



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات  
الإستشفائية الجزائرية تيزي وزو  
دراسة حالة مستشفى مغنم لونس - عزازفة (أفريل 2025)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في فرع علوم الإعلام والإتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

الأستاذة المشرفة:

سولاف بوشقورة

من إعداد

- زينب شتوح

- سيلية بوهيني

السنة الجامعية: 2024 - 2025



## الشكر و التقدير:

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم

الانبياء محمد صلى الله عليه وسلم ، أما بعد

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجاز هذا العمل المتوضع

يسرنا ان نتوجه بالشكر القدير للاستاذة الفاضلة : " بوشقورة سولاف "

المشرفة على هذا العمل المتوضع، و على كل ما قدمتها من نصائح و

توجيهات و ارشاد، نسأل الله ان يجزيها خير الجزاء، كما نشكر كل

اعضاء لجنة مناقشة المذكرة.

و اتقدم بجزيل الشكر لكل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم

زينب سيلية

## إهداء:

حصدنا الذي زرعناه اليوم، ووجدنا نتائج نجاحنا، الله يوفقنا تخرجنا بعزم و إصرار ووصلنا لنهاية المشوار الدراسي.

نهدي هذا العمل المتواضع الى روح ابي رحمه الله وامي اطل الله في عمرها و الى كل من ساندنا في رحلتنا الدراسية من اخواتنا و اصدقائنا الذين لم يبخلوا علينا الى كل من قدم لنا من نصائح و توجيهات للوصول الى هذا اليوم.

و الى كل الاساتذة من الابتدائي الى الجامعي، الى من احبني ودعا لي بالخير

الى كل من نساه قلبي...و لم ينساه قلبي...أهديكم جهد السنين.

زينب

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله  
إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي، إلى الذي أرادني أن أبلغ  
المعالي "أبي" حفظه الله وإلى صديقاتي إلى كل الإخوة والأخوات  
إلى كل الأهل  
وإلى كل من أحب وأحترم

سيلية

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية فهو عنصر أساسي في تحسين خدماتها في الادارة، بعد الاتصال الداخلي الفعال أساسا لتنسيق العمل بين مختلف الوحدات الادارية مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتحسين الاداء الاداري في المؤسسة. تمت الدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات التي أجريت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغرم الوناس" بعزازقة، مما تمت هذه الدراسة على عينة من موظفين الادارة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغرم الوناس" بعزازقة والمقدرة ب 40 مفردة، وتعتبر هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية واعتمدنا في دراستنا على المنهج دراسة حالة فإنه يهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

- يحتل الاتصال الداخلي مكانة هامة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مغرم لونس عزازقة.

- توصلنا ان الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الخدمات الادارية.

- يلعب الاتصال الداخلي دور اساسي و فعال في تعزيز جودة الخدمات الادارية دخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مغرم لونس عزازقة.

## **Résumé:**

L'étude vise à identifier le rôle de la communication interne dans l'amélioration des services administratifs d'un hôpital public. Il s'agit d'un élément fondamental de cette amélioration. Une communication interne efficace est essentielle à la coordination du travail entre les différentes unités administratives, favorisant ainsi la coopération et l'amélioration des performances administratives au sein de l'établissement. L'étude a été menée par questionnaire

Un questionnaire a été utilisé pour collecter des données à l'hôpital public « Maghnem El Ounas » d'Azzaga. Cette étude a été menée auprès d'un échantillon de 40 employés administratifs de l'hôpital public « Maghnem El Ounas » d'Azzaga. Il s'agit d'une recherche descriptive et nous avons utilisé la méthode des études de cas afin d'obtenir des résultats généralisables à l'ensemble de la communauté étudiée

La communication interne occupe une place importante au sein de l'hôpital public de Maghnem Lounes Azzazga.

Nous avons constaté que la communication interne contribue à l'amélioration des services administratifs.

La communication interne joue un rôle fondamental et efficace dans l'amélioration de la qualité des services administratifs au sein de l'hôpital public de Maghnem Lounes Azzazga

**Study Summary:**

The study aims to identify the role of internal communication in improving administrative services in a public hospital. It is a key element in improving administrative services. Effective internal communication is the basis for coordinating work between various administrative units, which leads to cooperation and improved administrative performance within the institution. The study was conducted by distributing a questionnaire.

A questionnaire was used as a tool for collecting data at the level of the public hospital “Maghnem El Ounas” in Azzaga. This study was conducted on a sample of administrative employees at the public hospital “Maghnem El Ounas” in Azzaga, estimated at 40 individuals. This study is considered a descriptive research and we relied in our study on the case study method, as it aims to reach results that can be generalized to the study community

Internal communication occupies an important position within the public hospital of Maghnem Lounes Azzazga.

We have found that internal communication contributes to improving administrative services.

Internal communication plays a fundamental and effective role in enhancing the quality of administrative services within the public hospital of Maghnem Lounes Azzazga

## فهرس المحتويات

صفحة	فهرس المحتويات
أ	الشكر و التقدير
ب-ج	الإهداء
د-ه-و	ملخص الدراسة
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
5	
6	الإشكالية
7	التساؤلات
8	أسباب إختيار الموضوع
9	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	منهج الدراسة
11	أدوات الدراسة
12	مجتمع البحث و عينة الدراسة
13	الدراسات السابقة
20	مجالات الدراسة
20	تحديد مفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني :الإتصال الداخلي (مفهومه , وسائله, أهميته)</b>	
27	
28	المبحث 1: مفهوم الإتصال الداخلي

29	المبحث 2 : أنواع الإتصال الداخلي
33	المبحث 3 : وسائل الإتصال الداخلي
37	المبحث 4 : إستراتيجية الإتصال الداخلي
39	المبحث 5 : أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه
42	المبحث 6 : عوائق الإتصال الداخلي في المؤسسة
<b>الفصل الثالث : الخدمات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية</b>	
47	
48	المبحث 1: مفهوم الخدمات
49	المبحث 2: أهمية الخدمات
50	المبحث 3: تعريف الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية مغم لونس
51	المبحث 4: أنواع الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية مغم لونس
55	المبحث 5: مبادئ الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية
<b>الجانب التطبيقي:</b>	
<b>الفصل الرابع : دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة الاستشفائية مغم لونس بعزازقة</b>	
58	
59	المبحث 1: البطاقة الفنية التعريفية بالمؤسسة الاستشفائية مغم لونس
60	المبحث 2: عرض و قراءة معطيات الدراسة الميدانية
61	المبحث 4: النتائج العامة للدراسة
104	<b>الخاتمة</b>
107	<b>قائمة المراجع</b>
110	<b>الملاحق: إستمارة الإستبيان</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
61	الجدول رقم 01 متعلق بتوزيع العينة حسب فئة الجنس
62	الجدول رقم 02 متعلق بتوزيع مفردات العينة حسب العمر
63	الجدول رقم 03 متعلق بتوزيع العينة حسب المستوى العلمي
64	الجدول رقم 04 يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
65	الجدول رقم 05 اراء المبحوثين حول فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية
66	الجدول رقم 06 الحملات التوعوية في مجال الاتصال لتعميم فكرة اهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية
67	الجدول رقم 07 يوضح امكانية وجود خلية في المؤسسة العمومية الاستشفائية
68	الجدول رقم 08 يوضح انواع الاتصال الداخلي الاكثر استخداما في المؤسسة المدروسة
69	الجدول رقم 09 يوضح اتجاهات الاتصال الرسمي المعتمد في المؤسسة المدروسة
72-71	الجدول رقم 10 يوضح الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة المدروسة
74-73	الجدول رقم 11 يوضح التقنيات الاتصالية المعتمدة بكثرة في المؤسسة المدروسة

75-74	الجدول رقم 12 مدى اقتناء وتحديث المؤسسة للوسائل التكنولوجية المتطورة و المستخدمة في الاتصال الداخلي
76-75	الجدول رقم 13 الاستراتيجية الاتصالية الاكثر استخداما في المؤسسة المدروسة
76	الجدول رقم 14 يوضح برامج التدريب المستمر لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين للمؤسسة المدروسة
77	الجدول رقم 16 كيفية تطبيق مبادرات تحسين الجودة في مجال الخدمات الادارية
78	الجدول رقم 17 يوضح مستوى اشتراك الموظفين في اتخاذ لقرارات الادارية في المؤسسة المدروسة
79	الجدول رقم 18 كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين اداء الخدمات الادارية في المؤسسة المدروسة
80	الجدول رقم 19 كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسيت الصورة الذهنية للمؤسسة المدروسة
81	الجدول رقم 20 يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة رضا الموظفين عن عملهم
82	الجدول رقم 21 المميزات الملحوظة على الخدمات الادارية نتيجة تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة

83	الجدول رقم 22 تأثير الاتصال الداخلي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى
85-84	الجدول رقم 23 يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الانسجام و التعاون بين مختلف الفرق الطبية و الادارية
86-85	الجدول رقم 24 يوضح انواع الخدمات الادارية التي تحتاج لتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة
87	الجدول رقم 25 يوضح المشاكل التي يواجهونها بسبب سوء الاتصال
88	الجدول رقم 26 يوضح الصعوبات المتعلقة باستخدام الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة المدروسة
89	الجدول رقم 27 امكانية مواجهة المبحوثين لصعوبات استخدام الاتصال الرسمي في المؤسسة المدروسة
91-90	الجدول رقم 28 انواع المشاكل التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي في سبيل تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة المدروسة
92-91	الجدول رقم 29 يوضح كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يعرقل الخدمات الادارية في المؤسسة الاستشفائية "مغرم لونس" "
94-93	الجدول رقم 30 يوضح العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب متغير الجنس و السن و الخبرة المهنية
97-96-95	الجدول رقم 31 يبين العلاقة بين مستوى اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات حسب متغير الجنس و السن

99-98	الجدول رقم 32 يبين العلاقة بين الحملات التوعوية في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر الإتصال عاملا هاما لنجاح المؤسسات العمومية في أداء مهامها فهو نوع من الاتصال الذي تحتاج اليه المؤسسات الإدارية ، مما يمثل حاجة اجتماعية ضرورية لكل انسان, فهي عملية اساسية للتعرف و التواصل و التفاعل بين الافراد.

فالإتصال عملية استقبال المعلومات و الأفكار والآراء التي تتم بين عناصر العملية الاتصالية مما يشير الى التفاعل و المشاركة بينهما حول عمل معين، و ذلك باستخدام مجموعة من الوسائل الاتصالية تساعد على نجاح المنظمة، مما يقضي على العزلة لإدماج الفرد داخل الجماعة فهو يقوم على ربط العلاقات بين الافراد و الشعور بالمسؤولية.

وعليه فإن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في حياة المنظمة فمن خلاله يتحقق الفهم المتبادل بين الاعضاء، قد يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل و هذا الأداء يعبر عما يتمتع به الموظفون بالمؤسسة من مهارات و قدرات اتصالية الي تقوم على تحقيق اهدافها المرغوبة، و كذا الوصول الى حل مختلف مشاكلها لأن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق التفاعل و تسيير و تنظيم العلاقات بداخلها فكلما كان الدور فعالا كانت نتائجه ايجابية .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة دور الذي يؤديه الاتصال الداخلي لتحسين الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس بعزازقة، فقسنا دراستنا الي الاطار المنهجي، الاطار النظري، الاطار التطبيقي.

يتضمن الفصل الاول الاطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا فيه اشكالية الدراسة و تساؤلاتها، بالاضافة الى أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة وأهميتها ومجالات الدراسة، أوردنا في هذا الفصل مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما عالجتنا من خلاله الدراسات السابقة و المتشابهة لدراستنا، فتناولنا إجراءات المنهجية التي تضمنت منهج الدراسة و مجتمع البحث و عينته، إضافة الي أدوات جمع البيانات.

تضمن الفصل الثاني الاتصال الداخلي مفهومه، انواعه و معوقاته، و قد قسم الي ستة

مباحث:

يحتوي المبحث الاول على تعريف الاتصال الداخلي يليه المبحث الثاني الذي خصص لانواع الاتصال الداخلي حيث يتمثل المبحث الثالث في وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة، نجد ايضا المبحث الرابع الذي عرض استراتيجية الاتصال الداخلي، من حيث المبحث الخامس يبرز اهمية الاتصال الداخلي و اخيرا المبحث السادس ينص على عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة.

يتمحور الفصل الثالث حول عنوان الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

مغرم لوناى بعزازقة، حيث قسمناه الي ستة مباحث :

يحتوي المبحث الاول على مفهوم الخدمات ثم يليه المبحث الثاني الذي يبرز اهمية الخدمات اما المبحث الثالث الذي يعرف الخدمات الادارية في المؤسسة ثم المبحث الرابع الذي خصص لانواع الخدمات الادارية في المبحث الخامس يتكون من مبادئ الخدمات الادارية ثم المبحث السادس الذي يحدد و وظائف الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغرم لوناى بعزازقة.

- اما الفصل الرابع و الخاص بالجانب التطبيقي للدراسة و الذي ذكرنا فيه البطاقة الفنية

للمؤسسة العمومية الاستشفائية(المدروسة)، و تعرفنا الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بعدها

قمنا بتحليل البيانات و تفرغها حيث جاءت عناصره كالتالي:

البطاقة التعريفية للمؤسسة و الهيكل التنظيمي، تحليل و مناقشة البيانات.

و أخيرا أنهينا دراستنا بخاتمة، و عرض أهم المراجع المستخدمة اثناء الدراسة و الملاحق.

# الفصل الاول الجانب المنهجي للدراسة

## الفصل الاول الجانب المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

التساؤلات

2- أسباب إختيار الموضوع

3-أهميه الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-منهج الدراسة وأدواتها

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة السابقة

7- الدراسات السابقة

8- مجالات الدراسة

9- تحديد مفاهيم الدراسة

## تمهيد:

يعتبر الإتصال الداخلي من المواضيع التي لها دور كبير داخل المؤسسات، خاصة المؤسسة العمومية الإستشفائية، حيث تمحورت دراستنا حول واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية و لقد قدمنا في الإطار المنهجي من إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية، أسباب اختيار الموضوع وأهميتها وأهدافها، نوع الدراسة و منهجها و أدواتها، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الدراسات السابقة، مجالات الدراسة، و في الأخير قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة.

## 1- الإشكالية :

يعد الإتصال وسيلة مهمة لتبادل الأفكار و المعلومات ،إذا أنه يلعب دوراً كبيراً في المجتمع و ذلك لتفعيل العلاقات الإنسانية بين أفرادهِ . فالإتصال ضرورة إنسانية و حضارية يحتاجها من اجل الحفاظ على وجوده و تنظيم كياناته و ضمان تطوره .

لأن المجتمع لا يقوم إلا بقيام مؤسساته الهيكلية ونجاحه في أداء المهام المرتبطة بها داخليا و خارجيا. تبرز أهمية الإتصال كعملية أساسية و حيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر و التعليمات و إحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات و المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم ، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمدها العاملون في إيصال آرائهم و مقترحاتهم و شكاويهم الى قيادتها . و بالتالي تكمن هذه الأخيرة من تفاهم و معايشة المشاكل التي تواجه العمال و تسمح بوضوح الحلول المناسبة لها و تحسين مستوى أدائهم . و تتضح أيضا أهمية الإتصال ي شرح سياسات و أهداف المنظمة لجمهورها الخارجي بنفس القدر الذي تركز فيه على جمهورها الداخلي من أجل إشعار الموظفين بأهميتهم و ضرورة إطلاعهم على كل الأمور و تعزيز الثقة بين الإدارة و الموظفين و بين الرؤساء و المرؤوسين .

و تعود المؤسسة الإستشفائية أحد أهم و أبرز المؤسسات الفاعلة في المجتمع لحساسية القطاع الذي يعمل فيه، إذ يرتبط بوجود الإنسان و سلامته .فهي مؤسسة خدماتية رسمية تقوم بتقديم خدمات صحية تهدف الى إشباع و إرضاء المتعاملين معها .إذ لا يستطيع الإستغناء على الإتصال بأنواعها. و عليه فإن عملية الإتصال في المؤسسات الإستشفائية ليست بعملية سهلة إذ أنها تتطلب مجموعة من الظروف و الشروط و الضوابط و الضوابط لضمان نجاحها .

تعد المؤسسة الإستشفائية العمومية في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها.

«فهي مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات دائمة تتضمن خدمات الأطباء و خدمات تمريض المستمر لتقديم تشخيص و العلاج للمرضى». و هذا الأمر لا ينجح إعتباطيا بل توفره وجود نمط آخر من الخدمات الإدارية التي تشمل العمل داخل المؤسسة و تساعدنا على تقديم خدماتها الخارجية .

فنجاح المؤسسة داخليا يضمن أهم شروط نجاحها الخارجي . وهو محور البحث في هذه الدراسة إذ تركز على دور الإتصال في تحسين الخدمات الإدارية في مؤسسة مغنم لونس بعزازقة لولاية تيزي وزو محط دراستنا ، و التي كان لنا إحتكاك مباشر معها .

إنطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده:

ماهو دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية في مؤسسة مغنم لونس بعزازقة؟

ضمن الإشكالية الرئيسية فقد قمنا بتسليط دراستنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

**-التساؤلات الفرعية :**

و ذلك بطرح مجموعة من التساؤلات منها :

✓ماهي مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس بعزازقة ؟

✓ماهي الإستراتيجية الإتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم

لونس لتحسين الخدمات الإدارية بها ؟

✓ ماهي الآثار الإيجابية التي يحدثها الإتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة على الخدمات الإدارية؟

✓ ماهي معوقات الإتصال الداخلي التي تؤثر على أداء الخدمات الإدارية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة ؟

## 2- أسباب إختيار الموضوع :

و يرجع إختيارنا لهذا الموضوع الى الأسباب الذاتية و الموضوعية كالأتي :

### أ- أسباب ذاتية:

-الرغبة الشخصية في دراسة موضوع دور الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

-إهتمامنا الشخصي بموضوع الإتصال الداخلي نظرا لأهميته على مستوى المؤسسة الإستشفائية .

-إكتساب مهارات و معارف و خبرات حول تخصص الذي ندرس فيه .

-الإيمان بالدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات الإدارية بمختلف المؤسسات الإستشفائية .

-الطموح المهني للوصول الى أعلى مراتب في مجال العمل.

### ب- أسباب موضوعية:

- معرفة مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية و دوره في تحسين الخدمات الإدارية .

