

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي بعنوان :

دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية

** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة **

**



إعداد الطالبة :

بوشليل ربيعة

أعضاء اللجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الاسم و اللقب
د بوعدة حسينة	أستاذة محاضرة	رئيسا للجنة
د لمياء مرتاض نفوسي	أستاذة محاضرة	مشرفا و مقرا
د حماد صحبية	أستاذة محاضرة	مناقشا

السنة الدراسية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله على منه وتوفيقه في إتمام هذا

العمل وانجازه

ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة "لمياء

نفوسي" التي كانت نعم الأستاذة المشرفة والموجهة بنصائحها

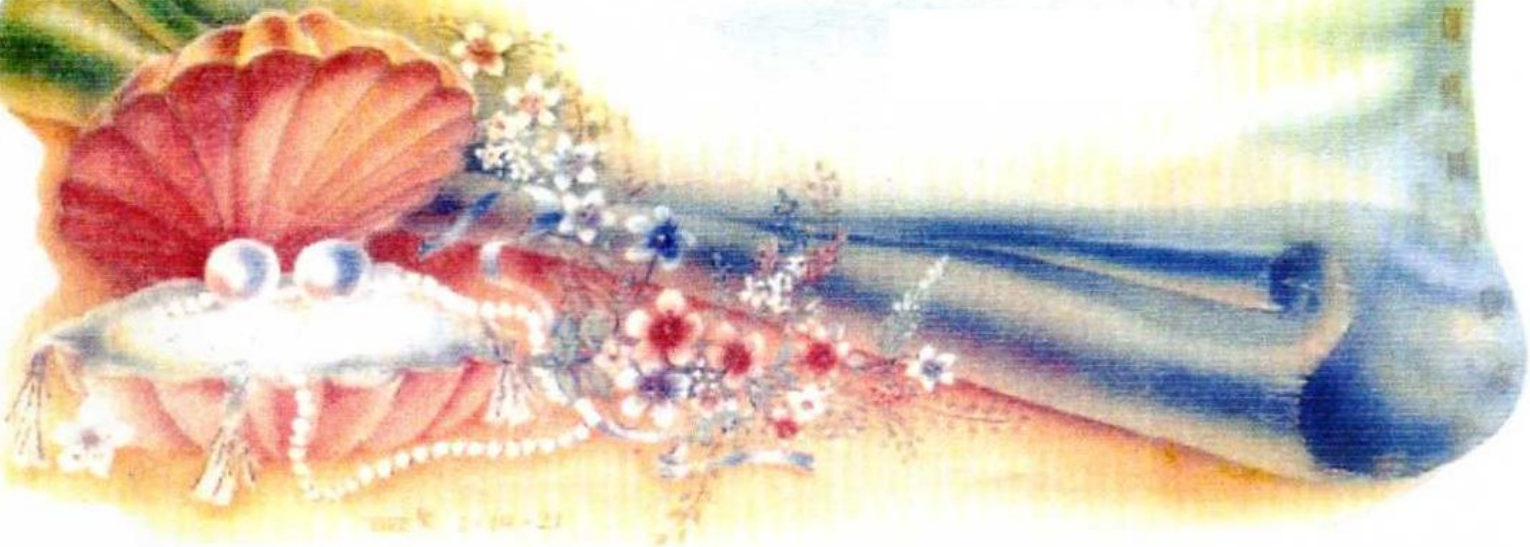
القيمة في إنجاز هذا العمل والتي تحملت كل أعبائي وجزاها الله

كل خير فشكراً لك أستاذتي الكريمة على كل جهدك ووقتك

المبذول معي .

كما أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد



إهداء



أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أوصانا الله عز وجل بهما وقال : وبإلوالدين
إحسانا .

إلى من أعطتني الحب والحنان ، إلى التي حملتني وهنا على وهن ، إلى التي
علمتني الصبر والتسامح

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأدامها تاج فوق رؤوسنا

إلى الذي كان يطمح دائما ان أبلغ العلا ، إلى الذي تعب من أجلي ، إلى من

كان ولازال سندا لي في الحياة إلى أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى إخوتي: محمد ، عمر وأسماء

إلى كل صديقاتي جميعا دون تخصيص.

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من ساعدتني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية، حيث اجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة ولاية مستغانم .

وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة جوانب : الجانب المنهجي ، الجانب النظري، الجانب التطبيقي او الميداني ، وذلك إعتقادا على المنهج الكيفي ، ونظرا لضخامة مجتمع البحث اعتمدنا على الاخذ بالعينة ووقع اختيارنا على العينة العشوائية البسيطة ، حيث بلغ عدد افراد العينة 20 مبحوث ، مقسمين الى أطباء واداريين وممرضين ، ولجمع المعلومات عن موضوع الدراسة استعنا بأداتي الملاحظة والمقابلة التي قسمناها الى ثلاثة محاور .

وبعد قيامنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية وجمع المعلومات اللازمة حول الدراسة وتحليل البيانات المجمعة توصلنا الى النتائج التالية:

- وجود وسائل اتصال شفوية ومكتوبة داخل المؤسسة تضمن تدفق المعلومات الضرورية للعمال داخل المؤسسة .
- وجود اتصال رسمي داخل المؤسسة وذلك من اجل تحقيق التوازن والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ، كما توصلت الدراسة ومن خلال المقابلة مع الموظفين الى وجود اتصالات غير رسمية بين العمال في المؤسسة حيث يعمل هذا الاخير على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين وخلق روح التعاون بينهم .
- كما توصلت الدراسة الى ان للاتصال التنظيمي دور فعال في تسيير ونجاح العمليات الادارية .

الكلمات المفتاحية :

الاتصال التنظيمي ، التسيير ، المؤسسة الخدمائية.

Summary :

This study aims at the role of organizational communication running the activities of the service institution

Where the field study was conducted at the public hospital in Achaacha

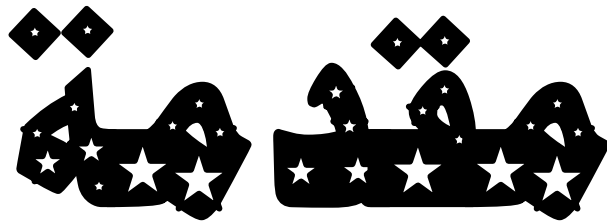
This study included three aspects: the methodological side ; the theoretical side and the practical side ;depending on the qualitative approach and due to the enormity of the research community ;we relied on taking the sample and our selection was based on a simple random sample; where the number of sample individuals reached 20 respondents with the tools of observation and interview we divided into three axes

After we conducted the field study in the hospital and collected the necessary information about the study and analyzed the collected data ;we came to the following results?

- The presence of oral and written means of communication with in the institution that ensures the flow of necessary information to workers within the institution
- The existence of an official communication with in the institution in order to achieve balance and job stability within the organization The study also found , through the interview with the employees the existence of informal contacts between workers in the institution where the latter works to strengthen social relations between workers and create a spirit of cooperation among them

Key words

Organizational communication ,management ,service organization



مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية. نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر اساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الافراد مهما كان غرضهاو في اي مكان سواء داخل الاسرة او في المجتمع او في اي مكان يوجد فيه افراد فلا بد ان يكون هناك اتصال بينهم.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الانساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الانساني، اصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف ارجاء المعمورة. وتطورت تبعا لتلك الاهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية، من وراء زيادة موجة الاتصال الانساني وتبادل ونقل الافكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى اطر وعمليات الاتصال الانساني.

ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد زاد الاهتمام بموضوع الاتصال داخل المنظمات وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي. حيث يعتبر هذا الاخير العصب النابض والعمود الفقري للمنظمات اليوم وهو مفتاح نجاحها، فالاتصال التنظيمي يعمل على تسيير وتنظيم العمليات الادارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين في العمال، وكذلك الاتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة في المؤسسة. كما يعمل على تحسين صورتها وجلب العملاء والعمل على بقائها في السوق.

وتعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف الى تحقيق غايات واهداف.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن الاتصال الجيد يساعد على اداء الاعمال بطريقة افضل. فلولا الاتصال لما استطاع الانسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية وغيرها. وتظهر اهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الاداري وبالخصوص في المؤسسات الخدمتية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع .

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا إن الاتصال هو الوسيلة أو احد الركائز الرئيسية أو الضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الخدمائية. ونظرا لتعاظم دور الاتصال التنظيمي وزيادة الحاجة اليه في المؤسسات وذلك تبعا لفعاليته في نجاح المؤسسة سوف نتطرق في هذه الدراسة لموضوع: "دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية" وذلك وفق الخطة الآتية. قسمنا دراستنا الى ثلاثة أطر: إطار منهجي وإطار نظري وإطار ميداني.

الإطار المنهجي: قمنا بالدراسة الاستطلاعية للموضوع، ومن ثم الدراسات السابقة، اسباب اختيار الموضوع، وحددنا الاهداف المتوخاة من الدراسة وأهميتها، ثم تطرقنا الى اشكالية الدراسة التي تم من خلالها التعريف بموضوع الدراسة انتقالا من العام الى الخاص إلى أن توصلنا إلى تحديد سؤال عام حول الدراسة ألا وهو: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، قمنا بصياغة فرضيات للموضوع، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة عبر تحديد المفاهيم النسقية والإجرائية، ثم طبيعة الدراسة، حيث أن دراستنا دراسة كيفية. ثم قمنا بتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات حول الموضوع ووقع اختيارنا على أداتي: الملاحظة والمقابلة، ثم حددت مجتمع البحث والمعاينة والعينة، ثم حدود الدراسة وصولا الى النظرية المتبناة في الدراسة وهي البنائية الوظيفية.

أما الإطار النظري، فقد قسمناه الى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: المعنون بالاتصال التنظيمي وهو بدوره قسم إلى محاور: **أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي، خصائصه، وأنواعه.** أما **الفصل الثاني:** والمعنون بالتسيير وقسم أيضا المحاور: **مهارات التسيير، مبادئه، خصائصه واهدافه .** أما **الفصل الأخير:** والمعنون **بالمؤسسة الخدمائية،** فتتدرج تحته العناوين التالية: **مراحل تطور المؤسسة الخدمائية، وظائفها، خصائصها، أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية.**

أما الإطار الميداني، فقد تم فيه التعريف بالمؤسسة الاستشفائية، ومهامها، وهيكلها التنظيمي. ثم، تم الانتقال إلى تحليل المقابلات وعرض نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الخلفية النظرية المتبناة بعد عرض السمات العامة للعينة. فيما بعد، تم عرض نتائج الدراسة ومقابلة هذه النتائج بالفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة، للنظر إن تحققت أم لا. بالإضافة إلى تحديد بعض التوصيات وأخيرا خاتمة وقائمة المراجع، فالملاحق.

وبادئ ذي بدء، سأقوم بعرض الإطار المنهجي للدراسة.

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد :

يعد الإطار المنهجي للدراسة إطار مهم حيث يعرض الباحث فيه أهم الإجراءات المنهجية للدراسة و عليه و فيما يلي سوف اعرض اهم الخطوات المنهجية لدراستي و التي جاءت كالآتي :

الدراسة الاستطلاعية الدراسات السابقة ثم أسباب اختيار الموضوع أهداف الموضوع و أهميته الإشكالية الفرضيات تحديد المفاهيم طبيعة الدراسة أدوات جمع البيانات مجتمع البحث المعاينة و العينة و أخيرا الخلفية النظرية للدراسة .

1_ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، التي لا يمكن اغفالها والاستغناء عنها في البحث ، حيث تهدف هذه الاخيرة الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة. ويتمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة وتساعده أيضا على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وواضعها للبحث العلمي واختبارها، بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

ومن أجل اجراء الدراسة الميدانية، كان لا بد لي من إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي تمثلت أهميتها في:

❖ التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملي ومختلف الصعوبات المحتملة مواجهتها.

❖ التقرب أكثر من أفراد العينة .

❖ تقييم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث.

قد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة، وقد أجريت هذه الدراسة للمجتمع الاصلي للبحث والمتمثل في جميع الموظفين في المؤسسة دون تمييز ، والذين بلغ عددهم 150 موظف.

ولقد ساعدتني الدراسة الاستطلاعية اساسا في:

❖ معرفة مدى قابلية الموضوع للدراسة.

❖ التقرب اكثر من ميدان الدراسة للتعرف على مجتمع البحث .

❖ تجميع الدراسات السابقة حول الموضوع

- ❖ تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وكشف العلاقة الموجودة بين المتغيرات التي تتحكم في الظاهرة المدروسة .
- ❖ ضبط طبيعة الدراسة.
- ❖ صياغة الفرضيات .
- ❖ تحديد عينة الدراسة المتعلقة اولا بمن سأطبق معهم دليل المقابلة.
- ❖ ضبط نوعية الاسئلة.

2/الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تسليط الضوء على كل زوايا موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء على المستوى النظري أو على المستوى الميداني، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم، وصياغة الفروض بشكل واضح.

وفي إطار موضوع دراستي المعنون بدور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية، حصلت على مجموعة من الدراسات السابقة أو المشابهة لدراستي والمتمثلة فيما يلي:

الدراسة الأولى:

العربي بن داود، "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف C .P.G عين السمارة- قسنطينة.

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ "صالح بن نوار"، قدمها سنة 2008، بجامعة منتور- قسنطينة .

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية و فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، وكيفية تحقيق فعالية اتصالية بين الادارة العمال.

وعلى ضوء ما ذكر صاغ الباحث التساؤل الرئيسي الآتي :

مامدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ؟

وما مدى فعالية في إنمائها و تطويرها ؟

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- إن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- 2- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- 3- عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات للعمال.
- 4- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.

الدراسة الثانية:

صالح بن نوار، "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين و المشرفين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة CMTC. وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، تحت إشراف الأستاذ الدكتور "الهاشمي لوكيا"، قدمها سنة 2005 بجامعة منتوري قسنطينة .

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
- 2- يعتبر الاتصال المفتوح عاملا رئيسا لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آراءهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. ثم توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى انشغالات العمال .

الدراسة الثالثة:

بن زروق جمال، "الاتصال التنظيمي و سيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد و الصلب ALFASID، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال تخصص الاتصال و تسيير التنظيمات، تحت إشراف الأستاذ الدكتور "جمال الدين لعويسات"، قدمها سنة 2000- بجامعة باجي مختار -عناية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- معارضة جل الباحثين لتطبيق الإصلاحات.

2- سوء العلاقة بين الفاعلين والادارة .

3- غياب النقاش والحوار بين الفاعلين .

الدراسة الرابعة:

صابرينة رماش، "الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ، وهي اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع ، قدمتها سنة 2009 بجامعة منتوري قسنطينة .

توصلت الباحثة الى النتائج التالية :

1- المعطيات الكمية او اغلبية المبحوثين يرون ان البناء التقني للرسالة الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء من اهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة .

2- قد اجمع المبحوثين انه من اجل تحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية يجب اعطاء اهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في اطار التسيير، عن طريق اللجوء الى التكوين التخصصي في مجال الاعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية المعرفية اللازمة لاداء الرسالة الاعلامية في المؤسسة على اكمل وجه .

3- اكدت الدراسة ان متغير الخبرة هو المصدر الاساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الاخرين، وادراك المشكلات الانسانية في اطار الدبلوماسية في تصرف .

❖ أما فيما يخص دراستنا المعنونة "بدرور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة، فإنها تتكبد على دراسة المؤسسة الخدمائية الاستشفائية بعشعاشة. وحتى وإن عولج موضوع الاتصال التنظيمي من طرف العديد من الباحثين، على غرار الدراسات السابقة التي تناولتها دراستنا التي درست نفس المتغير المستقل ألا وهو الاتصال التنظيمي، إلا أن هذه الاخيرة ساعدتني في ضبط الموضوع محل الدراسة، ومن خلال البحث الميداني الذي قمت به في المؤسسة الاستشفائية، ارتأينا أن أتعرف على كيفية إسهام الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة.

3/ أسباب اختيار الموضوع:

لكل دراسة في أي ميدان أسباب معينة تقف وراء اختيارها. ومن الأسباب التي جعلتني أختار هذا الموضوع بهدف دراسته والبحث فيه هي:

- ارتباط الموضوع بميدان تخصصنا (اتصال تنظيمي).
- الرغبة في تسليط الضوء على أهم موضوع داخل المؤسسات ألا وهو الاتصال التنظيمي.

4/ أهمية الموضوع والاهداف:

تكمن أهمية الموضوع المعالج في أن الاتصال التنظيمي يعد مسألة مهمة لما يشهده من اهتمام من طرف العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم. فالاتصال التنظيمي يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته مع المستويات التنظيمية المختلفة. فبدون الاتصال التنظيمي الفعال لا يمكن أن تكون فعالية ونجاح في المؤسسة. ويعتبر أيضا الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمانية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يعمل الاتصال التنظيمي على التنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة، وذلك من خلال تسهيله لسير المهام والفعالية في الأداء. ولا يمكن أن ينجح أي بحث علمي إلا بتحديد الأهداف التي يسطرها الباحث والنتائج التي يسعى للوصول إليها. وتتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة الخدمانية.
- معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتحقيق اتصال جيد وفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- عشعاشة
- تزويد المكتبة بدراسة ميدانية جديدة في تخصص اتصال تنظيمي.

5/ الإشكالية:

كان الاتصال ومازال عنصرا هاما فيالحياة، حيث برزت أهميته وفاعليتهمع زيادة التقدم التكنولوجي. فالاتصال عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والافكار والآراء والانطباعات بين طرفين أو أكثر، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام عدة وسائل، بهدف الإعلام والإقناع والتأثير في الأفكار واتجاهات المتلقين؛ فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات، مما يجعل وجوده واستخدامه أمرا ضروريا في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم. وبذلكفهو عملية أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد.

