



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

التخصص: إتصال تنظيمي

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمستشفى التيجاني هدام بنر العاقر

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د."

دفعة: 2021

إشراف الدكتور:

معمر ربوح

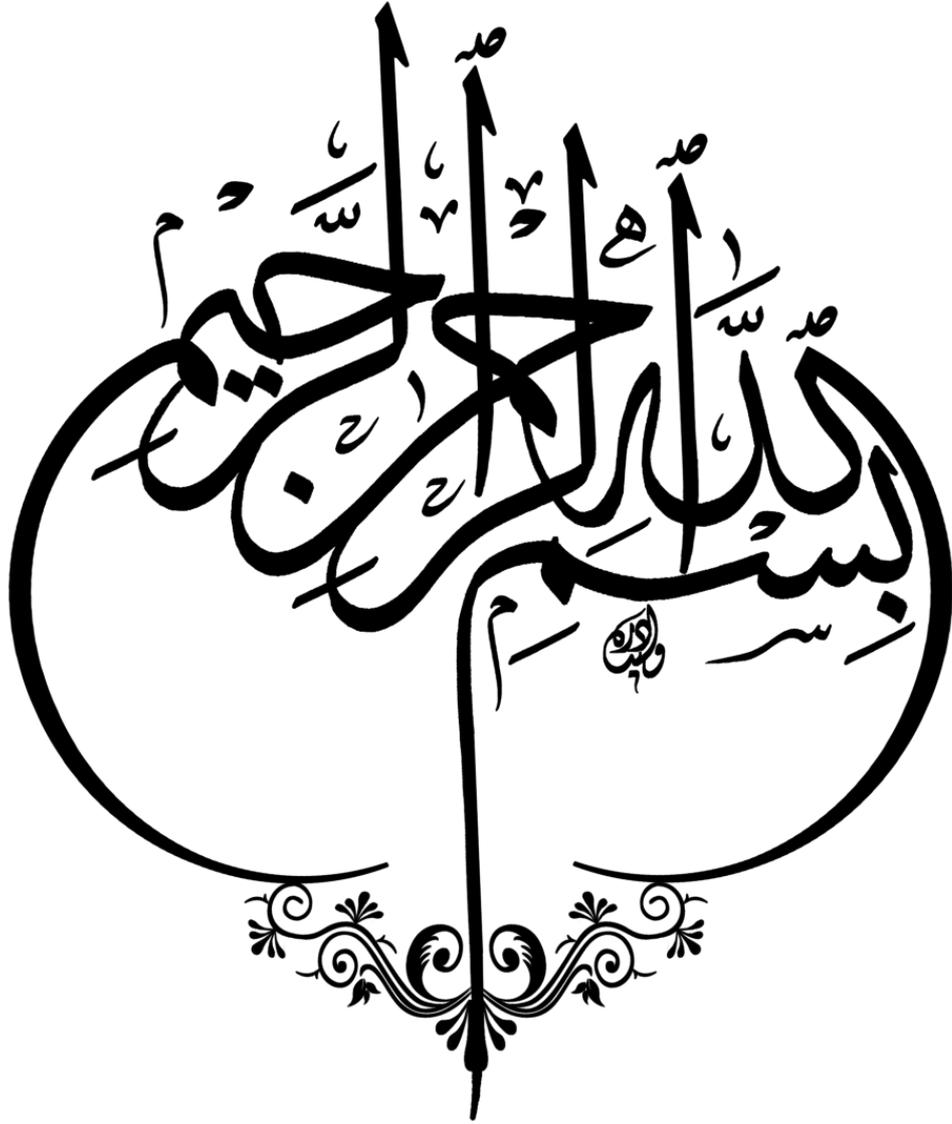
إعداد الطالبين:

- قرفي محمد

- سلطاني مصطفى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الطيب البار	أستاذ محاضر أ	رئيسا
معمر ربوح	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
نورية آيت محند	أستاذ مساعد أ	عضوا ممتحنا



شكر وعرقان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا حتى يبلغ الحمد منتهاه، والشكر له على جزيلا
النعم إذ فضل علينا بكل الخير فالحمد والشكر لله أولا.
فلولا فضل الله علينا لما أكملنا هذا البحث.

ننقدم بالامتنان والشكر الجزيل لمشرفنا الأستاذ الفاضل الدكتور معمر ربوح. على كل
ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات ومساعدة، ونسأل العلي القدير أن يجعل ذلك في
ميزان حسناته يوم القيامة.

وننقدم بخالص الشكر لكل أساتذة، وعمال، وموظفي كلية العلوم الاجتماعية
والانسانية.

كما لا ننسى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل امتواضع لروح الأب الفاضل: قرفي محمود طيب
الله ثراه وجعل أجنت مثواه
وروح الأخت الغالية: الدكتورة قرفي حياة أسكنها الله فسيح جناتها
إلى الام أكنون الطيبة، إلى الأخوة الأفاضل
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

محمد قرفي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي	
5	أولاً: إشكالية الدراسة
5	1- ضبط مشكلة الدراسة
6	2- التساؤلات الفرعية
6	3- أهداف الدراسة
7	4- أسباب اختيار الموضوع
7	5- ضبط المفاهيم
9	6- الدراسات السابقة
13	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة
13	1- مجالات الدراسة
14	2- منهج الدراسة
15	3- مجتمع وعينة الدراسة
17	4- أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
20	أولاً: الاتصال الداخلي
20	1. أنواع الاتصال الداخلي
23	2. عناصر الاتصال الداخلي
25	3. خصائص الاتصال الداخلي
26	4. وظائف الاتصال الداخلي
26	5. وسائل الاتصال الداخلي
29	6. أهداف الاتصال الداخلي

29	7. دور الاتصال الداخلي
33	ثانيا: الفعالية التنظيمية
33	1. أهمية الفعالية التنظيمية
34	2. خصائص الفعالية التنظيمية
34	3. أبعاد الفعالية التنظيمية
36	4. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
37	5. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
38	6. معايير الفعالية التنظيمية
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
42	1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
46	2. نتائج تحليل الجداول
64	3. مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات
65	4. النتائج العامة للدراسة
67	الخاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

العنوان

الصفحة

16	الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي
46	الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب النوع
47	الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن
48	الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
49	الجدول رقم 05: تواصل مع الموظفين
49	الجدول رقم 06: أهمية الاتصال
50	الجدول رقم 07: الوسيلة الأكثر استخداما
50	الجدول رقم 08: مساهمة الاتصال في حل المشاكل
51	الجدول رقم 09: الطريقة المثلى لمعالجة المشاكل
51	الجدول رقم 10: نوع الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة
52	الجدول رقم 11: نوع الاتصال السائد بالمؤسسة
52	الجدول رقم 12: طلب المساعدة عند مواجهة مشكل
53	الجدول رقم 13: الاقتراح للمشرف
53	الجدول رقم 14: حجم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى التنظيمي
54	الجدول رقم 15: وضوح المهام المقدمة من طرف الإدارة
54	الجدول رقم 16: وظيفة نوع الاتصال بالمؤسسة
55	الجدول رقم 17: مساهمة نوع الاتصال في توطيد العلاقات بين الموظفين.
56	الجدول رقم 18: أسلوب الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة
57	الجدول رقم 19: وسائل الاتصال الأكثر استخداما بالمؤسسة
57	الجدول رقم 20: ساهمت وسائل الاتصال في تنظيم المهام داخل المؤسسة
58	الجدول رقم 21: هل يساهم أسلوب الاتصال بالمؤسسة في توفير الجو الملائم للعمل ؟
58	الجدول رقم 22: استجابة المسؤولين للانشغالات المطروحة
59	الجدول رقم 23: مواجهة مشكل او خلل عند الاتصال بالغير داخل المؤسسة وسبب هذا المشكل
59	الجدول رقم 24: أهمية الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الوظيفة
60	الجدول رقم 25: نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الوظيفة
61	الجدول رقم 26: شكل الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الأقدمية
62	الجدول رقم 27: مساهمة أسلوب الاتصال في توفير الجو الملائم للعمل بالمقارنة مع متغير النوع
63	الجدول رقم 28: وظيفة نوع الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير السن

فهرس الأشكال

الصفحة

العنوان

17	الشكل رقم 01: توزيع أفراد العينة على طبقات المجتمع الأصلي
46	الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب النوع
47	الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن
48	الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات وروابط بين الأفراد والمجتمعات، فالحاجة إلى الاتصال جعلته يمر بعدة عراقيل عن طريق التطور من أجل مواكبة تطور المجتمعات وقد مكن الاتصال هذه المجتمعات من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات من خلال نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار.

فالاتصال عملية تضيي على العزلة، وتساعد على ادماج الفرد داخل الجماعة وتساهم في ربط العلاقات بين الأفراد داخل أي مجتمع وتنمي الشعور بالانتماء، كما يهدف إلى خلق جومن التنظيم داخل الإطار الذي يعين فيه الفرد، بالإضافة إلى دوره في عملية النمو والتطور، إذ أن وجود اتصال مستمر ودائم يسمح بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأفعال والأقوال التي يقوم بها الفرد.

اما في المجال التنظيمي فإن الاتصال يعد أحد أهم العناصر التنظيمية داخل المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة أو استمرارها وتطورها دون الاعتماد على الاتصال، ومع اختلاف المؤسسات وتحدد نشاطاتها وانتشارها في المجتمعات الحديثة، اختم الباحثون بدراسة الاتصال داخل البناء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الضرورية التي تقوم عليها المؤسسة، فمن خلال الاتصال داخل المؤسسة يتم توحيد الجهود وتنسيق النشاطات من أجل تحقيق التكامل والتعاون بين مختلف وحدات المؤسسة للوصول إلى تحقيقها وبالتالي تحقيق فعالية تنظيمية داخل المؤسسة.

فالاتصال الداخل يساهم بشكل كبير في كل النشاطات والفعاليات التنظيمية داخل المؤسسة، لهذا فإن تأسيس نظام اتصال داخلي فعال يعد من أكبر التحديات بالنسبة لإدارة المؤسسات عموماً، وإدارة المؤسسات الصحية والمستشفيات خصوصاً وهذا راجع للخصوصية التي يتمتع بها المؤسسات الاستشفائية باعتبارها مؤسسات خدماتية من جهة، وكذلك للترقية البشرية من جهة أخرى حيث أنها توظف مجموعة من الأفراد يختلفون من حيث الخلفية الثقافية والتعليمية وكذلك تحتوي طبقات مخلطة من أطياف المجتمع. الأمر الذي يتطلب إيجاد أساليب مختلفة وأنواع متعددة من الاتصال تمكنها من تحقيق الربط والتنسيق بين أفراد المؤسسة من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية اللازمة. هذه الأخيرة يمكن النظر إليها على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه، رغم الاختلاف في تحديد ماهية الفعالية خاصة المرتبطة بالجانب التنظيمي، بحكم أن كثير من المؤسسات تمتلك نفس المكونات المادية لكنها تختلف من حيث النتائج، ويعود ذلك إلى فعالية العملية التنظيمية من خلال تحقيق انسجام بين مختلف العوامل الانتاجية وهذا لا يتم إلا عن طريق شبكة اتصال تعمل على تحقيق التفاعل والانسجام.

مقدمة

وجاءت هذه الدراسة لتركز على أحد المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الفعالية داخل المؤسسة الاستشفائية. وهي بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية.

ولقد تطلب هذا العمل إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية التجاني هدام بئر العاتر. ومما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تستوجب العمل بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء، حيث يتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، موزعين بين الفصل المنهجي والفصل النظري والفصل الميداني.

- قسمنا الفصل المنهجي إلى جزئين، أولاً ضبط إشكالية الدراسة، وبناء التساؤلات الفرعية، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، والأهداف المنشودة من الدراسة، والدراسات السابقة، وتحديد مفاهيم الدراسة. أما الجزء الثاني فجاء بعنوان: الاجراءات المنهجية للدراسة، تحدثنا فيه عن مجالات ومنهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأيضاً أدوات جمع البيانات
- أما الفصل النظري فتناولنا فيه متغيرات الدراسة، فكان المحور الأول مخصصاً للاتصال الداخلي.
- والمحور الثاني مخصص للفاعلية التنظيمية
- والفصل الثالث كان مخصصاً للجانب الميداني من الدراسة. بدأ بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
- خاتمة وفي الأخير جاءت نتائج الدراسة، وأهم التوصيات.

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة

1- ضبط مشكلة الدراسة

2- التساؤلات الفرعية

3- أهداف الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- ضبط المفاهيم

6- الدراسات السابقة

ثانياً: الاجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

أولاً: إشكالية الدراسة

1- ضبط مشكلة الدراسة

يعد الاتصال من المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الانساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، وقد رافق الاتصال الحياة الانسانية منذ البداية وهذا انطلاقاً من مصلحة أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو قديم قدم الانسان.

وإن اختلفت الوسائل التي استعمالها الانسان في اتصالاته من أجل تلبية احتياجاته، فإن الاتصال ضرورة انسانية واجتماعية وحضارية ، وقد اصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل، وذلك نتيجة تطور المجتمعات ورقبها، إذا فعملية الاتصال ضرورية في طبيعة البشر وفي التنظيم على اختلاف أنواعها من خلالها يتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فعملية الاتصال تبين مدى تقدم المجتمعات وذلك اعتماداً على مدى فاعلية الاتصال داخلها.