- إكتشاف الوسائل التي يستخدمها موظفي الإدارة لنجاح الإتصال داخل المؤسسة .

- الإهتمام بموضوع الإتصال الداخلي الذي يعبر عنصرا أساسيا داخل المؤسسة .
- إستكمال المصادر التكويني في مرحلة الماستر بإنجاز مذكرة تخرج تلتزم بالمعايير الشكلية و المعرفية و التي تقدم الإضافة حول الموضوع المدروس .

### 3 - أهمية الدراسة :

- من معروف أن كل دراسة نستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله و من جملة و نوع المشكلة التي نطرحها من جهة أخرى، و تكمن أهمية دراستنا فيما يلي :
- الكشف عن دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة الإستشفائية المدروسة .
- إبراز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية .
- إعطاء صورة واضحة لمساهمات الإتصال داخل المؤسسة الإستشفائية المدروسة في تحسين الخدمات الإدارية .
- الرغبة في تشخيص دور الإتصال الداخلي الذي يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة و الوصول على أهدافها المنشودة .
- توضيح فعالية الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة .
- تحقيق كافة الخدمات التي يود الوصول اليها الموظفين في المؤسسة الإستشفائية.

### 4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعمق على :

- التعرف على مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس بعزازقة .
- التعرف على مكانة الإستراتيجية الإتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس لتحسين الخدمات الإدارية بها .
- معرفة الآثار الإيجابية التي يحدثها الإتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة على الخدمات الإدارية.
- التعرف على معوقات الإتصال الداخلي التي تؤثر على أداء الخدمات الإدارية داخل المؤسسة الإستشفائية المدروسة .

#### 5- منهج الدراسة و ادواتها :

يعرف المنهج العلمي لدراسة الطريقة او الأسلوب او الكيفية التي يصل بها الباحث او العالم الى نتائجه فهو وسيلة محددة توصل الى غاية معينة .و هو مجموعة من الأسس و القواعد والخطوات المنهجية التي يستعين بها الباحث في تنظيم النشاط الذي يقوم به من أجل التقاضي عن الحقائق العلمية او الفحص الدقيق<sup>1</sup> .

و بالتالي لقد إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج دراسة حالة.

#### ✓منهج دراسة حالة:

و تعرف على انها البحث المتعمق للحالات الفردية في اطار المحيط الذي تتفاعل فيه،حيث تقوم هذه الدراسة كما ذكر محمد زيان عمر على افتراض ان كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحدة و كلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>:محمد عبدالسلام : مناهج البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، مكتبة نور ، 2020، ص ص 10،8 .  
<sup>2</sup>:صونية بانوح، لطيفة بومكراز:واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، تخصص اتصال، جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرةس،2018، ص11.

استخدمنا منهج دراسة حالة للتعمق في فهم كيفية اسهام الاتصال الداخلي الفعال في تحسين جودة وأداء الخدمات الادارية بالمؤسسة الاستشفائية مغنم لونس بعزازفة باعتبارها واحدة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية التي تعمل في سبيل تقديمها لخدماتها الصحية على تسخير كل الاستراتيجيات الاتصالية والاستفادة من الايجابيات التي يتيحها الاتصال لاداء خدمات ادارية تضمن لها النجاح و الاستقرار الداخلي ثم الخارجي.

#### أدوات الدراسة :

وهي الأدوات التي يقوم البحث بإستخدامها خلال بحثه العلمي وذلك لكي تساعده عن الوصول الى نتائج البحث العلمي اعتماد في هذه الدراسة عن اداه جمع المعلومات والبيانات التالية:

أ- إستمارة الإستبيان: وهي مجموعه من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الاخر بشكلها حقق الهدف والأهداف التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها الباحث<sup>1</sup>

كما يعرف إستبيان بانه مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة تسلم لأشخاص باليد أو ترسل عبر البريد للحصول على اجوبه عن الأسئلة الواردة فيها<sup>2</sup>

وقد قمنا بتوزيع إستمارة إستبيان على موظف المؤسسة المدرسة والذي انقسم الى المحاور التالية:

#### - البيانات الشخصية:

<sup>1</sup> : محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط 3، دار الكتب،الجمهورية اليمانية، 2019ص 126 .

<sup>2</sup>: رحيم يونس كرو العزاوي :مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط1، دارالدجلة، الأردن، 2007 ، ص131 .

- المحور الاول: مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس بعزازقة .

- المحور الثاني: الإستراتيجية الإتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة مغنم لونس لتحسين الخدمات الإدارية بها

-المحور الثالث: الآثار الإيجابية التي يحدثها الإتصال الداخلي على الخدمات الإدارية في المؤسسة المدروسة

-المحور الرابع : معوقات الإتصال الداخلي التي تؤثر على أداء الخدمات الإدارية في المؤسسة المدروسة .

## 6- مجتمع البحث و عينة الدراسة :

هو جميع الوحدات المستهدفة من البحث مباشرة أو من خلال تعميم أو توسيع النتائج , أي هو كل الوحدات البشرية أو غير البشرية ، الفردية أو الجماعية المستهدفة من جمع البيانات في البحث : أفراد أو مجموعات أو هيئات أو أحداث . قد تكون هي نفسها مجتمع البحث أو أحد عناصره تبعا لطبيعة موضوع البحث و أهدافه<sup>1</sup>.

يقسم مجتمع البحث في هذه الدراسة الى مجتمع البحث الكلي هم كل العاملين في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية اما مجتمع البحث المتاح هم موظفين الادارة.

## عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و عملية إختيار عدد قليل من مجموعة أكبر لتصبح أساسا للتقدير أو التنبؤ بإنتشار معلومات أو حالة أو نتيجة غير معروفة في المجموعات

<sup>1</sup>: فضيل دليو: مدخل الى منهجية البحث العلمي، منشورات مخبر الاستخدام و التلقي في الجزائر، طبعة الكترونية مجانية، جامعة الجزائر 2004، ص3، 117.

الأكبر، و العينات تختصر للباحثين الجهد و الوقت لإجراء البحوث كما يحدث في الإستطلاعات الرأي العام بشأن الإنتخابات أو القضايا الأخرى<sup>1</sup>.

و قد إعتدنا في دراستنا على الموظفين الإدارة داخل المؤسسة الإستشفائية مغنم لونس و إيتاينا بذلك الإعتماد على الحصر الشامل و هي العينة الأنسب لدراستنا لأننا إختارنا دراسة الجانب الإداري فقط من الخدمات و التي يقوم بها الطقم الإداري تحديد لونس مدى تأثير الإتصال الداخلي على نجاعته.

#### 7- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى : قادري محمد: الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق, دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لمغنية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010, 2009، و هي رسالة ماجستير في علوم التسيير. تمحور السؤال الإشكالي للدراسة حول: إمكانية إعتبار الإتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، و الى أي مدى يتحكم الإتصال الداخلي في نجاعه و حسن تسييرها<sup>2</sup>؟

-والإجابة على إشكالية البحث طرحت الأسئلة الفرعية التالية:

-ماهي أهمية الإتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟

-لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية إتصالية ؟ كيف تبنى و ماهي أهميتها؟

- ماهي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي؟ و ما أثر هذه التقنيات على الإتصال

الداخلي أثناء تسيير المؤسسة ؟

<sup>1</sup>: وسام راضي فاضل: العينات في بحوث الاعلام ، ط1، مكتب سنتر العلوم، بغداد، 2023، ص ص3،4.  
<sup>2</sup>: قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، 2010.

-إستعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي و على أداتي الإستبيان و الملاحظة في جمع المعلومات.

تمثل عينة الدراسة: تألفت من 87 عامل تم إختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة و المقدر عددهم 435 عامل.

### أهم نتائجها:

- أن الأغلبية الأفراد ليس لهم القدرة على إتخاذ قرارات في المؤسسة و بتالي إستقلاليتهم ضعيفة فيها.

أن معظم المعلومات التي يستقبلهم الأفراد من رؤساهم.

- وسائل الإتصال المستعملة تقليدية كلاسكية لا تواكب التحولات الحاصلة و تطورات التي يشهدها العالم.

-الإتصال النازل هو المهيمن من خلال القرارات و التوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها و هي تؤثر سلبا و لا تشجع المبادرات الشخصية و الإبداعية الافراد.

- التعقيب على الدراسة الأولى :

### 1- أوجه التشابه:

تشاركت دراستي من هذه الدراسة في:

- تعريف الإتصال الداخلي و إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة.

- أدوات جمع البيانات الإستبيان.

## 2- أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة من حيث الإشكالية حيث ركزنا على دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات الإستشفائية. بينما هي ركزت على دور الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، تختلف دراستي عن هذه الدراسة في المجال البشري و المجال الجغرافي.

## 3-حدود الإستفادة منها:

- أفادتنا في الجانب النظري.

- تساعد على تحديد الأداة المناسبة للتعامل مع الموضوع.

- صياغة تساؤلات الدراسة و أداة الإستبيان .

- إضافة الى فائدة نظرية من خلال الإيطار النظري الذي عرضته الدراسة.

**الدراسة الثانية: عائشة لشهب:** الإتصال الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية في ظل إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديث ودوره في تحسين الخدمة الصحية، دراسة على عينة من مستخدمي الصحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الجيلاني بن عمر. وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم إجتماع الإتصال تحت إشراف بخته بن فرج الله السنة الدراسية 2022، 2023<sup>1</sup>.

-هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الصحية في ظل إعتقاد تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسات العمومية الإستشفائية .حيث قامت بطرح

<sup>1</sup>: عائشة لشهب: الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث و دوره في تحسين الخدمة الصحية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم اجتماع الاتصال، 2022، 2023.

الإشكالية التالية: هل يلعب الإتصال الداخلي دورا في تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية في ظل إعتقاد تقنيات الإتصال الحديثة ؟

و الإجابة على هذه الإشكالية قامت بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي كالتالي:

- ما هو واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية في ظل إعتقاد تكنولوجيا الإتصال الحديثة ؟

- كيف يعمل الإتصال الداخلي الى تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية في ظل إعتقاد تقنيات الإتصال الحديثة ؟

- هل يساهم الإتصال الداخلي في تقليل المعوقات و تحسين الخدمة الصحية بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية في ظل إعتقاد تقنيات الإتصال الحديثة ؟

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما تم الإعتقاد على إستمارة إستبيان كاداة أساسية في عملية جمع المعلومات و البيانات لطرح مجموعة من الأسئلة تطرح على مستخدمي المؤسسة.

تمثل عينة الدراسة في مستخدمي الصحة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الجيلاني بن عمر و عددهم 45 التي تم إختيارها وفق خطوات العينة.

**أهم نتائجها:**

يعمل الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية في ظل إعتقاد تكنولوجيا الحديثة على تحسين الخدمة الصحية على مستوى (التشخيص،العلاج،التوجيه) إعتقاد تقنية الإتصال الحديثة كإحدى وسائل الإتصال الداخلي الهامة في مؤسسة مستشفى الجيلاني بن عمر و التي تقوم على تقليل المعوقات و تحسين الخدمة الصحية.

## التعقيب على الدراسة الثانية:

### 1- أوجه التشابه:

تشاركت دراستي من هذه الدراسة في :

- تعريف الإتصال الداخلي و إبراز أهمية بالنسبة للمؤسسة

- إبراز أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة

### 2- أوجه الإختلاف:

تختلف هذه الدراسة من حيث الإشكالية، حيث ركزنا على دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية بينما هي ركزت على الإتصال الداخلي في ظل إستخدام تكنولوجيات الإتصال الحديث و دوره في تحسين الخدمة الصحية، تختلف أيضا في المجال البشري و المجال الجغرافي.

### 3- حدود الإستفادة:

قد أفدتنا الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للحصول على المراجع و إعداد خطة ترتيب عناصر الفصول. كما إعتدنا عليها في الفهم و الإحاطة من كل الجوانب، كما تساعدتنا في إختيار المناهج وإعتماد على أدوات جمع البيانات و كذلك ساعدتنا في صياغة أسئلة الإستبيان و تحديد مستوى عمقها. S.

**الدراسة الثالثة: زيوش وهيبة:** دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات

الإستشفائية العمومية ، دراسة على عينة من العمال الإداريين في مستشفى الأمومة و الطفولة بلحسين الرشيد برج بوعريريج و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص

إتصال و علاقة عامة تحت إشراف الدكتور بلعباس عبد الحميد السنة الدراسية 2018،2019<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، بحيث قامت بطرح الإشكالية التالية: ما الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قامت بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي كالتالي:

- ما طبيعة الإتصال الداخلي السائد بالمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفولة بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج ؟

- ماهي الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بالمؤسسة ؟

- هل يمكن لمعوقات الإتصال الداخلي أن تؤثر على تحسين أداء موظفي المؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفولة بلحسين الرشيد ؟

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وإستعانت بجمع المعلومات و البيانات على إستمارة إستبيان بطرح مجموعة من الأسئلة تطرح على موظفي المؤسسة.

تمثل عينة الدراسة في عمال الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الأمومة و الطفولة بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج، و الذين يبلغ عددهم 44 إداري.

نوع العينة قاموا بإختيار عينة بطرية قصدية أي عمدية، حيث وزعت الإستبيان على 44 موظف.

<sup>1</sup>: زيوش وهيبية: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماسترن، تخصص اتصال، جامعة برج بوعريريج، 2018، 2019.

**أهم نتائجها:**

- يقوم مستشفى الأمومة و الطفولة بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج على الإتصال الرسمي بختلف إتجاهاته النازل و الصاعد و الأفقي .
- كثرة الإعتماد على الوسائل المكتوبة كالتقارير و الإعلانات .
- إفتقار المؤسسة للتكنولوجيات الإتصال الحديثة و قدم وسائلها أدى الى وجود عرقلة الإتصال الداخلي وإنخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- طبيعة العلاقة بين موظفي حسنة مما يخلق جو ملائم للعمل.

**التعقيب على الدراسة الثالثة:**

**1- أوجه التشابه:**

تشاركت دراستي من هذه الدراسة في:

- تعريف الإتصال الداخلي وإبراز أهمية بالنسبة للمؤسسة.
- إبراز أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة.

**2- أوجه الإختلاف:**

تختلف هذه الدراسة من حيث الإشكالية ، حيث ركزنا على دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية بينما هي ركزت على دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية العمومية .

**3-حدود الإستفادة:**

- أفادتنا في الجانب النظري .

- تساعد على تحديد الأداة المناسبة للتعامل مع الموضوع .
- صياغة تساؤلات الدراسة و أداة الإستبيان .

### 8- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس بعزازقة الواقعة بولاية تيزي وزو بالجزائر .
- المجال الزمني : تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة، طيلة السنة الجامعية 2025/2024 من شهر فيفري الى غاية جوان 2025 التي شكلت فترة ايداع المذكرة في صيغتها النهائية .
- المجال البشري : أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس بعزازقة .

### 9- تحديد المفاهيم للدراسة:

#### 1-الدور:

#### - لغة:

- يشير الدور الى الإضطلاع بمهمة<sup>1</sup>
- و تعرف كلمة الدور على أنها: « دار الشئ يدور دورا ودوانا ودورا، و إستدار، وأدرته أنا، ودورته، وأداره غيره،ودور به، ودرت به»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: المنجد الابجدي : ط 5، دار المشرق،بيروت، 1986 ص 112 .

<sup>2</sup>: ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف ص119 .

- إصطلاحاً:

- يذهب عبد العليم عبد العالي الى القول بأن الدور هو توجيه أو تفهيم عضو معين بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم و هذا الدور يتضمن نقطتين أساسيتين هما :
- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة خالية من التوقعات و ليس الدور المتوقع.
- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل المركز عندما يتفاعل مع الشاغل المركز الآخر و هذا ما يسمى بالدور الممارس.<sup>1</sup>

- إجرائياً:

نقصد بالدور في هذه الدراسة بأنه الاسهامات الوظيفية التي يؤديها الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس من أجل تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة.

2- الإتصال :

- لغة:

جاء في قاموس المحيط أن كلمة إتصال من الناحية اللغوية يعني الوصول الى الشئ أو بلوغه أو الإنتهاء إليه وهو من مادة (الوصل) يصل فلانا وصولاً، ووصل الشئ إليه وصولاً أي بلغه و إنتهى إليه<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: بن سالم نورهان: دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، سنة، ص 22.

<sup>2</sup>: طروح نجيمة: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية و التجارية و علوم التسيير، تخصص التسيير الموارد البشرية، 2022، ص3.

-إصطلاحا:

جاء في قاموس المصطلحات الإعلامية « أن الإتصال هو إنتقال المعلومات و الأفكار أو الإتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز والإتصال هو أساس كل تفاعل إجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا و يسير التفاهم بين الأفراد ».«

- يعرفه إبراهيم إمام: بأنه :«حامل العملية الإجتماعية و الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وإستقرار و تغيير حياته، ونقل أشكالها و معناها من جيل الى جيل عن طريق التعبير و التسجيل و التعليم».

- تعرفه الجمعية القومية لدراسة الإتصال : بأنه : « تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا وإستقالاتا يؤدي الى التفاهم بين كافة العناصر بعض النظر عن وجود أو عدم وجود إنسجام ضمني»<sup>1</sup>

3- الإتصال الداخلي:

-إصطلاحا:

تعددت المفاهيم و التعارف التي نسبت للإتصال الداخلي وإنحصرت زوايا أو جوانب محددة، و بالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل للإتصال الداخلي و من بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

- يعرفه أوندود: « الإتصال الداخلي هو نقل البيانات و المعلومات اللازمة من و الى الإدارة و المؤسسات و المهتمين إجمالا »

تعرفه الجمعية الفرنسية للإتصال الداخلي: «هو مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف

<sup>1</sup>: رحيمة الطيب عيساني: مدخل الى الإعلام والإتصال، مفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة، جدار للكتاب العالمي، الجزائر، 2008، ص ص15، 16.

تشجيع سلوك الإستماع، تسهيل و تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي للمشارك و ترقية قيم المؤسسة، تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها»<sup>1</sup>

#### إجرائيا:

هي العملية التي تتم بين المرسل (الإدارة في مؤسسة مغنم الوناس بعزازقة) والمستقبل (الموظفين في مؤسسة مغنم الوناس بعزازقة) من أجل نقل وتبادل الأفكار و المعلومات والآراء والأخبار فيما بينهم لتحقيق أهداف معينة تخدم صالح المؤسسة.