وموضوع الاتصال من أكثر الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين في فروع معرفية شتى، حيث يعتبر عملية ضرورية في طبيعة البشر، وهو من بين المواضيع التي لقيت اهتماما خاصا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، ليرتبط كلاهما بالآخر.

يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها، ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، وأيضا تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك، تشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي وكسب ودعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي.

فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي. ففي كل المستويات الإدارية التنظيمية، تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات بين الأفراد والجماعات. و من خلال كل هذا، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي يؤثر في العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات، وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة.

وبهذا، فالالاتصال التنظيمي يعتبر أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية؛ فالعمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي ناجح ومخطط له، وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات، ومبنيا على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك، وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر داخل المؤسسة.

فالمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات للتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة.

والمؤسسة أنواع عديدة، وأخص بالذكر المؤسسات العمومية الخدمائية، إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستعمل كل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها، قصد خلق المنافع والخدمات وتوزيعها بين الناس. ونجاحها متوقف على مدى فعالية استراتيجيتها الاتصالية الداخلية والخارجية في تنظيم

شؤونها والتعريف بنفسها. وتعتمد معظم المؤسسات الخدمائية في الجزائر على تفعيل العلاقات الداخلية والخارجية، لأنها تؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدمائية، كونها تحقق لها جملة من الأهداف، كالنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها، وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

وبغية الوقوف على ذلك، وقف اختياري على المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة، لمعرفة دور

الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطاتها، وهذا ما دفعني إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة؟

وبتمخض عن التساؤل الرئيسي للدراسة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- 1- كيف يسهم الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة؟
- 2- ماهي الوسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تسيير نشاطات المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة؟
- 3- فيم يكمن تأثير الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الخدمائية؟

6/الفرضيات:

الفرضية هي إجابة مؤقتة عن التساؤلات الدراسة، حيث تحتمل إجاباتها الصواب أو الخطأ.

عرفها ليون مستجر و دانيال كاتر بالتوقع المسبق لبعض العلاقات الأساسية بين

متغيرات الظاهرة، على أن يبقى مدى مطابقة هذا التوقع المسبق للواقع مرتبطا بالإنجاز التطبيقي

للبحث. والفرضية بذلك هي ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه، في شكل فكرة توقع، حل

إجابة، رأي، تصور علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة.

في دراستي قمت بتحديد الفرضيات التالية:

- 1- للاتصال التنظيمي دور هام في تحسين نشاطات المؤسسة الخدمائية .
- 2- إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة و خاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها تأثير كبير على تسيير نشاط المؤسسة.
- 3- يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

7/تحديد المفاهيم:

اعتمدت في دراستي هذه على جملة من المفاهيم، حيث سأحدد شقيها: النسقي والإجرائي، وهي كالتالي:

الدور ،الاتصال ،الاتصال التنظيمي ،التسيير ، المؤسسة ، المؤسسة الخدمائية.

- الدور:

اصطلاحاً: هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين.¹

يعرفه "خضير شعبان" على أنه وظيفة أو مكانة الفرد في موقف كدور الأب والطبيب والقائد والداعية وهو الجانب الحركي للمركز أو هو كيفية التمتع بالحقوق و تحمل الواجبات التي يمنحها ويفرضها المركز.²

اجرائياً:

هو مجموعة المهام والواجبات التي يقوم بها الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

- الاتصال:

اصطلاحاً: عرف "بشير العلق" الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه ،حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات و التوجيهات و الاوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الابلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً.³

ويعرفه أيضاً كارل هو فلاند (1948): بأن الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة).

عرفته "جيهان رشتي (1975): بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة كائنات حية أو بشر أو آلات في مضامين اجتماعية معينة. وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات، منبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.⁴

اجرائياً:

¹ - عصمت عدلي، علم الاجتماع الأصلي، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، 2011، ص15.

² - خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام، دار اللسان العربي، الجزائر، 1422هـ، ص93.

³ - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص17.

⁴ - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص21.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل والثاني مستقبل عن طريق قناة معينة أو وسيلة، مع وجود التغذية الرجعية من أجل الوصول إلى التفاهم بين طرفي العملية الاتصالية.

- الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً:الاتصال التنظيمي organization Communication هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات. و هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها.¹

ويعرف أيضا على أنه الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.²

يعرفه "ناصر قاسيمي" بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تثير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.³

كما يعرف بأنه الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية.⁴

يعرفه ايضا "محمد منير حجاب" في المعجم الاعلامي بانه هو اتصال داخل المنظمات وهو معنى ايضا بنشر المعلومات بين الافراد الجماعة في اطار حدود معينة في المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.⁵

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة استنتجنا ان الاتصال التنظيمي هو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والافكار عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة على اختلاف المستويات الإدارية بطريقة رسمية وغير رسمية من اجل خلق التماسك وتكوين علاقات اجتماعية بين الأفراد من اجل تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة .

¹ - أحمد العبد أبو السعيد و زهير عب اللطيف عابد،مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 77-81.

² - فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص.ص 16-17.

³ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص.10.

⁴ - بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص.103.

⁵ - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص.13.

- التسيير:

اصطلاحا: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹

وعرفه **تايلور** بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.²

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التسيير هو عملية عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية قصد تحقيق الاهداف المرجوة ويتم ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة للعمليات الإدارية.

- المؤسسة:

اصطلاحا: هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه نحو تلبية الحاجات المادية للإنسان.³ كما تعرف بأنها الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والامكانات التي بواسطتها يستطيع الاداري القيام بتنفيذ خطته.

إجرائيا :

المؤسسة هي كل بناء له اهداف معينة تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية التي من شأنها تسهيل العمل لها من اجل تحقيق اهدافها .

- المؤسسة الخدمائية:

اصطلاحا: تعرف على انها تلك المؤسسة التي تتناط بها مهمة تقديم الخدمات ، بغية تلبية حاجات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها ، فهي تضطلع هي الاخرى بهذه المهمة عبر او بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وبإشراف وتنفيذ القوى العامة.⁴

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، ج1، 2011، ص13.

² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013، ص107.

³ - كتوش عاشور، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2003، ص7.

⁴ - قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص47.

كما تعرف على انها : المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد والمواصلات ، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الابحاث العلمية الخ اي هي مؤسسة يتحدد عرضها الاساسي في تقديم الخدمات للعملاء .¹

إجرائيا :

هي نظام يتكون من مجموعة من الافراد والموارد المادية والمالية ، تهدف الى انتاج وتقديم خدمات للمستهلكين من اجل ارضائهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم .

8- نوعية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، كانت نوعية الدراسة كيفية، بحيث الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية. وبالتالي، يتعين الحصول على ردود أفعال المبحوثين واتجاهاتهم اتجاه هذه المسألة.

لذلك،"لا يتطلب الأمر عددا كبيرا من العناصر كما هو الأمر بالنسبة للمناهج الكمية، لأن الأمر يتطلب فهم المعاني والسلوكات والمواقف، ولا يمكن القيام بذلك على نطاق واسع، إذ إن ذلك سيتطلب وقتا وجهدا طويلا. بل معطيات كيفية تهدف أساسا إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة."²

9- أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي ، بحيث ان النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صدقها وصحتها تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات، التي تعرف بانها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين .³

¹ - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013، ص107

² - لمياء مرتاض-نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار هومة، 2015، ص. 43

³ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص ص47-48.

فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوعية وطبيعة ادوات جمع البيانات التي يتم استخدامها في البحث. وعليه، فقد تم الاعتماد على ادوات جمع البيانات الآتية :

9-1- الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من اقدم وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاتهومشاعره. وتعطي الملاحظة معلومات لايمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الاخرى لجمع المعلومات. والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين او اكثر، احدهما الباحث والآخر المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين. ويلاحظ الباحث أثناءهاردود فعل المبحوث.¹

9-2- المقابلة:

هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص او اشخاص اخرين وتدخل المقابلة ضمن ادوات جمع البيانات في الدراسات الكيفية ، من اجل تحقيق اهداف الدراسة بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين بغية البحث المعمق لمعرفة اكثر بغية الوصول الى معلومات اكثر دقة بصفة مباشرة .²

وتتميز المقابلة انها تجمع بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة، وهذا من اساليب جمع البيانات. وتعرف على انها وسيلة شفوية عادية مباشرة أوهاثقية لجمع البيانات، تتعرض من خلالها سؤال فرد عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.³

وتعرفها Madeleine Grawitz على أنها "سيرورة للبحث العلمي تستعمل فيها سيرورة اتصال شفوي، لجمع معلومات لها علاقة بالهدف من البحث".⁴

أما عن نوع المقابلات المتبنى، فستعتمد في هذه الدراسة المقابلة نصف الموجهة أو غير المقننة (Unstructured interview)

هي نوع المقابلة الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية. سُميت كذلك لأنها ليست مفتوحة بشكل كلي، كما أنها لا تحتوي على عدد كبير من الأسئلة التي ستوجه مسار المقابلة بشكل تام. في هذه الحالة، تُطرح

¹ - رجي مصطفى العليان، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط5، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص210.

² - Madeleine Grawitz, Méthode des sciences sociales. France, Dalloz, 11^{ème} édition, 205, p644.

³ - رجي مصطفى العليان، عثمان محمد عني، أساليب البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص201.

⁴ Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, France, Dalloz, 11^{ème} édition, 2005, p.644

على للبحوث مجموعة من الأسئلة استنادا إلى دليل المقابلة المحضر مسبقا ولكن، ليس شرطا أن يُتبع تسلسل الأسئلة كما جاءت فيه* .

وفي هذا النموذج من المقابلة تتبع "المقابلة ديناميكيته الخاصة".¹

وأما عن نوع تحليل محتوى المقابلات المعتمد في الدراسة، فقد تم توظيف التحليل الموضوعاتي في دراستنا هذه. يتم من خلال هذا التحليل تقليص المعطيات المجمع في المقابلات التي تم إجراؤها.

فيتم تحديد المواضيع والمواضيع الفرعية التي تُستخرج من كل موضوع. يقوم الباحث بهذا النوع من التحليل عند القراءة المتعددة لكل مقابلة. فالمواضيع لا تظهر دائما من الوهلة الأولى. فهي تتحدد تدريجيا عند كل قراءة، خصوصا المواضيع الفرعية.² وأما عن نوع تحليل محتوى المقابلات المعتمد في الدراسة، فقد تم توظيف التحليل الموضوعاتي في دراستي هذه. يتم من خلال هذا التحليل تقليص المعطيات المجمع في المقابلات التي تم إجراؤها.

فيتم تحديد المواضيع والمواضيع الفرعية التي تُستخرج من كل موضوع. يقوم الباحث بهذا النوع من التحليل عند القراءة المتعددة لكل مقابلة. فالمواضيع لا تظهر دائما من الوهلة الأولى. فهي تتحدد تدريجيا عند كل قراءة، خصوصا المواضيع الفرعية.³

10- مجتمع البحث والمعاينة والعينة:

يعرف مجتمع البحث على انه كل العناصر المراد دراستها، ويعرف ايضا بانه المجتمع الاكبر او مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.⁴

ومما لا شك فيه ان لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث في لغة العلوم الانسانية والاجتماعية هو مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجري عليها البحث والنقص

¹ Jean- Claude Combessie, **La méthode en sociologie**, Alger, Editions Casbah, 1998,p.25

² - لمياء مرتاض-نفوسي، تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، الجزائر، دار هومة، 2017، ص.194

³ -المرجع نفسه، ص.194

⁴ - أحمد مرسللي، **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص.286.

* انظر الملحق رقم 01

¹، كما يعرف أيضاً بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة .²

وعليه، يشمل مجتمع البحث في دراستي مجموع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة.

في هذه الدراسة، قمت بمعاينة غير احتمالية عرضية (Nonprobability chunk Sampling)، حيث "اختيار عناصر العينة مرهون على توفر عاملين اثنين: وجودهم في مكان ما وفي وقت ما، بشكل عابر. بمعنى، أن هذا الاختيار يُبنى على الصدفة بشكل عرضي، لا يركز على شروط مميزة، إلا بكون ذلك الاختيار يتم ضمن مجتمع البحث المستهدف.

فيقوم الباحث ببحثه مع العناصر التي يجدها بشكل عرضي، ولا تهتمه العناصر الأخرى. وينتهي من عمله بعدما يحصل على عناصر العينة التي هو بحاجة إليها.³ فقامت بمقابلات مع من اعترضتهم بدون أن أهتم بالموظفين المتبقين، إلى أن وصلت إلى مرحلة الاقتناع بأن عدد المقابلات كان كافياً للدراسة الميدانية.

وكما هو معروف علمياً أنه من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجميع مفردات البحث حيث أن دراسة مجتمع البحث ككل يتطلب وقتاً طويلاً وتكاليف مادية مرتفعة وجهداً كبيراً، لهذا يلجأ الباحثون إلى أسلوب الاخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي.

العينة "مجموعة من الحالات أو العناصر المختارة من خلال مجموعة أكبر".⁴

من الناحية المنهجية، على الباحث استخراج عينة من مجتمع البحث، أي جزء ستتصب عليه الدراسة مباشرة . فتحديد عينة يمكن الباحث من تسليط الضوء على عناصر من مجتمع البحث، ولكن على جزء منه، بتفادي صرف أموال طائلة و تضييع للوقت والجهد.⁵

وحين سيتبين للباحث أنه جمع معطيات كافية عن الموضوع الذي هو بصدد البحث فيه، فإنه سيكشف عن استجابات عناصر أخرى من مجتمع البحث.

¹¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2006، ص 467.

² - لمياء مرتاض نفوسي، تقنيات البحث الكيفي، المقابلة، الجزائر، دار هومة، 2017، ص194.

³ - لمياء مرتاض نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار هومة، 2015، ص.207.

⁴ Luc Bonneville, Sylvie Grosjean, Martine Lagacé, **Introduction aux méthodes de recherche en communication**, Canada, Gaëtan Morin, 2007, p.p 89-90

⁵ لمياء مرتاض نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص. 211

هذا ما يسمى في المنهجية بالتشبع بمصادر المعلومات (saturation of the data). يعتبر كل من Glaser و Strauss هما اللذان قاما بتطوير مفهوم التشبع بالمصادر.¹

في كتابهما، يشيران إلى التشبع بالمصادر يعني أنه "لم يتم العثور على عالم والاجتماع على أي معطيات إضافية تمكن من تطوير خصائص الفئة، فيربطان هذا المفهوم ببناء الفئات".²

وقد تمثلت عيني في 20 مبحث. وقد اعتمدت على هذا العدد فحسب نظرا لمرور الجزائر-كباقي بلدان العالم- بمرحلة عصبية متمثلة في تبعات تفشي فيروس كورونا المستجد، الذي كان معرقلا أمام القيام بمقابلات أخرى وجها لوجه. والالكنت قد وصلت إلى 30 مقابلة من خلال مبدأ التشبع بالمصادر، أي التوقف عن القيام بمقابلات أخرى عندما تبدأ نفس المعلومات تتكرر.

المعاينة والعينة:

قد وقع اختيارنا على المعاينة غير الاحتمالية العرضية حيث قمت بمقابلات مع من اعترض طريقي من الموظفين إلى ان وصلت إلى العدد الذي كنت بحاجة اليه

العينة:

العينة هي مجموعة من الحالات والعناصر المختارة من خلال مجموعة اكبر.³

وبناء على كبر حجم مجتمع البحث الاصيلي في المؤسسة الاستشفائية اعتمدنا على اسلوب العينة ، وقد وقع اختيارنا على العينة العشوائية البسيطة من اجل دراسة مجتمع البحث ،حيث تعرف هذه الاخيرة على انها ابسط انواع العينات.

يستخدم هذا الصنف في كل اصناف المعاينة الاحتمالية "وهو احد عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث".⁴

¹لمياء مرتاض نفوسي، انتشاروبولوجيا الاتصال الرقمي، دار أسامة، الأردن، 2020

²BarneyGlacer, Anselm L. Strauss, **The Discovery of Grounded They , Strategies for Qualitative Research**, new Brunswick (U.S.A) and London (U.K), Aldine transaction, 2006,. P.61

³ - LUC Bonneville, Sylvie Grosjean, Martine Lagacé, op.cit,p.89-p90.

⁴ - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص304.

وتعرف أيضاً بأنها العينة التي يكون فيها لكل عنصر في المجتمع فرصة في اختيار المعلومة متساوية لان يكون في العينة دون تحيز من الباحث.¹

11- حدود الدراسة:

يقصد بها مجالات الدراسة. حيث تعد هذه الاخيرة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن اغفالها في اي دراسة فمن خلالها يتم التعرف على المكان الذي اجريت فيه الدراسة، وقد تم تحديد مجالات الدراسة في: المجال المكاني، و الزماني، والبشري .

المجال المكاني:يشير هذا الاخير الى المكان او البيئة التي اجريت فيها الدراسة ، ونحن قد اجرينا دراستنا في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة .

المجال الزمني: نظرا للظروف التي مررنا بها في هذا العام بسبب وباء **كوفيد 19**، فان دراستنا كانت مدتها اطول من الدراسات السابقة، حيث دامت حوالي 8 اشهر بداية بالدراسة الاستطلاعية التي قمنا فيها باختيار موضوع الدراسة ، ثم اخترنا مكان اجراء الدراسة الميدانية ، ثم بدانا بجمع المادة النظرية وهذا بعد الموافقة على الموضوع من طرف الاستاذة المشرفة والادارة ، فأنجزنا الجانب المنهجي والجانب النظري وهذا من خلال الاستعانة بالكتب والمذكرات والمجلات العلمية ، وبعد انتهائنا من الجانبين ، قمنا بتصميم دليل المقابلة للنزول الى الميدان واجراء الدراسة لاختبار صحة الفرضيات وهو بدوره ايضا تم الاطلاع والمصادقة عليه من طرف استاذتنا الفاضلة ، لكن الدراسة الميدانية اجريت في فترة قصيرة نظرا للظروف الاستثنائية التي ذكرناها سابقا، حيث دامت مدة اجراء المقابلات مع موظفي المؤسسة الاستشفائية(العينة المختارة) من 25 اوت الى 05 سبتمبر 2020 قمنا في هذه الايام بإجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة مرفقين بدليل المقابلة المنجز مسبقا .