إذا فالالاتصال يلعب دوراً على الصعيد التنظيمي لأن التنظيم هو مجموعة الأفراد والوحدات تربطهم أهداف ومصالح وتحكمهم قوانين ضمن شروط معينة للقيام بمسؤوليات عديدة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف وحتى يتمكن كل عنصر في التنظيم من أداء مهامه، فمن الضروري وجود اتصال يضمن التفاعل بينه وبين باقي أعضاء المنظمة ويسمح بتبادل وتدفق البيانات والمعلومات، فلا يمكن تصور تنظيم دون اتصال.

ومما لا شك فيه أن الاتصال يعد من أهم الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية لذا وجب العمل على توفير العوامل اللازمة لتحقيق فعالية الاتصال حتى يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية.

إذا فالحاجة إلى البناء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية هي المعيار الاساس لنجاح أي منظمة، وهي المؤشر الذي يحدد مستوى الفاعلية التنظيمية بمعناها الواسع، وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساس للمنظمات سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفاعلية التنظيمية باعتبارها المحرك الرئيس لطاقة التطوير والتحديث والتحسين للأداء في مختلف المنظمات.

ويعتبر المستشفى أو ما يعرف بالمؤسسات الصحية أحد أشكال المنظمات التي تهدف إلى انتاج وتقديم خدمة لأفراد المجتمع، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف لابد من تفعيل كل الأنشطة والعمليات التنظيمية ولعل أبرزها وأهمها عملية الاتصال الداخلي وهذا راجع لأهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

المؤسسات الصحية حيث يمثل الاتصال الداخلي همزة وصل بين مختلف أقسام المستشفى ويعمل على ربط وتنسيق الوظائف المختلفة داخل المستشفى وهو يعمل بمثابة الجهاز العصبي للمستشفى، ويساهم الاتصال الداخلي بمختلف أشكاله وتعدد أساليبه في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي إطار ما سبب فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيس هو:

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر؟

2-التساؤلات الفرعية

ومن أجل الالمام بكل جوانب الموضوع بأكثر دقة ووضوح نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاستشفائية ؟
- ✓ كيف يساهم نوع الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية ؟
- ✓ ما مدى مساهمة أسلوب الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية؟

3- أهداف الدراسة

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو مجموعة من الاهداف يسعى الباحث لتحقيقها، وقد وضعنا مجموعة من الاهداف نسعى لتحقيقها من خلال هذه الدراسة نلخصها فيما يلي:

- الأهداف العلمية:

- ✓ تحديد ماهية الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية.
- ✓ إبراز دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية

- الأهداف العملية:

- ✓ الكشف عن مدى تأثير الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية
- ✓ توضيح الكيفية التي سيأثر بها الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

4- أسباب اختيار الموضوع وأهميته:

4-1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، ومنها ما هو شخصي وما هو موضوعي:

أ- الأسباب الشخصية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص العلمي والمهني.

- مقارنة ما هو نظري بما هو واقع.

ب- الأسباب الموضوعية:

- انجاز دراسة علمية أكاديمية وفق منهج واضح من أجل اثراء الرصيد العلمي في مجال الاتصال التنظيمي

- الوقوف على واقع الاتصال الداخلي، ومدى تأثيره على الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية

4-2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه سواء على المستوى النظري أو المستوى التطبيقي:

- **المستوى النظري:** فإنها تسلط الضوء على عملية الاتصال الداخلي وأهميته، والدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق ما تطمح إليه المؤسسة.

- **المستوى التطبيقي:** فإن الدراسة توضح العلاقة بين الاتصال الداخلي والفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية.

5- ضبط المفاهيم

5-1- تعريف الاتصال:

أ- لغة:

كلمة اتصال مشتقة لغويًا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء
أخروان الأصل في كلمة اتصال Communication، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل Commente
بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية
Communias ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين¹.

ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحى العام إلى: " عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية².

ب-إصطلاحا:

عملية ديناميكية دائرية، يتفاعل خلالها فردا أو أكثر او مجموعة أو أكثر، أو نظم اجتماعية مع بعضها البعض، بغرض تبادل المعلومات والأفكار والآراء المختلفة، ويتم في وسط اجتماعي يساعد على المشاركة في المعلومات والانفعالات، وهذه العملية لها أهداف معينة وردود أفعال حالية أو مستقبلية³.

التعريف الاجرائي للاتصال: هو عملية تفاعل وتبادل ونقل المعلومات والخبرات والثقافة والمعارف بين شخصين أو أكثر داخل التنظيم أو خارجه.

5-2- الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو نقل المعلومات والبيانات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا.

أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس فاشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل⁴.

-وتعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي بأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل وتمير نشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها⁵.

¹ عيشوشفريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 11.

² المرجع نفسه، ص12.

³ - محمود حسن اسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص62.

⁴ ناصر داندي وآخرون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004، ص13.

⁵ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص30.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

-التعريف الإجرائي

هو الاتصال القائم بين العمال والموظفين أو بين العمال والقيادات الادارية، أو بين مختلف المستويات والأقسام الموجودة في المؤسسة.

3-5- الفعالية¹:

الفعالية لغة: مصدر صناعي من فعال "صيغة مبالغة"، ويقال فعلا او فعلا بفتح الفاء.

والفعالية اصطلاحا هي المدى الذي تصل إليه في تحقيق الأهداف وهي تعني حسب بعض الباحثين أن يكون من هو قائمون على الأعمال التنفيذية قادرين على تنفيذ القدر الممكن من الأهداف، ولا يقصد بالأهداف المادية والانتاجية فقط، بل لابد من الرضى والافتتاح ورفع الروح المعنوية.

التعريف الاجرائي " للفعالية: هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء.

4-5- الفعالية التنظيمية:

يعرفها "قاموس علم الاجتماع" على أنها: مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر².

يرى "ايتزيوني" أن الفعالية: تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرتوالمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات³.

6-الدراسات السابقة

6-1- عرض الدراسات:

الدراسة الاولى: رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية"، إعداد الباحث: قادي محمد جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث عالج الباحث موضوع

¹- أحمد ماهر: القيادة وفعاليتها في ضوء الاعلام، دار النظر الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984، ص20.

²- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر، الجزائر، د.س، ص199.

³- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1،

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

الاتصال باعتباره عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط بين مختلف مصالحه، وأيضاً مدى تحكم الاتصال الداخلي في نجاحها وحسن تسييرها وقد اعتمد في تناول هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، إضافة للاستعانة بمنهج دراسة حالة. وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أنه لا يعطي المسؤولون للاتصال أهمية وغير فعال إلى حد بعيد، كذلك فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم، ونقص في الثقة اتجاه الإدارة، ووسائل الاتصال المستعملة تقليدي كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم، وأن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم، لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها وهي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية الابداعية للأفراد.

الدراسة الثانية: دراسة دلال بن حمودة 2014-2015 بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية والتي هدفت إلى:

- تتمين متغير الاتصال كمتغير يتطلب معالجة خاصة واعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الانتاج وذلك من خلال محاولة معرفة ماهية العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- كساعده المسيرين والمشرفين التفكير حول سبل تحقيق الفعالية التنظيمية التي تتلائم مع خصوصيات مؤسساتهم.

- محاولة معرفة مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الاتصالية من اجل رفع الفعالية التنظيمية.

وتمثلت عينتها في 120 عامل سونطراك فرع توقرت، مع مراعاة متغير الجنس والسن والفئة المهنية والمستوى التعليمي وحسب الفئة المتحكم فيها وحسب الاقدمية.

واستخذت أداة المقابلة الاستطلاعية والاستمارة بالمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها:

- البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من نوع الاتصال الداخلي الاتصال الأفقي هو الاتصال السائد في المؤسسة.

- البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية من نوع الاتصال الداخلي

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

الدراسة الثالثة :دراسة بخونة خديجة وخنوف فاطمة تحت عنوان الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير - جيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل لموسم 2015/2014.

وتمحورت إشكالياتها حول سؤال رئيسي هو: كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية؟

اندرجت تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية:

كيف يساهم نقل المعلومة في رفع كفاءة العمال؟

هل يعمل نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة على تحقيق الرضى لدى العمال؟

كيف يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة على خفض دوران معدل العمل؟

ولقد تم توظيف المنهج الوصفي من اجل معالجة هذا الموضوع واستخدمت الاستمارة والمقابلة كأدوات جمع البيانات، واعتمدت الباحثتان على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات مجتمع البحث المتمثل في 77 مفردة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات من بينها :

- ضرورة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز .

- ضرورة اعلام الإدارة لأهداف المؤسسة للعمال .

- تدعيم مرونة الاتصال في المؤسسة.

الدراسة الثالثة :دراسة صونيه بانوح و لطيفة بومكواز. تحت عنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية. دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف - البويرة - مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال, موسم 2017-2018 .

وتمحورت إشكالياتها حول سؤال رئيسي هو :

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

: اندرجت تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية

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

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

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

واعتمدت الباحثان على منهج دراسة الحالة , كما تم توظيف استمارة الاستبيان والملاحظة من اجل جمع البيانات , أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية والتي تمثلت في 60 مفردة من أصل 600 موظف بالمؤسسة.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- محاولة معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.
- تسليط الضوء على مكانة الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.
- محاولة إبراز أنواع الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.
- محاولة التعرف على وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية البويرة.
- محاولة الكشف لأهم العراقيل التي تواجهها المؤسسة الصحية في عملية الاتصال

ومن أهم النتائج المتحصل عليها :

- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية يحظى بأهمية ومكانة لدى المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة
 - الاعتماد على الوسائل البسيطة كالهاتف والاتصال الشخصي وغياب الوسائل الحديثة كالانترنت
- 6-2- مناقشة الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كلتا الدراستين تناولت نفس المتغيرات باعتبار أن الدراسة الأولى تناولت تأثير الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية , ودراستنا تناولت دور الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية, كذاتك المنهج المستخدم في كلتا الدراستين هو المنهج الوصفي , أيضا استخدمت استمارة الاستبيان كأداة أساسية من اجل جمع البيانات.

أما الاختلاف فالدراسة الأولى استخدمت أسلوب دراسة الحالة , في ما استخدمنا الاسلوب التحليلي , وأجريت الدراسة الأولى في مؤسسة اقتصادية , أما هذه الدراسة اجريت في مؤسسة عمومية , وكان أسلوب المسح الكلي هو المتبع في الدراسة الأولى, بينما اعتمدنا على العينة الطبقية من اجل جمع البيانات.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

الدراسة الثانية:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها اعتمدت المهج الوصفي في معالجة الموضوع , وأيضاً استخدمت الاستمارة كأداة جمع البيانات , وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن وجه التشابه هو المتغير التابع وهو الفاعلية التنظيمية .

أما أوجه الاختلاف فكانت في عينة الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة عل أسلوب المسح الشامل عل خلاف الدراسة الحالية إلي اعتمدت على العينة الطبقية, كذلك المتغير المستقل في هذه الدراسة يختلف عن متغير الدراسة الحالية , فالأولى تعالج موضوع الاتصال التنظيمي ككل , بينما تعالج الدراسة الحالية الاتصال الداخلي فقط , وأيضاً مجال الدراسة وطبيعة المؤسسة فالدراسة السابقة تمت في مؤسسة صناعية بينما تمت هذه الدراسة في مؤسسة خدماتية .

الدراسة الثالثة

لقد جاءت الدراسة الثالثة لتتفق مع دراستنا في أنها عالجت المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي , كما أنها اعتمدت على نفس نوع العينة وهي العينة الطبقية , واستخدمت استمارة الاستبيان والملاحظة في عملية جمع البيانات . بالإضافة إلى أن مؤسسة الدراسة في كلتا الدراستين هي مؤسسة صحية .

أما الاختلاف فيمكن رصده في مجموعة من النقاط , مثل اختلاف المنهج , واختلاف الأهداف فالدراسة هدفت إلي وصف واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة بينما هدفت دراستنا إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة .

وفي ما يتعلق بنقاط الاستفادة , فلقد ساعدتنا هذه الدراسات في ما يخص الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع , خاصة ما يتعلق بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها, وهذا ما سهل علينا صياغة إشكالية الدراسة , بناء خطة البحث, وصياغة العناوين , واختيار المنهج المناسب للدراسة , كما لا نغفل مساهمة الاطلاع على هذه الدراسات في صياغة أسئلة الاستبيان .

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة

1-1-المجال المكاني:

لقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية التجاني هدام بئر العاتر، وهي مؤسسة عمومية يتمثل نشاطها الرئيسي في التكفل بالحاجات الصحية للسكان

1-2 المجال البشري:

تم إجراء هذه الدراسة على الافراد العاملين من أطباء وممرضين ومهنيين اللذين يزاولون عملهم في المؤسسة الاستشفائية التجاني هدام بئر العاتر

1-3-المجال الزمني:

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج العامة في الفترة الممتدة بين شهري فيفري 2021 وماي 2021. موزعة على النحو التالي:

- القراءات الاولية : تمت في كل من شهر فيفري ومارس 2021.
- المعلومات النظرية دامت حوالي شهر (أفريل 2021)
- الدراسة الاستطلاعية وتوزيع الاستمارة: لمدة أسبوع مع نهاية شهر افريل 2021
- تحليل النتائج واخراج البحث في صورته النهائية في شهر ماي 2020

2-منهج الدراسة

إن اختلاف المناهج في الدراسات يكون باختلاف المواضيع المدروسة حيث أن لكل منهج خصائصه ووظائفه، فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة"¹. ومن أهم الخطوات في البحث العلمي معرفة المنهج المتوافق مع موضوع الدراسة، والمنهج المتوافق مع الموضوع المدروس " الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية التجاني هدام بئر العاتر " هو المنهج الوصفي التحليلي.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي كغيره من المناهج الأخرى "على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدتها ، ووضع الفروض ، واختيار الفئة المناسبة ، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة"².

¹عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 99

²ديولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، " 1984، ص313.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي .

ويعرف على أنه: " المنهج الذي يصف الظاهرة وموضوع الدراسة ويحلل بيناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية أو حدث موجود حاليا يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها"¹..

3- مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتواصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة. مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تصمم عليه نتائج البحث سواء كانت مجموعة أفراد، وذلك طبقا لمجال الموضوعي لمشكلة البحث²

وهو أيضا مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا، ويشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة³.

وتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر من أطباء وممرضين واداريين ومهنيين والذي يقدر عددهم بـ499 مفردة نظرا لكبر حجم مجتمع البحث من جهة وارتباط بحثنا قمنا باختيار جزء صغير ويسمى هذا الجزء بالعينة التطبيقية العشوائية. تعد اختيار العينة أهم خطوات البحث العلمي والتي تعرف على أنها تمثل المجتمع هذا فإن الأصلي وتحقق أغراض البحث وتعني الباحث على مشتقات دراسة المجتمع الأصلي الكلي، وا العينة جزء من المجتمع الأصلي. وهي أيضا نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالدراسة، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفات المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي⁴

وتعتبر العينة العشوائية التطبيقية أحد أفضل انواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الاحصائي غير المتجانس، حيث انه في كثير من الاحوال تكون مفردات المجتمع الاحصائي غير متجانسة من حيث الصفة او الصفات المدروسة. ففي حالة كون المجتمع الاحصائي ذا مفردات غير متجانسة لا يجوز سحب عينة

¹ أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006، ص146

² - عادل المرابطي، قسم علم النفس، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص95.

³ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2005، ص172.

⁴ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص63.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واطارها المنهجي .

عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع. فعلى سبيل المثال اذا اريد دراسة دخل الاسرة ،فأننا نجد ان هناك اسر ذات دخول عالية واخرى ذات دخول متوسطة واخرى ذات دخول منخفضة اذن المجتمع الاحصائي هنا غير متجانس من حيث الصفة المدروسة ولايجوز سحب عينة عشوائية بسيطة لأننا سنحصل على تقدير متوسط الدخل يكون منحازا لأحدى الفئات الثلاث .وعليه يجب تقسيم المجتمع الاحصائي الى ثلاث فئات الاولى تضم الاسر ذات الدخل المرتفعة ،والثانية تضم الاسر ذات الدخل المتوسطة والثالثة تضم الاسر ذات الدخل المنخفضة .وبعد ذلك يتم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل مجموعة يتناسب حجمها وحجم الطبقة في المجتمع .ومجموع حجوم العينات العشوائية الثلاث تؤلف حجم العينة العشوائية الطبقيّة¹ وعلى هذا الأساس اخترنا نسبة 10 % من المجتمع الأصلي وبتالي تصبح العينة كالتالي:

$$\frac{499 \times 10}{100} = 49.9$$

تقريباً تصبح العينة 50 مفردة موزعة على طبقات مجتمع البحث كالتالي:

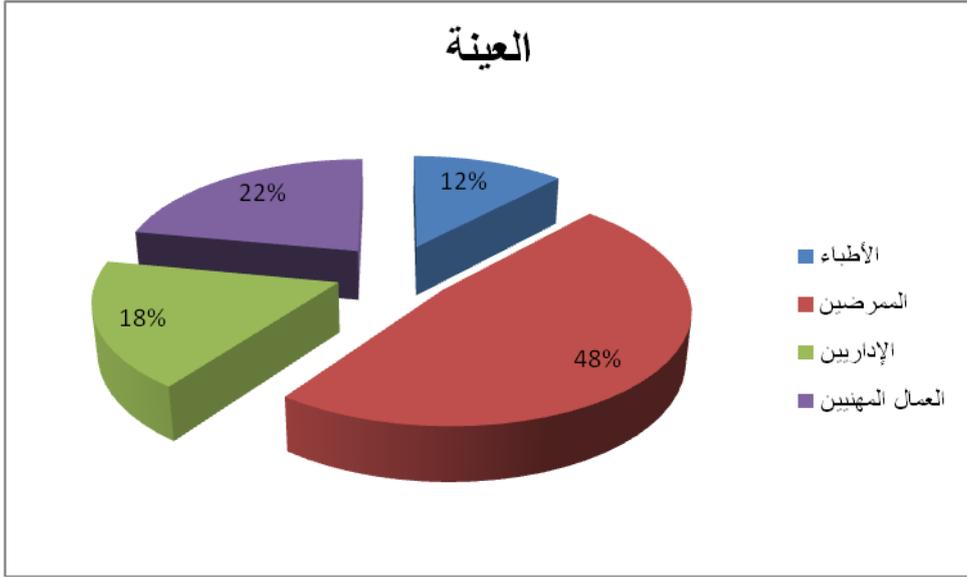
الجدول رقم 01: توزيع افراد العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي

الطبقة	العدد الإجمالي	العينة
الأطباء	59	6
الممرضين	249	24
الإداريين	79	9
العمال المهنيين	112	11
المجموع	499	50

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية

¹ - عبر الرابط: <http://repository.uobabylon.edu.iq> ، تاريخ الدخول: 2021/04/20

الشكل رقم 01: توزيع أفراد العينة على طبقات المجتمع الأصلي



المصدر: من إعداد الطالب

4- أدوات جمع البيانات

الملاحظة: بمعناها البسيط الانتباه العفوي إلى حدث أو ظاهرة أو أمر ما¹، أما الملاحظة بمعناها العلمي

فهي انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الأحداث أو الأمور، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية والإحصاءات الرسمية والتقارير ويمكن تسجيل ما يلاحظه الباحث من البحوث سواء كان كلاماً أو سلوكاً اعتمدت دراسة الملاحظة أداة منظمة في جمع المعلومات والبيانات الميدانية باعتبارها المشاهدة المباشرة والموجهة والمضبوطة والحدّة وعن طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع البيانات العلميّة لتزويد إثراء موضوع البحث المادّة العلميّة تخدم البحث².

الملاحظة العلمية: هي الملاحظة المنهجية التي يقوم بها الباحث مستهدفاً الكشف عن تفاصيل الظواهر والعلاقات الخفية التي يحتمل أن توجد بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى.

¹ حسام محمد مازن: أصول ومناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، ص: 107.

² المرجع نفسه، ص: 108.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي .

والشرط الرئيسي الذي يحكم الملاحظة العلمية، أن تتم بموضوعية وحيدة وتجرّد وأن تبتعد عن الذات والخلفيات الشخصية¹.

وإذا كانت الملاحظة العامّة تقود الباحث إلى التّعرف على المشكلات العلميّة، فإن الملاحظة العلميّة تمثل أسلوباً من أساليب جمع البيانات والمعلومات في مختلف أنواع البحوث، كما أنّ دورها يمتد إلى أبعد من ذلك إلى كونها أسلوباً من أساليب البحث العلمي، ومن خصائص الملاحظة العلميّة أنها ملاحظة مقصودة يقوم بها الباحث معتمداً الكشف عن عناصر أو مكوّنات في داخل الظاهرة أو متغيرات تربط الظواهر أو المواقف بعضها البعض، إنّها ملاحظة منظّمة تتم بشكل دقيق ومرتبّ استناداً إلى تسلسل وقوع الظاهرة أو حدوث الموقف أو سلوك بشكل موضوعي.

وتتم وفقاً للأسس يتم تحديدها قبل إجراء الملاحظة مثل أهداف الملاحظة، والجوانب المراد ملاحظتها، يقوم بها الباحث تحت ظروف محدّدة بوضوح.

الاستبيان: هو إحدى الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث ويكون الاستبيان على شكل أسئلة مختارة لتجيب عليها العينات المختارة.

ويسمّى الاستبيان في كثير² من الأحيان في بعض البحوث الاستفتاء وهو إحدى الوسائل أو الأدوات الأساسية بالبحوث لحلّ مشكلة وخاصة بالبحوث الصحفية فلو كان مثلاً موضوع إجراء بحث على مشاكل جامعة الموصل فتضع استمارة خاصة فيها أسئلة تخص الجامعة.

وهو عبارة عن مجموعات من الأسئلة المصمّمة بدقّة وعناية تكون متسلسلة وواضحة الصياغة، ولقد اعتمدنا على ظاهرة الأداة في دراستنا في الجمهور المستهدف من الطلبة الجامعيين الضخم عددياً والتي سهّلت تغطية من الأفراد حسب العيّنة المختارة وقد استهدفت الدراسة بحث مدى اعتماد طلبة الجامعة تبسة على الشبكات الاجتماعية في الحصول على القيم وهي التي يمكن الوصول إليها عن طريق الاستمارة.

¹ أحمد مصطفى عمر: البحث الإعلامي مفهومه... إجراءاته... ومناهجه، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط 3، الكويت، 2008، ص ص: 63-64.

² وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص: 161.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الإتصال الداخلي

1. أنواع الإتصال الداخلي
2. عناصر الإتصال الداخلي
3. خصائص الإتصال الداخلي
4. وظائف الإتصال الداخلي
5. وسائل الإتصال الداخلي
6. أهداف الإتصال الداخلي
7. دور الإتصال الداخلي

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تتطور المؤسسة وتتو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بأفرادها، والمعلومات المتبادلة هي دائما معطيات توجه قراراتها ونشاطها، وهي تحدد نوعية سير العمل في المؤسسة وتنظيمه، لهذا يعتبر الاتصال عنصرا حضاريا وجوهريا في وسائل مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله تمارس من خلاله وجوده وتؤدي مهامه، فالإتصال الداخلي للمؤسسة يعتبر همزة الوصل الرابعة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجد فيه، فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات الآراء الأفكار، القرارات، الأوامر، الانشغالات...

وباعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف واغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخلها من أجل تحقيق الأهداف والغايات واشباع حاجاتهم، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على الإتصال الداخلي الذي يتم بين الأطراف الاتصالية المتواجدة بالداخل بهدف تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، وذلك بتزويدهم بقدر كافي من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة التفاهم وتوطيد الثقة مما ينعكس على مستوى الأداء.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الإتصال الداخلي ومختلف أساسياته داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1- أنواع وأنماط الاتصال الداخلي

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما:

1- الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الرأسي الهابط، أو الاتصال الأفقي¹.

2- الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.

في هذا النمط² :

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس. - يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء. - يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

- الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضاً وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين، وفي هذا النمط³:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

- يجب أيضاً أن لا يكون الاتصال الصاعد إجبارياً وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.

¹- محمد ناصر العديلي : الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 471.

²- ضرار العتيني: العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207.

³- محمد ناصر العديلي، المرجع السابق، ص 471.

ج- الاتصالات الأفقية:

يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة¹.

وفي هذا النمط²:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

2-الاتصال غير الرسمي:

يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم ، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها³.

3. عناصر الاتصال الداخلي:

يتكون الاتصال الداخلي من العناصر التالية:

- المرسل (مصدر المعلومات):

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل⁴.

- المستقبل (المستلم):

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنتهاء العملية الاتصالية⁵.

¹- محمد قاسم القريوبي، «السلوك التنظيمي»، المرجع السابق، ص 238.

²- محمد ناصر العديلي، مرجع سابق ، ص 471.

³- محمد عبد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 54.

⁴ - عبد الرحمن توفيق، " الاتصال الفعال " ، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014، ص 50.

⁵ - محمد الدبس السردى، " المرجع السابق، ص 80.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات¹.

- تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

التوصيل للمعلومات أو الحقائق لا بد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظي². ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة.

- الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن ان يكون الاتصال مباشرة دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية او غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... إلخ³.

- التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه أن تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية⁴.

- التغذية العكسية:

هي الاستجابة الرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد

¹ محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 247.

² ناصر داديعدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص

³ عبد الله حسن مسلم، المرجع السابق، ص 18

⁴ بوحنيه قوي، " الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة " ، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 42.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين¹.

4. خصائص الاتصال الداخلي:

تتعدد الخصائص التي يتميز بها الاتصال الداخلي نذكر منها²:

- عملية مستمرة:

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير والحركة، ولذلك يستحيل على القراء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته.

- عملية دائرية:

الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لأخر إنما عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

- عملية لا تعاد:

الاتصال مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

- غير قابل للإلغاء:

من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقط تتأسف للمستقبل أو تعتذر، ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

- عملية معقدة :

عملية الاتصال تتجاوز إرسال الرسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم بتحقيق الفاعلية منه وذلك بإرسال الأثر الرجعي (Feedback) الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكد المرسل المعني بالاتصال أن الاتصال قد سلم للمستقبل وانه قد فهم واستوعب هذه الرسالة.

¹ أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 35.

² أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- يشكل نظاما متكاملًا:

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون تأثير¹.

5. وظائف الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف وظائف الاتصال الداخلي على أنها: «عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، ويكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا»². فوظائف الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³.

وتتمثل وظائف الاتصال الداخلي أساسا فيما يلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم⁴.

6- وسائل الاتصال الداخلي

فيما سبق عرفنا الاتصال الداخلي على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة للسير الحسن للعمل

¹ أحمد ماهر: " المرجع السابق، ص 41.

² ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص 143.

³ محمد محمد البادي: التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105.

⁴ توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الوظيفية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 77.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

داخلها، وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات فمنها الوسائل المكتوبة والسمعية.

1-6- وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز للعاملين في المنظمة¹، ويتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية². ونذكر منها:

1-1-6- التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة³.

1-2-6- المذكرة:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادف العمل والتطبيق، وفي المقابل يمكن أن تقدم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب، حيث يشجع المسئول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها⁴.

1-3-6- الملصقات:

وهي توفيق بين المعلومات البسيطة والمطلوبة داخل المؤسسة لمختلف العاملين فيها⁵.

¹ - فرح شعبان، المرجع السابق، ص 167.

² - محمد أبو سمرة، المرجع السابق، ص 73.

³ - مصعب اسماعيل طيم، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008، ص 27

⁴ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 103 - 104.

⁵ - المرجع نفسه، ص 105،

6-2 - الوسائل الشفوية

حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة وأكثر قنعا

6-2-1 - التعليمات والأوامر

تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.

6-2-2 - الاجتماعات:

تعرف الاجتماع بأنه: "لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحديتجتعون معاً لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها، كما تعتبر الاجتماعات في المنظمات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور، بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم، ويجعل القرارات مقبولة لدجميعالأطراف، لأنها تمثل مختلف وجهات النظر، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة واستهلاكاً للوقت¹.

6-3 - الوسائل السمعية البصرية:

وتستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات مثل التلفزيون والسينما والراديو².

وتستعمل الوسائل السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه وتدريب الموظفين الجدد وشرح معايير وقواعد الأمن وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد، وشرح تقدم أنشطة وانجازات المنظمة، وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي. ومن بين هذه الوسائل السمعية البصرية نجد:

- الاتصال والاستماع

- الإذاعة

- التلفزيون

- التسجيلات

¹ - خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص163..

² - يمين يودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29. الجزائر، بجاية، 2006، ص 19.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- مكبرات الصوت

- الشرائح المصورة¹.

7. أهداف الاتصال الداخلي:

تتعد أهداف الاتصال الداخلي نذكر منها:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة العليا.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.
- اتخاذ القرارات اللازمة.
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الاستشارة ومناقشة المشاكل².

8. دور الاتصال الداخلي:

يتجلى دور الاتصالات الداخلية في وظائف المديرين على مستوى التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات ويبرز هذا الدور فيما يلي³:

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة الإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

¹- فرج شعبان، المرجع السابق، ص 150

²- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دارصفاة للنشر، عمان 2007، ص239.

³- فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص24.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي¹.

فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال².

التخطيط: هو الوظيفة التي تضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلية إلى الأهداف المرغوبة التنظيم: يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجوهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك³.

التنسيق: هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محددة التوجيه: يمكن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة⁴.

الرقابة: هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقيق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقدير والتقييم المقرة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد ' اتخاذ القرار: هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار⁵.

1- أحمد عبد الله الصباب، المرجع السابق، ص 180.

2- مزهر شعبان العاني، العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

3- الخفاجي نعمة عباس والهييتي صلاح، تحليل أسس الإدارة العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 157.

4- المرجع نفسه، ص 230.

5- ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د، ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 45.

المبحث الثاني

الفعالية التنظيمية

1. أهمية الفعالية التنظيمية
2. خصائص الفعالية التنظيمية
3. أبعاد الفعالية التنظيمية
- 4- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
5. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
6. معايير الفعالية التنظيمية

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تكمن أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم على التعرف على مستوى أداء المؤسسة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها واشباع حاجاتهم للانتماء إليها. وسنتناول في هذا الفصل الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من العناصر متمثلة في أهمية الفعالية التنظيمية وخصائصها، أبعادها، وعناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم، كما سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومعاييرها وقياسها بالإضافة إلى أهم نماذجها، كما لا نغفل التطرق إلى المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. أهمية الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية أداة حيوية في المنظمات وذلك لكونها الصفة الأساسية للتنظيمات والمعبرة عن القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغها بكفاءة، وتعتبر الفعالية من أهم ما تصبو إليها المنظمات الحديثة وهدف كل مدير، بما يضمن له استمرار وبقاء ونمو منظمته، وتتبع أهمية الفعالية التنظيمية مما يلي¹:

- ✓ تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام، وهو أن المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفرادتجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسة إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمعالذي يوليها في مقابل هذا كله ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على ذلكالنمو، فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة وانيؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة به
- ✓ تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المحقق لأهدافه، ومن ثم فهي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي معيار الحكم على نجاحه بناء على ما تقدم يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أداة هامة في حياة التنظيمات باختلافها علا اعتبار أنها تحقيق لأهداف الأفراد الذينعجزوا عن تحقيقها والوصول إليها، ما يستلزم على هؤلاء الأفرادتقديم الدعم اللازم للمؤسسات سواء كان مادياً أو معنوياً الذي يضمن بدوره بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال تبني حركة التنمية وبناء التحدي إذ ترتبط فعالية المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالمجتمعالذي تعمل فيه، كما تعتبر الفعالية التنظيمية سبب جوهري في وجود التنظيمات وهي معيار الحكم علىمدى بلوغ الهدف المسطرة.
- ✓ يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات علىقياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- ✓ تعتبر أيضاً بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة

¹-فريد النجار: التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1999، ص400.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2. خصائص الفعالية التنظيمية

تتسم الفعالية التنظيمية بخصائص متعددة تعكس سعي غالبية المنظمات إن لم نقل كلها إلى بلوغ أعلى درجات فعالية المنظمات، ويمكن إبراز خصائص الفعالية التنظيمية وحصرتها في النقاط التالية¹:

✓ الاستمرارية: فالفعالية ظاهرة مستمرة على مدى الزمن الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ... الخ.

✓ التنوع: حيث يستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين وغيرهم.

✓ التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد

✓ النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث نأ مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.

✓ والفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معان مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

3. أبعاد الفعالية التنظيمية

هنالك ثلاث أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية نوجزها فيما يلي:

3-1- البعد الاقتصادي²:

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم "تاييلور (F.Taylor)" و"فايول (H.Fayol)" وقد طبق "تاييلور" الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما: مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال.

¹- الشواف سعيد علي: قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، الرياض، 1989، ص56.

²- بجاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص30.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

3-2- البعد الاجتماعي¹:

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتماماتهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وأشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا) والرضا الوظيفي ... وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناه الاتجاه النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار مثل: إلتون مايو "و" إبراهيم ماسلو وغيرهم، حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل، والتي تفر بأن العوامل النفسية تأثيرا في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

وقد اعتبر "إلتون مايو" أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل، وأيضاً تهتم بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة².

3-3- البعد الثقافي³:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، وظهور التكتلات ... الخ أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي، حيث وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تكفل بالنجاح والاستمرارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الفعالية التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية، والمرتبطة باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيمة التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة والاتصال، كل هذه

¹- عبر الرابط: www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123454789، بتاريخ: 20/04/2021.

²- الموقع نفسه.

³- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: ص 107.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهي بين رواد البعد الثقافي للفعالية التنظيمية نجد الياباني "ويليام أوشي" الذي فسّر الفعالية التنظيمية من خلال نظرية (Z) في الإدارة التي تعتمد في تغييرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها على الثقة، المصلحة العامة العادلة، الألفة والمودة.

4- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة، ويمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال مؤشرات حيث نجد مؤشرات الفعالية على المدى القصير وتتمثل في¹:

✓ **الإنتاج:** ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

✓ **الكفاءة:** يمكن تعريفها بنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائدة على رأس المال، ومعدل الضياع من المواد الخام، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

✓ **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها كل عضو في المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، وتتضمن مقاييس الرضا معدل الغياب والتأخير والشكاوي، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلا في موقف معين.

إن فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً، كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فالروح المعنوية ورضا العاملين عن المنظمة والتطلع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها، أما عن مؤشرات الفعالية التنظيمية على المدى المتوسط فهي:

✓ **التكيف:** والذي يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل وخارج المنظمة.

✓ **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين

¹-أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص197.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الآخريين أو جهود التطوير التنظيمي¹

5. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

لقد اختلف الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي من خلالها يمكن تحديد قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، ويمكن حصر أهم العوامل المؤثرة في تحديد الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:²

✓ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة إذ أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من التخصص في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك التي بها درجة منخفضة من التخصص، كما أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل تكون أكثر فعالية من تلك التي فيها تقسيم العمل على درجة منخفضة.

✓ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي، فالالتزام بالعمليات وتنفيذها بالطريقة المثلى وفي الوقت المحدد من شأنه أن يزيد من فعالية المنظمات.

✓ وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة، إذ أن تمركز السلطة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في جهة واحدة سوف يقضي على المشاكل المتعلقة بتعدد مراكز اتخاذ القرارات مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعالية المنظمة.

✓ تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية، فتفويض السلطة من شأنه أن يوفر الوقت والجهد من خلال توزيع المهام والأعمال بشكل متوازن بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يسمح بتحقيق الفعالية، فأي منظمة تسمح بتفويض السلطات فيها تكون منظمة فعالة وتدفع جميع المستويات إلى تحقيق الفعالية.

✓ التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي، حيث يلعب التنسيق بين أعلى الهرم وقاعدته في المنظمة دوراً في تحقيق الفعالية من خلال التنسيق بين كافة الأنشطة المتعلقة بجوانب العمل العديد والمختلفة.

✓ اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني³.

¹-أسامة خيرى:، المرجع السابق، ص198.

²-سعيد محمد المصري: الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2002، ص236.

³-سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص236.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

6. معايير الفعالية التنظيمية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، ولقد تعددت معايير الفعالية التنظيمية، بل وتغيرت من وقت لآخر وأصبحت هناك معايير كثيرة والتي يمكن حصرها فيما يلي¹:

✓ الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

✓ الإجماع على الأهداف: ويعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف، وسبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغير ذلك.

✓ الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج تكون وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.

✓ الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

✓ الربحية: وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

✓ التكيف: وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابياً.

✓ الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المعنوي والمادي.

✓ الجودة: وتتمثل في مستوى وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير محددة.

✓ مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة (مشاركة العاملين): وتتمثل في مدى إسهام كافة العاملين واطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.

✓ دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تتقلهم طوعاً أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى²

¹-ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012

ص، 67.

²-المرجع نفسه، ص 67.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

خلاصة الفصل الثاني:

ومن هنا نستخلص أن الاتصال الداخلي عنصر هام وأساسي داخل أي مؤسسة على اختلاف نشاطها أو نوعها نظراً للدور الفعال الذي يقوم به في إيصال المعلومات والبيانات داخل الهيكل التنظيمي لها.

وكذا وظيفته الرئيسية في تسهيل سير العمال وتحسين جودة الإنتاج من خلال شبكاته ووسائله. من هاتف وفاكس وإعلانات وغيرها.

إذا لم تواجه أي معوقات التي قد تحول دون أدائه لوظائفه وهذا إذ، قد يتم التغلب عليه من طرف المؤسسة بوضع استراتيجية اتصالية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الاتصالية وترفع من أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

أما فيما يخص موضوع الفعالية التنظيمية، فقد تم في هذا الفصل تناول جملة من العناصر تمثل في أهمية الفعالية التنظيمية ثم خصائصها تم التطرق أيضاً أبعادها، عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم، كما إلى معايير وقياس الفعالية التنظيمية، وفي الأخير تم ذكر أهم نماذج ومعوقات الفعالية التنظيمية، وبعد ما تم عرض كل ما له صلة بموضوع الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2- نتائج تحليل الجداول

3- النتائج العامة في ضوء التساؤلات الفرعية

4- النتائج العامة للدراسة

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1-1-1- النشأة:

تم تدشين مستشفى الأستاذ التيجاني هدام من طرف السيد رئيس الجمهورية في 17 ذو الحجة عام 1423 الموافق ل 18 فيفري سنة 2003 وتم فتح واستغلال المصالح بتاريخ: مارس 2002

الموقع:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائيةببلدية بئر العائر جنوب ولاية تبسة تغطي مساحة قدرها : 5727 كم² التي يحدها من الشمال دائرة الماء الأبيض على مسافة 65 كم ومن الشمال الغربي دائرة الشريعة على بعد 75 كم² ومن الجنوب الغربي ولاية خنشلة ب : 150 كم أما من الجنوب فتحدها ولاية الوادي بمسافة 220 كم² والحدود التونسية من الشرق على مسافة تقدر ب : 140 كم²

1-2- تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة ذات طابع عمومي جوارى أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 140 / 07 المؤرخ في 19/05/1997 المتعلقة بإنشاء و تنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و المؤسسات العمومية الاستشفائية , تهدف الى متابعة البرامج للصحة و الوقاية من العديد من الأمراض ، و تتكون من بات مديرية , و مقرها بالشريعة و تتبعها ثلاث (3) دوائر و ثماني (8) بلديات

1-3- نظام المؤسسة:

أن المؤسسة العمومية الصحة الجوارية تتبع نظاما اداريا من النظامين المعتمدين في تسيير المؤسسات و هما النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولا إلى القاطعات التابعة ادارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- المديرية العامة : و تتمثل في المسؤول و المباشر عن ادارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

المدير : يرس المؤسسة مدير عام و تحت تصرفه مباشرة عدة مديريات و من أهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة

الامانة العامة : ومن أهم ما تقوم به:

*معالجة البريد الصادر

*حفظ الملفات و السجلات

*تنظيم الاجتماعات

*الاستقبال و التوجيه

-المصالح التابعة للمؤسسة:

*نيابة المديرية المستخدمين (مصلحة الموارد البشرية : personnels)

أ- تعريفها : هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين.

ب-وظائفها : عمالها يسهرون على ما يلي : الترقية والترقية السلمية. الإدماج والتوظيف والتنشيط،. العقوبات الإدارية المجلس التأديبي.

(تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات والمسابقات استخراج الوثائق الخاصة بالعمال الأجازات والعطل المرضية) إستقبال ملفات وطلبات العمال ودراستها.

أصناف المؤطرين

مدرية المصالح الصحية مصلحة طب العمل مصلحة الطب المدرسي مصلحة مكافحة داء السل مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي مصلحة طب العمل: وهي مصلحة تعني بالمتابعة الصحية لكافة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين على مستوى المؤسسة والمتابعة الصحية لبعض المؤسسات الخارجية الأمن التكوين المهني بعض المؤسسات الخاصة.

مصلحة مكافحة داء السل: وهي مصلحة تعني بمتابعة داء السل والأمراض التنفسية وذلك من خلال تقديم الفحوصات والتحليل وإعطاء الأدوية مجاناً والمتابعة الدقيقة والمستمرة للمرضى. مصلحة الطب المدرسي، وهي مصلحة تعني بمتابعة الأطفال . المتمدرسين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من خلال المتابعة الصحية من فحوصات و تلقيحات وطب الأسنان و القيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط الداخلي وذلك من خلال الأيام الوطنية و العالمية الخاصة بالصحة العمومية.

مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي: هي مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي تعني بالوقاية من العديد من الأمراض و المتابعة الميدانية لمختلف البرامج الصحية و تتكون من العديد من المكاتب مصلحة الوقاية مكتب علم الأوبئة مكتب متابعة الأمومة والطفولة مكتب النظافة والتطهير مكتب متابعة برنامج ضبط المواليد مكتب الإحصائيات .

الشهادات التي تستخرج من مصلحة الوقاية :

Certificat de vaccination شهادات التلقيحات

certificat de conformité شهادة المطابقة

certificat de mariage avec analyse شهادة الزواج

certificat d' entrée scolaire شهادة الدخول المدرسي

ج-وظائفها:

-مراقبة المجالات التجارية.

مراقبة الآبار و المياه الصالحة للشرب.

إجراء التحقيقات الخاصة بالحيوانات المريضة (علم الأوبئة)

مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي اختلاط المياه الصالحة بغيرها.

هـ - السجلات الموجودة بالمصلحة: يحتوي هذا الفرع على عدة سجلات هي:

- سجل خاص بمتابعة الأمراض المعلنة حتميا.
- سجل خاص بمتابعة عضات الحيوانات و لدغات العقارب و الأمراض الغير معلنة إجباريا.
- ليجل خاص بمتابعة الإحصائيات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بما تحوي من عيادات متعددة الخدمات.
- سجل خاص بحماية الأمومة والطفولة.
- لسجل خاص بمعاینات الميدانية لقنوة صرف المياه و ما يخص من الأمراض المتنقلة عن طريق المياه
- سجل خاص بالمرضى الذين يقومون بالفحص اليومي سجل خاص بمتابعة الأمراض الجلدية و هذا يتم بعد معاینتهم من طرف الطبيب المختص

نيابة مديرية المصالح الاقتصادية .:

فروعها : تجوي هذه النيابة عدة مصالح و هي:

أ - مصلحة الجرد : وهي مصلحة متخصصة في العمليات التي تجعل الوقوف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة في نهاية الدورة ويمكننا جمع و إحصاء المعدات و التوجيهات التابعة للمؤسسة (ادوات , اثاث , عقار , وسائل متنقلة و غيرها) و لديها سجلات و بطاقات خاصة بها منها , Bon de , bon pour ,

fiche de d'inventaire de stock

ب- **مصلحة المالية** : و هي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات والاستشارات و الفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة ولها سجل خاص و مهمة القائمون على هذه المصلحة هو مراجعة الاتفاقيات و الفواتير و الاستشارات

ج- **مصلحة الأجور و المحاسبة** : و هي المصلحة التي يقوم الموظفون القائمون عليها بترتيب و تصفية الأجور لكافة الموظفين النوادي بالمؤسسة او بالقطاعات الفرعية لهذه المؤسسة

د- **المغارة العامة** : و هي المخزن المتخصص في ادخال و اخراج المعدات الخاصة بالمؤنة

هـ- **مخازن الورق و الادوية المكتبية** : يسن القائمون على تسيير هذا

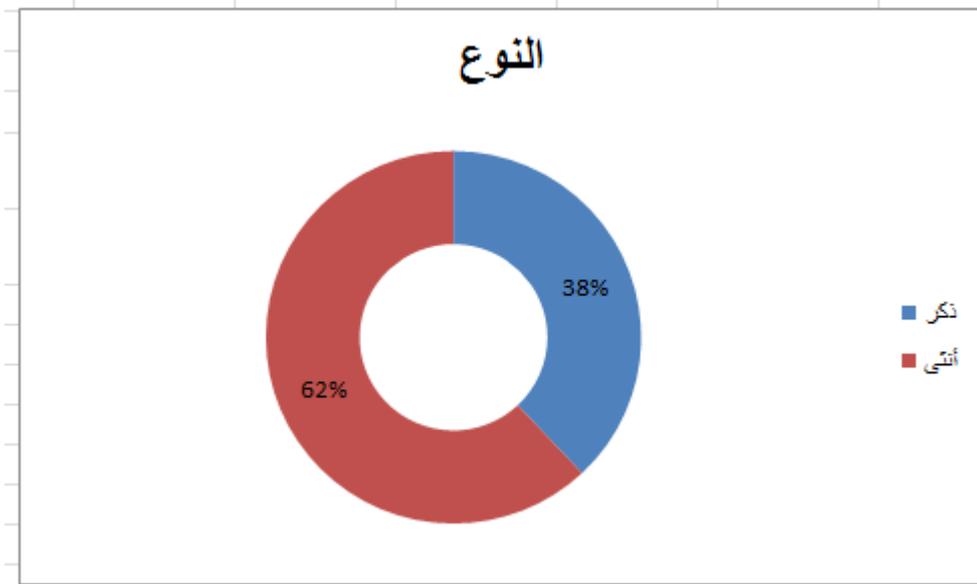
2- نتائج تحليل الجداول

المحور الأول: بيانات شخصية

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	19	%38
أنثى	31	%62
المجموع	50	%100

الشكل رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب النوع:

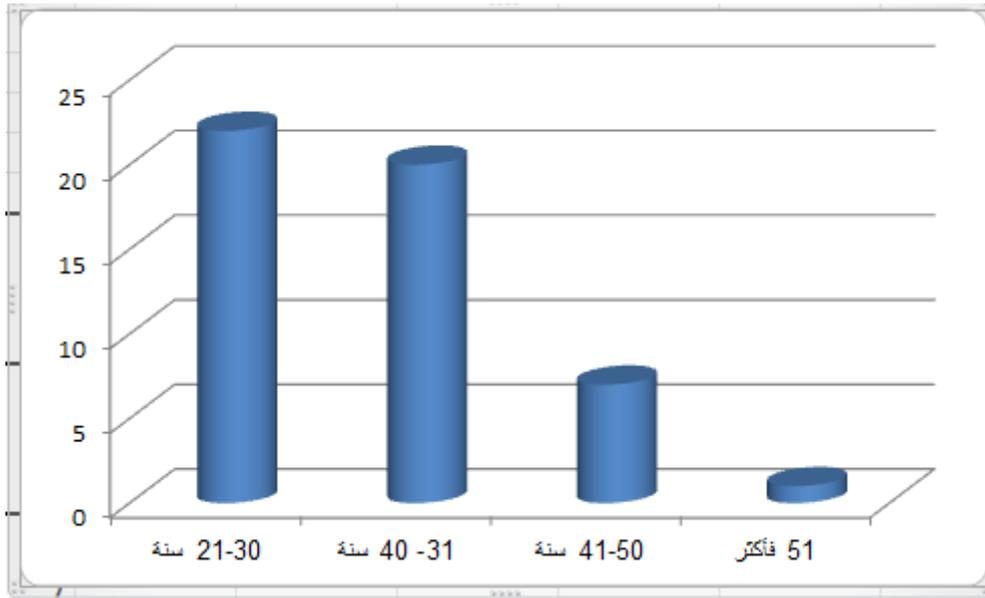


نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة الاناث هي الأكبر حيث تمثل %62 من مجموع مفردات العينة المبحوثة ونسبة الذكور تمثل %38 من إجمالي المبحوثين، وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
%44	22	30-21 سنة
%40	20	40 - 31 سنة
%14	7	50-41 سنة
%02	1	51 فأكثر
%100	50	المجموع

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن:



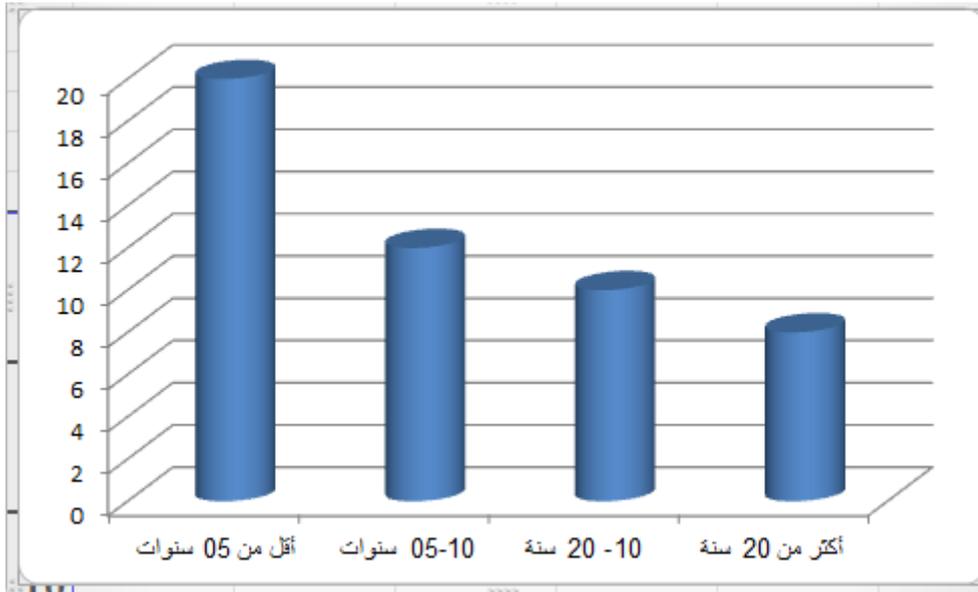
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة هي الأعلى حيث أن 22% منهم لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة و20% من إجمال المبحوثين أعمارهم بين 30 و40 سنة بينما يمثل المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة نسبة 7% والذين أكبر من 50 سنة 2%

ومن خلال هذه المعلومات يمكن القول أن غالبية المبحوثين هم من فئة الكهول والشباب وهذا يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة الصحية والذي يتطلب مجهود فكري وبدني من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة وتقديم خدمة عمومية للمواطن

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	20	40%
05-10 سنوات	12	24%
10 - 20 سنة	10	20%
أكثر من 20 سنة	8	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:



يتبين من خلال النتائج المسجلة في الجدول والشكل رقم 03 أن النسبة الغالبة من أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بـ 40% يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات، تليها سنوات الأقدمية المحصورة بين 5-10 سنوات بنسبة 24% و 10-20 بنسبة 20% أما النسبة المتبقية 16% فعادت للمبحوثين الذين يمتلكون أقدمية أكثر من 20 سنة، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يعتبرون مزيجا بين عنصر الشباب وعنصر الخبرة

المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاستشفائية

الجدول رقم 05: تواصل مع الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	30	64%
أحيانا	18	36%
نادرا	0	0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول الخاص بتواجد المبحوثين مع بقية الموظفين أن نسبة 64% من أفراد العينة أجابوا بدائما، بينما كانت نسبة المجيبين بأحيانا تقدر بـ 36% من إجمالي أفراد عينة البحث. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هم في تواصل دائم مع بقية الموظفين، وهذا يدل على أن عملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية هي عملية مستمرة ودائمة.