#### 4 - المؤسسة:

#### لغة:

يعرفها قاموس المنجد في اللغة العربية بأنها التأسيس مشتق من الفعل أسس بمعنى بناء ووضع قواعد البناء وؤسسه.<sup>2</sup>

#### إصطلاحا:

تعددت التعاريف و تنوعت من فكر الى آخر و السبب الأساسي غير راجع لتباين المفاهيم , بقدر تباين الأزمة التي وردت فيها هذه التعاريف، و كذا النظام الإقتصادي المتبع و رؤيته لدور المؤسسات فيه.

- ففي حين أن المؤسسة تكون خدمية، أي تنتج الخدمات في حين لم يكن هذا المعنى موجود في القرون الماضية.

□ المؤسسة وحدة أو منظمة تتبع نظاما إقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي و

<sup>1</sup>: بربوي كمال: دور الإتصال الداخلي في عملية التعبير التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، المجلد1، العدد1 جانفي 2013، ص 277.

<sup>2</sup>: قاموس المنجد في اللغة العربية، ط2، دارالمشرق، بيروت، بدون سنة، ص 300.

خدمي، بغية تحقيق أهدافها، وفق إطار قانوني وللمؤسسة أنواع عديدة، يتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها و فق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، للمؤسسة إستقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية في زمن محدد.

- يعرفه فرنسوا بيرو: بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و القدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.<sup>1</sup>

**إجرائيا:**

عبارة من منظمة تعمل بشكل قانوني و هادف يضم مجموعة من المصالح التي تشكل هيكلها في سبيل تقدم خدمات متنوعة كالخدمات الادارية والصحية.

**5 - المؤسسة الإستشفائية:**

**إصطلاحا:**

**المادة 2:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.<sup>2</sup>

- يقصد بها مراكز الخدمات الصحية التي تقدم خدمة طبية وقائية أو علاجية، وهذه الوحدات بأنها ذات طبيعة خاصة تجمع ما بين الخدمة الطبية و هي عبارة عن منشآت خدمة عامة أو قد يمتلكها أفراد أو مؤسسات، و حينئذ تكون وحدة خاصة و تقدم خدماتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: فوزي محيرق بن جيلاني، مدخل إقتصاد المؤسسة، ط2 الجزائر، مطبعة الرمال، 2020، ص24.

<sup>2</sup>: الجريدة الرسمية، إتفاقات دولية، قوانين و مراسيم، وآراء، مناشر و بلاغات، العدد33 الجزائر، سنة 2007، المادة2، ص10.

<sup>3</sup>: كرشاش خديجة : واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية □ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال تنظمي، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة العقيد أكلبي محند أولحاج بالبويرة، سنة 2019، ص24 .

## 6 - الخدمات الإدارية:

## إِصْطِلاْحًا:

هي خدمة مقدمة من طرف الإدارة بطلب أو بدون طلب من المرتفقين، من أجل تلبية حاجياتهم و تمكينهم من الحصول على قيمة نهائية، سواء كانوا أشخاص ذاتيين أو معنويين، عبر مختلف قنوات تقديم الخدمة سواء بطريقة مباشرة (الحضور الشخصي للإدارة) أو عبر قناة إلكترونية و ذلك بشكل كلي أو جزئي و يبين هذا الجدول مختلف مكونات الخدمة الإدارية.<sup>1</sup>

## إِجْرَائِيًا:

هي مجموعة من الوظائف التي تقوم بها الإدارة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنم لونس عزازقة التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، كل هذا لتحقيق الأهداف و تقديم خدماتها وإضافة إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

<sup>1</sup>: دون كاتب، الدليل المرجعي للخدمات الإدارية، المملكة المغربية، المغرب، (د، س)، ص6.

## الفصل الثاني

الاتصال الداخلي ( مفهومه ،

وسائله ، اهميته )

### تمهيد:

يعتبر الإتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة، و بين السلطة المركزية، و عملة نقل المعلومات و تبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الإتجاهين الأعلى لأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية، من المستوى و هذا ما يمكن أن نعبر عنه بالإتصال الرسمي لمرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، الذي يتولد بداخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

### المبحث الأول: تعريف الإتصال الداخلي

هو مجموع من النشاطات الموضوعية و الموجهة للتعريف بمشروعية الإختيارات لمجموع الجمهور.

وهو الإتصال الذي يتم داخل المنظمة و يسعى إلى ضمان إنسياب المعلومات و الأفكار من المستويات الإدارية المختلفة الى المرؤوسين و إنتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

- يعرفه محمد فهمي العطروري: «عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع، من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير».

- يعرفه محمد لطفي الحميري: « أن الإتصال يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشرالأراء و المعلومات و البيانات و البدائل بغية التعرف على إتجاهات العمال نحو العمل بإعتباره نشاطا فرديا وجماعيا يشمل كل عمليات الأفكارو الحقائق المشاركة فيها.

يعرفه Phillipe detrie: علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة و أنماط و طرق العمل و بالمعنى الدقيق و تعريف بالمثلين و قدراتهم.

يعرفه thiery liboert: إحدى العناصر النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات و المبادلات.

يعرفه DR MURPHY: إن الإتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة أعضاء المؤسسة في أعمالهم، و كل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو

تلقيها هو رئيس فاشل

<sup>1</sup>: سامية عواج: الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجيات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص322.

- الإتصال الداخلي : عمل يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة و تحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل.

### المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

يقسم الإتصال الداخلي حسب معيار قنوات الإتصال إلى قسمين :

**1-1 الإتصال الرسمي :** يمثل مجموعة من الإتصالات التي تسيطر في الخريطة التنظيمية للمنظمة وفقا للنظم و اللوائح و البناء التنظيمي الذي يحكمه و قد تكون تلك القواعد المكتوبة أو المنصوص عليها، و لضمان فعالية هذه التبادلات تقوم المنظمة بظبط تدفقات البيانات حسب الهيكل التنظيمي الرسمي لها.

و تأخذ هذه التدفقات إتجاهات ثلاثة : و هي الإتصال عمودي بما فيه إتصال النازل و إتصال الصاعد و إتصال أفقي و إتصال محوري.<sup>1</sup>

#### أ) -الإتصال النازل:

الإتصال الذي يتم من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى يليه داخل المؤسسة، فهو الإتصال الذي ينطلق من قمة الهرم التنظيمي ليصل إلى المستخدمين و العاملين عن طريق موظفين إداريين أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية كالجريدة الداخلية و يكون في شكل قرارات و توجيهات حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، المستقيل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما، و هو عملية تدفق المعلومات و التوجيهات و الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء إلى المؤوسين بهدف دفعهم و توجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر و التعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

<sup>1</sup>: رانية بشاني دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة القيس للدراسات النفسية و الإجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، العدد4، ص201.

و تتمثل أهمية هذا النوع من الإتصال الرسمي في عملية شرح و توظيف أهداف القيام بتنفيذ المخططات و البرامج الخاصة بالمؤسسة، و بواسطته تنتقل المعلومات و الأوامر من مستوى إلى آخر بغية تنفيذها و بث الشعور بتكامل الأعمال.

يمكن اعتبار هذا الإتصال توجيهي يعتمد على معيار السلطة وهو بمثابة قوة دافعة للتناسق بين مستويات المختلفة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تحوي الرسائل التي تنقل عبر قنوات الإتصال النازل العديد من المواضيع كتعليمات الوظيفة التي تمثل توجيهات محددة، التقرب من العمال و تحفيزهم ومساعدتهم في تخطي صعوبات المهنية و الإجتماعية، فضلا عن تقييم أداء العاملين.

الإتصال النازل يجب أن يكون أداة إتصالية قبل أن تكون أداة إدارية تشعر العمال حقيقة إنتمائهم و إعتبارهم كقوة فعالة في المؤسسة، و هو بمثابة مستودع للتحفيز يتم اللجوء له بدافع الحركية و الإستمرارية اللازمة للعمال و الرفع من إنتاجتهم و آدائهم و هو ما يحفظهم الإتفاق حول الهدف العام للمؤسسة و السعي لتحقيقه. ولهذا الإتصال عيوب و مشاكل منها كثرة الأوامر أو تعرضها مع بعض أو عدم وضوحها.<sup>1</sup>

#### ب)- الإتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى و قد يتضمن الصعاب التي تعترض من تنفيذ برنامج أو قرارات معينة. وهذا النوع من الإتصال يجيب على أهداف وهي التحقيق، الكشف، التنشيط.

فهي يتضمن استشارات و استفسارات و تساؤلات □ شكاوى العمل بالاضافة الى افكار و اقتراحات او آراء تفيد في تحسين اداء المنظمة و تقديم تقارير عن الاداء و ظروف العمل.

<sup>1</sup>: بن سالم نورهان، بن حمادي آية لميس: دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، كلية علوم الإعلام و الإتصال و السمعي البصري ، جامعة صالح بوينيدر قسنطينة3، ص50.

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة تكمن من المدراء من خلال تقارير عن العمل للمنجز تقييم الأداء في المنظمة ومدى تطبيق قراراتهم و أوامهم، و من خلال شكاوي العمال إكتشاف أخطاء و تجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات و التعديلات الملائمة، كما أن الإستمتاع إلى العمال والإهتمام بأفكارهم وإقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية و بالإنتماء للمنظمة مما يشجعهم على الإبداع و المبادرة من أجل تطوير المنظمة.

### ج)- الإتصالات الأفقية (العرضية):

يتم هذا النوع من الإتصالات بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، تهدف الإتصالات الأفقية إلى التنسيق بين مختلف المصالح و مديريات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، و تظهر أهميتها خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة و سهولة بين جميع أفراد المنظمة.

### د)- الإتصالات المحورية:

تشمل الإتصالات بين المدراء و جماعات العمل في إدارات غير تابعة لها تنظيمياً، و يحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة و لا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الإتصالات و خاصة في المنظمات الكبيرة.

### 2-1 : الإتصال الغير الرسمي:

في هذا النوع من الإتصالات لا توجد إجراءات و قواعد محدودة تشكل الإتصالات، و لكن الإتصال يتم بين الأفراد و بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الإتصال.

يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة و يعمل الأعضاء على إحتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم والقادة.

و كذلك الإتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية و مستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي و يعرف هذا النوع من الإتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال فهي أسلوب غير رسمي.

و هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجامعات، و يكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط وإجراءات رسمية محددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: بن سالم نورهان □ مرجع سبق ذكره □ ص 50.

### المبحث الثالث: وسائل الإتصال الداخلي

تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة و متنوعة كالخطابات الداخلية للسير الحسن للعمل داخلها، و ذلك حسب الأهداف التي توجه، إليهم المعلومات فمنها الوسائل المكتوبة و الشفهية<sup>1</sup>.

#### 1-2 وسائل الاتصال الكتابي: تتمثل هذه الطرق في :

##### 1-1-2 الرسائل الخاصة:

مثل الخطابات و الرسائل الخاصة بالعاملين.

##### 2-1-2 التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، و التقارير قد تكون دورية تحوي إحصائيات و بيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة و يجب أن تكون ملخصة و مختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطلوبة.

##### 3-1-2 المذكرة:

و هي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين و المرؤوسين الى المسؤولين عنهم و ذلك لتوضيح بعض المشكلات و الجوانب التي تصادف العمل و التطبيق، و في المقابل يمكن تقديم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب، حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات و الاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها.

<sup>1</sup>: عائشة لشهب: الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديث ودوره في تحسين الخدمة الصحية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم اجتماع الاتصال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، ص ص 54،55،56.

#### 4-1-2 اللوحات الاعلانية الداخلية:

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارة الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات....

#### 5-1-2 اللوحات الإجرائية:

هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاصا من المذكرات تسمى لوائح الاجراءات و هي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها، لتحقيق وظيفة معينة فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب الفكس لكل من يريد استخدامه، و تتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بأعمال و ترقيمها منطقيا.

#### 6-1-2 الفاكس:

لقد أصبح وسيلة ضرورية لابد من وجودها لتسهيل عملية الاتصال حيث بالإمكان نقل المعطيات و القرارات باستخدام هذه الوسائل، باختصار الوقت و الجهد<sup>1</sup>.

#### 2-2- وسائل الاتصال الشفوية:

حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة و تكون عن طريق الكلام، و يعتبر من الأساليب السهلة و الأكثر اقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي، و يتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

#### 1-2-2 الأوامر و التعليمات:

و تصدر التعليمات من الرئيس الى مرؤوسيه في شكل أوامر و ذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل كالخطابات الداخلية.

<sup>1</sup>:عائشة لشهب □ مرجع سبق ذكره □ ص54.

### 2-2-2 الاجتماعات:

و هي التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل و جهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، و قد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم، أو بين الموظفين و العملاء و المساهمين، أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، و قد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين<sup>1</sup>.

### 3-2-2 الهاتف:

يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالاً في المنظمة إذ يتميز بالسرعة في نقل و تبادل المعلومات، اصدار الأوامر و التعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات و تعبير الوجه .

### 4-2-2 اللجنة:

هي شكل متخصص من جماعات العمل و تعقد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات، لجنة الشكاوى، لجنة الترقيات و لجنة الرقابة على الجودة.

### 2-3- و وسائل الاتصال الإلكترونية:

يعتبر الاتصال الإلكتروني نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر و وسائل الاتصالات الإلكترونية وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

<sup>1</sup>: عائشة لشهب □ مرجع سبق ذكره □ ص55.

### 2-3-1 الجريدة الهاتفية:

تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المنظمة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث الرسائل وتتواجد الجرية الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلّة استجابتها للأحداث الجديدة، فالمنظمة تقوم عن طريق الجريدة الهاتفية بإعلام أفرادها بسرعة في فترة الأزمة عن الأحداث الجديدة كما تقوم بشرح بعض الأوامر الأخرى التي تناولتها وسائل إعلامية أخرى<sup>1</sup>.

### 2-3-2 الإنترنت:

هي شبكة خاصة بالمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة الإنترنت و لكن في محيط خاص فهي محجوزة الأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد بالمعلومات في حين ( عقود جديدة، فتح مواقع، مجالات جديدة...) و كذلك المعلومات التجارية ( تقديم منتجات...) كما أنها تسهل من التفكير والعمل الجماعي حيث أنها ألغت الحواجز الجغرافية و الفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكن العمل في نفس الوحدة الجغرافية.

### 2-3-3 المحاضرة المرئية:

تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثير من الأفراد بعيدين جغرافيا و يتواصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت و الصورة و هو مجهز بموجة وكاميرات و

<sup>1</sup>: عائشة لشهب □ مرجع سبق ذكره □ ص 56.

مكبر صوت، كما تسمح بالحد من تنقل الإطارات و الانقاص من المصاريف العامة، و لا يزال هذا النوع من التكنولوجيا محتكرا من قبل المنظمات الكبيرة نظرا لتكلفتها المرتفعة.

### 2-3-4 البريد الإلكتروني:

نوع جديد من الاتصال، يتميز بالإعلام السريع و يسمح بتبادل المعلومات بالإضافة الى تكلفته البسيطة و يسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف و الفاكس.

و بالتالي ان تطورت التقنيات الحديثة للاتصال وعلى الخصوص الأنترنت، قد سهل لمجموع الأفراد أو لأغليبيتهم الحصول على المعلومات، و كذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عملية اتصال تسهل من اندماجهم، و هذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بالمنظمة و طريقة تسييرها، و تتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية و المعرفة الكاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة وفي محيطها، كما تسمح من جهة أخرى للمسيرين بنشر الأفكار و التوجهات التي يريدونها و السلوكيات المرغوبة من طرف العاملين، هذه الوسائل أعطت للاتصال في المنظمة معناه الحقيقي و زادت من إشتراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل منظماتهم<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: إستراتيجية الإتصال الداخلي

استراتيجية الاتصال الداخلي هي فن تسيير، انسجام و وضع مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام و تؤجل تلبية الاهداف ذات المصلحة العامة، و تحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات انسانية و اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة و بين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثلها الرمزيين

<sup>1</sup>:عائشة لشهب □ مرجع سبق ذكره □ ص 56.

للعمل من جهة اخرى فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمتها و حقل مرجعها و ايضا وسائل نقلها المشتركة.<sup>1</sup>

يمكن تمييز ثلاثة انواع رئيسية لاستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب هدف الاتصال كالآتي:

### 1- استراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفق لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد، و في الوقت نفسه يعبر المضمون لاتصالي عن رأي المؤسسة، و يحمل معاني و دلالات ذات معنى واحد، يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات الى الجماهير الاساسية لمساعدتهم في تكوين رأي و اتخاذ القرارات، و من أمثلة ذلك: البيانات الصحفية و مطبوعات المؤسسة.

### 2- استراتيجية الاقتناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد و المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رأي كل من المؤسسة و الجماهير، و يحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد هذه الاستراتيجية هي الاساس عندما تسعى لخلق قاعدة العلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الاساسية و تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى التغير المقصود في معارف و

اتجاهات و سلوكيات جمهور معين.<sup>2</sup>

### 3- استراتيجية الحوار:

<sup>1</sup>:صالح بن نوار: الاتصال في المؤسسة، بحث علم الاجتماع ، الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2003، ص101.  
<sup>2</sup>: هاشم محمد رضوان: الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الاكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص ص 12،13.

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رأي كل من المؤسسة و الجماهير و يحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، و يتم اشتراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسعى استراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور و تفاعله في صنع سياستها و تحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه

يلعب نظام الاتصال داخل المؤسسة دورا هاما في نجاحها و تحقيق أهدافها، و يمكن اعتبار عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، كما أن لها أهمية كبيرة في تناول مختلف المشاكل التي تنشأ في المؤسسة، و كذا لها ارتباط مباشر بعملية اتخاذ القرارات، كما أن عملية التخطيط و التوجيه و التنسيق و التقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال.

كما أن للاتصال الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرار فعن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات و المعلومات الصحيحة، الداخلية و الخارجية سواء كانت صاعدة أو نازلة و اتلي بفضلها يتم اختيار أحسن البدائل و اتخاذ القرار الرشيد، كما يمكن للمدير داخل المنظمة في توجيه العاملين من خلال استخدام أساليب الاتصال المتاح لكي يحدد للعاملين أهداف التنظيم عموما، و يشرح لهم واجباتهم و أعمالهم التي تتوقعها الإدارة منهم و ابلاغهم برأيها في مستويات أدائهم.