المجال البشري:يمثل المجتمع البشري للدراسة المجتمع الاصلي الذي تطبق على افراده مختلف الوسائل لجمع البيانات منهم، وقد اقتصر مجالنا البشري على موظفي المؤسسة الاستشفائية من اطباء واداريين وممرضين والذين بلغ عددهم 20 مفردة.

¹ - سمير محمد حسين،بحوث الإعلام، عالم الكتب للنشر و توزيع و طباعة، القاهرة، 2006، ص296.

12- النظرية المتبناة:

البنائية الوظيفية:

تعريف النظرية:

تقوم هذه النظرية من منطلق انه في اي مجتمع هناك عوامل او قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام اعلامي قوي يستخدم لاداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في اعادة تشكيل هذا المجتمع، وفي هذا الصدد يقول هيربرت: "أن النظم الإعلامية تقدم وظائف هي: الاعلام والتحليل والتفسير والتنظيم والتنشئة الاجتماعية والسياسية والاقناع والعلاقات العامة والترويج والاعلان والترفيه والفنون، وهذه الوظائف التي تقوم بها النظم الاعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها وتأثير وسائل الإعلام أن كان قابلا لنقاش، الا انه من المتفق عليه ان وسائل الاعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع، واي مجتمع صناعي اخر في العالم".¹

كما تقوم هذه النظرية على تنظيم المجتمع وبنائه وضمان استمراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الادوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل.

والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح بالتنظيم بوجود اي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف.²

مسلمات البنائية الوظيفية:

افضل طريقة للنظر الى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وانه تنظيم الانشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.³

¹ - بسام عبد الرحمن المشاقفة، نظريات الإعلام، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص99.

² - مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص174 - ص175.

³ - حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص58.

-النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ النظام المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى.

-وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة، أو النماذج المتكررة التي لاغنى عنها في استمرار وجود المجتمع، أي أن هناك متطلبات أساسية، ووظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش .

-أن بعض العمليات المتكررة، والنمطية تتسم بالتحتمية وهي مستمرة في وجودها، أي أن هناك شروط أولية وظيفية تلبي الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الاستمرار دونها.

-كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي ولكل نسق احتياجات لا بد من الوفاء بها، وإلا فإن النسق سوف يفني أو يتغير تغييرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج إلى أساليب لتنظيم السلوك¹.

-تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره وكل جزء يمارس وظيفته يؤدي إلى استقرار المجتمع.

كيفية إسقاط النظرية على موضوع الدراسة :

تم إسقاط وتطبيق هذه النظرية على دراستي، وذلك باعتبار أن المؤسسة الاستشفائية نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الانساق الفرعية، لكل نسق فيها أدوار ووظائف داخل المؤسسة، تضمن تكامل وترابط أنشطتها، والاتصال التنظيمي أحد هذه الانساق الفرعية، الذي يقوم بأنشطة متكررة تضمن تفاعل وترابط العناصر حيث تسمح شبكات الاتصال لأفراد العمل بانسجام، وتتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع محيطها بغية توقع التغييرات والتكيف معها لكي تحافظ على توازنها .

تعتبر البنائية الوظيفية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في دراستي ، إذ في ضوء هذه النظرية يمكنني تحليل مختلف وظائف الاتصال التنظيمي لا سيما وظيفة التسيير في المؤسسة ، كما ستكون هذه النظرية مهمة لدراستي سواء في شقها النظري أو الميداني.

وبعدما انتهيت من عرض الإطار المنهجي للدراسة، سأعرض على الإطار النظري-التوثيقي.

¹ - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة، 2004، ص15

الجانب النظري للدراسة

تمهيد عام :

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، و هذا في جميع الميادين العلمية. نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع و ذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان هدفها. وما يهمنا هو الاتصال التنظيمي داخل المنظمات أو المؤسسات الخدمائية. فهو يعتبر العصب النابض لها وهو يعتبر أمرا ضروريا وأساسيا، من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل بينهم، ويعمل على ضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة الخدمائية.

وفي هذا الإطار سأتطرق إلى ثلاثة فصول. يعالج الفصل الأول مسألة الاتصال التنظيمي، عبر التعرض إلى أهدافه وأهميته وخصائصه وأنواعه. وفي الفصل الثاني التسيير: مهاراته، مبادئه، خصائصه و أهدافه. و في الأخير أتطرق في الفصل الثالث إلى المؤسسة الخدمائية : مراحل تطورها، وظائفها، خصائصها، وأنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية.

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي : أهدافه و أهميته، خصائصه، أنواعه.

الفصل الأول : الاتصال التنظيمي : أهدافه و أهميته، خصائصه، أنواعه.

تمهيد :

يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية. لذلك، يعد من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود اتصال جيد و فعال. و للاتصال التنظيمي أهمية بالغة في نجاح و فشل المؤسسة، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير عمل المؤسسة، بحيث إنها تقوم بنقل و تبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر أي تنظيم.

وفي هذا الفصل، سأتطرق إلى الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال العناصر التالية: أهدافه وأهميته، خصائصه، و أنواع الاتصال التنظيمي.

1.1. أهداف و أهمية الاتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها عملية مستقلة بذاتها، و إنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، و تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل و سبل علاجها و تقييم الأداء و إنتاجية العامل.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة ، كما يساعد على توضيح التغيرات و التجديدات و الانجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات، و استفضاء ردود الأفعال.¹

و في هذا الصدد يورد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:²

1-1-1- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات : يتم الاتصال بين تصرفات و أفعال

أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من

¹ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة. ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم تخصص السلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 56.

² - صالح بن نوار، الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية، مجلة دراسات العلوم الانسانية، العدد الثاني و العشرون (22)، 2004، ص 120.

الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

1-1-2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

1-1-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

1-1-4- تماسك أفراد التنظيم و حل النزاعات بين الأفراد و إعطائهم قيمة و العمل على بناء روح الجماعة.

1-1-5- تحسين إنتاجية و فعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلف الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة¹.

و يمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي²:

- **أهداف توجيهية:** وتقوم على اكتساب اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- **أهداف معرفية:** و تقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات و الأخبار يقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء ومرووسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري وما هو المتوقع من كل منهم وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب و منشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف والتعرف على مضامين البيئة الداخلية و الخارجية وتسيير العوامل و إيصال التعليمات و التوجيهات وأمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة و بيئتها.

- **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف، حينما يتجه الاتصال، نحو تبصير و توعية المستقلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم، وزيادة معارفهم، و اتساع آفاقهم، لما يدور حولهم من أحداث.

- **هدف تعليمي:** و فيه يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبراته و مهاراته أو مفاهيم جديدة.

¹-صالح بن نوار، المرجع نفسه، ص120.

²- الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني ديسمبر، 2014،

-هدف ترفيحي و ترويجي :يتحقق هذا الهدف، عندما ينصب الاتصال إلى إدخال البهجة و السرور و الاستماع في نفس المستقبل.

-هدف اجتماعي : في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم البعض الآخر، و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

-هدف إداري :و يهدف فيه الاتصال، إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.¹

و للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة و دور بارز داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، و قد أثبتت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، و تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن أهمية الاتصال التنظيمي في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمك الإدارة من معرفة مشاكل العمال و ردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينيير الطريق للعاملين، و يمكنهم من تحديد مواقفهم و اتجاهاتهم، و التزامهم نحو العمل.²

ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال التنظيمي كالتالي :

- 1- الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة في ضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنظمة المختلفة للمنظمة.
- 2- الاتصال التنظيمي عبارة عن نشاطات إدارية و اجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل و تحويل المفاهيم و الآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلف التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها.
- 3- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهام و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
- 4- تعتبر الاتصالات بين الأفراد و العاملين وسيلة ضرورية في توجيه و تغيير السلوك على الصعيدين الفردي و الجماعي للمنظمة.

¹ - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص68.

² - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط4، 2013 ، ص249.

5- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه و أفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، فالاتصال هنا يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.¹

2-1- خصائص الاتصال التنظيمي :

للإتصال التنظيمي خصائص أساسية ينبغي توافرها و الإفشل الإتصال في بلوغ أهدافه المنشودة، وتتمثل خصائص الإتصال التنظيمي في :

- المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير : فالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم و الإدراك المعمقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال و على ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.
- الثقة في مصدر الرسالة : حيث ان بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
- الموضوع : وضوح الرسالة المراد نقلها و ذلك باستخدام الكلمات و الرموز و المصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، و هنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.
- البساطة : أن يتم الإتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.
- سلامة الوسيلة : أن تكون وسيلة الإتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة في مستوى إدراك المستقبل.
- الدقة : و تعني نقل المعلومات و البيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات اللازمة.
- الإقناع و التأثير :إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذو طابع فعال و له رد ايجابي فانه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم و يكون فكرة عامة عن الموضوع.
- الشمولية : قدرة نظام الإتصال التنظيمي على تغطية إدارات و أقسام المنظمة العاملين فيها بشبكة منظمة الاتصالات الجيدة فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة و يعطي كافة تخصصاتها و الأقسام المختلفة.¹

¹ - العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي فيالمؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص141.

1-3-3 - أنواع الاتصال التنظيمي :

يمكن تقسيم الاتصال التنظيمي إلى نوعين رئيسيين هما :

1-3-3-1 - الاتصالات الداخلية : وهي التي تتم بين العاملين في المنشأة و داخل نطاقها، وسواء

كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات و قرارات و تعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات و طلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على الاتصال الأفقي.²

ويعرفه ناصر قاسيمي على أنه تلك العملية التي تتضمن نقل و تبادل المعلومات و الاتجاهات والأفكار التي تهدف إلى استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين.³

مما سبق يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات و الأفكار بين أفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعلية. وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية و أخرى غير رسمية و هذين النوعين ينقسمان بدورهما إلى أنواع جزئية أخرى.

أ - الاتصالات الرسمية :

يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية و غير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتتم هذه الاتصالات عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفا و موضحة في لوائح و أنظمة معمول بها رسميا، و تتميز الاتصالات الرسمية بالدقة و بصحة المعلومات التي تنقل عن طريقها، كما تتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه و معرفة أثره و نتائجه.⁴

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005، صص 310-311.

² - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، ط1، 2011، صص 58-59.

³ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1، 2011، صص 10.

⁴ - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، صص 47.

فالاتصال الرسمي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات و الأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا.¹ من خلال التعريفين السابقين تبين لنا أن الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي، و هذا النوع من الاتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات تتمثل في :

1- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): Down Ward comm

وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً، و هو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، و تمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية.² ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في أي تنظيم و هي :

- 1- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- 2- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- 3- إعطاء معلومات حول مبررات/ أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- 4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتوقع.
- 5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم.³

• أغراض الاتصال النازل :

- _ توضيح رسالة المنظمة و أهدافها و سياسته.. الخ
- إطلاع المرؤوسين على المنظمة تاريخها، تطورها، مستقبلها.
- توصيل معلومات عن العمليات اليومية.
- تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة.

¹ - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص54.

² - المرجع نفسه، ص45.

³ - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص255.

- إعطاء الإرشادات و التوجيهات والتدريب و التحفيز و التقييم و الثناء للمرؤوسين و حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل.¹

2- الاتصال الصاعد : (من الأسفل إلى الأعلى) : Up ward Communication

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، فالاتصال الهابط يأتي من المستويات الإدارية العليا، و يمر عبر المستويات الإدارية المختلفة في صورة توجيهات و تعليمات و أوامر و قرارات. بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.²

أغراض الاتصال الصاعد :

- التعبير عن آراء المرؤوسين و شكواهم ومشكلاتهم.
- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.
- تأكيد قبول أهداف المنظمة و سياستها و خططها.
- اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين و تطلعاتهم و رغباتهم.
- المشاركة في صنع القرار.
- طلب التوجيه و النصح و الإرشاد.
- توجيه الأسئلة و الاستفسار حول العمل.³

3- الاتصال الأفقي : Latéral communication

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظمة. وهذه الاتصالات هامة و حيوية لتحقيق فاعلية المنظمة. و هناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، و تتضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم، و المعقدة و التي تشهد تغيرات بيئية كبيرة.⁴

¹ - حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص274.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص247.

³ - حسن حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص32.

⁴ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص50.

لا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل، و إنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، و الفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء.¹

أغراض الاتصال الأفقي :

- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.

- تحسين نوعية و فاعلية القرارات.

- تنسيق الأعمال و الأنشطة المختلفة.

- حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة.²

المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي :

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

2- ظهور صعوبات أمام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء و زيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه.

3- عزز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم، وهكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع و ليس الإجبار الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق و التعاون.

4- إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلف معوقات و حواجز أمام الاتصال الأفقي، يميل المتخصصون و المهنيون إلى تطوير ولاءات لتخصصاتهم و مهنتهم أكثر منها للتنظيم الكلي.

5- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء والقيم أنماط السلوك، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون.³

ب-الاتصالات غير الرسمية :

تتمثل في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها و توجيهها، وتتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان

¹ - حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص261.

² - حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص278.

³ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص52.

باعتباره اجتماعي بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة بحيث تدفعه للانتماء إلى البحث عن جماعة تشيع فيه هذه الرغبات. كما تعد الاتصالات غير الرسمية من أرخص الوسائل وأقلها كلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.¹ والاتصال غير الرسمي يحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، و يمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي.²

وتشير الاتصالات غير الرسمية إلى القنوات/ مسارات الاتصال التي لم يقرها ولم تحدها السياسات والتعليمات و الهيكل التنظيمي في المنظمة.³

أهمية الاتصالات غير الرسمية :

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية و تكمل الاتصالغير الرسمية عبر القنوات الرسمية، كما يمكن أن تنتقل الأقاويل و الإشاعات الهدامة المغرضة التي تضر المنظمة، ومن وسائل وسيل تقليل مثل هذه الأقاويل و الإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية و صحيحة فيما يتعلق بالمواضيع و القضايا التي تهمهم، فالعامل يجب أن يعرف وضعه الحالي وفي أي اتجاه هو سائر كما أن إنشاء و إيجاد بيئة تنظيمية آمنة مستقرة حيث يشعر العاملون بأنهم مقبلون و آمنون يعمل على تقليل الإشاعات الكاذبة. إن ما يؤكد عليه جميع الكتاب والباحثون هو أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع الحياة العملية في المنظمات و أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يحقق فوائد هامة و عديدة للمنظمة و الأفراد.⁴

*مميزات الاتصال غير الرسمي :

1- يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة و سهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز و رقابة.

2- هو تعبير تلقائي و عفوي و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

3- يساعد على خلق اتجاهات جديدة و مفاهيم وعادات و تقاليد و أنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها.

¹ - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص48.

² - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص54.

³ - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص274.

⁴ - مرجع نفسه، ص274.

4- يعتمد الأفراد على الاتصال غير الرسمي عندما يشعرون بعدم الأمان و الخطر، أو حينما يواجهون تغييرات المؤسسة ذلك إذ ما تفهمت الإدارة معدة الجماعات و عملت على مراقبة المعلومات و تصنيفها من خلال الإعلان المسبق من التغييرات التنظيمية و الإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي و مشاطرتها مع المرؤوسين.¹

*سلبيات الاتصال غير الرسمي :

-انتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك أثرا سلبيا على أداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
-يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا.
-ومن خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مديرها الاستعانة للمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي لتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي و تفادي الصراعات و النزاعات القائمة داخل التنظيم و بالتالي الوصول إلى استعمال الاتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ إنجاز أهداف التنظيم.²

الاتصالات الخارجية :

هي التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، و بين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، و مهما كان هدفها. و كذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية و الجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية و الجمهور من ناحية أخرى لما لها من الأهمية البالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2013، ص36.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص251-252.

من الاتصالات أن تعلن الجمهور عن مبادئها و توجيهاتها و قراراتها و الإعلان عن نفسها وخدماتها.¹

خلاصة الفصل الأول :

من خلال كل ما قدم و كل ما أحيط بالدراسة العلمية لعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الخدمائية، تبرز أهميته وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم، من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة، ويحقق أهدافها وأهداف الأفراد ككل.

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص59.

الفصل الثاني :

التسيير : مهاراته، مبادئه، خصائصه وأهدافه.

الفصل الثاني التسيير : مهاراته، مبادئه، خصائصه وأهدافه.

تمهيد :

يعتبر التسيير في المؤسسة الخدمائية طريقة سليمة وعقلانية للتنسيق بين الموارد المادية و البشرية والمالية، قصد تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. فالتسيير تأثيرات بالغة الأهمية وكبيرة على المؤسسة. وإن التسيير الجيد في المؤسسة يعتمد على المعلومات السريعة والملائمة لتحليلها ومعالجتها وصياغتها واستغلالها، من خلال تصحيح الانحرافات التي قد تحدث خلال دورة الاستغلال، ومن ثم اختيار الحلول المناسبة التي تتماشى مع الشكل المطروح. وإن التغييرات التي عرفت عناصر محيط المؤسسة أثرت فيها واستلزمت من المسيرين وضع آليات وتقسيمات لتسهيل مهمة سير الوظائف الإدارية.

وفي هذا الفصل، سأتطرق إلى التسيير من خلال العناصر التالية : مهاراته، مبادئه، خصائصه وأهدافه.

2-1- مهارات التسيير :

تتمثل مهارات التسيير فيما يلي :

*المهارات الفنية :

هي المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، و الكفاءة في استخدامها في الأداء و العمل فهي تلك القليات و القدرات لتعامل مع الطرف و الأساليب و التقنيات في حقل متخصص و غالبا ما يكون مصدرها الدراية و الخبرة إضافة إلى ما يعزها من التدريب في حسن استخدام الطرق العلمية المتاحة و الوسائل الضرورية لانجاز العمل.¹

¹ - فريد فهمي زياد، وظائف الإدارة، دار زوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص30.

و بمعنى آخر يقصد بالمهارات الفنية القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين، و هذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية.¹

***المهارات الإنسانية :**

إذا كانت المهارات الفنية ترتبط بقدرة المدير في التعامل مع الموارد و المعدات و الطرق التي تدخل في عمليات ووظائف المؤسسة، فإن المهارات الإنسانية ترتبط بقدرته على التعامل مع الأفراد من عاملين و غيرهم.

إن حقيقة المهارات الإنسانية و التي يعرفها البعض بالمهارات التفاعلية تنصرف إلى تلك القدرات و القابليات التأثيرية، القيادية و التحفيزية عند المدير في الآخرين، فهي تعبر عن قدرة المدير في العمل الفاعلية مع مرؤوسيه و الآخرين عموما بروح العمل الجماعي المنظم.²

***المهارات الإدراكية :**

تتمثل في القدرة على التخطيط و التنسيق و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم و كذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلفة الأقسام و الدوائر و الوحدات، و بين هذه المتطلبات و المتطلبات الخارجية.

إن فهم ظروف المحيط و خصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسجيل تقنيات و نظريات و مفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحلي من أجل خدمتها.³

***المهارات التنظيمية :**

تتضمن ضرورة معرفة النظريات التنظيمية و التطوير التنظيمي، الاستعانة بهذه المفاهيم و النظريات لتفسير الظواهر الإدارية و التنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي و تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف و زيادة الإنتاجية، و إشباع حاجات

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص25.

² - محمد عبد المقصود، القيادة الإدراكية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص12.

³ - المرجع نفسه، ص13.

الأفراد العاملين و زيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستمرارية في العمل و تحقيق الفعالية الإدارية و التنظيمية¹.

2-2- مبادئ التسيير :

تتمثل مبادئ التسيير فيما يلي :

1. التخطيط :

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم و التوجيه و القيادة و الرقابة دون تخطيط، ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف و تحديد أهداف المنظمة في المستقبل و كذلك تحديد الاستراتيجيات و السياسات و الخطط و البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. فالتخطيط هو عملية التنبؤ مما يكون في المستقبل مع الاستعداد له.

كما يعرف التخطيط بأنه هو تحديد ما سيتم عمله خلال مدة في المستقبل و يتطلب تنفيذ مجموعة فعاليات تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ عن المستقبل.²

*أهمية التخطيط :

للتخطيط فوائد عديدة نذكر منها ما يلي :

- 1- المساعدة في الحكم على مدى كفاءة التنفيذ.
 - 2- المساعدة على مواجهة المنافسة في السوق لكون التخطيط من شأنه أن يضمن تقديم أجود السلع و الخدمات بأقل التكاليف الممكنة.
 - 3- المساعدة على التنسيق ومنع الازدواجية و التكرار في العمل بين الأنشطة و العمليات المختلفة و بالتالي ضمان الجودة و تخفيض التكاليف لمختلف السلع و الخدمات المنتجة.
 - 4- المساعدة على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه التنفيذ في المستقبل القريب، المتوسط، و البعيد وذلك من خلال التنبؤ بما سوف يترتب على المتغيرات البيئية من نتائج سلبية أو ايجابية.
- و بالتالي تجنب أو التخفيف من وقوع النتائج السلبية و الاستفادة منها أو تعظيم المكاسب من النتائج الايجابية.³

*خطوات التخطيط :

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2002، ص ص121-122.
² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص162.
³ - مرجع نفسه، ص165.

تشمل عملية التخطيط على العديد من الخطوات المنطقية تتمثل في :

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- وضع السياسات و القواعد التي تسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الأهداف.
- وضع واختيار بديل من عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب و تحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا الهدف.
- تحديد الإمكانيات المتاحة.
- تحديد كيفية توفير الإمكانية غير المتاحة.
- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتحقيق لتنفيذ الهدف وكيفية القيام بهذه النشاطات و الترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات، ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات¹.

2. التنظيم :

حسب هنري فايول فإن التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية، رأس المال، الأفراد و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض².

*عناصر التنظيم :

تتمثل عناصر التنظيم فيما يلي :

- الأعمال : و يشمل الواجبات و الأنشطة التي يمارسها التنظيم لتحقيق أهدافه.
- الإمكانيات : و هي الموارد و الطاقات المتاحة و كذلك المعلومات التي يستند إليها العمل التنظيمي.
- السياسات : وهي القواعد و التعليمات المتعارف عليها و التي يسترشد بها العاملون.
- التنظيم و الإجراءات : و هي الطرق و الخطوات المخططة لانجاز الأعمال من البدايات حتى الانجازات التي تحققها تلك الإدارة.
- الهيكل : أو هو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية و كذلك أسلوب انساب السلطة و المسؤولية¹.

¹ - علاء فرح الطاهر، التخطيط الإداري، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 15-16 .

² - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 170، ص 155.

*مبادئ التنظيم :

- مبدأ ضرورة التنظيم و أهميته.
- مبدأ تحديد الهدف من التنظيم ووحدة الهدف و عدم تعارض الأهداف.
- مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم أو دائرة و لكل فرد في التنظيم.
- مبدأ تفويض السلطة في التنظيم.
- مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونة) و عدم جموده.
- مبدأ التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص.
- مبدأ المركزية و اللامركزية في التنظيم و لكل منهم إيجابياته و سلبياته.²

*فوائد التنظيم :

- 1- **قسيم العمل** : وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
 2. **التنسيق و التعاون** : تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية, كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوافرة و المحافظة عليها.
 3. **التسيير التلقائي** : إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدرة من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة.
 4. **التنمية الفاعلية الفردية** :يقول KOOKE أعظم أهداف التنظيم هو توفر الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.
 5. **تحقيق الاستقرار** :لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة فتخطيط الهياكل التنظيمية و تحديد العلاقات و كذلك وسائل اتخاذ القرار لابد أن تعمل على تقليل المخاطر، و رغم ذلك فقد من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع و كذلك المخاطر المحسوبة.³
- 3. التنسيق :**
- التنسيق هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيها موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد.⁴

¹ - محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012، ص ص 50-51.

² - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 96-97.

³ - علي فلاح الزغبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ إدارة الأعمال (الأصول و الأساليب العلمية)، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 226.

⁴ - المرجع نفسه، ص 232.

*أسس التنسيق :

إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من إتباع عدة خطوات نذكر منها مايلي :

- توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف.
- تحديد نوع العمل لكل موظف.
- توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.
- تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة.
- إيجاد جو عام من التعاون و الاحترام.
- نوعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياتهم و العمل المنوط به.
- التغلب على التناقضات و الآراء الفردية و تحويلها من عناصر تكميلية إلى عناصر تكامل.
- مراجعة التنظيم من حين إلى حين.¹

*فوائد التنسيق :

- ضمان ولاء الأفراد للتنظيم و لأهداف المنظمة.
- القضاء على العزلة و الانفصال بين الأقسام المخصصة و ضمان تعاونها.
- التنسيق يؤدي إلى الكفاءة الإدارية في أداء المهام و تحقيق الأهداف.
- التنسيق عمل متصل ومستمر.
- يكون التنسيق مباشرا بين الأفراد المتصلين ببعضهم.
- يكون التنسيق إلى انجاز الأعمال بسرعة و بأرباحية و مصداقية.²

4. الرقابة :

هي عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم معلومات لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات و تحديد أهميتها.³

*آليات الرقابة :

- وضع الأهداف و النتائج المتوخاة و المرسومة سابقا بشكل يمكن احتسابه وتقديره و قياسه.

¹ - <http://étudiants/17292/Vb/html,20/06/2020,16:45>

² - علي فلاح الزغبي، المرجع السابق، ص230.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص253.

- إخضاع مصادر الإنتاج و الخدمات و الأعمال إلى مدخلات و مخرجات كمية ورقمية خدمة لغرض العد و قياس.

- مقارنة الأرقام و الأهداف و النتائج المرسومة بتلك التي تم التوصيل إليها و تحقيقها.

-تفريغ نتائج المقارنة على شكل جداول و حصر الانحرافات و تحديد الايجابي و السلبي منها.

- توضيح الأسباب للنتائج المحققة و التوصية بمعالجة السالب منها و التركيز على تدعيم و ضمان الاستمرار و تقديم الإيجابي منها.

- كتابة التقارير و التعاليم و المذكرات و المراسلات و الاجتماعات و غيرها من الوسائل لتمير المعلومات و كذلك الاتصالات الضرورية في هذا المجال.

- ضمان العلاج و التصحيح و التطوير السليم و المطلوب و بالتعاون مع كافة الأطراف و الجهات ذات العلاقة.¹

*مجالات الرقابة :

للرقابة مجالات عديدة نذكر منها مايلي :

- **الرقابة على الأهداف :** و ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة, من النشاطات القائمة في المشروع و التأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين.

- **الرقابة على السياسات :** و هذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية) و دراسة الانحرافات إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة أ وتعديل السياسات ذاتها إذ اقتضى الأمر ذلك.

- **الرقابة على الإجراءات :** إن الإجراءات تحدد متى و كيف يتم الأداء؟ ومن المسؤول عن الأداء وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، و دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

- **الرقابة على المصروفاتالرأسمالية :**و ذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع و أقسامه التنظيمية، من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، و هي توضع وفقا لظروف الاقتصادية و المالية للمشروع، و أيضا في ضوء سياسة الاستثمار.

¹ - عبد الله جوهر، الإدارة العامة و إدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الأردن، 2014، ص161.

- الرقابة على خط الإنتاج : وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين و تشبع رغباتهم و إنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع و الجودة و السعر و الخدمة و غيرها.¹

2-3- خصائص و أهداف التسيير :

1- خصائص التسيير :

- إن التسيير نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير، فالتسيير نشاط فريد نوعه و يختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية بالشمول و الترابط.
- يشكل التسيير حلقة تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط و تنتهي بالرقابة، فلا يجوز أن تعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن نكتشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد لتخطيط.
- تخصص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي لتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس.
- يعتبر التسيير جهاز المؤسسة فهو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع و الخدمات، المنافع و الفوائض الاقتصادية و الاجتماعية، ابتداء من الموارد البشرية و المالية للمؤسسة.²
- يعتبر التسيير علماً أنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمداً على تقنيات و الطرق الكمية و ما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق.. الخ.
- يعتبر التسيير فناً لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير و المحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير و على رأسها الجوانب الإنسانية.
- يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها و الخبرات عبر الزمان و تحمل المسير الممتن للمسؤوليات الاجتماعية و تحليله بأخلاقياته مهنية.³

2- أهداف التسيير :

¹ - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، صص 144-145.

² - 30: 10، 25/06/2020، <http://www.hrdscussion.hr3586/html.com>.

³ - محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص34.

ان التسيير إذا كان جيدا سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحياته ويتكيفون لاوضاعه، اما اذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرة وكفاءة العاملين فيه وفي كل الحالات يجب ان يكون التسيير مرنا بحيث يتكيف مع اي تغيير يطرأ في الظروف التي تعمل فيها، المؤسسة سواء كانت ظروف داخلية فيها او خارجية متعلقة بالمؤسسات الاخرى المنافسة ومن اهداف التسيير نذكر ما يلي:

- يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال و استقبال القرارات من قمة الهرم إلى قاعدته.
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف إجراءات المؤسسة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار.
- يهيئ أسلوب من أساليب التدريب المناسبة حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد و كمية معلوماتهم و قدراتهم مما يؤهلهم لعمل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي.
- يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو البقاء و النمو، و هذان العنصران لا يأتيان إلا بالتسيير الجيد للمؤسسة، هذا التسيير يشرف عليه مجموعة من الأفراد موزعين في شكل هياكل مختلفة تعمل على تنظيم عملية تسيير المؤسسة و توجيهها بما يتلاءم و ظروفها و احتياجاتها بالإضافة إلى حجمها.¹

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال كل ما قدم وأحيط بالدراسة حول عملية التسيير في المؤسسة الخدمائية، تبينت قيمته وأهميته في تحسين نشاطات المؤسسة. كما تعرفنا في هذا الفصل على أهم مهارات التسيير التي يجب أن تتوفر في المسير لكي يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، وأيضا تطرقنا إلى مبادئ التسيير والتي تمثلت في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، وتعرفنا أيضا على خصائص وأهداف التسيير. فالتسيير عملية عقلانية يتم من خلاله إنجاز العمليات الإدارية بدقة و بسرعة.

¹ - عادل حسين مصطفى زهير، الإدارة العامة (التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة)، دار النهضة العربية، بيروت، ص 44.

الفصل الثالث :

المؤسسة الخدمائية : مراحل تطورها، وظائفها، خصائصها وأنواع الهياكل
التنظيمية للمؤسسة الخدمائية.

الفصل الثالث : مراحل تطورها، وظائفها، خصائصها وأنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية.

تمهيد :

مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات, أخذت المؤسسة الخدمائية في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تسهم في استقرارها.ومن هنا، زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الاهتمام في القديم منصبا على السلع المادية، خاصة مع وجود مؤسسات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمة، حيث اهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها. وقسمت الخدمات بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على الوصول لهدفه، من إرضاء الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسات الخدمائية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة.

في هذا الفصل، سوف أحاول التطرق إلى مراحل تطور المؤسسة الخدمائية، وظائفها، خصائصها، وأنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية.

3.1. مراحل تطور المؤسسة الخدمائية :

تمر المؤسسة الخدمائية خلال دورة حياتها بمجموعة من المراحل، بدءا بمرحلة التأسيس و التطور الجغرافي مرورا بمرحلة النمو و مرحلة النضج و تنتهي عند مرحلة الانحدار و محاولة تجديد النشاط. و في هذا المطلب سوف نتطرق بالتفصيل إلى هذه العناصر.

*المرحلة الأولى : المؤسسة الأصل :

كما تعرف هذه المرحلة أيضا بمرحلة البناء أو التأسيس و تقوم هذه المرحلة بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة، أو خدمة موجودة مسبقا و لكن بتركيبه و خصائص مختلفة¹.

و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية :

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة.
- تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوب أو اللازم.
- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة.

¹ - سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص36.

ومن خلال هذا الطرح يتضح لنا أن نجاح هذه المرحلة يتوقف على قدرة المؤسسة الخدماتية على تحديد و تطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

***المرحلة الثانية : مرحلة التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني :**

هدف المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصناعة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة)، و المردودية (كسب عملاء جدد) و يجب على المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة الإلتزام بالنقاط التالية :

- تتميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
 - تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.
 - تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل.
 - تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة.
- وتتمثل الخصائص الأساسية لهذه المرحلة في : التسير، التحليل و الانضباط.¹

***المرحلة الثالثة : مرحلة النمو :**

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد المؤسسة الخدماتية على توسيع حجم نشاطها والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما يسمح لها بتوزيع نشاطها و انتشارها الجغرافي السريع، و الاستفادة من اقتصاديات السلم و لاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدماتية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في :

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسع و النمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك).
- اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة (إنشاء وحدات جديدة، أو شراء مؤسسات موجودة سابقاً).

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص37.

- بناء شبكة عمل فعالة (من خلال تأطير الوحدات الجديدة، تحديد طرق الإدارة و التسيير المناسبة و أدوار العاملين بالمؤسسة، تكوين العاملين الجدد ووضع نظام رقابة).
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة (ومن أهمها إرسال القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير و نوعية الموارد البشرية و غيرها...) التي تسمح بتطبيق سياسة المؤسسة، و تزويد وحداتها المختلفة بأنجح الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة و الإبداع.¹

من خلال هذا يتبين لنا أن الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بالإدارة و التسيير و تتمثل في تحديد و تقدير الأخطاء الممكنة أو اختيار الكفاءات المناسبة و التأكيد على نمط القيادة. و تعد هذه المرحلة جد ديناميكية و عملية بالنسبة للمؤسسة، و تحميسية لعمالها لأنهم سيستفيدون من فرص و امتيازات إضافية من نمو مؤسستهم و توسعها.

*المرحلة الرابعة : مرحلة النضج :

في هذه المرحلة يتسع نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها (بسبب تشبع السوق المحلية، و اشتداد المنافسة) و يصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بالتالي توسيع حصتها في السوقية، و يصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا و في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر نذكر منها :

- الفتنور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة.
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.
- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة و تطويرها في المستقبل و بالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه.²
- أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فهي :
- تطوير سياسة التسويقية و الاتصالية للمحافظة على عملائها.
- القدرة على التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها.
- الاختيار الأمثل للاستثمارات, لاستغلال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.
- الاهتمام بإدارة و تسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

¹ - المرجع نفسه، ص38.

² - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص38.

نستنتج من خلال هذا الطرح أن مرحلة النضج على مسير المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة و واضحة، و القدرة على جذب الكفاءات المتميزة.

***المرحلة الخامسة : مرحلة الانحدار أو الرجوع :**

بعد مرور المؤسسة الخدماتية بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار و التي يمكن ن نفاذها إذا التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المرتحل السابقة و يمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدماتية و مساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما :

أ- إعادة إدخال تعديلات جدد على الخدمة.

ب- تطوير خدمات جديدة من خلال :

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء.
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء.¹

2-3 وظائف المؤسسة الخدماتية:

1- وظيفة العمليات والإنتاج :

تشمل ما نقوم به المنظمة لإنتاجه لأغراض بيعة وتحقيق الربح, فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثلا حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف إذا لم تفعل ذلك لن تبقى.

و عندما يقيمون شركة النقل الجوي لابد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي و إلا لن تبقى حية.

2- وظيفة التوظيف :

و هذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة و مؤهلاتهم و كذلك كيفية استخدامهم و منحهم الأجور و المكافآت المناسبة و المحافظة عليهم وتدريبهم و تطويرهم.

3- وظيفة التمويل :

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص39.

و تشمل كل ماله علاقة بالحصول على الموال الضرورية لعمل المؤسسة, بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية للعمل.¹

4- وظيفة إدارة المعارف و المعلومات :

حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف في العمل و تعتمد عليهم في تنفيذ و وظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف, تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منظم و أن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

5- وظيفة الإدارة :

وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة و يتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الوظائف و الفعاليات، و هذه الوظائف تصنف إلى :

أ- الإدارة الإستراتيجية :

و تتعلق بتحديد و تحقيق ما نسميه بإستراتيجية المؤسسة أي بعض خصائصها و توجيهها مثلا يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها و اتجاه و حجم نموها و علاقتها بالمنافسين و موقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة.

ب- الإدارة العمليانية :

و تتعلق بالعمل اليومي للمؤسسة و هذه تقتضي :

- **التخطيط** : أي تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و كل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- **التنظيم** : أي إقامة الدوائر و تحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم و إجراءات العمل و غيرها.²

- **التوجيه** : أي حث العاملين وتحفيزهم و الاهتمام بحاجاتهم و غيرها من نشاطات تتعلق بربط العاملين بالعمل و كل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين و الاتصالات و غيرها.

- **الرقابة** : أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر و تأكد من تنفيذها.

6- وظيفة التسويق :

¹ - سعاد نايف البرنوطي، الأعمال و الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2004، ص50.

² - سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص52.

وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع و تسويق ما ينتج فلا يكفي أن توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات.¹

3-3 خصائص المؤسسة الخدماتية :

للمؤسسة الخدماتية عدة خصائص نذكر منها :

- تقوم المؤسسة الخدماتية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صور خيارات أو تجارب يمر بهت عملاء المؤسسة هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها خدمة المقدمة إلا أن هذا لا يعني مخرجات مادية.
- كما تتميز المؤسسة الخدماتية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها.²
- و أن العميل أو الزبون جزء من نظام التشغيل, أي أنهم يشاركون في إنتاج الخدمات بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تمييزها, فهي دائما متغيرة و متنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.³
- تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدماتية بكونها منافسة شديدة و حادة, ومعدل التقليد فيها مرتفع كما أن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد على ثلاث عوامل رئيسية :
*درجة التميز الكوادر المتاحة من القادة و العاملين الذين يعتمد عليهم.
*مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرها العملاء.
- *التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج و تقديم الخدمة للعملاء واستخدامهم لها.⁴
- و تتميز المؤسسات الخدماتية بحاجاتها الدائمة و المستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها, بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارس هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها, و بسبب ما تتميز به من انتفاع في وقت واحد و شكل متتابع.⁵

¹ - مرجع نفسه، ص52.

² - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص28.

³ - هاني حامد الضمور و بشير العلاق، تسويق الخدمات، ط1، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2013، ص58.

⁴ - المرجع نفسه، ص59.

⁵ - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقها، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص285.

3-4 أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدماتية :

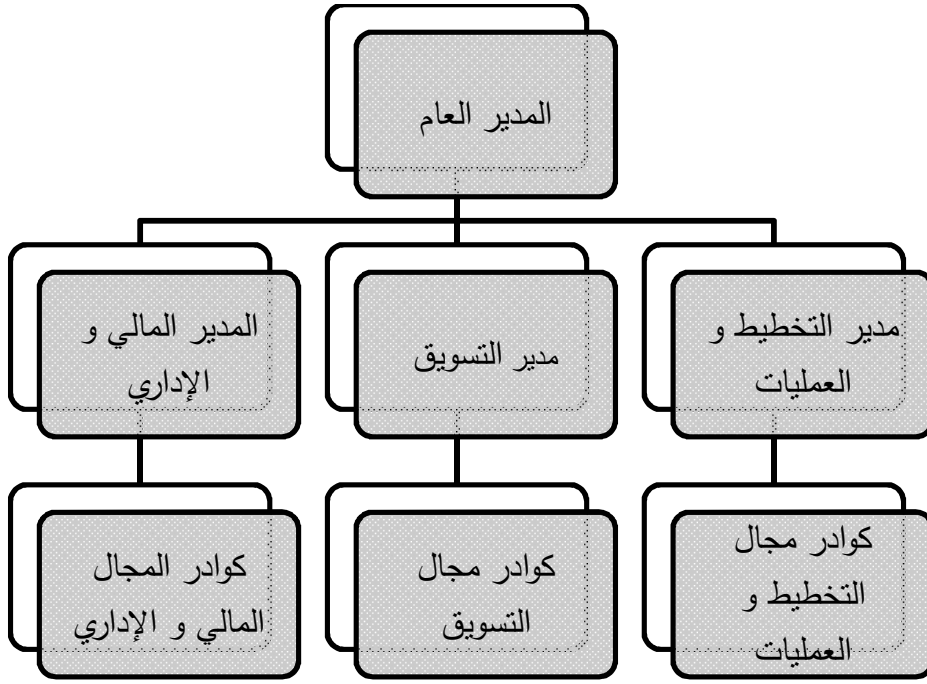
رغم أن المؤسسات الخدمات كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي إلا أن لها أنماط أكثر شيوعا تتميز بها ومن أكثر تلك الأنماط انتشارا نمطان أساسيان هما :

1- الهيكل التنظيمي المفطح :

يعتبر هذا النمط أحد أنماط الهيكل الهرمي, إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون نطاق الإدارة واسع يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل و الخبرة و تكون الأهمية النسبية لتخصصات على ذات المستوى و تتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها. و يتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة و الاتصالات الرئيسية, و سهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات و المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات و لاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدماتية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى.¹

و يوضح الشكل التالي النمط المفطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية :

¹ - سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، المرجع سبق ذكره، ص69.



الشكل 01 : النمط التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمائية.

المصدر : سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص70.

2- نمط هيكل المصفوفة :

يتميز النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد، بل يعتمد على هيكل تنظيمي إضافي، و هو ما يعني ازدواجية في السلطة، و هو انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم و الخاص بالوحدة الأمر.¹

و يقوم هذا الهيكل على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني و على ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين هما :

1- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

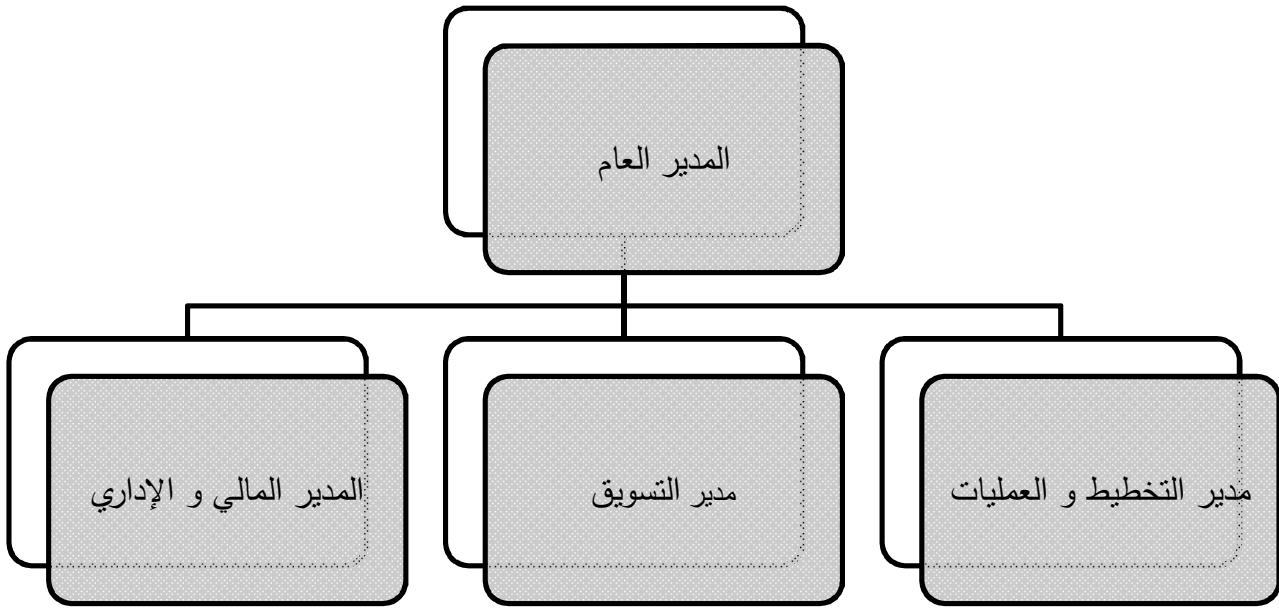
2- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من إنجازه.

و يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء و خلال برنامج زمني محدد له بداية و نهاية متفق عليها، ومن ثم يكون

¹ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الحزونية، الجزائر، 2008، ص69.

ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات. و تتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، و على قدرتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية.

و ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمائية و بصفة خاصة شركات الخدمات الاستثمارية و غيرها من المنظمات التي تقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها.¹



الشكل 02 : يوضح الهيكل التنظيمي المصفوف

المصدر :محمد سعيد المصري, المرجع السابق, ص72

و من الشكل يتضح أن :

- فريق المشروع (1) يتكون من س1 (من إدارة التخطيط و العمليات), و ص1 (من إدارة التسويق), و يكون ل (س1) دوران أحدهما دائم في الإدارة التي ينتمي إليها, و الآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (1) لحين إنجازه.

¹ - سعيد محمد المصري, مرجع سبق ذكره, ص71.

- فريق المشروع (ب) يتكون من س2, ص2, ع1

- فريق المشروع (ج) يتكون من ص2, ع2

بصفة عامة يمكن القول للمؤسسة الخدماتية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي، فتأخذ أولاً بالنموذج المفطح على أساس التخصص، ثم تنظم أحد المجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوف. و من أمثلة ذلك ما تأخذ به العديد من الشركات الاستثمارية و التوكيلات بأنواعها المختلفة، وبصفة خاصة ما تتبعه شركات التوكيلات البحرية، وكالات السياحة و السفر، و منظموا الرحلات فتتقسم مجالات النشاط الرئيسية طبقاً لنمط الوظيفي المفطح، ثم ينظم أحد المجالات طبقاً للمصفوف.¹

خلاصة الفصل 03 :

من خلال هذا الفصل، نستنتج بأن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تحكمهم نظم وقوانين بغرض القيام بمهام محددة، تهدف إلى تحقيق الغايات وأهداف المؤسسة. وبما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية و بشرية ومالية، فهي بحاجة إلى فعالية التسيير من أجل المحافظة على مكانتها في السوق؛ فالتسيير عملية عقلانية، بحيث من خلاله يتم إنجاز العمليات الإدارية بدقة وسرعة. فالوظيفة الإدارية للمؤسسة تقوم على تقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تجديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. وكذلك لا يتحقق إلا من خلال التسيير الجيد لكافة العمليات، من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

¹ - سعيد محمد المصري، الرجوع السابق، ص73.

خلاصة الإطار النظري :

بعد التطرقنا للجانب النظري-التوثيقي للدراسة، والذي قسم إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والمعنون بالاتصال التنظيمي والذي تناولنا فيه أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي، و خصائصه، وأنواعه، توصلت إلى خلاصة أنه للاتصال التنظيمي دور وأهمية بالغة داخل المؤسسات الخدمائية ومدى إسهامه في نجاحها. فهو يمثل العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه. و استخلصت عنصرا مهماً ألا وهو أنه يجب على القائمين على عملية التسيير في المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يمنحوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة، لضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة.

أما الفصل الثاني فكان البحث حول التسيير وتطرق في فيه إلى مهارات التسيير و مبادئه وخصائصه وأهدافه، و خرجت بخلاصة ألا وهي أن عملية التسيير في المؤسسة عملية عقلانية يتم من خلالها إنجاز العمليات الإدارية بدقة وسرعة، و أن له أهمية بالغة في تحسين نشاطات المؤسسة، وعلى المسير أن يتحلى بمهارات التسيير لكي يكون قادرا على أداء عمله بكفاءة عالية. وفي الفصل الأخير تحدثت عن المؤسسة الخدمائية من خلال النقاط التالية: مراحل تطورها ووظائفها وخصائصها وأنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية. ومن هذا المنطلق، خرجت باستنتاج ألا وهو: أن المؤسسة عبارة عن نسق أو مجموعة من الأفراد، تحكمهم نظم وقوانين بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وبما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية وبشرية ومالية، فهي بحاجة إلى فعالية التسيير من أجل المحافظة على مكانتها في السوق.

والنتيجة النهائية هي : أن للاتصال التنظيمي دور كبير في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية؛ فالالاتصال التنظيمي هو من يقرر مصير المؤسسة إما النجاح أو الفشل.

وبعد هذه الدراسة النظرية-التوثيقية، سأعرض الآن إلى الإطار الميداني للدراسة.

الجانب الميداني للدراسة:

الإطار الميداني:

تمهيد:

تدعيما لما تم عرضه في السابق في الاطار المنهجي والاطار النظري ، يأتي هذا الاطار كمحاولة اسقاط الدراسة النظرية على الميدان بغية تقييم دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدماتية وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة ولاية مستغانم . وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة من حيث النشأة والمهام والهيكل التنظيمي لها وكذلك عرض وتحليل دليل المقابلة المنجز ومحاولة تحليل البيانات على ضوء الفرضيات والتأكد من صحتها، ومحاولة الخروج بنتائج عامة للدراسة في الاخير، وتوصيات خاصة بالمؤسسة الاستشفائية و قسم هذا الاطار إلى قسمين .

1 / البطاقة التقنية للمؤسسة.

2/ تحليل المقابلات.

01/ البطاقة التقنية للمؤسسة:

التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة :

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الاولى عام 1428هـ الموافق ل19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوالي .

دخلت هذه المؤسسة حيز الخدمة في يوم 26 شعبان 1437هـ الموافق ل02 جوان 2016م حيث تفضل السيد **عبد المالك بوضياف** معالي وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بتدشين المؤسسة العمومية الاستشفائية 60 سرير بعشعاشة ، حيث تغطي هذه المؤسسة سكان دائرة عشعاشة المقسمة الى أربعة بلديات ، سكان بلدية عشعاشة، بلدية خضرة، بلدية نكمارية وبلدية أولاد بوغالم ، وهذه المؤسسة تقدم مختلف الخدمات الصحية للسكان ، وهذه المؤسسة مكونة من 3 طوابق بالاضافة الى طابق تحت ارضي وهذا الاخير يوجد به المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة ، صيدلية، حفظ الجثث، مطبخ ، ومغسلة . أما في الطابق الاول فهو مخصص لأمراض النساء والتوليد ، فحص أمراض النساء والتوليد . وفي الطابق الثاني مخصص للجراحة العامة، وفي الطابق الثالث مخصص للطب الداخلي بما فيه قسم الاستعجالا الطبية.

عدد عمال المؤسسة : 150 عامل

رقم الهاتف : 045450101

الفاكس : 045450138

مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يلي:

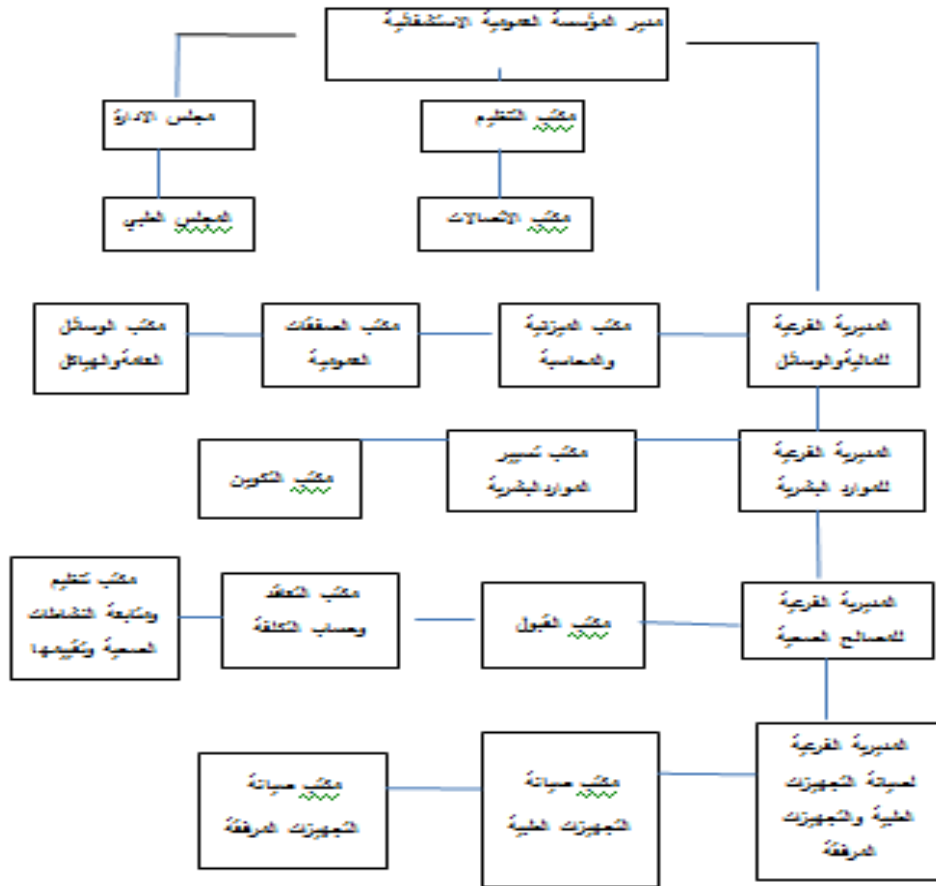
❖ الوقاية والعلاج القاعدي.

❖ الجراحة العامة.

❖ طب الاطفال.

- ❖ الراديو الاشاعي .
- ❖ أمراض النساء والتوليد .
- ❖ تشخيص المرض .
- ❖ العلاج الجوارى .
- ❖ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان .
- ❖ المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار والافات الاجتماعية .
- ❖ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمى مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية :



شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:*

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالترتيب من اعلى الهرم الى اسفله من:

- 1- **مدير المؤسسة الاستشفائية:** يسهر المدير على اتخاذ جميع الاجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية الاستشفائية وهو المسؤول الاول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته ، كما يسهر على مداورات مجلس الادارة وتطبيق القوانين .
- 2- **مكتب التنظيم العام:** يقوم مكتب التنظيم العام بترتيب وتنظيم الملفات والوثائق ،البريد الصادر والوارد ، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم وبرمجة الاجتماعات .
- 3- **مجلس الادارة :** يعتبر المسؤول قانونيا ، وأخلاقيا عن سلوك الاطباء، وعن العمل الطبي في المؤسسة . وللوفاء بهذه المسؤولية لا بد للمجلس المصادقة على القوانين الداخلية والتعليمات المنظمة للهيئة الطبية .

وتتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من اربع مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل .
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية.
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- 1 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب:
 - ❖ مكتب الميزانية والمحاسبة: من نشاطات هذا المكتب إعداد وتنفيذ الميزانية ،
 - استلام الفواتير وإعداد حوالات الدفع ، التسجيل في سجل النفقات .
 - ❖ مكتب الصفقات العمومية: يتم فيه إبرام الصفقات من خلال الاشهار على المناقصة وإعداد دفتر الشروط.
 - ❖ مكتب الوسائل العامة والهيكل : يتم فيه الاشراف على مخزون المؤسسة من خلال بطاقة المخزون وإعداد بطاقات الجرد.

• أنظر الملحق 02

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية، حيث تضم المكاتب التالية :

❖ **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:** يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة

المهنية للموظفين (الاجور، الترقية، العزل، الاحالة على التقاعد....)، ومتابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها ، يقوم ببعض النشاطات الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية ، اجتماع اللجنة متساوية الاعضاء .

❖ **مكتب التكوين:** يتكفل هذا المكتب بتسيير وتنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة

من طرف المؤسسة سواء داخل او خارج الوطن ، والسهر على السير الحسن لها.

3- المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تهتم المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والاعمال

الصحية ، وتتكون المديرية من المكاتب التالية :

❖ **مكتب القبول:** يتم من خلال هذا المكتب تسجيل حركة المرضى من دخول وخروج ،

كذلك القيام باستقبال وتوجيه المرضى ، كما يقوم بكافة التسجيلات سواء تلك المتعلقة بالمرضى او الخاصة بالحالة المدنية (تسجيل المواليد والتنسيق مع مصالح الحالة المدنية بالبلدية) .

❖ **مكتب التعاقد وحساب التكلفة :** من مهام هذا المكتب القيام بحساب التكلفة الفصلية

لكل مصلحة على حدى وذلك اعتمادا على تجميع البيانات المتعلقة بالمصاريف التي يتم توزيعها على المصالح بالنسبة الى حجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس لكل مصلحة .

❖ **مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة

النشاطات الصحية ، جمع الاحصائيات والتأكد من صحتها وإرسال التقارير والمعلومات الى مديرية الصحة والسهر على تطبيق كافة التعليمات كما يسهر على التنسيق بين كافة المصالح الصحية وتنظيم طريقة العمل .

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية: تتولى هذه المديرية

الاشراف على استلام التجهيزات المرافقة والامضاء على محاضر الاستلام والاشراف على التشغيل الاولي لها، إبرام إتفاقيات الصيانة وتدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على

التجهيزات الطبية والمرافقة وتكوين ملف لكل جهاز طبي (بطاقة الجرد ، محضر التشغيل ، تقارير الصيانة ، الفواتير ومتابعة اعمال الصيانة)، متابعة كل العمليات المتعلقة بالغاء استعمال العتاد والتجهيزات بالتنسيق مع مفتشية املاك الدولة، تضم هذه المديرية مكتبين :

❖ **مكتب صيانة التجهيزات الطبية :** من بين مهامه صيانة الاجهزة وصيانة مبنى

المؤسسة العمومية الاستشفائية.

❖ **مكتب التجهيزات المرافقة:** من مهامه ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم

المكتبية والاجهزة الطبية والادوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة الانشطة المختلفة : النظافة، الاطعام، الاثاث...الخ.

2- تحليل المقابلات:

قبل الشروع في تحليل المقابلات وعرض نتائجها، سأقوم بعرض السمات العامة لعينة الدراسة والتي جاءت كالتالي:

جدول 1: السمات العامة للعينة

البيانات الشخصية	الجنس	السن	المستوى	الإقامة في المؤسسة	المهنة
المبحوث 01	انثى	27	خريج المعهد العالي للتكوين الشبه الطبي	4 سنوات	ممرضة
المبحوث 02	ذكر	28	خريج المعهد العالي للتكوين الشبه الطبي	4 سنوات	ممرض
المبحوث 03	ذكر	34	ماستر	3 سنوات	مسير الموارد البشرية
المبحوث 04	انثى	22	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	عامين	مساعدة طبية
المبحوث 05	أنثى	29	ماستر	عامين	أخصائية نفسانية
المبحوث 06	انثى	30	جامعي	4 سنوات	صيدلية
المبحوث 07	انثى	30	جامعي	عامين	طبيبة
المبحوث 08	انثى	32	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	4 سنوات	قابلة
المبحوث 09	انثى	35	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	4 سنوات	قابلة
المبحوث 10	ذكر	25	ثانوي	3 سنوات	مساعد تمريض
المبحوث 11	انثى	24	ثانوي	3 سنوات	مساعدة تمريض
المبحوث 12	انثى	27	ليسانس	عامين	ادارية

المبحوث 13	ذكر	34	جامعي	3 سنوات	طبيب
المبحوث 14	انثى	29	ثانوي	عامين	عون ادارة
المبحوث 15	ذكر	28	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	4 سنوات	ممرض
المبحوث 16	انثى	26	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	3 سنوات	ممرضة
المبحوث 17	انثى	27	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	4 سنوات	ممرضة
المبحوث 18	انثى	25	خريج المعهد العالي للشبه الطبي	3 سنوات	ممرضة
المبحوث 19	ذكر	36	ليسانس	عامين	مقتصد
المبحوث 20	ذكر	32	جامعي	عامين	اداري

يبين الجدول اعلاه البيانات الشخصية للمبحوثين، من خلال متغيرات: الجنس والسن والمستوى التعليمي والاقدمية في المؤسسة والمنصب الخاص بكل مبحوث في المؤسسة المعنية.

يقدر عدد افراد العينة ب20 فردا، وكانت نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور . اما فيما يخص اعمار المبحوثين فتراوحت ما بين 22 سنة و36 سنة. اما فيما يخص المستوى التعليمي، فكان اغلب المبحوثين متخرجي المعهد العالي للشبه الطبي بمستغانم، وهذا ما يدل على ان لديهم مستوى وخبرة ومكونين في مجال عملهم. ويشغلون المناصب الموالية: أطباء وممرضون واداريون وصيدالية. وفيما يخص الاقدمية في المؤسسة فكانت تتراوح ما بين عامين الى 4 سنوات. ولكن هذا راجع الى ان المؤسسة حديثة النشأة، وهذا لايدل على ان المبحوثين جدد في العمل؛ فمنهم من كان يعمل في مؤسسات استشفائية اخرى.

وبعد عرض موجز لخصائص العينة، سأقوم بعرض نتائج الدراسة المتمخضة عن القيام بتحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع موظفي المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة، من خلال ثلاثة محاور:

المحور الاول: الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة

المحور الثاني: الأهداف التي تسعى المؤسسة الاستشفائية تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي المتبع من طرفها

المحور الثالث: تأثير الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

المحور الاول: الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة

تمهيد:

نظرا للدور الكبير والفعال للمؤسسة الاستشفائية في تقديم الخدمات الصحية للأفراد، قمنا بإجراء مقابلات مع عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة، حيث كانت هذه المقابلات تستند الى مجموعة من الأسئلة نظمت على شكل محاور .

وفيما يلي سوف نتطرق الى المحور الاول المعنون بالوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة ، ومن خلال هذا المحور سوف أتطرق الى النقاط التالية:

- 1- اساليب الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة في إطار تسيير نشاطاتها.
- 2- الاتصال الاكثر استخداما في المؤسسة .
- 3- هل هذا الاتصال هو الاكثر فعالية في المؤسسة ولماذا.
- 4- استجابة المبحوثين اذا كانت إدارة المؤسسة تهتم بايصال المعلومات والقرارات الى كل مستوياتها.
- 5- دور وأهمية الاتصال التنظيمي في التسيير الجيد للمؤسسة، وفيما تتمثل هذه الاهمية.

1- اساليب الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة في إطار تسيير نشاطاتها:

سجلت في هذه المسألة ان معظم المبحوثين اجابوا بان اساليب الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة في إطار تسيير نشاطاتها هما اسلوبا: الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي، ونستشهد في هذا السياق بالمبحوثة رقم 04 (22 سنة، مساعدة طبية) قائلة:

"إن مؤسستنا تعتمد في التبليغ عن التعليمات والاورام على الاتصال الكتابي المتمثل في تعليق الاعلانات، وتعتمد ايضا على الاتصال الشفوي وذلك من خلال المكالمات الهاتفية ، والاجتماعات ."

أما البقية فأجابوا بأن اسلوب الاتصال المعتمد من طرف المؤسسة هو الاتصال الكتابي والمتمثل في اللوحات الاعلانية. ونستدل في هذا السياق بالمبحوثة رقم 01 (27 سنة، ممرضة) قائلة:

"في مؤسستنا يتم الاعتماد على الاتصال الكتابي في تبليغ الرسائل والتعليمات التي تاتي من عند المدير ، وهذا من خلال الاعلان الذي يتم تعليقه في لوحة الاعلانات الخاصة بالمؤسسة ليراها ويقراه كل من يعنيه الامر."

التعليق:

من خلال ما تم التصريح به من طرف المبحوثين، فإنه بالرغم من التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال إلا ان اسلوب: الاتصال الكتابي والشفوي يبقيان اسلوبين متميزين في الاتصال والتبليغ والتشاور في المؤسسات الخدمائية لا استغناء عنهما.

2- الاتصال الاكثر استخداما في المؤسسة:

سجلت في هذه النقطة المتعلقة بنوع الاتصال الاكثر استخداما في المؤسسة أن كل المبحوثين أجمعوا بأن مؤسستهم تعمل وفق نظام الاتصال النازل، اي أن المدير هو المسؤول الوحيد عن إصدار الاوامر والقرارات والمرؤوسين مكلفين بتنفيذ هذه الاوامر، ونستدل في هذا الاساس بالمبحوث رقم 19 (36 سنة ، مقتصد) قائلاً:

"إن الاتصال الاكثر استخداما في مؤسستنا هو الاتصال الهابط، بمعنى ان المدير هو المكلف بإصدار التعليمات والاورام بخصوص المستشفى ونحن ما علينا الا تطبيق هذه التعليمات وتنفيذها دون اي تماطل او تقصير ومن يخطأ يتحمل غلظه."

التعليق:

من خلال اجابات المبحوثين حول النقطة المطروحة المتعلقة بنوع الاتصال الاكثر استخداما في مؤسستهم ، فانهم اجمعوا على هيمنة نموذج الاتصال النازل. ومن خلال طرحي للسؤال على المستجوبين، لاحظت بان المرؤوسين غير راضين بهذا الامر ، وحسب رأبي على مدير المؤسسة ان يضع اعتبارا للموظفين ويحسهم بمكانتهم وقيمتهم في المؤسسة، وتضحياتهم المقدمة في سبيل خدمة الساكنة. فعلى المؤسسة تشجيع العمل وفق الاتصال الصاعد، فالعامل كلما أحس بقيمته في المؤسسة، زادت مردوبيته في العمل وارتفع اداءه.

3- فعالية هذا النوع من الاتصال في المؤسسة:

رصدت في هذه النقطة المتعلقة بنوع الاتصال السائد في المؤسسة والمتمثل في الاتصال النازل كما بينا ذلك أعلاه، إذا كان هو الاكثر فعالية، فإن المبحوثين اجمعوا على انه ليس هو الاكثر فعالية. فالفعالية في المؤسسة تنتج من خلال المزج بين مختلف المستويات والانواع الاتصالية، اي من خلال العمل بالاتصال النازل الذي يعد هو الاساسي في كل تنظيم، ولكن دون إهمال النوعين الآخرين: الاتصال الصاعد والافقي؛ فالمرؤوسون يحتاجون الى الاتصال الصاعد للتبليغ عن حاجاتهم ورغباتهم، وعندما تكون هناك مشكلة يحتاجون الى التحدث مباشرة مع المدير ، وفي هذا الصدد نستدل بقول المبحوثة رقم 07 (30 سنة، طبيبة) "قائلة:

"في مؤسستنا يتم العمل بالاتصال النازل وهذا أمر ضروري وواجب ككل المؤسسات الوطنية ، لكن هناك إهمال للنوع الثاني من الاتصال الا وهو الاتصال الصاعد ، فهذا الاخير لو استعاننت به مؤسساننا لحققت نجاحات كبيرة ، فحسب الدراسات العلمية التي اجريت من طرف العلماء فان العامل كلما احس بقيمته عند المرؤوس كلما زاد انتاجه ، وبهذا نحن نتمنى ان تشجع مؤسستنا هذا النوع من الاتصال ليشعر الموظف بقيمته في المؤسسة ."

التعليق:

حسب ما أجاب افراد العينة حول الموضوع المطروح، فإنهم يأملون تبني مؤسستهم لنظام الاتصال الصاعد الذي يعكس صورة ونفسية المرؤوس، مما يشعر الموظف بقيمته ودوره في المؤسسة.ولهذا، وجب على المسؤولين في المؤسسة تشجيع العمل بالاتصال الصاعد.

4- اهتمام ادارة المؤسسة بتوصيل المعلومات والقرارات الى كافة مستوياتها:

رصدت في هذه النقطة المتمثلة في اهتمام الادارة بتوصيل المعلومات الى كافة مستوياتها اتجاهين اثنين من خلال اجابات المبحوثين، فمنهم من يرى بأن إدارة مؤسستهم مهتمة بتبليغ وتوصيل المعلومات الى كافة مستوياتها ، ومنهم من يقول عكس ذلك .

الاتجاه الاول :

يرى معظم المبحوثين بأن ادارة المؤسسة مهتمة بتوصيل المعلومات و القرارات الى كافة مستوياتها . فعندما يصدر المدير اي قرار او يرسل اي معلومة ويأمر بتوصيلها الى كافة عمال المؤسسة، تقوم الادارة بدورها بتوصيل الرسالة الى المعنيين بالأمر، ونستشهد في هذا الصدد بتصريحالمبحوثة رقم 12(27 سنة، إدارية (قائلة:

"لما يرسل المدير اي قرار او تعليمة خاصة بالمؤسسة ويأمرنا بتوصيل الرسالة نقوم نحن بدورنا بتبليغ الرسالة الى الموظفين وهذا من خلال تعليق الاعلان على لوحة الاعلانات ، وهكذا تصل المعلومة الى كل من يهمهم الامر."

كما نستشهد أيضا بتصريح المبحوث رقم 20 (32 سنة، إداري) قائلاً:

"عندما يرسل لنا المدير اي قرار او تعليمة نحن نقوم بمهمتنا ونوصل التعليمة الى العمال المعنيين بالامر في الوقت المناسب ."

هذا ما يدل على اهتمام الاداريين بعملهم. لكن لاحظت بأن هناك تناقض في الكلام؛ فبعض المبحوثينأبدوا تضرهم من الادارة، ونستدل في الخصوص بالمبحوثة رقم 01 (27 سنة، ممرضة) قائلة:

"صحيح أن الادارة تهتم بتوصيل المعلومات والقرارات الى كافة المستويات بالمؤسسة لكن في خارج المؤسسة نجد العكس ، ففي الكثير من الاحيان نضطر لنقل المرضى الى مستشفيات اخرى كمستشفى سيدي علي او مستغانم وقبل إخراج المريض نعلن إدارة المؤسسة للاتصال بادارة المستشفى المتجهين له، فيخبرونك بانه تم الاتصال بهم لكن لما تصل ترى الامر عكس ذلك فاننا في الكثير من الاحيان نتلقى صعوبات ومعانات كبيرة في الامر ، ونحن بهذا نأمل من المدير النظر في الامر ووضع حل للمشكل المطروح ."

التعليق:

حسب ما تم التصريح به من طرف المبحوثين والتي انقسمت إجاباتهم الى اتجاهين اثنين: اتجاه مؤيد والآخر معارض، فان إدارة المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات الى كل مستوياتها، وكان هذا باعتراف معظم أفراد العينة. أما الاتجاه الثاني فأجاب ممثلوه بالعكس، إذ اعترفوا بدور الادارة في توصيل المعلومات داخليا فقط، وابدوا استيائهم من المعاناة التي يتلقونها خارج المؤسسة. وهذه الفئة تمثلت في المرضيين والقابلات أيضا، هي الفئة المكلفة بنقل المرضى إلى مستشفيات أخرى عند اضطرار الامر. واستنادا إلى ذلك، يمكن القول إنه يجب الالتفات الى هذا الامر ومحاولة تصليحه من طرف الهيئة العليا للمؤسسة .

5- دور وأهمية الاتصال التنظيمي في التسيير الجيد للمؤسسة ، وفيما تتمثل هذه الاهمية:

قد سجلت في هذه النقطة المتعلقة بدور وأهمية الاتصال التنظيمي في التسيير الجيد للمؤسسة أن كل المبحوثين أجمعوا على أن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة في التسيير الجيد للمؤسسة ، حيث تمثلت هذه الاهمية في أنه يساعد على نقل المعلومات وسيورتها في الاتجاه الصحيح وانتقالها في ظرف وجيز بين مختلف المستويات الادارية. وفي هذا الصدد، نستدل بتصريح المبحوث رقم 03 (34 سنة، مسير الموارد البشرية) قائلا:

"ان الاتصال التنظيمي يلعب دور هام في تسيير النشاطات بالمؤسسة ، وهو يساعدنا في العمل وذلك من خلال انه يسهل علينا التواصل وارسال واستقبال المعلومات داخل محيط العمل وهو يتميز بالدقة والضمان والسرعة."

التعليق:

استنادا إلى ما تم الاجابة عليه من طرف المبحوثين حول اهمية الاتصال التنظيمي في التسيير الجيد للمؤسسة ، فان أهمية هذا الاخير تبرز في أنه يساعد كثيرا في نقل وتوصيل المعلومات الى كافة المستويات الادارية بالمؤسسة الاستشفائية ، ويسهم أيضا في التسيير الجيد للمؤسسة ولنشاطاتها .

استنتاج للمحور الاول:

من خلال النقاط التي تم التطرق إليها في هذا المحور والمتمثلة في نوع اساليب الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة في إطار تسيير نشاطاتها، أجمع المبحوثين فيها على ان المؤسسة تنتهج اسلوب: الاتصال

الكتابي والاتصال الشفوي. فبالرغم من التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الا أن هذين الاسلوبين يبقيان الاكثر استخداما في المؤسسة واسلوبان للاتصال لا استغناء عنهما. اما فيما يخص الاتصال الاكثر استخداما في المؤسسة، فكانت الاجابات كلها تصب في وعاء واحد وهو الاتصال النازل، اي ان المدير هو المسؤول الوحيد في إصدار الاوامر والتعليمات بالمؤسسة. وعند مساءلتنا المبحوثين إذا كان هذا النوع من الاتصال هو الاكثر فعالية، فكانت إجابات المبحوثين كلها بالنفي، وكانوا يأملون الى ان تعمل مؤسستهم بالاتصال الصاعد الى جانب الاتصال النازل، نظرا للدور الذي يؤديه في الزيادة في الاداء والفعالية في المؤسسة. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، ومن خلال استجواب المبحوثين حول الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في التسيير الجيد لمؤسستهم، فإنهم أجمعوا على الدور الفعال للاتصال التنظيمي في تسيير نشاطاتهم ، وأنه يساعدهم في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المؤسسة. وحسب رأيي، يجب على المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة مواكبة التطور التكنولوجي في الإعلام والاتصال، وهذا يساعدها ويضمن لها السير الحسن للمعلومات والقرارات وانتقالها في ظرف وجيز.

المحور الثاني : الأهداف التي تسعى المؤسسة الاستشفائية تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي المتبع من طرفها

تمهيد:

إن اي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها تسعى الى تحقيق أهداف معينة ، محاولة بذلك الحفاظ على مكانتها وضمان استمراريتها. ولتحقيق أهدافها، لابد لها من تحديد استراتيجية اتصالية تتبعها لتحقيق تلك المخططات.

ومن خلال هذا المحور، سوف أحاول الإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك استراتيجية اتصالية في المؤسسة؟ هل هذه الاستراتيجية تبنى من طرف فريق عمل خاص؟ هل تخضع هذه الاخيرة الى تقييم عام ومتابعة؟ هل محيط العمل يساعد في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة ؟

وأخيرا، كيف تقيم هذه الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة؟

1- الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة :

الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة من القرارات الهامة حول الاهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها. وهذه الاستراتيجية تجدد حسب المدة الزمنية المحددة لها.

وفي هذا الصدد، قمنا باستجواب المبحوثين حول الاستراتيجية الاتصالية اذا كانت موجودة في مؤسستهم أم لا، فكانت إجابة كل المبحوثين بالإيجاب، مؤكدين وجود إستراتيجية اتصالية في مؤسستهم. وفي هذه المسألة، نستدل بتصريح المبحوث رقم 13 (34 سنة، طبيب) قائلاً:

"بالطبع توجد استراتيجية اتصالية في مؤسستنا ككل المؤسسات الوطنية الأخرى، فهي امر ضروري في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة وهي عبارة عن مخطط عام يرسمه مكلفون بهذه المهمة ."

التعليق:

حسب إجابات المبحوثين، فإن مؤسستهم كغيرها من المؤسسات الوطنية الأخرى بغض النظر عن نوع نشاطها، تتبنى استراتيجية اتصالية خاصة تعمل وفقها المؤسسة وتهدف من خلالها الى تحقيق اهدافها، وضمان استمراريتها وصورتها الداخلية والخارجية.

2- وجود استراتيجية متبناة من طرف فريق عمل خاص:

لقد أجمع المبحوثون في هذه النقطة على ان هذه الاستراتيجية صحيح تبني من طرف فريق عمل خاص بهذه المهمة. لكن هذا الفريق ليس في ميدان تخصصه. فمن المفترض وضع أخصائيين في مجال الاعلام والاتصال لمثل هذه المكاتب الحساسة والبالغة الأهمية. وفي هذا السياق، نستشهد بتصريح المبحوث رقم 03 (34 سنة ، مسير الموارد البشرية) قائلاً:

"مؤسستنا الاستشفائية كغيرها من المستشفيات الأخرى تنتهج استراتيجية اتصالية خاصة في عملها ، وهذه الأخيرة تحدد من طرف فريق عمل خاص لكن هؤلاء المكلفين بهذه الخدمة ليسوا بأخصائيين في مجال الاعلام والاتصال ، فمهما كان تخطيطهم ورسمهم جيد للاستراتيجية إلا أنه يبقى هناك نقص ، لان المؤسسة لو توظف كل متخصص في مجال تخصصه لكانت ربما تحقق نجاحات كبيرة فنحن هنا لا نشك بقدرات زملائنا لكن نأمل ان نكون الاحسن ."

التعليق:

بالاستناد الى إجابات المبحوثين، يمكن القول في هذه النقطة ان تصريحاتهم كانت صائبة، تبعا إلى إقرار المبحوث سابقا أنه لو وظف الشخص المناسب في المكان المناسب لكان أحسن ، لأن هناك العديد من المتخصصين في مجال الاعلام والاتصال يعملون في أماكن ليست في مجال تخصصهم. وهناك الكثير من أصحاب الشهادات في المجال لم يوظفوا أصلا. فلو أن المؤسسات توظف كل واحد في تخصصه، لضمانت نجاحها وبقاءها، وخاصة في مجال حساس ومهم كالتهيئة للاستراتيجية الاتصالية.

3- الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تخضع لتقييم عام ومتابعة :

رصدت في هذا الصدد اتجاهين اثنين. فمعظم المبحوثين يرون ان الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تخضع لتقييم عام ومتابعة، وقلة منهم ترى العكس .

الاتجاه الاول:

يرى معظم المبحوثين أن الاستراتيجية الاتصالية لمؤسستهم تخضع لتقييم ومتابعة من طرف المكلفين بهذا المجال في المؤسسة، تبعا إلى تصريح المبحوث رقم 15 (28 سنة، ممرض) قائلا:

"بالطبع الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تخضع لتقييم عام ومتابعة وهذا أمر ضروري لمعالجة النقائص وتصليح الخلل الذي من شأنه أن يخل بالتوازن الطبيعي للمؤسسة، وهذا نظرا لحساسية الامر وضرورته في نجاح المؤسسة."

الاتجاه الثاني:

ترى قلة من المبحوثين أن استراتيجية الاتصال في مؤسستهم لا تخضع الى تقييم ومتابعة .

التعليق:

من خلال هذه النقطة سجلت اتجاهين مختلفين: اتجاه يرى أن استراتيجية الاتصال في المؤسسة تخضع الى تقييم ومتابعة من طرف المكلفين بهذه المهمة، واتجاه ثاني يقول العكس، معتبرا أن المؤسسة لا تهتم بهذا الامر ولا تقوم بالتقييم والمتابعة للاستراتيجية الاتصالية.

4- تقييم المبحوثين لمحيط العمل اذا كان يساعد في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة :

رصدت في هذه النقطة أيضا اتجاهين مختلفين. فهناك بعض المبحوثين الذين يؤكدون بأن محيط العمل يضمن السير الحسن لنشاط المؤسسة ، والبعض الآخر يقر بأن محيط العمل لا يساعد في السير الحسن للمعلومة .

الاتجاه الاول:

يريمعظم المستجوبين في النقطة المطروحة أن محيط العمل يساعد على السير الحسن لنشاط المؤسسة، ونستدل في هذا بالمبحث رقم 05 (23 سنة، مساعد طبي) قائلاً:

"إننا لا نتلقى صعوبات في العمل بل بالعكس محيط العمل يساعدنا كثيرا في العمل ويوفر لنا الجو الملائم لذلك وهو يساعد في السير الحسن للمعلومات والنشاطات المتعلقة بالمؤسسة."

الاتجاه الثاني:

ويتصور البعض الآخر أن محيط عملهم لا يضمن السير الحسن للنشاط داخل المؤسسة ، وأنهم في الكثير من الاحيان يتلقون مشاكل وصعوبات في العمل، هذا ما يعيق العملية الاتصالية في المؤسسة وعملية تسيير النشاطات داخلها .

التعليق:

من خلال اجابة المبحوثين حول النقطة المطروحة، فقد رصدت اتجاهين مختلفين. الاول يرى أن محيط العمل يضمن السير الحسن لنشاط المؤسسة. أما الاتجاه الآخر فيرى عكس ذلك، إذ محيط العمل يعرقل سير النشاط في المؤسسة الاستشفائية.

5- تقييم الاستراتيجية الاتصالية التي تتبناها المؤسسة :

سجلت في هذه النقطة المتعلقة بتقييم الاستراتيجية الاتصالية التي تتبناها المؤسسة اتجاهين مختلفين ، اتجاه يقيّمها بالايجاب واتجاه يقيّمها بالسلب ويأمل في تحسينها .

الاتجاه الاول:

يقيم بعض المستجوبين الاستراتيجية الاتصالية لمؤسستهم باستراتيجية جيدة ومحكمة، وتساعد في السير الحسن للمعلومات. ونستدل في هذا الشأن بالمبحوثة رقم 08 (32 سنة، قابلة) قائلة:

"إن الاستراتيجية الاتصالية التي تتبناها مؤسستنا استراتيجية جيدة ومحكمة ، وتسعى لتحقيق أهداف المؤسسة."

الاتجاه الثاني:

يقيم البعض الآخر من المبحوثين الاستراتيجية الاتصالية لمؤسستهم بالفاشلة ولا تهتم بكل الجوانب

التعليق:

من خلال استجابة المبحوثين حول تقييمهم للاستراتيجية الاتصالية لمؤسستهم فقد سجلت في هذه النقطة اتجاهين: اتجاه مؤيد والآخر معارض. الأول يقيمها بأنها جيدة والثاني يقيمها بالفاشلة. وبهذا، لا بد على المؤسسة النظر في الأمر ومحاولة تحقيق التوازن وتصليح الثغرات.

استنتاج المحور الثاني:

من خلال النقاط التي تم التطرق إليها في هذا المحور والتي كانت تدور حول الاستراتيجية الاتصالية التي تتبعها المؤسسة الاستشفائية، وبهذا استنتجنا أن المؤسسة الاستشفائية تتبع استراتيجية اتصالية كغيرها من المؤسسات، وأن هذه الأخيرة تبنى من طرف فريق عمل خاص، وتخضع لتقييم عام ومتابعة من طرف الفريق المتخصص. لكن، هذا الفريق متخصص في مجال الاعلام والاتصال. وأما فيما يخص محيط العمل فإننا رصدنا اتجاهين اثنين. اتجاه يقر بأن محيط العمل جيد ويساعد في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، واتجاه يرى عكس ذلك تماما. وفيما يخص تقييم الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، فهي بدورها أيضا سجلت فيها اتجاهين الأول قيمها بالايجاب والثاني يقيمها بالسلب.

المحور الثالث: تأثير الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

تمهيد:

إن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في تكوين العلاقات الاجتماعية بين العمال. فبعيدا عن الرسميات وعن الاتصال الرسمي، تنشأ علاقات اجتماعية بين الموظفين ، وهذه الأخيرة تكون بعيدة عن ميدان العمل. فتنشأ بينهم علاقات التعاون والصدقة، وهذا ما سأطرق اليه في هذا

المحور المعنون بتأثير الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة
الاستشفائية ، من خلال التعرض إلى النقاط التالية:

الاتصال بزملاء العمل خارج أوقات العمل، شكل الاتصال بمستويات الاتصال بالمستويات
الادارية الاخرى، طبيعة العلاقات الموجودة بين الموظفين، تصور المبحوثين حول دور الاتصال
التنظيمي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، تصور الموظفين في الاتصال المعتمد
من طرف مؤسستهم لإنجاز مهامها.

1- الاتصال بزملاء العمل خارج أوقات العمل:

سجلت في هذه النقطة المتعلقة بالاتصال بالزملاء خارج أوقات العمل ان كل المبحوثين
اجمعوا على اجابة واحدة وهي بالإيجاب، ونستشهد في هذا الصدد بتصريح المبحوث رقم
13 (34 سنة، طبيب) قائلا:

"نعم انا اتصل بزملائي خارج اوقات العمل ، و نلتقي خارجا ايضا ، و نتبادل اطراف الحديث
فنحن زملاء في العمل و في خارج العمل ."

التعليق:

بعد استجابة المبحوثين في هذه النقطة كانت اجابتهم متساوية فكلهم أجمعوا علأنهم
يتواصلون مع زملائهم خارج فضاء العمل. واستنادا إلى ذلك، ما يسعني ان اقول إن
العلاقات الموجودة بين الموظفين هي ليست علاقات عمل، فقط بل تتجاوز الرسميات.

2- شكل الاتصال بالمستويات الادارية الاخرى (بين الاداريين والممرضين ، بين الممرضين والاطباء، بين الاداريين والاطباء):

رصدت في هذه النقطة المتعلقة بشكل الاتصال في المستويات الادارية الاخرى أن كل
المبحوثينأجابوا على أنه الاتصال غير الرسمي ، حيث هذا الاخير يساعد في إنجاز العمل
على أكمل وجه ، ويوفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد والفهم المتبادل بين الزملاء ، وله
دور كبير في تحقيق الفعالية والاداء المرتفع في المؤسسة. وهو يخلق روح التعاون بين
الزملاء،والعمل به يجعل العامل يشعر بالحرية. وفي هذا السياق، نستشهد بتصريح المبحوث
رقم 03(34 سنة، مسير الموارد البشرية) قائلا:

"إن هذا النوع من الاتصال (الاتصال غير الرسمي) جيد وله أهمية بالغة في خلق التعاون
وإظهار الجانب العاطفي والانساني بين الزملاء في العمل ، فهو يجعلنا نعمل بعيدا عن

الرسميات وعن الاتصال الرسمي فهناك الكثير من الاعمال لا يمكن إنجازها الا بالتنسيق بين الزملاء في العمل ، وهو عكس الاتصال الرسمي الذي يستبعد الجانب الانساني والعاطفي في العمل ، والاتصال غير الرسمي يؤدي الى خلق التوازن بين العمال .

التعليق:

من خلال إجابات المبحوثين حول النقطة المطروحة حول شكل الاتصال بين المستويات الادارية الاخرى كانت إجاباتهم كلها تصب في قالب واحد الا وهو الاتصال غير الرسمي ، حيث أن هذا الاخير يخلق جو من التعاون بين الزملاء وتنسيق الاعمال والانشطة المختلفة، ويسهم في حل المشكلات فيما بينهم ، ويسهم في الانسياب الجيد للمعلومات والقرارات في المؤسسة.فضلا عن ذلك، لا يهمل الجانب العاطفي في العمل وهذا ما يسهم في تكوين العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، وهذا النوع من الاتصال لا تتدخل إدارة المؤسسة في تخطيطه وتوجيهه.

3- طبيعة العلاقات الموجودة بين العمال في المؤسسة الاستشفائية:

في هذه المسألة المهمة المتعلقة بطبيعة العلاقات الموجودة بين العمال في المؤسسة، فقد اجمع المبحوثون على أن علاقاتهم ببعضهم البعض لا تقتصر على علاقات عمل فحسب، بل تتجاوز ذلك. فحسبتصورهم لهذه المسألة، هي علاقات عمل وصدائة في ذات الوقت. ففي العمل هم يتعاونون مع بعضهم، كما أنهم يتعاونون فيما بينهم في مسائل لا تخص العمل، وكل طرف يساعد الاخر في وقت الحاجة. وفي هذا السياق، نستدل بتصريح المبحوث رقم 02 (28 سنة، ممرض) قائلاً:

" إن العلاقة الموجودة بيني وبين زملائي لا تقتصر على علاقة عمل فقط بل تتجاوز ذلك فنحن زملاء في العمل واصدقاء في الخارج وهذه الصداقة لا نستبعداها في العمل ففي الكثير من الاحيان عند اضطرار الامر يطلب منك زميلك أن تعمل في مكانه في يوم عمله إذا كانت لديه انشغالات وهو يعمل مكانك في يوم قادم ، وهذا ما يجعل علاقاتنا تتطور ."

التعليق:

من خلال رسدي لاجاباتالمبحوثين حول العلاقات الموجودة بين العمال في المؤسسة الاستشفائية، استنتجت أن هذه العلاقات لا تقتصر على علاقات عمل فحسب، بل علاقات

صداقة وتعاون أيضا. وكلالمبجوثين أجمعوا على ذلك، وهذا ما يدل على أن علاقاتهم فيما بينهم جيدة، وهذا ما يوفر الجو الملائم لأداء العمل على أكمل وجه.

4- دور الاتصال التنظيمي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية:

سجلت في هذه النقطة أن كل المبحوثين أجمعوا على أن للاتصال التنظيمي دور هام في تقوية العلاقات الاجتماعية للعاملين في المؤسسة الاستشفائية، وهو بدوره يسهل التفاعل الاجتماعي بينهم ، حيث نستشهد بقول المبحوث رقم 03 (34سنة، مسير الموارد البشرية) قائلا:

"يلعب الاتصال التنظيمي دور هام وحساس في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال المزج في العمل بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي فكلاهما يكمل الآخر ، فيبقى الدور البارز والفعال للاتصال التنظيمي في المؤسسة واضح المعالم والاهداف."

التعليق:

من خلال إجابات المبحوثين في النقطة المطروحة استخلصت أن للاتصال التنظيمي دور فعال في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، وذلك من خلال العمل عن طريق الاتصال الرسمي وغير الرسمي .

5- تصورالمبجوثين حول الاتصال المعتمد من طرف مؤسستهم لانجاز مهامها:

سجلت في هذه النقطة المطروحة والمتعلقة بتصورالمبجوثين حول الاتصال المعتمد من طرف مؤسستهم لانجاز مهامها، أن كل المبحوثين أجمعوا على أنه اتصال جيد، لكنه يحتاج نوعا ما الى معالجة. فالمؤسسة الاستشفائية تعمل عن طريق الاتصال الرسمي، وهذا أمر مفروغ منه، فهي تعمل كغيرها من المؤسسات الاخرى. لكن هذا الاتصال يطغى عليه العمل وفق الاتصال النازل الذي يسير منظومة من الأوامر والتعليمات من الرئيس الى المرؤوسين، مما يجعل المؤسسة المعنية تهمل الاتصال الصاعد الذي يسمح للمرؤوسين بالتعبير عن مشاكلهم وحاجاتهم، ويجعلهم يحسون بقيمتهم عند المدير. ونستدل في هذا الموقف بتصريحالمبجوثةرقم 09 (35 سنة، قابلة) قائلة:

"إن الاتصال المعتمد في مؤسستا اتصال جيد ولا يمكننا ان ننكر ذلك لكنه يحتاج إلى ادخال الاتصال الصاعد في العمل ، فهذا الاخير يسمح للعمال بالتعبير عن مشاكلهم ، ويساعد الادارة في الاطلاع على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم ، لهذا نأمل ان تشجع مؤسستنا العمل وفق الاتصال الصاعد الى جانب الاتصال النازل وذلك من أجل تحقيق التوازن في العمل."

التعليق:

من خلال إجابات المبحوثين حول الاتصال المعتمد من طرف مؤسستهم، كانت اجاباتهم كلها في صميم واحد؛ فكل المبحوثين اعترفوا بدور الاتصال في مؤسستهم لكن كانت آمالهم ان تشجع ادارة المؤسسة العمل وفق الاتصال الصاعد الى جانب النازل، وذلك من أجل تحقيق التناسق بين الرئيس والمرؤوسين، وخلق الانسجام داخل المؤسسة .

استنتاج المحور الثالث:

من خلال النقاط المطروحة والتي عرضناها سابقا والتي كانت تدور حول تأثير الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية، كانت اجابات المبحوثين كلها تصب في قالب واحد، إذ اجمعوا على ان للاتصال التنظيمي دور هام في تقوية العلاقات الاجتماعية للموظفين، وان كل المستجوبين أقروا بانهم يتصلون بزملاتهم خارج أوقات العمل، وان علاقتهم ببعضهم البعض لا تقتصر على علاقة عمل فحسب، بل علاقة صداقة أيضا. كما اتفقوا على ان شكل الاتصال بالمستويات الادارية الاخرى تمثل في الاتصال غير الرسمي، حيث هذا الاخير يبعدهم عن كل ما هو رسمي وغير إنساني، ويسمح لهم بالعمل في ظروف ملائمة، معززا ومقويا العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وأما فيما يخص نوع الاتصال المعتمد من طرف مؤسستهم فكانت إجابتهم بانه اتصال جيد، لكن يحتاج الى دمج الاتصال الصاعد وذلك للسماح للمرؤوس بالتعبير عن مشاكله وما يجول بخاطره بأريحية، ومن أجل خلق التناسق والانسجام داخل المؤسسة.

استنتاج عام:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى المؤسسة الخدمائية (المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة) واستنادا الى المعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنت من معرفة الدور

الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية وكذا معرفة الطبيعة التي تجرى بها العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والموظفين، بالإضافة الى اساليب الاتصال المستخدمة في المؤسسة للتبليغ بمختلف نشاطاتها ، وتمثلت هذه الاساليب في أسلوب الاتصال الكتابي والشفوي. فبالرغم من التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات الا ان هذين الاسلوبين الاثنين لا استغناء عنهما. وتعتمد المؤسسة في نقل نشاطاتها بين مختلف المستويات الادارية على الاتصال النازل، حيث إن مدير المؤسسة هو المسؤول عن إصدار الاوامر والتعليمات في المؤسسة الاستشفائية، إذ يعتبر هذا النوع من الاتصال هو الاكثر فعالية في المؤسسة.

و للاتصال التنظيمي دور هام في وظيفة التسيير داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث إن هذا الاخير يساعدهم في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات ، وله أيضا تأثير كبير في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية وله دور في تقويتها.

فتبعالإجابات المبحوثين، فإن علاقتهم ببعض البعض لا تقتصر على علاقة عمل فحسب، بل علاقة صداقة أيضا.وقد تبين أن الاتصال التنظيمي يؤدي وظيفة هامة في التسيير الجيد للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة، إذ دوره لا استغناء عنه في التسيير. ومن خلال المقابلات التي أجريتها مع الموظفين بالمؤسسة توصلت الى مجموعة من النتائج التي ساعرضها في العنصر الموالي وأيضا قمت بوضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للنقائص التي لاحظتها في المؤسسة الاستشفائية.

عرض النتائج العامة

نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني.

- ✓ توصلت الدراسة الى أن أغلبية أفراد العينة أجمعوا على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة تعتمد على أسلوب الاتصال الكتابي والشفوي في تسيير نشاطاتها، والمتمثلة في الاعلان والاجتماعات .
- ✓ تشير نتائج الدراسة أن المؤسسة الاستشفائية تعمل وفق نظام الاتصال النازل.
- ✓ كشفت الدراسة أن معظم أفراد العينة يتواصلون بشكل رسمي مع رؤسائهم.
- ✓ توصلت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة يقرون بأن هناك اتصالات غير رسمية تجمع بين العمال في المؤسسة الاستشفائية، التي تتمثل وظيفتها في خلق روح التعاون والانسجام بين العمال ، وتسهم في تسهيل المهام وكسر الروتين.
- ✓ كما بينت الدراسة أن كل أفراد العينة أجمعوا على أن الاتصال التنظيمي يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، حيث يعمل على خلق روح التعاون بينهم .
- ✓ لقد تبين من إجابات الباحثين أن للاتصال التنظيمي دور هام في تسيير نشاطات المؤسسة الاستشفائية.
- ✓ توصلت الدراسة أيضا إلى أنه بالرغم من التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، بيد ان المؤسسة الاستشفائية ما زالت تستعمل الوسائل التقليدية في تسيير نشاطاتها.

عرض النتائج في ضوء الخلفية النظرية للدراسة:

- تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة نسقا عاما يحتوي على أنساق فرعية ، والاتصال التنظيمي واحد من هذه الانساق يحتوي على أنشطة متكررة تتمثل في الاتصال الرسمي وغير الرسمي ويتم الاعتماد عليهما لتحقيق التوازن داخل المؤسسة .
- من خلال التحليل الكيفي للبيانات، تبين لنا أن المؤسسة الاستشفائية كنسق عام يقوم الاتصال التنظيمي داخلها بضمان تفاعل وترابط العناصر.

➤ تسهم الأنشطة المتكررة للاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي وغير الرسمي) على الإسهام في تسيير نشاطات المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق التوازن والاستقرار داخلها .

➤ يعد التسيير وظيفة من أهم الوظائف في المؤسسة الخدماتية .

مقابلة نتائج الدراسة بالفرضيات:

الفرضية الاولى: للاتصال التنظيمي دور هام في تحسين نشاطات المؤسسة الخدماتية.

من خلال تحليل البيانات الكيفية للدراسة توصلت الى نتيجة مفادها أن للاتصال التنظيمي دور في تحسين نشاطات المؤسسة الخدماتية وهذا من خلال الاجابات التي قدمها أفراد العينة، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية: إن استعمال تقنيات الاتصال وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا الاعلام والاتصال لها تأثير كبير على تسيير نشاط المؤسسة .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة، تبين أن المؤسسة رغم حداثة نشأتها إلا أنها لا تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في عملها؛ فهي لما زالت تعتمد على الوسائل التقليدية في تسيير نشاطاتها. وبهذا تم نفي الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يعمل الاتصال لتنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

من خلال تحليل بيانات الدراسة توصلت الى أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وهذا من خلال اعترافات المبحوثين، ويتم ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي الذي يسهم في تقوية العلاقات بين العمال. وبالتالي، فقد تم إثبات صحة الفرضية المصاغة .

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع " دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية " والذي انطلقت من هدف يتمحور حول التعرف على وظيفة الاتصال التنظيمي في تسيير العمليات الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، حيث حاولنا إظهار دور وأهمية الاتصال التنظيمي في نجاح التسيير داخل المؤسسة. فالاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما وحاسما بغية الوصول الى انسجام داخل المؤسسة، لتحقيق كفاءة وفعالية فسويتضمن استمرارية المؤسسة.

فالالاتصال التنظيمي يعد المحرك الأساسي للعملية الادارية، والمؤسسة بحاجة الى تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وكل هذه الوظائف لاتتم الا من خلال عملية الاتصال. ففي كل المستويات الإدارية يتم الاتصال بصفة مستمرة، لنقل المعلومات والأفكار بين الافراد.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية للعملية الإدارية؛ فهو الذي يعمل على نقل المعلومات والأفكار على اختلاف الاتجاهات، سواء أكانت نازلة أو صاعدة أو أفقية.

وهو بذلك يؤدي وظيفة التفاعل بين أعضاء المؤسسة على اختلاف المستويات الإدارية، بطريقة رسمية وغير رسمية، بغية خلق التماسك وتكوين علاقات اجتماعية بين الأفراد، من أجل تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة.

وهذه الدراسة ستفتح الآفاق لدراسات أخرى تصب حول دور الاتصال التنظيمي في تسيير مؤسسات أخرى، والتقصي عن الدور الذي يؤديه الاتصال غير الرسمي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، للحد من التوترات والاضطرابات التي تشهدها المؤسسات.

النصائح والتوصيات :

إن التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال جعل المؤسسات اليوم مجبرة على مواكبة التطورات الحاصلة عن طريق إدخال وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فعالية الاتصالات الادارية ، وهذا بغية الحفاظ على استمراريتها ، وعلى ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت اليها من خلال تحليل البيانات حاولت تقديم مجموعة من النصائح والتوصيات:

- ✓ العمل على تشجيع الاتصالات من الاسفل الى الاعلى .
- ✓ امحاولة الاستماع والاصغاء لمشاكل المرؤوسين .
- ✓ تدعيم وتطوير العمل عن طريق استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لزيادة الاداء والفعالية.
- ✓ انشاء خلية اتصال في المؤسسة وتوظيف اخصائيين في مجال الاتصال نظرا لأهمية هذا الامر في المساهمة في التسيير الجيد للمؤسسة ، بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تدعيم ثقافة الاتصال لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال اقامة دورات تكوينية في مجال الاتصال .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : باللغة العربية:

الكتب:

- 01- أبو السعيد أحمد العبد و عابد زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 02- أبو سمرة محمد، الاتصال الاداري والاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011.
- 03- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
- 04- بن حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013.
- 05- بن مرسلني أحمد، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
- 06- توفيق جميل أحمد، إدارة الاعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
- 07- الجبوري حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2013.
- 08- جوهر عبد الله، الادارة العامة وإدارة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاردن، 2014.
- 09- حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 10- حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط4، 2013.
- 11- حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الادارية، وظائف المنظمة) ، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2009.
- 12- حريم حسن، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد في إدارة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 13- حسين سمير محمد، بحوث الاعلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

- 14- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه نظريات هوسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 15- زهير عادل حسين مصطفى، الإدارة العامة (التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة) ، دار النهضة العربية، بيروت.
- 16- زياد فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 17- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 18- الضمور هاني حامد والعلاق بشير، تسويق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، ط1، 2013.
- 19- الطاهر علاء فرج، التخطيط الإداري، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 21- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3 ج1، 2011.
- 22- عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 23- العبد الله مي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006.
- 24- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999.
- 25- عدلي عصمت، علم الاجتماع الاصلي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011.
- 26- عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والاساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط7، 2011.
- 27- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- العليان رحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.
- 30- العليان رحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2013.

- 31- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 32- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 33- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
- 34- القرشي غني ناصر، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 35- قوي بوحنية، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 36- كتوش عاشور، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط2، 2003.
- 37- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2013.
- 38- اللوزي موسى، التنمية الادراكية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2002.
- 39- المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
- 40- المشاقبة بسام عبد الرحمن، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
- 41- المشاقبة بسام عبد الرحمن، نظريات الاعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
- 42- المصري سعيد محمد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
- 43- مكاوي حسن عماد، حسن السيد ليلي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 44- نفوسي لمياء مرتاض، تقنيات البحث الكيفي، المقابلة، دار هومة، الجزائر، 2017.
- 45- نفوسي لمياء مرتاض، أنثروبولوجيا الاتصال الرقمي، دار أسامة، الاردن، 2020.
- 46- نفوسي لمياء مرتاض، ديناميكية البحث في العلوم الانسانية، دار هومة، الجزائر، 2015.
- المعاجم والقواميس:
- 47- حجاب محمد منير، المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

48- شعبان خضير، مصطلحات في الاعلام، دار اللسان العربي، الجزائر، 1422 هـ.

المذكرات والرسائل الجامعية:

49- بن داوود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة،

2008.

50- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

51- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير في

العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.

المجلات العلمية:

52- بلقاضي الامين، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية لجامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي، العدد الثاني ديسمبر، 2014.

53- بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة الدراسات العلوم الانسانية، العدد 22 ،

2004.

المواقع الالكترونية:

54- <http://www.hrdscussion.com/hr3586.html>.

55- <http://étudiantz.com/vb/t17292.html>.

ثانيا: باللغة الاجنبية:

56- Alain Blanchet , Rodolphe Ghiglione, Jean Massonat, Alain Trognon, Les Techniques d'enquête en Sciences sociales , paris, 2005, p,81.

57- Luc Bonneville, Sylvie Grosjean, Martine lagacé, Dynamique de la recherche en science sociales , France, presses universitaires de France , 1974.

58- Madeleine Grawitz , Méthode des sciences sociales, France, Dalloz, 11^{ème} édition, 2005.

اللاق

الملحق رقم 01:

دليل مقابلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عشعاشة

إعداد:

بوشليل ربيعة

تحت إشراف:

د. لمياء نفوسي

العام الجامعي: 2019-2020

المقابلة 01:

البيانات الشخصية:

الجنس:.....

السن:.....

المستوى:.....

الأقدمية في المؤسسة:.....

المنصب.....

المحور الأول: الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة.

1- ما هي أساليب الاتصال المعتمدة من طرفكم في إطار تسيير نشاطات المؤسسة؟

.....

2- ما نوع الاتصال البارز في المؤسسة والمعتمد في نقل هذه النشاطات؟

.....

3- هل تعتقدون أن هذا النوع من الاتصال هو الأكثر فعالية؟ لماذا؟

.....

4- هل تهم إدارة المؤسسة بتوصيل المعلومات والقرارات الى كافة مستوياتها؟

.....

5- هل ترون أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة له أهمية ويساعد في التسيير الجيد للمؤسسة؟ فيما تتمثل هذه الأهمية؟

.....

المحور الثاني: الأهداف التي تسعى المؤسسة الاستشفائية تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي المتبع من طرفها.

1- هل يوجد إستراتيجية اتصالية في مؤسستكم؟

.....

2- هل إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تبنى من طرف فريق عمل خاص؟

.....

3- هل تخضع إستراتيجية الاتصال للمؤسسة لتقييم عام ومتابعة؟

.....

4- هل ترون أن محيط العمل يساعد في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة؟

.....

5- كيف تقييم إستراتيجية اتصالية التي تبنتها مؤسستكم؟

.....

المحور الثالث: تأثير الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

1- هل تتصل بزملائك خارج أوقات العمل؟

.....
2- كيف هو شكل الاتصال بالمستويات الإدارية الأخرى؟

.....
3- ما طبيعة العلاقات الموجودة بينك وبين زملائك؟ هل تقتصر فقط على علاقات عمل رسمية بحثه؟

.....
4- هل تعتقد بأن الاتصال التنظيمي يساعد على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال بالمؤسسة؟

.....
5- ما رأيك في الاتصال المعتمد من طرف مؤسساتكم لإنجاز مهامها؟ هل تقترح أمرا آخر؟

الملحق رقم 02:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية :

