

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع:

## واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

\*إشراف:

\*إعداد:

\* د. حرزالله شوشة

\* فاطمة شناف

\* زينب قاوي

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. حسين شربالي	جامعة عمار ثليجي	رئيسا
د. حرزالله شوشة	جامعة عمار ثليجي	مشرفا ومقررا
د. أحمد بن قسمية	جامعة عمار ثليجي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2024/2023

# التشكر

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره و نعوذ بالله من شرور أنفسنا و سيئات

أعمالنا من يهد الله فهو المهتد و من يضل الله فلن تجد له و ليا مرشدا

نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السموات و ملء الأرض و ملء ما

بينهما و ملء ما شئت من شيء بعد و نصلي و نسلم على المبعوث رحمة

للعالمين النبي الأعظم من كان خلقه القرآن

نتقدم بالشكر الجزيل و اعتراف بالجميل إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة

ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل "أحمد بن قسمية" الذي كان دعما لنا ولم يبخل

علينا بنصائحه.

كما نشكر الأساتذة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة و مناقشتها.

كما نتوجه بعميق الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب، أو من بعيد في إعداد

هذه المذكرة.



## إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

أرى مرحلة الجامعة قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت خمس سنوات في سبيل العلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها أنا اليوم أقف على مشارف النهايات أظف ثمار تعبى وأشرف على أنتهى من السنين العجاف لرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، ولكل الحمد كله.

أهدي بحث تخرجي إلى حبيبتي ملهمتي الأول، سندي ومصدر قوتي، إلى القلب الحنون، رفيقة روحي وملاكي الحارس إلى تلك الإنسانية العظيمة أمي التي تحوطني دعواتها وتسعدني وتسند روحي، شكراً لوجودك، لصبرك، لحبك الذي استمد منه قوتي وعزيمتي، سأسعى دائما لتحقيق ما يجعلك فخورة بي، أنا أحبك وأفخر كوني إبنتك إلى أمي جنتي

إلى من علموني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى اعز أشخاصي على روحي إلى ( أبي ) سأسعى دائما لتحقيق ما يجعلك فخورا، بي أنا أحبك. وأفخر كوني إبنتك دمت لي بخير وحب وعافية طول العمر.

أخي عبد الحكيم كلماتي لا تكفي ولا تُعبر عن مدى امتناني وتقديري لك يا أخي. أشعر بالفخر لأنك أخي أنت قدوتي. أقدّر كل مبادرتك الدائمة لمساعدتي، وإنقاذي دائما من الصعاب. دمت لي فخرا، دمت لي سنداً أتكى عليه يا أخي وقت شدتي، شكراً لأنك رافقتني ماديا ومعنويا طيلة مشوراي الدراسي.

إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي إلى من رسموا لي الفرح في عز ضعفي بخطوط من الثقة والحب إلى عائلتي عطاء الله، خيرة، حميدة، مروان.

**فاطمة**



# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في

بلوغي التعليم العالي (والذي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى

صرت كبيرا (أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

زميلتي فاطمة شناف هي الصديقة الحقيقية التي تتميز بالمواقف الجميلة والكلمات

الرائعة والتجارب التي لا تنسى. يا الله احفظها.

أستاذي الفاضل الدكتور أحمد بن قسمية لك مني كل التقدير والثناء بعدد قطرات

المطر وألوان الزهر أشكرك على كل جهودك الثمينة والقيمة.

❖ ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط، وإلى مدى فاعلية الاتصال الإداري في انسياب المعلومات داخل المؤسسة، كما تهدف أيضا إلى معرفة أهم معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الموظفين في المؤسسة.

وكان مجتمع دراستنا يتكون موظفين المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط، معتمدين على العينة القصدية وتمكنا من الوصول لهم عبر الاستبيان، كانت مدة الدراسة ما بين شهري ديسمبر 2023 وأفريل 2024.

- توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران هي البريد الإلكتروني والاجتماعات، الهاتف والفاكس، وتستخدم هذه الوسائل في إعطاء الأوامر ونقل المقترحات، المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل هي واضحة. يتم الاتصال بأفراد العينة لتقديم توجيهات ونصائح عن العمل وإعلام العمال بالقرارات الجديدة، والوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري هي الاجتماعات والبريد الإلكتروني.

❖ **Study summary:**

This study aims to know the administrative communication methods that are used in the Houari Boumediene Hospital Foundation in Kasr El Hiran - Laghouat, and to what extent administrative communication is effective in the flow of information within the institution. It also aims to know the most important administrative communication obstacles facing employees in the institution.

Our study population consisted of employees of the Houari Boumediene Hospital Foundation in Kasr El Hiran - Laghouat, relying on a purposive sample and we were able to reach them through a questionnaire. The study period was between the months of December 2023 and April 2024.

The study reached many results, the most important of which are: The means of communication available at the Houari Boumediene Hospital Institution in Kasr El Hiran are e-mail, meetings, telephone, and fax. These means are used to give orders and convey proposals. The information that the sample members receive through these means is clear. Sample members are contacted to provide guidance and advice about work and to inform workers of new decisions. The most effective means of administrative communication are meetings and e-mail.

## فهرس المحتويات

	التشكر.....
	الإهداءات.....
	ملخص الدراسة.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال والدوائر النسبية.....
	فهرس الملاحق.....
أ-ب	مقدمة.....
<b>الإطار المنهجي والمفاهيمي</b>	
7 - 5	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
8	أسباب اختيار الموضوع.....
9	أهداف الدراسة.....
9	أهمية الدراسة.....
10	نوع الدراسة ومنهجها.....
11	مجتمع الدراسة وعينته.....
12	أدوات جمع البيانات.....
15 - 13	تحديد مصطلحات الدراسة.....
16	حدود الدراسة.....
27 - 17	المقاربة النظرية.....
33 - 28	الدراسات السابقة.....
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
	الفصل الأول: الاتصال الإداري.....
37	تمهيد.....

## فهرس المحتويات

40 – 38	1- مفهوم الاتصال.....
41 – 40	2- مفهوم الاتصال الإداري.....
44 – 42	3- أنواع الاتصال الإداري.....
47 – 45	4- وسائل الاتصال الإداري.....
49 – 48	5- شبكات الاتصال الإداري.....
51 – 50	6- خصائص الاتصال الإداري.....
54 – 52	7- أهداف وأهمية الاتصال الإداري.....
55 – 54	8- معوقات الاتصال الإداري.....
56	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: المؤسسة الإستشفائية.....
59	تمهيد.....
60	1- مفهوم المؤسسات الاستشفائية.....
62 – 61	2- نشأة المؤسسات الاستشفائية.....
64 – 63	3- خصائص ومميزات المؤسسات الاستشفائية.....
66 – 65	4- الوظائف الأساسية للمؤسسات الاستشفائية.....
67	5- المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر.....
69 – 68	6- أنواع المؤسسات العمومية الاستشفائية.....
72 – 70	7- مراحل النظام الصحي في الجزائر.....
73	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الجانب الميداني
76	تمهيد.....
78 – 77	بطاقة فنية عن المؤسسة الإستشفائية هوارى بومدين بقصر الحيران - الأغواط.....
99 – 79	عرض النتائج وتحليلها.....

## فهرس المحتويات

101 - 100	النتائج العامة .....
102	خاتمة
108 - 104	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير السن	80
03	يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	81
04	يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	82
05	يمثل وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين	83
06	يمثل استخدامات هذه الوسائل	84
07	يمثل معرفة المعلومات التي يتلقونها عبر هذه الوسائل	85
08	يمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بالموظفين	86
09	يمثل الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري	87
10	يمثل معرفة وجود خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية	88
11	يمثل معرفة سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية	89
12	يمثل نوعية الاتصال في المؤسسة الإستشفائية	90
13	يمثل نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الإستشفائية	91
14	يمثل الهدف من الاتصال الإداري في المؤسسة الإستشفائية	92
15	يمثل طرق إيصال المعلومات في المؤسسة الإستشفائية	94
16	يمثل نوع المعلومات الموصولة في المؤسسة الإستشفائية	95
17	يمثل نوع المعلومات التي تصل	96
18	يمثل معرفة مدى تفاهم وتعاون موظفي المؤسسة الإستشفائية	97
19	يمثل التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة	98
20	يمثل تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية	99

## فهرس الأشكال والدوائر النسبية

الصفحة	قائمة الأشكال والدوائر النسبية	رقم
43	يوضح شكل الاتصال النازل	01
43	يوضح شكل الاتصال الصاعد	02
44	يوضح الاتصال الأفقي	03
45	يوضح شبكة العجلة	04
49	يوضح شبكة الدائرة	05
49	يوضح شبكة السلسلة	06
79	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
80	دائرة نسبية تمثل أفراد العين حسب متغير السن	08
81	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	09
82	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
83	دائرة نسبية تمثل وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين	11
84	دائرة نسبية تمثل استخدامات هذه الوسائل	12
85	دائرة نسبية تمثل معرفة المعلومات التي يتلقونها عبر هذه الوسائل	13
86	دائرة نسبية تمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بالموظفين	14
87	دائرة نسبية تمثل الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري	15
88	دائرة نسبية تمثل معرفة وجود خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية	16
89	دائرة نسبية تمثل معرفة سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية	17
90	دائرة نسبية تمثل نوعية الاتصال في المؤسسة الإستشفائية	18
91	دائرة نسبية تمثل نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الإستشفائية	19
92	دائرة نسبية تمثل الهدف من الاتصال الإداري في المؤسسة الإستشفائية	20
94	دائرة نسبية تمثل طرق إيصال المعلومات في المؤسسة الإستشفائية	21
95	دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات الموصولة في المؤسسة الإستشفائية	22
96	دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات التي تصل	23
97	دائرة نسبية تمثل معرفة مدى تفاهم وتعاون موظفي المؤسسة الإستشفائية	24

## فهرس الأشكال والدوائر النسبية

98	دائرة نسبية تمثل التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة	25
99	دائرة نسبية تمثل تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية	26

## فهرس الملاحق

رقم	عنوان الملاحق
01	الاستبيان
02	الهيكل التنظيمي
03	ترخيص بإجراء دراسة ميدانية
04	صور

# مقدمة

يؤثر الاتصال الإداري ويتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال التي تعمل على نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار المختلفة، فهو ركيزة أساسية داخل أي إدارة، إذ يتم بفضلها تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم أولويات الاتصال الإداري مساهمته في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسات، والذي يعد لب وجوهر العملية الاتصالية، وهو من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها.

ولأنه هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإستشفائية بشكل خاص تعتبر المؤسسات الإستشفائية هي العنصر الأساسي في تقديم النشاطات والقلب النابض والعقل المدبر للخدمات الصحية والعلاجية.

وقد تناولنا في موضوع دراستنا من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة وإطار منهجي وإطار نظري وإطار تطبيقي.

قمنا في الإطار المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها إلى جانب أسباب اختيار الموضوع، ثم تطرقنا إلى أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى نوع الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد المفاهيم والمصطلحات وحدود الدراسة كما تطرقنا إلى المقاربة النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا.

أما الإطار النظري فتكون من فصلين الفصل الأول تضمن الاتصال الإداري تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال ومفهوم الاتصال الإداري وأنواعه ووسائله وشبكاتة وخصائصه وأهدافه وأهميته ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى المؤسسة الإستشفائية، ونشأتها وخصائصها ومميزاتها وأهم وظائفها، وتطرقنا إلى المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر وأنواع المؤسسات العمومية الإستشفائية، ومراحل النظام الصحي في الجزائر.

وفي الفصل الثالث الإطار التطبيقي اشتمل على بطاقة فنية عن المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران الأغواط، وعرض النتائج وتحليلها وفي الأخير النتائج العامة وننتهي بالخاتمة.

الإطار المنهجي

والمفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة ومنهجها.
- 6- مجتمع الدراسة وعينته.
- 7- أدوات جمع البيانات.
- 8- تحديد مصطلحات الدراسة.
- 9- حدود الدراسة.
- 10- المقاربة النظرية.
- 11- الدراسات السابقة.

### 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فهو ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية عن حاجة الفرد إلى السكن والغذاء والأمن بحكم أنه لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع. كما أن استخدام كلمة اتصال يشير إلى أنشطة كثيرة منها: الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة كما أنها تشير أيضا إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التنظيم والإدارة والدعاية والتسويق، كما يعرف الاتصال على أنه: "هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط إنساني حيوي وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر".<sup>1</sup>

إذن الاتصال الإداري يعتبر ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين رئيسهم. حيث هو: "سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية".<sup>2</sup> فالاتصال الإداري يعتبر نشاط أو عملية أساسية داخل مؤسسة بالإضافة إلى وجود عمليات أخرى مثل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001، ص18.

<sup>2</sup> - أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعة، مصر، 2008، ص48.

وتعد أنماط الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العمليات الإدارية في أي مؤسسة فهي التي تعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات ببعضها البعض إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أنماط علمية وسليمة.

وعليه يعتبر الاتصال الإداري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، حيث لا تزال المؤسسات ككل والمؤسسات الإستشفائية بشكل خاص، تبحث كيف تجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسات والأفراد والمجتمع الذي يعتني بهم صحيا.

ولأنه هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإستشفائية بشكل خاص على أساس هذا المنطلق الأخير تعتبر المؤسسة الإستشفائية هوارى بومدين بقصر الحيران الأغواط كغيرها من المؤسسات الإستشفائية تسعى لتقديم الرعاية الصحية، كخدمة أساسية للمرضى وهو الهدف الذي تسعى لبلوغه والتي بدورها تستند على أنشطة وخدمات فرعية تدعمها كالتعقيم والإطعام والغسيل إن هذه الأنشطة الفرعية فيها تمثل جانب خفي وخلفي للخدمات الصحية. ناهيك على ما تقدمه في الميدان الوظيفي المستمر وعليه فأى تقصير في أدائها سينعكس سلبا على مستوى الخدمة المقدمة فيه داخليا واتصاليا ووظيفيا، لأنها عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدماتي عمومي واجتماعي تحتوي على أفراد موظفين وعمال وفروع وأقسام ومصالح مشتركة ومكملة لبعض البعض فقد لا تتناسق بدون وجود اتصالات داخلية تؤثر وتتأثر بهم.

ومن هذا المنطلق وبغرض المعالجة لموضوع "الاتصال الإداري" و"المؤسسات الإستشفائية" نطرح التساؤل التالي:

ما واقع الاتصال الإداري في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط؟

تساؤلات الدراسة:

1- ما هي وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط؟

2- ما مدى فاعلية الاتصال الإداري في انسياب المعلومات داخل المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط؟

3- ما هي أهم معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الموظفين في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط؟

### 2- أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة فليس حد ذاتها وإنما هي عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب، ومن هذا المنطلق كانت الأسباب كالتالي:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- 1- رغبتنا الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- 2- اهتمامنا بموضوع الاتصال الإداري داخل المؤسسات الإستشفائية.
- 3- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- 1- موضوع الاتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها.
- 2- قابلية الموضوع للبحث والدراسة الميدانية.
- 3- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العمال في الاتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية.
- 4- القيمة العلمية لهذا الموضوع.

### 3- أهداف الدراسة:

- معرفة وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.
- معرفة مدى فاعلية الاتصال الإداري في انسياب المعلومات داخل المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.
- معرفة أهم معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الموظفين في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه وهي "واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية" في أهمية الموضوع في حد ذاته، وتتجلى أهمية دراستنا في السعي لإبراز فائدة وجدوى الاتصال الإداري في تحسين العلاقات داخل المستشفيات العمومية، وإعطاء صورة واضحة لواقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط وإيجاد الحلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة العمومية وتحقيق فعالية الاتصال الإداري وتناولنا لمثل هذا الموضوع بمثابة الزيادة المعرفية والعلمية تمكن الباحث من أن يستفيد منها في مشواره العلمي والعملية مستقبلا.

### 5- نوع الدراسة ومنهجها:

كانت دراستنا تتمحور حول معرفة "واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية"، كانت الدراسة الاستطلاعية أنسب أنواع الدراسات لموضوعنا، حيث هي مجموعة من الدراسات التي يتم استخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث، وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي، كما أنها تعرف بالظروف التي سيجري فيها البحث العلمي.<sup>1</sup>

### منهج الدراسة:

يعتبر المنهج بأنه المسلك أو المعبر أو الطريق الذي يسلكه ويعبره الباحث إلى نتيجة.<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - [https://www.bts-](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1228&title=%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7)

[academy.com/blog\\_det.php?page=1228&title=%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1228&title=%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7)

<sup>2</sup> - سمير محمد حسن. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بالجامعة، ط1، مصر، 1986، ص127.

<sup>3</sup> - أحمد العساف. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص134.

### 6- مجتمع الدراسة وعينته:

ويقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

ومن هنا فإن مجتمع دراستنا هذه هم موظفين المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.

### عينة الدراسة:

إن العينة هي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما.<sup>2</sup> وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة القصدية التي تعرف على أنها: "انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من أمور هامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>3</sup>

حيث قصدنا 20 مفردة من مجتمع البحث واستطعنا الوصول إليهم وهم الذين أجابوا على الاستبيان الذي تم توزيعه في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، ط2، 2004، ص102.

<sup>2</sup> - أحمد، بن مرسل. مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص170.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص96.

### 7- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

الاستبيان: وهو "وثيقة تتضمن كل الأسئلة المفتوحة والمغلقة، تستخدم في إجراء البحوث مع ترك مساحة كافية لكتابة الإجابة".

كما يعرف على أنه: "قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث من أجل الحصول على إجابات، تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة."<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في المؤسسة.
- المحور الثالث: مدى فعالية الاتصال الإداري في انسياب المعلومات داخل المؤسسة.
- المحور الرابع: معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الموظفين في المؤسسة.

<sup>1</sup>- أحمد، بن مرسل. المرجع السابق، ص 220.

8- تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

1- الاتصال الإداري:

1.1- الاتصال:

أ- لغة: يرجع المعجم الألفبائي أصل الاتصال إلى:

إتصل، إتصالا، (و - ص - ل)

الاتصال كمفردة وكصفة، تستخدم الإشارة إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعنى، اما الاتصال في صيغة الجمع "communication" فتشير إلى الوسائل نفسها او مؤسسات الاتصال.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحا:

يعرف الاتصال أيضا بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع الانتشار أو الشبوع أو المؤلفوية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص او جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس درجة لدى كل من الطرفين.<sup>2</sup>

ج- إجرائيا:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلاله معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup>-جبران مسعود، الرائد في المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص718.

<sup>2</sup>-وسام فاضل راضي. مهند حميد التميمي. الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية، دار كتاب الجامعي، ط1، الامارات، لبنان، 2017، ص25.

### 2.1- الاتصال الإداري:

#### أ- اصطلاحاً:

ويعرف على أنه: "هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين قيامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على اتصال هابط، على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها".<sup>1</sup>

#### ب- إجرائياً:

هو نشاط إداري مسؤول عن تناقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص57/58.

### 2- المؤسسة الإستشفائية:

#### 1.2- المؤسسة:

أ- لغة: أسس، يؤسس، مؤسسة، جمع مؤسسات، منشأة أنشئت لعرض معين يقال مؤسسة عملية صناعية أو خيرية.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً: هي وحدة أو منظمة اقتصادية مادية واجتماعية مستقلة لها شخصية معنوية تأخذ فيها القرارات حول تركيب وسائل البشرية و مادية ومالية وإعلامية لهدف إنتاج سلعة أو تأدية خدمات تهدف لتحقيق الربح.<sup>2</sup>

#### 2.2- المؤسسة الإستشفائية:

أ- اصطلاحاً: يعرفها الدكتور محمد أمين بأنها: "منظمة اجتماعية معقدة، تحتوي على أسرة للتنويم وتتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية، أهمها نشاط الخدمات العامة، نشاط خدمات شؤون المرضى، نشاط التشخيص، نشاط العلاج، نشاط التمرين، نشاط الخدمات الطبية المساعدة، نشاط الوحدات الإدارية، نشاط الوحدات الاستشارية، التي يؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها ببعض لتحقيق أهداف تقديم الرعاية الصحية".<sup>3</sup>

ب- إجرائياً: هي المرفق العام المسؤول عن تقديم رعاية صحية وطبية وتشخيصية مجانية لجمهور المرضى ويعمل في نفس الوقت على خلق ثقافة صحية له.

<sup>1</sup> - خضير شعبان. مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار اللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 2002، ص239.

<sup>2</sup> - بلعربي إيمان. استراتيجية الاتصال الإقناعي في المؤسسة العمومية: مؤسسة التأمين LA CAAR لمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2013/2014، ص 3.

<sup>3</sup> - سراي شهرزاد. عزوز وسام. دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية في الجزائر: دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد (سليمان عميرات بالمسيلة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص10.

9- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.

ب- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023 من شهر ديسمبر 2023 إلى شهر أبريل 2024.

ج- الحدود البشرية:

تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط.

### 10- المقاربة النظرية:

يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع وظواهره، مثلما هو الحال عند دور كايم كما يهتم بالفرد وأفعاله مثلما هو الأمر عند ماكس فيبر، ما يعني أن هذا العلم يهتم بالمجتمع وظواهره والفرد وأفعاله وهو ما نجده في فكر أنطونيو جيدنز، إذ تسعى النظريات في هذا الحقل عامة لوصف المجتمع ورصد تفاعلاته، أحداثه وظواهره، وأفعال وسلوكيات أفرادها واتصالاتهم بغية تغييره واصلاحه أو من أجل الحفاظ عليه والتحكم فيه، بكل مكوناته وأجزائه ويرتكز التنظير السوسيولوجي على تحليل العلاقات والتفاعلات بين تلك المكونات ووظائف الأجزاء والنتائج المترتبة على ذلك بشكل أساسي لفهم الظاهرة الاجتماعية، وإذا كانت النظرية العلمية هي التي تبرز هوية أي علم فإن النظرية البنائية الوظيفية هب أحد أهم أسس التنظير التي صنعت هوية الحقل الاجتماعي.

إن تراجع الاهتمام بتفسيرات هذه النظرية في العالم الغربي مرده تطور المجتمعات الغربية وانتقالها إلى مجتمع ما بعد الصناعي، وعدم حاجتها إلى المسلمات التفسيرية لهذه النظرية، على عكس العالم الغربي الذي تعيش مجتمعاته مرحلة تحول في نظمها الاجتماعية، وتفكك أنساقها المختلفة، فهي تحتاج إلى إضاءات وتبصيرات جديدة لهذه النظرية.

### مفهوم البنائية الوظيفية:

تعد النظرية الوظيفية واحدة من أهم النظريات التي سادت في المراحل السابقة، وفسرت المجتمع من مختلف جوانبه، كما طورت نفسها مع تطور المجتمع، فالبدايات الأولى للوظيفية كانت على يد كل من "أوجست كونت"

و"سبنسر" وغيرهم، إذ يعدون من الرواد الأوائل للنظرية، ثم في مرحلة لاحقة جاءت جهود كل من "ميرتون"، "بارسونز" و "باريتو" ... الخ

إن النظرية البنائية الوظيفية "واحدة من النماذج النظرية الأساسية في علم الاجتماع، وقد انبثقت فكرة الوظيفية لدى الصينيين عند كونفيشيوس وتلاميذه، حيث اهتم الفكر الصيني القديم بوظيفة الدين والطقوس الدينية في الحياة الاجتماعية، مع الإشارة إلى دور الدين كرابطة ضرورية للعلاقات الاجتماعية وتنظيمها، وإذا ما تتبعنا البدايات الأولى للبنائية الوظيفية لوجدنا أن " أفلاطون" استخدم المماثلة العضوية حيث ماثل بين المجتمع وقوى النفس: العاقلة والغضبية والشهوية، كما وظفها "الفراي" - المماثلة العضوية- في المدينة الفاضلة حيث شبه المجتمع بأعضاء الجسم، تلك التي قابلها بطبقات الدولة الحاكمة الحارسة والعاملة.<sup>1</sup>

ظهر الاتجاه البنائي الوظيفي في بداية الأمر من خلال " أبحاث ودراسات علم الإنسان خاصة المتعلقة بالثقافة أو ما يعرف بعلم الانتروبولوجيا الثقافية، وهنا عرف هذا الاتجاه بالنزعة أو المدرسة البنائية الوظيفية للثقافة و المجتمع ، وهي التي تهتم بوصف وتحليل الشكل البنائي أي الصور والعلاقات ذات الطبيعة العامة دون الاهتمام بالاختلافات الضئيلة أو نوعية الأفراد الذين تنشأ بينهم هذه العلاقات، وحتى في إطار علم الاجتماع كثيرا ما يعرف هذا الاتجاه بالنظرية البنائية التي تظهر بوضوح في دراسات المؤسسين الأوائل مثل

<sup>1</sup>-حامد خالد. مدخل إلى علم الاجتماع، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص98.

أميل دوركايم وهيربرت سبنسر ، وعلى أي حال لقد ظهر وتبلور الاتجاه البنائي الوظيفي كرد فعل أو نقد للاتجاه التطوري الخالص كما عبرت عنه نظرية "دارون" في النشوء والارتقاء ونظريات التطور التاريخي والانثولوجيا البشرية.<sup>1</sup>

يمكن اعتبار أن الوظيفية انطلقت أيضا من فلسفة العلوم الطبيعية في نظريتها للكائنات الحية بحيث يرى الوظيفيون "أن المجتمع يعمل بطريقة مماثلة لقيام الكائن الحي بوظائفه، ويشار إلى هذه المقاربة في المماثلة العضوية، ومن ثم فإن النظم الاجتماعية تقوم بأداء وظائفها معا من أجل مصلحة الجسم، فعلى سبيل المثال تقوم المدارس بأداء وظائفها في علاقتها بالعمل لأنها تعد الناس له، ولذلك فإن المجتمع شأنه في ذلك شأن الجسم البشري أكبر من مجموع أجزائه التي تتكون منها، ومع أنه فصل بناء المجتمع عن وظائفه لأغراض البحث النظري، فإن البناء والوظيفة لا ينفصلان في الواقع، ومن الواضح أن المجتمع أو التنظيم لا بد أن يكون موجودا له بناء قبل أن يتمكن من أداء وظائفه.

وإذا ما نظرنا إلى تركيبة البنائية الوظيفية على مستوى المصطلح فإنها مكونة من جزئين هما البناء والوظيفة وهما يختلفان ولكنهما يكملان بعضهما البعض، "فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل، وهو مدى مساهمة هذا العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر، في شكل متكامل وثابت، والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه، ولا يسمح التنظيم بوجود خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف سواء من حيث العلاقات أو الوظائف يؤثر على التوازن والاستقرار.

<sup>1</sup> علي الحوات. النظرية الاجتماعية: اتجاهات أساسية، منشورات شركة إجا، مالطا، 1998، ص94.

فالبناء ما هو إلا الطريقة التي تنظم وتهيكّل بها الأنشطة المتكررة في المجتمع كالنشاط السياسي، الاقتصادي، الثقافي والاجتماعي... الخ، والتي تعد أنظمة مرتبة ومنظمة داخل المجتمع، أما الوظيفة فهي مدى مساهمة ودور كل عنصر أو نشاط من الأنشطة السابقة المتكررة على نحو منظم كما سبق وأن أشرنا في استقرار وتوازن المجتمع.

اهتم أصحاب هذه النظرية باستخدام وتطوير عديد المفاهيم الخاصة بهذه النظرية على غرار النسق، البناء الاجتماعي، الوظيفة، البدائل الوظيفية، الخلل الوظيفي، التوازن الاجتماعي... الخ، وسنتعرض فيما يلي لكل مفهوم من مفاهيم هذه النظرية.

**1- النسق الاجتماعي:** يعد النسق أهم مفهوم ركزت عليه النظرية البنائية الوظيفية حيث ينظر "تالكوت بارسونز" في تحليلاته إلى المجتمع على أنه "بناء اجتماعي يتكون من الأنساق الفرعية المتبادلة وظيفيا مثل النسق الاقتصادي والسياسي والديني... الخ، كما حاول "بارسونز" وغيره من رواد البنائية الوظيفية من أمثال "روبرت ميرتون" أن يتعرض لأهم العوامل والمتطلبات الوظيفية التي تساهم في عملية استقرار النسق الاجتماعي المجتمع واستمراره وبقائه، وهذا ما جعل فكرة النسق ترتبط بمقولات أخرى مثل: التوازن والتكامل و التكيف.<sup>1</sup>

يتضمن النسق مجموعة الأجزاء والعلاقات والأدوار المنوطة بكل عنصر حتى يستقيم النسق ويؤدي وظيفته المجتمع في نظر الوظيفيون مشكل من مجموعة أنساق تتضامن مع بعضها البعض لتحافظ على استقرار البناء الاجتماعي.

ويمثل النسق الاجتماعي واحدا من الأنساق المشكلة للمجتمع وهو عبارة عن "وحدة اجتماعية سواء كانت جماعة أم تنظيم أم مجتمع أم أمة، تتألف من مجموعة من العناصر والأجزاء والأنساق الفرعية، تشمل الأدوات والمراكز الاجتماعية والنظم الاجتماعية والظواهر

<sup>1</sup> خالد حامد. المرجع السابق، ص 100.

الاجتماعية والطبقات الاجتماعية ومظاهر السلوك الاجتماعي والعناصر الثقافية كالقيم والعادات والمعايير، وتقوم بين عناصر النسق الاجتماعي علاقات منظمة فهي عناصر تعتمد على بعضها البعض وتتكامل بنائياً، إذ يرتبط كل عنصر في النسق بغيره من العناصر، ويحافظ النسق على حدوده ومكوناته بنائياً من خلال منظومة القيم والمعايير المشتركة التي يلتزم بها أعضاؤه، ومن خلال الروابط القوية بين عناصره والتي تحقق التكامل داخله.<sup>1</sup>

إن النسق يشكل إطاراً عاماً يضم مجموعة من الأنساق الفرعية التي تندرج تحت النسق العام، وتتفاعل فيما بينها، ويؤدي كل واحد منها وظيفته الأساسية التي تساهم في بناء النسق وهذا الأخير بتفاعله مع باقي الأنساق الأخرى في المجتمع فإنه يؤدي إلى بناء وقيام المجتمع، واستقراره وتوازن المجتمع بالأساس راجع لوظيفة كل نسق من الأنساق السابقة.

**2 البناء الاجتماعي:** يشير مصطلح بناء إلى "الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع، والواقع أن السلوك الأسري والنشاط الاقتصادي، والنشاط السياسي والعقيدة والسحر وغيرها من أشكال الأنشطة المجتمعية، تعد على درجة عالية من التنظيم من وجهة نظر السلوكية".<sup>2</sup>

فالبناء الاجتماعي هو تنظيم لمختلف النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها مختلف العناصر المشكلة للأنساق، بحيث أن لكل عنصر وظيفته الخاصة به، وتكرار هذه الوظيفة هو الذي يساهم في البناء الاجتماعي وتنظيمه. ويستخدم البناء الاجتماعي كمصطلح بكثرة في علم الاجتماع خاصة عند الوظيفيين ويشير أيضاً إلى "نوع من الترتيب بين مجموعة نظم يعتمد

<sup>1</sup> مرفت الطرابيشي. عبد العزيز السيد. نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 98-99.

<sup>2</sup> -حسن عماد مكاوي. ليلي حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص 124-125.

بعضها على بعض، وتعتبر وحدات البناء الاجتماعي هي ذاتها بناءات فرعية، والافتراض الأساسي هنا هو أن التكامل أو بقاء الكل يتوقف على العلاقات بين الأجزاء وأدائها لوظائفها".

إن البناء يبدأ على المستوى الفردي ليصل إلى المستوى الاجتماعي، فكل فرد يقوم بدوره في المجتمع فإنه يساهم في بناء النظام الاجتماعي وبتضافر كل أدوار الأفراد مع بعضها البعض فإن البناء يؤدي إلى ترابطها داخل النظام الاجتماعي.

**3- الوظيفة:** تشير الوظيفة إلى دور كل عنصر في النظام الاجتماعي، والوظيفة في نظر البنائية الوظيفية تدل على وظيفة الجزء بالنسبة للكل بمعنى ما تقوم به أجزاء وعناصر النسق من أدوار تساهم في استقرار وتوازن المجتمع، وعموماً فإن مفهوم الوظيفة قد استعاره علماء الاجتماع من علم الأحياء الذي يدرس وظيفة كل عضو في الكائن الحي ودوره في بقاء هذا الكائن واستمراره، فكذلك الوظيفيون شبهوا المجتمع بالكائن العضوي أو الحي.

ويختلف رواد النظرية البنائية الوظيفية حول مفهوم الوظيفة فهناك من يراها مطلقة وهناك من يراها نسبية، وغالبا ما تشير الوظيفة إلى "الإسهام الذي يقدمه الجزء للكل، وهذا الكل قد يكون ممثلاً في مجتمع أو ثقافة ما، كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها، أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها، ويتفق ذلك مع المعنى الذي يقصده كثيرا من الأنثروبولوجيين مثل براون ولينتون ومالينوفسكي بل و"دوركهايم" أيضاً، حينما يستخدمون كلمة وظيفة.

بينما نجد رواد آخرين للنظرية البنائية الوظيفية لا يستخدمون مصطلح وظيفة ويستخدمون بدلاً عنها مصطلحات تشير أو تدل عليها، ف"باريتو أحد رواد هذا الاتجاه يستخدم الوظيفة بمعنى المنفعة، ويستخدمها بمعنى مرتين مرة على أنها إضافة أو إسهام تقوم به ظاهرة بعينها لتأكيد هدف معين أو إنجازه ومرة بوصفها إشباعاً حقيقياً.

**4-الخلل الوظيفي:** ويشير الخلل من الناحية البنائية "الحالة التي يفقد فيها بعض أجزاء النسق التنظيمي توازنها البنائي بسبب ضعف الهيكله سواء من حيث عدم إدراج بعض الأقسام المكمله أو تباعد أقسام التنظيم وتوزيعها بطريقة عشوائية وعدم ترتيبها ترتيباً منطقياً يسهل وظائفها.

فالخلل البنائي ناتج عن ضعف هيكله النظام وعشوائية عناصره، مما يؤدي إلى هشاشة تفاعل وانسجام، والخلل الوظيفي هو حالة ناتجة عن "كل ما يترتب على وجود بعض البناءات الاجتماعية من نتائج تؤدي إلى الإقلال من قدرة المجتمع على تحقيق وظائفه الأساسية كالتكيف، التكامل، تحقيق الأهداف، مواجهة التوترات في الحياة الاجتماعية، ويستخدم هذا المصطلح في دراسة العلاقة بين القصور الوظيفي للنظم والمؤسسات الاجتماعية والسلوك الإجرامي<sup>1</sup>.

**5-التوازن الاجتماعي:** إن مفهوم التوازن من أهم المفاهيم التي جاءت بها النظرية البنائية الوظيفية وركزت عليه في تحليلها لمختلف الظواهر، على اعتبار أن الأجزاء في قيامها بوظائفها فإنها تسهم في بناء وتوازن النسق الاجتماعي واستقراره، لذلك فإن غاية هذه النظرية هو أن قيام كل عنصر داخل النظام الاجتماعي بوظيفته يساهم في استقرار وتوازن المجتمع ويقابل مفهوم التوازن والاستقرار الاجتماعي عند رواد هذه النظرية مفهوم الصراع، فالوظيفيون يجمعون أن "الصراع الاجتماعي على الرغم من كونه مرضاً اجتماعياً يطرح مشكلات مختلفة، قد تحدث بعض الخلل على المستوى العام للنسق الاجتماعي، وبالتالي فهو يهدد استقرار وتوازن المجتمع إلى حد ما إلا أنه عموماً ينظر إليه على أنه ظاهرة محورية وثيقة الصلة بالتعاون لها أهميتها الخاصة، بحيث من شأنها أن تعمل على إعادة

<sup>1</sup> - قاموس المصطلحات الأمنية. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. السعودية، 1997، ص 85.

توازن للنسق الاجتماعي بشكل عام، وبالتالي يتحقق التكيف بين مختلف وحداته وفروعه، وتسمح في النهاية بحدوث التطور والرفق الإنساني.<sup>1</sup>

ليس هناك أي اختلاف في بناء وتنظيم المجتمع مع الكائن العضوي الحي فمثلاً تتضامن أعضاء هذا الكائن فيما بينها ويؤدي في ذلك كل عضو وظيفته حتى يحيا وينمو الكائن، فإن العناصر والأجزاء المشكلة للأنساق الاجتماعية تقوم بوظائفها حتى تحافظ على استقرار وتوازن المجتمع.

### أسس وافتراضات النظرية:

انطلقت النظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات من مجموعة أسس وافتراضات نظرية حتى تبرر توجهها وتدافع عنه، وبما أن محور اهتمام هذه النظرية يقوم على دراسة الأنساق الاجتماعية وتحليلها ومعرفة الوظائف التي تؤديها للحفاظ على توازن واستقرار المجتمع، فإن الافتراضات كانت في أغلبها تصب في هذا المحور البحثي، ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

1- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

3- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

<sup>1</sup> -نادية عيشور. الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، ط1، منشورات اقرأ ودار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص23-24.

4- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته<sup>1</sup>.

إن ما يلاحظ على مستوى الفروض التي تبنتها البنائية الوظيفية هي أنها فروض تركز على عضوية أجزاء النظام الاجتماعي وتوازن واستقرار المجتمع، وعلى وظيفية كل عنصر من هذه العناصر المشكلة للنظام الاجتماعي، فالفرض الأول الذي يركز على أن المجتمع عبارة عن عناصر مترابطة و نشاطاتها منظمة هو دليل على البناء المحكم الذي يميز عناصر هذا المجتمع و الانسجام الحاصل بينها وهو مايشير إلى نظرة الوظيفيين للمجتمع وتشبيهم له بالكائن العضوي الذي تظهر أعضاؤه مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض لأداء وظيفة واحدة وهي بقاء هذا الكائن و حفاظه على حياته، وهو التفسير البيولوجي الذي تبناه رواد البنائية الوظيفية الأوائل من أمثال "دوركايم" و"سبنسر" والمحدثين بزعامة "بارسونز"... الخ.

بينما الفرض الثاني الذي يركز على حركة المجتمع وتوازنه فهو يدل على أن عناصر النظام الاجتماعي تحافظ على توازن واستقرار النسق الاجتماعي من خلال أدائها لوظائفها المختلفة، غير أنه في حالة حدوث خلل وظيفي أو معوق لأحد هذه العناصر فإن باقي العناصر الأخرى سوف تستعيد نشاطه وتؤدي وظيفته حفاظا على التوازن الاجتماعي، وهناك نظرة أخرى للوظيفيين في هذا الشأن وهي أن العنصر يمكن أن يؤدي أكثر من وظيفة وبالتالي فإنه يستطيع القيام بوظيفة العنصر الذي أصيب بخلل في وظيفته.

أما الفرض الثالث لهذه النظرية والذي يرى بأن كل عناصر النظام الاجتماعي تقوم بأنشطتها المتكررة في الحفاظ على استقرار النظام ما هو إلا برهان على وظيفية كل أجزاء النظام الاجتماعي على اختلافها، فكل منها مكلف بوظيفة معينة يؤديها باستمرار، وحتى لو

<sup>1</sup> -مي العبد الله. نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2010، ص175.

حدث خلل كما أشرنا سابقا فإن أحد الأجزاء الأخرى أو بعضها سيؤدي وظيفة هذا العنصر للحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع، ونفس الشيء بالنسبة للفرض الرابع فوظيفة كل عنصر من عناصر النظام الاجتماعي تعتبر ضرورية وتتم على نحو متكرر تلبية للحاجات الاجتماعية، مثلها مثل أجزاء الكائن الحي، فلا يمكن تصور أن أحد أعضاء الجسم لا يؤدي وظيفته ولو حدث ذلك فإن هذا الكائن سيصاب بمرض ما أو ربما يؤدي ذلك إلى فناءه، ويمكن أن نستشهد في ذلك مثلا بوظيفة الرئة في جسم الإنسان فإذا أصيبت بمرض معين فإن هذا الإنسان سيجد صعوبة في التنفس، فكذلك الحال بالنسبة لعناصر النظام الاجتماعي أو أجزاء النسق فهي مطالبة بتحقيق وظيفتها على نحو متكرر حتى تساهم في استقرار وتوازن المجتمع.

يمكن الإشارة أيضا في سياق الحديث عن فروض هذه النظرية أن هذه الأخيرة مترابطة مع بعضها البعض وكل فرض مكمل للآخر ومفسر له، فترابط عناصر المجتمع يحيلنا إلى توازن واستقرار النظام وهذا لا يكون إلا بأداء كل عنصر لوظيفته داخل النسق وهكذا.

### نقد النظرية:

تعرضت البنائية الوظيفية إلى ثورة انتقادات كبرى، إذ أخذ على هذا الاتجاه أنه أحادي النظرة، بمعنى أنه لا يرى ويبحث في النسق الاجتماعي إلا أبعاد التوازن والوظائف وتحقيق الأهداف، فلا يهتم بتحليل أبعاد أخرى للظاهرة الاجتماعية، مثل أبعاد التغيير والاضطراب والأمراض والمشكلات الاجتماعية، كما انصب التركيز على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي، والأبعاد الثقافية للنسق كانت أكثر استخداما في التفسير من غيرها من مكونات النسق، وهناك إهمال غير مقبول لعنصر أساسي في فهم تغير وتطور المجتمعات والمتمثل في موضوع الصراع الاجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مي العبد الله. المرجع السابق، ص 177.

وبذلك فهي تركز على الثبات الاجتماعي أكثر من اهتمامها بقضايا التغيير الاجتماعي، كما أخذ عليها طرفها الشديد في التركيز على محاكاة نماذج العلوم الطبيعية، والاهتمام المقرط بالجوانب الثابتة على حساب الجوانب الحركية المتغيرة، حيث اعتبرها داهرنдорف من قبيل اليوتوبيا، بينما رأى بوبوف عالم الاجتماع السوفيياتي أنها تصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف التطور والانتقال إلى وضع جديد، بينما رأى رايت ميلز في كتابه التصورات السوسيولوجي أن بارسونز قدم مبررات أخلاقية لاستمرار القوى المتحكمة في السلطة، من خلال التركيز على الاستقرار وتحقيق التوازن ومراقبة سلوك الأفراد، بفرض قيم ومعايير فوقية تحارب مسبقاً أي محاولة للتغيير، أو أي شكل من أشكال التمرد، كما أخذ عليه استخدامه لمفاهيم مركبة ولغة غامضة زادت من تعقيد الظاهرة الاجتماعية أكثر مما فسرتها.

تمثل النظرية البنائية الوظيفية رؤية سوسيولوجية تنتمي إلى الفكر الوضعي، تتجاوز القصور والإخفاق الذي لحق بالنظريتين البنائية والوظيفية، وتستند إلى مفهوم البنية والوظيفية في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها.

حاول الكثير من رواد هذه النظرية المساهمة في تأصيل المبادئ والأسس التي تستند إليها، وتتمحور أبرز تلك المبادئ حول قاعدة جامعة ترى أنه لا بناء اجتماعي من دون وظائف ولا وظائف من دون أبنية اجتماعية، ما أكسب هذا الاتجاه قوة تفسيرية هو تعدد مرجعياته التي أثرت الحقل السوسيولوجي، وفي ظل ثورة الانتقادات على أفكار هذه النظرية، استمرت جهود أنصارها لتطوير دائم للأساليب النظرية لهذا الاتجاه، لتقديم رؤية متجددة، من خلال تكييف ومواءمة أسس النظرية مع التحولات المنهجية والموضوعية التي يشهدها الحقل السوسيولوجي في ظل تحولات المجتمعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 178.

### 11- الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

قامت سليخ فتيحة بدراسة حول الاتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية ودوره في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعمال الإدارة بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط. مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي؟ وكيف يساهم في تحسينه؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم التوصل إلى وجود علاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي للعمال.
- أهمية الاتصال الإداري إضافة إلى خلق جو مناسب للعمل وتفعيل العلاقات بين العمال.
- كما تبين لنا أن الاتصالات الإدارية لها تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة وتساهم في رفع مستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم.
- تتجلى فاعلية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة بخلق جو مناسب للتواصل.
- يعترض العمال داخل المؤسسة بعض المشكلات الاتصالية أثناء تأدية مهامهم.

### الدراسة الثانية:

قامت منور فاطمة ومناوي أحلام بدراسة حول واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية وعلاقته في تفعيل الأداء الوظيفي فيها: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بن يوسف بن خدة البرواقية خلال الفترة الممتدة من 15 أبريل إلى غاية 25 ماي 2019. مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف يساهم الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بن يوسف بن خدة البرواقية في تفعيل الأداء الوظيفي فيها خلال الفترة الممتدة من 15 أبريل إلى غاية 25 ماي 2019؟

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

بعد الانتهاء من العرض تم التواصل على أهم النتائج و تتمثل في ما يلي:

- إن الاتصال الغالب في المستشفى هو الاتصال الرسمي الذي يتضمن تعليمات وأوامر للموظفين.
- حضور متوسط للاتصال المباشر بين الموظفين، فمعظم تكون عن طريق الهاتف أو اللجوء إلى الوسائل الكتابية.
- يسعى مستشفى البرواقية بن يوسف بن خدة إلى تحسين عملية الاتصال الداخلي من خلال إصلاحات تكوينية وتدريبية.

### الدراسة الثالثة:

قامت سراي شهرزاد وعزوز وسام بدراسة حول دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية في الجزائر: دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد (سليمان عميرات بالمسيلة)، مذكرة ماستر. تمحورت إشكالية الدراسة حول ما الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة؟ وما طبيعة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة؟ وما مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال فيها؟

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة، تستخدم الاتصال الإداري بشكل متوسط وهذا ما يوضحه الجدول رقم 2 بنسبة 56.5%.
- تستخدم المؤسسة الاتصال الداخلي والخارجي معا، حيث أن المؤسسة تقوم باستخدام الأسلوب الأمثل في ضوء الموارد المتوفرة لتحقيق السير الحسن للوظائف داخل المؤسسة وبالتالي أفضل إنجاز، وهذا ما يجعل الاتصال مع الجمهور الخارجي في أحسن شكل.
- الاتصال الإداري الفعال له تأثيره الملموس في المؤسسة حيث أنه يساهم في فعالية الخدمات وتحسينها، حسب إجابات أفراد العينة.
- تمتلك المؤسسة خلية قائمة بالاتصال على الرغم من عدم معرفتها من قبل أفراد العينة، وهو ما يحتم إعادة النظر في التعريف لمثل هذه الأقسام داخل المؤسسة.

### الدراسة الرابعة:

قامت عبدلي حسيبة وآيت امر تسعدت بدراسة حول فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات العمومية: دراسة وصفية تحليلية في المستشفى الجامعي بولاية تيزي وزو نذير محمد، مذكرة ماستر. تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- أكثر الوسائل الاتصالية السائدة بالمؤسسة هي الوسائل الشفوية، المنشورات، التقارير الكتابية، والرسائل الإدارية.
- يتعامل موظفو هذه المؤسسة بطريقة مباشرة وذلك تبعا لإجابات المبحوثين.
- الاتصال الإداري له دور فعال في توسيع روح الفريق.
- عند وجود مشكل في العمل يستدعى الموظف مسؤوله المباشر وهذا لاحترامه السلم الهرمي.
- وجود عملية اتصالية بين الرئيس والمرؤوسين في الهيئة.
- الوسائل الاتصالية الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي هي الهاتف وهذا طبقا لإجابات المبحوثين.

### الدراسة الخامسة:

قام ولد مجبر حبيب بدراسة حول ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الاستشفائية العمومية: دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى ممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية الجزائر العاصمة محل الدراسة بطريقة صحيحة ومضبوطة؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة:

- يعتبر المورد البشري العامل بمكاتب الاعلام والاتصال بالمؤسسات الاستشفائية غير كاف مقارنة بحجم الوظائف الموكلة لهم، مما يستوجب على الإدارات الاستشفائية إعادة النظر في سياسة تسيير وتوزيع الموارد البشرية وفق الاحتياجات التنظيمية المطلوبة.
- تعتمد مكاتب الاعلام والاتصال على بحوث العلاقات العامة بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة وهذا بغية الحصول على المعلومات والبيانات، من أجل تحقيق وضمان نشر الوقاية الصحية في الأوساط الاجتماعية لمنطقة الجزائر العاصمة والمناطق المجاورة لها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمحورت استفادتنا من الدراسات السابقة في ثلاث محاور أساسية وهي:

**الإطار المنهجي:** التعرف على كيفية اختيار المنهج المناسب واستعماله وتحديد العينة المناسبة له وأدوات جمع البيانات والاطلاع على المراجع المنهجية.

**الإطار النظري:** كانت استفادتنا في معرفة الأسس النظرية العامة لموضوع دراستنا وتحديد المفاهيم والمصطلحات ورؤية نظرية شاملة للموضوع.

**الإطار التطبيقي:** تمثلت استفادتنا من التعرف على الطرق الإحصائية وكيفية قراءة وتحليل الجداول ومناقشة النتائج.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال.
- 2- مفهوم الاتصال الإداري.
- 3- أنواع الاتصال الإداري.
- 4- وسائل الاتصال الإداري.
- 5- شبكات الاتصال الإداري.
- 6- خصائص الاتصال الإداري.
- 7- أهداف وأهمية الاتصال الإداري.
- 8- معوقات الاتصال الإداري.

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعتبر الاتصال الإداري ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين رؤسهم.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الاتصال الإداري وأنواعه، ووسائله، وشبكاته، وخصائصه، وأهدافه، وأهميته، وأخير أهم معوقات الاتصال الإداري.

1- مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communs وتعني المشاركة sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار أي أن هذا الاتصال يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وفي قاموس "أوكسفورد" عرف الاتصال على أنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات.

وفي مختار الصحاح نجد أن كلمة اتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ.<sup>1</sup>

وفي معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولاً وصل الشيء أي بلغه وانتهى إليه.

أما في اللغة الانجليزية فمعنى كلمة اتصال:

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أو كتابية.

ت- تبادل الآراء والأفكار أو المعلومات.

ث- شبكة تليفونية.

ج- وسائل الاتصال عموماً.

وقد عرفه "كونتن" وزملائه على أنه ارسال وتحويل المعلومات من المرسل للمستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.

وعرفه "ماكفار لاند" على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي. الاتصالات الادارية، سلسلة اصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حوريس الدولية، ص14.

وعرفه "هناك" على أنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

أما "مريهيو" فقد عرفه على أنه أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل.<sup>1</sup>

وفي رأينا تعريف الاتصال يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية:

1- مفهوم العملية: وبمقتضاه ننظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها في حالة ديناميكية متغيرة.

2- يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصية على الأقل في عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل.

3- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، فإن مجرد تلقي أو سماع الرسالة لا يعني بالضرورة تفهمها لأن هناك فرقا بين سماع وقراءة الرسالة وتفهمها.

4- الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى يحدث الاستجابة التي قصدها المرسل.

وفي ضوء هذه الاعتبارات يمكن أن نضع تعريفا لعملية الاتصال على النحو التالي:

الاتصال هو عملية انتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر "أو من مجموعة إلى مجموعة" بقصد التأثير فيه "أو فيها" وإحداث الاستجابة المطلوبة.

<sup>1</sup> - أحمد محمد موسى. أستاذ خدمة الجماعة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة، الناشر المكتبة المصرية، ص9.

يقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها.<sup>1</sup>

وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

## 2- مفهوم الاتصال الإداري:

يعرف على أنه: "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".<sup>2</sup>

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>3</sup>

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد محمد السنهوري. مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1998، ص132.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

<sup>3</sup> - إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لابي، الأردن، 1993، ص163.

<sup>4</sup> - فؤاد شريف. نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، مصر، ص7.

في حين يعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت المعلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم".<sup>1</sup>

كما عرف الاتصال الإداري بأنه: "وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات".<sup>2</sup>

وكتعريف شامل للاتصال الإداري هو: "سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطروري. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1960، ص341.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص17.

<sup>3</sup> - أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعية، مصر، 2008، ص48.

### 3- أنواع الاتصال الإداري:

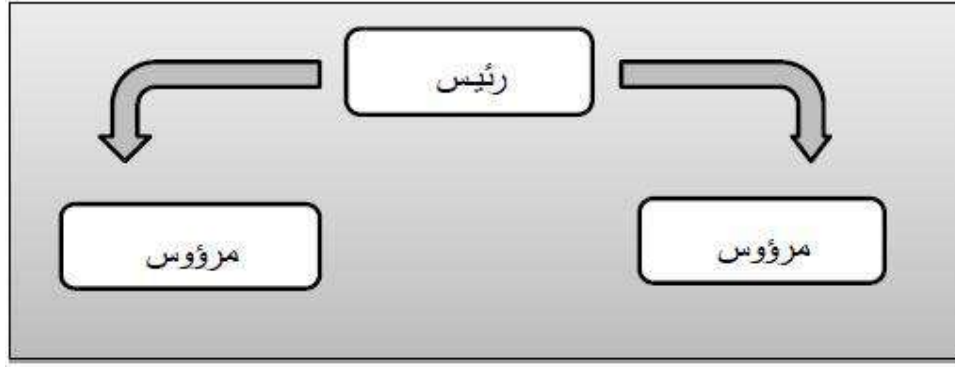
تتم الاتصالات داخل المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات لتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة نوعان رسمي وغير رسمي:

**1- الاتصال الرسمي:** وهو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور أو أي مؤسسة أخرى، أي أن الاتصال الرسمي يكون بموجب القوانين وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع: اتصال نازل، اتصال صاعد، اتصال أفقي.

**أ- الاتصال النازل:** يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي. وتتمثل الاتصالات النازلة في:

- 1- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات.
- 2- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.
- 3- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- 4- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- 5- منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.
- 6- المذكرات والرسائل الوظيفية ولائحة الأخبار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معمري أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص 31.



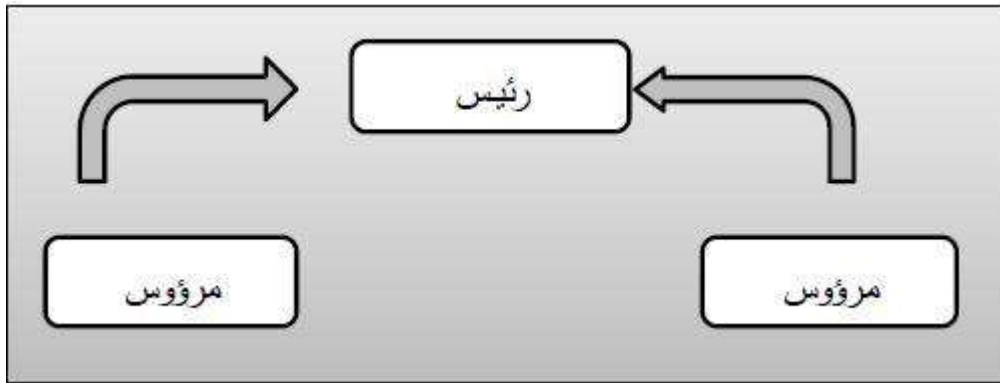
الشكل 01: يوضح شكل الاتصال النازل

ب- الاتصال الصاعد: ويرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقد القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ وإخبار مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع، أي أن الاتصال الصاعد يكون من المرؤوسين إلى الرئيس لإيصال آرائهم حول مختلف المواضيع. ويمكن تلخيص الاتصال الصاعد بالنقاط التالية:

1- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

2- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.

3- رفع شكاوى عن مشاكل معانة المرؤوسين.



الشكل 02: يوضح شكل الاتصال الصاعد

ج- الاتصال الأفقي: هو أساس فعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى الإداري.<sup>1</sup>

اتصال يكون في نفس المستوى بين المرؤوسين مع بعضهم البعض أو بين الرؤساء مع بعضهم البعض.



الشكل 03: يوضح الاتصال الأفقي

2- الاتصال غير الرسمي: هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم ويتم مع الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة والرسمية، أي أنه يكون من خلال: صداقة، قرابة، محاباة... يظهر من خلال التعبيرات التلقائية والعفوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حنيفي عبد الغفور. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1990، ص 537.

<sup>2</sup> - معمري أمينة. مرجع سبق ذكره، ص 33.

4- وسائل الاتصال الإداري:

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة و يتوقف اختيار هذه الوسائل على طبيعة المعلومات المرغوب نقلها بين الأطراف الفاعلة فيها وكذلك طبيعة مستقبل الرسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1- النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة: تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة وهي وسائل اتصال خاصة تستهدف جماهير معينة كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة بها تتضمن عددا من المواضيع والمعلومات التي تهتم جمهور المنظمة بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات ومواقف وأراء الجمهور إزاء سياسة المنظمة وانجاز خططها.

2- الكتيبات: وهي وسيلة اتصال مقروءة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياستها وإنجازاتها بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم. يتضمن الكتيب بيانات تهتم جمهور المنظمة و هناك أنواع من الكتيبات فمنها ما هو خاص بالعاملين و أخرى خاصة بزوار المنظمة.

3- الاجتماعات الدورية: وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشفهي و المباشر كالاتتماعات بين رئيس الجامعة و أعضاء الهيئة التدريسية أو المدير العام مع مديري الأقسام لغرض بحث مواضيع معينة وتتيح هذه الوسيلة للاتصال التعرف على مطالب واحتياجات الجمهور.<sup>1</sup>

4-صحف الحائط: تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة و التي توجه إلى العاملين داخل المؤسسة أكثر من

<sup>1</sup> - عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامي. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 121.

اهتمامها بالجمهور الخارجي تضم معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين.

5- لوحة الإعلانات: لا تخلو منظمة من المنظمات العامة و الخاصة من لوحة الإعلانات التي باتت قناة قديمة وحديثة لإيصال المعلومات والأفكار للعاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

فالسائل الموجهة عبر هذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية و الإرشادات و الأوامر إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات وتفويض الصلاحيات...

6- التقارير: يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة ما عرضا وتحليلا مبسطا و يعد التقرير قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها إذ تعتمد عليه الإدارة لمعرفة ما يجري داخل المنظمة ولتحقيق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و التعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشاكل.

7- الهاتف: يعد الهاتف من القنوات الاتصالية المهمة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بين مختلف الإدارات و مختلف العاملين داخل المنظمة وتمكن أهميته في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من الشخص يكون لها تأثير قوى على الشخص الآخر كما أن تكلفة استخدامه بسيطة.

8- التيلكس: عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة يقوم بمهمة الإرسال و الاستقبال، من مميزاته الفنية قيام المرسل بكتابة رقم معين للحصول على خط اتصال فإذا أعطي إشارة السماح يبدأ في كتابة رسالته التي يستقبل أوتوماتيكيا على التيلكس المستقبل من الجهة المستقلة.

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 180.

ويعد قناة الاتصال الشخصي غير المباشر الالكتروني تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق والصور والرسوم و المواد المطبوعة سواء عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية.

9- الحاسب الآلي و البريد الالكتروني: توجد قنوات أخرى لاتصال الشخصي الالكتروني وبالنسبة لاتصالات الحاسب الآلي يشير الدكتور محمد علم الدين إلى نمطين لهذه الاتصالات:

أ- النمط الأول: بمعنى تبادل المعلومات حيث يتحول الحاسب الآلي إلى قناة اتصال.

ب- النمط الثاني: تبادل المعلومات من خلال ربط الحاسبات الالكترونية بقنوات اتصال أخرى كالفاكس والتلفزيون والهاتف و يعد البريد الالكتروني أحد تطبيقات الحاسب الآلي ويستخدم لإرسال الخطابات و النصوص و المواد المصورة بين الأشخاص والأقسام داخل المنظمة.<sup>1</sup>

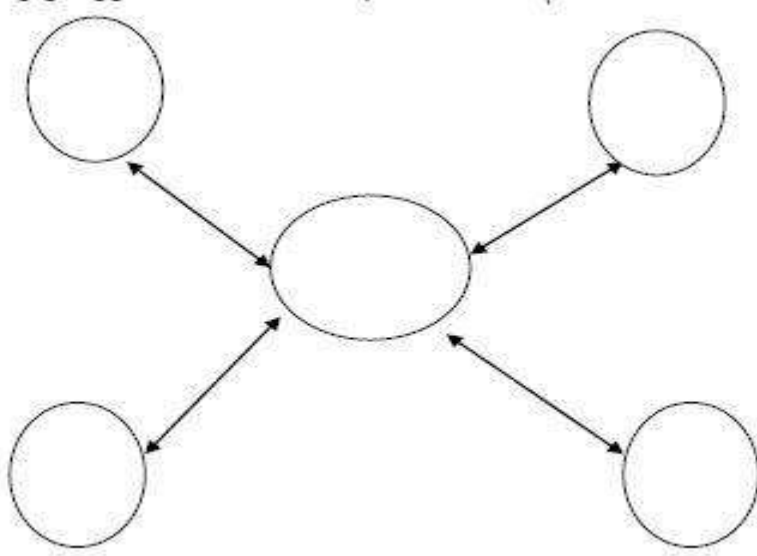
<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان. المرجع السابق، ص 163/166.

5- شبكات الاتصال الإداري:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة في أنماطها المتعددة اشكالا مختلفة أي ما يعرف بشبكات الاتصال التي يمكن أن نصنفها على النحو التالي:

1- النمط الأول: شكل العجلة:

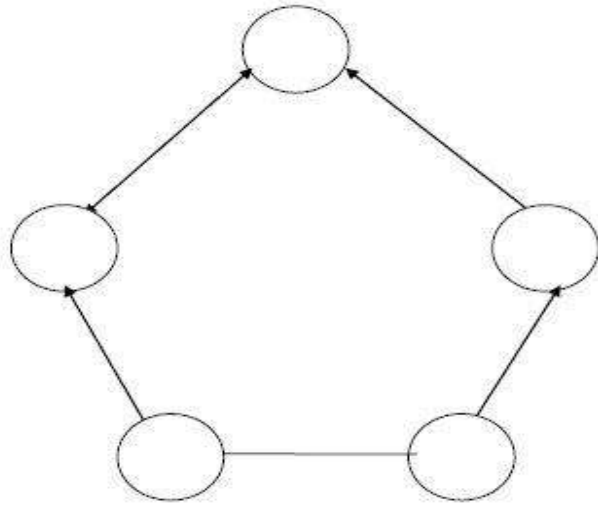
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.



شكل 04: يوضح شبكة العجلة

النمط الثاني: شكل الدائرة:

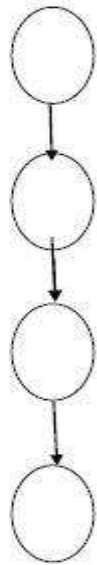
و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين لأي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال بباقي أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.



شكل 05: يوضح شبكة الدائرة

النمط الثالث: شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أن الأفراد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسطي.



شكل 06 يوضح شبكة السلسلة

6- خصائص الاتصال الإداري:

تتميز عملية الاتصال الإداري بمزايا وخصائص عديدة يمكن أن نذكر منها:

1- معرفة الإدارة بهدف الاتصال وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

2- فعالية الاتصال تنطلق من المستوى القيادي حيث يستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية وعلى المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون اتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وإشعارهم بمسئولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري.

3- مرسل الرسالة يجب ان يحدد هدفها وكذا الغاية من الاتصال وتلاءم اللغة مع مستوى الأفراد والمستهدفين من الرسالة مع مراعاة وانتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا.

4- المستقبل للرسالة يجب أن يحسن الإصغاء والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتصال.

5- الرسالة تكون واضحة ومحددة المعاني سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو شفوية أو رمزية تتفادى الالتباس، نقص وسوء التعبير، مطابقتها للواقع واحتوائها على دلائل تؤكد ضمان الاقناع.<sup>1</sup>

6- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسالة لأن هذا يؤثر سلبا وإيجابا على فعالية الاتصال كإدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تتضمن قابلية استيعابه لمضمون الرسالة.

7- إبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرار والالتزام بالشفافية وحفظ الأسرار.

<sup>1</sup> - معمرى أمينة، مرجع سبق ذكره، ص33.

- 8- الموضوعية في تفسير ومعالجة الرسائل بالابتعاد عن السطحية والدوافع الشخصية.
- 9- تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة.
- 10- المرسل أي كان (مدير، مسؤول، المسير، أي فرد) يجب أن يتسم بالإخلاص، حيث توحى بثقة المصدر، كبناء الثقة بين المدراء ومرؤوسيهـم.
- 11- قيام نظام الاتصال على أساس استراتيجي ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- 12- ضرورة الاعتماد على الاتصال وجها لوجه، لمردوديته الفائقة بالنظر للاتصال السمعي والمكتوب.
- 13- توفير ميزانية لخطط الاتصال، كإصدار منشير أو مجلات داخلية أو خارجية أو توفير وسائل ذات حداثة تكنولوجية في ميدان الاتصال.
- 14- ملائمة الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
- 15- احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم لكافة المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معمرى أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

7- أهداف وأهمية الاتصال الإداري:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- وبالإضافة إلى هاته الأهداف هناك أخرى تؤكد على:
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين.<sup>1</sup>
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورددوا أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم.
- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية، قيامهم بعملهم.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان. الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص39.

- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة.

- أهمية الاتصال الإداري:

يمكن القول بأن الاتصالات الإدارية بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية وهي على درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة ويمكن إيجاز هذه الأهمية كالاتي:

- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال فوجود نظام الاتصال يجبر المسؤول أو المدير على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب والسليم.

- التنفيذ الكفاء للعمل: تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم القدرة العالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- تحقيق ديمقراطية العمل: فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: فوجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها.<sup>1</sup>

- الاتصالات الإدارية وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشتركة للأنشطة المختلفة للمنظمة.

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص72-73.

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 8- معوقات الاتصال الإداري:

توجد الكثير من العوامل التي تعيق العملية الاتصالية، نذكر منها:

- 1- اتساع حجم المنظمات: فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقياً ورأسياً ويزيد عدد العاملين فيها لما يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الاتصال كما ان حجم المؤسسة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال.
- 2- التشتت الجغرافي: فنزوح أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي توزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوباً بتغيير ملحوظ في أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات المتفقة بين المركز الرئيسي والفروع، وبين الفروع وبعضها بما يؤدي إلى عدم سلامة الاتصالات ودقتها ومطابقتها لما هو مقصود.
- 3- معيقات تتعلق بالدرجات الوظيفية: ويرجع ذلك الحاجز الذي وضعه الرؤساء بينهم وبين المرؤوسين للمراكز الذي يشغله وإما لرهبة المرؤوسين للمواقف أو المكان، بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص35.

4- معوقات تتعلق بحجم الاتصال: فإذا تدفقت التوجيهات بأهمية كبيرة فإنه لا يتوفر الجهد ولا الوقت الكافي لدى المرؤوسين لتنفيذها.

5- معوقات إدارية: يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته وقيمه ويتجاهل ما لا يتفق معها فيدرك الفرد الحافز أو المكافأة التي ستحصل عليها يختلف الأفراد لإدراكهم لنفس الشيء في نفس الوقت، يدرك الأفراد الشيء الذي ينظر إليه "نصف كوب الماء نصف ممتلئ ونصف فارغ".

يختلف إدراك نفس الفرد لشيء باختلاف حالته فالغضب والخوف والتعلق والتوتر الحاد يشوه الرسالة.

6- المعوقات الشفوية واللفظية: وذلك في حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكري بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه الكامل.

7- معوقات بيئية: تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها ضوضاء المرور في الشارع والقرب من المطارات بما ينتج عنه تشويش الرسالة نتيجة للضوضاء، بما يؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد والتغلب على ذلك باستخدام الوسائل المكتوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سيد قنديل. عبد المطلب عامر. التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص136/137.

### خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتمام ملحوظا في المؤسسة حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتباره وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين وباعتباره عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة والرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

# الفصل الثاني

## تمهيد

- 1- مفهوم المؤسسات الاستشفائية.
- 2- نشأة المؤسسات الاستشفائية.
- 3- خصائص ومميزات المؤسسات الاستشفائية.
- 4- الوظائف الأساسية للمؤسسات الاستشفائية.
- 5- المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر.
- 6- أنواع المؤسسات العمومية الاستشفائية.
- 7- مراحل النظام الصحي في الجزائر.

## خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية هي العنصر الأساسي في تقديم النشاطات والقلب النابض والعقل المدبر للخدمات الصحية والعلاجية، ويعتبر قطاع الصحة من بين أهم القطاعات بالدولة حيث أولته الحكومة الكثير من الاهتمام ورغم الإصلاحات الموجهة لقطاع الصحة بالجزائر فيبقى هذا القطاع يعاني من مشاكل عديدة.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسات الاستشفائية ونشأتها، وخصائصها ومميزاتها وأهم الوظائف الأساسية لها، وأيضا تطرقنا إلى المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر وأنواعها وأخيرا مراحل النظام الصحي في الجزائر.

### 1- مفهوم المؤسسات الاستشفائية:

يقصد بالمؤسسات الصحية ككل أي مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والمراكز التخصصية، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة مثل: المختبرات، والصيانة الطبية وذلك من خلال مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية والمدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم واستمرارها في تقديم خدماتها.<sup>1</sup>

ومنه عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات: المستشفى بأنها 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.

أما منظمة الصحة العالمية: فقد عرفت المستشفى من منظور وظيفي على أنها: جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي، تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية كانت أم وقائية وتمتد خدماته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنها أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين والقيام ببحوث اجتماعية حيوية.

وبهذا فإن مفهوم المستشفيات يعني المؤسسة التي تعني بتقديم الرعاية الصحية الضرورية للإنسان، من توفير المستلزمات الطبية والنفسية والاجتماعية، ويسهر على تنفيذها طاقم طبي مؤهل، علميا وأخلاقيا، بمعنى القيام بعمليات التشخيص والعلاج وتدريب العاملين الصحيين وإجراء البحوث العلمية، وفق شروط وضوابط مهنية وأخلاقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فريد النجار. إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص205.

<sup>2</sup> - فاطمة منور. أحلام مناوي. واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية وعلاقته في تفعيل الأداء الوظيفي فيها: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بن يوسف بن خدة البرواقية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2018/2019، ص35.

## 2- نشأة المؤسسات الاستشفائية:

يقول فريد النجار في كتابه إدارة المستشفيات والمنظمات الصحية: تواجد المنظمات الصحية في العالم العربي منذ فترة طويلة حيث وجدت المستشفيات والمصحات عند قدماء المصريين وعند العرب، ويقال أن أول مصحة أمراض عقلية في العالم وجدت في مصر تحت اسم مستشفى "قلاوون" كما لا يمكننا إهمال المساهمات العلمية للعرب في المجال الطبي مثل "ابن سينا" و"جابر حيان".

أما في العصر الحديث رغم الاتفاق الحكومي للدول العربية على القطاع الصحي إلا أنه لا تزال بعض مرتبات متوسطة في نسب الرعاية الصحية لسكانها.

ومع التطور 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 بإطار عام ينظم شؤون الأفراد والمجتمعات، وبروز مفاهيم الإدارة العلمية، قصد عقلنة النشاطات الاجتماعية والاقتصادية ومؤسسة الحياة بشكل عام.

برزت المؤسسات الصحية استجابة إلى عقلنة المنظومة الصحية ونتيجة إلى الحاجة إلى الرعاية الصحية للعامل مع انتشار الأمراض المهنية وحوادث العمل، وأمراض البيئة الصناعية... إلخ وأيضاً انطلاقاً من نظريات كنز في الاقتصاد السياسي الذي ينادي بضرورة تدخل الدولة، وضرورة حماية النشاط الاقتصادي مع الأزمات وسلبات العقلنة الأدائية، كما وصفتها المدرسة النقدية فرانكفورت وبخاصة في كتابات أدورنو Adorno وهوركهايمر Horkheimer إذا تزايد اهتمام الدولة بالقطاع الصحي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد المهدي بواعنة. إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 67.

بزيادة الانفاق الحكومي على المنظومة الصحية وأخذت هذه المؤسسات في ازدياد مضطرد عددا وحجما، وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة تلك المؤسسات بفعالية وكفاءة وبالتالي بروز أهمية الإدارة في الخدمات الصحية.

ومن البديهي أن نجاعة المؤسسات الاستشفائية لا يتوقف عند توفير الجانب المادي فحسب بل يعتمد على جملة من المدخلات، تتمركز أساسا حول العنصر البشري المؤهل علميا وأخلاقيا، يعمل بانسجام مع كافة الأقسام الإدارية والطبية، وهو يعتمد على البحث العلمي والاحتكاك بالخبرات الدولية والجهاز الإداري، ويعتمد على مقارنة قدرة الجودة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار للمؤسسة الاستشفائية كنظام مفتوح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة منور. أحلام مناوي. مرجع سبق ذكره، ص 36.

### 3- خصائص ومميزات المؤسسات الاستشفائية:

هناك عدد من الخصائص والسمات التي تميز المستشفيات عن غيرها من المنظمات هذه الأخيرة تسهل في فهم طبيعة عمل المستشفيات وذلك من شأنه أن يؤدي إلى معالجة الكثير من المشكلات التي تعاني منها المستشفيات خاصة الحكومية العمومية والتي تنعكس على أداء وفعالية المستشفى بصفة عامة ومن بين أهم هذه الخصائص ما يلي:

- تعدد وتعدد الوظائف التي يقوم بها المستشفى: حيث تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات الخدماتية الحديثة تعقيدا، لأن من أهم أهدافها تقويم الجسم البشري ودراسته حين يصبح مريضا.

- تعدد الفئات العاملة داخل المستشفى: فنجد الطبيب والإداري وعضو هيئة التمريض والمساعد. ولكل منهم مهامه الخاصة، ويهتم كل فرد بأداء وظيفته بصرف النظر عن الآخرين ولذلك هو أشبه بالعامل على خط الإنتاج لا يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عند النقطة التي يقف عندها على الخط الإنتاجي.

- ازدواج خطوط السلطة: وهذا راجع لتعدد الفئات وتعدد الوظائف داخل المستشفى، فمنها الخاص بالجهاز الإداري البيروقراطي ومنها الخاص بالجهاز الطبي المهني.

- صعوبة التنبؤ بحجم العمل في المستشفى: نظرا لصعوبة التنبؤ بحالات المرضى المتوقعة ولذلك على المستشفى أن تكون جاهزة بصفة مستمرة لاستقبال حالات متوقعة وغير متوقعة.

- صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية: نظرا لصعوبة قياس خدمات المستشفى (الخدمة العلاجية والوقائية و...) بجانب صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير كاوجة. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014/2013، ص 72.

- يمتاز العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة: حيث أن الأمر يتعلق بأثمن ما في الوجود وهو صحة الإنسان، وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم.
- اعتماد الأنشطة داخل المستشفى على بعضها البعض: مما يتطلب درجة من التنسيق بين المجموعات المهنية المتعددة داخل المستشفى.
- صفة الاستعجالية والطوارئ: وهي سمة الجزء الأكبر من العمل داخل المستشفى بحيث لا تحتمل التأخير والتأجيل.
- العمل المستمر على مدار 24 ساعة يوميا: مما يؤدي إلى العديد من المشاكل المتصلة بالجدولة والتكاليف والرقابة.
- العمل في ظل الصراع مع مشكلة الحياة أو الموت: مما يجعل العاملين بالمستشفيات تحت ضغوط مستمرة ليست مؤسسة خدماتية عادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير كاوجة. المرجع السابق، ص73.

#### 4- الوظائف الأساسية للمؤسسات الاستشفائية:

ومن أهم الوظائف الأساسية للمستشفيات ما يلي:

**1- الرعاية الصحية:** تمثل الرعاية الطبية أهم وظيفة تسعى المؤسسة الاستشفائية إلى تحقيقها ويقصد بالرعاية الطبية تلك الخدمة المتعلقة بالتشخيص والعلاج والتأهيل الاجتماعي والنفسي المتخصص التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام الطبية المساندة، وما يرتبط من فحوصات مخبرية وخدمات الإسعاف والطوارئ وخدمات التمريض والصيدلة والتغذية. ولعل من المفيد الإشارة إلى أن هناك خطأ شائع بين الناس وحتى معنيي القطاع يتمثل هذا الأخير في الخلط بين مفهومي المعالجة الطبية والمعالجة الصحية، إذ ينظر إليهما وكأنهما متطابقان أو مترافقان بينما الصحيح هو أن المعالجة الطبية هي التي تتعامل مع المرض عندما يقع، بينما الرعاية الصحية لها مدلول أشمل وما المعالجة الطبية إلى مكون أو فرع أو ميدان من ميادين الرعاية الصحية التي لا تنتظر حتى يحدث المرض فتسارع بمعالجته والتعامل معه، بل إن الرعاية الصحية تركز بداية على منع هذا المرض، أو منع الإصابة بالمرض بالوقاية منه بوسائل عديدة من تثقيف صحي وتطعيم ضد الأمراض، وتتطلب تضافر جميع الجهود ابتداء من الفرد نفسه، حيث أنه المسؤول الأول عن صحة وجهود قطاعات أخرى فهي مسؤولية جماعية.

تمثل الرعاية الصحية المدخل الرئيسي لإعادة توجيه النظام الصحي في المجتمع، بحيث يوفر الصحة للجميع ويشجع الأفراد والمجتمع في الأنشطة الصحية على أساس الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانيتها المجتمع.<sup>1</sup>

**2- التعليم والتدريب:** تفرض الثورة التكنولوجية على المؤسسات المواكبة المستمرة لكل جديد حتى تتمكن من مسايرة التطور وتلبية حاجيات الأفراد وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإيمان بضرورة تطوير مهارات وخبرات كافة الفاعلين في مختلف مجالات المهن الطبية والصحية والإدارية، من خلال برنامج تعليم وتكوين مستمرين.

<sup>1</sup> - فاطمة منور. أحلام مناوي. مرجع سبق ذكره، ص 38.

وتعد المستشفيات بما تتوفر عليه من تجهيزات وخاصة المستشفيات الجامعية ومراكز تدريب عملية ومتميزة لتنمية معلومات ومعارف الطواقم العاملة بها، ونشر ذلك عبر كافة الأقسام والملحقات والشركاء الاجتماعيين.

**3- 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 لخدمات المستشفى ومهارات الأفراد وأساليب العمل.

كما يمكن ذلك من خلال الاحتكاك والتواصل بين مختلف الفاعلين وخاصة ذوي الخبرة المهنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 39.

## 5- المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية من بين المؤسسات ذات التركيبة المتداخلة من المهام والإجراءات المختلفة والمتعددة وتقوم على مهارات متخصصة ومتنوعة وعليه تطرقنا إلى مفهوم ونشأة المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر.

المؤسسات العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون من:

المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي كما تغطي سكان بلدية واحدة، أو مجموعة من البلديات وتحدد المشكلات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.

أنشئت المؤسسات العمومية الاستشفائية بمرسوم تنفيذي في 19 ماي 2007 مع المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

أما فيما يخص التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية فقد صدر قرار وزاري مشترك في 20 ديسمبر 2009، حيث يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ما يلي:

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

كل هذه المديرية الثلاث تحتوي على عدة مكاتب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بن قيط الجودي. استراتيجية الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011، ص 138 - 140.

## 6- أنواع المؤسسات العمومية الاستشفائية:

يعتبر مرفق المستشفى مؤسسة عمومية إدارية خدمتية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وذلك أكدته مراسيم إنشائه، وتنقسم إلى:

### 1- المراكز الاستشفائية الجامعية: هي مؤسسات استشفائية ذات طبيعة خاصة يتم إنشاء

المراكز الاستشفائية الجامعية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ويتقاسم كل من الوزيرين ممارسة الوصاية على المستشفى الجامعي (تخضع لوصايتين) الأول له وصاية إدارية والثاني له وصاية بيداغوجية، ويمارس المركز الاستشفائي الجامعي مهام متعددة في ميدان الصحة يضمن النشاط الخاص بأعمال التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية والجراحية والوقاية، إلى جانب ضمان الخدمات للسكان القاطنين بالقرب منه الذين تغطيهم القطاعات الصحية التي حلت محلها مؤسسات الصحة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وفي ميدان التكوين يوفر المركز الاستشفائي الجامعي تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة بها، أما في ميدان البحث العلمي يقوم بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة، ويدير المركز الاستشفائي الجامعي مجلس إدارة ويسيره مدير عام يمثلته بتلك الصفة أمام الجهات القضائية وبالرجوع إلى التطبيقات القضائية يتضح لنا مجلس الدولة في أغلب قراراته، لما يساير التشريع يتعلق بالتسمية القانونية الصحيحة لهذه المراكز حيث غالبا ما يطلق عليها تسمية (المستشفى الجامعي) والتي لا وجود لها في الخارطة الصحية.<sup>1</sup>

### 2- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة: هي تلك المؤسسات التي تتكفل بنوع معين من

العلاج والتخصص دون غيره ومن مهامها أيضا تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء، وهي تخضع لوصاية والي الولاية الموجود بها

<sup>1</sup> - علي سعودي. النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2017/2016، ص 10-12.

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة، ويتم إنشاء المؤسسات المتخصصة بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، الذي توضع تحت وصايته.

وتمارس المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مهامها متعددة من خلال تكلفتها إما بمرض معين أو مرض أصاب جهازا أو جهازا عضويا معينا أو مجموعة ذات عمر معين وذلك نجد أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتكون إما من هيكل واحد أو مجموعة من الهياكل وتتكفل هياكل تلم المؤسسات بتوفير خدمات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء إلى جانب التكوين في ميدان الشبه طبي ويدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير يمثلها بتلك الصفة أمام الجهات القضائية، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن القضاء الإداري قلما يعتمد في تطبيقاته التسمية القانونية الصحيحة لهاته المؤسسات بل كثيرا ما يخلط بينهما وبين المراكز الاستشفائية الجامعية مما يفترض أن ترفض الدعوى شكلا.

**3- المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:** أنشئت المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بديلا عن القطاعات الصحية المنظمة بالمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، الذي تم إلغاؤه بموجب أحكام المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي سعودي. المرجع السابق، ص 13 - 14.

## 7- مراحل النظام الصحي في الجزائر:

يمكن تقسيم مراحل تطور المنظومة الصحية في الجزائر إلى عدة مراحل وهي:

**المرحلة الأولى من 1962 إلى 1973:** وجدت الجزائر غداة الاستقلال منظومة صحية قائمة على أساس وتنظيمات المنظومة الفرنسية وابتداءً من 1963 عملت الحكومة للحد من مختلف التشريعات القائمة وإدخال نوع من الاستقلالية في التسيير بحيث أخذت الدولة والجماعات المحلية النسبة الكبرى من النفقات الصحية %60 يستفيد من هذا التمويل الأشخاص المحرومين وعديمي الدخل وأصحاب الحقوق...

كما يقوم الضمان الاجتماعي بتغطية %30 من النفقات العامة للهياكل العمومية التابعة للقطاع عن طريق صناديقه الجهوية والتي تغذي بواسطة اشتراكات العمال الأجراء.

أما الجزء المتبقي مصدره المساهمة المالية للأفراد الميسورين وأصحاب المهن الحرة.

**المرحلة الثانية من 1974 إلى 1993:** سميت هذه المرحلة بمجانية العلاج، حسب الأمر رقم 65-78 الصادر في 28 ديسمبر 1974 المتعلق بمجانية العلاج، حيث أصبح العلاج مجاناً في كل المؤسسات العمومية بالإضافة إلى التغيرات التي مست نسبة مساهمة التمويل في تغطية النفقات الصحية.<sup>1</sup>

مست أيضاً تغيرات في طرق تسيير الهياكل الصحية القائمة، حيث عرفت تعويض سعر اليوم بالميزانية الجزافية الشاملة وقسمت الهياكل الصحية، كما يلي:

1- الهياكل العمومية للصحة: تضمنت القطاعات الصحية، المراكز الصحية الجامعية والمتخصصة التي تمثل القاعدة الأساسية للعلاج.

2- القطاع الشبه عمومي: وهو يمول من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، بالاشتراك مع المؤسسات العمومية ويستفيد من خدمات العمال وعائلاتهم.

<sup>1</sup> - فاطمة منور. أحلام مناوي. مرجع سبق ذكره، ص 42 - 43.

3- القطاع الخاص: لم يكن حجمه كبير وقد اقتصر على بعض عيادات التشخيص للأطباء العاملين، أخصائيين، أطباء أسنان...

وبظهور الأزمة المالية خانقة، نتيجة انهيار أسعار البترول 1986 فانخفضت الموارد المالية، حيث انخفضت اشتراكات العمال، مع بداية تسريح العمال من المؤسسات العمومية، مما يعني بداية تخلي الدولة عن تمويل الخدمات الصحية.

**المرحلة الثالثة من 1994 إلى 2006:** اتسمت هذه المرحلة بالتخلي التدريجي للدولة عن تمويل الخدمات الصحية تاركة المجال للتمويل الشخصي للخدمة الصحية من طرف المستفيد وهي تعكس التحولات التي شهدتها المجتمع الجزائري والانشغال من الحزب الواحد إلى التعددية، ومن النظام الاشتراكي إلى النظام الاقتصادي الحر بعد أحداث أكتوبر 1988.

**المرحلة الرابعة 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 والمرضى غير الأجراء عن طريق الصندوق الوطني لغير الأجراء casnos أما عديمي الدخل فتكون بمساهمة الدولة عن طريق مديرية الضمان الاجتماعي das وذلك من أجل تخفيف العبء على خزينة الدولة.<sup>1</sup>

وجاء المرسوم التنفيذي لسنة 2007 يتضمن تقسيم القطاع الصحي كما يلي:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة.

<sup>1</sup> - فاطمة منور. أحلام مناوي. المرجع السابق، ص 43 - 44.

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المرسوم التنفيذي رقم 7-140 مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومن مهامها يأتي:

- التكفل بالحاجيات الصحية للسكان من ضمان نشاطات العلاج والتشخيص والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية.
- ضمان تقديم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرنامج الوطني للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الصحة وتجديد معارفهم.
- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي والشبه طبي في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية.

### خلاصة الفصل:

باعتبار أن المؤسسات الاستشفائية العمومية أو المستشفى مؤسسات خدماتية، إنسانية تتميز بنظام معتمد، فرضه تعدد الاختصاصات المهنية وتنوع الأقسام بها ومن خلال ما سبق ذكره يتأكد أن طبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية تفرض على مختلف الفاعلين بها نمط تواصلية عقلاني يتسم بالمرونة والإنسانية، لتحقيق مستوى عال من الانسجام والتعاون ولضمان خدمة تتوافق مع الأهداف التي أنشئت من أجلها.

الفصل الثالث

الجانب الميداني

تمهيد

بطاقة فنية عن المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأوغايط.

عرض النتائج وتحليلها.

النتائج العامة.

خاتمة.

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مكملة للدراسة النظرية في إجراء البحوث العلمية، حيث تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات وفرضيات البحث، وبالتالي تبين صحتها أو خطأها لذا سنعرض البيانات التي تضمنتها الاستمارات والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، لنخلص في الختام إلى نتائج الدراسة التي نستقيها من اختيارات المبحوثين.

بطاقة فنية عن المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط:

### 1- نشأتها:

نشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية هواري بومدين قصر الحيران بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/234 المؤرخ في 29 شوال عام 1435 الموافق لـ 25 أوت عام 2014 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها و قد بدأت نشاطها في السابع عشر من شهر ماي عام ألفين و خمسة عشر (2015/05/17).

### 2- الطابع القانوني للمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

### 3- الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية هواري بومدين قصر الحيران ببلدية قصر الحيران مقر الدائرة بطريق حاسي الدلاعة يحدها من الشمال متوسطة غريس الطاهر ومن الجنوب السكنات الاجتماعية ومن الشرق السكنات الاجتماعية و من الغرب حي قسمية بن حرز الله .

### 4- هيكلية المؤسسة:

تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها 48.335.67 متر مربع ومساحة مبنية قدرها 8.856.27 متر مربع وتتكون من طابقين , طبيعة البناية خرسانة مسلحة، لبنة إسمنتية، لبنة آجر.

الطابق الأرضي:

- مكتب الاستقبال والتوجيه.
- مصلحة الاستعجالات.
- مصلحة تصفية الدم.
- مصلحة الأشعة.
- مصلحة الصيدلة.
- مصلحة المخبر.
- إدارة المؤسسة.
- المطبخ المركزي.

الطابق الأول:

- قسم العمليات.
- مصلحة الجراحة.
- الطب الداخلي.
- مصلحة التوليد.
- طب الأطفال.

5- التغطية الصحية للمؤسسة العمومية الإستشفائية هواري بومدين قصر الحيران:

تغطي المؤسسة العمومية الإستشفائية هواري بومدين قصر الحيران أربع بلديات وهي:

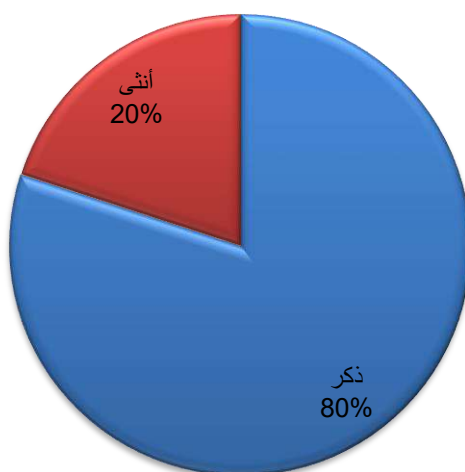
بلدية قصر الحيران، بلدية بن ناصر بن شهرة، بلدية حاسي الدلاعة، بلدية العسافية.  
بمجموع سكاني يقدر ب: 65.414 نسمة .

عرض النتائج وتحليلها:

جدول 1: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
%80	16	ذكر
%20	04	أنثى
%100	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس



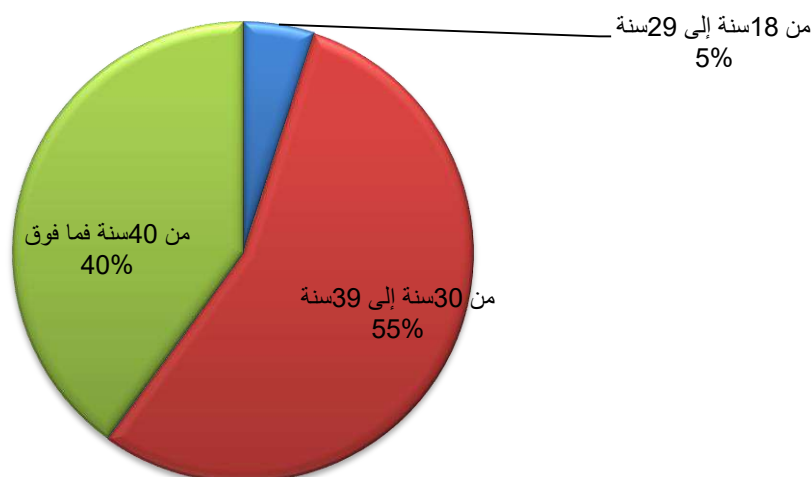
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة من جنس ذكر نسبتهم 80% ونسبة جنس أنثى 20%. حيث نسعى لمعرفة عدة أبعاد ومؤشرات تخدم موضوع البحث ومن بينها: نوع الاتصال المستخدم، طرق التواصل، نوع المعلومات، من يشارك في قرارات المؤسسة، الوسائل المستخدمة وأهم معوقات الاتصال الإداري.

جدول 2: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	السن
5%	01	من 18 سنة إلى 29 سنة
55%	11	من 30 سنة إلى 39 سنة
40%	08	من 40 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب متغير السن



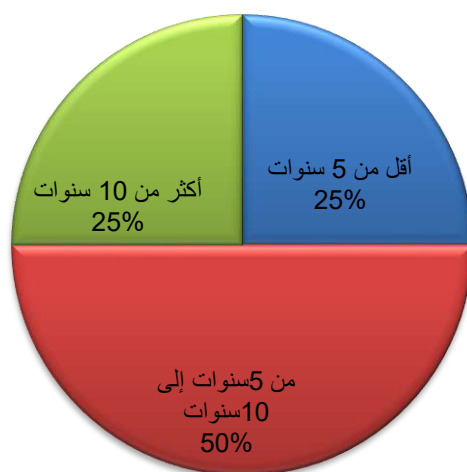
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة هي الأعلى نسبة وذلك بنسبة 55% تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 40% وأخيرا الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة 5%. وهذا ما يبرز لنا أن الفئة الأولى يتميزون بالخبرة المهنية ويشاركون في اتخاذ القرار، أما الفئة الثانية هم يتميزون بالخبرة المعمقة في مجال الذي يشغلونه وهم أصحاب القرار، أما الفئة الثالثة هم فئة الشباب الذي يسعون إلى تطوير قدراتهم.

جدول 3: يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
25%	05	أقل من 5 سنوات
50%	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
25%	05	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



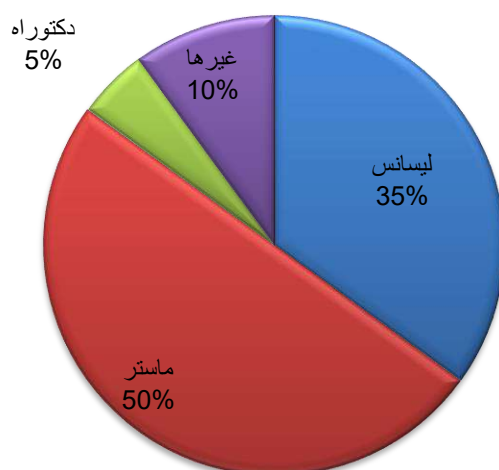
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يكتسبون أقدمية مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات وهم أعلى نسبة حيث قدرت بـ 50% يليها الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 25% أما الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 25% أيضا ويعود هذا إلى أن الإداريين الموجودين بالمؤسسة الإستشفائية يكتسبون الخبرة والمعارف في مجال عملهم وهذا يعود إلى أقدمتهم في الإدارة، في حين الفئتين أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات هم فئات ذات خبرة متوسطة وما زالوا في البدايات الأولى في العمل وعليهم الاستفادة من الفئة الأكثر خبرة من أجل الاستفادة من خبرتهم في المجال الإداري والصحي.

جدول 4: يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
35%	07	ليسانس
50%	10	ماستر
5%	01	دكتوراه
10%	02	غيرها
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



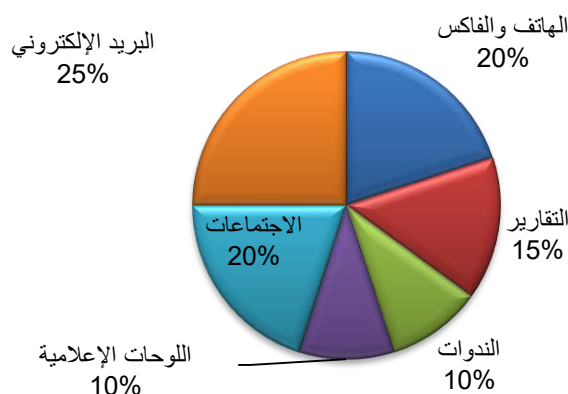
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة متحصلة على شهادة ماستر وذلك بنسبة 50%، في حين المتحصلين على الليسانس كانت نسبتهم 35% أما المتحصلين على دكتوراه كانت نسبتهم 5%. في حين تم تقديم الاستبيان إلى تقني سامي ومساعد ترميض ومنه يمكن القول أن التوظيف في الجزائر يكون في البداية عن طريق شهادة الليسانس ومنه يستطيع الموظف إكمال دراسته والوصول إلى شهادات عليا والاستفادة من الترقية المهنية.

جدول 5: يمثل وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	04	الهاتف والفاكس
15%	03	التقارير
10%	02	الندوات
10%	02	اللوحات الإعلانية
20%	04	الاجتماعات
25%	05	البريد الإلكتروني
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة  
الإستشفائية هواري بومدين



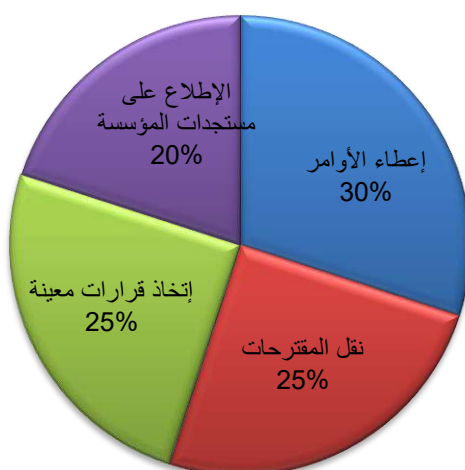
تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية الأكثر استعمالاً هو البريد الإلكتروني حيث قدر بـ 25%، تليها الاجتماعات والهاتف والفاكس بنفس النسبة 20%، تليها التقارير بنسبة 15%، أما الندوات واللوحات الإعلانية أيضاً بنفس النسبة 10%. وكذلك توجد الصفحة الرسمية في الفيسبوك للمؤسسة، ومنه نستنتج أن الإداريين في المؤسسة الإستشفائية يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل اتصالية مختلفة، من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.

جدول 6: يمثل استخدامات هذه الوسائل.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
30%	04	إعطاء الأوامر
25%	05	نقل المقترحات
25%	05	إتخاذ قرارات معينة
20%	06	الإطلاع على مستجدات المؤسسة
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل استخدامات هذه الوسائل



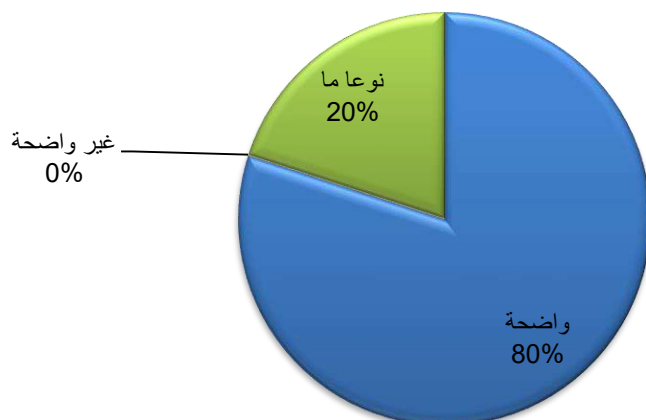
### تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة يستخدمون هذه الوسائل من أجل إعطاء الأوامر وذلك بنسبة 30%، وتليها إتخاذ قرارات معينة ونقل المقترحات بنفس النسبة 25%، وأخيرا الإطلاع على مستجدات المؤسسة بنسبة 20%. كما يرون أن هذه الوسائل تستخدم في رقمنة القطاع، ومنه نستنتج أن المؤسسة الإستشفائية يتبعون التسلسل الهرمي في عملهم وهناك تواصل بينهم من أجل تبادل ونقل المعلومات.

جدول 7: يمثل معرفة المعلومات التي يتلقونها عبر هذه الوسائل.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
80%	16	واضحة
0%	00	غير واضحة
20%	04	نوعا ما
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل معرفة المعلومات التي يتلقونها عبر هذه الوسائل



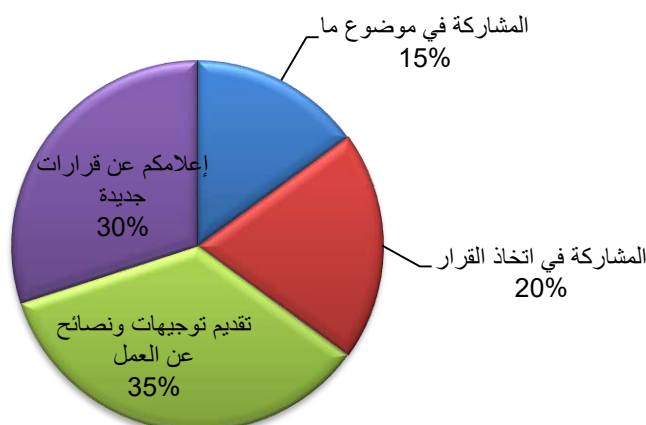
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل واضحة بلغت نسبتها 80%، أما المعلومات نوعا ما بلغت نسبتها 20%، والمعلومات غير واضحة بلغت نسبتها 0%، ومنه نقول أن المعلومات الواضحة التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي والمساعدة في اتخاذ القرارات.

جدول 8: يمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بالموظفين.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
15%	03	المشاركة في موضوع ما
20%	04	المشاركة في اتخاذ القرار
35%	07	تقديم توجيهات ونصائح عن العمل
30%	06	إعلامكم عن قرارات جديدة
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بالموظفين



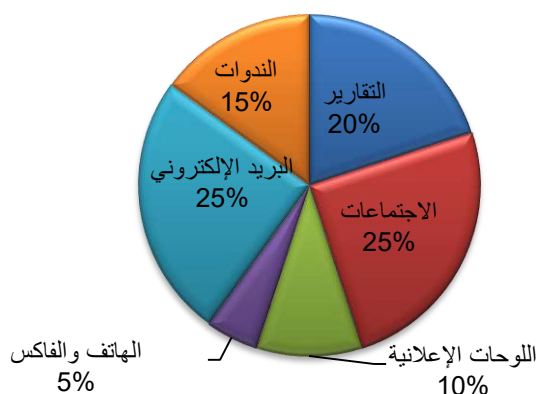
تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة يتم الاتصال بهم من أجل تقديم توجيهات ونصائح عن العمل بنسبة 35% وهو ما يؤكد على طبيعة الاتصال النازل الذي يكون عبارة عن قرارات من الإدارة العليا إلى السفلى، أما نسبة 30% تمثل إعلام الموظفين بقرارات جديدة ومنه نستنتج أنه هناك اتصال نازل في المؤسسة، أما المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 20% وهذا راجع إلى أن المبحوثين هم الأطر، وكذلك يبرر وجود التشاركية في اتخاذ القرار وعليه وجود اتصال أفقي، نازل وصاعد. أما نسبة 15% تمثل المشاركة في موضوع ما وهذا قد يرجع إلى فعالية الاتصال.

جدول 9: يمثل الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	04	التقارير
25%	05	الاجتماعات
10%	02	اللوحات الإعلانية
5%	01	الهاتف والفاكس
25%	05	البريد الإلكتروني
15%	03	الندوات
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري



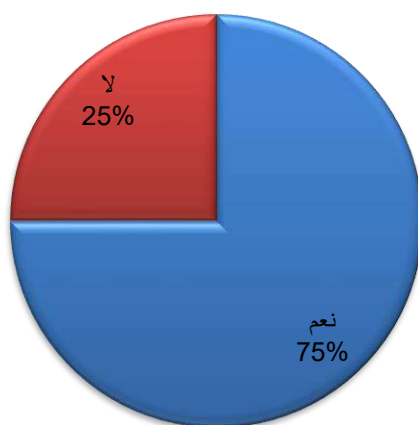
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري هي الاجتماعات والبريد الإلكتروني بنفس النسبة 25% وهذا يرجع إلى أهميتها في نقل المعلومات وسعيها في زيادة فاعلية الاتصال الإداري وهذا ما يدل أيضا على رقمنة الإدارة، أما نسبة 20% تمثل التقارير حيث تعمل على نقل المعلومات، أما 15% تمثل الندوات، في حين جاءت اللوحات الإعلانية بنسبة 10% ويليها الهاتف والفاكس بنسبة 5% وهذا ما يدل على أن هذه الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري.

جدول 10: يمثل معرفة وجود خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	05	25%
المجموع	20	100%

دائرة نسبية تمثل معرفة وجود خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية

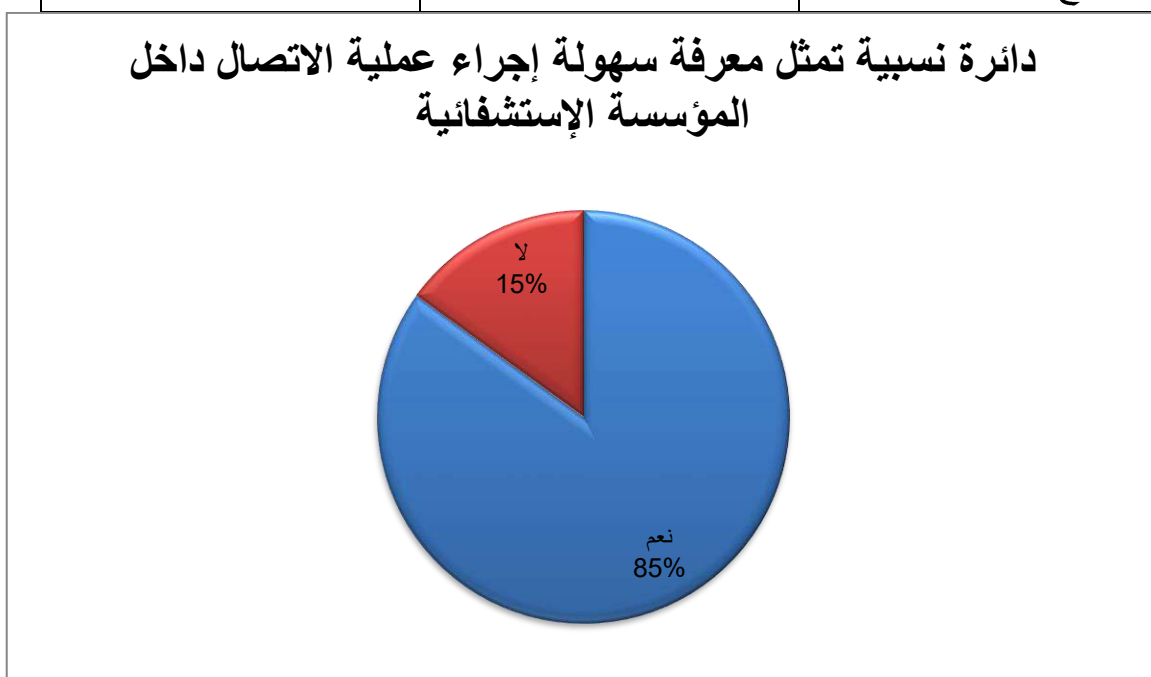


تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بنعم بأنه يوجد خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية وذلك بنسبة 75%، في حين أجاب آخرون بـ لا وذلك بنسبة 25%. ومنه نستنتج أن خلية الاتصال ساهمت في انتقال المعلومات وتداولها بين الإداريين بطريقة جيدة وفعالة وهذا يعود إلى المستوى التعليمي والأقدمية المهنية فهما عاملان يؤثران بشكل أو بآخر على تداول المعلومات وفهمها وهو ما يكون له أثر إيجابي على المؤسسة.

جدول 11: يمثل معرفة سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100



تحليل الجدول:

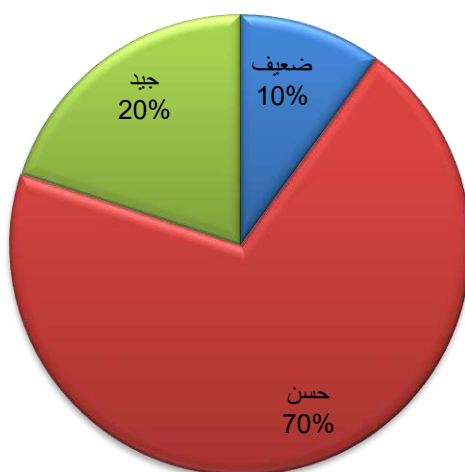
نلاحظ من خلال الجدول أن مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة أعلى نسبة سجلت هي 85% حيث أكدوا على سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة، وأقل نسبة 15% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المبحوثين قد فسروا ذلك بمدى حرص المسؤولين داخل المؤسسة على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

جدول 12: يمثل نوعية الاتصال في المؤسسة الإستشفائية.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
10%	02	ضعيف
70%	14	حسن
20%	04	جيد
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوعية الاتصال في المؤسسة الإستشفائية



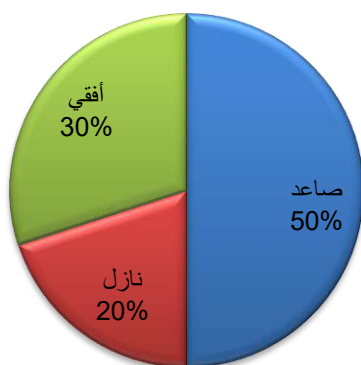
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية حسن حسب رأي أفراد العينة وذلك بنسبة 70% في حين يرى آخرون أنه جيد بنسبة 20%، في حين رأى آخرون أنه ضعيف بنسبة 10%. ومنه نستنتج أن الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية حسن حيث يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

جدول 13: يمثل نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الإستشفائية.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
50%	10	صاعد
20%	04	نازل
30%	06	أفقي
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الإستشفائية

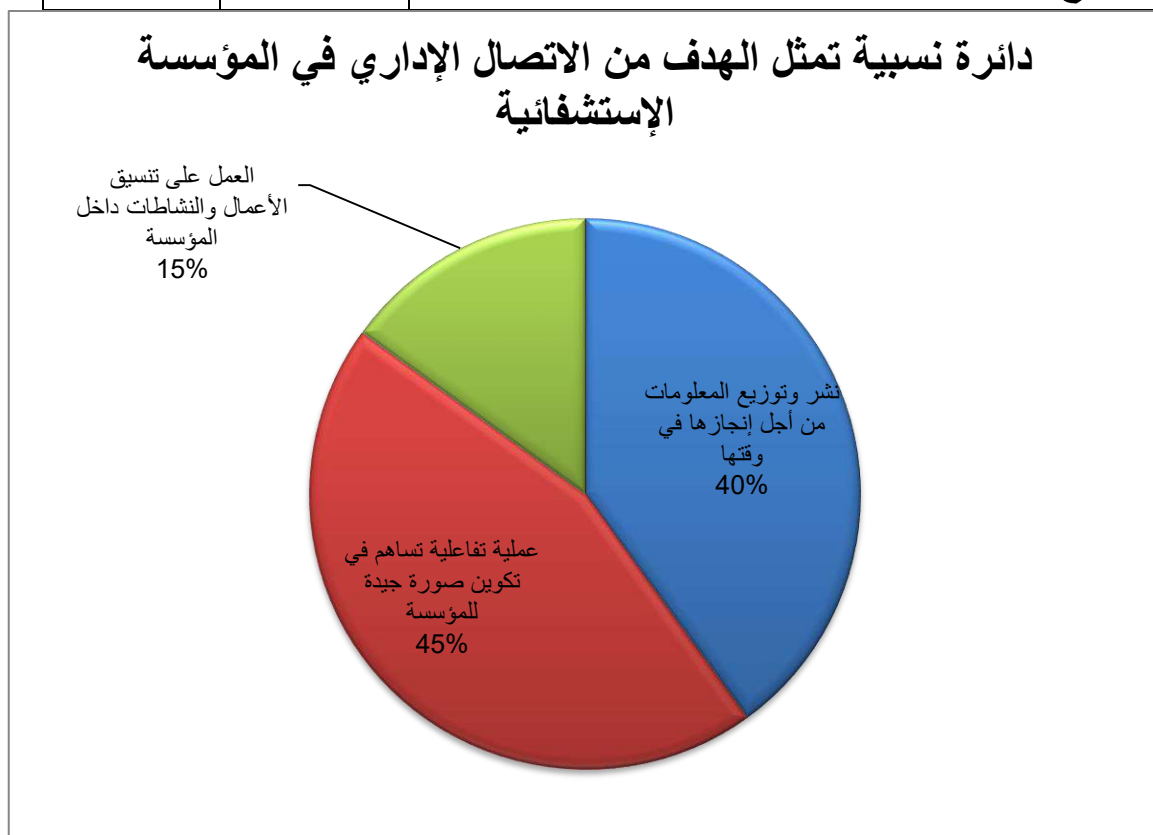


تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتصال الصاعد هو الأكثر استخداما وهذا يعود إلى النسبة المحققة 50%، تليها نسبة 30% والتي تعبر عن الاتصال الأفقي، بينما مثلت النسبة 20% الاتصال النازل. حيث تدل النسبة العالية أن الاتصال الصاعد له أهميته حيث يربط بين المستويات الإدارية العليا، أما الاتصال الأفقي فهو أيضا مهم حيث يقوم بعملية التنسيق والرقابة بين مختلف الأقسام ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الإداري. والاتصال النازل يستخدم في المؤسسة حيث يعتبر أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين، مما يساهم في نقل الاقتراحات والانشغالات،

جدول 14: يمثل الهدف من الاتصال الإداري في المؤسسة الإستشفائية.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
40%	08	نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجازها في وقتها
45%	09	عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة
15%	03	العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة
100%	20	المجموع



تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الهدف من الاتصال الإداري بالنسبة لأفراد العينة يتمثل في عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة والحفاظ عليها من أجل إزالة سوء التفاهم بين الموظفين وذلك بنسبة 50%. في حين نشر وتوزيع المعلومات من أجل الوظائف في وقتها وذلك بنسبة 40% وبهذا فإن الاتصال قد أسندت إليه مهمة نقل المعلومات داخل المؤسسة، وهذا ما يعيدنا إلى التعاريف الكلاسيكية للاتصال الذي يقوم

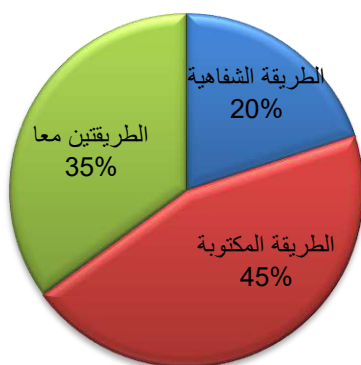
أساسا على وجود مرسل ومستقبل. حيث يربط أفراد العينة بالاتصال بالوظائف التي يؤدونها داخل المؤسسة، حيث أن العلاقة التي تربطهم علاقة مهنية، وكل التبادلات التي تتم بين مختلف المصالح والإطارات تكون في إطار العمل، حيث أن تنقل المعلومات يعتبر عملية أساسية في المؤسسة من خلال بثها في الأوقات المناسبة.

كما نجد أن نسبة من أفراد العينة مثلت بـ 15% ترى بأن الهدف من الاتصال الإداري هو العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة والذي يعتبر عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة، أين يجب أن تظهر كوحدة متكاملة من خلال تناسق نشاطها، فبدون تنسيق الجهود فإن عمل المؤسسة يكون غير فعال.

جدول 15: يمثل طرق إيصال المعلومات في المؤسسة الإستشفائية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
الطريقة الشفاهية	04	20%
الطريقة المكتوبة	09	45%
الطريقتين معا	07	35%
المجموع	20	100%

دائرة نسبية تمثل طرق إيصال المعلومات في المؤسسة الإستشفائية



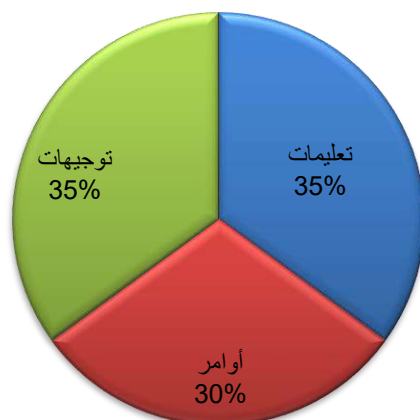
#### تحليل الجدول:

من خلال الجدول والذي يوضح طريقة إيصال المعلومات، يرى أفراد العينة أن الطريقة المكتوبة هي الأكثر استخداما وذلك بنسبة 50% وربما يعود السبب إلى أن طبيعة العمل تتسم بالرسمية مثل استخدام التقارير والوثائق والمراسلات المكتوبة، وبنسبة 35% من المبحوثين أفروا بأن الطريقتين معا (المكتوبة والشفهية) هي الأكثر استخداما في المؤسسة وهذا راجع لتسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والموظفين، ونجد أقل نسبة 20% بالنسبة للطريقة الشفوية مثل تلقي التوجيهات والأوامر بصفة شفوية ومن دون اللجوء إلى وسيلة معينة. وهذا ناتج عن الولاء التنظيمي والعمل في جو فريق مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول 16: يمثل نوع المعلومات الموصولة في المؤسسة الإستشفائية.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
35%	07	تعليمات
30%	06	أوامر
35%	07	توجيهات
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات الموصولة في المؤسسة الإستشفائية

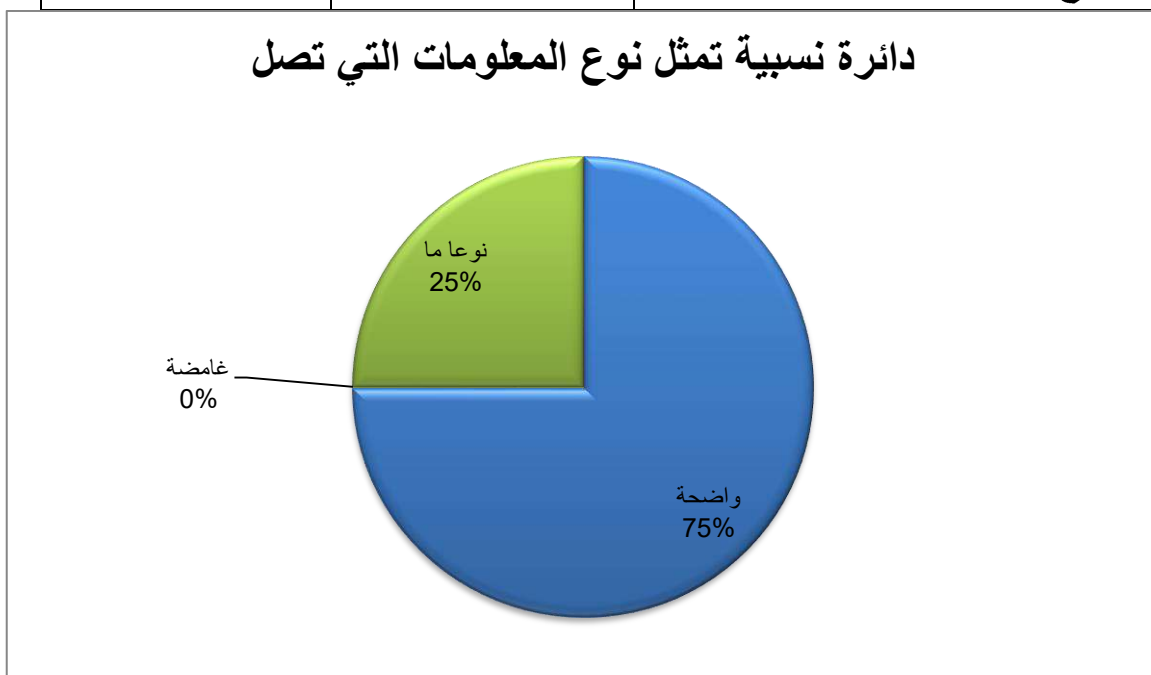


تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن المعلومات التي تصلهم عبارة عن تعليمات بنسبة 35%، أما نسبة 35% أيضا ترى أن المعلومات التي تصلهم عبارة عن توجيهات، بينما يرى آخرون أنها عبارة عن أوامر وذلك بنسبة 30%. ومنه نستنتج أن الإداريين في المؤسسة الإستشفائية يتبعون العمل وسط جماعة كفريق عمل واحد، وأن هناك تسلسل هرمي في السلطة وأنه لا يوجد استبداد في السلطة، أي أن هناك تواصل بينهم من أجل اتخاذ قرار صائب ووجيه، وهذا ما يعطي الإداري استقرار في العمل داخل المؤسسة.

جدول 17: يمثل نوع المعلومات التي تصل.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
75%	15	واضحة
0%	00	غامضة
25%	05	نوعا ما
100%	20	المجموع



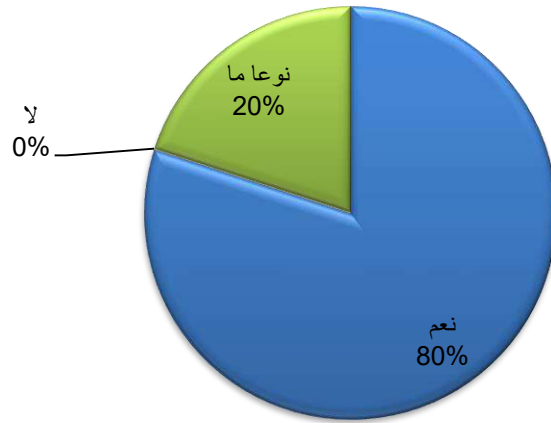
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل واضحة وبلغت نسبتها 75%، أما المعلومات نوعا ما بلغت نسبتها 25%، والمعلومات غير واضحة بلغت نسبتها 0%، ومنه نقول أن المعلومات الواضحة التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي والمساعدة في اتخاذ القرارات.

جدول 18: يمثل معرفة مدى تفاهم وتعاون موظفي المؤسسة الإستشفائية.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
80%	16	نعم
0%	00	لا
20%	04	نوعا ما
100%	20	المجموع

دائرة نسبية تمثل معرفة مدى تفاهم وتعاون موظفي المؤسسة الإستشفائية



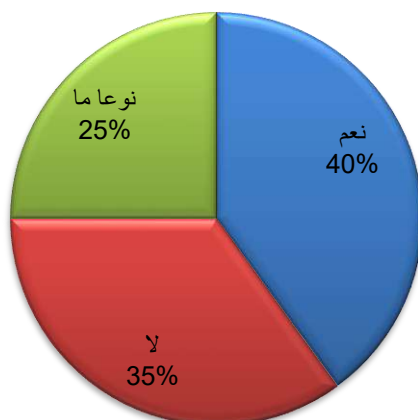
#### تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة في المؤسسة متفاهمين وبينهم تعاون بنسبة كبيرة بلغت 80% وهذا ما يدل على دور الاتصال الفعال، في حين رأى آخرون أنه هناك نوعا ما من التفاهم والتعاون بنسبة 20%. ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن معظم الإداريين يقيمون الاتصال في المؤسسة الإستشفائية بالجيد وهذا لفهمهم الجيد لأنواع الاتصال، وأنهم يقومون بتوظيفه على أكمل وجه.

جدول 19: يمثل التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	08	%40
لا	07	%35
نوعا ما	05	%25
المجموع	20	%100

دائرة نسبية تمثل التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة



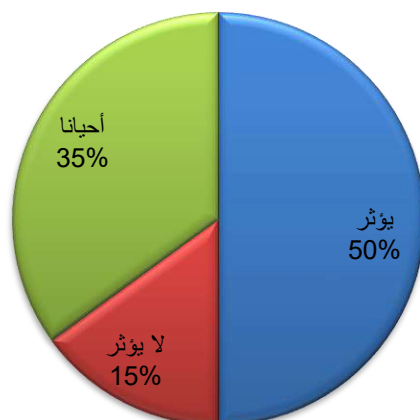
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة بنسبة 40% في حين أن هذا التباين لا يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال فيما بينهم، في حين يرى آخرون أنه ليس هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين الموظفين وذلك بنسبة 35%، في حين رأى آخرون أنه يوجد نوعا ما من التباين الثقافي والمعرفي بنسبة 25%. ومن خلاله يمكن القول أن هناك عملية اتصال بين الموظفين وبالتالي الاستفادة من آراء بعضهم البعض، وهذا التباين يدفع بهم لخلق جو من التعاون والتفاهم بين مختلف الإداريين.

جدول 20: يمثل تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
يؤثر	10	50%
لا يؤثر	03	15%
أحيانا	07	35%
المجموع	20	100%

دائرة نسبية تمثل تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية  
للمعملية الاتصالية



تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن عدم التقيد بالإجراءات الرسمية يؤثر على العملية الاتصالية بنسبة 50%، في حين يرى آخرون أنه يؤثر أحيانا بنسبة 35%، أما نسبة 15% رأوا أنه لا يؤثر. ومنه نستنتج أنه يجب اتباع الاجراءات الرسمية، فالمؤسسة الحكيمة تسعى إلى التعاون والتفاهم بين الموظفين من أجل أن تكون هناك فعالية في العمل.

النتائج العامة:

- أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة.
- أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية مهنية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- أغلب أفراد العينة لديهم شهادة الليسانس والماستر.
- وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران هي البريد الإلكتروني والاجتماعات، الهاتف والفاكس.
- تستخدم هذه الوسائل في إعطاء الأوامر ونقل المقترحات.
- المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل هي واضحة.
- يتم الاتصال بأفراد العينة لتقديم توجيهات ونصائح عن العمل وإعلام العمال بالقرارات الجديدة.
- الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال الإداري هي الاجتماعات والبريد الإلكتروني.
- وجود خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران.
- هناك سهولة اتصال في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران.
- الاتصال من حسن إلى جيد داخل المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران.
- الاتصال المساعد هو الأكثر استخداما في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران ويتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات ونقل الانشغالات والاقتراحات.
- الاتصال النازل أيضا موجود في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران ويتمثل في إعطاء التعليمات والأوامر.
- الهدف من الاتصال الإداري هو عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة ونشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها.

- يتم اىصال المعلومات في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران عن طريق الاتصال المكتوب والشفهي.
- نوع المعلومات التي تصل في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران هي عبارة عن تعليمات وتوجيهات.
- المعلومات التي تصل الموظفين واضحة.
- هناك تفاهم وتعاون بين الموظفين في المؤسسة.
- هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين الموظفين.
- عدم التقيد بالإجراءات الرسمية يؤثر على العملية الاتصالية.

## خاتمة

أبرزت لنا دراستنا الموسومة بـ " واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية" عبر دراسة وصفية بعينة من الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران الأغواط تبين لنا أننا موضوع الاتصال الإداري موضوع مهم ضمن العملية الاتصالية لأي مؤسسة، حيث أن مسألة الاتصال الإداري تثير اهتمام الكثير من القادة الإداريين الذين يرون أنه من الضروري بناء شبكة علاقات مهنية متينة.

وتعرفنا كذلك على أنماط الاتصال (الصاعد، النازل، الأفقي) داخل المؤسسة الإستشفائية وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات والبيانات بين مختلف القادة الإداريين، وترجمتها في صورة قرارات، ومن خلال الاحتكاك بأفراد العينة البحثية تبين أن الاتصال الإداري يلعب دورا كبيرا وفعالا في عملية اتخاذ القرار، فكلما كان الاتصال فعال زاد من سلامة القرار. ويظهر ذلك جليا من خلال الاتصالات التي تجمع بين مختلف الأعضاء العاملين في المؤسسة، فإذا كانت علاقة الموظف برئيسه حسنة فهذا يقلل من النزاعات في العمل وسيشعر الموظف بالارتياح، ولا بد من توفر قنوات الاتصال في المؤسسة حتى يضمن انتقال المعلومات والرسائل، ومنه نستنتج أن سهولة الاتصال تعطي للموظف الإداري إمكانية اتخاذ القرار الرشيد.



قائمة المصادر

والمراجع

### I. المعاجم:

1. جبران مسعود، الرائد في المعجم الألفائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع، لبنان، 2005 .
2. خضير شعبان. مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار اللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 2002.
3. قاموس المصطلحات الأمنية. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. السعودية، 1997.

### II. الكتب:

1. منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001.
2. أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعية، مصر، 2008.
3. سمير محمد حسن. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بالجامعة، ط1، مصر، 1986.
4. أحمد العساف. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، ط2، 2004.
6. أحمد، بن مرسلي. مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
7. محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
8. وسام فاضل راضي. مهند حميد التميمي. الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية، دار كتاب الجامعي، ط1، الامارات، لبنان، 2017.

9. محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
10. حامد خالد. مدخل إلى علم الاجتماع، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
11. علي الحوات. النظرية الاجتماعية: اتجاهات أساسية، منشورات شركة إجا، مالطا، 1998.
12. مرفت الطرابيشي. عبد العزيز السيد. نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
13. حسن عماد مكاوي. ليلي حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001.
14. نادية عيشور. الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، ط1، منشورات اقرأ ودار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
15. مي العبد الله. نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2010.
16. محمد الصيرفي. الاتصالات الإدارية، سلسلة اصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حوررس الدولية.
17. أحمد محمد موسى. أستاذ خدمة الجماعة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة، الناشر المكتبة المصرية.
18. أحمد محمد السنهوري. مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1998.
19. إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
20. فؤاد شريف. نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، مصر.
21. محمد فهمي العطروري. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1960.

22. مصطفى حجاري. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000.
23. أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعية، مصر، 2008.
24. حنفي عبد الغفور. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1990.
25. عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامي. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
26. محمد صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
27. ربحي مصطفى عليان. الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
28. زيد منير عبودي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
29. خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
30. محمد سيد قنديل. عبد المطالب عامر. التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
31. فريد النجار. إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، مصر، 2014.
32. عبد المهدي بواعنة. إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية، دار الحامد، الأردن، 2004.

### III. المذكرات:

1. بلعربي إيمان. استراتيجية الاتصال الإقناعي في المؤسسة العمومية: مؤسسة التأمين LA CAAR لمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2013/2014.

2. سراي شهرزاد. عزوز وسام. دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية في الجزائر: دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد (سليمان عميرات بالمسيلة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
3. معمري أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.
4. فاطمة منور. أحلام مناوي. واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية وعلاقته في تفعيل الأداء الوظيفي فيها: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بن يوسف بن خدة البرواقية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2019/2018.
5. بشير كاوجة. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014/2013.
6. بن قيط الجودي. استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
7. علي سعودي. النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2017/2016.

#### IV. المجالات:

1. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية.

1. <https://www.bts->

[academy.com/blog\\_det.php?page=1228&title=%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7\\_%D9%88%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%18:00%2023/12/04AA%D9%87%D8%A7](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1228&title=%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9_%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7_%D9%88%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%18:00%2023/12/04AA%D9%87%D8%A7)

الملاحق

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الاعلام والاتصال



استمارة استبيان حول موضوع:

## واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران - الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د. حرزالله شوشة

إعداد:

❖ فاطمة شناف

❖ زينب قاوي

في الإطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة يسعدني كثيرا أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمتمثلة في مجموعة العبارات والتي أرجوا منكم التفضل بالإجابة بكل صدق وقراءة عبارات الاستمارة بكل تركيز وعناية وذلك بالتأكد من إجاباتكم الخاصة، و وضع علامة (x) في المكان المناسب واختيار إجابة واحدة فقط، مع العلم أن هذه الاستمارة ستحظى بالسرية التامة والتي يتم استخدامها لغرض البحث العلمي. أشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2024/2023

- المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-السن:

من 18 سنة إلى 29 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة فما فوق

3-الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4-المؤهل العلمي:

ليسانس  ماستر  دكتوراه

.....غيرها.

المحور الثاني: وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في المؤسسة.

1- ما هي وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران- الأغواط؟

الهاتف والفاكس  التقارير  الندوات

اللوحات الإعلانية  الإجتماعات  البريد الإلكتروني

.....غيرها

2- فيما تستخدم هذه الوسائل؟

إعطاء الأوامر

نقل المقترحات

إتخاذ قرارات معينة

الاطلاع على مستجدات المؤسسة

.....غيرها

3- هل يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال هذه الوسائل؟

واضحة  غير واضحة  نوعا ما

4- هل يتم الاتصال بكم من أجل؟

المشاركة في موضوع ما

المشاركة في إتخاذ القرار

تقديم توجيهات ونصائح عن العمل

إعلامكم عن قرارات جديدة  .....غيرها

5- ما هي الوسائل التي ترونها أكثر فعالية في الاتصال الإداري؟

التقارير  الاجتماعات  اللوحات الإعلانية   
الهاتف والفاكس  البريد الإلكتروني  الندوات   
غيرها.....

المحور الثالث: مدى فعالية الاتصال الإداري في انسياب المعلومات داخل المؤسسة.

1- هل توجد خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران-الأغواط؟

نعم  لا

2- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران-الأغواط؟

نعم  لا

3- هل تعتقدون أن الاتصال في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران-الأغواط؟

ضعيف  حسن  جيد

4- ما هو نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الإستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران-الأغواط؟ رتب من 1 إلى 3.

صاعد  نازل  أفقي

5- ما هو الهدف من الاتصال الإداري؟

نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها

عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة

العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة

غيرها.....

6- ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات؟

الطريقة الشفهية  الطريقة المكتوبة  الطريقتين معا

7- ما نوع هذه المعلومات؟

تعليمات  أوامر  توجيهات

غيرها.....

المحور الرابع: معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الموظفين في المؤسسة.

1- هل المعلومات التي تصلكم تكون؟

واضحة  غامضة  نوعا ما

2- هل هناك تفاهم وتعاون بين موظفي المؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

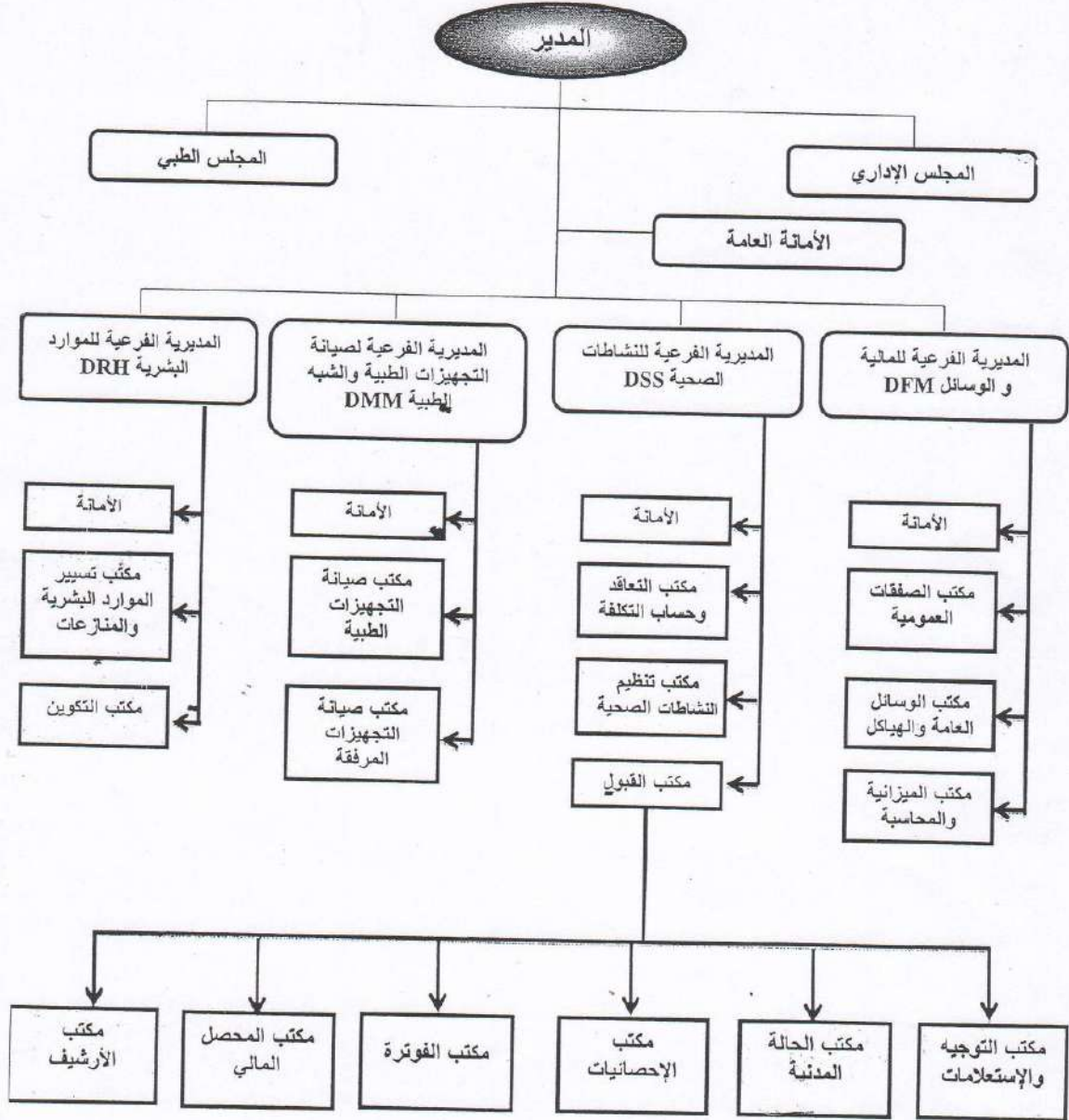
3- هل هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أعضاء المؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

4- هل يؤثر عدم تقييدك بالإجراءات الرسمية على العملية الاتصالية؟

يؤثر  لا يؤثر  أحيانا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية هواري بومدين بقصر الحيران



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Ammar Thaliji University in Laghouat  
Faculty of Humanities, Islamic Sciences and Civilization  
Department of Information and Communication  
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم علوم الإعلام والاتصال

الموضوع: ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وفي إطار إنجاز مشاريع التخرج  
لطلبة مستوى الثانية ماستر الرجاء السماح للطلبة:

الطالبة : قاوي زينب

الطالبة : شناف فاطمة

بنتسهيّل إجراءات البحث في مؤسستكم، متعلق بنهاية الدراسة الجامعية.

■ صفة العمل المقرر للإنجاز: بحث مكتوب.

■ المدة المقدرّة لإنجاز البحث بهيئتكم: 21 يوم.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

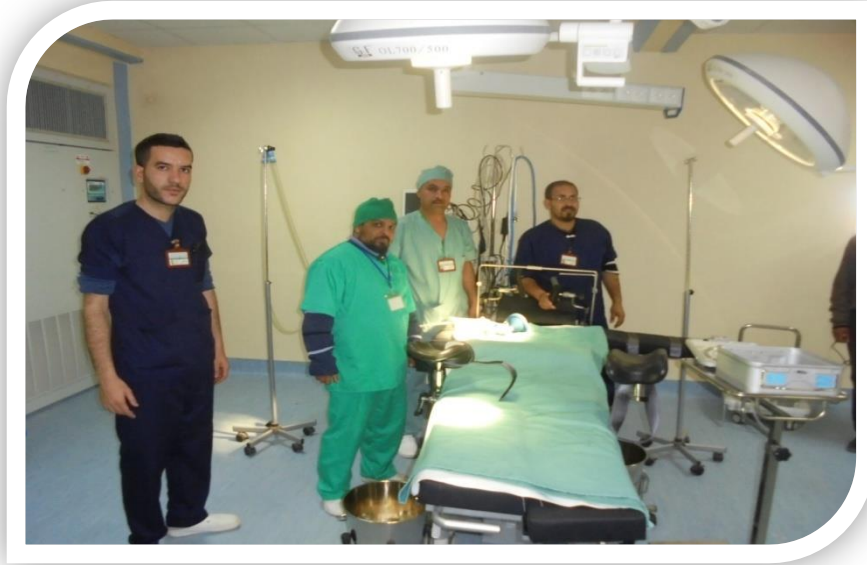
الاغواط في: 29 / 02 / 2024

رئيس القسم



موافق





غرفة العمليات مع الممرضين



صورة لغرفة الولادة في مصلحة الولادة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية هواري بومدين



غرفة الانعاش بمصلحة الاستعجالات



مصلحة الاشعة و مصلحة المخبر بالمؤسسة العمومية الاستشفائية هواري بومدين

ببلدية قصر الحيران