كما أن الاتصال الداخلي يساعد على التنسيق و التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعاتها، بحيث التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات

<sup>1</sup>: هاشم محمد رضوان □ مرجع سبق ذكره، ص13.

اتصال جيدة في المؤسسة و تبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية و العرضية.

فالالاتصال داخل المؤسسة كشرابين جسم الانسان التي نجدها متصلة و مترابطة ببعضها البعض، فلا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، و بالمثل نجد الاتصال الداخلي يعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة و اطراد نموها و بقائها لأطول مدة ممكنة<sup>1</sup>.

### أهداف الإتصال الداخلي :

إن الاتصال وسيلة و ليست غاية في حد ذاته وإن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر و الإرشادات لكن يتوقف ذلك النجاح، إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين و على مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير فهو علاقة تبادلية من الفهم المشترك، إلا لعملية الاتصال الداخلي في أي منظمة مجموعة من الأهداف يمكن تقسيمها إلى أهداف خاصة بالقيادة وأهداف الخاصة بالنسبة للعاملين، أهداف الخاصة بالجمهور.

### - أهداف الإتصال الداخلي الخاصة بالقيادة:

- الاتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قاداتها.

- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر الكافي من المعلومات و البيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة.

<sup>1</sup>: عائشة لشهب :مرجع سبق ذكره ، ص44.

- تكمن القائد من توصيل آرائه و توجيهاته و تعليماته ووجهة نظره إلى العاملين. كما تكمنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم و مشكلاتهم (الاتصال ذو الإتجاهين).

#### - أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للعاملين:

يهدف الاتصال الداخلي إلى تعريف العاملين بأهداف المنشأة و التغييرات التي تطرأ على سياستها، و إلهامهم بصفة عامة إماما تاما بما يجري داخل المنظمة من أمور تهمهم، مما يوفر الثقة بين القيادة و العاملين و يشعروا بالإنتماء و بقيمتهم و يرفع روحهم المعنوية و يزيد من كفاءاتهم الإنتاجية و يقلل من الشائعات. و ينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من التوجيه و التعليم و التدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم و يحسن أدائهم و يساهم بتشكيل سلوكهم و اتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

#### - أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

للجمهور أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لذلك فهي يهتم بإقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقية الجهود التي تبذلها هذه المنظمة و التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها من خلال الشكاوي و مقترحات هذا الجمهور لتحسين منتجاتها و تطوير خدماتها.

كما أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن و سلامة الاتصال الداخلي، وضح قنواته إذ أن هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي:

- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم، و ذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

<sup>1</sup>: ديانا محمدرضوان موصلي □ مرجع سبق ذكره □ ص 94.

- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف و سياسات الإدارة الخاصة تلك التي تتصل بها. إضافة إلى توزيع المسؤوليات و تحسين سير عمل، و دعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

- التنسيق بين المهامو الوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.

- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.

- اصدار الأوامر و التعليمات.

- تقييم الأداء و انتاجية العمل.

- تعريف المشكلات و سبل علاجها.

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

- تكوين العاملين و تنمية قدراتهم. وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال .

- تحفيز العاملين و ذلك بتوعيتهم و مساعدتهم المادية و المعرفية.

و هنا نرى أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن و سلامة الاتصال الداخلي، ووضوح قنواته والذي يساعد بشكل أساسي على التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.<sup>1</sup>

### المبحث السابع: عوائق الإتصال الداخلي في المؤسسة

يقصد بعوائق الاتصال الداخلي كل العوامل التي لها تأثيرات سلبية على تحقيق أهداف العملية الإتصالية، بمعنى عدم وصول الرسالة أو تأخرها أو وصولها مشوهة أو إنحرافها عن

<sup>1</sup>: ديانا محمد رضوان موصلي : اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ادارة التهيل و التخصص في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية،2023،ص94 .

مسارها أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات إستخدامها، ونجد الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثير فيها بدرجة متفاوتة لتحويلها من عوائق الإتصال إلى عوامل مساعدة أو مؤيدة في تحقيق كفاءة الإتصال، و قد تكون هذه المعوقات مرتبطة بالتنظيم الداخلي للمنظمة أو شخصية الأفراد القائمين بالإتصال كما قد تكون معوقات مرتبطة بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الإتصال.

### أولاً: المعوقات التنظيمية

تتمثل في:

- **تعدد المستويات التنظيمية:** الذي يتسبب في طول المسافة بين القمة و القاعدة قي الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يتطلب زمناً أطول كما أن تعدد إنتقال الرسالة من شأنه أن يعرضها للتحريف.

- **معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:** قد يتضمن هذا الأخير إشكالات تجعل انسياب الاتصالات و حسن توزيعها في حالة فوضى ومن بينها الغموض و عدم إعطاء الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم و مراقبة فعاليته، حيث يصعب على العامل معرفة الجهة التي يلجأ إليها لتلقي وإرسال المعلومات والأفكار.

- **عدم كفاية المعلومات:** الذي ينتج عن عدم الدراية باحتياجات العمال من المعلومات و عدم توفرها أو إلى تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق و التحفيز مما يؤدي إلى عرقلة العمل، فضلا عن لجؤ أفراد المنظمة إلى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم في العمل للحصول على المعلومات مما يدعم ظهور الاتصالات غير الرسمية و الإشاعات داخل المنظمة.

- **الإفراط في الإتصال :** يستقبل العمال يوميا في المنظمة العديد من المعلومات و بمختلف

الوسائل المكتوبة و الشفهية مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات و يهملون البعض الآخر، كذلك بالنسبة للمدراء حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها مما يجعلهم غير قادرين على إستغلالهم كلها.

### ثانيا: المعوقات الشخصية

تتمثل فيما يلي:

- **تباين الإدراك:** هناك تباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة و يعود ذلك إلى إختلافاتهم و فوارقهم الفردية و البيئة التي يعيشون فيها مما ينعكس على فهمهم وإستيعابهم الأشياء.

- **الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد للاستماع لما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه و من جهة أخرى يسعى إلى إعاقة كل ما يتعارض مع تلك المعتقدات.

- **قصور في مهارة الاتصال:** يتطلب الاتصال الفعال توفر مهارات معينة لدى كل من المرسل و المستقبل, نذكر على سبيل المثال مهارة الإصغاء، التحدث بطلاقة... الخ.

- **الصعوبات النفسية:** كميل الموظفين إلى العزلة نتيجة شعورهم بالفوارق الإدارية بينهم و بين الإطارات العليا للمنظمة.

- **إحتكار المعلومات:** يتمثل في حنس بعض العاملين للمعلومات و عدم تقديمها لزملائهم رغبة منهم في الظهور في صورة الخبراء أمامهم.

- **سوء العلاقة بين الأفراد:** له أثر هام على سير عملية الاتصال و فعاليته حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أولا تنتقل بسرعة.

### ثالثا: المعوقات البيئية

و تتمثل في:

- **كبر حجم المنظمة وإنتشارها الجغرافي:** يؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة و مقرها الرئيسي، أو بعد إدارتها عن الإدارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات خاصة في حالة نقص أدوات الاتصال الحديثة بحيث يصعب التغلب على البعد الجغرافي بين مواقع إتخاذ القرارات و مواقع تنفيذها.

- **اللغة:** تشكل طبيعة اللغة عائقا كبيرا في عملية الاتصال، فقد توجد العديد من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة و بالتالي الإختلاف في طريقة تفسيرها أمر وارد من قبل المستقبل للرسالة، فالمعاني خاصة بالفرد يستخرجها من خيالاته و بيئته و تقاليده وعاداته .

إذا لمعوقات الاتصال الداخلي تأثير سلبي عللاى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المنظمة، بمعنى آخر تعيق حصول الاتصال على النحو المطلوب، لهذا يجب على إدارة المنظمة أن تجد بيئة عمل ملائمة كي يستطيع الأفراد أداء أدوارهم في أجواء مريحة ومحفزة<sup>1</sup>.

لموجهة هذه المعوقات وإدارة التغيير في المنظمة، سنحاول استعراض نموذجين:

- نموذج جون كوتر

- نموذج كبرت لوين

<sup>1</sup>: رانية بشاني: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، العدد 4، ص ص 209، 210، 211.

## الفصل الثالث

الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

**تمهيد:**

تمثل الخدمات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مختلف المهام التي تقدمها الإدارة للموظفين وذلك ضمن نشاط المنظمة، من خلال مختلف المجالات، لذلك تسعى إلى تحسين هذه الخدمات وتطويرها كل هذا لتحقيق جودة العمل وتحسين الصورة المؤسسة.

**المبحث الأول: تعريف الخدمات.**

لقد تعددت الخدمة مما يصعب إيجاد تعريف دقيق وموحد للخدمة، بحيث نجد أن العديد من المفكرون اقترح جملة من التعاريف التي تبين مفهوم الخدمة، ونذكر منها ما يلي:

**التعريف الأول:** الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء.

**التعريف الثاني:** أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي تقدمها كحل لمشاكل العميل.

**التعريف الثالث:** النشاطات غير الملموسة التي تحقق المنفعة للمستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية<sup>1</sup>.

**التعريف الرابع:** الخدمات هي عبارة عن أنشطة تدرك بحواس وقابلية للتبادل، وتقدمها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بتلك الخدمات، أو باعتبارها مؤسسة خدمية.

**التعريف الخامس:** حسب التسويق الأمريكية (A.M.A) الخدمات على أنها: "الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه.

**التعريف السادس:** المنتج الغير المادي الذي يحتوي في مضمونه على عمل وأداء يمكن امتلاكه ماديا.

<sup>1</sup>: سعيني سهير، سيدي يوسف هابر، التكوين ودوره في تحسين الخدمات داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020 \ 2021م، ص59،58.

## المبحث الثاني: أهمية الخدمات

ازدادت أهمية الخدمات والأونة الأخيرة عما كانت عليه بالسابق لأسباب عديدة أهمها:

◆ ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع نسبة العاملين في قطاع الخدمات.

◆ ارتفاع نسبة الخدمات في الناتج القومي الإجمالي حيث تشير الإحصائيات أن الخدمات ساهمت في 72% من الناتج القومي الإجمالي لاقتصاد الاتحاد الأوروبي وحوالي 85% في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.

◆ الزيادة في إعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات، فسلع الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة والتدريب وقطاع الغبار.

◆ ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخل إضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا ميسورا.

◆ التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: محمد عبد المنعم شعيب، ادارة الخدمات الادارية الطبية، دار النشر للجامعات، مصر، ج الخامس، 2013، ص10.

## المبحث الثالث: تعريف الخدمات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

الخدمات الإدارية هي خدمات متنوعة ومراحل متصلة تنتهي بخدمة متكاملة، تحقق الأهداف المطلوبة من الخدمات الصحية الطبية، وهي عنصر أساسي وركن حصين وركيزة داعمة، تساهم من خلال مجموعة الإجراءات والعمليات والأنشطة والمهام، بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تقديم المنتج أو الخدمة، بما يتوافق مع احتياجات المستهلك أو المستفيد، وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة<sup>1</sup>.

والخدمات الإدارية من أهم أدوات الإدارة، فهي مسؤولة وتكليف وارتباط إداري مجتمعي، مسؤولة تحقق الأهداف المؤسسة المجتمعية، وتكليف إداري مؤسسي بحسن استخدام الموارد المجتمعية وارتباط إداري مجتمعي نحو التقدم والنمو المجتمعي لأن التنمية المنشودة في المجتمع تتوقف على مجود منظمات قادرة على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، وهذا هو الدور المتعاضد للإدارة والخدمات الإدارية، والذي تسعى إليه بجد واجتهاد للمجتمعات وللمؤسسات وللمنظمات التي اتبعت عناصر الإدارة المعاصرة.

و الخدمات الإدارية خدمات متكاملة تشترك فيها كل الإدارات الخدمية الإدارية باختلاف أنواعها، و لا يمكن أن تعمل أي إدارة خدمية منفصلة عن الإدارات الأخرى، فكل إدارة مسئولة تقوم بخدمات إدارية محددة في تخصصها لنظام مستقل و مرتبط، لتأدية العمل المنوط بها بنفس الأسس و المبادئ و الأساليب، و تعمل مجموعة الخدمات الإدارية كإدارة مترابطة، من خلال التنسيق فيما بينها كنظام واحد و منظومة عمل موحدة في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة و العمل على تطويرها.

<sup>1</sup>: المرجع السابق، صص 15، 16.

**المبحث الرابع: أنواع الخدمات الإدارية من المؤسسة العمومية الاستشفائية**

هناك مجموعة من أنواع الخدمات الإدارية ومن أهمها<sup>1</sup>:

**1- خدمات إدارية تتمثل في الإدارة الخدمية التنفيذية الطبية:**

**طبي:**

وهي مستويات وفئات مختلفة إما كأقسام أو وحدات إدارية أو كأداة إدارية.

**2-خدمات التسجيل**

تؤدي دورها في مجال الرعاية الصحية حيث يعتبر السجل الطبي مرجعا مهم ووسيلة اتصال بين الفريق الطبي والمريض.

**3-خدمات الشؤون الهندسية:**

تؤدي دورها في الحفاظ على كفاءة وسلامة المبنى والقوى والأجهزة وعمل الصيانة، وهي تعتبر دعامة الإدارات التشغيلية للخدمات الطبية.

**4-خدمات إدارية تصل في صلب الهياكل التنظيمية:**

تعتبر خدمات إدارية أساسية مثل إدارة التخطيط وإدارة المتابعة وإدارة المعلومات وإدارة التدريب إضافة إلى إدارة البحوث والشؤون القانونية وهي في حدود اختصاصها تقدم خدماتها التنظيمية الاستراتيجية والتنفيذية للمستشفى بالتمثيل الرسمي في الإدارة بمستوياتها في توفير الضمانات الإدارية لمختلف الخدمات الطبية الصحية.

**5- خدمات إدارية تمثل بالاندماج مع الخدمات الطبية:**

تعد من الخدمات الإضافية، وتقدم من خلال تشكيل اللجان الإدارية الطبية مثل:

<sup>1</sup>: المرجع السابق، ص، صص 14، 13، 12، 11.

- لجنة مكافحة للعدوى.
- لجنة خدمات الجودة.
- لجنة خدمة العلاج بالأجر.

تعتبر من لجان إدارية خدمية تقدم خدماتها المشتركة بالصفة مباشرة وغير مباشرة للإدارة الخدمية والتي تحقق الأهداف لكل إدارة خدمية بالمستشفى.

#### 6- خدمات الموارد البشرية:

حيث تؤدي نفس الدور الحيوي المهم للخدمات الإدارية الطبية من حيث تنمية الموارد البشرية للمستشفى التطبيق الأسس الإدارية العلمية في الانتقاء والتعيين والتسكين والتدريب.

#### 7- خدمات المواد الطبية:

فهي تعتبر من هذه المجموعة فيقع عليها مسؤولية إمداد الخدمات الطبية باحتياجاتها من المستلزمات الطبية والأدوية، فتوفر الظروف الملائمة لتمكين متطلبات عمليات الخدمات الطبية وإنجازها في الوقت المناسب وهذه الخدمات الإدارية تقدم خدماتها، وتقوم بواجبها ومسئولياتها بصفة مباشرة لتحقيق الأهداف الخدمية الطبية لكل إدارة وأهداف للمستشفى.

#### المبحث الخامس: مبادئ الخدمات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

##### 1- الخدمات الإدارية مساهمة تفعيل الفكر والمهارة والسلوك والابتكار الإبداعي والزيادة:

إن المكون الرئيسي للخدمات الإدارية هو الفكر وللخدمات الاجتماعية الإنتاجية هو المهارة والمكون الرئيسي الحاكم كليهما هو السلوك فبتطبيق الفكر مع المهارة في الإطار السلوكي تظهر أهمية وظائف الإدارة، الفكر يعني التخطيط والمهارة تعني التنظيم والسلوك يعني الانضباط في الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية والإنتاجية الخدمية، إن الاندماج بين

الفكر كدعامة الانضباط هو ما تصبو إليه المؤسسات والمنظمات في تحقيق أسلوب الابتكار الإبداعي.

ويصبح للخدمات الإدارية المساهمة الفعالة في تحقيق هذا الابتكار الإبداعي والزيادة بالإدارات الخدمية الإدارية الإنتاجية من خلال تطبيق المحاور الإدارية التالية: التدريب المنهجي للمنظم والالتزام السلوكي والانضباط الوظيفي، وهذه المحاور الثلاثة هي في الأساس محاور الخدمات الإدارية.

فالترجمة الحقيقية لهذه المحاور الإدارية في القيام بمهام وأنشطة الخدمات الإدارية يتطلب الاعتماد على أسس الإدارية النظرية كعلم وفن وقيمة وصناعة، فتطبيقاتها العلمية بالقدرة والصلاحية والاستعداد.<sup>1</sup>

وفي المستشفيات تتصهر هذه المحاور الثلاثة الإدارية من الفكر والمهارة والسلوك لتحقيق أسلوب الابتكار الإبداعي والزيادة، ويكون على الإدارة القادرة الواعية بالمستشفى باستخدام هذا الأسلوب لتحقيق النجاح لأي نشاط إداري مهني وفني تقني باستخدام الخدمات الإدارية والأنشطة الإدارية في دعم الخدمات والأنشطة الصحية والطبية من خلال العمل الإداري المتكامل.

## 2- الخدمات الإدارية تنسق مجموعات العمل من أجل كفاءة الأداء:

تتحقق الخدمات الإدارية كفاءة الأداء كمؤشر لنجاح للمؤسسة وللمنظمات، من خلال الدور الإداري في تطبيق وظيفة التنسيق بين مجموعات العمل، بالتوجه إلى تحقيق هدف محدد ومخطط ومرسوم، والتوفيق بين نشاطات الجماعات، بذل قصارى الجهد في إدارة الأنشطة والمهام باتباع الأسس المنجية الحديثة في أساليب الإدارة الحديثة، التي تساعد في

<sup>1</sup>: المرجع السابق، ص12.

بناء جسور الثقة والرضا الوظيفي، وخلق المناخ البيئي المناسب للعمل والإنتاج وتقديم الخدمات.