الجدول رقم 06: أهمية الاتصال

الإجابة	التكرار	النسبة
مهم جدا	25	50%
مهم	25	50%
غير مهم	0	0%
المجموع	50	100%

لقد جاءت النتائج الموضحة في الجدول لتبين أن نسبة 50% من أفراد العينة تعتبر الاتصال عملية مهمة جدا داخل المؤسسة، وكذلك 50% من أفراد العينة تعتبره مهم بدرجة أقل.

وهذه النتائج المحصل عليها توضح مدى أهمية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية، فالإتصال يعتبر من أهم النشاطات والعمليات التي يتم بين موظفي المؤسسة.

الجدول رقم 07: الوسيلة الأكثر استخداما

الإجابة	التكرار	النسبة
اتصال مباشر	36	72%
بريد الكتروني	0	0%
هاتف	14	28%
وسيلة أخرى	0	0%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول نتائج استبيان المبحوثين عن أكثر الوسائل ملائمة داخل المؤسسة، وجاءت هذه النتائج لتبين أن نسبة 72% من المبحوثين يفضلون استخدام الاتصال المباشر الشخصي، بينما يفضل 28% استخدام الهواتف في عملية الاتصال.

وهذه النتائج تعتبر أن الموظفين في المؤسسة الاستشفائية يفضلون الاتصال الشفوي، وهذا راجع لطبيعة العمل داخل هذه المؤسسة لأن الاتصال الشفوي أو المباشر يمكن من نقل المعلومة بطريقة سريعة وواضحة، وكذلك يتيح للمرسل متابعة رجع الصدى بشكل آني وهذا ما يزيد عن فاعلية الاتصال.

الجدول رقم 08: مساهمة الاتصال في حل المشاكل

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	24	48%
أحيانا	26	52%
لا يساهم	0	0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أن نسبة 48% من المبحوثين يعتبرون الاتصال عملية مهمة داخل المؤسسة وهو يساهم في حل المشاكل دائما بينما نسبة 52% يعتبرون أن الاتصال أحيانا يساهم في حل المشاكل.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الاتصال يساهم في حل المشاكل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: الطريقة المثلى لمعالجة المشاكل

الإجابة	التكرار	النسبة
اقترح حل للمشاكل	26	52%
تنفيذ القرارات مباشرة	14	28%
المناقشة الجماعية	10	20%
المجموع	50	100%

تبين النتائج الواردة في الجدول أن 52% من المبحوثين يساهمون في حل المشاكل من خلال اقتراح حلول بينما يرى 28% أن تنفيذ القرارات مباشرة هو الطريقة المثلى لمعالجة المشاكل ويعتبر 20% من المبحوثين أن أحسن طريقة لمعالجة المشاكل هي المناقشة الجماعية والوصول إلى حل.

وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن القول أن الاتصال بكل أنواعه وأشكاله يساهم في معالجة المشاكل داخل المؤسسة حيث يعتبر تقديم الاقتراحات نوعاً من الاتصال وهو اتصال صاعد وتنفيذ القرارات تمثل الاتصال النازل بينما تمثل المنافسة الجماعية اتصال أفقي ومن هنا فإن عملية الاتصال هي عملية ضرورية لحل المشاكل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: نوع الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
رسمي	40	80%
غير رسمي	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتصال الرسمي يمثل الاتصال السائد داخل المؤسسة لأن نسبة 80% من المبحوثين يعتبرون أن الاتصال الأكثر استخداماً هو الاتصال الرسمي وتمثل نسبة المبحوثين الذين يعتبرون الاتصال غير الرسمي هو الأكثر استخداماً فهي تقدر بـ 20% من إجمال المبحوثين.

ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار الاتصال الرسمي هو الاتصال السائد داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن التواصل بين موظفي المؤسسة الصحية يتم دائماً عبر قنوات رسمية وواضحة وذلك من أجل تقديم خدمة صحية للمواطن.

المحور الثالث: مساهمة شكل الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية

الجدول رقم 11: نوع الاتصال السائد بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
صاعد	22	44%
نازل	20	40%
أفقي	8	16%
المجموع	50	100%

لقد بينت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول أن الاتصال الصاعد هو أكثر انواع الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 44% من اجمالي المبحوثين، بينما يفضل 40% من أفراد العينة استخدام الاتصال النازل، ويرى 16% أن الاتصال الأفقي هو السائد داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الاتصال العمودي سواء كان صاعدا أو نازلا هو الأكثر استخداما داخل المؤسسة بالمقارنة مع الاتصال الأفقي، وهذا يدل على أن الاتصالات في أغلب الأوقات إما تكون تقارير أو شكاوي أو توضيحات صاعدة أو متطلبات أو أوامر نازلة.

الجدول رقم 12: طلب المساعدة عند مواجهة مشكل

الإجابة	التكرار	النسبة
زميل	29	38%
مشرف	21	42%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال المعلومات الاحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 58% من المبحوثين يلجئون لطلب المساعدة من الزميل عند مواجهة مشكل أو خلل، بينما يلجأ 42% إلى المشرف لطلب المساعدة.

وهذه النسب تبين أن نوع الاتصال المستخدم عند طلب المساعدة يكون بنسب أكبر اتصال أفقي لأن الموظفين يلجئون إلى التداخل مع الموظفين من نفس المستوى عند مواجهة مشكل، أما إذا تعذر حل هذا المشكل فإنهم يلجؤون إلى الاتصال بالمشرف واستخدام الاتصال الصاعد وعليه فإن نوع الاتصال يساهم في حل المشاكل داخل المؤسسة سواء كان أفقي أو عمودي، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في العمل وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 13: الاقتراح للمشرف

النسبة	التكرار		الإجابة	
	%92	%84	36	يناقش مع المشرف
%8		10	لا يناقش مع المشرف	
%8	4		لا	
%100	50		المجموع	

توضح المعلومات الواردة في الجدول توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لمقترحات من أجل حل المشاكل وكذلك مدى مناقشة هذه الاقتراحات وجاءت النسب كآآتي: حيث أن نسبة 92% من أفراد العينة تقدم اقتراحات للمشرف ويتم مناقشة 84% من هذه المقترحات و16% لا يتم مناقشتها، بينما جاءت نسبة من لم يقدموا مقترحات 8% من اجمالي المبحوثين.

وعليه فإن هذه النتائج تبين مدى مساهم الاتصال الصاعد في إيجاد حلول وتقديم مقترحات إلى المسؤولين من أجل إنجاز المهام وبالتالي الوصول إلى الكفاءة والتأقلم مع جميع الظروف وهذا ما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم 14: حجم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى التنظيمي

النسبة	التكرار	الإجابة
%8	4	قليلة
%54	27	متوسطة
%38	19	جيدة
%100	50	المجموع

لقد جاءت البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول لتبين حجم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى التنظيمي ومن خلال هذه البيانات نلاحظ أن 8% من المبحوثين يرون ان الاتصال من نفس المستوى قليل بينما أقر 54% من اجمالي أفراد العينة أن الاتصال في نفس المستوى متوسط، وكانت نسبة 38% هي نسبة من يرون أن الاتصال في نفس المستوى جيد.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الحكم على حجم الاتصال الأفقي بأنه متوسط لهذا وجب على الإدارة فتح قنوات الاتصال الأفقي.

الجدول رقم 15: وضوح المهام المقدمة من طرف الإدارة

الإجابة	التكرار	النسبة
واضح	27	54%
واضح بعض الشيء	19	38%
غير واضح	4	8%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 54% من المبحوثين يقرون بأن المهام المقدمة من قبل الإدارة تكون بشكل واضح، بينما 38% يرون أنها أقل وضوح، ويرى 8% من أفراد العينة أن المهام لا تكون واضحة.

ومن خلال المعلومات الواردة في الجدول نستنتج أن الاتصال النازل والمتمثل في المهام والتعليمات التي تقدمها الإدارة يساهم في تحسين أداء العمال خاصة إذا كانت هذه المهم بشكل واضح، فوضوح الرسالة الاتصالية يؤدي إلى تحقيق الهدف من الاتصال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يزيد من فعالية التنظيم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: وظيفة نوع الاتصال بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
تحقيق أهداف المؤسسة	15	30%
لا يحفز على الأداء الفعال	5	10%
التنظيم المهني ووضوح المهام	30	60%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين النتائج الاحصائية المتعلقة بوظيفة نوع الاتصال ودوره داخل المؤسسة، حيث أقر 30% من أفراد العينة بأن نوع الاتصال يساهم في تصنيف أهداف المؤسسة بينما كانت إجابات 10% من المبحوثين تؤكد ان نوع الاتصال المستخدم يحفز على الأداء الفعال، أما بقية أفراد العينة والمقدر نسبتهم ب 6% فقد أكدوا أن نوع الاتصال يساهم في التنظيم المهني ووضوح المهام داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه الاحصائيات نستنتج أن نوع الاتصال المستخدم داخل المؤسسة يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من جهة ويحافظ على التسلسل الهرمي والتنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 17: مساهمة نوع الاتصال في توطيد العلاقات بين الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	20	40%
أحيانا	30	60%
لا تساعد	0	0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 40% من المبحوثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي يساهم دائما في توكيد العلاقات بين العمال بينما يرى 60% من إجمالي المبحوثين أن الاتصال الداخلي يساهم أحيانا في توطيد العلاقات.

ويمكن القول اعتمادا على هذه النتائج ان الاتصال الداخلي الأفقي يساهم في تكوين علاقات اجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

المحور الرابع: مساهمة أسلوب الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية

الجدول رقم 18: أسلوب الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
كتابي	24	48%
شفهي	26	52%
الالكتروني	0	0%
المجموع	50	100%

جاءت النتائج المبينة في الجدول لتوضح أن نسبة 48% من اجمالي عينة الدراسة تؤكد أن الاتصال الكتابي هو السائد داخل المؤسسة بينما يعتبر 52% من المبحوثين الاتصال الشفهي هو الأسلوب الأكثر استخداما داخل المؤسسة.

وهذه النتائج توضح أن الأسلوب الشفهي هو الغالب داخل المؤسسة الصحية، ويمكن إرجاع سبب هذه النتائج إلى طبيعة العمل داخل المؤسسات الصحية التي يغلب عليها الاتصال المباشر خاصة بين أعضاء الطاقم الطبي من أطباء وممرضين فهم يميلون إلى إعطاء التعليمات والتوضيحات شفويا، ولما يوفره هذا الأسلوب من سرعة في نقل المعلومة ووضوح.

الجدول رقم 19: وسائل الاتصال الأكثر استخداما بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
الهاتف	9	18%
لوحة الاعلانات	10	20%
تقارير كتابية	22	44%
انترنت	0	0%
اجتماعات	9	18%
المجموع	50	100%

تبين النتائج الواردة في الجدول توزيع المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما داخل المؤسسة حيث يفضل 18% استخدام الهاتف، و20% استخدام لوحة الإعلانات، بينما 44% من المبحوثين يستخدمون التقارير الكتابية، و18% تمثل نسبة استخدام الاجتماعات.

وهذه النتائج توضح الوسائل المستخدمة للحصول على المعلومة، ويمكن القول أن غالبية الموظفين يستخدمون الوسائل الكتابية عند الاتصال بالمسؤولين، وهذا يدل على أن الاتصال الصاعد يعتمد على الأسلوب الكتابي وهو ما يوفر نوع من المرجعية خالصة ما يتعلق بالشكاوي والمقترحات.

الجدول رقم 20: ساهمت وسائل الاتصال في تنظيم المهام داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
كثيرا	22	44%
قليلا	28	56%
لا تساهم	0	0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% من المبحوثين يستخدمون وسائل الاتصال تساهم في تنظيم المهام بشكل كبير، و56% من المبحوثين يعتقدون أن هذه الوسائل تساهم قليلا في تنظيم المهام داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن أسلوب الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة يساهم في تنظيم المهام داخل المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى توفير الجو الملائم للعمل داخل المؤسسة وهو ما يعبر بالإيجاب على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 21: هل يساهم أسلوب الاتصال بالمؤسسة في توفير الجو الملائم للعمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
مقابلة مباشرة	26	52%
هاتف	0	0%
اجتماعات	15	10%
تقرير كتابي	19	30%
المجموع	50	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول أن 52% من المبحوثين يستخدمون المقابلة المباشرة عند الاتصال بالمسؤول بينما يفضل 10% الاجتماعات، و38% يستخدمون التقارير الكتابية.

وبالاعتماد على هذه الاحصائيات يمكن القول أن عملية الاتصال بالمسؤول داخل المؤسسة يمكن أن تتخذ أكثر من أسلوب بين الكتابي والشفهي وهذا يدل على أن قنوات الاتصال الصاعد داخل المؤسسة مختلفة ومتنوعة وهو الأمر الذي يسهل عملية التواصل بين الموظفين والمسؤولين لطرح انشغالاتهم وتقديم الاقتراحات والتقارير المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

الجدول رقم 22: استجابة المسؤولين لانشغالات المطروحة

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	19	29%
أحيانا	31	74%
لا يستجيب	1	2%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 24% من المبحوثين يرون أن المسؤولين يستجيبون دائما لانشغالاتهم، بينما نسبة 74% من أفراد العينة يرون أن المسؤولين أحيانا يستجيبون لانشغالات المطروحة، و2% من المبحوثين يعتقدون أن المسؤول لا يستجيب لانشغالاتهم.

واعتمادا على هذه النتائج يمكن القول أن الإدارة تأخذ انشغالات العمال بعين الاعتبار في أغلب الأحيان، وهذا ما يدل على أن عملية الاتصال تساهم في التكفل بانشغالات العمال وبالتالي تحقيق الفعالية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 23: مواجهة مشكل او خلل عند الاتصال بالغير داخل المؤسسة وسبب هذا المشكل

النسبة	التكرار		الإجابة	
%52	2	7.69%	الغموض في اللغة والمصطلحات	
	1	3.84%	كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة الاتصالية	
	18	69.29%	الاختلاف في الرتب الوظيفية	
	5	19.23%	سوء اختيار الوسيلة الاتصالية	
%48	24		لا	
%100	50		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن 52% من أفراد العينة يواجهون مشاكل عند الاتصال داخل المؤسسة و48% لا يواجهون مشاكل في الاتصال وبالعودة إلى سبب المشكل فإن 7.69% من المجيبين منهم يرجعون السبب إلى الغموض في اللغة، و3.84% يرون أن سبب المشكل هو كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة و69.29% من المجيبين بينهم يعتقدون أن اختلاف الرتب التنظيمية هو سبب الخلل في الاتصال، بينما 19.23% يرجعون السبب إلى سوء اختيار الوسيلة.

ومن خلال هذه البيانات نستنتج أن الاختلاف في المستوى التنظيمي وسوء اختيار الوسائل من بين أكبر المعوقات الاتصالية داخل المؤسسة وهو ما يساهم في الحد من فعالية الاتصال وبالتالي فعالية التنظيم.

الجدول رقم 24: أهمية الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الوظيفة

الإجابة	الأطباء		الممرضين		العمال		الإداريين		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
مهم جدا	4	8%	14	28%	5	10%	6	12%	29	56%
مهم	2	4%	10	20%	6	12%	3	6%	21	42%
غير مهم	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
المجموع	6	42%	24	48%	11	22%	9	18%	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل أهمية الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الوظيفة أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الاتصال عملية مهمة جدا وذلك بنسبة 29% من اجمالي المبحوثين، وتوزعت هذه النسب حسب الوظيفة، كما يبين الأطباء بنسبة 08%، والممرضين بنسبة 28%، والعمال بنسبة 10%، والإداريين بنسبة 12%، بينما يرى بقية المبحوثين أن الاتصال يحتل مكانة أقل أهمية وهم يمثلون نسبة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

21% من إجمالي المبحوثين، وتوزعت نسبهم كآآتي: الأطباء بنسبة 04%، والممرضين بنسبة 20%، والعمال بنسبة 12%، والإداريين بنسبة 06%.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الاتصال الداخلي يعتبر عملية مهمة جدا وذلك على حسب كل المستندات التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 25: نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الوظيفة

الإجابة	الأطباء		الممرضين		العمال		الإداريين	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
صاعد	3	6%	13	26%	4	8%	1	2%
نازل	1	2%	8	16%	5	10%	6	12%
أفقي	2	4%	3	6%	2	4%	2	4%
المجموع	6	12%	24	58%	11	22%	9	18%

نلاحظ من خلال توزيع أفراد العينة حسب نوع الاتصال المستخدم مع إضافة متغير الوظيفة أن 42% من الإداريين يستخدمون الاتصال الصاعد وهم موزعين على النحو التالي: الأطباء 06%، الممرضين 26%، العمال 08%، الإداريين 02%، في حين أن 40% يميلون إلى استخدام الاتصال النازل موزعين كآآتي: 02% أطباء، 16% ممرضين، 10% عمال، 12% إداريين.

في حين أن نسبة 18% من إجمالي أفراد العينة يفضلون الاتصال الأفقي وهم: 04% من الأطباء، 6% من الممرضين، 04% إداريين، وهذه النتائج تدل على أن المستوى التنظيمي أو طبيعة الوظيفة هي التي تفرض نوع الاتصال المستخدم، فمن هم في مستوى واحد يفضلون استخدام الاتصال الأفقي، وعند الاختلاف في المستوى يكون الاتصال المستخدم عمودي إما صاعد أو نازل، وهذا ما يعني أن التسلسل الهرمي و احترام السلم الوظيفي هو المتحكم في نوع الاتصال، الأمر الذي يحقق البعد التنظيمي للفعالية التنظيمية من خلال فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 26: شكل الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الأقدمية

الإجابة	أقل من 5 سنوات		10-05 سنوات		15-10 سنة		أكثر من 15 سنة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
كتابي	13	%52	5	%50	6	%66.6	4	%66.6
شفهي	12	%48	5	%50	3	%33.33	2	%53.3
الكثروني	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
المجموع	25	%50	10	%20	9	%10	6	%12

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حيث يشكل الاتصال المستخدم بالنسبة لمتغير الأقدمية، حيث أن 50% من إجمالي أفراد العينة أقل من 5 سنوات، تمثل نسبة 52% منهم الذين يستخدمون الاتصال الكتابي، و8% يستخدمون الاتصال الشفوي، بينما نسبة العمل من 5 إلى 10 سنوات تمثل 20% وهي مقسمة كالآتي: 50% منهم يستخدم الاتصال الكتابي، و50% منهم يستخدم الاتصال الشفاهي.

في حين أن العمال ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة يمثلون نسبة 18% من إجمالي العينة، 66.6% منهم يستخدمون الأسلوب الكتابي، و33.3% منهم يستخدمون الأسلوب الشفوي.

أما العمال الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة يمثلون نسبة 12% من إجمالي العينة، أما 66.6% منهم يستخدمون الاتصال الكتابي، و33.3% يستخدمون الاتصال الشفهي.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 27: مساهمة أسلوب الاتصال في توفير الجو الملائم للعمل بالمقارنة مع متغير النوع

المجموع		أنثى		ذكر		الإجابة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
12	24%	5	10%	7	14%	دائما
37	74%	23	46%	14	28%	أحيانا
1	2%	1	2%	0	0%	لا تساهم
50	100%	28	58%	21	42%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 24% من اجمال الباحثين يؤكدون أن أسلوب الاتصال يساهم في توفير الجو الملائم للعمل دائما، وهم موزعين حسب متغير النوع كالتالي: 14% ذكور، و10% إناث، حيث أن 47% من اجمال أفراد العينة يرون أن أسلوب الاتصال يساهم أحيانا في توفير الجو الملائم للعمل، موزعين كالتالي: 28% ذكور، و46% إناث، بينما يرى 02% أن أسلوب الاتصال لا يساهم في توفير الجو الملائم للعمل.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن أسلوب الاتصال المستخدم سواء كان كتابي أو شفوي يساهم في توفير الجو الملائم للعمل بنسب مختلفة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 28: وظيفة نوع الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير السن

أكبر من 40		40-31		30-21		الإجابة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
36.56%	4	5.28%	1	31.8%	7	تحقيق الأهداف
9%	1	11.16%	2	9%	2	التحفيز مع الأداء
54.55%	6	34.82%	14	59.2%	13	التنظيم المهني
100%	11	100%	17	100%	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع وظائف الاتصال داخل المؤسسة بالمقارنة مع تغير السن، حيث أن 31.80% من أفراد العينة الذين نقل أعمارهم عن 30 سنة يؤكدون أن الاتصال يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، و 9% منهم يرون أنه يحفز على الأداء، و 59.2% من أفراد هذه الفئة العمرية يؤكدون أن الاتصال يعمل على التنظيم المهني، في حين أن 5.88% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة يرون أن الاتصال يعمل على تحقيق الأهداف، و 11.76% يرون أن الاتصال يعمل على تحفيز الأداء، و 82.36% من أفراد هذه الفئة العمرية يؤكدون أن الاتصال يعمل على التنظيم المهني، في حين جاءت اختيارات أفراد العينة الأكبر من 40 سنة كالآتي: 36.36% تحقيق الأهداف، و 9% التحفيز على الأداء، و 54.55% التنظيم المهني، وعليه فإن غالبية أفراد العينة يرون أن التنظيم المهني هو أهم وظيفة للاتصال داخل المؤسسة رغم اختلاف أعمارهم ويمكن القول ان نوع الاتصال المستخدم داخل المؤسسة يضمن تنظيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات للوصول إلى الكفاءة للأداء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات:

بينت النتائج المحصل عليها من خلال تحليل ومناقشة البيانات الواردة في إجابات المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبيان أن:

- الاتصال الداخلي تحتل مكانة هامة داخل المؤسسة الاستشفائية الدكتور التجاني هدام بئر العاتر ويظهر ذلك من خلال حجم التواصل بين الموظفين وطغيان الاتصال الرسمي واستخدام الموظفين لمختلف الوسائل الاتصالية لأداء مهامهم بأكثر دقة وسهولة وإدراكهم لأهمية الاتصال ودوره الفعال داخل المؤسسة.

- يساهم نوع الاتصال الداخلي سواء العمودي (صاعد، نازل) أو الأفقي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية التجاني هدام وذلك من خلال مساهمته في العمل على احترام التسلسل الهرمي بين الموظفين فعملية الاتصال داخل المؤسسة تمر عبر قنوات رسمية إما صاعدة أو نازلة وهذا ما يحقق البعد التنظيمي للفعالية وكذلك فإن نوع الاتصال الداخلي يعمل على تحديد المهام وتوضيح المسؤوليات داخل المؤسسة وهو ما يزيد من كفاءة الموظفين الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويساهم في استمراريتها. بينما يعمل الاتصال الأفقي على تكوين علاقات بين العمال والموظفين في نفس المستوى التنظيمي خاصة فيما يتعلق بطلب المساعدة من أجل حل المشاكل الأمر الذي يساعد على تحقيق البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- بينت النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الواردة في إجابة المبحوثين أن أسلوب الاتصال الغالب في المؤسسة الصحية التجاني هدام هو الأسلوب الشفوي مع استخدام الأسلوب الكتابي وجاءت نتائج الدراسة لتوضح أن أسلوب أو شكل الاتصال يختلف باختلاف الهدف من عملية الاتصال وكذلك باختلاف الوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة فالطاقم الطبي من أطباء وممرضين يفضلون استخدام الاتصال الشفهي لما يوفره من سرعة نقل المعلومة ووضوح الرسالة وهو ما يحقق الكفاءة والمرونة والسرعة اللازمة لأداء الوظيفة أما بقية الموظفين من عمال وإداريين فهم يستخدمون الأسلوب الكتابي خاصة فيما يتعلق بطلب المعلومات وإرسال التقارير حول سير العمل وتقديم المقترحات والانشغالات وعليه فإن أسلوب الاتصال أو شكله يساهم بقدر كبير في تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف مع مختلف الظروف وكلها مؤشرات تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية التجاني هدام بئر العاتر.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية وبعد تحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلب العاملين في المؤسسة الاستشفائية التجاني هدام هم من نوع الاناث.
- غالبية الموظفين هم من فئة الشباب أقل من 40 سنة.
- تحث الاتصال مكانة هامة داخل المؤسسة.
- يستخدم الموظفون الوسائل الاتصالية المتاحة من أجل القيام بمهامهم.
- يغلب على عملية الاتصال داخل المؤسسة الطابع الرسمي.
- يساهم الاتصال العمودي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعمل الاتصال الأفقي على توظيف العلاقات بين الموظفين.
- يستخدم الموظفون والعمال الأسلوب الشفهي عند انجاز مختلف الفعاليات والنشاطات داخل المؤسسة.
- يستخدم الموظفون الأسلوب الكتابي عند الاتصال بالمسؤولين والمشرفين.
- يساهم شكل الاتصال في تحقيق الفعالية المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة التي انطلقت من محاولة معرفة وتحديد دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية . ومن خلال النتائج المحصل عليها توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يحتل مكانة هامة داخل المؤسسة بالنظر إلى الدور الذي يلعبه في تسيير هذه المؤسسة.

كما ان أسلوب الاتصال المستخدم يساهم بشكل واضح في توفير جو العمل الملائم وتكوين روابط اجتماعية داخل المؤسسة، الأمر الذي يساعد على تحقيق فعالية تنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية، وكذلك تعدد أنواع الاتصال واختلاف استخدامها داخل المؤسسة أثر بشكل واضح على انتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة فوجود قنوات اتصال سواء عمودية او أفقية يساعد على إيصال المعلومات إلى مختلف وحدات المؤسسة مما يساهم في فعالية التنظيم داخل المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ تطوير وسائل الاتصال الداخلي والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة خاصة الانترنت لتدعيم وترقية العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.
- ✓ يجب على المؤسسة الاستشفائية القيام بتكوينات في مجال الاتصال وإيلائها عناية وأهمية كبرى
- ✓ الاعتراف والاهتمام بشكاوي ومشاكل العمال وأخذها بعين الاعتبار.
- ✓ تفعيل خلية الاتصال أكثر عطاء وصلاحيات ومهام أكثر بحيث تكون تسييرها من طرف متخصصين في مجال الاتصال الداخلي حتى تستطيع أن تقدم خدمات أكثر للمؤسسة الإستشفائية.
- ✓ إحداث توازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي توعية الإدارة بأهمية الاتصال الداخلي التي تعمل على تحسين الخدمة الصحية وذلك بتفعيل خلايا اتصالية متواجدة بالمؤسسة.
- ✓ إعادة وضع هيكل للاتصال الداخلي بحيث يكون أكثر ملائمة وينظم مختلف المصالح في المؤسسة الإستشفائية.
- ✓ تنويع أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق "، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، ، الأردن، عمان، 2009
2. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2005
3. أحمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الاعلام، دار النظر الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984
4. أحمد ماهر، " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
5. أحمد مصطفى عمر: البحث الإعلامي مفهومه... إجراءاته... ومناهجه، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط 3، الكويت، 2008
6. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014
7. بوحنيه قوي، " الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة "، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010
8. توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الوظائف، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990
9. ثامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
10. حسام محمد مازن: أصول ومناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر
11. خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
12. الخفاجي نعمة عباس والهيبي صلاح، تحليل أسس الإدارة العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009

قائمة المصادر والمراجع

13. ديولد فان دالين: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984
14. ربحيمصطفعليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، دارصفاء للنشر، عمان 2007
15. سعيد محمد المصري، **الإدارة والتنظيم**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002
16. شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6
17. الشواف سعيد علي: **قياس متغيرات الفعالية التنظيمية**، إطار مفتوح للإدارة العامة، الرياض، 1989،
18. صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1، 2006
19. ضرار العتيني: **العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
20. عبد الرحمن توفيق، " **الاتصال الفعال** "، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014
21. عبد الله حسن مسلم، " **مهارات الاتصال الإداري والحوار** "، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015
22. علي عياصرة: **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
23. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية
24. عيشوشفريد، **الاتصال في إدارة الأزمات**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011
25. فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم الاجتماع**، دار المدني للنشر، الجزائر، د.س
26. فاطمة حسين عواد، " **الاتصال والإعلام التسويقي** "، (د.ط)، دار الأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
27. فريد النجار، **التنظيم والعمليات الإدارية**، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1999
28. فريد راغب النجار، «**تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة**»، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008

قائمة المصادر والمراجع

29. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
30. فضيل دليو،: اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003
31. فواد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977
32. ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د، ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007
33. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
34. محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات "، (د. ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
35. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، عمان، الأردن، 2009
36. محمد محمد البادي: التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005
37. محمد ناصر العديلي : الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995
38. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
39. محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008
40. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000،
41. مزهر شعبان العاني، العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
42. نادية عيشوري ساعد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017

قائمة المصادر والمراجع

43. ناصر داديعدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

44. ناصر داندي وآخرون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004

45. ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012

46. ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية " ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

47. وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015
الرسائل الجامعية

1. أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين،

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006

2. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، - 2010
2009

3. مصعب اسماعيل طيم، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008

المقالات:

1. عادل المرابطي، قسم علم النفس، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009،

2. يمين يودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29. الجزائر، بجاية، 2006

المواقع الالكترونية

1. <http://repository.uobabylon.edu.iq>

2. www.dspace-univ-bouira.dw:8080/jspui/bitstream/123454789

الملاحق

جامعة العربي التبسي تبسة
قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي



استمارة استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص: اتصال تنظيمي

العنوان

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية

للمؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر

إشراف الدكتور:

من اعداد الطالبين:

- قرفي محمد - معمر ربوح

- سلطاني مصطفى

ملاحظة: نرجو ملاً هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية اسهاما منكم في انجاز هذا البحث علما ان المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. النوع:

نكر - أنثى

2. السن:

30-21 سنة - 40-31 سنة
50-41 سنة - 51 فأكثر

3. الوظيفة:

طبيب - ممرض
اداري - عامل مهني

4. الأقدمية:

أقل من 05 سنوات - 10-05 سنوات
15-10 سنة - أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاستشفائية

5. هناك تواصل بينك وبين بقية الموظفين في المؤسسة؟

دائماً أحياناً لا يوجد

6. هل تعتبر الاتصال الداخلي عامل مهم في المؤسسة الاستشفائية؟

مهم جداً مهم غير مهم

7. ماهي الوسيلة الاتصالية التي تستخدمها في المؤسسة من حيث الملائمة هي:

الاتصال شخص - مباشر -
البريد الالكتروني
الهاتف

8. هل تساهم عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة من معالجة مختلف المشاكل؟

- دائما أحيانا لا تساهم

9. فيما تتمثل الطريقة المثلى لمعالجة هاته المشاكل.

- اقتراح حل للمشكل

- تنفيذ القرارات مباشرة

- المناقشة الجماعية للوصول إلى حل

10. ما هو نوع الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة الاستشفائية؟

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير رسمي

المحور الثالث: مساهمة نوع الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية:

11. ما هو نوع الاتصال الرسمي الأكثر استخدام داخل المؤسسة الاستشفائية؟

صاعد نازل افقي

12. في رأيك، هل تعمل إدارة المؤسسة على تفعيل التواصل بين الإدارة والموظف؟

- نعم لا أحيانا

13. في حالة وجود مشكل في العمل، هل تسعى لطلب المساعدة من؟

الزميل المشرف

14. هل سبق لك وأن قدمت اقتراحات إلى المشرف عليك؟

نعم لا

15. إذا كان نعم هل حظيت هذه الاقتراحات بالمناقشة؟

نعم لا

16. كيف تقدر حجم الاتصال بينك وبين الموظفين الذين هم من نفس ربتك؟

قليلة متوسطة جيدة

17. كيف يتم ابلاغك بكافة المهام من قبل الادارة؟

- بشكل واضح - بعض الشيء - غير واضحة

18. هل يساعد نوع الاتصال بالمؤسسة في:

- تحقيق أهداف المؤسسة

- لا يحفز على الأداء الفعال

- التنظيم المهني ووضوح المهام

- نتائج أخرى أذكرها:

19. هل الاتصالات بينك وبين زملاءك تساعد على توطيد العلاقات؟

- دائما أحيانا لا تساء

المحور الرابع: مساهمة أسلوب الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية

18. ما هو أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل بالمؤسسة؟

كتابي شفهي الكتروني

19. فيما تتمثل وسائل الاتصال الأكثر استعمالا بالمؤسسة

- الهاتف لوحة الاعلانات التقارير الكتابية

- الانترنت الاجتماعات

20. هل تساهم هاته الوسائل في تنظيم المهام بالمؤسسة؟

- كثيرا قليلا لا تساهم

21. كيف تفضل اىصال انشغالك للمسؤولين؟

- المقابلة المباشرة

- الاجتماعات

- الهاتف

- تقرير كتابي

20. هل يساهم أسلوب الاتصال بالمؤسسة في توفير الجو الملائم للعمل؟

- دائما حيانا لا يساهم

23. هل يستجيب المسؤول لمختلف انشغالاتك في حالة التواصل معه حولها؟

- دائما أحيانا لا يستجيب

24. هل تجد مشكل أو خلل عند اتصالك بالغير داخل المؤسسة؟ نعم لا

25. في حالة نعم يعود ذلك إلى :

- الغموض في اللغة والمصطلحات

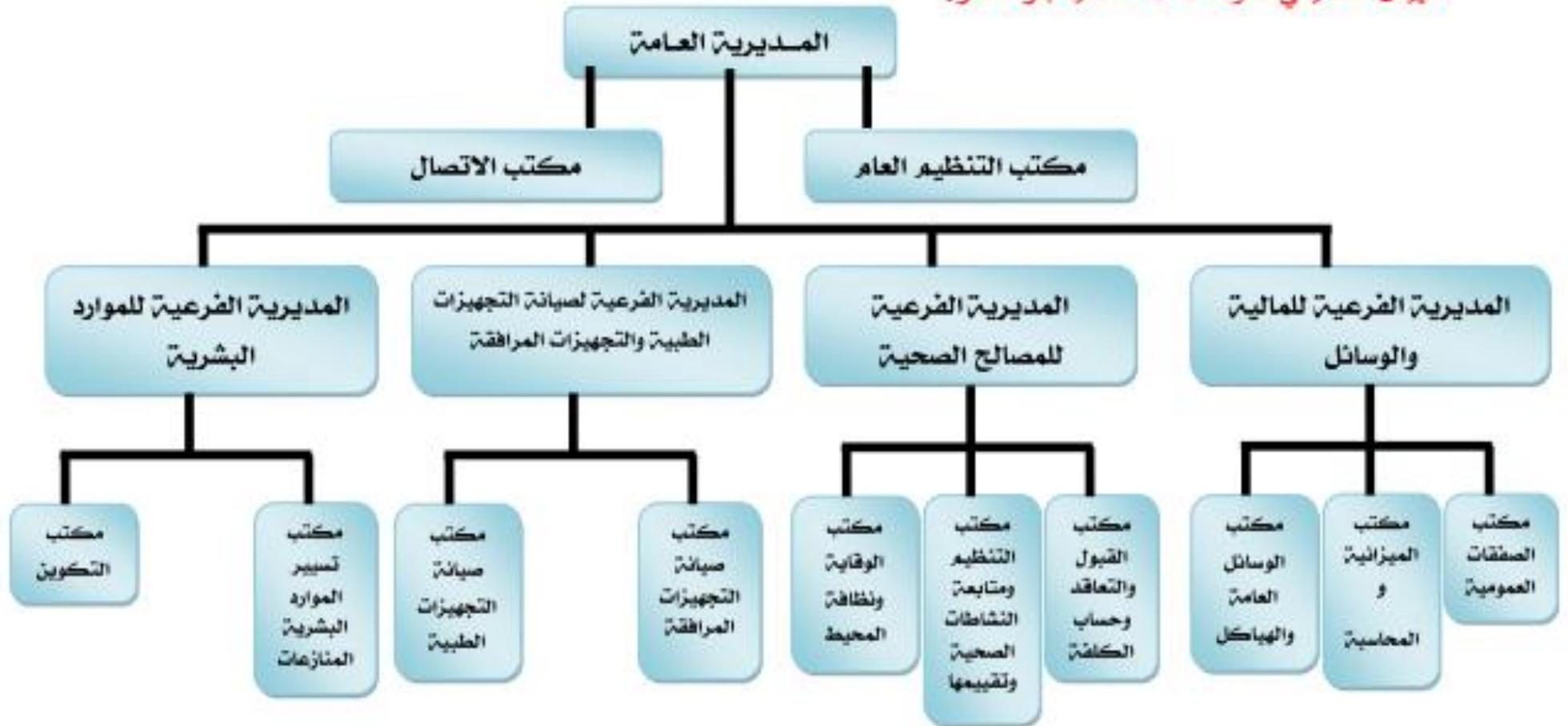
- كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة الاتصالية

- الاختلاف في الرتب الوظيفية

- سوء اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة

26. ماذا تقترح كحلول للرقى بالمستوى التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية؟

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بنز العاتر:



الملخص:

هدفنا من خلال هاته الدراسة الموسومة بـ: "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمستشفى التيجاني هدام بئر العاتر- إلى تحديد ماهية الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية. إضافة إلى ابراز دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية والكشف عن مدى تأثير الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، حيث بلغت عينة الدراسة 50 مفردة وكانت الاستمارة هي أداة الدراسة المعتمدة، وتوصلنا في الأخير إلى جملة من النتائج كان ابرزها ان الموظفين يستخدمون الوسائل الاتصالية المتاحة من أجل القيام بمهامهم، إضافة إلى احتلالالاتصال مكانة هامة داخل المؤسسة، دون أن ننسى أن الاتصال الأفقي يعمل على توظيف العلاقات بين الموظفين وأخيرا يساهم شكل الاتصال في تحقيق الفعالية المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي - الفعالية التنظيمية - المؤسسة الاستشفائية - شكل الاتصال - نوع الاتصال

Abstract:

We aimed, through this study, titled with: "*Internal communication and its role in achieving organizational effectiveness in the public institution - a field study at Tidjani Haddam Bir Al-Ater Hospital*" - is to determine the nature of internal communication and organizational effectiveness in the public institution. In addition to highlighting the role of internal communication in achieving organizational effectiveness within the public institution." The public institution and the detection of the impact of internal communication on organizational effectiveness, relying on the descriptive-analytical approach in data collection and analysis, where the study sample amounted to 50 individuals and the form was the approved study tool, and we reached in the end a number of results, the most prominent of which was that employees use the means The communication available in order to carry out their tasks, in addition to the communication occupying an important position within the organization, without forgetting that horizontal communication works on the employment of relations between employees and finally the form of communication contributes to achieving the required effectiveness in order to achieve the goals of the institution

key words:

Internal communication - organizational effectiveness - hospital institution - form of communication - type of communication