجارية عامة أو خاصة لمعرفة حقيقتها وأساليبها وأسبابها وأثرها"¹.
والواقع الفعلي الملموس في المؤسسة الاستشفائية قضى بكير هو نموذج مصغر على الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية التي تعاني من عدة نقائص وقد يكون الاتصال من بين أهم المشاكل التي تطرح نفسها بقوة في هذه المؤسسة لذلك نحاول دراسة هذا الواقع من هذا الجانب لتسليط الضوء على هذا الجزء المهم في المؤسسة .

3-الاتصال التنظيمي :

يعرف على انه الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية .²
كما يعرفه " فضيل دليو " بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة , صاعدة , أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.³

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات بين مستويات التنظيم بطريقة رسمية وغير رسمية ، من اجل الوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية في تسيير المهام بطرق ناجحة والمساهمة في نجاح المؤسسة .

4- التنظيم :

¹نقلا عن المنجد في اللغة والإعلام , دار المشرق للنشر والتوزيع , بيروت , 2000 , ص913

² بسام عبد الرحمن مشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 103.

³فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه ، نظرياته وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 15

يذكر احمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية : إن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.¹

يعرف التنظيم على انه نظام ديناميكي مفتوح ، ينشئ ويتداول الرسائل بين أعضائه من جهة وبين أعضائه ومحيطه من جهة أخرى²

التعريف الإجرائي للتنظيم :

هو التنظيم وظيفية أساسية من عمليات الإدارة يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والسلطات وتحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المنظمة .

5- المؤسسة :

لغة : ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس ، الأس و الأسس الأساس : كل شي مبتدأ والأسس الأساس، أصل البناء والأسس أصل كل شي .

واستنادا إلى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد.³

اصطلاحا :

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجيات المادية للإنسان.⁴

¹ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،

² محمد الصرايرة ، محمد عايش ،الاتصال التنظيمي إطار نظري ،مجلة أبحاث اليرموك ،المجلد 11، العدد2،ص 129 .

³ احمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات. د، ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2002،ص 15

⁴ كنتوش عاشور ، المحاسبة العامة ،ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011

هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق الإيراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج .
كما يعرفها جون علي على أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيسي أو وظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع والخدمات من اجل البيع .¹

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

هو كيان اجتماعي ، له أهداف معينة ، وهو مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي تساهم في تحقيق الفعالية في التنظيم عندما تتوفر الشروط الضرورية لذلك منها الاتصال التنظيمي الفعال .

6- 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 خدماتها.²

التعريف الإجرائي : هي عبارة عن قطاع صحي يقدم خدمات لفائدة السكان وهو القطاع الذي تتوقف عليه الحياة باعتباره يهتم بالأمومة والطفولة .

1-11 المقاربة النظرية :

النظرية البنائية الوظيفية :

Jean- Yves capulet le petit Retz de économie éditions Retz paris 1988 p 55¹

²محمد سامي راضي، المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، دار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية، 2007 ، ص14

نشأتها :

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، 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 إميل 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 .

تعريف النظرية البنائية الوظيفية 1.

تقوم هذه النظرية من منطلق انه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوي اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع ، وفي هذا الصدد يقول هربرت " إن النظم الإعلامية تقدم وظائف هي الإعلام والتحليل والتفسير والتنظيم والتنشئة الاجتماعية والسياسية والإقناع والعلاقات العامة والترويج والإعلان والترفيه والفنون وهذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها وتأثير وسائل الإعلام إن كان قابلاً لنقاش، إلا انه من المتفق عليه أن وسائل الإعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع ، وأي مجتمع صناعي آخر في العالم .

1بسام المشاقبة ، نظريات الإعلام ، مرجع سابق ، ص 99 .

مسلمات النظرية البنائية الوظيفية :

- إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاماً لأجزاء مترابطة ، وانه تنظيم للأنشطة المترابطة والمتكررة والتي يكمل كل منهما الآخر .
- يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التنوع الديناميكي ، وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله ، فان قوى معينة سوف تنشط من اجل استعادة التوازن .
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في استقراره ، أي كل النماذج القائمة في المجتمع القائمة تلعب دوراً في الحفاظ على استقرار النظام .
- إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده ، أي هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبى الحاجات الملحة للنظام ، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش .¹

ولقد قمنا بتطبيق وإسقاط هذه النظرية ، على دراستنا وذلك باعتبار أن مؤسستنا قيد الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الاستشفائية قضى بكبير عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ، لكل فرد منهم وظائف محددة .

كما أن النظرية البنائية الوظيفية من بين النظريات التي تم الاعتماد عليها في العديد من الدراسات ، كما هو حال في دراستنا هذه ، حيث قمنا بالاعتماد عليها وذلك لتمكن من معرفة وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية وكيف تجري وظيفة التسيير باعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يقوم بمجموعة من الوظائف والأدوار ولذلك لضمان بقائها واستمرارها .

¹حسن عماد مكاي ، ليلي السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ،ص 125

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل المنهجي التطرق إلى إشكالية الدراسة ، وتوضيح أهم التساؤلات ثم تطرقنا إلى الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع حيث قسمناها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية ، ثم أهداف وأهمية الدراسة بعدها تطرقنا إلى منهج الدراسة ومجتمع البحث ثم الدراسات السابقة ومدى تقاربهم من موضوع دراستنا ، ثم قمنا بتحديد المفاهيم ، وفي الأخير تطرقنا إلى المقاربة النظرية .

الفصل الثاني

. الخلفية النظرية للاتصال

تمهيد

يعتبر الاتصال التنظيمي احد العمليات الإدارية والإنسانية ، في أي منظمة مهما كان نوعها حيث يلعب دور أساسي في بلوغ المنظمة لأهدافها وبالتالي نجاحها ، فنجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرة أفرادها على الاتصال فيما بينهم ، حيث يعتبر هذا الأخير همزة الوصل داخل المؤسسة كونه يربط بين أقسامها لذلك يعد المحرك الرئيسي لنشاطها وبدونه لا تتحقق أهدافها لذلك يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة ، كما يعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا ، ومن الواضح أن الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذا يتوقف نجاح ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات .

1-2 تعريف الاتصال :

تعريف الاتصال من الناحية اللغوية :

اتصل الشيء بمعنى التام و لم ينقطع و اتصل بفلان بلغه و انتهى إليه ، كما يقال اتصل إليه بنجر بمعنى اعلمه .¹

الأصل لكلمة و هو نفس COMMUNIS- كلمة اتصال مشتقة من أصل إغريقي التي تعني الأكثر من واحد أي عام ، كما أنها تعني نقل أو تبادل ما COMMON

يمكن توصيله مثل الرسالة أو محتواه .²

عرفه قاموس **Oxford** : بأنه نقل و توصيل أو تبادل المعلومات و الأفكار

بالكلام أو بالإشارات و يتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل و مستقبل.³

من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء، عكس الفصل و الهجران و اتصال شخص بالشخص أي اجتمع به أو بلغه⁴

التعريف الاصطلاحي للاتصال :

تعني عملية الاتصال إيصال المعلومات و الفهم و ذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ، و لذلك فهي تتكون على الأقل من مرسل واحد و مستقبل واحد.⁵

عرفته منظمة الإدارة الأمريكية بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته ، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.⁶

¹ محجر ياسين، الهاشمي لوكيا، 2012، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (13) ص4.3

² عليان ربحي مصطفى 2007، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، عمان، دار صفاء، ص235-236

³ Scharman , willber 1978 the process and effects of mass communication , revised 3 university of 111 inios press , p120.

⁴ محجر ياسين، الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق ص4

⁵ ابن الحسن الهناني ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 73

⁶ محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178 .

تعرفه الدكتورة جيهان رشدي بأنه : العملية التي يتعامل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسل الرسالة (كائنات حية أو بشر أو الآلات) في مضامين اجتماعية معينة ، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين .¹

كما تعرفه سامية محمد على انه عملية اشترك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي ويرى آخرون انه تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة .²

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كفاءة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني .³

كما يعرفه الدكتور القرني : سلوك أفضل السبل الوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين و التأثير في أفكارهم و إقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية و له ثلاث عناصر [المرسل ، المستقبل ، الرسالة] .

إجرائيا :

أن الاتصال عبارة عن عملية يتم من خلالها نقل المعلومات وتبادل المعاني والأفكار بين الأفراد (المرسل والمستقبل) عبر قناة معينة بهدف إيصال معلومات للآخرين قصد التأثير في سلوكهم واتجاهاتهم وبالتالي تقوية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد .

قبل الخوض في تعريف الاتصال التنظيمي نتطرق لتعريف التنظيم .

تعريف التنظيم :

يعد التنظيم الوظيفية الحيوية في المنظمة ، كما يعتبر النشاط الأساسي للإدارة فهو العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات ، كما يسعى إلى تنسيق وترتيب العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك المورد البشري وللتوسع أكثر حول هذه الوظيفية سنتطرق لتعريف التنظيم :

¹محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، د، ط، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 21
²نصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون، 2011، ص 07.
³ناصر دادي عدوان ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية . د، ط، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2003 ، ص 14

لغة: تعريف التنظيم

نظم، النظم، نظمه ، ينظمه، نظما ونظاما، ونظمه فأنظم و تنظم، و نظمت اللؤلؤ أي جمعته في السلك و التنظيم مثله، و منه نظمت الشعر و نظمته و نظم الأمر على المثل و كل شيء قرنته بأخر أو ضمنت بضعه إلى بعض فقد نظمته¹

اصطلاحا :

يطلق التنظيم على أي مؤسسة أو هيئة ذات طابع صناعي أو فلاحى ... وتتوفر على خصائص بنائية وديناميكية مما يجعل التنسيق بين أفرادها لتحقيق الأهداف المسطرة.²

تعريف ميلر : يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.³

هو ذلك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال و تفويض السلطات و المسؤوليات و إقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف .⁴

أما **حسين توفيق** فيعرفه بأنه : تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف و السياسات بكفاءة عالية و بأقل تكلفة معينة.⁵

يعرفه هنري فايول بأنه : إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.⁶

¹سهام كسيس ،صبرينة بوشكاره ، واقع الإتصال في المؤسسة الجامعية .، دراسة ميدانية على إداري رئاسة الجامعة محمد

الصديق بن يحيى جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، ص 16

² بوفلجة غياث ،مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .1992، ص 13-14.

³ عبد الله محمد عبد الرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2009 ، ص 139.

⁴سهام كسيس ،صبرينة بوشكاره ، واقع الإتصال في المؤسسة الجامعية ، مرجع سابق ص 15 .

⁵نفس المرجع السابق ، ص 15-16

⁶كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيم ، بيروت ، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع ، ط2، ص25

و يعرفه جوس بأنه : ترتيب المستخدمين من اجل تحقيق بعض الأهداف المنفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات .

وقد عرفه جورج تيري بأنه : " ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف ¹ .

التعريف الإجرائي للتنظيم : هو عبارة عن عملية نظامية تقوم بها جميع المستويات الإدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف التي تم وضعها وتقسيمها , حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم .

2-2 تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره.

1-تعريف الاتصال التنظيمي : يعتبر الاتصال التنظيمي ، عملية أساسية لا غنى عنها في أي تنظيم لذا

عرفه الهواري سيد محمود : هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي شخص في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير في سلوكاتهم ² .

يدل الاتصال التنظيمي عند "أحمد بدوي" على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة ³ . يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق، مع تفعيل دور شخصية العامل داخل المؤسسة وكل هذا يتم وفقاً للهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله المهام والعلاقات الوظيفية .

كما يعرفه محمد العطروري : هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكاتهم ⁴ .

1 موسى أللوزي , التنظيم واجرائات العمل , الأردن , دار وائل للنشر والتوزيع . ط1, 2022, ص21

2 طيبش ميلود , الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة , دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , ص14

3 حمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للإعلام, دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1985، ص44

4محمد فهد العطروري , العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات , عالم المكاتب , 1989 , ص35

أما محمد عليفيري : إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع و الأفكار من شخص لآخر و من مستوى لآخر داخلها و هذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

كما يعرفه " علي غربي " بأنه «: انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال.²

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو همزة وصل بين العمال والإدارة يتم من خلاله تبادل المعلومات المتعلقة بإنجاز العمل، وما يمكن ملاحظته أنه قد تم إغفال وسيلة الاتصال المعتمدة من طرف الإدارة في توجيه الأوامر والمهام للعمال .

الاتصال التنظيمي هو : عملية يقوم المدير بواسطتها بإعطاء المعلومات بشكل منظم ، ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة أو إلى الأشخاص أو المؤسسات ذات العلاقة والموجودة

خارج المنظمة ، وهو مرتبط بشكل أوثق وأعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية.³

الاتصال التنظيمي هو عبارة عن اتصال إنساني منطوق و مكتوب و الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل، و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.⁴

نستنتج من خلال هذا التعريف ان الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير وفعال في تقوية العلاقات بين الموظفين .

كما يعرفه الدكتور **محمود سلمان العميان** : بأنه وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة ، و يعني بالاتصال تبادل الأفكار و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، و معنى ذلك أن العمل الإداري يتضمن فهم طبيعة العمل و علاقته الوظيفية في مجال السلطة المستخدمة، و طبيعة المسؤوليات و الاختصاصات، و هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام ، و يضاف إلى

¹ محمد علي محمد في عبد القادر الشليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 1995 ، ص 51

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 232

³ عيسات سومية، الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد 7 ، جامعة البليدة 2 ، ص 145

⁴ ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، العدد 7، ص 226 .

ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.¹

أما محمد منير حجاب فيرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.²

كما عرفه كارترز وكاهن : "هو تبادل المعلومات ونقل المعنى"³

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

انه عبارة عن عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والآراء عن طريق عدة وسائل تستخدمها المنظمة أو المديرون أو العمال ، قد تكون شفوية أو كتابية ، تخدم أهداف وإغراض المنظمة بصفة أساسية وتسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة .

2-عناصر الاتصال التنظيمي :

إن عملية الاتصال التنظيمي تتطلب عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكتملة لبعضها البعض لكي تكتمل، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال و تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

1- المرسل :

هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية و قد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك ، و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.⁴

¹محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر , عمان , ط3, 2005 ص

²محمد منير الحجاب , الموسوعة الإعلامية , المجلد الاول , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 2003 , ص 35

³ياسين محجر , الهاشمي لوكيا , مرجع سابق , العدد7 , ص 3

⁴طبيش ميلود, الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي , مرجع سابق ص 32 .

ويعرف كذلك الطرف الذي يقوم بالاتصال كأن يرسل المدير الفكرة أو المعلومة أو التوجيهات إلى مرؤوسيه و أحيانا يكون الاتصال صادرا من موظف إلى موظفين آخرين في المؤسسة ، بغرض تبادل أفكار و معلومات حول موضوع معين حيث يعتبر هو مصدر الرسالة أو الهيئة المنتجة لها .¹

كما يعرف بأنه الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال .² نستخلص مما سبق أن المرسل إذن هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل.

2- الرسالة :

وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار و المفاهيم و المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة احد العملاء ، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة و تعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة .³

ويتضح أن الرسالة: "عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفوية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس الخ، وإما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة ما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء ندوة .⁴

نستنتج مما سبق أن الرسالة مجموعة الأفكار و المعاني المراد توصيلها إما مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة .
و للرسالة الجيدة عدة مقومات أهمها :
- الدقة العلمية للمحتوى المعرفي .
- بعدها عن التعقيد .

¹ غرزولي نورهان ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ، دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية ، لام بواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة العربي بن مهيدي ص 21.
² مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2006، ص 30، 31.
³ غرزولي نورهان ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، مرجع سابق، ص 32.
⁴ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري - مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 267، 268

- أن تكون مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة من المستقبلين.
- إذا كانت الرسالة تجربة علمية لا بد من الإعداد اللازم لكي يطلع عليها الجمهور المشاهدين أو المستقبلين إطلاعاً كاملاً.¹

أنواع الرسائل :

- **رسائل وظيفية:** وهي التي تنقل المعلومات عقلانية، فنية، أو علمية، إدارية، أو اجتماعية فهي تركز حول العمل و الوظيفة الإنتاجية.
- **رسائل عاطفية :** وهي التي تعبر عن المشاعر و الانفعالات إلى العلاقات و وظيفتها الاستهلاكية أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غرض تغطية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبياً أو إيجابياً.²

3- المستقبل :

و هو الشخص أو الجهة التي توجه لها الرسالة, فقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو أي مركز يخر للاستلام، و هو أيضاً الجمهور الذي يتلقى الرسالة و يتفاعل معها و يتأثر بها و هو الهدف المقصود في عملية الاتصال، و لاشك أن فهم الجمهور و خصائصه و ظروفه يلعب دوراً مهماً في إدراك الرسالة و درجة تأثيرها في الجمهور، ولا يمكن أن نتوقع أن الجمهور يصدق و ينصاع تلقائياً للرسالة فهو قد يستجيب لها إذا كانت تتفق مع ميوله و اتجاهه و رغباته و قد يرفضها و يتخذ موقف اللامبالاة و لا يتفاعل معها إذا كانت لا تتوافق و ميوله و اتجاهاته و رغباته.³

و هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجلاً أو امرأة أو طفلاً أو شاباً أو عجوزاً أو معلماً أو طبيباً أو طالباً..... الخ، لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل و طبيعته حتى يتمكن من مخاطبته و يستحوذ على قلبه و عقله فيستجيب له بسرعة و يتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته و اتجاهاته و سلوكه.⁴

¹الدعيج إبراهيم عبد العزيز. الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية. ط1، 2011 عمان دار الصفاء

²طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة، مرجع سابق ص 33

³غرزولي نورهان دور، الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 22 .

⁴إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 41

يتضح من خلال ما سبق أن المستقبل هو الطرف الذي يتلقى المادة الاتصالية، حيث يقوم بتنظيم المعلومات المرسله إليه، ويحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة من بينها، الحالة النفسية للمستقبل وإدراكه، واتجاهاته، وأهدافه، ونمط شخصيته، ودوافعه .

4- القناة :

هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها :

القناة اللفظية: و فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة .

القناة التصويرية : و فيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط و لوحة الإعلانات ...إلخ.

القناة الكتابية: و فيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل المعاني و الرموز صحف ، مجلات , كتب , مطبوعات.¹

القناة الحركية: وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تظم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل الإيماءات ،

الإشارات ، شكل الوقوف و كذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل : النظرات ، الابتسامه، تقطيب الحاجبين.

نستخلص مما سبق أن القناة هي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا

بارزا في فهم الرسالة المرسله ، لذلك يتوجب على المرسل ان يختار الوسيلة الأكثر تأثيرا وفعالية في المرسل إليه .

5- الاستجابة:

هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه ، و تختلف طرقها باختلاف القنوات

المستخدمة في الاتصال و ليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي

يفترض أن تتم معرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب الإيجابية و

قد تكون التغذية العكسية فورية ، إعلامية ، تصحيحية و تعزيزية.²

وعليه يمكننا القول أن الاستجابة هي الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل فقبولها أو

رفضها، تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ويقصد بها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها

المستقبل، وهذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل

التنظيم .

التأثير :

هو المحصلة النهائية للاتصال و يتم بتغيير معلومات و اتجاهات و سلوك المستقبل بما يتم و أهداف المرسل.³

¹ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2022، ص 42 .

² طيبش مولود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي ، ص 34.

³ نفس المرجع السابق ص35.

كما انه " العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه وشخصيته ، وأثرها أثناء الصياغة ، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال أو المؤثرات البيئية ، متغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال ¹. نستخلص مما سبق أن الاتصال عملية ديناميكية ومستمرة فإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل يفقد التأثير المطلوب ، باعتبار كل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به .

2-3 أنواع الاتصال التنظيمي وأساليبه :

1-أنواع الاتصال التنظيمي :

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما :

أولا -الاتصالات الداخلية :

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نظامها ، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات ². ويعرفه ناصر ألقاسمي أيضا على انه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين³.

عرفته منال طلعت محمود " الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها " ⁴.

كما عرفه حنفي على انه " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هو شبكة تربط كل أعضاء التنظيم " ⁵

نستنتج من هذه التعاريف أن الاتصال الداخلي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المسطرة ، ويهدف لبلوغ أهداف مشتركة ويعمل على تنسيق وتنظيم عمل المؤسسة فهو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل الاتجاهات والأفكار بين العاملين داخل المؤسسة .

¹خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 359

²محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دراسة أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن 2009 ، ص 58.

³ناصر ألقاسمي ، الاتصال في المؤسسة ،مرجع سابق ، ص 10 .

⁴منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ،ط1، المكتب الجامعي الحديث ، مصر . 2001 ، ص 22 .

⁵بو حنية قوي ، الاتصالات الإدارية ، داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص 137

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية سنلقي عليهم الضوء فيما يلي :

أ- **الاتصالات الرسمية**: وتعرف على أنها الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكن تكون جميع قنواتها و وسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة¹.

كما يعرفه بشير العلاق : بأنه الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي ، ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات².

ومنه نستنتج أن الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدث عن طريق القنوات الرسمية في الجهاز الإداري ، حيث يتم بواسطته تبادل المعلومات من خلال القنوات المحددة مسبقا ، وتتمثل مهامه في :

نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها .

إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها .

إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين .

الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي .

توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات .

تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال .

من خلال هذه المهام يمكن ان نستكشف أهمية الاتصال الرسمي كنشاط إداري في :

¹رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة . ط 1، جسر للنشر والتوزيع، ص 73
بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الأردن ، 2008 ص 307²

- نقل المفاهيم والآراء لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة .
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها .¹

1-الاتصال النازل :

وهو اتصال يتم من الأعلى للأسفل ، أي من الإدارة العليا ، إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات والسياسات والاجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة , ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين.²

وفي تعريف آخر "هو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا اي من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية."³

كما طلق عليه البعض الاتصال المتجه نحو الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو اعلي التنظيم إلى أدناه وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم .

وهناك خمس أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي :

-تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة .

-معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

¹هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية ، الأزرايطية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص54

²نفس المرجع السابق ، ص55

³ريم فايزة ، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد،

2012,7، ص7

- معلومات حول الاجراءات والمسارات التنظيمية .
- معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق .
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجيا غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم .

مزايا الاتصال النازل :

للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها :

تعليم الموظفين وتوجيههم ، وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا ؟ أو متى يعمل ؟

يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا , وهذا ما يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل .

يمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة .

معوقات الاتصال النازل :

بالرغم من أهمية وحيوية الإتصالات النازلة ، الا انها تواجه معيقات او مشكلات او معوقات تزيد من صعوبتها ومن بين هذه المعوقات ما يلي :

- ان العديد من التنضيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال كتابية ويحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه .

- نقص الفهم والمعرفة في جانب المرؤسين ويتمثل في عدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم ام يجب نقلها للاخرين منهم في المستويات المختلفة وهذا من شأنه ان يحد من الاتصال الفعال .

- مصداقية المرسل ومدى سلطته والثقة فيه والخبرات السابقة معه ... كل هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على الاتصال والعكس .¹

اسلوب حجب من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثرحتما وبشكل فعال في احداث الاثر المرغوب لرسائل من الادارة للعاملين .

وسائل تحسين الاتصال النازل :

- ان يكون لدى المدير قناعة كبيرة بأن الاتصالات تشكل جانبا مهما في عمله .
- ان يسعى الرئيس باستمرار لاطلا العاملين على ما يجري في المنظمة وبالاخص المعلومات التي تمم العاملين .
- ايجاد وبناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات .²



شكل يوضح الاتصال

التنظيمي النازل .

¹ عبد الله عبد المعطي ،محمد عساف ،الاتصال الفعال ، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999 ص 185 .
²حسن حريمي، السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ط3 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.

2- الاتصال الصاعد :

تعرف الاتصالات التي تتم بين المستويات الدنيا والعليا في المنظمة مثل اتصال المرؤوس برئيسه بالاتصالات الصاعدة ، وتشمل الرسائل المتجهة إلى اعلي معلومات تحتاجها المستويات العليا مثل البيانات المطلوبة لاتخاذ احد القرارات .¹ يقصد به كذلك " الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم " .

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا ، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وأراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح .

ويخلص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

- ✓ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل .
- ✓ تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد إتباعه إن كان مشرفا .
- ✓ تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .
- ✓ الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى .

طلب التوضيحات واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما .²

¹ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، ط3، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009 ص 48-49.

² عبد الله الطويقي ، علم الاتصال المصادر ، دراسة الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية ، مكتب العبيكان ، الطبعة 2 ، 1994ص226،

مزايا الاتصال الصاعد :

تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم .

المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنظمة أو المتفاوتة مع الرئيس ، وعليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها . يمكن الإدارة من تطوير وتحسين العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها . يمكن الإدارة من تطوير وتحسين العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .¹

معوقات الاتصال الصاعد:

-عدم الإصغاء الفعال للمرؤوسين .

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

- إتباع سياسة الباب المغلق من طرف الرؤساء والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين .

- محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس .²

وسائل تحسين الاتصال الصاعد :

تتمثل وسائل تحسين الاتصال الصاعد في إتباع الإدارة الاجراءات التالية :

-إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكاويهم ومقترحاتهم وحل مشكلاتهم .³

- إتباع الإدارة سياسة ثابتة واضحة للاستماع إلى المرؤوسين مهما كانت وجهات نظرهم سلبية أو ايجابية .

¹حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن 20 ص 32.

²عمار عايب ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

العمل والتنظيم ، جامعة المسيلة 2014 ، ص 38

³أحلام كحلوش ، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في

علوم الإعلام والاتصال ، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، ص 52 .

- على المدير العمل على تصحيح أي اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث إليه بحرية تامة وبكل جرأة أو صراحة .
- أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة.
- يجب على المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين وان يشعره بان تلك المعلومات ذات نفع وفائدة.¹

الشكل 2 : يوضح الاتصال الرسمي

الصاعد .



3-الاتصال الأفقي :

¹ نفس المرجع السابق ص53

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا .

وهو كذلك انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين ينتمون لنفس المستوى الإداري ، ويعتبر هذا النوع من الاتصال امراً ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات

والأقسام .¹

ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد والفهم المتبادل بين الزملاء .

الاتصال الأفقي هي حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في إدارة الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي حيث يساهم الاتصال الأفقي.

- عمليات التنسيق داخل الإدارة .

- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة المنظمة .

- تغيير المبادرات والتحسينات.

وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية.

مزايا الاتصال الأفقي :

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات في كل جانب وفي كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى المعلومات الكافية .²

- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة .

- يعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة .

¹حسن عماد مكاي وليلى السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2003 ، ص 290

²نفس المرجع السابق ، ص 291.

- تحسين العلاقات المتداخلة مما يقلل احتمالات الصراع الوظيفي .

- حيوية الاتصال بين المدراء ¹.

معوقات الاتصال الأفقي :

إن تطبيق مبدأ التخصيص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها .

إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز أمام الاتصال الأفقي .

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا والمخصصات المالية .

- عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم وهكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع وليس الإجبار , الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون .

- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ويعود إلى شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الاجراءات والتعقيدات ².

وسائل تحسين الاتصال الأفقي :

يمكن اعتبار الاتصال الأفقي هام ويزيد من فعالية المنشأة في المجالات التالية :

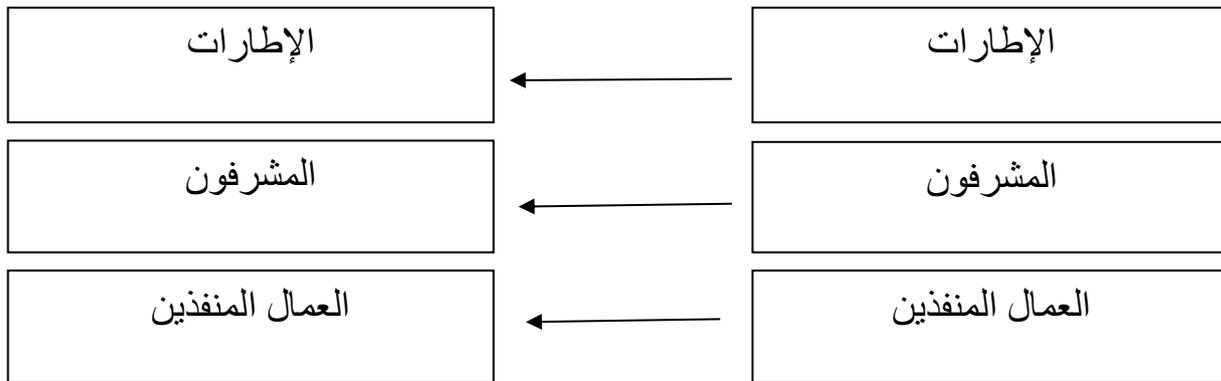
القيام ببعض المهمات غير محددة والتي تحتاج إلى جهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها لا سيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق .

من المهم النظر إلى الاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لان الاتصال الأفقي ، يعتبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم .

¹ عبد العزيز صالح بن جبثور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية ، ط 01 ، 2000 عمان الأردن ص 165 .

² محمد يسري إبراهيم دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ص 188-189
² بشار عزي ، الاتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ، ص 22 ص 2020.

إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة , فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف ، فانه من المفيد لها ولتنظيم تشجيع المرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وان يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الاتصال الأفقي .¹



الشكل 3 : يوضح الاتصال الرسمي الأفقي.²

4- الاتصالات الإدارية .

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل , وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في انها " تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق .²

ب/ الاتصالات غير الرسمي:

تعريفه :

نفس المرجع السابق ، ص 23¹
²بشار عزي، مرجع سابق ص24.

الاتصال التنظيمي الغير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

وهو كذلك الاتصال الذي يحدث في المنظمات ولا يتقيد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية ويرتكز حول الأهداف المسطرة.¹

كما يعرف الاتصال الغير رسمي على انه الشبكة التي توحد بين العاملين، وتتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء وأعضاء وجماعات العمل، ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم. تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري بين أعضائه.

وعليه نستطيع القول أن الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات خفية أو سرية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة فهي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية² وغير مؤكدة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت من تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية، ما يتم بين الأشخاص خارج القنوات الرسمية التي يحددها البناء التنظيمي كحالة المعلومات التي تنتقل من مدير إلى آخر أو من عامل لآخر خلال حلقة خارج العمل أو خارج المؤسسة، ومنها ما يتم داخل البناء التنظيمي الرسمي لكن دون التقيد بخط الاتصال الرسمي، كالحوار المتبادل داخل المكاتب أو أسئلة عن المواضيع العامة.

أسباب ظهور الاتصال غير الرسمي :

- إتباع المنظمة نمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة، ومنع حرية التعبير.
- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- عدم تمتع التنظيم الرسمي بالمرونة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

¹على فلاح الزغدي، الاتصالات التسويقية، ط1، مدخل منهجي تطبيقي الأردن، 2010، ص36.

²إبراهيم عبد العزيز الدعليج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

- عدم توفر مبدأ العدالة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم ظهورها للأفراد العاملين.¹

مميزات الاتصال الغير رسمي :²

يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي ، حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز أو رقابة .

يمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقاقيل التي تقف في وجه الأداء والتطوير .

يكمل مسيرة الاتصال الرسمي ، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات .

يساعد الاتصال غير الرسمي في خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليذ وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها .

يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى .

سلبيات الاتصال غير الرسمي :

انتشار الشائعات والمعلومات المشبوهة مما يؤثر سلبا على الأداء والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم .

يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناتجة عن ردود أفعال انتقامية في العادة وذلك بسبب الإشاعات مثلا .

كخلاصة لما يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية هي شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين على أساس شخصي والذي يعتمد على العلاقات الأولية بينهم واخذ شكل غير مقنن عن طريق

مراكز غير مختصة فيتم تناقل المعلومات بطريقة شفوية وغير مؤكدة في الأحياء والمقاهي والمناسبات .³

¹ محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص250.

² سليمان محمد طماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين الشمس ، الإسكندرية ، 1997 ص271.

³ أحلام كلوش ، مرجع سابق ص 57.

ثانيا : الاتصالات الخارجية :

هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة على مستوى علمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.¹

إعراض الاتصال الخارجي : تتمثل أعراض الاتصال الخارجي في :

1- الإقناع .

2- التأثير في المبيعات .

3- الاستجابة لقوانين الدولة وتعليماتها .

4- المشاركة أو الدخول في الأعمال .

5- التعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.²

ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية سواء التقليدية منها أو الالكترونية الشفهية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق ما يلي :

1- إشباع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات .

2- توطيد العلاقات وتعزيزها لبلوغ الأهداف المشتركة .

3- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة .

4- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة .

¹محمد أبو سمرة ، مرجع سبق ذكره ص63 .

²صباح حميد ، غازي فرحان أبو زيتون،الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات وأعمال) دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 29-30

2-أساليب الاتصال التنظيمي.

تستعمل هذه الأساليب لتنقل الأفكار والمعلومات بين أفراد المؤسسة غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة في المؤسسة وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها ويمكن القول بأن استعمال كل أسلوب من أساليب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد ويجمع العلماء أساليب الاتصال في ثلاث أساليب هي: ¹

1-أسلوب الاتصال الكتابي: يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة والتي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة حيث ينطوي هذا النوع من الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا. ²

سواء في شكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك

طرق الاتصال الكتابي:

أ- التقارير:

يعتبر التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة بطريقة تحليلية مبسطة مع ذكر المقترحات والتوصيات التي تتفق مع نتائج التحليل وهي إما أن تكون دورية

تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة ،شهرية أو سنوية ،وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج .

وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكام ظالمة ومقترحات جائزة طبقا لمعلومات كاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العمال .

¹سهم كسيس ، صبرينة بوشكارا ، مرجع سابق ،ص 46 .

²نفس المرجع السابق ص 46-47 .

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة بالأمر العامة والعاجلة وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.¹

ب-النشرات والكتب الدولية :

وهي التي يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بإعمال دورية كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب

ج-الشكاوى:

ترفع الشكاوى من المرؤوسين إلى الرئيس وعلى المسؤول أن يهتم بها للتصرف على أسبابها وإيجاد الحلول وان يعطي الفرصة لكل فرد داخل التنظيم بتقديم شكواه لان الاهتمام والعناية بالشكاوي ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته فالمرؤوس الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب إلى جانب هذا فان الكثير من الشكاوي الجادة إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل .

د- المذكرات :هي نوع من أنواع الكتابات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو لزملاء لتوضيح بعض المعاني وتفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح والى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو تذكير ببعض الواجبات.²

مزايا الاتصالي الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك
- حماية المعلومات المراد نقلها.³

- يتصف بدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي .
- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد .
- توثيق عملية الاتصال وإمكانية متابعتها .

¹ عمار عايب ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدفاعية للإنجاز لدى العمال ، مرجع سابق ص49.

نفس المرجع السابق ص49²

محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ص 245³

- إمكانية استخدامها كوسيلة إثبات قانونية .

عيوب الاتصالات المكتوبة :

- الافتقار إلى التغذية العكسية أو الفورية .

- تراكم الأوراق المحفوظة .

- تأخذ جهدا كبيرا في عملية إعدادها وصياغتها .

- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .

2- الوسائل الشفهية :¹

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية الندوات ، الاجتماعية والمؤثرات ويعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة.

طرق الاتصال الشفوي: تتمثل في² :

أ-المقابلات الشخصية : تعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف الى التعرف على حقائق واقتراحات أو شكاوى في المنظمة والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على

الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف لتعليم والتدريب وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه وبالتالي يلزم مراعاة الحديث وتعبيرات الوجه خوفا من تشويه المعنى المقصود .

ب- المكالمات الهاتفية : يسمح الهاتف بتبليغ التعليمات بسرعة فيوفر عنا الوقت ومن الضروري معرفة طريقة

استخدامه للحصول على أفضل النتائج ، وإعطاء صورة مميزة عن المتصل أو عن المؤسسة المتصلة لأنه من غير

¹زكريا الدوري مرجع سابق وآخرون ص216

²فتحى احمد ذياب، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة ط1، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2013ص 390

الممكن شطب الكلمات الملفوظة ، وبما انه لا نستطيع رؤية المتحدث على الهاتف فوحدها الكلمة هي المسؤولة على فهم الرسالة المبلغة لذلك يجب الاهتمام بالصوت والنبرة ودقة الكلمات وسرعة إلقائها .

ج- الاجتماعات : وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لإعطاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي .

د- الندوة : هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة لذلك فهي تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل وبين المستقبل حول موضوع معين .

مزايا الاتصال الشفوي :

يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر سيرا وإقناعا ، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغيرات الوجه وانفعالات المستدعي، يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة, يحافظ على قدرة كبيرة من السرية ،

ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة .¹

عيوب الاتصال الشفوي :²

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة .
- استنزاف الوقت فالاتصال الشفوي يتطلب مداخلات ومناقشات وان هذه الأخيرة غالبا ما تستغرق وقتا طويلا .
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

3- أسلوب الاتصال الالكتروني :

¹طارق محمد المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، الدار الجامعية للنشر ، بيروت 2000، ص 521-522

²غرزولي نورهان ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ، مرجع سابق ص 47-46

ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بروز تقنيات فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت وأجهزة الهواتف النقالة ، والبريد الصوتي والالكتروني حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي ، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات حيث أسهمت خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا .¹

2-4 خصائص ووظائف الاتصال التنظيمي :

1 خصائص الاتصال التنظيمي :

- أن يكون المرسل موضع ثقة في المستقبل باعتبار إن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وان يكون ملما برسائله عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال .
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك مالا يريد إدراكه ، وذلك طبقا لدوافعه ، أو حاجاته التي يريد إشباعها ، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له ، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل .
- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة بيئة العمل وظروفها .
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل .
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل .

¹بشير العلاق مرجع سبق ذكره ، ص 94-95 .

- ضرورة الإقلال عند المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع المنظمة حالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم .

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح جميع الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل .

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال، بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة كحسن الاستماع والإنصات وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية للتعبير بوضوح ودقة عن مشاعرهم وآرائهم وميولهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرين.¹

لا بد أن يكون الاتصال مزدوج بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها، كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات، وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الاتصال كما يقول "بلزيري ملنز" بل يجب أن يكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها².

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال ان يوضع الاتصال وفقا لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالها الفعال .

2-وظائف الاتصال التنظيمي :

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة فالوظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة

¹ نفس المرجع السابق ، ص96 .

²بشار حزي ، مرجع سابق ، ص38-39

جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1. وظيفة الإنتاج :¹

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية حيث يرى "كيشديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل ومن هذا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيه الإنذارات ،إبداء الرأي والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل .

وقد بينت دراسات **هاورثون** مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات والأقوال ويعزز بعضها البعض كما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظريات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا والاشتمزاز ،فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج وقواعد و ضوابط العمل، الإرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم.

2- وظيفة الإبداع:²

الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة ، سواء كانت تتعلق بالمنتوج أو الوسيلة أو النظام، الوسيلة النظام، العملية السياسية، والبرامج أو الخدمة وهذه الفكرة جيدة بالنسبة للمنظمة حينما

¹جمال بن زروق ،مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الاول والثاني ، 2010 ، ص 403.

²طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، مرجع سابق ،ص 63.

طبقتها، كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيم ، فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر

من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذل أكثر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية .

✓ يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

✓ يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.

3-وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بما ومن تم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى أكبر ومرتبة إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة

✓ معرفة المنتج(الرسالة) .

✓ معرفة العميل(المستقبل).

✓ معرفة البائع نفسه(قناة الاتصال).

✓ ترك انطباع حسن(رد الفعل).

ومما سبق نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها أو أهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

-وظيفة التبليغ:¹

تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- ✓ تقارير.
- ✓ تنفيذ واجبات.
- ✓ شرح خطوات العمل في فترة معينة .
- ✓ تبليغ سياسات وقرارات الإدارة .

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- ✓ تحديد وقت الاتصال.
- ✓ حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- ✓ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات .
- ✓ من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- ✓ مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات.

5-وظيفة التقييم والتعليم:²

5-1-وظيفة التقييم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى

فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الافتراض وهو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

¹شعبان فرج،الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن 2009، ص145-146

المرجع نفسه , ص146-147²

5-2-وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة.

-وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

- ✓ حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- ✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ✓ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.¹

2-5 أهداف واهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:

أ) - أهداف الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي أداة الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم ، مما مكنه من اخذ مكانة هامة ودورا بارزا داخل المنظمة ، لان نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها متوقف على نظام الاتصالات بها , حيث أثبتت الدراسات بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 بالمائة من نشاط المنظمة ومن هنا نستطيع القول أن للاتصال التنظيمي عده أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :

حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين ، يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيقية وتميل المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة .

● المشاركة في المعلومات :

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم حيث تساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .

1. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د ، ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم .
- اتخاذ القرارات :

حيث يلعب الاتصال دورا بارزا كبيرا في اتخاذ القرارات ، فالاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

• التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي :

عندما تنتشر الإشاعة بشكل واسع يصبح مفهوما كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل ولتفادي ذلك يجب الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال ، بالإضافة إلى مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان .

• التعبير عن المشاعر الوجدانية :

يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وآرائهم ومخاوفهم ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف .¹

• توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها :

حيث يساعد الاتصال التنظيمي الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأفرادها وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المؤثرة وفرص التدريب المتاحة .²

• تنمية العلاقات الإنسانية:

حيث يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وزيادة العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين .

¹ محمد ناجي جوهر ،الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار الكتاب الجامعي ،الإمارات العربية المتحدة،2000 ،ص30 .

² نفس المرجع السابق ، ص 31.

2- أهمية الاتصال التنظيمي¹:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى .
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما ساعد في الرقي المخرجات الإنتاجية للمنظمة .
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة .
- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية .
- أبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاعٍ مستمر على الأنشطة التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة .
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين؛ حيث عمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة صمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم .
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطور المنظمة والرقي بها .

6-2 معوقات الاتصال التنظيمي

تعتبر العوائق هي تلك الصعوبات التي تقف حائلا دون الوصول إلى الهدف وقد تعترض عملية الاتصال في العادة مجموعة من العوائق التي تؤدي بدورها إلى وصول الرسالة للمستقبل مشوشة ، مما يؤدي إلى الحد من فعالية عملية الاتصال ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات، حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

1- المعوقات الشخصية :

¹علي حامد هارون، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال ، مجلة كلية الفنون والإعلام ، السنة الخامسة ، العدد 9، ص68-69.

وترتبط هذه المعوقات الشخصية بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وذلك نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية التي تجعل إمكانية المفاهيم مختلفة ومن بين هذه المعوقات الشخصية نجد:¹

- تباين الإدراك :

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها ، وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها ، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعان مختلفة لكل شخص عن الآخر .

ب- الإدراك الانتقائي :

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

ج- الانطواء :

ويتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم وتشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .

ح- اللغة :

هي وسيلة اتصال يتم من خلالها نقل المعلومة أو الفكرة ، إلا إن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة ، ما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص .

د- الانفعالات :

¹ غرزولي نورهان، مرجع سابق، ص48.

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة

هـ- الاختلافات الوراثية والبيئية :

أي مدى تجانس خلفية المرسل والمستقبل فإذا لم يكن هناك تجانس يصبح من الصعب نقل الأفكار ، كما تؤثر المكانة الاجتماعية على الأفكار والاتجاهات فالناس لا يعيشون في فراغ إلى أن نلقاهم، كما أن عقولهم ليست صفحات بيضاء نقش عليها ما نشاء ، بل على العكس من ذلك ينشغل الفرد منذ ولادته في استيعاب الأفكار والاتجاهات التي يتشبع بها ويدين لها في الحياة والتنوعية التي ينتمي إليها من البشر¹.

و- تنقية المعلومات وغربلتها :

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ، وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعد المعلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم ويكمن السبب في اللجوء إلى تقنية الإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة .

ي- التجريد :

والمقصود بالتجريد إهمال التفاصيل الصغيرة ، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

2 - المعوقات الاجتماعية - الثقافية :

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كان داخل التنظيم أو خارجه ، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يأتي :

1 تظاهر مرسي عطية ، فن وعلم العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، مصر ، ص ، 221.

أ- التباعد الاجتماعي :

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين ، إي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل هذه النقطة غلى الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية ، حيث يعد هذا العمل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه .

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع قواعد اتصالية ويعد هذا العائق من ¹

ب-الاختلافات الثقافية :

إن التمايز والتباين في الثقافات ينتج عنه الاختلاف في اللغة والمستعملة وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة فاللغة ليس الكلمات نفسها وإنما مداولات تلك الكلمات والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء عاداته المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها ومنه فالعامل الثقافي له دولا كبير وهام في تحقيق فعلية الاتصال داخل التنظيم .

3-المعوقات التنظيمية :²

يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطط السلطة الرسمية في المنظمات ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على اتصال غير الرسمي ، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال .

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي :

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي :

حيث إن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب :

¹ غزولي نورهان ، مرجع سابق ، ص 49-50.

² نفس مرجع سابق ص 50.

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال ، فتكون اقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا .
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم , ذلك لأسباب عدة كخوف العامل البسيط وخجله من رئسبه في العمل
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف .

ب- صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل :

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من فعالية التنظيم ، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع ، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها ، مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسيطرة¹.

ج- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية :

- حيث أن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليه الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات :
- غالباً ما يكون غير محفز.
 - الطابع الرسمي يركز على المعلومات ، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين .
 - عدم السرعة في الظروف الاستثنائية ، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين .
 - احتمالات التحريف الكبيرة .
 - عدم توفر التغذية الرجعية ، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء المناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب .

¹ نفس المرجع السابق ص51

د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية :

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة¹
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما .
- الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة .
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية ، إذا يعد من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة

وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم ، إلا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهذه الخصائص وذلك من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

1 غزولي نورهان ، مرجع سابق ، ص52

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في نهاية هذا الفصل إلى تعريف الاتصال تعريف التنظيمي و عناصره وأنواعه وأساليبه ثم خصائصه ووظائفه ، وصولا إلى الأهداف والأهمية وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي ، ومن خلال ما سبق يمكننا الاستنتاج أن الاتصالات ضرورية لكل نشاط أنساني فبدون الاتصال لا يتم أي نشاط ولا يتحقق أي هدف وتبرز أهمية الاتصالات في المنظمات كون الاتصالات أصبحت بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم كونه يعتبر عامل مهم في الربط بين مختلف مستويات التنظيم مما يساهم في التنسيق بين مختلف أقسام العاملين داخل المنظمة .

الفصل الثالث

ماهية المؤسسات الاستشفائية

الفصل الثالث : ماهية المؤسسات الاستشفائية .

تمهيد .

1-3 تعريف المستشفى .

2-3 نشأة و تطور المؤسسات الاستشفائية .

3-3 خصائص ووظائف المؤسسات الاستشفائية .

4-3 التعريف بالمؤسسة الاستشفائية قضي بكير .

5-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية قضي بكير.

6-3 مهام المؤسسة الاستشفائية قضي بكير.

تمهيد

تعتبر المؤسسات العمومية الإستشفائية مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري ، تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية والوقائية والبحثية كما تساهم في رفع المستوى الصحي في البلاد ، كونها القلب النابض والعقل المدبر للخدمات الصحية ومنه فإن قطاع الصحة يحظى بالأولوية والكثير من الاهتمام من طرف الحكومة ، كونه يعتبر من أهم القطاعات في الدولة سنتاول في هذا الفصل التعرف على المؤسسة الاستشفائية من خلال مفهومها ثم نتطرق إلى نشأتها وتطورها ثم خصائصها ووظائفها ، بعد ذلك نأتي إلى تعريف بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة "قضي بكير " بغرداية ثم نتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي الأخير نذكر مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير .

1-3 مفهوم المستشفى :

يقصد في اللغة العربية بكلمة المستشفى المكان الذي يطلب فيه الشفاء من المرض وسنعرض عدة تعريفات للمستشفى :

عرفته الهيئة الأمريكية للمستشفيات بأنه : مؤسسة تحتوي على جهاز طبي ، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة ، تشمل أسرة للنوم وخدمات طبية ، تتضمن خدمات الأطباء ، وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمريض .

كذلك هو عبارة عن مركز لتدريب العاملين الصحيين والقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية .

تعرفه الجمعية الأمريكية : "هي مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات دائمة وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج للمرضى " .

وبهذا فإن مفهوم المستشفيات يعني المؤسسة التي تعني بتقديم الرعاية الصحية الضرورية للإنسان من توفير كل المستلزمات الطبية النفسية والاجتماعية ، ويسهر على تنفيذها طاقم طبي مؤهل علمياً وأخلاقياً بمعنى القيام بعمليات التشخيص والعلاج وتعليم وتدريب العاملين الصحيين وإجراء البحوث العلمية وفق شروط وضوابط مهنية وأخلاقية.¹

2-3 نشأة وتطور المؤسسات الاستشفائية :

1 نشأة المؤسسات الاستشفائية :

يقول فريد نجار في كتابه " إدارة المستشفيات والمنظمات الصحية " تواجد المنظمات الصحية في العالم العربي منذ فترات طويلة ، حيث وجدت المستشفيات والمصحات عند قدماء المصريين وعند العرب ويقال أن أول مصحة أمراض عقلية وجدت في مصر تحت اسم مستشفى قلاوون ، كما لا يمكننا إهمال المساهمات العلمية للعرب في المجال الطبي مثل ابن سينا وجابر بن حيان² ، أما في العصر الحديث رغم الإنفاق الحكومي للدول العربية على القطاع الصحي خاصة الدول البترولية إلا أنه لا تزال بعض الدول تحتل مراتب متوسطة في نسب الرعاية الصحية لسكانها .

منظمة الصحة العالمية ، إدارة المستشفيات ط1، سلسلة التقارير الطبية رقم395، جنيف، 1980، ص61
²عبد المهدي بوعنة ، إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية ، دار الحامد . الأردن، 2004، ص 67.

ومع تطور الذي عرفه العالم الغربي بعد الثورة الفرنسية والثورة الصناعية في إنجلترا بدءاً من القرن الثامن عشر وما واكب ذلك من تغيرات جذرية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومع ظهور المؤسسات كإطار عام ينظم شؤون البشر ، و بروز مفاهيم الإدارة العلمية ، قصد عقلنة النشاطات الاجتماعية والاقتصادية .

برزت المؤسسات استجابة إلى عقلنة المنظومة الصحية ونتيجة الحاجة إلى رعاية صحية للعامل مع انتشار الأمراض المهنية وحوادث العمل وأمراض البيئة الصناعية... الخ

2- تطور المؤسسات الاستشفائية :

1- تطور المستشفيات من 1860-1920: أنشأت أول مستشفى في أمريكا عام 1751

وأطلق عليه مستشفى بنسلفانيا ، كما وافق الكونغرس عام 1998 على إنشاء المستشفى العسكري لسلاح البحرية ووصل عدد المستشفيات في 1924 إلى 7370 مستشفى .

ب- خلال الفترة من 1920-1950: بداية القرن العشرين وصل عدد المستشفيات 7270 ثم أضيف عدد آخر بحوالي 6788 مستشفى عام 1950 .

ج- المستشفيات خلال 1965-1985 : التوسع في إنشاء المستشفيات في المناطق النائية بالقرى مع التوسع في عدد المستشفيات الحالية مع تجديد الأجهزة الطبية مع الاهتمام بالتأمين الصحي .

أما في الجزائر فقد مر القطاع الصحي بمراحل وهي :

1- الرعاية الصحية في الفترة 1945-1965 : تميزت بالتوسعات الاقتصادية بصفة عامة ، حيث كان قطاع الصحة في تلك الفترة معتمدة على التوسع الاقتصادي .

2- الرعاية الصحية في الفترة 1968-1973 : كان هناك اهتمام من جانب الحكومة بأن تتحمل كافة التكاليف من اجل تقديم خدمة صحية عالية .

3- الرعاية الصحية في الفترة 1973-1983 : امتازت بالاهتمام بالعدالة في توزيع الخدمات الصحية والسيطرة على التكاليف ، وكما بدأت المستشفيات الاستثمارية الخاصة في الانتشار .

4- من سنة 1990-2001 : تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة تدريجية للنظام الصحي الجزائري والعمل على القيام بعدة مشاريع من بينها مشروع الجهوية الصحية والذي شرع في الثمانينيات كإطار لتجسيد القطاعية اللامركزية لتحقيق تنمية اجتماعية وصحية¹.

5- من 2006 إلى يومنا هذا : تمثل هذه المرحلة بداية تجسيد النظام التعاقدى للعلاج في المستشفيات وذلك عبر مراحل تدريجية وأصبح بشكل نهائي خلال (2009) حيث توزع النفقات العمومية بالنسبة للمرضى الأجراء عن طريق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS، وللمرضى غير الأجراء عن طريق الصندوق الوطني لغير الأجراء CASNOS .

أما عديمي الدخل فتكون بمساهمة الدولة عن طريق مديرية الضمان الاجتماعي .

3-3 خصائص ووظائف المؤسسات الاستشفائية :

1- خصائص المؤسسات الاستشفائية² :

- تعدد الوظائف التي يقوم بها المستشفى : حيث يرى احد خبراء الإدارة أن المستشفيات أكثر المنظمات تعقيدا .
- تعدد الفئات العاملة بالمستشفى : وتتمثل في الأطباء والإداريون والمرضى و الفنيين . الخ .
- ازدواج خطوط السلطة : وتتميز بتعدد الفئات وتعدد الوظائف الفنية وغير الفنية .
- صعوبة التنبؤ بحجم العمل : وذلك نظرا لصعوبة التنبؤ بحالات المرض المتوقعة ولذلك يجب على المستشفى أن يكون جاهز لاستقبال حالات المرض المتوقعة وغير المتوقعة .
- صعوبة تقييم نشاط المستشفى : وتتمثل في صعوبة الخدمات بصفة عامة .
- العمل على مدار 24 ساعة يوميا : وذلك استعداد لاستقبال مختلف الحالات المرضية .
- الخدمة الصحية غير قابلة للتأجيل : ترتبط غالبية الخدمات الصحية بالسرعة في تقديمها كالإصابة بمرض معين .
- صعوبة تطبيق اللوائح والقوانين : وذلك نظرا لتعدد الفئات العاملة بالمستشفى .

¹فريد عميري ، مسؤولية المستشفيات في المجال الطبي، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري الجزائر ، 2011 .ص6
²صونييه بانوح ، لطيفة بومكاوز ، مرجع سابق ، ص 53 .

- المستشفى نظام مفتوح : حيث يحتوي على أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض .

2-وظائف المؤسسات الاستشفائية :

أ- الرعاية الطبية والصحية : تعتبر الرعاية الطبية أهم وظيفة تسعى المؤسسة الاستشفائية إلى تحقيقها ويقصد بها تلك الخدمات المتعلقة بالتشخيص والعلاج والتأهيل الاجتماعي والنفسي المتخصص ، التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام الطبية المساندة وما يرتبط به من فحوصات مخبرية وخدمات الإسعاف والطوارئ ، وخدمات التمريض والصيدلة .

ب- التعليم والتدريب : حيث تعد المستشفيات بما تتوفر عليه من تجهيزات مراكز تدريب علمية ومتميزة لتنمية معلومات ومعارف الطواقم العاملة بها .

ج- البحوث الطبية والاجتماعية : تساهم المستشفيات بشكل أو بآخر من خلال ما تحتويه من مخابر وأجهزة وسجلات طبية وحالات مرضية متنوعة وكوادر بشرية متخصصة مهنية في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث والدراسات الطبية والاجتماعية المتخصصة ، في مختلف مجالات التشخيص والعلاج والتطوير الذاتي للخدمات المستشفى ومهارات الأفراد وأساليب العمل ¹.

3-4 التعريف بالمؤسسة الإستشفائية قضي بكير :

نبذة تاريخية : المؤسسة الاستشفائية المتخصصة " غرداية " أنشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 204 المؤرخ في 30 جوان 2007 (الجريدة الرسمية رقم 43 في 2007-7-1-07-

المسماة : المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمومة والأطفال (قضي بكير غرداية)

بدأت العمل في نوفمبر 2008 .

¹عبد العزيز جميل ومحمود محمد الطعمنة ، الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات ، بحث مشترك مقدم في ملتقى علمي من تنظيم جامعة اليرموك ، الأردن .

النظام القانوني : المؤسسة الاستشفائية المتخصصة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحمل الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي ، أنشأت بموجب المرسوم رقم 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 (الجريدة الرسمية رقم 43 في 1-7-2007)

الموقع الجغرافي : المؤسسة الاستشفائية المتخصصة - غرداية - تقع في وسط مدينة غرداية يحدها من الشمال (المؤسسة العمومية الاستشفائية ورقلة) ومن الشرق (المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي) ومن الغرب (المؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط) ومن الجنوب (المؤسسة العمومية الاستشفائية المنيعه).

***يحد من داخل الولاية :** المؤسسة العمومية الاستشفائية لغرداية 2 كم ، العيادة المتخصصة لسيدي اعجاز، العيادة المتخصصة بلغنم ، العيادة المتخصصة للعطف ، عيادة المطار وتبعد ب 21 كم .

العنوان : وسط المدينة ، شارع خميستي محمد .

رقم الهاتف : 029285954.

رقم الفاكس : 029285200

المساحة : 8700 متر مربع .

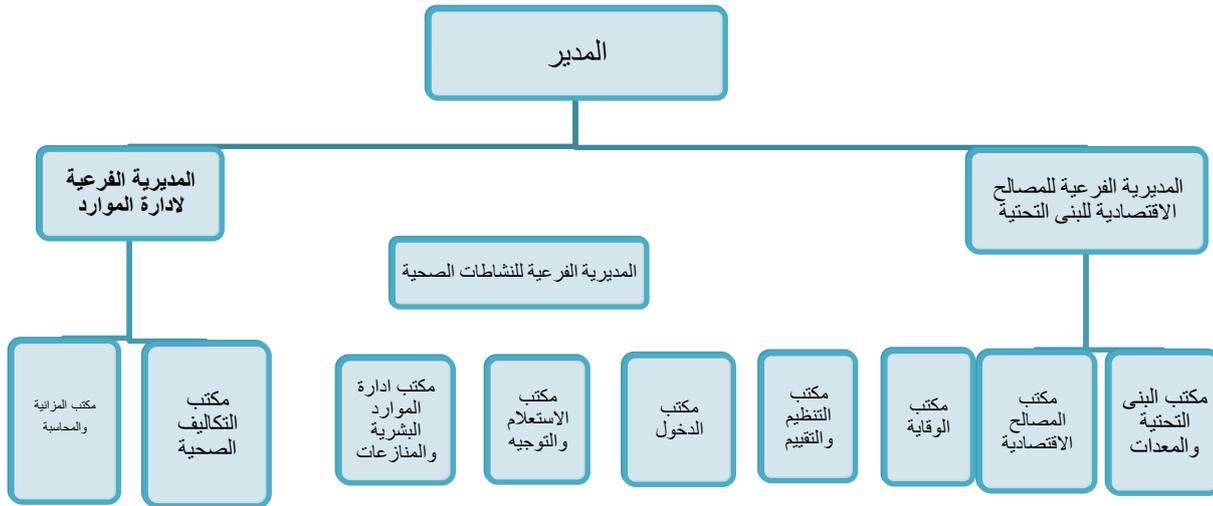
نظام المراقبة : المؤسسة تتوفر على 16 كاميرا مراقبة¹.

3-5 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير غرداية :

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات و سنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير غرداية في الشكل رقم (04).

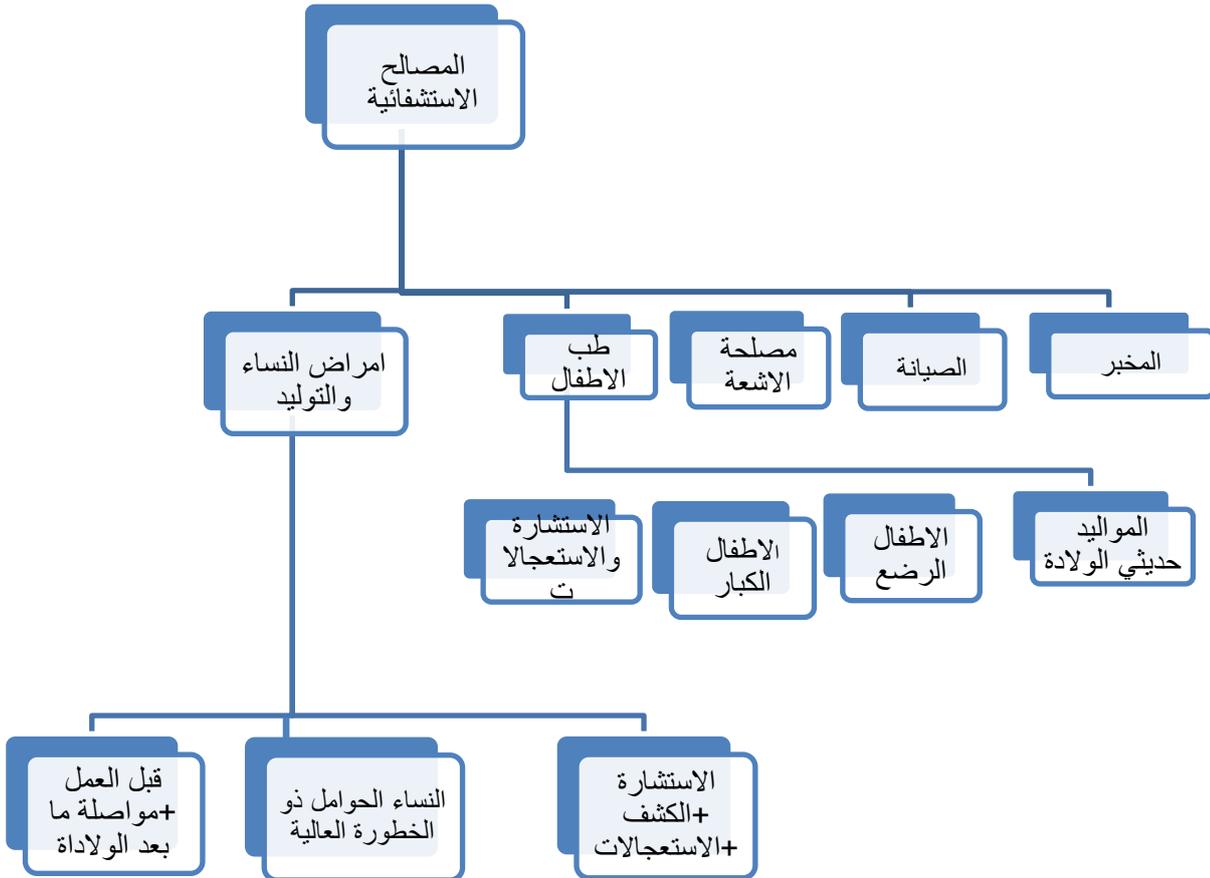
¹ اعتمادا على الوثائق المقدمة لنا في المؤسسة الاستشفائية قصي بكير .

الشكل (04) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير غرداية .



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة الاستشفائية العمومية المتخصصة قضي بكير

الشكل (05): الهيكل الخاص بمصالح المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي كبير غرداية.



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي كبير.

6-3 مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي كبير :

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تهدف إلى التكفل التام وتلبية بطريقة متكاملة ومتسلسلة للحاجيات

الصحية للسكان في مجال أمراض النساء والتوليد ، حيث تسعى إلى :

- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج ، و التشخيص والإقامة في المستشفى .
- تطبيق البرامج الوطنية الصحية المتعلقة بالتخصص الصحي .
- ضمان النظافة ، ومواجهة الإزعاج والمشاكل الاجتماعية في مجال هذا التخصص .
- ضمان تحسين ومثالية أداء الأشخاص العاملين في المصالح الصحية .

خاتمة الفصل :

نستخلص مما سبق أن المؤسسات الاستشفائية , مؤسسات اجتماعية وإنسانية و خدماتية ضرورية للمجتمع , تتميز بنظام معقد , قد تكون مؤسسات استشفائية حكومية , وقد تكون خاصة، هدفها الأساسي تقديم الخدمات العلاجية حيث تناولنا في بداية هذا الفصل التعريف بالمستشفى بصفة عامة ، ثم تطرقنا إلى نشأة وتطور المستشفيات مروراً إلى المراحل التي مر بها القطاع الصحي في الجزائر ثم تعرفنا على خصائص ووظائف المؤسسات الاستشفائية وفي الأخير تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة الاستشفائية " قضي بكير " و مهامها .

الفصل الرابع

التحليل الكمي والكيفي

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم جوانب البحث العلمي في ميدان العلوم الإنسانية والطبيعية ، كونه يعتبر حلقة وصل بين الجانب النظري والواقع الفعلي للدراسة ، فمن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على المبحوثين داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير غرداية وتبويب الإجابات في شكل جداول بسيطة ومركبة تحمل التكرارات والنسب المئوية مع المجموع ، ثم تحليل هذه الجداول من خلال التعليق عليها كما وكيفاً ، وفي الأخير عرض ومناقشات النتائج الجزئية وكذا استخلاص النتائج العامة مع الاقتراحات المقدمة من اجل تحسين الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .

- المحور الأول عرض وتحليل البيانات الشخصية .

الجدول رقم (01) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	37,0%
أنثى	34	63,0%
المجموع	54	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

من خلال الجدول رقم (01) وفيما يخص متغير الجنس ، يتضح لنا أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ، حيث يبلغ عدد الإناث 34 فردا أي بنسبة 62 % ، بينما يقدر عدد الذكور ب 20 فردا ، أي ما يمثل 37 %

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكثر من الذكور وهذا يعود إلى خصوصية القطاع الذي أصبح يستقطب العمالة النسوية هو وقطاع التربية وهذه المستشفى بالخصوص له طابعه المميز حيث انه يهتم بالأمومة والطفل .

نستنتج من خلال هذه النسب المتعلقة بمتغير الجنس ، ومن خلال الاستبيان الذي أجريناه أن نسبة الإناث تجاوزت نسبة الذكور ، ولذلك إلى رغبتهم وطموحهم في العمل داخل القطاع الصحي وبالأخص قسم الولادة .

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

السن	التكرار	النسبة %
من 21 إلى 30	22	40,7 %
من 31 إلى 40	20	37,0 %
من 41 إلى 50	12	22,2 %
المجموع	54	100 %

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (02) وفيما يخص متغير العمر ، يتبين لنا أن نسبة 40 % من أفراد عينة البحث ، تحتل المرتبة الأولى وبتكرار 22 تتراوح أعمارهم بين من 21 إلى 30 سنة ، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ، في المرتبة الثانية بنسبة 37 % وبتكرار 20 ، ثم تأتي في الأخير الفئة التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 بتكرار بنسبة 22% ، وبتكرار 12 .

من هنا يتبين لنا أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 21 إلى 30 سنة ، تمثل الفئة الغالبة وذلك راجع إلى أغلبية الشباب في المؤسسة الإستشفائية قضي بكير، مما يسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة .

ونستنتج أن هذا راجع إلى أغلبية الشباب داخل هذه المؤسسة الاستشفائية ، مما يسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة وخلق جو الفعالية وضمان سيرورة المعلومات بين الموظفين .

الجدول (03) : يبين توزيع أفراد العينة ، حسب متغير المستوى الوظيفي .

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
طبيب	1	1,9%
ممرض	20	37,0%
إداري	26	48,1%
عامل مهني	7	13,0%
المجموع	54	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

من خلال الجدول (03) : يتضح لنا أن فئة الإداري أكبر فئة بنسبة 48 % ، يقدر ب 26 عامل تليها فئة الممرضين بنسبة 37% يقدر ب 20 عامل ، ثم فئة المهنيين بنسبة 12% يقدر ب 7 عمال ، وفي الأخير تأتي فئة الطبيب بنسبة 1,85 % .

يتضح لنا من خلال هذه النسب أن فئة الإداريين والممرضين تستحوذ على أكبر نسب مما يدل على الدور الذي يلعبه الإداريين في تسيير المؤسسة الاستشفائية ، وكذا الدور الذي يلعبه الممرضين في تقديم الخدمات الصحية للمرضى . نستنتج أن فئة الإداريين تطغى على المؤسسة الاستشفائية وهذا راجع إلى لكن المؤسسة تحتاج إلى أطباء وممرضين أكثر من حاجتها إلى إداريين .

المحور الثاني : عرض وتحليل واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية .

الجدول رقم (04) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب أهمية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .

المجموع		المستوى الوظيفي								أهمية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير
		طبيب		ممرض		إداري		عامل مهني		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
51.85%	28	28.57%	2	53.84%	14	55%	11	100%	1	مهم جدا
40.74%	22	42.85%	3	38.46%	10	45%	9	0%	0	مهم
7.40%	4	28.57%	2	7.69%	2	0%	0	0%	0	غير مهم
100%	54	100%	7	100%	26	100%	20	100%	01	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ، والمتعلق بأهمية الاتصال أن نسبة 51% ما يمثل 28 من أفراد عينة الدراسة الذين يعتبرون أن الاتصال يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسة الإستشفائية حيث اعتبروه عامل مهم جدا ، بينما 40% ، اعتبروا أن الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية عامل مهم ، أما نسبة 7% اعتبرت أن الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية عامل غير مهم .

ومنه فإننا نستنتج أن الاتصال يكتسب أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاستشفائية كونه عامل ضروري داخل أي مؤسسة .

الجدول رقم (5) : يبين تحليل نتائج طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير حسب تقييم المبحوثين للاتصال .

المجموع		تقييم الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية						طبيعة الاتصال السائد
		غير فعال		متوسط		فعال		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25.92%	14	0%	0	18.75%	6	61.53%	8	الصاعد
31.48%	17	44.44%	4	34.37%	11	15.38%	2	النازل
42.59%	23	55.55%	5	46.87%	15	23.07%	3	الأفقي
100	54	100%	9	100%	32	100%	13	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال السائد في المؤسسة يتمثل في الاتصال الأفقي وذلك بنسبة 42.59% ، حيث كانت نسبة 61.53% من المبحوثين يرون أن الاتصال داخل المؤسسة فعال ، تليها نسبة 31.48% يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل ، وفي الأخير نجد 25.92% من المبحوثين يرون أن الاتصال الصاعد هو الاتصال السائد في المؤسسة .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن موظفي المؤسسة يتعاملون فيما بينهم بالاتصال الأفقي .

الجدول رقم : (6) يبين أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية حسب مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية .

المجموع		مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية						أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية
		لا		نعم		أحيانا		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
5.55%	3	0%	0	9.09%	3	0%	0	أساليب شفوية
5.55%	3	5.55%	1	3.03%	1	33.3%	3	أساليب كتابية
1.85%	1	0%	0	3.03%	1	0%	0	اساليب الكترونية
18.51%	10	27.77%	5	12.12%	4	33.33%	1	اساليب شفوية وكتابية
62.96%	34	66.66%	12	63.63%	21	33.33%	1	أساليب شفوية وكتابية والكترونية
5.55%	3	0%	0	9.09%	3	0%	0	أساليب كتابية والكترونية
100%	54	100%	18	100%	33	100%	3	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بأساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية ، بالنسبة لمساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية تبين لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن الأساليب الشفهية والكتابية و الالكترونية هي أكثر الأساليب المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك بنسبة 62.96%، تليها نسبة 18.51% ، من المبحوثين اقرؤا بأن الأساليب الشفوية والكتابية أكثر الأساليب استخداما في المؤسسة ، ثم تأتي الأساليب الكتابية والأساليب الالكترونية بنسبة 5.55% ، وفي الأخير

نجد الأساليب الالكترونية بنسبة 1.85% وذلك عائد إلى نقص الإمكانيات الالكترونية أو تعطلها في اغلب الأحيان (الفاكس) .

الجدول رقم : (7) يبين وجود خلية اتصال داخل المؤسسة الاستشفائية من عدمها بالنسبة لتأثير الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة .

المجموع		هل يؤثر الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة				هل توجد خلية اتصال داخل المؤسسة الاستشفائية
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	
46.29%	25	46.15%	24	50%	1	نعم
53.70%	29	53.84%	28	50%	1	لا
100%	54	100%	52	100%	2	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.70% ، من الباحثين اقرروا انه لا وجود لخلية اتصال داخل المؤسسة

الاستشفائية , بينما نجد نسبة 46.29% من الباحثين اقرروا بوجود خلية اتصال .

نستنج من خلال هذا الجدول انه ليس هناك خلية اتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .

المحور الثالث : عرض وتحليل فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية .

الجدول رقم (08) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العمل داخل المؤسسة .

المجموع	إذا كانت إجابتك " بنعم " فكيف يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ؟												المستوى الوظيفي	
	جميع ما ذكر		الرضا الوظيفي		الحماسية والتفاعلية في العمل		رفع الروح المعنوية والتحفيز		زيادة المردودية في العمل		إجابة السؤال السابق كانت ب لا			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1.85 %	1	12.5 %	1	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	طبيب
37.0 %	20	50 %	4	50 %	4	25 %	2	42.85 %	3	33.33 %	7	0 %	0	ممرض
48.1 %	26	37.5 %	3	25 %	2	75 %	6	42.85 %	3	52.38 %	11	50 %	1	إداري
12.9 %	7	0 %	0	2 %	2	0 %	0	14.28 %	1	14.28 %	3	50 %	1	عامل مهني
10 %	54	100 %	8	1 %	8	1 %	8	100 %	7	100 %	21	100 %	2	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن اغلب الباحثين أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يؤثر على أداء عملهم وذلك بنسبة 48.14 % ونجد أعلى نسبة عند فئة الإداريين ب 52.38 % نسبة تليها فئة الممرضين بنسبة 37.03 % ، تليها فئة العمال المهنيون بنسبة 12.96 % ، وفي الأخير نجد فئة طبيب بنسبة 1.85 % ، مما يدل على أن الاتصال التنظيمي يؤثر على أداء العمل من خلال زيادة المردودية في العمل ورفع الروح المعنوية .

حيث نستنتج أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا فعالا داخل المؤسسة الاستشفائية ويساهم بشكل فعال في تحسين العمل .

الجدول (09) : يبين هل لاستخدام الاتصال الغير الرسمي فوائد في المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لإمكانية الحصول على المعلومات داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال الاتصال التنظيمي .

المجموع		هل الاتصال التنظيمي وحده يمكنك من المعلومات في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير				هل استخدام الاتصال الغير الرسمي له فوائد في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
59.25%	32	67.74%	21	47.82%	11	نعم
40.74%	22	32.25%	10	52.17%	12	لا
100%	54	100%	31	100%	23	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتصال الغير رسمي له فوائد في المؤسسة الاستشفائية حيث أجابت نسبة 59.25% بنعم ، كما أجابت نسبة 67.74% من المبحوثين أن الاتصال التنظيمي وحده يمكنهم من المعلومات . أما 40.74% يقرون أن الاتصال الرسمي ليس له فوائد في المؤسسة الاستشفائية، مما يبين لنا أن الاتصال الرسمي يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (10) : يبين مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لفعالية العملية الاتصالية من عدمها .

المجموع		بماذا تمتاز العملية الاتصالية بين الموظفين والإدارة						هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية
		تنقصه الفعالية		فعالة نوعا ما		فعالة		
النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.55%	3	5%	1	5%	1	7.14%	1	لا
61.11%	33	65%	13	50%	10	71.42%	10	نعم
33.33%	18	30%	6	45%	9	21.42%	3	أحيانا
100%	54	100%	20	100	20	100%	14	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن نسبة 61.11% يقرون بأن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية ، حيث نجد أعلى نسبة عند فئة الأفراد الذين يرون أن العملية الاتصالية بين الموظفين والإدارة تمتاز بالفعالية ، تليها نسبة 33.33% يرون أن الاتصال التنظيمي قد يساهم أحيانا في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية ، وفي الأخير نجد نسبة 5.5% من المبحوثين اقروا بعدم مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.

نستنتج من خلال هذا الجدول ان الاتصال التنظيمي يساهم بشكل فعال في تحسين الاتصال داخل المؤسسة .

الجدول رقم (11) : يبين هل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومات تصل في الوقت المناسب أم لا بالنسبة لمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال .

المجموع		هل يساعد الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال ؟				هل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومات تصل إليكم في الوقت المناسب
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
53.70%	29	56.25%	27	33.33%	2	الوقت المناسب
42.59%	23	41.66%	20	50%	3	متأخرة
3.70%	2	2.08%	1	16.66%	1	لا تصل
100%	54	100%	48	100%	6	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.70% من الباحثين يرون أن الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومات تصل في الوقت المناسب ، وكانت أعلى نسبة هي 56.25% عند فئة الباحثين الذين اقروا أن الاتصال التنظيمي يساعد في تحقيق الرضا للعمال ، ثم نجد نسبة 42 59% من الباحثين يرون أن المعلومات تصل متأخرة ، وفي الأخير نجد نسبة 3.70% يرون أن المعلومات لا تصل في الوقت المناسب .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة الاستشفائية تولي اهتماما إلى جميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات بشكل مناسب .

المحور الرابع : عرض وتحليل العراقيل التي يواجهها الموظفون داخل المؤسسة الاستشفائية .

الجدول رقم (12) : يبين طبيعة المشاكل التي يواجهها الموظفون بالنسبة لطبيعة أساليب الاتصال

المستخدمة .

ما هي أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الاستشفائية														ما طبيعة المشاكل التي تواجهها
المجموع		اساليب كتابية والكترونية		اساليب شفهي وكتابية والكترونية		اساليب شفوية وكتابية		اساليب الكترونية		اساليب كتابية		اساليب شفوية		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
16.6	9	33.33	1	8.82	3	30	3	100	1	33.3	1	0%	0	مشاكل متعلقة بالإدارة
6%		%		%		%		%		3%				
20.3	11	66.66	2	20.5	7	20	2	0%	0	0	0	0%	0	مشاكل متعلقة بالوسائل
7%		%		8%		%								
50%	27	0%	0	58.8	20	30	3	0	0	33.3	1	100	3	مشاكل متعلقة بظروف العمل
				2%		%				3%		%		
12.9	7	0%	0	11.7	4	20	2	0	0	33.3	1	0%	0	جميع ما ذكر
6%				6%		%				3%				
100	54	100	3	100	34	100	10	10%	1	100	3	100	3	المجموع
%		%		%		%		0		%		%		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 50% من الباحثين اقروا أن طبيعة المشاكل التي تواجههم تتمثل فيه مشاكل متعلقة بظروف العمل ، ونجد أعلى نسبة 66.66% عند فئة الباحثين الذين يرون أن الأساليب الكتابية والالكترونية هي أكثر أساليب الاتصال استخداما داخل المؤسسة الاستشفائية ، ثم تأتي فئة الباحثين الذين يرون أن طبيعة المشاكل التي تواجههم تتمثل في مشاكل متعلقة بالوسائل وذلك بنسبة 20.37% ، ثم تليها نسبة 16,66% من الباحثين يرون أن طبيعة المشاكل التي تواجههم تعتبر مشاكل متعلقة بالإدارة ، وفي الأخير

نجد نسبة 12.96% من المبحوثين يرون أن المشاكل التي تواجههم تتمثل في جميع ما ذكر (مشاكل متعلقة بظروف العمل ، مشاكل متعلقة بالوسائل ، مشاكل متعلقة بظروف العمل ، مشاكل متعلقة بالإدارة) .

الجدول رقم (13) :يبين هل واجه العمال مشاكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة بالنسبة لطرق الاتصال إذا كانت الأساليب كتابية .

المجموع		إذا كانت أساليب كتابية , فيما تتمثل طرق الاتصال .											هل واجهتك مشاكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة	
		تقارير وملصقات حائطية		نشرات دورية خاصة		ملصقات حائطية		كتيبات ودليل		تقارير		لا يوجد اساليب كتابية		
النسب %	التكرار	النسب %	لتكرار	النسب %	التكرار	النسب %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسب %	تكرار	
44 %	24	50 %	7	100 %	1	0 %	0	100 %	1	44.82 %	13	50 %	2	لا
55.55 %	30	50 %	7	0 %	0	100 %	5	0 %	0	55.17 %	16	50 %	2	نعم
100 %	54	100 %	14	100 %	1	100 %	5	100 %	1	100 %	29	100 %	4	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا 55.55% من المبحوثين أجابوا بأن هناك مشاكل واجهتهم بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة ، حيث نجد أعلى نسبة هي 55.17% عند فئة المبحوثين الذين يرون طرق الاتصال المستخدمة بالنسبة للأساليب الكتابية تتمثل في التقارير ، بينما نسبة 44.44% من المبحوثين يقرون أنهم لا يواجهون اي مشاكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة .

الجدول رقم (14) : يبين الصعوبات التي تواجه الموظفين عند الاتصال المباشر مع احد المسؤولين بالنسبة لمتغير الجنس .

المجموع		الجنس				هل تواجه صعوبة عند اتصالك المباشر مع احد المسؤولين
		أنثى		ذكر		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
55.55%	30	44.11%	15	75%	15	لا
44.44%	24	55.88%	19	25%	5	نعم
100%	54	100%	34	100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.55 % ، من الباحثين اقرروا بأنهم لا تواجههم أي صعوبات عند الاتصال المباشر مع احد المسؤولين ، حيث نجد أعلى نسبة هي 75% عند فئة الذكور ، بينما 44.44% ، من الباحثين يقرون أنهم يواجهون بعض الصعوبات عند الاتصال المباشر مع احد المسؤولين .

الجدول 15: يبين إن كانت هناك صعوبات يواجهها العمال داخل المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لطرق الاتصال إن كانت الأساليب الكترونية .

المجموع		إذا كانت أساليب الكترونية , فيما تتمثل طرق الاتصال والتواصل												هل توجد صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية
		هاتف النقال ومواقع التواصل الاجتماعي		مواقع التواصل الاجتماعي		الانترنت		البريد الالكتروني		الهاتف النقال		لا يوجد اساليب الكترونية		
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
68.51 %	37	87.5 %	14	75 %	3	100 %	1	60 %	3	69.23 %	9	46.66 %	7	لا
31.48 %	17	12.5 %	2	25 %	1	0 %	0	40 %	2	30.76 %	4	53.33 %	8	نعم
100 %	54	100 %	16	100 %	4	100 %	1	100 %	5	100 %	13	100 %	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) يتبين لنا أن نسبة 68.51% من المبحوثين يرون أنه لا توجد هناك صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية ، ونجد أعلى نسبة هي 87.5% عند فئة المبحوثين الذين يرون أن طرق الاتصال في الأساليب الالكترونية المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية تتمثل في الهاتف النقال ومواقع التواصل الاجتماعي ، بينما نجد 31.48% يرون أن هناك صعوبات تواجههم في استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية .

من خلال هذه النسب يتضح لنا أن الاتصال الرسمي فعال داخل المؤسسة الاستشفائية ويتم استخدامه بشكل كبير واغلب الموظفين لا يجدون أي صعوبة في استخدامه .

الجدول رقم (16) : يبين لنا فوائد استخدام الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية بالنسبة لطرق الاتصال من خلال الأساليب الكتابية .

المجموع		إذا كانت أساليب كتابية , فيما تتمثل طرق الاتصال												هل استخدام الاتصال الغير الرسمي له فوائد في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية
		تقارير وملصقات حائطية		نشرات دورية و خاصة		ملصقات حائطية		كتيبات ودليل		تقارير		لا يوجد أساليب كتابية		
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
59.25 %	32	64.2 %	9	10% 0	1	40% 2		100% 1		62.06 %	18	25% 1		لا
40.74 %	22	35.7 %	5	0% 0	0	60% 3		0% 0		37.93 %	11	75% 3		نعم
100%	54	100 %	14	100 %	1	100 %	5	100% 1		100% 29		10% 4	0	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 59.25% من المبحوثين يرون أن الاتصال الغير الرسمي ليس له فوائد في المؤسسة الاستشفائية ، حيث نجد أعلى نسبة هي 75% بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون انه لا وجود لأساليب كتابية بالنسبة لطرق الاتصال من خلال الأساليب الكتابية ، بينما نسبة 40.74% ، يرون أن الاتصال الغير الرسمي له فوائد في المؤسسة الاستشفائية .

من خلال هذه النسب يتبين لنا أن الاتصال الغير الرسمي ليس له فوائد في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (17): يبين مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال بالنسبة للصعوبات التي تواجه العمال عند تقديم شكاوي للإدارة .

المجموع		هل تواجه صعوبات عند تقديم شكاوي للإدارة				هل يساعد الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال
		نعم		لا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%11.11	6	%22.72	5	%3.12	1	لا
%88.88	48	%77.27	17	%96.87	31	نعم
%100	54	%100	22	%100	32	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن اغلب المبحوثين اقرؤا بأن الاتصال التنظيمي يساعد في تحقيق الرضا للعمال وذلك بنسبة %88.88 ، ونجد أعلى نسبة هي %96.87 عند المبحوثين الذين يرون انه ليس هناك صعوبات تواجههم عند تقديم شكاوي للإدارة بينما نسبة % 11.11 يقرون أن الاتصال التنظيمي لا يساعدهم في تحقيق الرضا .

من خلال هذه النسب يتبين لنا الدور البارز الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال مما يعزز الثقة لديهم ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة .

نتائج الدراسة .

النتائج الجزئية للدراسة :

من خلال دراستنا الميدانية التي تدور حول واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بغرداية ، توصلنا إلى النتائج الجزئية التالية التي اجبنا فيها عن تساؤلات الدراسة :

1- نتائج البيانات الشخصية :

نستنج من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ما يلي :

- معظم أفراد العينة إناث حيث بلغ عددهم 34 بنسبة 62 %.
- معظم أفراد العينة في سن الشباب ، حيث بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 21-31 سنة ، 22 موظف .
- معظم أفراد العينة إداريين ، حيث بلغ عددهم 26 بنسبة 48 % .

2- المحور الخاص بواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير :

من خلال النتائج التي أتت بها إجابات أفراد العينة ، يتبين لنا أن :

- الاتصال عامل ضروري ومهم في المؤسسة الاستشفائية وذلك حسب متغير المستوى الوظيفي .
- يطغى على المؤسسة الاتصال الأفقي وذلك بنسبة 42.59% ، يليه الاتصال النازل بنسبة 31.48% ، ثم الاتصال الصاعد بنسبة 25.92% ، وذلك حسب تقييم الباحثين للاتصال
- تعتبر الأساليب الشفهية و الكتابية و الإلكترونية وذلك بنسبة 62.96 %.
- 53.70% يقرون بعدم وجود خلية اتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .
- يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال زيادة المرودية في العمل ورفع الروح المعنوية لدى العمال .

- يحظى الاتصال الغير رسمي بأهمية بالغة ، حيث أن نسبة 59.25% يرون انه له فوائد في المؤسسة الاستشفائية ، وذلك بالنسبة لإمكانية الحصول على المعلومات داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال الاتصال التنظيمي.
- يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك بنسبة 61.11% ، بنسبة لفعالية الاتصال .
- نسبة 53.70% من المبحوثين يرون أن الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومات تصل في الوقت المناسب.

المحور الرابع العراقيل التي يواجهها الموظفون داخل المؤسسة الاستشفائية:

- طبيعة المشاكل التي تواجه العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تتمثل في مشاكل متعلقة بظروف العمل وذلك بنسبة 50%.
- نسبة 55.55% من المبحوثين يواجهون مشاكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة .
- نسبة 55.55% من المبحوثين لا يواجهون مشاكل عند الاتصال المباشر مع احد المسؤولين ، وذلك بالنسبة لمتغير الجنس .
- نسبة 68.51% لا يجدون صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية
- يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال وذلك بنسبة 88.88%

النتائج العامة :

- الاتصال التنظيمي ذو مكانة وأهمية، داخل المؤسسة الاستشفائية حيث يعتبر عامل ضروري ومهم للموظفين داخل المؤسسة .
- بالنسبة للأساليب الالكترونية تستخدم المؤسسة وسائل الهاتف النقال ومواقع التواصل الاجتماعي كأكثر الوسائل استخداما داخل المؤسسة .
- بالنسبة للأساليب الكتابية فتستخدم المؤسسة التقارير والملصقات الحائطية .
- لا تمتلك المؤسسة الاستشفائية خلية اتصال ، وهذا ما يعود بالسلب على تنظيم الاتصالات داخل المؤسسة .

- يطغى على المؤسسة الاستشفائية الاتصال الأفقي .
- طبيعة المشاكل التي يواجهها العمل تتمثل في مشاكل متعلقة بظروف العمل ، ومشاكل متعلقة بالوسائل .
- إن عمال المؤسسة الاستشفائية يواجهون مشاكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة ، وذلك عائد إلى ظروف العمل المختلفة ، والاختلاف في طرق التواصل وكذا سوء التسيير من طرف الإدارة .
- يعد الاتصال التنظيمي فعال داخل المؤسسة الاستشفائية ، ويساهم في تحسين أداء الموظفين وذلك من خلال رفع الروح المعنوية والتحفيز و تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة المردودية في العمل .
- عمال المؤسسة الاستشفائية لا يجدون أي صعوبة في التواصل بينهم وبين الإدارة وهذا راجع إلى فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية .

خاتمة

نستخلص من خلال هذه الدراسة التي تطرقنا فيها إلى واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، ونخص بذلك المؤسسة الاستشفائية المتخصصة " قضي بكير " بغرداية ، حاولنا إبراز الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في نجاح التسيير داخل المؤسسة الاستشفائية ، حيث أصبح العصب الرئيسي للعملية الإدارية في أي مؤسسة مهما كان نوعها ، فالمؤسسة بحاجة إلى عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وبذلك فإن الإدارات الحديثة تحرص على فعالية الاتصال في كافة مستويات التنظيم حيث كلما كان الاتصال فعالا كلما أدى إلى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وباختصار فقد حققت هذه الدراسة كشفا أوليا لمكانه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها وذلك في اعتماد نظام الاتصال المتواجد داخل هذه المؤسسة على وسائل اتصال كتابية وشفهية وإلكترونية ، مع وجود اتصالات رسمية وغير رسمية داخل مستويات التنظيم .

يمكن القول أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية حسن ومع ذلك يجب المحاولة الدائمة لتحسينه وذلك بوضع إستراتيجية اتصالية تكون أكثر فعالية وفي الأخير يمكن الوصول إلى الاقتراحات والتوصيات الآتية :

- الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة لترقية العمل داخل المؤسسة .
- الاهتمام بمشاكل العمل التي يعاني منها الموظفون وأخذها بعين الاعتبار .
- ضرورة وجود خلية للاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية وتسييرها من طرف متخصصين في مجال الاتصال .
- حرص الإدارة على التحسين من الاتصال داخل المؤسسة وبالتالي تحسين الخدمات الصحية .

الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص الاتصال والعلاقات العامة

العنوان :

واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية
دراسة حالة مستشفى قضي بكير – غرداية – نموذجاً

استمارة استبيان لتحضير مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة.

إشراف :

د/ السعيد رقايدة.

إعداد الطالبتين :

ترمزي زهرة

إيمان طيوس .

ملاحظة :

إن معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، لذا يرجى من حضرتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة عند الإجابة التي ترون انها مناسبة .

السنة الجامعية : 2021 / 2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :

من 21 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3- المستوى الوظيفي :

- طبيب

- ممرض

- إداري

- عامل مهني

المحور الثاني : واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية قضي بكير بخرداية

4- كيف ترى أهمية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بخرداية ؟

مهم مهم جدا غير مهم

5- هل توجد خلية اتصال في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بخرداية ؟

نعم لا

6- ما هي طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بخرداية ؟

- الصاعد - النازل - الأفقي

7- ما هي أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير بخرداية ؟

- أساليب شفوية - أساليب كتابية أساليب الكترونية

8- إذا كانت أساليب شفوية , فيما تتمثل طرق الاتصال ؟

- اجتماعات - ندوات ومؤتمرات

مقابلات - - حديث شفوي -
 أخرى تذكر

9- إذا كانت أساليب كتابية , فيما تتمثل طرق الاتصال ؟

تقارير - - كتيبات ودليل -
 ملصقات حائطية - - نشرات دورية وخاصة -
 أخرى تذكر.....

10- إذا كانت أساليب الكترونية , فيما تتمثل طرق الاتصال والتواصل ؟

الهاتف النقال - - البريد الالكتروني -
 الانترنت - - مواقع التواصل الاجتماعي -
 أخرى تذكر.....

11- هل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومات تصل إليك في الوقت المناسب ؟

-الوقت المناسب - متأخرة -لا تصل

المحور الثالث : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير .

12- ما هو تقييمك للاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير ؟

- فعال - متوسط -غير فعال

13- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين العمل داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير؟

- نعم - لا - أحيانا

14- برأيك هل يؤثر الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة؟

- نعم - لا

15- إذا كانت إجابتك " بنعم " فكيف يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل داخل المؤسسة

الاستشفائية قضي بكير بغرداية ؟

- زيادة المرودية في العمل - رفع الروح المعنوية والتحفيز

الحماسية والتفاعلية في العمل - - الرضا الوظيفي

16- هل الاتصال التنظيمي وحده يمكنك من المعلومات في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير؟

- نعم - لا

17- هل تلعب الإدارة دورها الاستراتيجي في الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير؟

- نعم - لا

18- بماذا تمتاز العملية الاتصالية بين الموظفين والإدارة؟

- فعالة - فعالة نوعا ما - تنقصه الفعالية

19 - هل يساعد الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا للعمال؟

- نعم - لا

المحور الرابع : العراقيل التي يواجهها الموظفون في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير.

20- ما طبيعة المشاكل التي تواجهها؟

- مشاكل متعلقة بالإدارة

- مشاكل متعلقة بوسائل

- مشاكل متعلقة بظروف العمل

21- هل واجهتكم مشاكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة؟

- نعم - لا

إذا كانت اذكرها

22- هل تواجه صعوبات عند تقديم شكاوي للإدارة؟

- نعم - لا

إذا كانت اذكرها

23- هل تواجه صعوبة عند اتصالك المباشر مع احد المسؤولين؟

- نعم - لا

إذا كانت اذكرها

24- هل توجد صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية قضي بكير؟

- نعم - لا

إذا الإجابة بنعم فما هي هذه الصعوبات؟

.....

25- هل استخدام الاتصال الغير الرسمي له فوائد في المؤسسة الاستشفائية قضي بكير
بغرداية؟

- لا - نعم

إذا كانت اذكرها

26- برأيك هل يعتبر التباين في الإدراك والمستوى بين العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية
قضي بكير بغرداية احد معوقات الاتصال التنظيمي؟

- نعم - لا

قائمة المصادر والمراجع

أولا :القواميس والمعاجم :

1- احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1985.

2- ابن الحسن الهناني ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ,2001.

3- المنجد في اللغة العربية ،دار المشرق للنشر والتوزيع ، بيروت ،2000 .

4- محمد منير الحجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة،2003.

ثانيا الكتب:

5- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر,2002.

6- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي,دار مجد لاوي للنشر والتوزيع,الأردن، 1993 .

7- إبراهيم عبد العزيز الدعليج ، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية ،ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان , 2011 .

8-إسماعيل محمود حسن ،مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، مصر ،2003 .

9- بسام عبد الرحمن مشاقبة ، نظريات الاتصال ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،2011 ، ص 103.

10- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009, .

- 11- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الأردن،2008 .
- 12- بشار عزي ، الاتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ،2020.
- 13- بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية ،داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 14-بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992.
- 15- جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،ط3، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر،2009 .
- 16- حسن عماد مكايي ، ليلي السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية .
- 17- حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2010.
- 18- حسين حريمي ، السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ط3 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 19- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي ،مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008 .
- 20- رشيد زوراثي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر .
- 21- رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، ط1 ، جسور للنشر والتوزيع.
- 22- سليمان محمد طماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين الشمس ، الإسكندرية،1997 .

- 23- شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 24- صباح حميد ، غازي فرحان ابو زيتون ، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات وأعمال) دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 25- طارق محمد المجذوب ، الإدارة العامة (العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري) ، الدار الجامعية للنشر ،بيروت ، 2009 .
- 26 - طاهر مرسي عطية ، فن وعلم العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ،مصر .
- 27- عبد العزيز صالح بن جبثور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية ط 01 ، عمان ،الأردن ، 2000 .
- 28- عبد المهدي بواعنة , إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية ، دار الحامد ، الأردن , 2004 .
- 29- عبد الله الطويقي ، علم الاتصال المصادر دراسة الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية_مكتب العبيكان ، الطبعة 2 ، 1994.
- 30- عبد الجواد بكر ، منهج البحث المقارن بحوث ودراسات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2013.
- 31- عبد الله عبد المعطي ،محمد عساف ،الاتصال الفعال ،ط ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999.
- 32- عبد الله محمد عبد الرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية ، مصر 2009 .
- 33- عشوش فريد ، الاتصال في إدارة الأزمات،دط , دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011،

- 34- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان، ط1
، 2007 .
- 35- علي فلاح الزغدي ، الاتصالات التسويقية ، مدخل منهجي تطبيقي ، الأردن، 2010 .
- 36- عليان ربحي مصطفى 2007 ، أسس الإدارة المعاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر
والتوزيع، عمان، 2008 .
- 37- فتحي احمد نياض، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة ط1، دار رضوان للنشر
والتوزيع ، 2013 .
- 38- فضيل دليو ،الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة
، 2003، .
- 39- فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال ، دار أقطاب الفكر ، قسنطينة ، الجزائر، 2010 .
- 40- كامل بربير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيم ، ط2 ، بيروت ،المؤسسات الجامعية
للنشر والتوزيع .
- 41- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، دراسة أسامة للنشر والتوزيع ،
الأردن ، 2011 .
- 42- محمد ناجي جوهر ،الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي
،الإمارات العربية المتحدة، 2000 .
- 43- محمد سامي راضي، المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، دار الجامعية
الابراهيمية، الإسكندرية، 2007 .
- 44- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري - مدخل نفسي
اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2007 .
- 45- محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط دار الفجر للنشر والتوزيع ،
القاهرة ، 2007 .

- 46- محمد فهد العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم المكاتب ، 1989 .
- 47- محمد يسري إبراهيم دعبس ،الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
- 48- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ،عمان ، ط3، 2005 .
- 49- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, د ، ن ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992.
- 50 - منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، ط1، المكتب الجامعي الحديث ، مصر. 2001.
- 51- موسى اللوزي ، التنظيم و اجراءات العمل ، ط1 ،الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007، .
- 52- مي العبد الله ، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، ط1 ، بيروت، 2006 .
- 53- ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيق ،ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 2011.
- 54- ناصر دادي عدوان ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دط، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2003 .
- 55- هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية الازرايطية ، الإسكندرية ، 2000 .

ثالثا الرسائل والمذكرات :

أ- الماجستير :

- 56- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري محمد قسنطينة ،2008-2009.
- 57- محمد علي محمد في عبد القادر الشليحي ، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ،1995 .
- 58- طبيش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- 59- فريد عميري ، مسؤولية المستشفيات في المجال الطبي ، رسالة ماجستير ، جامعة مولود معمريين الجزائر ، 2011 .

ب- الماستر :

- 60- أحلام كحلوش ، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية ، دراسة ميدانية ببلدية ام بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي ، 2015/2017
- 61- عمار عايب ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال ، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة المسيلة 2013/2014 .

62- غرزولي نورهان ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ، دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية ، لام بواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة العربي بن مهيدي 2016/2015.

63- دفاف عادل ، واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمتية ، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة كنموذج ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة.

64- سهام كسيس ، صبرينة بوشكارا ، واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية على إداري رئاسة الجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ،2016/2017.

رابعاً المجالات :

65- جمال بن زروق ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول والثاني ، 2010 .

66- ريم فايزة ، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 7،2012.

67- علي حامد هارون ، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال ،مجلة كلية الفنون والإعلام ،السنة الخامسة ، العدد 9.

68- عيسات سومية ، الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد 7 ،جامعة البليدة 2 .

69- محجر ياسين، الهاشمي لوكيا ، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (13) ، 2012 .

70- محمد الصرايرة ، محمد عايش ،الاتصال التنظيمي إطار نظري ، مجلة أبحاث اليرموك ،المجلد 11، العدد2،ص129

71- موسى ابن إبراهيم حريزي ، صبرينة غربي ، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية النفسية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 13ديسمبر ، 2013 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

خامسا المحاضرات :

72- ايكان سومية ، أدوات البحث العلمي ، جامعة حسبية بن بوعلي ، معهد التربية البدنية والرياضية.

73- حكيمة جاب الله ، محاضرات منهجية علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، كلية علوم الإعلام والاتصال ، قسم الاتصال.

خامسا التقارير:

74- منظمة الصحة العالمية ، إدارة المستشفيات ط1، سلسلة التقارير الطبية رقم395، جنيف،1980.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 75- Jean- Yves capulet le petit Retz de économie éditions Retz paris 1988
- 76- Scharman , willber 1978 the process and effects of mass communication ,revised university of 111 inions press.