وهكذا فإن التفاعل للمؤشرات النظامية والتنظيمية في التطبيقات العلمية للتنسيق الخدمي للمتكامل يؤدي إلى أن الخدمات الإدارية عصب الخدمات الصحية الطبية القومية على مختلف مستويات وفي كل المنظمات الصحية والمستشفيات.

### 3- الخدمات الإدارية معيار التوازن بين عناصر أدوات انتاج الخدمات:

إن المعايير المحددة للمنهج أو الخدمة في صورة كمية أو نوعية هي الوسيلة تكمن من الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المؤسسة، وبها يقاس عناصر وأدوات الخدمة أو المنتج من العمليات والأنشطة والمهام، التي هي في النهاية قوام النجاح أو الفشل، تربط هذه المعايير بينهما ارتباطاً بأهداف المؤسسة المخططة في برامج زمنية تنفيذية، تحدد مسؤولية وضع هذه المعايير واختيارها ومسؤولية قياسها وعرض نتائجها على الأطراف المشتركة في العمليات الخدمية أو الإنتاجية.

فتحديد المعايير إذ عما إداري يقع عبئه على عائق الخدمات الإدارية، التي يكون من أهم مهامها وأنشطتها، وتفعيلها من أجل الحفاظ على التوازن بين عناصر وأدوات الإنتاج أو الخدمات الإدارية.<sup>1</sup>

والواقع من يدير الخدمات الإدارية تحقيقاً لهذا التوازن يجب أن يعرف منذ البداية أنه يطلب منه الإلهام بكافة عناصر مدركات العمل وموارده وقدرات الأفراد، كأدوات ووسائل إنتاجية خدمية، بالتوازن بين هذه العناصر والأدوات والقدرات يحقق النجاح، باستخدام المعايير التي

<sup>1</sup>: المرجع السابق:ص 12.

تكمن من تحقيق التكامل الخدمي، وهي مسؤولية الخدمات الإدارية في الارتقاء بالخدمة أو المنتج.

#### 4- القيم الإدارية تأصيل القيم في تحقيق الخدمات الإيجابية الإنسانية:

القيم الإدارية السلوكية والضوابط الإدارية الأخلاقية بما لها من مردود شخصي مهني م مضمون نظام تنظيمي تحكم الإدارة الناجحة في المؤسسات والمنظمات، ومن هذه القيم: قيمة احترام الوقت، قيمة الكفاءة الخدمية، قيمة الاتجاه نحو التطوير، قيمة احترام ميثاق المهنة، ويوضح ذلك أن الخدمات الإدارية هي في المقام الأول نشاط إنساني مهني، وليست نشاط ميكانيكي آليا أو تفاعلا كيميائيا ينتج عنه أعمال قد يترك أو قد تضعف أو تتزايد مدركاتها.

ف للخدمات الإدارية المبنية على القيم الإنسانية توجه الجهد البشري الجامعي لتقديم خدمة أو منتج العنصر البشري الفردي أو للجماعي في حدود السلطة، وفي إطار القوانين واللوائح الإدارية، فهي تعتمد بصفة أساسية على كفاءة العنصر البشري الإنساني، ما يؤمن به من قيم إنسانية فطرية مكتسبة، وما يبذله من جهد إنساني في تقديم الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها لصالح الأنشطة الإنتاجية الخدمية بالتفاعل السلوكي بين الأفراد، مع المجتمع للمحيط والبيئة الخارجية من ظروف ومؤثرات متغيرات إنسانية اجتماعية واقتصادية<sup>1</sup>

#### المبحث السادس: وظائف الخدمات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

تقوم الخدمات الإدارية كوظيفة أساسية راسية في المؤسسات و المنظمات الصحية و المستشفيات بالتنسيق بين مجموعات العمل بصرف النظر عن شكل أو التشكيل، موقع أو مكان، وقت أو زمان مما يتم تحقيق المهام هذه الخدمات، و ذلك من خلال: تفاعل المؤثرات النظامية و التنظيمية، توافر العنصر البشري و تعظيم المشاركة فرق الأفراد، ترسيخ الدور الإداري و تجسيد فعالية الإدارة إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة و توفير

<sup>1</sup>: المرجع السابق، ص11،12،13،14.

العنصر البشري القادر على العمل و الراغب فيه و المؤهل له، أيضا خلال تعظيم دور مشاركة فرق الأفراد كفرق عمل رئيسية أو فرعية قادرة و متمكنة من تقديم الخدمات و السيطرة على الصراعات، ترسيخ الدور الداري لوضوح الاستراتيجيات و الأهداف، لتحديد مسارات العمل و المهام، أيضا تجسيد فعالية الإدارة في ملاءمة النظم و طرق و أساليب العمل لإنتاج السلع و تقديم الخدمات بالمواصفات للموضوعية و استخدام التقنيات الإدارية التكنولوجية الحديثة من أجل تسهيل الإجراءات و العلاقات الإدارية الفنية المهنية المترابطة باستخدام أساليب إنتاجية خدمية حضارية متقدمة، مما يؤدي هذا التنسيق بين مجموعات العمل في المؤسسات و المنظمات الصحية و المستشفيات، إلى تعظيم الدور الإدارة في تطوير و تحديد نظم تخطيطية إدارية رقابية تمكن من القدرة على الاستجابة للفرص و التهديدات، أيضا القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية للمجتمعية لتلبية احتياجات للمستفيدين من الخدمات الصحية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>: المرجع السابق، ص12.

## الفصل الرابع

دور الاتصال الداخلي في تحسين

الخدمات الادارية في المؤسسة

العمومية الاستشفائية مغنم لونس

بغزازقة

**تمهيد:**

بعد دراستنا للجانب النظري الذي يتضمن فيه المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة و منه ننتقل الى الجانب التطبيقي سنحاول في هذا الفصل بتقديم البطاقة الفنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس، اعتمدنا في هذا الجانب على أداة الاستبيان كاداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بدراستنا، لقد قمنا بتوزيعها على موظفي إدارة المؤسسة المكونة من 40 مفردة، و بعد توزيع الاستبيان تحصلنا على 40 استبانة صالحة للدراسة قمنا بتحليل و قراءة النتائج المتحصل عليها.

## المبحث الأول: البطاقة الفنية التعريفية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة

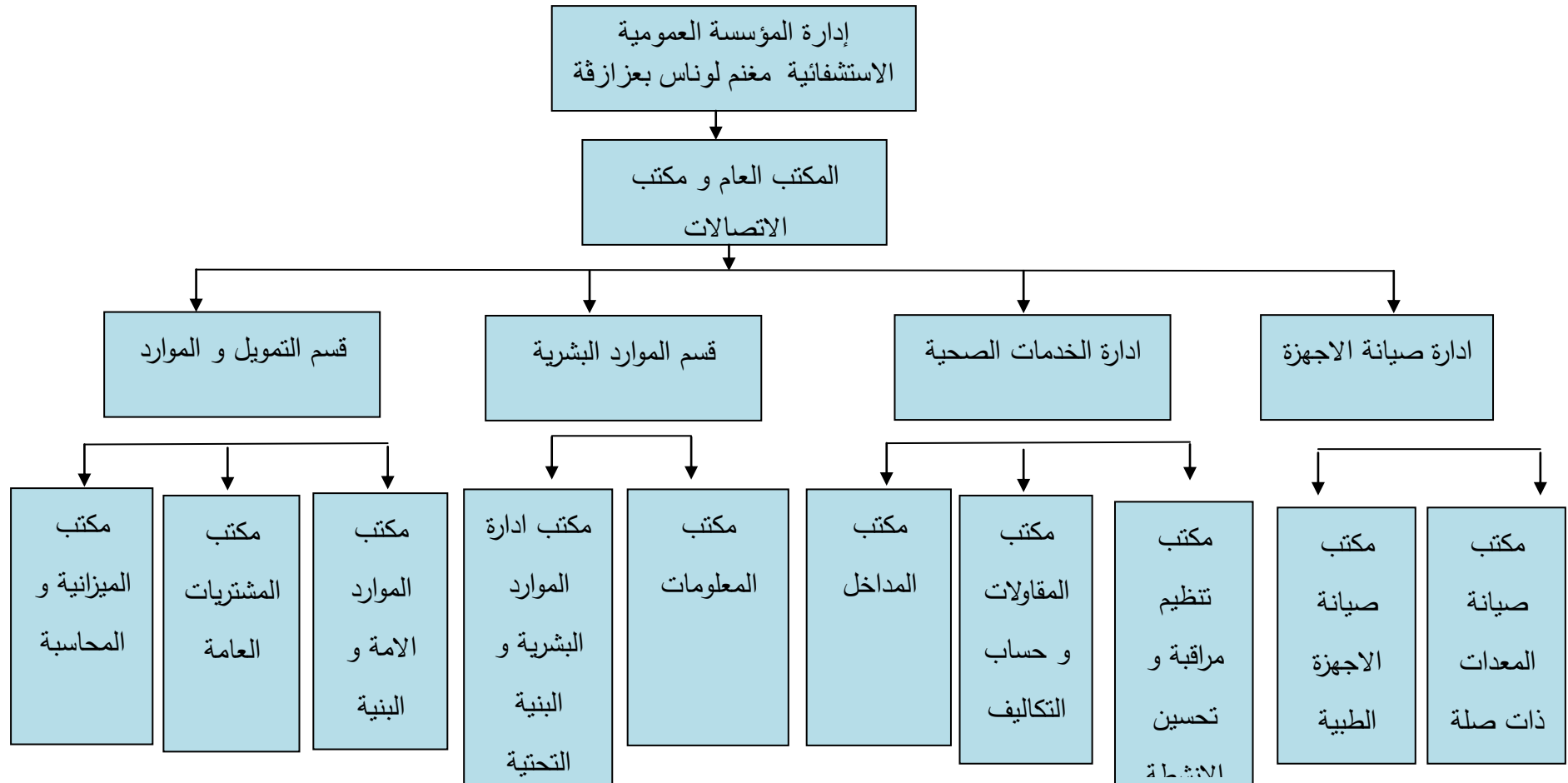
تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي، لتغطي سكان بلدية عزازقة و مجموعة من البلديات المجاورة لها ، بينما تتكون من 259 سرير، و فقا للمرسوم القرار الوزاري رقم 73 بتاريخ 10 ماي 2015 بإنشاء الخدمات ووحدات مكونة لها داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس،. تصل مساحتها 2م4835، حيث تقع على الطريق الوطني رقم 12 الرابط بين ولايات بجاية، سطيف، جيجل، برج بوعريرج ، و تبعد عن الجزائر العاصمة 45 كلم مربع و على ولاية تيزي وزو يصل ارتفاعها 600م عن سطح البحر، في حين يغطي 300,00 نسمة موزعين على مختلف دوائر منها عزازقة، مقلع، واقتون، أزفون، أدكار، عين الحمام<sup>1</sup>.

### \*الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة:

يعد الهيكل التنظيمي من ابرز العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة، حيث يضمن حسن تسير مختلف مصالحها، فالهيكل التنظيمي يبرز العلاقة بين مختلف مستويات الادارية و كيفية الاتصال فيما بينها، من خلاله يمكن التعرف على جميع الاقسام التي تتكون منها المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة.

<sup>1</sup>: سهيم زينة □ مديرة المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة.

الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:



<sup>1</sup>: سهيم زينة □ مديرة المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس بعزازقة.

المبحث الثاني: عرض و قراءة معطيات الدراسة الميدانية:

محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب فئة الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	32	أنثى
20%	8	ذكر
100%	40	المجموع

يمثل الجدول رقم (1) توزيع مفردات العينة حسب الجنس حيث يوضح لنا أن النسبة العالية من الأفراد العينة المدروسة هي الإناث حيث بلغ عددهم 32 أي بنسبة 80%، أما نسبة الذكور فكانت أضعف حيث بلغ عددهم 8 فنتراوح نسبتهم 20 % و هو ما يدل أن أغلب مفردات العينة الإناث بنسبة متفاوتة من الذكور، و هذا راجع إلى طبيعة عمل في المؤسسة و الاتصال الداخلي المطبق داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية أو رغبة في تحقيق أهدافها فتري أن الإناث ترغب في العمل الإداري مما يساعد المؤسسة العمومية الاستشفائية في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن المؤسسة الاستشفائية مغم لونس بعزازقة تحتوي على الإناث اللواتي يعملن في الإدارة أكثر من الذكور. و هذا راجع لحاجتهم داخل المؤسسة.

الفصل الرابع دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس بعزازقة

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	السن
5%	2	من 21 إلى 30 سنة
30%	12	من 31 إلى 40 سنة
45%	18	من 41 إلى 50 سنة
20%	8	50 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم (2): أن العينة المدروسة تتوزع على الفئة العمرية الأربعة، وكان عدد العمال في الإدارة في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، يساوي 18 وتقدر بنسبة 45% كأعلى نسبة، أما عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة يساوي 12 وتقدر بنسبة 30% و هي نسبة متوسطة، أما عدد العمال في الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق يتراوح عدد للموظفين 8 تقدر بنسبة 20%، إضافة في حين البالغين في الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة يساوي 2 يتواجدون بنسبة 5% و هي نسبة ضعيفة لأنه عند التوظيف يختارون الذين لديهم خبرة في المهنة.

من خلال هذه المعلومات يمكن القول إن أغلبية الفئة المدروسة هم فئة من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة.

الفصل الرابع دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
45%	18	السنة الثالثة ثانوي
30%	12	ليسانس
10%	4	ماستر
2.5%	1	ماجستير
/	0	دكتورة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن الفئة المتحصلين على المستوى التعليمي الثالثة ثانوي هم أعلى فئة من العينة المدروسة حيث بلغت نسبتهم 45% أي ما يقدر ب 18 موظف، ثم تليها الفئة الذين مستواهم العلمي ليسانس قدرت نسبتهم ب 30% أي 12 موظف، في حين بلغ عدد الموظفين الذين لديهم المستوى تقني سامي تقدر بنسبة 12.5% أي مما يعادل 5 من الموظفين، أما المتحصلين على المستوى التعليمي ماستر قدرت نسبتهم ب 10% أي 10 فرد، أما مستوى ماجستير 5% أي يساوي 1 فرد أما نسبة الدكتورة فلا توجد.

وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة المدروسة يتطلب على الأقل مستوى ثالثة ثانوي والمتحصلين على شهادة ليسانس وهذا راجع لطبيعة العمل في الإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الذي يتطلب من يكتسب الخبرة المهنية من أجل الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتقديم الخدمات للمواطنين وموظفين تلك المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
20%	8	أقل من 5 سنوات
32.5%	13	من 5 إلى 10 سنوات
47.5%	19	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم "04" الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة العمومية الاستشفائية حيث يتبين لنا أن أكثر من 47.5% من نسبة العمال الإدارة كانوا و لا يزالوا في المؤسسة من مدة أكثر من 10 سنوات، ثم تليها 32.5% من نسبة موظفين الإدارة الذين في المؤسسة من مدة 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة، أما في الأخير الموظفون الذين لديهم الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات فهي أضعف نسبة حيث تقدر ب 20% ما يساوي 8 أفراد.

المحور الاول:مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية " لمغم الوناس " بعزازقة.

الجدول رقم (05): آراء المبحثن حول فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم الوناس بعزازقة.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

تشير نتائج الجدول أن أغلبية مفردات العينة أجاوا بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عامل ضروري لنجاحه و هو ما يساهم في تحسين صورة الذهنية للمؤسسة و ذلك بنسبة 90% لأي يساوي 36 فرد، بينما قدرت بنسبة المعارضون لذلك أن الاتصال الداخلي ليس عامل ضروري لنجاحه قدرت بالنسبة 10% أي يساوي 4 فرد.

ففسر من خلال هذه النتائج بأن الاتصال الداخلي يتمتع بمكانة هامة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم الوناس بعزازقة" حيث يعتبر عامل ضروري لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة، فالاتصال يعد أساس العمليات الإدارية و أساس نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (06): الحملات التوعوية في مجال الاتصال لتعميم فكرة أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية " مغنم لونس بعزازقة".

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
12.5%	5	دائماً
50%	20	أحياناً
37.5%	15	نادراً
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحثين أجابوا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس بعزازقة" تقوم بالحملات التوعوية في مجال الاتصال لنشر فكرة أهمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بنسبة 50% أي يساوي 20 موظف، بينما آخرين أجابوا بأن المؤسسة نادراً ما تقوم بالحملات التوعوية حيث قدرت نسبته 37.5% أي مما يعادل 15 موظف، بينما في الأخير الذين أجابوا بدائماً بنسبة 12.5% أي يساوي 5 فرد.

" كما أن الاتصال الداخلي يساعد على التنسيق و التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعاتها، بحيث التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة و تبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية والعرضية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: عائشة لشهب □ مرجع سبق ذكره ص44.

يتبين لنا من خلال الجدول أن العديد من الموظفين الإدارة قد قالوا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى" أحياناً تقوم بالحملات داخل المؤسسة و ذلك لنشر أهمية الاتصال الإداري.

**الجدول رقم (07):** يوضح امكانية وجود خلية الاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية المدروسة.

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين الإداريين الذين تقدر نسبتهم ب 85% يقولون بأنه توجد خلية الاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى" بينما هناك معارضون يرون عكس الذين قالوا أنه توجد خلية الاتصال حيث قدرت نسبتهم ب 15%.

و منه نستنتج أن أغلبية الموظفين أجابوا ب"نعم" أي توجد خلية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى" هذا راجع لوجود تفاعل فيما بينهم و أن الاتصال الداخلي له مكانة داخل المؤسسة.

الجدول رقم(08): يوضح أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لوناى".

المجموع	لا (%)	لا (عدد)	نعم (%)	نعم(عدد)	أنواع الاتصال الداخلي
40	42.5%	17	57.5%	23	الاتصال الرسمي
40	85%	34	15%	6	الاتصال الغير الرسمي
40	75%	30	25%	10	الاتصال الشخصي
40	70%	28	30%	12	الاتصال الجمعي

يمثل الجدول رقم "08" أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لوناى"، خلال إجابات المبحوثين أثبتت النتائج أن الاتصال الرسمي هو إذ يعد الاتصال الرسمي العصب الناقل %الأكثر استخداما في المؤسسة بنسبة تقدر: 57.5 للمعلومات الصحيحة داخل المؤسسة وهو ما أكدته الكثير من الدراسات الأخرى مثل دراسة... التي توصلت إلى أن "معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد داخل المؤسسة تأتيهم من رؤسائهم" <sup>1</sup>

في المقابل هناك من يرون عكس ذلك قدرت نسبته 42.5% أي يساوي 17 فردا، ونجد معارضون صرحوا أن الاتصال الجمعي هو الأكثر استخداما في المؤسسة بنسبة قدرت ب 30% يساوي 12 فردا، في حينه هناك موظفين أجابوا عكس ذلك قدرت بسببتهم 70% مما يعادل 28 فردا، بينما 25% من العينة و الممثلة ل 10 فردا ترى أن الاتصال الشخصي هو

<sup>1</sup>: قادري محمد، مرجع سبق ذكره ص56.

الأكثر استخداماً، لتكون في الأخير الاتصال الغير الرسمي بنسبة 15% أي يساوي 6 فرداً، في حين 85% عبرت عكس ذلك مما يساوي 34 فرداً.

و أخيراً نستنتج ان الاتصال الداخلي الأكثر استخداماً هو "الاتصال الرسمي فهو عنصر اساسي لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مما يلعب دوراً هاماً في زيادة الكفاءة و تحسين مهامهم".

**جدول رقم (09): اتجاهات الاتصال الرسمي المعتمد في المؤسسة العمومية الاستشفائية"مغنم**

اتجاهات الاتصال الرسمي	نعم (عدد)	نعم (%)	لا (عدد)	لا (%)	المجموع
صاعد	20	50%	20	50%	40
نازل	12	30%	28	70%	40
افقي	11	27.5%	29	72.5%	40
جمعي	11	27.5%	29	72.5%	40

الونس"

يمثل الجدول رقم (9) اتجاهات الاتصال الرسمي المعتمد في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس" ، من خلال اجابات المبحوثين اثبتت النتائج ان الشكل الغالب للاتصال الرسمي المعتمد عليه هو الاتصال الصاعد اي من الاسفل الى الاعلى نسبته تقدر ب 50% اي نصف من العينة المدروسة، وهناك من يرون عكس ذلك نسبته قدرت ب 50% "فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات اهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كاداة مراقبة تكمن من

المدراء من خلال تقارير عن العمل للمنجز و تقييم الاداء في المنظمة و مدى تطبيق قراراتهم و اوامرهم □ و من خلال الشكاوي العمال اكتشاف الاخطاء و تجاوزات المسؤولين ."

في المقابل هناك راي اخر يقرون ان الاتصال النازل هو الاتجاه الغالب في المؤسسة قدرت نسبته 30% مما يعادل 12 مفردة، بينما نجد مخالفون اظهروا بعدم وجود الاتصال النازل في تلك المؤسسة قدرت نسبته 70% اي يساوي 28 مفردة، وفي الاخير نجد اقل نسبة تتميز باتصال افقي قدرت ب 27.5%

**جدول رقم (10):** الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس" من حيث الملائمة .

المجموع	لا (%)	لا (عدد)	نعم (%)	نعم (عدد)	الوسائل الاتصالية
40	%55	22	%45	18	مواقع التواصل الاجتماعي
40	%55	22	%45	18	البريد الإلكتروني
40	%20	8	% 80	32	الهاتف
40	47.5 %	19	%52.5	21	الفاكس
40	%57.5	23	%42.5	17	التقارير
40	%62.5	25	%37.5	15	اللوحات الإعلامية الداخلية
40	%32.5	13	%67.5	27	الأوامر و التعليمات
40	%70	28	%30	12	للمذكرة
40	%57.5	23	%42.5	17	الأنترنت
40	%90	36	%10	4	للخطابات
40	%87.5	35	%12.5	5	الرسائل الخاصة بالعاملين

يمثل الجدول رقم "10" الوسائل الاتصالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى" من خلال إجابات المبحوثين أثبتت النتائج أن وسيلة الهاتف هي الأكثر استعمالا من قبل المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى" يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالا في المنظمة "إذ يتميز بالسرعة في نقل و تبادل المعلومات، اصدار الأوامر و التعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات و تعبير الوجه"<sup>1</sup>، أعلاه أن النسبة 80% و الممثلة في 44 مفردة بينما هناك موظفين يرون عكس تمثل نسبته 20% ، تليها الأوامر و التعليمات بنسبة 67.5% الممثلة ل 27 فردا، ثم تليها الفاكس 52.5% الممثلة ل 21 فردا، بينما هناك معارضون يصرحون أنه ليس من الوسائل الاتصالية المستخدمة تمثل نسبته 47.5% الممثلة 19 فردا،

أما نسبة 45% اعتبروا أن المواقع التواصل الاجتماعي و البريد الإلكتروني هما اللذان يستعملان في تلك المؤسسة، بينما آخرين أجابوا أن التقارير و الانترنت هي من الوسائل الاتصالية التي توظف لدى عامل إدارة المؤسسة تمثل نسبته 42.5% الممثلة 17 فردا من جهة أخرى هناك آراء الموظفين يطرحون أنها ليست من الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة نسبته تقدر 57.5% التي تمثل 23 فردا، في المقابل نجد فئة ترى أن اللوحات الإعلانية الداخلية هي التي تستخدم في تلك المؤسسة، لتكون في الأخير الوسائل الاتصالية كالرسائل الخاصة بالعاملين بنسبة 12.5% الممثلة ل 5 فردا و الخطابات بنسبة 10% و الممثلة 4 فردا.

نستنتج ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تستخدم مجموعة من الوسائل الاتصالية لنقل التعليمات والافكارمنها الهاتف الذي يعد اكثر استخداما.

<sup>1</sup>:عائشة لشهب :مرجع سبق ذكره ص 55.

الجدول رقم(11):يوضح التقنيات الاتصالية المعتمدة بكثرة في المؤسسة المدروسة.

التقنيات الاتصالية	التكرار	النسبة المئوية
اتصال شفهي مواجهي	10	25%
اجتماعات	7	17.5%
مؤتمرات	5	12.5%
لجان	3	7.5%
إعلانات	15	37.5%

من خلال الدراسة الإحصائية عن طريق الاستمارات أثبتت النتائج أن معظم موظفي إدارة المؤسسة المدروسة يرون أن الإعلانات هي التقنية المستخدمة بكثرة في المؤسسة قدرت نسبته 37.5%، "يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارة الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات..."<sup>1</sup>

كما أشار البعض ان الاتصال الشفهي المواجهي هو الأكثر استخداما حيث يمثل الركائز الأساسية للنجاح في الحياة المهنية و تطوير مهارات الاتصال و الإقناع بنسبة 25%، بعدها تليها اجتماعات بنسبة 17.5% فهو عنصر أساسي لمعالجة مشكل ما ووضح خطط

<sup>1</sup>:عائشة لشهب،مرجع سبق ذكره،ص56.

جديدة للمؤسسة، بينما 12.5% من العينة المدروسة ترى أن مؤتمرات الأكثر اعتمادا لتكون في الأخير تقنية لجان الأقل استخداما في الهيئة قدرت نسبتها 7.5% و الممثلة ل 3 فردا.

نبين أن التقنيات الاتصالية المستخدمة بكثرة في المؤسسة تتمثل في الإعلانات فهي وسيلة فعالة لما تتميز به من سرعة ودقة في نقل المعلومات وهذا لتحقيق اتصال منظم.

**المحور الثاني:** الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية "مغم لونا بعزيزة".

**الجدول رقم 12:** مدى اقتناء وتحديث المؤسسة للوسائل التكنولوجية المتطورة والمستخدمه في الاتصال الداخلي.

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	29	72,5%
لا	11	27,5%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة و المقدره نسبتهم ب 72,5% اي بمجموع 29 أجابوا ب "نعم" ان المؤسسة المدروسة تقوم بإقتناء و تحديث الوسائل التكنولوجية بهدف استخدامها في الاتصال داخل المنظمة، لأنها لها أهمية بالغة و بالتالي اقتناؤها يؤدي حتما الى كسب كثير من الجهد و تحقيق الربح، بينما نفي 11موظفين أي بنسبة 27,5% يرون عكس ذلك.

- من خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونااس" تقوم بإقتناء و تحديث الوسائل التكنولوجية المتطورة من أجل تحسين العملية الاتصالية و تحسين الصورة للمؤسسة و تسهيل المهام.

**الجدول رقم 13:**الاستراتيجية الاتصالية الاكثر استخداما في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونااس" بعزازقة.

الخيارات	نعم(عدد)	نعم(%)	لا(عدد)	لا(%)	المجموع	النسبة المئوية
المفاجئة	26	65%	14	35%	40	100%
المشاركة	11	27,5%	29	72,5%	40	100%
التركيز	8	20%	32	80%	40	100%
التظاهر	1	2,5%	39	97,5%	40	100 <sup>1</sup> %
التوقيت	11	27,5%	29	72,5%	40	100%

- يمثل الجدول رقم 13:الاستراتيجيات الاتصالية الاكثر استخداما في المؤسسة، من خلال اجابات المبحوثين اثبتت النتائج ان استراتيجية المشاركة هي الاكثر استعمالا من قبل المؤسسة قيد الدراسة اعلاه ان نسبة 65% و الممثلة لـ 26 فردا، في حين ان الغير الموافقين على ذلك و الذين بلغ عددهم 14 فردا بنسبة 35%، تليها المفاجئة و التوقيت بنسبة قدرت بـ 27,5 اي يساوي 11 فرداً، في حين الذين قدرت نسبتهم 72,5 % الممثلة لـ 29 فردا، نجد ايضا التركيز بنسبة 20% اي يساوي 8 فردا في المقابل بلغ عدد المعارضون 32 فردا بنسبة 80%، لتكون في الاخير التظاهر و هي الاقل استعمالا تمثل نسبتها 2,5% و

الممثلة ل فردا.و هناك ايضا استراتيجيات اخرى نجد منها استراتيجيات الافناع،استراتيجية الاعلام، استراتيجيات الحوار<sup>1</sup>

**الجدول رقم 14:** يوضح برامج التدريب المستمر لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين للمؤسسة المدروسة.

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	14	35%
لا	26	65%
المجموع	40	100%

- يتبين لنا من خلال الجدول رقم " 14" ان 65% من عينة الدراسة كدت بعدم وجود البرامج التدريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس وهذا لعدم وجود اهتمام من طرف ادارة الموارد البشرية، في حين ان نسبة 35% من المبحوثين أقروا ان هذه البرامج التدريبية توظف داخل تلك المؤسسة من أجل ضمان خدمات افضل و تحقيق قفزة نوعية في مجالها و في محيطها، إذ يمثل الركيزة الاساسية في تطوير.

<sup>1</sup>:هاشم محمد راضوان ص ص 12،13

- و منه نستنتج أن البرامج التدريبية ليس عنصر فعال في المؤسسة العمومية الاستشفائية و لا تتوفر داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 15:** تخصيص الموارد المالية لخدمة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس بعزازقة".

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	17	42,5%
لا	23	57,5%
المجموع	40	100%

- نلاحظ ان نسبة المبحوثين اجابوا ان المؤسسة المدروسة لاتقوم بتخصيص الموارد المالية لخدمة الاتصال الداخلي في المؤسسة قدرت نسبتهم 57,5% اي يساوي 23موظف، بينما آخرين اجابوا بأنها تقوم بالتخصيص الموارد المالية تصل نسبتهم 42,5% مما يعادل 17 موظف، حيث تقوم بتخصيص الموارد بكفاءة و التخطيط للاحتياجات المستقبلية اضافة الى وضع الميزانية للجانب الصحي.

- ومنه نستخلص ان المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس" لا تخصص موارد المالية لخدمة الاتصال الداخلي

الجدول رقم 16: يمثل كيفية تطبيق مبادرات تحسين الجودة في مجال الخدمات الادارية

النسبة	التكرار	الخيارات
67,5 %	27	تحديد إحتياجات العملاء الدخليين
22,5 %	9	التركيز على الابتكار
10 %	4	التدريب و التوعية لتحسين تطبيق تقنيات الجودة
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) ان اغلبية المبحوثين اقروا كيفية تطبيق مبادرات تحسين الجودة في مجال الخدمات الادارية تتم من خلال تحديد احتياجات العملاء الداخليين و هذا بنسبة 67,5%، ثم يليها التركيز على الابتكار بنسبة 22,5% لأنه يهدف الى احداث تطوير و تحسين و تغيير ايجابي في المؤسسة، بينما يرى 10% من الموظفين ان التدريب و التوعية يطبق لتحسين الجودة في مجال الخدمات الادارية لأنها تهدف الى تعزيز كفاءتهم وزيادة انتاجهم.

**الجدول رقم 17:** جدول يوضح مستوى اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس".

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

- يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ان اغلب ايجابيات الموظفين في الادارة، تذهب الى التأكيد بأنه هناك اشتراك بين الموظفين اثناء اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس تصل نسبتهم 55% اي يساوي 22 فردا، اما النسبة المتبقية من موظفي الادارة المقدرة بـ45% مما يعادل 18 فردا، فقد أكدت أنه ليس هناك اشتراك في اتخاذ القرارات الادارية بسبب عدم تحمل المشاكل وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية و الخوف من الأخطاء

المحور الثالث: الأثر الذي يتركه الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى".

الجدول رقم 18: كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين اداء الخدمات الادارية في

المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لوناى" بعزازقة

الخيارات	نعم(عدد)	نعم(%)	لا(عدد)	لا(%)	المجموع	النسبة المئوية
اصبح التواصل اسهل	28	70%	12	30%	40	100%
تم حل المشكلات بشكل اسرع و اكثرفعالية	20	50%	20	50%	40	100%
اصبح العمل اكثر تنظيما	21	52,5%	19	47,5%	40	100%
تم توزيع المعلومات بشكل افضل	20	50%	20	50%	40	100%
تقليص النزاعات و سوء الفهم	19	47,5%	21	52,5%	40	100%
تسهيل عملية ادماج الموظفين	17	42,5%	23	57,5%	40	100%
تشجيع الشفافية و المساءلة	17	42,5%	23	57,5%	40	100%

- من خلال الجدول رقم "18" نلاحظ بأن نسبة متمثلة بـ 70% قد صرحوا بأن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين أداء الخدمات الادارية في المؤسسة بفضل التواصل الذي اصبح سهل، بينما يرى 52,5% من عمال الادارة أنه اصبح العمل اكثر تنظيما من خلال الأداء الجيد للموظفين، في حين يرى 50% من الإداريين أنه يساهم في تحسين الخدمات بتوزيع المعلومات بشكل أفضل وحل المشكلات بشكل اسرع و اكثر فعالية، كما يشير بعض الموظفين الذين قدرت نسبتهم 47,5% أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الخدمة من

خلال تقليل النزاعات و سوء الفهم، ليكون في الأخير أنه يساهم بتسهيل عملية ادماج الموظفين و تشجيع الشفافية و المساءلة و التي قدرت نسبة 42,5 %

**الجدول رقم 19:** يوضح مساهمة الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لونس" امام جمهورها الداخلي.

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	36	90 %
لا	4	10 %
المجموع	40	100 %

□ تبين لنا من خلال معطيات الجدول أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة المدروسة أمام جمهورها الداخلي مثلث أكبر نسبة و قدرت 90% هذا يدل انه يسعى لتحقيق العديد من الأهداف أهمها تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، في المقابل هناك من يرى عكس قدرة نسبتهم 10%

بسبب وجود بعض صعوبات وعراقيل مما تؤثر على صورتها.

الفصل الرابع دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لوناى بعزازقة

الجدول رقم 20: يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة رضا الموظفين عن عملهم.

الخيارات	نعم (عدد)	نعم (%)	لا (عدد)	لا (%)	النسبة المئوية	المجموع
توفير قنوات اتصال مفتوحة	23	57,5%	17	42,5%	100	40
الشفافية في نقل المعلومات	27	67,5%	13	32,5%	100	40
اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار	17	42,5%	23	57,5%	100	40
باعتباره أداة الاعتراف لجهود الموظفين	0	0%	0	0%	100	0

□ يمثل جدول رقم "20" ان الاتصال الداخلي يساهم في زيادة رضا الموظفين من عملهم، نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن الموظفين الإداريين للمؤسسة أن الاتصال الداخلي يساهم في زيادة رضا الموظفين من خلال وجود الشفافية في نقل المعلومات حيث بلغت نسبتها 67,5% و هي أعلى نسبة و الممثلة لـ 23 مفردة، في حين يرى البعض أنه يساهم بتوفير قنوات الاتصال مقترحة لتبادل الاقتراحات و الآراء بنسبة 57,5% و الممثلة لـ 23 فردا، تليها اخيرا نسبة 42,5% و الممثلة لـ 17 فردا ان اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة رضا فهي اقل نسبة، باعتباره أداة الاعتراف لجهود الموظفين فلا توجد نسبة المبحوثين أي 0%.

الجدول لرقم 21: المميزات الملحوظة على الخدمات الادارية نتيجة تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة.

المجموع	النسبة المئوية	لا (%)	لا (عدد)	نعم (%)	نعم (عدد)	الخيارات
40	% 100	%60	24	%40	16	زيادة الكفاءة
40	%100	32,5	13	%67,5	27	تحسين التعاون بين الاقسام
40	%100	%40	16	% 60	24	تقليل الاخطاء الادارية
40	%100	%65	26	%35	14	تقليل البيروقراطية

□ يمثل جدول رقم "21" المميزات التي لوحظت على الخدمات الادارية نتيجة تحسين الاتصال الداخلي، نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تحسين التعاون بين الاقسام قدرت بـ %67,5 كانت اعلى نسبة، تليها نسبة تقليل الأخطاء الادارية و التي قدرت بـ %60، ثم زيادة الكفاءة و التي قدرت بـ %40، و في الأخير نسبة تقليل البيروقراطية بلغت %35 فهي أقل نسبة.

تتحقق الخدمات الإدارية كفاءة الأداء كمؤشر لنجاح للمؤسسة وللمنظمات، من خلال الدور الإداري في تطبيق وظيفة التنسيق بين مجموعات العمل، بالتوجه إلى تحقيق هدف محدد ومخطط ومرسوم، والتوفيق بين نشاطات الجماعات، بذل قصارى الجهد في إدارة الأنشطة والمهام باتباع الأسس المنجية الحديثة في أساليب الإدارة الحديثة، التي تساعد في بناء جسور الثقة والرضا الوظيفي، وخلق المناخ البيئي المناسب للعمل والإنتاج وتقديم الخدمات.

الجدول رقم 22: تأثير الاتصال الداخلي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	37	92,5%
لا	3	7,5%
المجموع	40	100%

□ يبين الجدول رقم "22" أن افراد مجتمع البحث يرون أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى قدرت نسبتهم بـ 92,5% هذا راجع لوجود تواصل بين الموظفون بشكل جيد و يتعاونون مع فريقهم فهم يعملون على تحسين النتائج، فالباقي يصرحون أنه لا يساهم في تحسين جودة الخدمات قدرت نسبتهم 7,5% بسبب وجود حواجز بين العمال و العوائق التي تؤثر على الخدمات بمختلف أنواعها و نقص الامكانيات المادية و البشرية.

الجدول رقم 23: يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الانسجام و التعاون بين مختلف الفرق الطبية و الادارية.

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

□ من خلال المعطيات تبين أن الاتصال الداخلي تساهم في تعزيز الانسجام و التعاون من مختلف الفرق الطبية و الادارية الذين قدرت نسبتهم 85% فتواصلهم يساهم في انتشار المعلومات و بدقتها بينهم مما يخلق اشكال من التعاون و الانسجام و تعزيز الثقة المتبادلة التي تدعم بيئة عمل ايجابية، اما العاملين الذين يرون عكس قدرت نسبة 15% فهي قليلة مقارنة بالذين صرحوا بالمساهمة، بسبب عدم اشتراك جميع الفرق و التجاهل المهني.

المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي التي تؤثر على الخدمات الادارية في المؤسسة المدروسة.

الجدول رقم (24): يوضح أنواع الخدمات الادارية التي تحتاج لتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الاقتراحات	نعم (عدد)	نعم (%)	لا (عدد)	لا (%)	المجموع	النسبة المئوية (%)
خدمات موارد بشرية	26	65%	14	35%	40	100%
خدمات لوجستية	19	47.5%	21	52.5%	40	100%
خدمات قانونية	11	27.5%	29	72.5%	40	100%
خدمات مالية	12	30%	28	70%	40	100%

خدمات صحية و اجتماعية	19	47.5%	21	52.5%	40	100%
خدمات التكوين و التطوير المهني	14	35%	26	65%	40	100%

يمثل الجدول أنواع الخدمات الإدارية التي تحتاج لتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغنم لوناى"، من خلال مؤشرات الإحصائية تبين لنا أن نسبة المبحوثين و المقدره ب 65% أي الممثلة ل 26 فردا، يرون أن النوع الأول يمثل في خدمات الموارد بشرية، " حيث تؤدي نفس الدور الحيوي المهم للخدمات الإدارية الطبية من حيث تنمية الموارد البشرية للمستشفى و تطبيق الأسس الإدارية العلمية في الانتقاء والتعيين والتسكين والتدريب"<sup>1</sup>.

بعدها تليها خدمات لوجستية و خدمات صحية و اجتماعية حيث بلغت نسبتها 47.5% و الممثلة لـ 19 فردا، ثم نجد خدمات التكوين و التطوير المهني بنسبة 35% و الممثلة لـ 14 فردا، هناك أيضا خدمات مالية قدرت النسبة 30% أما أصغر نسبة في أنواع الخدمات الإدارية تمثلت بخدمات قانونية حيث قدرت 27.5% و الممثلة لـ 11 فردا.

نستخلص من النتائج المذكورة أن أنواع الخدمات الإدارية في المؤسسة المدروسة تتمثل في خدمات موارد بشرية و خدمات لوجستية و خدمات صحية و اجتماعية و أيضا خدمات التكوين و التطوير المهني و خدمات قانونية و مالية.

<sup>1</sup>:محمد عبد المنعم شعيب ص ص16 ، 15

الجدول رقم (25): يوضح المشاكل التي يواجهونها بسبب سوء الاتصال

الاقترحات	نعم (عدد)	نعم (%)	لا (عدد)	لا (%)	المجموع	النسبة المئوية (%)
احتكار المعلومات	17	42.5%	23	57.5%	40	100%
نقص الكفاءات	14	35%	26	65%	40	100%
نقص المهينة	14	35%	26	65%	40	100%
عدم الالهام الكافي بإرادة النزاعات بين الموظفين	15	37.5%	25	62.5%	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة متمثلة ب 42.5% قد أقرت بأن العائق الذي يواجههم بسبب سوء الاتصال بينهم و بين الإدارة هو عائق احتكار المعلومة تعد أكبر نسبة بعدها تليها عدم الالهام الكافي بإرادة النزاعات بين الموظفين فتمثلت ب 37.5% أما النسبة الأقل تمثلت ب 35% و هي تمثل نقص الكفاءات و أيضا نقص المهنة راجع لسوء التكوين و التدريب إضافة إلى نقص الموارد البشرية.

أن أبرز العوائق التي يواجهها الموظفون بسبب سوء الاتصال مع الإدارة منها احتكار المعلومة و عدم الالهام الكافي بإرادة النزاعات بين الموظفين و نقص المهينة و الكفاءات.

**الجدول رقم(26):** يوضح الصعوبات المتعلقة باستخدام الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة
12.5%	5	دائما
70%	28	أحيانا
17.5%	7	نادرا
100%	40	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه صعوبات التي يواجهها الموظفون في استخدام الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة الاستشفائية، حسب رأيهم نلاحظ أن نسبة 70% منهم يصرحون بتعرضهم لصعوبات أحيانا، بينما 17.5% يرون أنهم يواجهون صعوبات بسبب قلة الثقة و الخوف من إساءة الفهم، أخيرا نجد 12.5% منهم يرون العكس حيث صرحوا أنهم يواجهون الصعوبات دائما و هذا راجع لعدم شعور الموظف بأنه ينتمي إلى مجموعة.

فإن أغلب الموظفين الإداريين في المؤسسة المدروسة يواجهون صعوبات في استخدام الاتصال الغير الرسمي أحيانا بسبب الاختلافات الموجودة فيما بينهم.

الجدول رقم(27): يوضح امكانية مواجهة المبحوثين لصعوبات استخدام الاتصال الرسمي

داخل المؤسسة المدروسة .

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	19	%47.5
لا	21	%52.5
المجموع	40	%100

□ نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال الإدارة يدلون برأيهم أنه لا توجد صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي في المؤسسة المدروسة، لوجود هيكل تنظيمي واضح قدرت نسبتهم %52.5 و الممثلة 21 فردا، بالرغم نجد من يرى العكس قدرت نسبته %47.5 أي يساوي 19 مفردة، هذا راجع لقلّة التفاعل بين الجماعة و الخوف من العقوبات.

الجدول رقم(28): المشاكل التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي قي سبيل تحسين الخدمات الادارية سفي المؤسسة العمومية الاستشفائية "مغم لونس".

النسبة المئوية (%)	المجموع	لا (%)	لا (عدد)	نعم (%)	نعم (عدد)	أنواع المشاكل
%100	40	%57.5	23	%42.5	17	استخدام وسائل اتصالية تقليدية
%100	40	%55	22	%45	18	ضعف تنسيق بين الأقسام
%100	40	%57.5	23	%42.5	17	قلة الاجتماعات الدورية
%100	40	%57.5	23	%42.5	17	ضعف مهارات الاتصال لدى بعض الموظفين

- من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر المتمثلة في 45% قد أكدت شأن أنواع

المشاكل التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي و التي تؤثر سلبا على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية منها ضعف التنسيق بين الأقسام و بينما هناك من ثالوا أن أنواع المشاكل تتمثل في استخدام وسائل اتصالية تقليدية و قلة الاجتماعات

الدورية و أيضا ضعف مهارات الاتصال فقدرت نسبتهم 42.5% و الممثلة 17 فردا فهي أقل نسبة.

أن أنواع المشاكل التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي و التي تؤثر بشكل سلبي على تحسين الخدمات الإدارية منها ضعف التنسيق بين الأقسام و قلة الاجتماعات الدورية و ضعف مهارات الاتصال و استخدام وسائل اتصالية تقليدية.

**الجدول(29):** يوضح كيف يمكن للاتصال الداخلي السئ ان يعرقل الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية "مغنم لوناى"

النسبة المئوية (%)	المجموع	لا (%)	لا (عدد)	نعم (%)	نعم (عدد)	الاقتراحات
100%	40	37.5%	15	62.5%	25	تأخر في إنجاز المعلومات
100%	40	52.5%	21	47.5%	19	تضارب في المهام و المسؤوليات
100%	40	62.5%	25	62.5%	25	زيادة نسبة الأخطاء لعدم دقة المعلومات
100%	40	67.5%	27	32.5%	13	ضعف استجابة لشكاوي الموظفين
100%	40	62.5%	25	37.5%	15	فقدان السيطرة في حالة الطارئة

□ يوضح لنا الجدول أن نسبة 62.5% من أفراد العينة المدروسة يرون أنه يمكن الاتصال الداخلي السيء أن يعرقل الخدمات الإدارية السيء في المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال تأخر في إنجاز المعلومات، في حين يرى 47.5% من الأفراد يتم من خلال تضارب المهام و المسؤوليات فتليه فقدان السيطرة في حالة الطارئة بنسبة 37.5%، و في استجابة لشكاوي الموظفين و هذا راجع للخوف من الانتقام و العقاب.

الجدول رقم 30 : يوضح العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب متغير

الجنس و السن.

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
%20	8	%12,5	5	%7,5	3	ذكر	الجنس
%10	32	%7,5	3	%2,5	32	انثى	
%100	40	%20	8	%80	32	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	من 21 الى 30 سنة	السن
%35	14	%7,5	3	%27,5	11	من 31 الى 40 سنة	
%50	16	%7,5	3	42,5%	13	من 41 الى 50 سنة	
%20	8	%2,5	1	%17,5	7	50 سنة فما فوق	
%100	40	%20	8	%80	32	المجموع	

يوضح لنا الجدول اعلاه العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية مع متغير الجنس و السن حيث يظهر لنا في هذا الجزء الاول توزيع الافراد حسب الجنس مما تبين لنا ان اغلبية المفردات العينة تتمثل في الاناث بالنسبة %90 اي مما يعدل 36 مفردة مقارنة بالذكور اقل نسبة قدرت ب %10 اي يعادل 3 مفردة مما يشير ان نسبة الاناث اكثر من الذكور اما من حيث الفئات العمرية تبدأ من 21 سنة الى 30 سنة و تصل الى اكثر من 50 سنة فما فوق .

نلاحظ الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة تشكل النسبة الاكبر ب 45 اي يساوي 17 فردا مما يشير الى ان هذه الفئة العمرية هي الاكثر تمثيلا و الاكثر فعالية في المؤسسة تليها فئة من 31 سنة الى 40 سنة بنسبة %27,5 المتمثلة في 11 مفردة فيبلغ اجمالي الافراد في هذه المجموعة 40 فردا و تصل نسبتهم المئوية %100 .

و منه نستنتج ان اغلبية مفردات العينة تتمثل في الاناث قدر عددهم 32 موظف اي بنسبة %80 □ بينما كانت نسبة الذكور %20 مما يعادل 3 مفردة . و المجموع الكلي التي تمت دراستها هو 32 حالة تمثل %80 من العينة .

**جدول رقم 31:** يبين العلاقة بين مستوى اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية حسب

متغير الجنس و السن والخبرة المهنية

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%80	32	%35	14	%45	18	انثى	الجنس
%20	8	%10	4	%10	14	ذكر	
<b>%100</b>	40	<b>%45</b>	<b>18</b>	<b>%55</b>	<b>22</b>	المجموع	
%5	2	%2,5	1	%2,5	1	من 21 سنة الى 30 سنة	السن
%30	12	%17,5	7	%12,5	5	من 31 سنة الى 40 سنة	
%45	18	%20	8	%25	10	من 41 سنة الى 50 سنة	
%20	8	%5	2	%15	6	50 سنة فما فوق	
<b>%100</b>	40	<b>%45</b>	<b>18</b>	<b>%55</b>	<b>22</b>	المجموع	
%20	8	%10	4	%10	4	اقل من 5 سنوات	
%32,5	13	%12,5	5	%20	8	من 5 الى 10 سنوات	

%47,5	19	%22,5	9	%25	10	اكتر من 10 سنوات	
%100	40	%45	18	%55	22	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس و السن و الخبرة المهنية و مستوى اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث نجد أن أغلب مفردات العينة من حيث جنس الانثى حيث وجدنا 18 مفردة و المتمثلة في 45 %.

أجابوا ب نعم أما مقارنة بالذكور فقد قدرت نسبتهم 10% مما يعادل 4 مفرد، أما من حيث الاناث اللواتي أجابوا ب لا فقد وصلت نسبته 35% أي مما يعادل 14 مفردة مما يبرز أن الاناث يشكلن غالبية العينة بنسبة 80% مقارنة بالذكور بنسبة 20% من حيث متغير السن يتبين لنا أن اغلب المبحثين الذين أجابوا ب نعم تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة تعدد قدر ب 10 مفردة أما من حيث نسبة تصل إلى 25% في المقابل هنالك معارضون أجابوا ب لا قدرت نسبتهم 20% مما عادل 8 مفردة فالمجموع كلي 18 أي يمثل 45%، و نجد أيضا آراء الموظفين بلغ سنهم من 31 سنة إلى 40 سنة الذين أجابوا ب نعم قدرت نسبتهم 2.5 % أي مما يعادل 5 مفردة في حين نجد 17.5% أجابوا ب لا أي مما يعادل

مفردة أي بمجموع كلي 12 مفردة و قدرت نسبه 30%، في حين نجد أن نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق أجابوا ب نعم وصلت نسبه 15% أي مما يعادل 6 مفردات العينة أجابوا ب لا مما يعادل 2 مفردة أي بمجموع كلي قدرت بنسبة 20% أي يعادل 8 مفردة من حيث الخبرة المهنية نجد أن أغلبية الباحثين تتراوح هده الخبرة أكثر من 10 سنوات حيث قدرت نسبة الباحثين الذين اجابوا ب نعم 25% أي يساوي 10 مفردة في حين نجد 22.5% منهم أجابوا ب لا أي يعادل 9 مفردة و نسبه الكلية قدرت 47.5% و هي أعلى نسبة، أما من حيث الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات قدرت نسبه الذين أجابوا ب نعم 20% من الموظفين أجابوا ب لا أي يساوي 5 مفردة و مجموع كلي 13 مفردة أي بنسبة قدرت ب 32.5%، و في سنوات قد بلغ عددهم 8 مفردة أي تقدر بنسبة 20%.

ويتبين لنا من خلال هذه المعطيات الجدول إلى أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع النسائي مقارنة بالذكور حيث تتمثل الإناث 80% من إجمالي الأفراد مقابل 20% للذكور، ما يعكس حضور نسائيا قويا في المؤسسة المدروسة، كما يتضح أن الفئات العمرية أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة قدرت 45% بسبب عوامل تتعلق بخبرة العمل والاستقرار الوظيفي وهي مرحلة تمثل النضج المهني حيث يملكون خبرة واسعة تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية.

أما من حيث الخبرة المهنية لتراكم الخبرات العلمية والمهارات الإدارية التي تطلبها

الوظائف الإدارية.

اغلب افراد العينة هم الاناث اكبر من 41 الى 50 قدرت نسبتهم 80% و لديهم الخبرة اكبر من 10 سنوات. هناك ضعف واضح في تمثيل الذكور و الفئات العمرية الاصغر و الخبرة المهنية.

-الجدول رقم 32: يوضح العلاقة بين الحملات التوعوية حسب متغير المستوى التعليمي

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الاجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
50%	20	20%	8	25%	10	5%	2	سنة ثالثة ثانوي	المستوى التعليمي
35%	14	15%	6	12.5%	5	7.5%	3	ليسانس	
10%	4	2.5%	1	5%	2	2.5%	1	ماستر	
5%	2	0	0	2.5%	1	2.5%	1	ماجستير	
0	0	0	0	0	0	0%	0	دكتوراه	
100%	40	37.5%	15	50%	20	12.5%	5	المجموع	

يبين الجدول اعلاه علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع الحملات التوعوية، حيث تم توزيع الاجابات الى ثلاثة فئات: "دائما، احيانا، نادرا"، عبر مستويات دراسية مختلفة (ثالثة ثانوي، ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه) يتضح من الجدول ان اعلى نسبة من الاجابات كانت في فئة "احيانا" بنسبة 50% (20 تكرارا)، تليها فئة "نادرا" بنسبة 37.5% (15 تكرارا)، ثم "دائما" بنسبة 12.5% (5 تكرارات).

تظهر البيانات ان الموظفين الثالثة الثانوي وليسانس يمثلون النسبة الاكبر من المشاركين ، حيث سجلت الثالثة ثانوي 10 اجابات "احيانا" و 8 اجابات "نادرا"، بينما سجلت ليسانس 5 "دائما" و 5 "احيانا" و 4 "نادرا". اما مستويات الماستر و الماجستير فقد سجلت نسبا و تكرارات اقل بكثير، في حين ان مستوى الدكتوراه لم يسجل اي اجابات. يشير ذلك الى ان غالبية الموظفين في المراحل الدراسية الادنى يميلون الى اختيار "احيانا" و "نادرا"، بينما تقل نسبة الاجابات "دائمة" بشكل ملحوظ.

منه نستنتج ان اغلبية الموظفين لديهم مستوى ثالثة ثانوي وليسانس كما لديهم علاقة مع الحملات التوعوية

#### المبحث الرابع: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مغم لونس بعزازقة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- أن أغلبية الموظفين الاداريين في المؤسسة المدروسة تتمثل في الاناث حيث بلغت نسبتها بـ32% مقارنة بالذكور، و هذا راجع لإرتفاع عدد خريجات في التخصصات الادارية يتصفون بالاستقرار والالتزام في الوظيفة الادارية.

- أغلبية الفئة المدروسة في المؤسسة تتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة، نتيجة تراكم سنوات الخدمة و الاستقرار الوظيفي و قلة التوظيف في السنوات الأخيرة.

- معظم الموظفين الاداريين بالمؤسسة هم ذوي مستوى تعليمي ثلاثة ثانوي بنسبة 45%، وهذا راجع لطبيعة الوظائف المتاحة التي لا تتطلب مؤهلات جامعية واطافة الى عوامل اقتصادية و اجتماعية منعت الكثير من موصلة الدراسة.
- معظم الاداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس لديهم الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات، لان القطاع الاستشفائي خصوصا العمومي يوفر ضمانا وظيفيا و استقرار على المدى الطويل.
- نفسر هذه النتائج ان الاتصال الداخلي يتمتع بمكانة هامة في المؤسسة المدروسة حيث يعتبر عامل ضروري لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة .
- نستنتج ان العديد من الموظفين اقروا ان المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس عزازقة احيانا تقوم بحملات توعية داخل المؤسسة بهدف نشر الوعي الصحي و الوقائي بين الموظفين و المرضى.
- معظم الموظفين الاداريين اجابوا ب "نعم" اي توجد خلية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لوجود تفاعل فيما بينهم.
- اكدت النتائج ان انواع الاتصال الداخلي الاكثر استخداما في المؤسسة المدروسة الاتصال الرسمي، لضمان التنظيم و التنسيق العمل بين المصالح و الاقسام.
- الشكل المعتمد في المؤسسة العمومية الاستشفائية هو الاتصال الرسمي الصاعد، لتمكين الموظفين من رفع الاقتراحات و الشكاوى و التقارير التي يواجهونها في الادارة.
- أكدت النتائج أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة يتمثل في الهاتف الذي يعتبر وسيلة فعالة لما يتميز به من سرعة و دقة في نقل المعلومات.

- نستنتج أن التقنيات الاتصالية المستخدمة بكثرة في المؤسسة المدروسة تتنم في الاعلانات بنسبة 5,37%، لتسريع اتخاذ القرارات الطبية و الادارية و ضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

- من خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة المدروسة تقوم باقتناء و تحديث الوسائل التكنولوجية المتطورة من اجل تحسين العملية الاتصالية و تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة اضافة الى تسهيل المهام.

- نستخلص أن المؤسسة العمومية تعتمد بكثرة على استراتيجية المشاركة بنسبة 65%، لتعزيز التعاون و التواصل بين جميع العاملين مما يساهم في تحسين اتخاذ القرار و الشعور بالمسؤولية.

- ان البرامج التدريبية ليست عنصر فعال في المؤسسة المدروسة ولا تتوفر داخل المؤسسة، بسبب غياب التخطيط الجيد و المستهدف الذي يتناسب مع احتياجات الموظفين ، بالاضافة الى ضعف المتابعة و التقييم بعد التدريب.

- نستخلص أن المؤسسة لا تخصص موارد مالية لخدمة الاتصال الداخلي، بسبب نقص الوعي باهمية الاتصال الداخلي و الاعتماد على الوسائل التقليدية.

- نستنتج ان لتحسين الجودة في المجال الخدمات الادارية يتم تطبيق مبادرات من خلال تحديد احتياجات العملاء الداخليين و التركيز على الابتكار و التوعية، بهدف تحسين بيئة العمل و تعزيز كفاءة الاداء المهني.

- نستخلص ان هناك اشتراك في اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة المدروسة فهو عنصر فعال لسير المنظمة و تحقيق الفعالية و نجاحها.

- الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الخدمات الادارية في المؤسسة بفضل التواصل الفعال بين الموظفين و تحسين ادائهم، و تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح مما يقلل من الاخطاء في الادارة.

- الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة امام جمهورها الداخلي بنسبة 90%، لتشجيع الحوار و التفاعل و لتعزيز الثقة في الادارة و الشفافية ، فهي تقلل من الشكوك و توضح الرؤية مما يعزز من صورة المؤسسة .

- تكون مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة رضا الموظفين عن عملهم من خلال الشفافية في نقل المعلومات بنسبة 67%، لتمكينهم من فهم القرارات الادارية المتخذة و لزرع الثقة بين الموظف و الادارة.

- نستنتج من معطيات هذا الجدول ان كل الميزات لتحسين التعاون و تقليل الاخطاء لها نسب متفاوتة و هذا يدل على ارتباطها بصفة كبيرة لتطوير المؤسسة و ترقيتها.

- نستنتج ان الاتصال الداخلي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى بنسبة 92,5% لتقديم احتياجات اللازمة للمرضى و حسن التسيير و التخطيط.

- نستنتج ان عدد كبير من عمال الادارة يرون ان الاتصال الداخلي يساهم في الانسجام و التعاون بين مختلف الفرق الطبية و الادارية لتحقيق التواصل الفعال في المؤسسة.

- أنواع الخدمات الادارية في المؤسسة المدروسة تتمثل في خدمات موارد بشرية و خدمات لوجستية و خدمات صحية و اجتماعية وايضا خدمات التكوين و التطوير المهني و خدمات مالية و قانونية، لضمان حسن سير العمل و التنسيق بين مختلف المصالح و ايضا تحقيق التكامل بين الوظائف.

- العوائق التي يواجهها الموظفون بسبب سوء الاتصال مع الادارة منها احتكار المعلومة و عدم الالهام الكافي بادارة النزاعات بين الموظفين و نقص المهنية و الكفاءة، لغياب التواصل الفعال حيث يؤدي الى ضعف في نقل المعلومات و سوء فهم القرارات.

- اغلب الموظفين الاداريين في المؤسسة المدروسة يواجهون صعوبات في استخدام الاتصال الغير الرسمي احيانا بسبب الخلافات الموجودة فيما بينهم.

- نستنتج ان الموظفين الاداريين في المؤسسة المدروسة يعلنون بعدم وجود صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي باعتباره اتصال واضح و منظم و قنواته سهلة للاستخدام.

- نستنتج ان انواع المشاكل التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي وتؤثر بشكل سلبي على تحسين الخدمات الادارية نجد ضعف التنسيق بين الاقسام و قلة الاجتماعات الدورية بالاضافة الى ضعف مهارات الاتصال و الاعتماد على الوسائل التقليدية.

- نستخلص من خلال الجدول ان الاتصال الداخلي يؤثر بشكل سلبي على الخدمات الادارية من خلال تأخر في انجاز المعلومات و زيادة نسبة الاخطاء لعدم دقة المعلومات مما يؤدي الى نقص العمل المهني.

- تشير نتائج الدراسة ان عدد الاجمالي للموظفين الذين قدموا آرائهم هي الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 50% وهي اعلى نسبة الممثلة في مجموعة 32 مفردة □ وهناك مقياس يبرز ان لهذه الفئة العمرية .

- تشير نتائج الدراسة ان العينة المدروسة يغلب عليها البالغون من 41 الى 50 سنة و معظمهم لديهم خبرة مهنية اكثر من 10 سنوات . كما تمثلت الاناث النسبة الاكبر مقارنة بالذكور يعد اقل.

- تشير نتائج الدراسة ان العينة المدروسة معظمهم لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 50% مما تعتبر ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تتطلب موظفين لديهم على الاقل مستوى تعليمي ثانوي

## الخاتمة:

يلعب الاتصال الداخلي دور محوري في تعزيز جودة الخدمات الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنم لونس بعزازقة، حيث يعتبر عنصرا تنظيميا اساسيا يضمن التواصل و نقل المعلومات و الافكار و التعليمات بين العاملين و الادارة بشكل فعال، إذ يملك الاتصال الداخلي مكانة بالغة الاهمية في المؤسسة المدروسة مما يلعب دورا واضحا في تحسين الخدمات الادارية بها، من خلال الربط بين الاقسام و المصالح و التنسيق الجيد و هذا يساهم تحسين جودة أداء مختلف الانشطة الادارية التي تقوم على تحقيق التعاون و التفاهم فيما بينهم، و نجد ان هذا التنسيق الجيد يجنبها الوقوع في التكرار و الفوضى و حتى الغموض مما يهدف الى تسهيل العملية الاتصالية بين موظفين المؤسسة. من حيث وجود آليات اتصال الداخلية المتطورة و الاستراتيجية الواضحة يساهم في بناء الثقة بين الموظفين و الادارة مما يحفز على تطوير الموارد البشرية و تجاوز مختلف العراقيل التي تواجه سير العمل، فهو من الركائن الاساسية لتحسين الأداء الاداري الذي يتضمن الاهتمام به ووضع خطة استراتيجية لتطويره هدفها تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة و تقديم الخدمات للمرضى و العاملين.

من خلال دراسة ميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج كان اهمها ما يلي:

- يحتل الاتصال الداخلي مكانة مركزية اساسية في كونه عنصر حيويا و اساسيا لضمان تواصل فعال بين جميع مستويات العاملين و الادارة مما يساهم في تحقيق التنسيق و التكامل الاداري داخل المؤسسة المدروسة.

- توصلنا من خلال دراستنا ان استراتيجية الاتصالية هي عنصر اساسي في تحقيق الاهداف التنظيمية في المؤسسة المدروسة مما تستخدم مجموعة من الاستراتيجيات اهمها: المشاركة، المفاجئة، التركيز ، التوقيت.

- الاتصال الداخلي يؤثر بشكل ايجابي على الخدمات الادارية في المؤسسة المدروسة من حيث تحسين جودتها و تشجيع الشفافية و تنظيم العمل مما يهدف الى تحسين اداء الخدمة

- تواجه المؤسسة العمومية الاستشفائية مجموعة من المعوقات مما تؤثر بشكل سلبي على صورة المؤسسة والموظفين و هذا راجع لنقص الكفاءة، احتكار المعلومة و عدم التخطيط الجيد للعمل.

و في الختام ومما لا شك فيه أن تناول هذا الموضوع يبقى نسبيا باختلاف طرق ومناهج دراسته وباختلاف نوع المؤسسات ومكانة الاتصال الداخلي فيها، مما يجعله موضوعا قابلا للدراسة ويحتاج المزيد من التعمق أكثر في دراسات أخرى ومذكرات أخرى.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### - المعاجيم و القواميس:

- المنجد الابجدي: ط5، دار المشرق، بيروت، 1986.

- ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف. ص119

- قاموس المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، بدون سنة.

### - الكتب:

- رحيم كرو العوازي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، الاردن، 2007.

- رحيمة الطيب العساني: مدخل الى الاعلام و الاتصال، مفاهيم الاساسية و الوظائف

الجديدة في عصر العولمة، جدار للكتاب العالمي، الجزائر، 2008.

- سعد المشهداني: مناهج البحث الاعلامي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2017.

- سامية عواج: الاتصال في المؤسسة، المفاهيم المحددات الاستراتيجية، ط1، مركز الكتاب

الاكاديمي، عمان، 2019.

- صالح بن نوار: الاتصال في المؤسسة، بحث علم الاجتماع، الاتصال للبحث

والترجمة، الجزائر، 2003.

- فضيل دليو: مدخل الى منهجية البحث العلمي، منشورات مخبر الاستخدام و التلقي في

الجزائر، طبعة الكترونية مجانية، جامعة الجزائر 3، 2004.

- فوزي محيرق بن جيلاني: مدخل اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، مطبعة الرمال، 2020.

- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، مكتبة نور، 2020.

- محمد عبد المنعم شعيب، ادارة الخدمات الادارية، دار النشر للجامعات، مصر، ج5، 2013.
- محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الاردنية، 1999.
- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب الجمهورية اليمنية، 2019.
- وسام راضي فاضل: العينات في بحوث الاعلام، ط1، مكتب سنتر العلوم، بغداد، 2023
- الرسائل و المذكرات:
- بن سالم نورهان: دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، 2022.
- زيوش وهيبية: دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال، جامعة برج بوعريريج، 2018، 2019.
- صونية بانوح، لطيفة بومكواز: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص اتصال، جامعة اكلي محند اولحاج، بالبويرة، 2018.
- طروح نجيمة: الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2022.

- عائشة لشهب: الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث و دوره في تحسين الخدمة الصحية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم اجتماع الاتصال، 2022، 2023.

- قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، 2009، 2010.

- كرياش خديجة: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم النسائية و الاجتماعية، تخصص اتصال تنظيمي ، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، بالبويرة، 2019.

#### - الجرائد و المجالات:

- الجريدة الرسمية، اتفاقات دولية، قوانين و مراسيم وآراء مناشرو بلاغات، العدد33، الجزائر، 2007، المادة2.

- بربوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد1، العدد1، جانفي2013.

الملاحق



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الاعلام والاتصال



استبيان بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية  
الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من موظفي المؤسسة الإستشفائية مغنم لونس  
عزازقة (أفريل 2025)

في إطار اعداد مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتصميمها بدقة و عناية و عليه نرجى منكم الإجابة عنها  
بكل موضوعية و جدية. كما نعلمكم أن هذه المعلومة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و سنتعامل  
معها بسرية تامة.

مع الشكر و التقدير.

ضع علامة ( X ) داخل مربع الإجابة المناسبة.

تحت اشراف:

الاستاذة: سولاف بوشقورة

من اعداد:

زينب شتوح

سيلية بوهيني

**محور البيانات الشخصية:**

1- الجنس : ذكر  انثى

2- السن :

من 21 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

50 سنة فما فوق

2- السن :

من 21 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

50 سنة فما فوق

3- المستوى العلمي:

السنة الثالثة ثانوي  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراة

تقني سامي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية "لمغنم لونس" بعزازقة.

1- حسب رأيك هل تعتبر مؤسسة مغنم لونس الإستشفائية الإتصال الداخلي عامل ضروري لنجاحها؟

نعم  لا

2- هل تقوم مؤسستكم بعملية توعوية في مجال الإتصال لتعميم فكرة اهمية الإتصال داخل المؤسسة الإستشفائية "مغنم لونس" بعزازقة؟

دائما  أحيانا  نادرا

3- هل توجد خلية اتصال في المؤسسة الإستشفائية؟

نعم  لا

4- ماهي انواع الإتصال الداخلي الاكثر استخداما في المؤسسة الإستشفائية؟

الاتصال الرسمي  الاتصال الغير الرسمي  الاتصال الشخصي

الاتصال الجمعي

5- ما هو الاتجاه الغالب للاتصال الرسمي المعتمد داخل مؤسستكم؟

صاعد  نازل  افقي  جمعي

6- ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في المؤسسة الإستشفائية من حيث الملائمة؟

- مواقع التواصل الإجتماعي

- البريد الإلكتروني

- الهاتف

- الفاكس

- التقارير

- اللوحات الاعلانية الداخلية

- الاوامر و التعليمات

- المذكرة

- الانترنت

- الخطابات

الرسائل الخاصة بالعاملين

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....

.....

7- ماهي التقنيات الاتصالية الاكثر اعتمادا في مؤسساتكم؟

- إتصال شفهي مواجهي

- إجتماعات

- مؤتمرات

- لجان

- إعلانات

إذا كانت

أذكرها.....

.....

.....

.....

**-المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية**

**"مغرم لونس" لتحسين الخدمات الإدارية بها**

8- هل تقوم مؤسستكم بإقتناء و تحديث الوسائل التكنولوجية متطورة لإستخدامها في

الاتصال الداخلي؟

لا

نعم

9- ما نوع الإستراتيجية الاتصالية الأكثر إستخداما في المؤسسة الإستشفائية "مغرم لونس"

عزازقة؟

التظاهر

التركيز

المفاجئة

المشاركة

التوقيت

إذا كانت أخرى

أذكرها.....  
..

.....  
.....

10- هل يتم توفير التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم في مجال الاتصال؟

نعم  لا

11- هل تخصص مؤسستكم موارد مالية لخدمة الاتصال الداخلي تحديداً؟

نعم

12- كيف يتم تطبيق مبادرات تحسين الجودة في مجال الخدمات الإدارية؟

- تحديد إحتياجات العملاء الداخليين

- التركيز على الابتكار

- التدريب و التوعية لتحسين تطبيق تقنيات الجودة

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....  
.....

13- هل يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم  لا

المحور الثالث: الأثر الذي يتركه الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية على الخدمات الإدارية

14- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين أداء الخدمات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية؟

- أصبح التواصل أسهل

- تم حل المشكلات بشكل أسرع و أكثر فعالية

- أصبح العمل أكثر تنظيماً

- تم توزيع المعلومات بشكل أفضل

- تقليص النزاعات و سوء الفهم

- تسهيل عملية ادماج الموظفين

- تشجيع الشفافية و المساءلة

15- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الإستشفائية أمام جمهورها الداخلي

نعم  لا

16- كيف يساهم الاتصال الداخلي في زيادة رضا الموظفين عن عملهم ؟

- توفير قنوات إتصال مقترحة لتبادل الآراء و الإقتراحات

- الشفافية في نقل المعلومات

- اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار

- باعتباره أداة الإعراف لجهود الموظفين

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....

.....

17- ما هي الميزات التي لاحظتها على الخدمات الإدارية نتيجة تحسين الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

- زيادة الكفاءة

- تحسين التعاون بين الأقسام

- تقليل الأخطاء الإدارية

- تقليل البيروقراطية

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....

.....

18- هل تعتقد ان الاتصال الداخلي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى؟

نعم  لا

19-هل يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الانسجام و التعاون بين مختلف الفرق الطبية و الإدارية؟

نعم  لا

المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي التي تؤثر على أداء الخدمات الإدارية داخل المؤسسة الإستشفائية

20- حسب رأيك ما نوع الخدمات الإدارية التي تحتاج لتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية "مغنم لونس" ؟

- خدمات موارد بشرية

- خدمات لوجستية

- خدمات قانونية

- خدمات مالية

- خدمات صحية و اجتماعية

- خدمات التكوين و التطوير المهني

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....

.....

21- ماهي المشاكل التي واجهتها بسبب سوء الاتصال بيك و بين الإدارة ؟

احتكار المعلومة

نقص الكفاءات

نقص المهنية

عدم الالهام الكافي بإدارة النزاعات بين الموظفين

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....

.....

22- هل تواجهك صعوبات في استخدام الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة الإستشفائية؟

دائما  أحيانا  نادرا

23 - هل توجد صعوبة في استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الإستشفائية

نعم  لا

24- ما نوع المشاكل التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي في سبيل تحسين الخدمات الإدارية

في مؤسساتكم؟

- استخدام و سائل اتصالية تقليدية

- ضعف تنسيق بين الاقسام

- قلة الاجتماعات الدورية

- ضعف مهارات اتصال ادى بعض الموظفين

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....  
.....

25- كيف يمكن للاتصال الداخلي السئ ان يعرقل الخدمات الإدارية في المؤسسة

الإستشفائية "مغنم لونس" ؟

- تأخر في انجاز المعلومات

- تضارب في المهام و المسؤوليات

- زيادة نسبة الأخطاء لعدم دقة المعلومات

- ضعف استجابة لشكاوى الموظفين

- فقدان السيطرة في حالة الطارئة

إذا كانت أخرى

أذكرها.....

.....  
.....

جدول الاساتذة المحكمين:

اسماء الاساتذة	تخصص
ايمان فوال	علوم الاعلام و الاتصال.استاذ محاضر
فتح النور شعنان	ب.جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية