



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال أزمة كورونا -
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بلطروش العجال بعين تادلس - ولاية مستغانم -

مذكرة مقمنة لنيل درجة ماستر (م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال -

المشرف :

د. رقاد حليمة

إعداد :

بلخير محمد عز الدين

- الشارف محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
كوبي حفيظة	م.د. أستاذة	رئيسة	مستغانم
رقاد حليمة	م.د. أستاذة	مشرفة	مستغانم
حنان مل	م.د. أستاذة	مناقشة	مستغانم

السنة الجامعية 2020-2021



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال أزمة كورونا -
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بلطرش العجال بعين تادلس - ولاية مستغانم-

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال -

المشرف :

د.رقاد حليلة

إعداد :

بلخير محمد عز الدين

-الشارف محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
		رئيسا	مستغانم
		مشرفا	مستغانم
		مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية 2020-2021

كلمة شكر

قال تعالى: "... ولئن شكرتم لأزيدنكم ..."

نتشرف اليوم بتقديم ثمار عملنا في أبهى حلة و أجمل صورة ما
استطعنا إلى ذلك سبيلا ، راجين من الله أن يحضى هاذ العمل
برضا الأستاذة " د/ رقاد حليلة" الذي نخصها بالشكر متمنين دوام
الصحة و التقدم العلمي .

كما نتقدم بأسمى عبارات الشناء و العرفان

لكل أسرة كلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم

(طلبة، أساتذة و إداريين)

إهداء

إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقي

إلى نبع الحنان سر الوجدان أمي الحنونة

إلى من علمني العزة والاعتماد على النفس

إلى أوسط أبواب الجنة أبي الحنون

إلى الأستاذة " د / رقاد حليلة "

إلى جميع طلبة وأساتذة كلية العلوم الإجتماعية

وإلى كل من فاته قلبي.

ب. عز الدين

إهداء

إلى من تعجز الكلمات عن إيفائه حقه

إلى والدي العزيز أطل الله في عمره

ورزقه الصحة والعافية وأحسن عمله

إلى صاحبة القلب الصابر الحنون

إلى من أنار لي دعائها حياتي

والدتي العزيزة أطل الله في عمرها

إلى الأستاذة المشرفة "د/ رقاد حليلة"

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية خلال جائحة كورونا و كان الفرض من الدراسة أن واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية مقبول و لا يرقى إلى المستوى المأمول. و اعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي من خلال توزيع استمارة استبيانيه أعدها الطالبان بناء على توجيهات الأستاذ المشرف على عينة البحث المتكون من 40 عاملا بالمؤسسة الإستشفائية بلطرش العجال تم اختيارها بطريقة قصدية، ومن خلال عرض وتحليل نتائج إجابة عينة البحث عن الإستمارة توصل الطالبان الباحثان إلى أن واقع الإتصال الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا مقبول و لا يرقى إلى المستوى المأمول و أن للإتصال الداخلي دور كبير في حسن سير المؤسسة الإستشفائية العمومية خلال أزمة كورونا، كما أن هناك بعض العوائق و المشاكل التي تعيق الإتصال الداخلي خلال جائحة كورونا وفي الأخير اقترحت الباحثة أن يتم تحسين و تطوير عملية الإتصال في المؤسسة العمومية بالإعتماد على التكنولوجيا و تكوين العمال في مجال الإتصال.

الكلمات المفتاحية:

- الإتصال الداخلي
- المؤسسة العمومية الإستشفائية
- جائحة كورونا

Abstract

The study aimed to highlight the role of internal communication in the public hospital institution during the Corona pandemic, and the hypothesis of the study was that the reality of internal communication in the Algerian public hospital institution is acceptable and does not live up to the expected level. The researchers relied on the descriptive approach by distributing a questionnaire form entrusted to the two students based on the directions of the supervising professor of the research sample consisting of 40 workers in the hospital institution in Baltrash Al-Ajal, which was chosen in an intentional way. The internal communication in the hospital institution during the Corona crisis is acceptable and does not live up to the hoped-for level, and that the internal communication has a major role in the proper functioning of the public hospital institution during the Corona crisis, and there are also some obstacles and problems that impede the internal communication during the Corona pandemic. Improving and developing the communication process in the public institution by relying on technology and training workers in the field of communication.

key words:

- Intercom
- Hospital public institution
- Corona pandemic

Résumé de l'étude :

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de la communication interne dans l'établissement public hospitalier pendant la pandémie de Corona, et l'hypothèse de l'étude était que la réalité de la communication interne dans l'établissement public hospitalier algérien est acceptable et n'est pas à la hauteur du niveau attendu. . Les chercheurs se sont appuyés sur l'approche descriptive en distribuant un formulaire de questionnaire confié aux deux étudiants sur la base des directives du professeur encadrant de l'échantillon de recherche composé de 40 travailleurs de l'institution hospitalière de Baltrash Al-Ajal, qui a été choisi de manière intentionnelle. . La communication interne dans l'établissement hospitalier pendant la crise du Corona est acceptable et n'est pas à la hauteur du niveau espéré, et que la communication interne a un rôle majeur dans le bon fonctionnement de l'établissement public hospitalier pendant la crise du Corona, et là sont également des obstacles et des problèmes qui entravent la communication interne pendant la pandémie de Corona. Améliorer et développer le processus de communication dans l'institution publique en s'appuyant sur la technologie et la formation des travailleurs dans le domaine de la communication.

mots clés:

- la communication interne
- Établissement public hospitalier
- Pandémie de corona

قائمة الجداول و الأشكال

أ. قائمة الجدول:

الصفحة	العنوان	الرقم
62	يمثل توزيع عينة البحث	01
63	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (01)	02
64	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (02)	03
65	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (03)	04
66	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (04)	05
67	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (05)	06
68	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (06)	07
69	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (07)	08
70	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (08)	09
71	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (09)	10
72	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (10)	11
73	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (11)	12
74	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (12)	13
75	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (13)	14
76	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (14)	15
77	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (15)	16
79	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (16)	17
80	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (17)	18
81	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (18)	19
82	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (19)	20
83	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (20)	21

ب. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
63	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (01)	01
64	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (02)	02
65	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (03)	03
66	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (04)	04
67	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (05)	05
68	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (06)	06
69	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (07)	07
70	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (08)	08
71	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (09)	09
72	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (10)	10
73	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (11)	11
74	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (12)	12
75	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (13)	13
76	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (14)	14
77	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (15)	15
78	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (16)	16
79	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (17)	17
80	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (18)	18
81	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (19)	19
82	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (20)	20
83	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (21)	21

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	قائمة الجداول و الأشكال
	قائمة المحتويات
10	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة
13	1. الإشكالية
14	2. فرضيات الدراسة
16	3. أهمية الدراسة
16	4. أهداف الدراسة
16	5. أسباب إختيار الموضوع
17	6. تحديد مفاهيم الدراسة
19	7. منهج البحث
19	8. مجتمع و عينة البحث
19	9. مجالات الحث
19	10. أدوات البحث
20	11. الدراسة الإحصائية
20	12. الدراسات السابقة
23	13. نقد الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإتصال الداخلي
25	تمهيد:
26	1-1. معنى الإتصال:
26	1-1-1. المعنى اللغوي:
26	1-1-2. المعنى الاصطلاحي:
26	1-2. تعريفات الإتصال الداخلي:

27	3-1. أهمية الإتصال الداخلي:
28	4-1. أهداف الإتصال الداخلي:
29	5-1. الأبعاد الإدارية للإتصال الداخلي:
29	1-5-1. الإتصال الرسمي:
31	2-5-1. الإتصال غير الرسمي:
32	6-1. أساليب الإتصال الداخلي
35	7-1. الكفاءة والفعالية في الإتصال:
36	8-1. فعالية الإتصال الداخلي:
37	9-1. معوقات الإتصال الداخلي:
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الإستشفائية	
42	تمهيد
43	2-1. المؤسسة العمومية و تطورها في الجزائر:
44	2-2. أسباب إنشاء المؤسسات العمومية:
44	2-3. وظائف المؤسسة العمومية:
45	2-4. مهام المؤسسة العمومية:
46	2-5. أنواع المؤسسات العمومية:
47	2-6. أهمية الإتصال في المؤسسة العمومية:
48	2-7. مميزات المؤسسة العمومية:
48	2-8. الصعوبات التي تعترض المؤسسات العمومية:
49	2-9. مفهوم المؤسسة الإستشفائية:

50	10-2. خصائص المؤسسة الإستشفائية:
51	11-2. وظائف المؤسسة الإستشفائية:
52	12-2. أهداف المؤسسة الإستشفائية:
53	13-2. تصنيفات المؤسسات الإستشفائية
55	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
57	تمهيد
58	1. نظرة عامة حول المؤسسة الإستشفائية بلطرش العجال:
62	2. عرض و تحليل النتائج
88	الخلاصة العامة
90	قائمة المصادر و المراجع
الملاحق	

المقدمة

مقدمة:

يحتل الاتصال الداخلي مكانة كبيرة داخل التنظيمات لدوره الفعال في تسهيل نقل و إرسال المعلومات بين جميع المستويات و الاتجاهات بوسائل عديدة شفوية منها أو كتابية أو تقنية أو إستراتيجية اتصالية فعالة تساعد على تحقيق أهدافه و غاياته في سبيل الإسهام في التفاعل و التعاون بين الموظفين و بناء روابط و علاقات قوية قد تؤدي إلى كسب رضاهم و تحسين أدائهم و يكتسب الاتصال الداخلي مكانة هامة داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث يعد أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط الاتصالي بين جميع الوحدات داخل المؤسسة الاستشفائية، إن للاتصال الداخلي مكانة وأهمية داخل المؤسسة الإستشفائية فهو يعد عامل مهم جدا و ضروري للموظفين داخل المؤسسة.

وينظر إلى التنظيمات الاستشفائية على أساس أنها تمثل بناء اجتماعيا، تعبر عنها مجموعة من العلاقات المهنية بين المهنيين الطبيين من أطباء و ممرضين وغيرهم من أعضاء الهيئة الطبية، و بين المرضى بمختلف فئاتهم و أعمارهم و جنسهم و مستوياتهم العلمية و الاقتصادية و ظروفهم النفسية و الاجتماعية و الصحية وغيرهم.

كما يعتبر قطاع الصحة من القطاعات التي تعرضت للعديد من الانتقادات سواء من ناحية النخب المتخصصة أو من الشعب ككل أو حتى من السلطة يف حد ذاتها¹، وهذا حتى قبل بروز وباء كورونا. و كشفت هذه الأخيرة العديد من النقائص في أغلب القطاعات الحيوية، حيث لم تتمكن من مواجهة هذا الوباء بينما استطاعت على الأقل التخفيف من وطأته. و يعود ذلك إلى هشاشة بنى المؤسسات الصحية التي تفتقر للخطط الإستراتيجية الكفيلة بالتصدي لمواجهة الأزمات المفاجئة و المستجدة ، و معالجتها بكفاءة عالية.

¹. طارق الدريدي، جائحة كورونا و تداعيتها على أهداف التنمية المستدامة 2030، نشرة الألكسو العلمية، العدد 4 - أوت 2020، ص15.

و تهتم المؤسسات الصحية بالاتصال الداخلي كونه احد عوامل تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيري وتنظيم العالقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية، يف حسن سري و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء المساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح، ويف الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي و المحرك الرئيسي لأي مؤسسة، فهو عنصر مهم من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.¹

ونطلقا مما سبق و لدراسة موضوعنا والذي يلقي الضوء على دور الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال أزمة كورونا قمنا بتقسيم بحثنا إلى 03 أبواب:

- الباب الأول: و تناولنا في الفصل الأول و الذي خصصنا كمدخل للدراسة احتوى على الإطار العام للبحث إضافة إلى منهجية البحث و إجراءاته الميدانية.
- الباب الثاني: و احتوى على فصلين خصصناهما المتغيرات البحث، حيث تم التطرق في الفصل الأول، إلى الاتصال الداخلي أما الفصل الثاني، فتطرقنا فيه إلى المؤسسة الإستشفائية العمومية.
- و أخير الجانب التطبيقي، و تناولنا فيه عرض و تحليل النتائج لمناقشة الفرضيات و الإجابة على التساؤلا و الخروج باستنتاجات و توصيات

¹. مسيلي ياسين، الإتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، دامعة أم البواقي - الجزائر، سنة 2019، ص455.

الإطار المنهجي:

1. مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغلت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد. فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات. وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل

وعليه، يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والأراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر الاتصالات في المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال و الإدارة، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

لا يختلف إثنان على أن فيروس كورونا غير العالم أكثر من الحروب، وحتى المجاعات، وأن هذا الفيروس الذي اجتاح — بداية الأمر — مدينة ووهان الصينية أصبح عابرا للجغرافيا، متحديا لغطرسة الدول وجبروتها، ومرغما العالم على التقوقع والانعزال وإغلاق حدوده، وأحيانا وربما كثيرا، وضع قواعد الديمقراطية في إدارة المجتمعات جانبا، واللجوء إلى قوانين الطوارئ، وتقييد الحريات العامة والشخصية.

تعتمد المقاربة المطبقة الى حد اليوم لمكافحة خطر وباء كورونا بشكل أساسي على اغلاق ومراقبة الحدود وخدمات الاسعاف الطبي الاستعجالي وخدمات المستشفيات. إلا أنه مع ارتفاع نسب العدوى المحلية، تجلت محدودية قدرة هذه المقاربة على مكافحة الوباء ومن المتوقع ألا تقدر المستشفيات على استيعاب جميع مرضى الكورونا و التكفل بعلاجهم .

من الضروري اذن اعتماد مقارنة لا مركزية فعلية، تشمل جميع مكونات وعناصر القطاع الصحي كما أوصت بذلك منظمة الصحة الدولية واجراء التعديلات اللازمة وتصحيح الأخطاء وملأ الثغرات. ان هياكل الرعاية الصحية الأساسية التي لم يتم تجنيدها لمواجهة هذه الجائحة، أو على الأقل لم يقع تجنيدها بالشكل الكافي، قادرة على الاضطلاع بدور رئيسي وهام في الاستراتيجية الوطنية للسيطرة على الفيروس خاصة بفضل انتشارها الواسع على المستوى الجغرافي وبفضل خبراتها في الرعاية الصحية الأساسية.

ان تحقيق مهمة المساهمة في مكافحة وباء كورونا يجب ان يتزامن مع مواصلة هياكل الرعاية الصحية الأساسية وجميع المؤسسات الصحية تقديم خدماتها و ضمان استمرارياتها كما نص على ذلك بيان وزارة الصحة بتاريخ 22 مارس 2020 الذي "يدعو المديرين العامون للمؤسسات العمومية للصحة ومديرو مختلف الهياكل والمؤسسات الصحية العمومية إلى اتخاذ جميع الاجراءات الادارية والتنظيمية اللازمة بالتنسيق مع مختلف الأطراف المتدخلة قصد ضمان استمرارية إسداء الخدمات الصحية في أفضل الظروف وفقا لبرنامج عمل يتم إعداده على مستوى كل مؤسسة"

ويعد تناول موضوع الإتصال الداخلي أثناء الأزمة في المؤسسة من المواضيع حديثة العهد نظراً لحدثة علم إدارة الأزمات وحادثة اتصال المؤسسة، ومع ذلك فهناك العديد من المحاولات لدراسة هذا الموضوع على المستوى العالمي والعربي والتي تم تصنيفها في هذه الدراسة بناء على علاقتها بالموضوع المدروس؛ فمنها من اهتم بإدارة الأزمات والكوارث في شموليتها، ومنها من ركز على تناول الإعلامي لبعض الأزمات وهناك من تناول الاتصال أثناء الأزمات على مستوى المؤسسات.

وفي الوقت الحالي يوجد عدد كبير من التقنيات المتقدمة التي تهدف إلى تحسين الإتصال الداخلي داخل المؤسسات الإستشفائية و التي عادة ما تكون فعالة أثناء الحالات الوبائية التي تجعل المؤسسات الإستشفائية و المراكز الصحية تحت الضغط، حيث تساعد الإجراءات و التدابير المتخذة أثناء الأزمة إضافة

إلى حسن استعمال وسائل الإتصال الحديثة و مرونة الإتصال بين العمال و الرؤساء إلى مسابرة الأزمة و التكفل بالمرضى و الخروج بأقل الأضرار و من خلال ما سبق توجب علينا طرح الاشكال التالي:

التساؤل العام:

- الى أي درجة تأثر الإتصال الداخلي بالمؤسسات الإستشفائية خلال جائحة كورونا؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو دور الإتصال الداخلي في حسن سير المؤسسات الإستشفائية خلال جائحة كورونا؟
- ما هي معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال جائحة كورونا؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

✓ واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال جائحة كورونا مقبول ولا يرقى إلى المستوى المأمول.

الفرضيات الجزئية:

✓ للإتصال الداخلي دور في حسن سير المؤسسات الإستشفائية خلال جائحة كورونا.
✓ مشاكل ضعف الإتصال و ظروف العمل و طبيعة عمل الإدارة من أبرز معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال جائحة كورونا.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في إبراز دور الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية في الحالات الوبائية، حيث تقف المؤسسات الإستشفائية في الخطوط الأولى لمواجهة الأزمات الوبائية ما يشكل ضغط على

العمال و الإدارة، لاستيعاب عدد المرضى و التكفل بهم ويعتبر الإتصال الداخلي بين العمال و الإدارة هو العامل الأساسي لصيرورة عمل المؤسسة بالشكل المطلوب للتصدي للجائحة و الخروج بأقل الأضرار.

4. أهداف البحث: يهدف بحثنا إلى ما يلي:

- إظهار أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية.
- معرفة خصائص و أساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية.
- دور الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات الوبائية في المؤسسات الإستشفائية على غرار جائحة كورونا.

- تشخيص العراقيل إلى تواجه الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال أزمة كورونا.

5. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب الذاتية والموضوعية كالتالي:

أسباب ذاتية:

✓ اهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي نظرا لأهميته على مستوى المؤسسة الاستشفائية التي شهدت ضغطا رهيبا بسب الظروف الوبائية.

✓ ميلنا إلى هذا الموضوع المتعلق بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تناول العلاقة بين الإدارة والعمال.

✓ ثراء المعلومات في هذا المجال بحكم الرغبة في تنمية وا التخصص .

أسباب موضوعية :

✓ معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الاستشفائية و خاصة خلال أزمة كورونا.

- ✓ التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية كونها من الموضوعات الهامة. انطلقت دراستنا من أهمية الاتصال وواقعه داخل أي مؤسسة وبالخصوص المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة .
- ✓ معرفة أهم الوسائل داخل المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال ونقل المعلومات والتفاعل بينهم.

6. تحديد مفاهيم الدراسة

6-1. الإتصال الداخلي:

التعريف الإصطلاحي: تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث:

- عرفه أحمد الدوبعلی أنه: محمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.¹

- وعرفته منال طلعت محمود على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها)².

- أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.³

التعريف الإجرائي: الاتصال الداخلي في مستشفى عين تادلس هو عملية حيوية يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل

1. مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان. ص 82.

2. منال حلمت. محمود مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة . 2002 ،ص 22.

3. فضيل دليو . مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر . 1998 ،ص 17.

ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في المستشفى بالبروز.

6-2. المؤسسات الإستشفائية:

التعريف الإصطلاحي: يقصد بها مراكز الخدمات الصحية التي تقدم خدمة طبية وقائية أو علاجية، وهذه الوحدات بأنها ذات طبيعة خاصة تجمع ما بين الخدمة الطبية وهي عبارة عن منشآت خدمات عامة أو قد يمتلكها أفراد أو مؤسسات وحينئذ تكون وحدة خاصة وتقدم خدماتها.

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن منشآت هامة في المجتمع الحديث والبحثية والتي تساهم في رفع المستوى الصحي من أجل تحقيق رفاهية المجتمع، وهي عبارة عن وحدات علاجية تقدم خدمات مجانية لغرض علاجي ووقائي للمواطنين كمستشفى عين تادلس .

6-3. جائحة كورونا:

الجائحة: هي وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع يتجاوز الحدود الدوليّة، مؤثراً -كالمعتاد- على عدد كبير من الأفراد. قد تحدث الجوائح لتأثر على البيئة والكائنات الزراعية من ماشية ومحاصيل زراعية والأسماك والأشجار وغير ذلك.

وقد قسمت منظمة الصحة العالمية دورة حدوث الجوائح من خلال تصنيف من ستة مراحل، ليصف العملية التي من خلالها ينتقل فيروس الإنفلونزا الجديد من كونه مرض أُصيب به أفراد قلة، إلى نقطة تحوله إلى جائحة. هذا يحدث مع فيروس يصاب به على الأغلب حيوانات، مع حالات قلةٍ لانتقال العدوى إلى الإنسان، يليها مرحلة انتقال المرض ما بين البشر من فرد إلى آخر مباشرة، ويتحول الأمر بالنهاية إلى جائحة مع

انتشاره عالمياً وضعف القدرة على السيطرة عليه، حتى تتمكن من إيقافه. لا يُصنّف مرض ما على أنه جائحة بسبب انتشاره الواسع وقتله لكثير من الأفراد، وإنما لابد أن يكون مُعدياً ويمكن انتقاله من شخص لآخر. فمرض السرطان مثلا قد تسبب في وفاة الكثيرين حول العالم ولكنه ليس مُعدياً أو منقولاً بين الأفراد.

مرض فيروس كورونا (2019) اختصاراً كوفيد-19، ويُعرف أيضاً باسم المرض التنفسي الحاد المرتبط بفيروس كورونا المستجد 2019، هو مرضٌ تنفسي حيواني المنشأ، يُسببه فيروس كورونا المستجد (2019-2019) (nCoV) هذا الفيروس قريبٌ جداً من فيروس سارس. اكتُشف لأول مرة خلال 2019-2020. تحدثُ عددٌ من الأعراض وتشمل الحمى، والسعال، وضيق النفس.

منهج البحث: يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا للإستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع أو محل الدراسة و على الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية¹، إلا أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير و ذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة و قدرة الباحث على التفسير و الاستدلال ، فالمهمة الجوهرية للوصف هي أن يتم فهم الظاهرة على النحو الدقيق أو على النحو الأفضل.

وقد اخترنا هذا المنهج للأسباب التالية :

وفر لنا المنهج الوصفي امكانية وصف الظاهرة أو موضوع محل الدراسة وصفاً دقيقاً و متعمقاً بما يتيح فهم الاتصال في فترة أزمة كورونا فهما على نحو أفضل فإن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال وصف العلاقة

¹ جابر عبدالحميد جابر وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م، ص

بين المتغيرات المؤثرة في الظاهرة وقياس مستويات تأثير اللازمة الصحية على قننات وأشكال وطبيعة الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .

خطوات البحث الوصفي :

يتبع الباحث خطوات محددة يمكن تلخيصها بالتالي:-

-تحديد المشكلة التي يريد دراستها تحديداً دقيقاً.

-تحديد الاهداف.

-تحديد طرائق جمع المعلومات والبيانات والتحقق من صلاحية الادوات المستخدمة في ذلك وصدقها.

-تطبيق ادوات البحث بطريقة دقيقة ومنظمة وموضوعية.

-وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات دقيقة بسيطة واضحة.

-استخلاص التعميمات والوصول الى الحقائق.

أدوات الدراسة :

الاستبيان :

وأداة الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات مرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث.¹ واعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات كثيرة عن موضوع الدراسة، والتي كانت موجهة إلى الجمهور الداخلي بالمؤسسة ومختلف مصالحها وأقسامها، وحتى تتمكن من الاجابة عن الاسئلة المطروحة قمنا بتصميم استمارة استبيان وتم تقسيمها إلى 03 محاور:

- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2012، ص224.¹

- محور البيانات الشخصية والذي يتضمن أسئلة حول المتغيرات الآتية: الجنس، السن، المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية.

- المحور الأول : بعنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية تضمن أسئلة من 1 إلى 12.

- المحور الثاني : بعنوان دور الاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة العمال بالمؤسسة الاستشفائية تضمن هو الآخر أسئلة من 13 إلى غاية السؤال 19 .

- المحور الثالث : وللحصول على القياس الدقيق اعتمدنا في بناء الاستمارة على الأسئلة المغلقة بدرجة كبيرة.

تحكيم الاستمارة: قبل إعداد الشكل النهائي للاستمارة، تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين، د.

صفاح أمال أستاذة محاضرة بقسم علوم الاعلام والاتصال والدكتور مرواني أستاذ محاضر بقسم الاعلام والاتصال جامعة عبد الحميد ابن باديس بهدف معرفة مدى وضوح الأسئلة ومدى دقتها وكذا مدى موافقتها مع غرض الدراسة والأهداف التي نريد الوصول إليها والجانب المنهجي بصفة عامة، لإخراج الاستمارة في شكلها النهائي.

7. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في عمال المؤسسة الإستشفائية بلطرش العجال، أما عينة البحث في تم اختيارها بالطريقة القصدية و تمثلت في 40 عاملا من مختلف الفئات.

8. مجالات البحث:

المجال البشري: وتمثلت في 40 عاملا بالمؤسسة الإستشفائية بلطرش العجال

المجال المكاني: بلدية عين تادلس بولاية مستغانم

المجال الزمني: من 2021/01/15 إلى غاية 2021/06/05.

10. أدوات البحث:

لإجراء أي بحث لابد من الاستعانة بمجموعة من الوسائل و الأدوات التي تؤدي إلى إنجاز هذا البحث فقد اعتمد الطالب الباحث في بحثه هذا على أدوات تمثلت في ما يلي :

إستبيان تم إعداده من طرف الطالبان الباحثان شخصيا. وتكون من 20 سؤالاً، وكان مغلقاً حيث احتوى في معظمه على إقتراحين للإجابة (نعم، لا، أحياناً) وإقتراحات أخرى في بعض الأسئلة، وتم تقسيمه إلى عدة محاور وهي كالتالي:

❖ البيانات الشخصية.

❖ المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا

❖ المحور الثاني: دور الإتصال الداخلي في حسن سير المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا

❖ المحور الثالث: معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

11. الدراسة الإحصائية:

لقد اعتمد الطالبان الباحثان خلال إصداره للأحكام الموضوعية حول نتائج الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية على تحويل الدرجات الخام المتحصل عليها إلى نتائج بغرض الاستناد عليها في إصدار أحكام موضوعية وتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لبعض الوسائل الإحصائية التالية:

* النسبة المئوية.

* إختبار كا².

12. الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: دراسة مسيلي ياسين بعنوان: "الإتصال الداخلي في المؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة

ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس بقسنطينة" جامعة أم البواقي - الجزائر 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من 330 مبحوثا، حيث اعتمدنا في انجاز هذا البحث على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة تكونت من 30 سؤال موزعة على أربعة محاور. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب كونه لا يحتل مكانة هامة ولا يمارس من طرف أشخاص مختصين ومكونين في الاتصال هامة إضافة إلى أنه يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم في بعض الأحيان الأهداف العامة للمؤسسة كما أنه لا يستعمل وسائل اتصالية كافية ويقتصر فقط على الاتصالات الكتابية.

الدراسة الثانية: دراسة هامل مهدية بعنوان: "إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمائية" أطروحة دكتوراه بجامعة منتوري بقطينة 2008-2009.

برزت الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد التصور النظري للاتصال أثناء الأزمة وتوضيح الخطوات العلمية المتبعة لإجرائها . أما من الناحية العملية فتتجسد الأهمية في توجيه المؤسسة والمسيرين إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية أثناء إدارة بعض الأزمات وكذلك توظيف الاتصال في عمليات التقييم المتعلقة بها . و تمحور إشكال الدراسة في طرح التساؤل المركزي كالتالي : كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

كانت الفروض على الشكل التالي:

- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية
- ويتجسد ذلك في المؤشرات التالية :—
- توفير الإمكانيات الفنية (تكون قاعدة معلوماتية والتخطيط) —

■ توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

■ يتدخل اتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها.

و اندرجت هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية، لذا كان من الضروري الاستعانة بالأسلوب الكيفي والكمي بتوظيف منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتكون وحدة التحليل هي المؤسسة الجزائرية والتي صنفت وفقا للنشاط الاقتصادي إلى مؤسسات صناعية وأخرى خدمية مع دراسة حالات لوحات مؤسساتية واستخدام المنهج المقارن على مستوى هذه الوحدات محل الدراسة الميدانية. و تم التوصل إلى النتيجة التالية:

↳ لا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في هذا المجال، ولكن يمكن التأكيد أن الفرق يظهر على مستوى المؤسسات التي تتمتع باستراتيجية اتصالية واضحة والأخرى التي تغيب فيها . فتميز المعلومات بالصدق والجدية والشمولية على مستوى المؤسسات التي تتمتع بتلك الاستراتيجي جية، وتكون المعلومات غامضة ومتناقضة بالنسبة للمؤسسات التي لا تولي أهمية للعملية الاتصالية.

الدراسة الثالثة: دراسة بشير كاوجة و رفاع شريفة بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية – جامعة محمد خيضر بيسكرة 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف عن دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال التابعين للطاقت الإداري و الطبي ، و إستخدم الباحثون طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها 43 عامل و عاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبيان مكون من (23) فقرة، و المقابلة مع أصحاب القرار في المؤسسة كأدوات لجمع البيانات الأولية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الهدف الرئيسي لإدخال تكنولوجيا (TIC) في المستشفى هو توفير الرعاية الحقيقية للمرضى، و كذلك أن إدماج (TIC) في وظائف مختلفة من المستشفى لا يسمح بالسرعة في معالجة المعلومات فقط ولكن أيضا تخفيض التكاليف وكذا تحسين صورة المستشفى، و زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة و متابعة الأزمات و الأوبئة.

13. نقد الدراسات السابقة:

1-13. أوجه التشابه: تشاركت دراستنا مع هذه الدراسات في:

تعريف الاتصال الداخلي وإبراز أهميته ودوره بالنسبة للمؤسسة عامة والمؤسسات الإستشفائية خاصة. إبراز أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة ..

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث اعتمدت المنهج الوصفي.

2-13. أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسات عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركزنا على واقع

الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية خلال أزمة كورونا بينما هي ركزت على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة، واستخدمت الدراسات التي تناولتها أداة المقابلة على اختلاف دراستنا لم تعتمد عليها كأداة للدراسة فقد استخدمنا على الإستمارة الإستبائية.

الفصل الأول: الإتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الإتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي، ونظرا لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ويمكن الوقوف على كل ما يخص الإتصال و الإتصال الداخلي من خلال هذا الفصل.

1-1. معنى الإتصال:

1-1-1. المعنى اللغوي:

- يقال كان على إتصال به أي على علاقة إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى إلتصاق وتقارب و إشتراك¹ .

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى² .

في حين عرفها مختار القاموس بأنها: وصل الشيء بالشيء وصلا معنى: نقل المعلومات والأفكار والمشاعر

بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³.

1-1-2. المعنى الاصطلاحي:

يعرفه ناصر محمد العدليل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم

بين المرسل و المرسل إليه، كما عرفه قاموس إلى سفورد بأنه: نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الإتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من

الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

1-2. تعريفات الإتصال الداخلي:

هو "جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها

المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها"⁴، ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي

1. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط2001،5، ص 73.

2. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 306 .

3. سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،

ص 10

4. حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص127.

تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها و يعني انتقال المعلومات وانسيابها من أهم آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال.

والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك و التوفيق بين هؤلاء وأولئك¹ ويشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم أو بين هيئة إدارية وأفراد يهدف إحداث تفاهم بينه. انه عبارة عن اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة عرفه إبراهيم عرقوب 1933 على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

" ركز هذا التعريف أكثر على أشكال الاتصال الداخلي بالمؤسسة ومدى مساهمته في أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.² في التعريف الإجرائي ارتأينا إلى تبني تعريف " عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي والهرمي في شكل تعليمات وأوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة".³

1-3. أهمية الإتصال الداخلي:

تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، و بعملية إصدار القرارات يمكن القول بشكل عام أن الاتصال بأية صورة كان رسمي وغير رسمي، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة و يمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المنظمة المؤسسات بما يلي:

1. فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 179.
2. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص 28.
3. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2011، ص 10

✚ الإتصال نشاط اجتماع إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم و الآراء

و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.

✚ تعد عملية الإتصال العمال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في

المؤسسة.

✚ يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى

تقبلهم لآرائه وأفكاره¹.

✚ الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

✚ يتم من خلال اتصال نقل المعلومات و البيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة.

✚ يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها و

تحقيق أهدافها.

1-4. أهداف الإتصال الداخلي:

إن تحقيق أهداف المؤسسة، يتوقف على حسن وسلامة الإتصال الداخلي، ووضوح قنواته، إذ هذا

الأخير يساعد على القيام بما يلي:

✓ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة، أو تعديل

اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

✓ تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف و سياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم.

✓ توزيع المسؤوليات وتحسين سير عمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

✓ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الإتصال الاجتماعي.

¹. خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص203.

- ✓ تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات.
- ✓ تقييم الأداء وإنتاجية العامل. تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- ✓ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- ✓ تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة.
- ✓ تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.¹

1-5. الأبعاد الإدارية للإتصال الداخلي:

يمكن النظر إلى الإتصال الداخلي للمؤسسة من حيث أبعاده الرئيسية كالإتصال الرسمي ويشمل الإتصال الصاعد والنازل الأفقي والقطري، إتصال غير رسمي و سوف نلقي الضوء على كل نوع:

1-5-1. الإتصال الرسمي: يمكن تعريفه على أنه عملية الإتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خيوط الإتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث يكون نظاما مرتبة بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى مستويات الوظيفة.²

أ) شروط الإتصالات الرسمية:

- ينبغي أن يكون خط الإتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون هناك خط إتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة..
- يجب أن يكون خط الإتصال كاملا بمعنى أن يمر خط الإتصال على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الإتصال بالكفاءة اللازمة¹.

¹. خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص203.
². صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، ص2008-2009، ص139.

- إمكانية التحقق من كل الاتصالات، بمعنى أن الشخص الذي يجري الإتصال يجب أن يمثل فعلاً مركز السلطة.

(ب) أهداف الاتصالات الرسمية:

- ✓ نشر أهداف ومبادئ وقيم سياسات المنظمة.
- ✓ إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- ✓ إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل، وتسلسله وإجراءاته.
- ✓ التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- ✓ التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة.
- ✓ تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم اتجاه المنظمة.
- ✓ إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- ✓ اطلاع العاملين على التغيرات المزمع إحداثها.

(ج) اتجاهات الاتصالات الرسمية :

✚ **لاتصال النازل (الهابط):** يتم هذا الإتصال بين الرئيس و المرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي)، في حين يكون المستقبل هو (المرؤوس، رئيس القسم..... الخ) أو يكون المرسل رئيس القسم والمستقبل الأفراد العاملين، ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع (أوامر، التعليمات، مؤشرات، توجهات سياقات عمل، و أساليب، تنظيم) وهي تعكس احد مبادئ التنظيم الأساسية، و هو مبدأ التدرج الهرمي كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة.²

¹. باهي نسبية، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، تخرج لنيل شهادة ماستر، 2015-2016، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، ص28.

². محمد الصهرفي، وظائف المدير العام، الجزء 2، دط، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص508 .

✚ الاتصال الصاعد: يتمثل هذا النوع من الاتصالات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لرؤساء اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية وإن كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة، من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون.¹

✚ الاتصال الأفقي: هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (اتصال مدير المدرسة لمدير آخر، أو المدرسين لبعضهم البعض) و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات و الإقلاق من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.

1-5-2. الاتصال غير الرسمي: كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة بل تخرج عليها لذلك فان الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يصلون مع بعضهم من بعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلتهم الشخصية و الصداقات وتبادل أوجه الثقة الاتصال الغير رسمي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة ، فإنه لابد من التأكد من أن قدرا من الاتصال الغير رسمي يطل ضروري حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل.²

أ) خصائص الاتصالات غير رسمية:

هذا نوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة ويصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.

¹. محمد الصهرفي، مرجع السابق، ص509

². نبيل ذنون الضائع ، الإدارة مبادئ وأساسيات ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن 2011، ص178 .

- ✓ إن كل فرد يمكنه أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع لذلك.
 - ✓ تزداد عليه الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
 - ✓ تنتقل البيانات بصفة رسمية وأساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
 - ✓ يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات¹.
 - ✓ إن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي غير صحيحة.
 - ✓ الأفراد في الاتصالات الغير رسمية يملون إلى النشاط عندما تتوفر لديهم أخبار جيدة.
 - ✓ عدم القدرة والاستمرارية لفترات مقارنة بالاتصال الرسمي.
- يمكن الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية في المؤسسة من خلال:
- ✓ معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير رسمي داخل المنشأة حتى يمكن معالجتها الاستفادة منها.
 - ✓ الإصغاء التام للاتصالات الغير رسمية، و محاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
 - ✓ محاولة اكتشاف قادة الاتصال غير الرسم بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات².

6-1. أساليب الإتصال الداخلي

- 1-6-1. أسلوب الكتابة: يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة و يمكن إيصالها عن طريق البريد ، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

¹. باهي نسيبة، مرجع سابق، ص30.

². باهي نسيبة، مرجع سابق، ص31.

1-6-2. ايجائيات الأسلوب الكتابي :

- تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية ، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق ، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و من ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المنظمة والجماعات الأخرى.
- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم ، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة ، ويحدد المسؤولية المساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.
- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الإتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول رسومات وأشكال.....رسائل كتابيه تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقف المناسبة بسرعة مناسبة.¹

تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحا ، وفعالية لأنها تتيح للمرسل وقتا أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها ¹ وكتابتها ومراجعتها كما تتيح للمستقبل وقتا أطول لقراءة الرسالة بتمعن ، وإعادة قراءتها حتى يفهمها.²

1-6-3. الأسلوب الشفهي: يعتبر من أقدم أساليب الإتصال المستخدمة في عملية الإتصال ، وهذا النوع

يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير ، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس و مرؤوسيه و المناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات .يساعد هذا الأسلوب في

¹. حسين حريم ، مهارات الإتصال في علم الاقتصاد وإدارة الاعمال ، ط1، دار العمد للنشر ، عمان ، 2010، ط21.

². حسين حريم ، مرجع سابق ، ط22.

سرعة الإتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.¹

4-6-1. ايجائيات الأسلوب الشفهي : تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما.

- يمكن أن تكون ذا تأثير اكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الإتصال غير اللفظي مثل الصوت ، تعابير الوجه ، حركات العين ...
- تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في رسالة.
- تتيح للمرسل فورا ردة فعل استجابة المستقبل الرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل.
- الأسلوب الشفهي هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أميلا يقرأ ولا يكتب.
- الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية.²

5-6-1. الأسلوب الإلكتروني: أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها ، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار في ما بينهم.

6-6-1. ايجائيات الأسلوب الإلكتروني :

1. محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة للقيادة ، والتنمية البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2008، ص275.

2. محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص276.

- تسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين و مصالح المؤسسة.
- خفض تكلفه التوزيع المعلومات.
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات.
- تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات ، الاستفسارات ، وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم.

1-7. الكفاءة والفعالية في الاتصال:

كفاءة الاتصال: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

1-7-1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلا

عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أنّ الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعدا آخر للسرعة وهو وصول

المعلومة في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.¹

1-7-2. الارتداد: تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على

رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير

فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.²

1-7-3. التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية

الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.³

1. فاطمة حسين عواد، «الاتصال والإعلام التسويقي»، مرجع سبق ذكره، ص21

2. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، «السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص283.

3. فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص21.

1-7-4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

1-7-5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير. 1-7-6. التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال.¹

1-8. فعالية الإتصال الداخلي:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية وتقليل العوامل التي يمكن أن تحدد من عملية الاتصال لأهدافها، وتؤثر عليها بشكل سلبي، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات هي:

- ✓ ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل: الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.
- ✓ تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها.
- ✓ التخطيط للاتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق.

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

- ✓ التدقيق في عملية الإتصال.
- ✓ استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.
- ✓ استخدام وسيلة الإتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الإتصال.
- ✓ محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها.
- ✓ الإتصال بالوقت المناسب.
- ✓ أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات.
- ✓ الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الإتصال.
- ✓ عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء¹.

1-9. معوقات الإتصال الداخلي:

إن عملية الإتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الإتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للإتصال الداخلي.

1-9-1. المعوقات الشخصية: يختلف الأفراد في ميولهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:

¹. ضرار العتيبي وآخرون، " العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم الفن"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

✚ **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافات الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

✚ **الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقاة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

✚ **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

✚ **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:** أو المبالغة في عملية الإتصال كالفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

✚ **سوء العلاقات بين الأفراد:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.¹

1-9-2. **الحوازج التعبيرية:** تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية، ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الإتصال الفعال وهي :

✚ **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

✚ **العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.

1. العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 252.

✚ القابلية للقراءة: فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الإتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

✚ التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

✚ التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندرکها وليس كما هي موجودة فعلاً¹.

1-9-3. معوقات تنظيمية:

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الإتصال السائد ومن ذلك:

- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.
- ✓ مركزية التنظيم يقلل من سرعة الإتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته.
- ✓ تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.
- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
- ✓ عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الإتصال.

¹. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 267.

✓ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم.

الفصل الثاني:

المؤسسة

الإستشفائية

تمهيد:

في مختلف مراحل حياتها عملت المؤسسة العمومية على دعم السيادة و المساهمة في التنمية تبعاً للسياسات و البرامج الاقتصادية، وتوفير مالا يمكن أن توفره المؤسسات الخاصة للمجتمع الاختلاف دور وأهداف كل من النوعين و الأطر التي تنشأ فيهما، ورغم ذلك فالقاسم المشترك بينهما هو البحث عن الإستعمال الجيد للموارد المتاحة و الموضوعة تحت تصرفها و تحقيق قيمة من خلال مستوى الأداء الذي مازالت تبحث عنه في العديد من الدول التي تخرج اليوم من النظام المركزي كما في الجزائر¹.

2-1. المؤسسة العمومية و تطورها في الجزائر:

¹. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الراجي: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دط، دار المحمدية الجزائرية العامة، الجزائر، 2006، ص93.

لقد شهد القطاع العام في مختلف الدول الرأسمالية انتشارا واسعا للمؤسسات أو بالأحرى مؤسسات الدولة سواء بالتأميمات أو بالإنشاء وقد كان وراء هذا الانتشار السريع منذ بداية القرن الماضي خاصة عدة أسباب و الإقتصاديون يختلفون في تحديد هذه الأسباب فمصلا نجد لكن في الواقع نجد أن عجز المؤسسة العمومية مطروح حتى لدى الدول الرأسمالية المتقدمة وهو ما يؤكد Jean Brihman في كتابه تسيير الأزمة وإستراتيجية الإصلاح، أن ضرورة الإجتهد في البحث عن سياسة فعالة نسبيا لا تنحصر ولا تلتزم بها فقط المؤسسات التي تعاني من مشاكل بل قد تتسع لأكثر من ذلك فهناك مؤسسات ناجحة تبني فكرة ضرورة التقييم و الرقابة بشكل دوري لتفادي الوقوع في مشاكل يصعب حلها مستقبلا بالتالي فعلى كل مؤسسة بناء إستراتيجية تساعد في الاستمرار و بالتالي البقاء.¹

2-2. أسباب إنشاء المؤسسات العمومية:

- خلق مناخ مناسب لاستثمار المصادر و الطاقات القومية بشكل يحقق عوائد اقتصادية مجزية لتعميم الاقتصاد الوطني.
- اجتذاب الأموال و المستثمرين من الداخل و الخارج لتحقيق التنمية.
- المرونة في اتخاذ القرارات و تمكين الدولة من المشاركة في المشروعات العامة.
- التأكيد على مبدأ النفع و المصلحة العامة في إطار من الحرية.²

¹. ناصر دادي عدون: المرجع نفسه، ص 94.

². نائل عبد الحافظ: إدارة المؤسسات العامة، د. ط، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21

• إفساح قدر كبير من الحرية و الاستقلالية مع توافر قدر ملائم من الضوابط الإدارية و الرقابة القانونية العامة لضمان حسن سير الأعمال في المرافق الخدمية و القطاعات الإنتاجية التي تتولاها المؤسسات العامة.

- توفير المصالح و الخدمات الحيوية و العمل على استمرارية تقديمها للمجتمع.
- التخلص من الروتين في العمل في القطاع العام و تحقيق المرونة في العمل.
- تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية لتحقيق المصلحة العامة.
- زيادة المؤسسات العامة من خلال التأميم حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.
- إستقطاب الكفاءات و المهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل.¹

2-3. وظائف المؤسسة العمومية:

2-3-1. المؤسسة العمومية الإنتاجية و الاقتصادية:

- تتولى نشاطات تجارية و إنتاجية صناعية، تجارية، سلعية بشكل عام تحقق فوائد و أرباح اقتصادية.

2-3-2. المؤسسة العمومية التي تتولى القيام بخدمات عامة:

تشكل عنصر دائم و مساعد للمؤسسات العامة التجارية و عموماً لا يتوقع من مؤسسات الخدمات المرفقية تحقيق ربح و إنما يتوقع منها تغطية تكاليفها على الأقل.

¹. زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة، د. ط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص19.

2-3-3. المؤسسات العمومية ذات الوظيفة الخاصة:

تكون محددة مثل المؤسسات الخاصة بشؤون التنمية حيث تكون مهمة مثل بنوك التنمية المحلية...

2-3-4. المؤسسات العامة التي لا تهدف إلى الربح:

تقوم بتقديم خدمات عامة تساهم في عملية التنمية الشاملة و التقدم في مختلف مؤسسات و مراكز

البحث العلمي و معاهد التدريب المتخصصة و الجامعات.¹

2-4. مهام المؤسسة العمومية:

المهام السيادية:

- مهام سيادية خارجية (الدفاع، العلاقات الخارجية).
- مهام داخلية (تكون في المجتمع).
- مهام سياسية (إدارة المؤسسات و تنظيم العلاقات مع المؤسسات و علاقات مع الرأي العام).

المهام الاقتصادية:

- مهام متعلقة بإصدار النقود.
- مهام مرتبطة بمختلف المجالات الاقتصادية (الطاقة، المناجم، ووسائل الاتصالات)
- مهام مرتبطة بالتنسيق العام للسياسات الاقتصادية و المالية المختلفة.

¹. نائل عبد الحافظ العوالمية: مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

المهام الإجتماعية:

- الدفاع عن حقوق و مصالح الفئات الإجتماعية و خاصة الفئة العاملة.
- مهام خاصة بتوزيع الدخول لمصلحة الفئات ذات الدخول المنخفضة.

مهام تعليمية و ثقافية:

- البحث العلمي.
- مهام تطوير الأنشطة الفنية مثل تشجيع الإبداع و الابتكار.¹

2-5. أنواع المؤسسات العمومية:

2-5-1. المنظمات العامة التنفيذية:

تكون رئيسية أو أصلية لها صلاحيات التصرف و اتخاذ القرار، و تأتي على أشكال متعددة منها:

الوزارة: هي الصورة الكلاسيكية لهذه المنظمات العامة و التنفيذية و لكل وزارة مهمة أساسية تختص بها.

الهيئة العامة: هي منظمة عامة تنفيذية ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها.

المؤسسة العامة: هي منظمة عامة تنفيذية تباشر نشاطات اقتصادية سواء تجارية أو زراعية أو مالية... وهي

صورة من صور اللامركزية و مثالها المؤسسات العامة التي تضم شركات القطاع العام.

¹. صلاح الدين الهيتي- نعمة عباس: تحليل أسس الإدارة العامة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص ،

2-5-2. المنظمات العامة الفنية:

وهي التي تتعامل مع المنظمات العامة التنفيذية، ولا علاقة لها بالجمهور الذي أنشأت من أجله كافة المنظمات العامة، لأن هذه المنظمات تقدم خدماتها الفنية المتخصصة للمنظمات العامة التنفيذية.

2-5-3. المنظمات العامة الإستشارية:

تقدم آراء و مقترحات في صورة توصيات للمنظمات العامة التنفيذية التي قد تأخذ بها أو لا تأخذ بها، ولا تتصل هذه المنظمات بالجمهور، ويوجد نوعان أيضا للمؤسسة العمومية.

- المؤسسة العامة الإدارية: تقوم بنشاط إداري تمارسها الإدارة العامة للدولة و لا يغلب عليها الطابع الإقتصادي.

- المؤسسة العامة الصناعية و التجارية: يكون نشاطها مماثل لنشاط المشاريع الخاصة المحققة من قبل الأفراد و بنفس الوسائل و الشروط.¹

2-6. أهمية الإتصال في المؤسسة العمومية:

- الإتصال نشاط إداري يساهم في نقل المفاهيم و الآراء لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و الفعاليات المختلفة في المنظمة.
- تعد عملية الإتصال بين العاملين ضرورة قصوى للتعبير عن السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة.

¹. وليد حيد جابر، مصدر سبق ذكره،، 92.

- الإتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المؤسسة.
- الإتصال يمثل و عملية رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.¹

2-7. مميزات المؤسسة العمومية:

أن تكون من أشخاص القانون الإداري و تدار وفقا لتنظيم القانون العام و أساليبه، و تستخدم السلطة العامة في سبيل تحقيق أهدافها.

أن تكون الخدمات التي تقوم بها خدمات عامة.

أن تعتبر أموالها أموال عامة و أن تتبع في حسابها و رقابتها القواعد المتبعة بشأن أموال الدولة.

أن يعتبر موظفوها موظفين عموميين و قراراتهم قرارات إدارية.

أن يكون لها حق إبرام العقود، و أن تتمتع بإمتميازات السلطة العامة.²

2-8. الصعوبات التي تعترض المؤسسات العمومية:

عدم كفاية الرواتب و الأجور في المؤسسة العامة: الرواتب المقدمة في المؤسسة العمومية تكون قليلة بالنظر إلى القطاع الخاص، وهذا ما يحرم بعض المؤسسات العمومية من العناصر الكفوءة و اليد العاملة المتخصصة تدخل السياسيين في أمور المؤسسة العامة: يكون تدخل السياسيين في شؤون الإدارة و الإدارات العامة سواء أكان في تعيين أعضاء مجلس الإدارة أم في تعيين المدراء العامين و سائر الموظفين.

¹. عبد الناصر جرادات. لبنان الشامي: مقدمة في العلاقات العامة، د ط، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 106.

². زيد منير عبودي: إدارات المؤسسات العامة، د ط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21

2-9. مفهوم المؤسسة الإستشفائية:

2-9-1. لغة: يعني الشفاء أي البرء من العلة، وفي اللغة اللاتينية يعني إكرام الضيف.¹

2-9-2. اصطلاحاً: " هو عبارة عن منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء جميع الوظائف العلاجية و الوقائية و

التدريبية و العلمية و كذلك الوظائف المهنية و التأهيلية بالإضافة إلى مهام البحث العلمي بهدف المساعدة

في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي على المستوى الوطني أو المحلي".²

" كما عرفته منظمة الصحة العالمية على أنه جزء أساسي من تنظيم طبي و اجتماعي ، وظيفته تقديم رعاية

صحية كاملة للسكان علاجياً ووقائياً و تمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، و هو

أيضاً مركز التدريب العاملين الصحيين و للقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية".

"وقد عرفته لجنة من الخبراء في منظمة الصحة العالمية على أنه جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي و صحي

متكامل من مهماته تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع من الناحيتين العلاجية و الوقائية ، و يشمل عيادات

خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها ، كما أنه مركز التدريب المواد الصحية و إجراء البحوث

الطبية"³.

¹. اصلاح محمود دياب ، عبد الله سيف الدين الساعاتي. إدارة المستشفيات (منظور شامل). ط1، عمان، دار الفكر ناشر و موزعون ، 2012، ص 252.

². مرجع سبق ذكره، ص 252

³. مجموعة من المتخصصين في علم الإدارة الصحية (الكتاب الطبي الجامعي) ، بيروت، أكاديمي أنترناشيونال 2007، ص116، نسخة إلكترونية

2-9. خصائص المؤسسة الإستشفائية:

للمؤسسات الإستشفائية مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيرها من المؤسسات الأخرى و تتمثل في:

ازدواج خطوط السلطة: وهذا راجع لتعدد الفئات و الوظائف داخل المستشفى و منها الخاص بالجهاز الإداري و منها الخاص بالجهاز الطبي المهني.

تعدد الفئات العاملة داخله: فجدد الطبيب و الإداري و العضو في هيئة التمريض و المساعد و لكل منهم مهامه الخاصة و يهتم كل فرد فيه بأدائه وظيفته بصرف النظر عن الآخرين و لذلك هو أشبه بالعامل على خط الإنتاج الذب لا يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عند النقطة التي يقف عندها على الخط الإنتاجي.

يتميز العمل داخل المستشفى بالدقة و الحذر و التشديد في أداء الخدمة: فالأمر يتعلق بصحة و حياة الإنسان و أي خطأ يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم.

صعوبة تطبيق اللوائح و القوانين: لتعدد الفئات و تنوع الوظائف و هذا راجع إلى عدم توصيف الوظائف توصيف دقيق مما يؤدي إلى وجود نوع من التداخل بين الاختصاصات و الواجبات و هذا بالإضافة إلى صعوبة تطبيق اللوائح و التعليمات التي يصدرها مدير المستشفى على كبار الأخصائيين.

صفة الاستعجالية و الطوارئ: و هي الخاصية الأهم للمستشفى بحيث لا تحتتمل التأخير أو التأجيل و العمل المستمر على مدى 24 ساعة.¹

العمل في ظل الصراع المستمر مع مشكلة الحياة و الموت: مما يجعل العاملين بالمستشفيات تحت ضغط العمل المستمرة و لذلك فالمستشفى ليس مؤسسة خدمية عادية.

¹. فوزي مذكور: تسويق الخدمات الصحية، أترك للنشر و التوزيع، مصر 1998، ص 18 و 19.

2-10. وظائف المؤسسة الإستشفائية:

و تختلف باختلاف هدفها و نوعها فنجد:

2-10-1. وظيفة الرعاية الصحية العلاجية: ويقصد بها الخدمات الشخصية و العلاجية من خلال العلاج الدوائي المباشر أو من خلال خدمات صحية مساندة أو من خلال التدخل الجراحي بالإضافة إلى الفحوصات المخبرية العادية و المتخصصة و خدمات الإسعاف و الطوارئ و خدمات التمريض و خدمات الصيدلانية و الغذائية.

2-10-2. وظيفة الرعاية الصحية الوقائية: هي الرعاية المرتبطة بتوجيه النظام الصحي في المجتمع أو ما يسمى بالخدمات الصحية البيئية حيث يرتبط بتشجيع مشاركة الأفراد و المجتمع في الأنشطة الصحية على أساس الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانها المجتمع مما يتطلب الوقاية منها و يكون هذا بالبرامج التثقيفية و حملات التطعيم و خدمات رعاية الأمومة و الطفولة، و خدمات مكافحة الحشرات و الحيوانات الحاملة للأمراض وهذا وفقا للأولويات و البرامج التي تلائم الظروف المحلية لكل دولة أو منظمة

2-10-3. وظيفة البحوث الطبية و الاجتماعية: تسعى المستشفيات بشكل كبير من خلال ما تحتويه من مخابر و تجهيزات و سجلات طبية و حالات مرض متنوعة و إطارات بشرية متخصصة مهنية في توفير بيئة ملائمة لإجراء البحوث و الدراسات الطبية الاجتماعية المتخصصة في مجالات التشخيص و العلاج و التطور الذاتي لخدمات المستشفى و مهارات الأفراد و أساليب العمل.

2-10-4. الوظيفة التأهيلية: تخصص الكثير من المستشفيات قسما خاصا للعلاج الطبيعي و تدريب أصحاب هذه الحالات على مزاولة مهامهم الأصلية أو تدريبهم على أعمالهم الجديدة التي تتناسب و حالتهم

الجديدة و يمكن أن يمس التأهيل حتى العوامل النفسية و المعنوية التي يعاني منها المريض سواء قبل المرض أو بعده و أيضا العوامل البيئية و الأسرية التي نخيط بالمريض على الشفاء الكامل بأقصى سرعة ممكنة.¹

2-11. أهداف المؤسسة الإستشفائية:

هناك العديد من الأهداف المؤسسة الإستشفائية تختلف باختلاف القطاع الذي تتبع إليه تلك المؤسسة سواء قطاع خاص أو قطاع حكومي و حتى ضمن القطاع الواحد تختلف باختلاف نوعية الخدمة المقدمة فنجد أنها تهدف إلى:

- ✓ توفير أقصى ما يمكن من خدمات طبية ، و تمريضية للمصابين من أجل شفائهم .
- ✓ تدريب و تعليم العاملين في المجالات الطبية و التمريضية و المهن الطبية المساندة. توفير أقصى ما يمكن من الخدمات الطبية و خدمات الرعاية الصحية الأولية.
- ✓ إجراء البحوث و الدراسات الحيوية بمختلف جوانب الصحة.
- ✓ تحقيق من الأرباح المؤسسات القطاع الخاص ، و التركيز على تقديم الخدمة دون النظر للتكاليف المؤسسات القطاع العام.

2-10. تصنيفات المؤسسات الإستشفائية: يمكن تصنيف المستشفيات حسب عدة معايير إلى:

✚ التصنيف حسب طبيعة الخدمات فيها:

¹. طلعت الدمرداش إبراهيم: اقتصاديات الخدمات الصحية ، مكتبة القدس ، مصر ، ط2، 2006، ص 25-27.

■ **المستشفى العام:** وهو الذي يشمل معظم التخصصات و الفروع الطبية مثل: الطب الداخلي، و الجراحة و طب النساء و التوليد و طب الأطفال و طب العيون...

■ **المستشفى التخصصي:** وهو الذي يتم فيه تقديم خدمات صحية في بعض التخصصات دون سواها و عادة ما تكون هذه المستشفيات خاصة و صغيرة الحجم مثل المستشفيات الخاصة بطب النساء و التوليد.¹

التصنيف حسب الجهة المالكة

■ **مستشفيات القطاع العام و الحكومي:** و هي مرافق تملكها الدولة أي القطاع العام أو الحكومي و قسم كبير منها يدار من قبل وزارة الصحة و يمكن للوزارة التعاقد مع شركات متخصصة في إدارة المستشفيات لإدارتها تحت رقابة القطاع الحكومي.

■ **مستشفيات القطاع الخاص :** وتنقسم إلى:

⇐ المستشفيات الخاصة التي لا ينبغي الربح

⇐ المستشفيات الخاصة التي ينبغي الربح:

التصنيف حسب الغرض من التشغيل:

■ **مستشفيات استثمارية:** و هي مستشفيات خصوصية يملكها أفراد أو مجموعات أو هيئات استثمارية و الغرض منها تحقيق الربح المادي و تخضع للضرائب كأى مؤسسة

¹. صلاح محمود ذياب ، عبد الله سيف الدين الساعاتي: مرجع سبق ذكره، ص30.

- مستشفيات لا استثمارية: و هي لا تهدف للكسب المادي و يمكن أن تكون حكومية أو خاصة و فيها يتم تقديم الرعاية الصحية بسعر التكلفة دون تحقيق أرباح مادية لأن الغرض الأساسي منها هو خدمة الشعب.¹

¹. مجموعة من المتخصصين في علم الإدارة الصحية: مرجع سبق ذكره ، ص 119.118 ، نسخة إلكترونية

خلاصة الفصل:

وعموما يمكن القول أن المؤسسات العمومية الإستشفائية هي مؤسسات ضرورية و مهمة في الخدمة الاجتماعية نظرا للوظيفة المهمة التي تقدمها لكل أفراد المجتمع في مجال الرعاية الصحية والوقاية من الأمراض.

وكذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة التي أنشأتها الدولة من أجلها ووضعتها تحت سلطتها و تسييرها من قبل أشخاص تعينهم بذاتها لخدمة الصالح العام و حتى تكون جانبا فعالا في التنمية الاجتماعية

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد اطلاعنا على ما هو موجود في الجانب النظري حول موضوع إعداد و تنفيذ الميزانية العمومية جدير بنا رؤية بضرورة واقع هذا الأخير في الإدارات و المؤسسات العمومية، حيث أخذنا مركز التكوين المهني و التمهين محمد مقبول بعشعاشة ولاية مستغانم نموذجا للدراسة الميدانية (دراسة حالة)، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي هدفه تكوين الشباب من أجل حصولهم على المهارات المهنية، تسمح لهم بالإندماج في عالم الشغل.

وتم تقسيم الفصل كما يلي:

- نظرة عامة حول المؤسسة الإستشفائية بلطرش العجال
- عرض و تحليل النتائج
- مناقشة الفرضيات
- الخلاصة العامة

3. نظرة عامة حول المؤسسة الإستشفائية بلطرش العجال:

1-1. الاسم الكامل: المؤسسة الاستشفائية العمومية بلطرش العجال.

الاسم المختصر EPH

1-2. الإطار القانوني: لا يوجد للمؤسسة دفتر شروط إلا أنها تعتمد على مكتب الصفقات لأنها مؤسسة

عمومية فهي تخضع لمرسوم التنفيذي رقم 07/40 الموجود في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، التي تنظمها وتسيرها تباع لوزارة الصحة .

1-3. رأس المال نشاطها: ليس لها مال لأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي تتمتع

بالشخصية المعنوية توضع تحت وصاية الوالي وتحدد المشتملان المادية و المالية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

1-4. أهم الأنشطة و المهام التي تقوم بها المؤسسة :

1-4-1. أهم المرافق بالمؤسسة

✓ الإدارة.

✓ قسم أمراض المعدة .

✓ قسم الطب الداخلي.

✓ قسم الجراحة العامة.

✓ قسم الولادة.

✓ قسم طب الأطفال.

✓ قسم الاستعجالات و الإنعاش.

✓ قسم تصفية الكلى

1-4-2. المهام التي تقوم بها المؤسسة: و تتمثل في:

1. الوقاية و العلاج، التشخيص.
2. الفحوصات الطبية العامة و المتخصصة .
3. العمليات الجراحية .
4. الكشف بالأشعة .
5. مخابر التحليل.
6. أجهزة تصفية الكلى .
7. المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي المصالح و معارفهم .

1-4-3. أهم أنشطة المؤسسة :

- من أهم الأنشطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية نجد :
- الفحوصات الطبية العامة.
- الفحوصات الطبية الخاصة . و التحاليل الطبية و التحاليل بالأشعة . و الخارجات الميدانية.

1-5. أهمية المؤسسة الاستشفائية :

- تساهم في تقريب الصحة من المواطن .
- تعمل على المحافظة على سلامة المواطن .
- العمل على تقديم أفضلية العلاج و السهر على الحفاظ المواطن .
- مراعاة المواطن و تقديمه نصائح و توجيهات و تقديم مجانية العلاج

1-6. الأهداف المسطرة للمؤسسة :

- تقديم خدمات ذات جودة و تحسين المرفق العام و بأقل كلفة.
- السهر على راحة المريض و مرافقته.
- تزويد المؤسسة بأجهزة طبية .
- إدراج مساحات خضراء في جميع مداخل العيادات

1-7. الهيكل التنظيمي و المواد البشرية :

• عدد الموظفين الإجمالي 149.

• جنس العمال والموظفين (50 إناث/99 ذكور).

• الشهادات العملية والكفاءات المهنية ، الإدارة - مدى - op.

• شبه طبي: ممرض ، مساعد Amar ، قابلة، مخبري، بيولوجي.

• الطبيين/ الأطباء العاميون، الأطباء (خاصون)، الأخصائيين.

❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية : يحتوي على:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية والنزاعات: يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال ووضعياتهم القانونية و المهنية .

ب- مكتب التكوين: تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاث سنوات ، تكوين قصير المدى فيقتصر على يوم أو يومين حسب الحاجة.

ج- مكتب المستخدمين: يتضمن تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية المؤسسة و تعيينهم مدير المؤسسة.

د- مكتب عقود قبل التشغيل : يتناول ملفات تخص الإدماج المهني

❖ المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : و تحتوي على ثلاثة مكاتب .

- مكتب الدخول .

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف .

- مكتب تنظيم و متابعة و تقييم النشاطات الصحية.

❖ المديرية الفرعية للوسائل المالية : تحتوي على مكاتب :

- مكتب الميزانية و المحاسبة .

- مكتب الصفقات العمومية

- مكتب الجرد

- مكتب مصلحة الطبخ.

❖ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية،

- مكتب التجهيزات المرافقة

المناصب والمسؤولية أو المهام: تنقسم إلى مصالح تقنية و مصالح إدارية المخططات العامة الجزئية للهيكل التنظيمي ويشتمل التنظيم الداخلى للمؤسسة العمومية الاستشفائية الموضوع تحت سلطة المدير الذي يلحق به خلية الإعلام و الاتصال و مكتب الأمانة العامة على ما يلي:

1- المدير: هو المسؤول عن سيرورة المؤسسة

2- الأمانة السكرتارية: هي حلقة المدير والمديريات الأخرى (الفرعية).

السجلات الموجودة على مستوى أمانة المؤسسة نذكر منها :

أ. دفتر الصادرات الواردات : يحتوي على كل الوثائق الإدارية أما دفتر الواردات تسجل فيه الرسائل و المذكرات الواردة إلى المؤسسة.

ب- خلية الإعلام و الاتصال: تقوم بتنظيم الملتقيات و المداولات للتعريف بالمؤسسة و خدماتها هدفها بناء رأي عام عن المؤسسة و كسب ثقة الجمهور من خلال الاتصال و التواصل للتعرف عن كل انشغالات الجمهور ، وجود لهذا المكتب عدة تسميات منها مكتب العلاقات العامة.

2. عرض و تحليل النتائج:

البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع عينة البحث

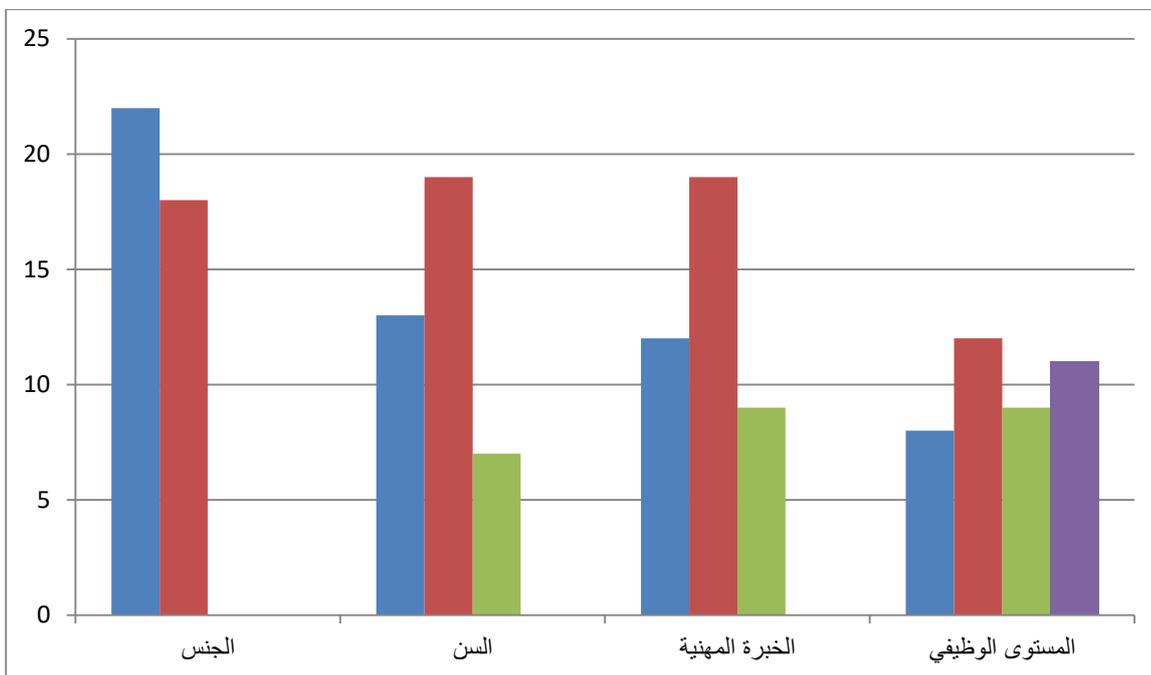
المجموع	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات	المتغير
40	55.00	22	ذكر	الجنس
	45.00	18	أنثى	
40	32.50	13	أقل من 30 سنة	السن
	47.50	19	من 31 إلى 45 سنة	
	17.50	07	أكثر من 45 سنة	
40	30.00	12	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
	47.50	19	من 06 إلى 10 سنوات	
	22.50	09	أكثر من 10 سنوات	
40	20.00	08	طبيب	المستوى الوظيفي
	30.00	12	ممرض	
	22.50	09	موظف مخبري	
	27.50	11	موظف مهني	

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس أسفرت عن أن نسبة الذكور بلغت 55% أم نسبة الإناث فبلغت 45%، أم بالنسبة لمتغير السن بلغ عدد الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة 13 فرداً بنسبة بلغت 32.50%، أما من تتراوح أعمارهم بين 31 و 45 سنة فبلغ عددهم 19 شخصاً بنسبة قدرت بـ 47.50%، و بلغ عدد الأفراد الذين يفوق سنهم الـ 45 سنة 07 أشخاص بنسبة 17.50%، من إجمالي عينة البحث.

فيما يخص توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية فكانت أعلي نسبة لمن تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 06 و 10 سنوات، و فيما يخص متغير المستوى الوظيفي كانت النسب متقاربة بالنسبة للفئات الأربع

ومنه نستنتج أن العينة تتألف من جنسي الذكور و الإناث واغلبهم من الشباب، تتمتع بالخبرة المهنية اللازمة و تشكل كل فئات المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (01): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (01)



المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الأستشفائية

س1: هل توجد خلية الاتصال بالمؤسسة التي تعملون فيها؟

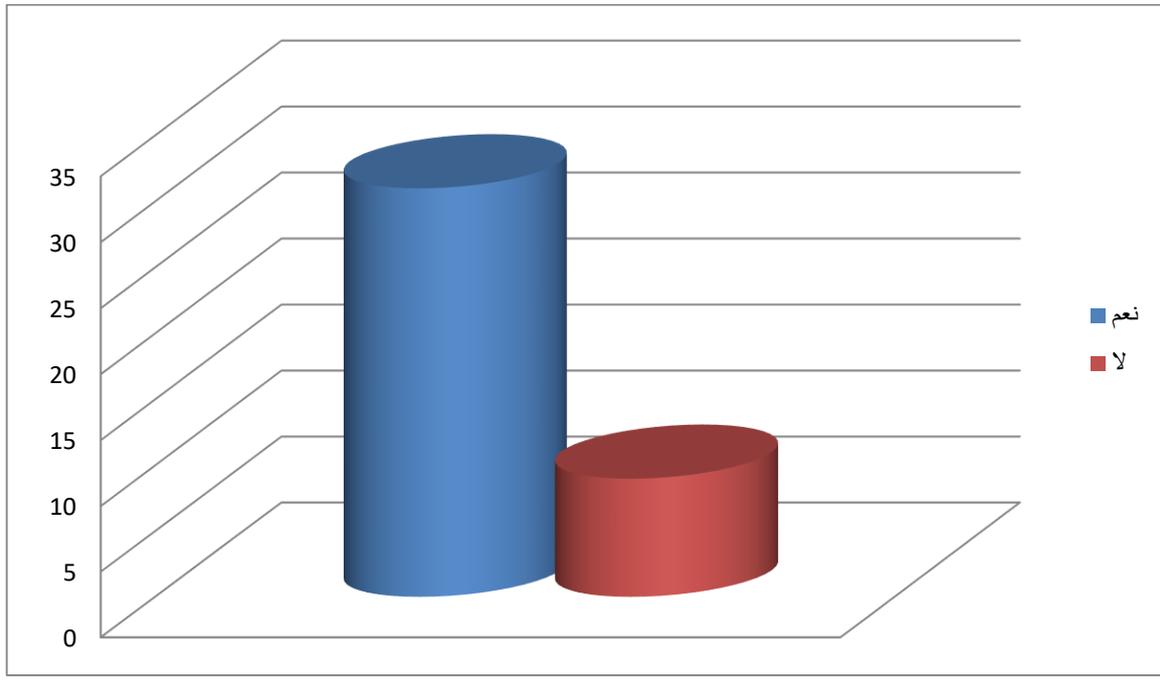
الجدول رقم (02): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 01

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
نعم	31	77.50	12.10	3.84	دال
لا	09	22.50			
المجموع	40	100			

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 31 % من المبحوثين أجابوا بنعم، بينما أجاب 22.50 ب لا، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 12.10 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى.

ومنه نستنتج أن المؤسسة قيد الدراسة توجد بها خلية إتصال.

الشكل رقم (02): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (02)



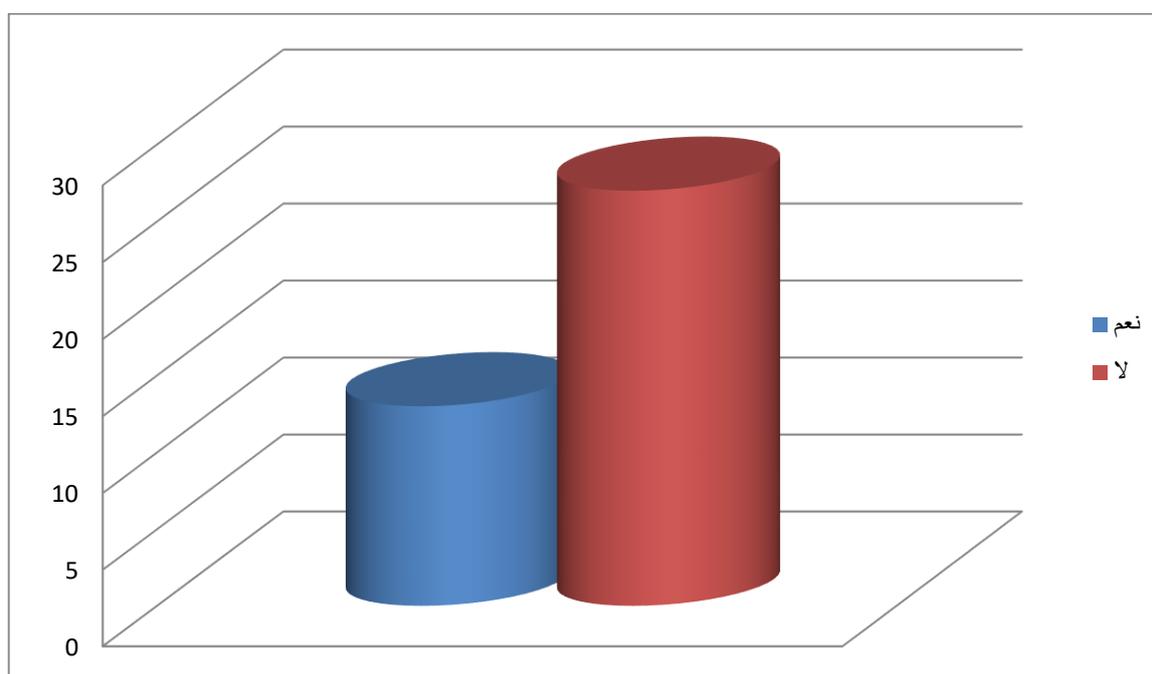
س2: ما هي أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا في مؤسستكم خلال جائحة كورونا؟

الجدول رقم (03): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 02

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
الإتصال الرسمي	13	32.50	4.90	3.84	دال
الإتصال الغير الرسمي	27	67.50			
المجموع	40	100			

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 32.50% أجابوا بالإتصال الرسمي، أما من أجابوا بالإتصال الغير الرسمي فبلغت نسبتهم 67.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 4.90 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدره بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الثانية. ومنه نستنتج الاتصاف الداخلي الغير الرسمي هو الأكثر استعمالا خلال جائحة كورونا بالمؤسسة الإستشفائية.

الشكل رقم (03): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (03)



س3: ما نوع الإتصاف الداخلي السائد في المؤسسة خلال جائحة كورونا؟

الجدول رقم (04): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 03

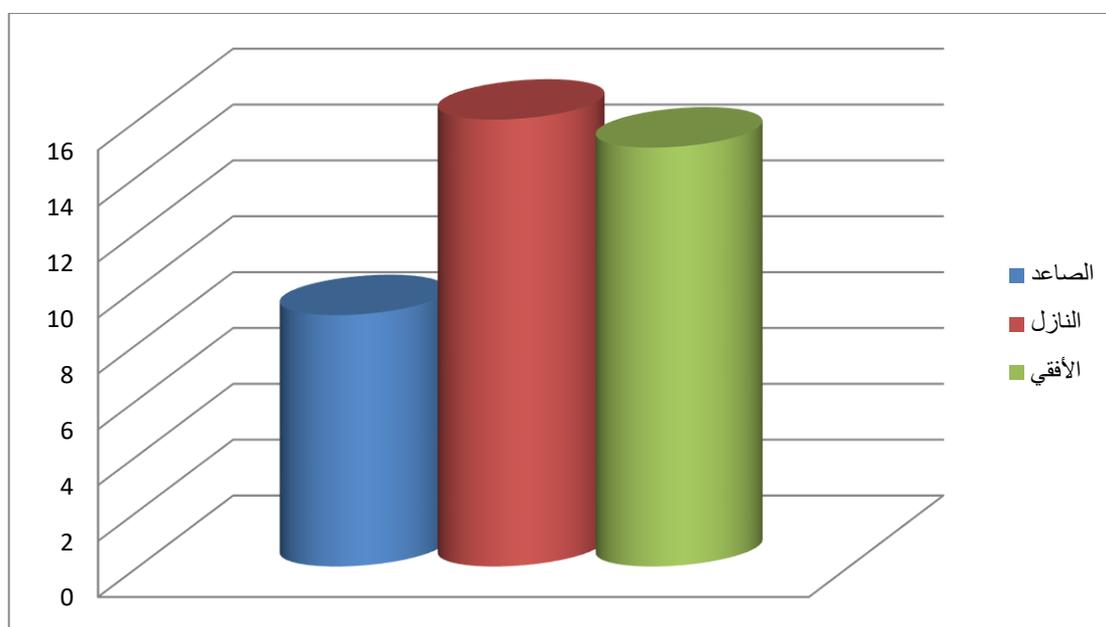
الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
الصاعد	09	22.50	2.15	5.99	غير دال
النازل	16	40.00			
الأفقي	15	37.50			

			100	16	المجموع
--	--	--	-----	----	---------

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 22.50% أجابوا بالإتصال الصاعد، أما من أجابوا بالإتصال النازل فبلغت نسبتهم 40% من إجمالي عينة البحث، و بلغت نسبة عدد من أجابوا بالإتصال الأفقي 37.50%، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 2.15 و هي أقل من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق معنوية.

ومنه نستنتج أنه ليس هناك إتصال موجه سائد في المؤسسة الإسشفائية خلال جائحة كورونا

الشكل رقم (04): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (04)



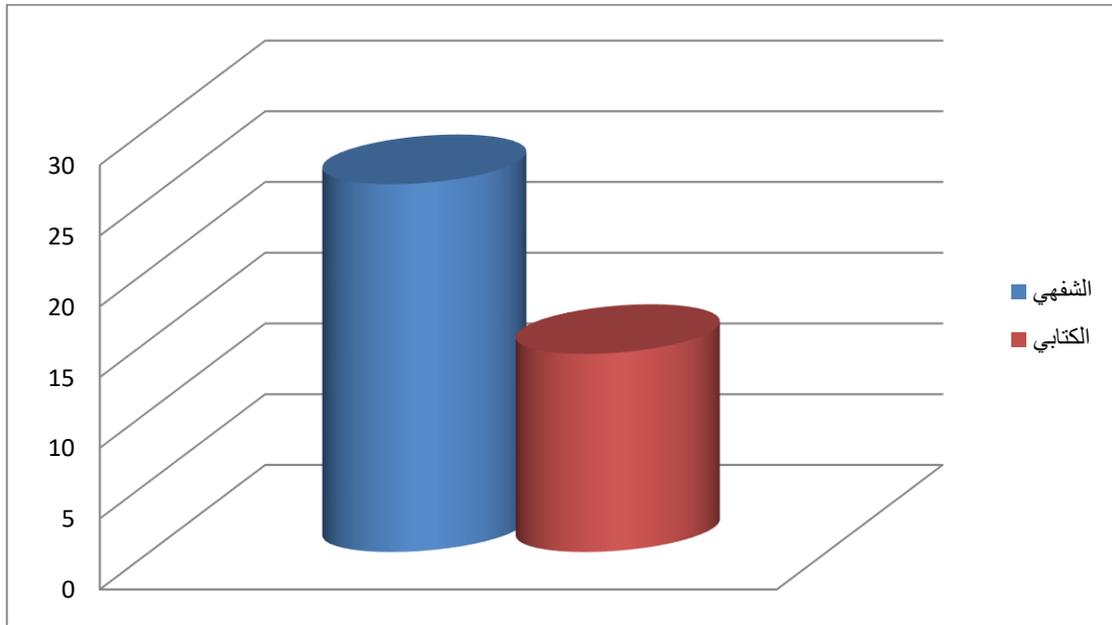
س4: ما هي أساليب الإتصال الداخلية المفضلة لديكم خلال جائحة كورونا؟

الجدول رقم (05): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 04

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
الإتصال الشفهي	26	65.00	3.60	3.84	غير دال
الإتصال الكتابي	14	35.00			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (05) نلاحظ أن 65% أجابوا بالاتصال الشفهي، أما من أجابوا بالاتصال الكتابي فبلغت نسبتهم 35.00% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة ك² المحسوبة 3.60 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية المقدره بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى..
ومنه نستنتج أنه يتم استعمال الاتصال الشفهي بنسبة أكبر خلال جائحة كورونا في المؤسسة الإستشفائية

الشكل رقم (05): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (05)



س5: مدى توفر وسائل الإتصال اللازمة في المؤسسة الإستشفائية خلال جائحة كورونا؟

الجدول رقم (06): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 05

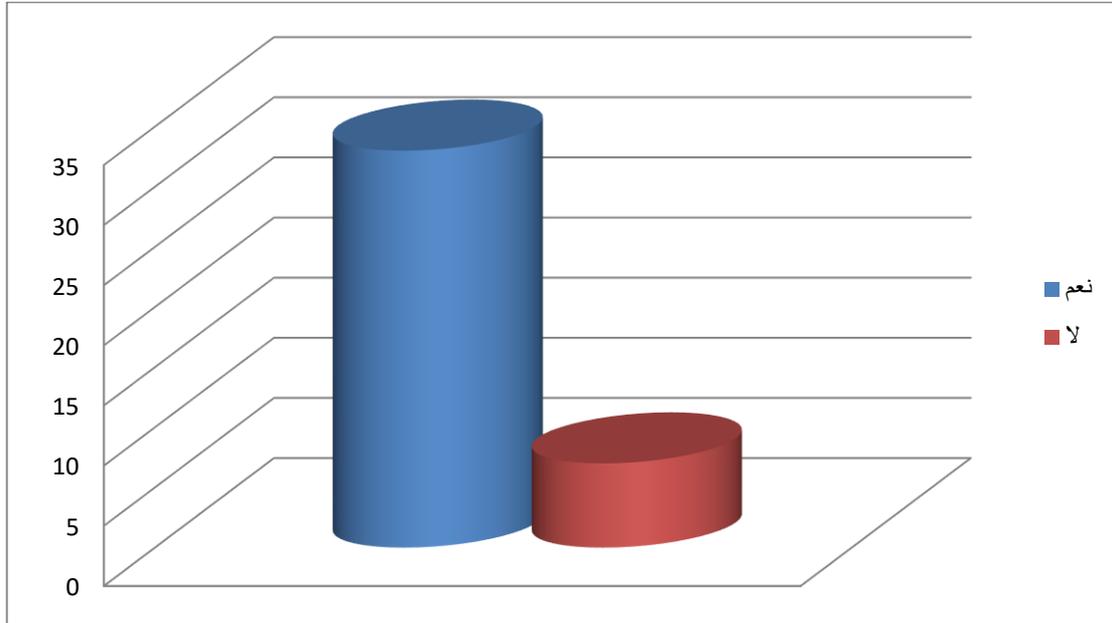
الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
نعم	07	17.50	16.90	3.84	دال
لا	33	82.50			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 17.50% أجابوا بنعم، اما من أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 82.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة ك² المحسوبة

16.90 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الثانية.

ومنه نستنتج أن وسائل الإتصال غير متوفرة بالشكل اللازم في المؤسسة الإستشفائية خلال جائحة كورونا.

الشكل رقم (06): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (06)



س6: ما هي أكثر الوسائل استعمالا في الإتصال الداخلي خلال جائحة كورونا بالمؤسسة الإستشفائية؟

الجدول رقم (07): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 06

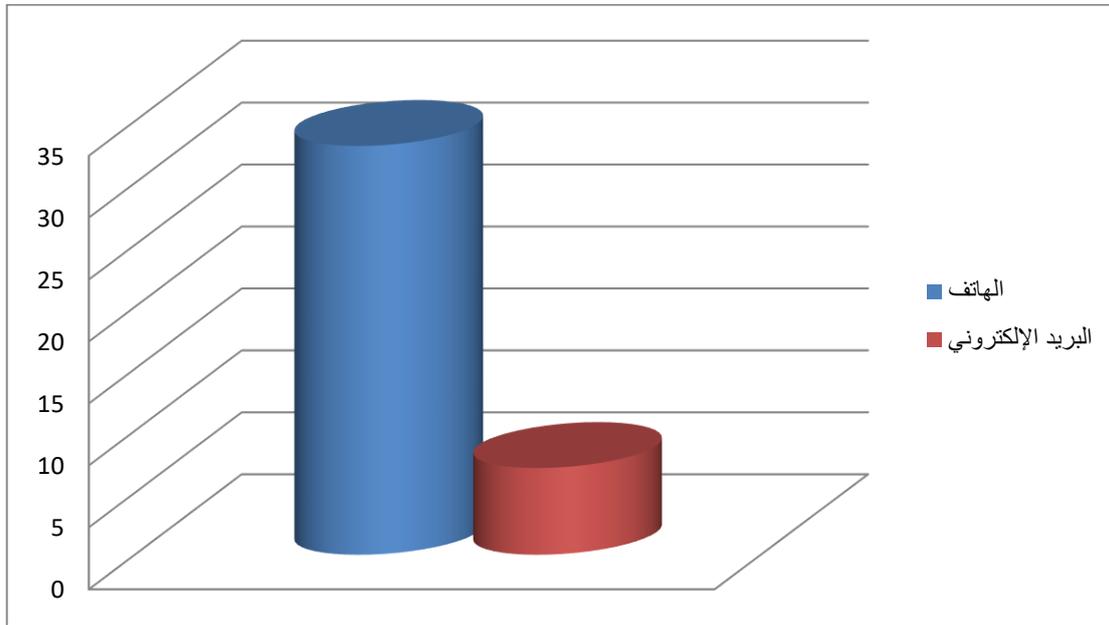
الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
الهاتف	33	82.50	16.90	3.84	دال
البريد الإلكتروني	07	17.50			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 82.50% أجابوا بنعم، أما من أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 17.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة

16.90 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى.

ومنه نستنتج أن أكثر الوسائل استعمالا في الاتصال الداخلي خلال أزمة كورونا هو الهاتف وهذا الاجراء جاء احتراماً للتباعد الاجتماعي والتقليل من انتشار الجائحة والتركيز على العمل عن بعد خاصة في هذه الفترة.

الشكل رقم (07): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (07)



س7: هل تم تغيير وسائل الإتصال خلال جائحة كورونا؟

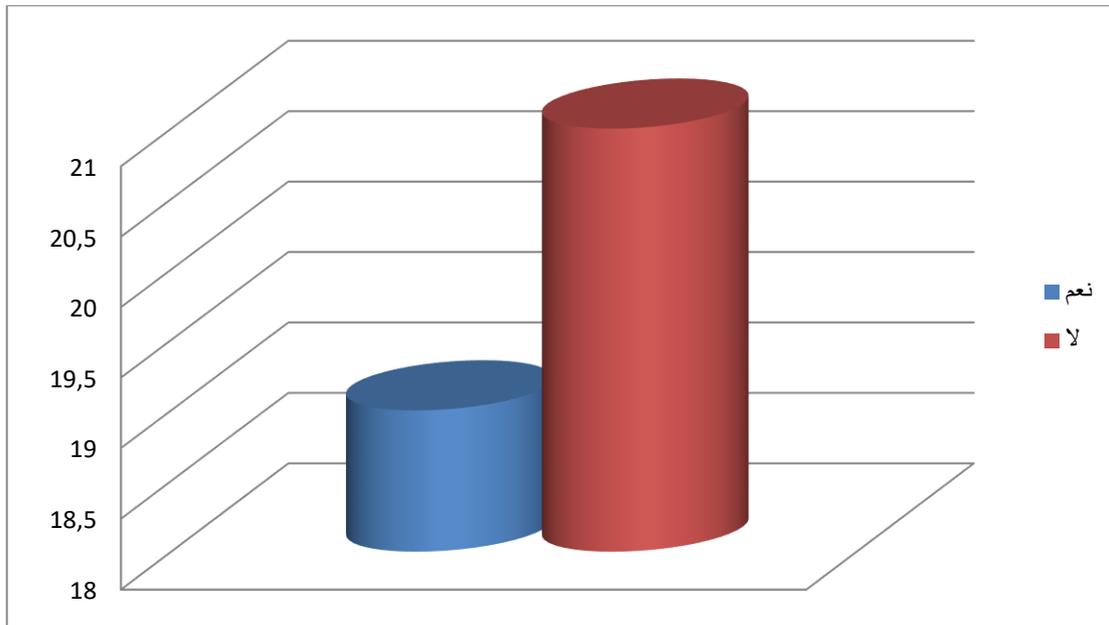
الجدول رقم (08): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 07

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
نعم	19	47.50	0.0025	3.84	غير دال
لا	21	52.50			
المجموع	40	100			

حسب النتائج الميينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 47.50% أ أجابوا بنعم، أما من أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 52.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 0.025 و هي أقل من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق معنوية.

ومنه نستنتج أنه لم يتم تغيير بعض وسائل الاتصال في المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا

الشكل رقم (08): يمثل النتائج الميينة في الجدول رقم (08)



س8: هل تعتقد أن وسائل الإتصال الحديثة تحسن عملية الإتصال في المؤسسة الإستشفائية خلال

جائحة كورونا؟

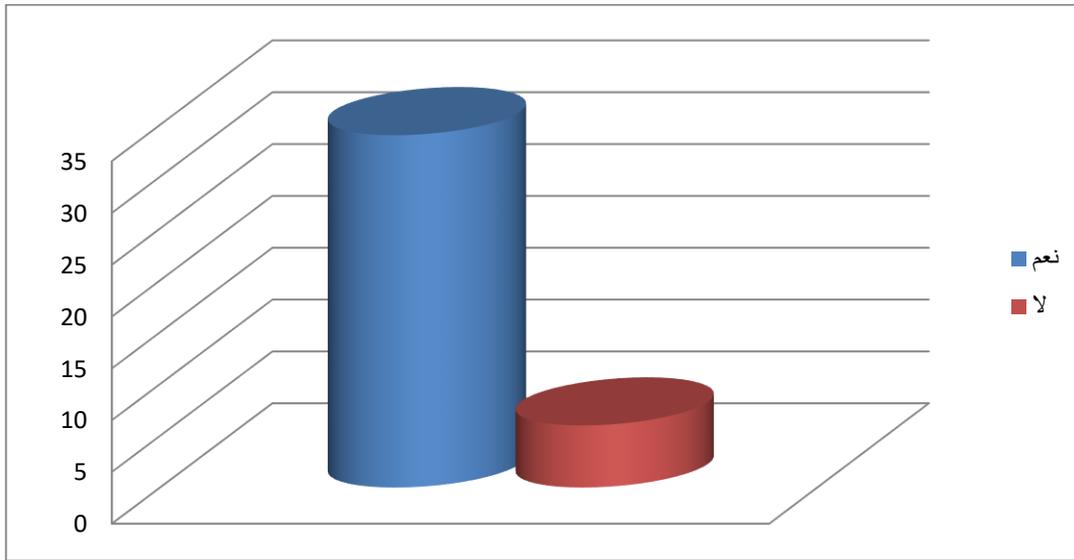
الجدول رقم (09): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 08

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
نعم	34	85.00	19.60	3.84	دال
لا	06	15.00			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 85% أجابوا بنعم، أما من أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 15% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 19.60 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى.

ومنه نستنتج أن وسائل الإتصال الحديثة تحسن عملية الإتصال في المؤسسة الإستشفائية خلال جائحة كورونا لأنه يساعد على توفير وتبادل المعلومات بين العمال والحد من تفشي الفيروس.

الشكل رقم (09): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (09)



المحور الثاني: دور الإتصال الداخلي في حسن سير المؤسسة الإستشفائية

● س9: كيف تقيم علاقاتك بينك و بين زملائك من نفس الرتبة المهنية؟؟

الجدول رقم (10): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 09

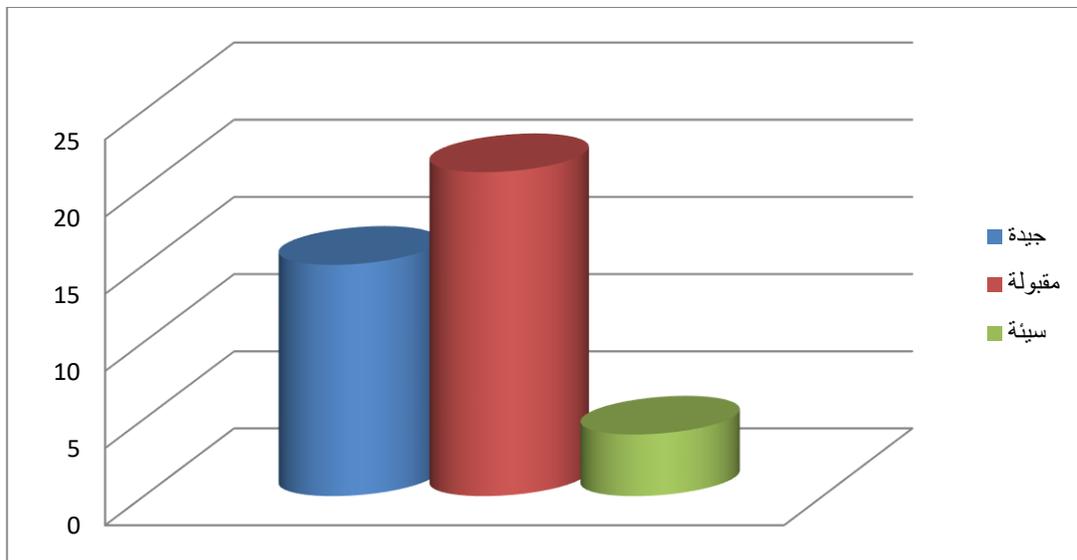
الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
جيدة	15	37.50	11.25	5.99	دال
مقبولة	21	52.50			
سيئة	04	10.00			

			100	40	المجموع
--	--	--	-----	----	---------

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لصالح الإجابة "مقبولة" بنسبة بلغت 52.50%، ثم تليها نسبة 37.50% ممن أجابوا بـ "جيدة"، أما من أجابوا بـ "سيئة" بلغت نسبتهم 10.00% من إجمالي عينة البحث، حسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 11.25 و هي أعلى من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 5.99، وها ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الثانية.

ومنه نستنتج أن هناك علاقات مقبولة بين الزملاء من نفس الرتبة في المؤسسة الإستشفائية.

الشكل رقم (10): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (10)



س10: كيف تقيم علاقاتك بينك و بين الإدارة؟

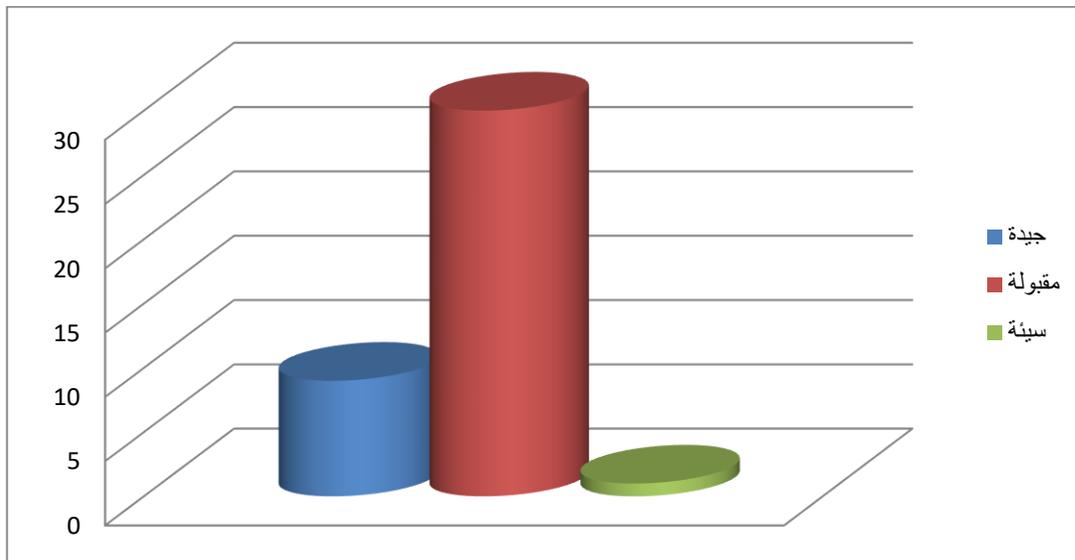
الجدول رقم (11): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 10

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
جيدة	09	22.50	33.67	5.99	دال
مقبولة	30	75.00			
سيئة	01	02.50			
المجموع	40	100			

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لصالح الإجابة "مقبولة" بنسبة بلغت 75%، ثم تليها نسبة 22.50% ممن أجابوا بـ "جيدة"، أما من أجابوا بـ "سيئة" بلغت نسبتهم 02.50% من إجمالي عينة البحث، حسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 33.67 و هي أعلى من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 5.99، وها ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الثانية.

ومنه نستنتج أن هناك علاقات مقبولة بين العمال و الإدارة في المؤسسة الإستشفائية.

الشكل رقم (11): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (11)



س11 : هل تعتقد أن الإتصال الداخلي الجيد يزيد من كفاءة العمال لدى المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا؟

الجدول رقم (12): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 11

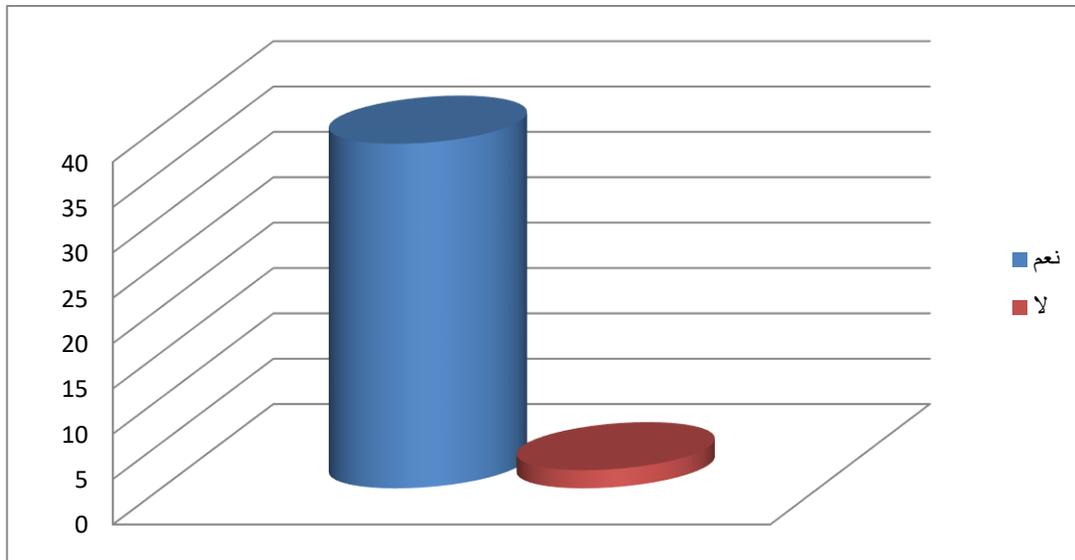
الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية %	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية عند المستوى 0.05
نعم	38	95.00	3.84	32.40	دال
لا	02	05.00			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 95% أجابوا بنعم، أما من أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 05% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 32.40 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى.

ومنه نستنتج أن الإتصال الداخلي الجيد يزيد من كفاءة العمال لدى المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة

كورونا

الشكل رقم (12): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (12)



س12 : هل تعتقد أن الإتصال الداخلي يزيد في تفعيل روح الفريق و التعاون بين العمال خلال أزمة

كورونا؟

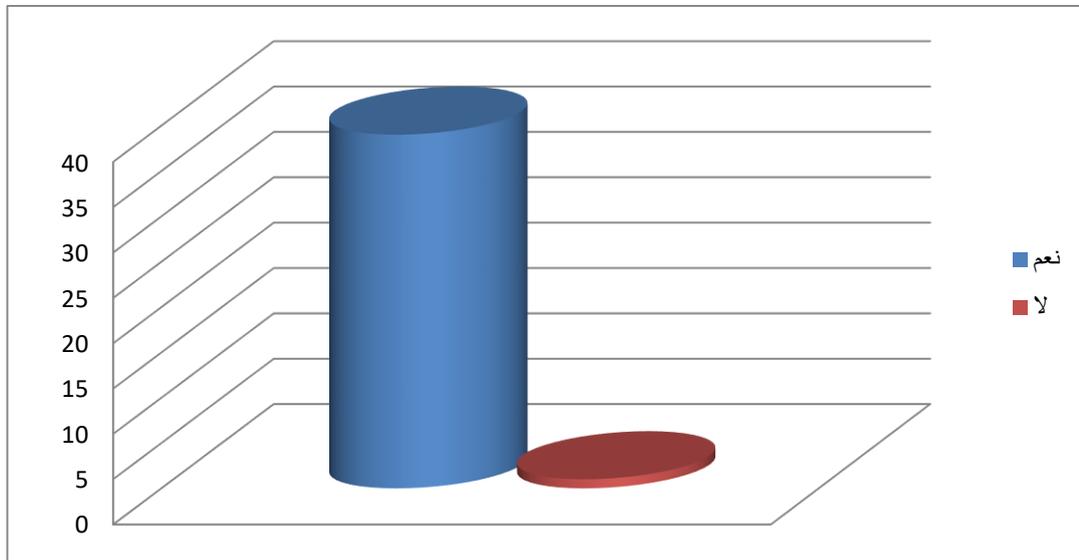
الجدول رقم (13): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 12

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
نعم	39	97.50	36.10	3.84	دال
لا	01	02.50			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 97.50% أجابوا بنعم، أما من أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 2.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 36.10 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى.

■ ومنه نستنتج أن الإتصال الداخلي يزيد في تفعيل روح الفريق و التعاون بين العمال خلال أزمة كورونا.

الشكل رقم (13): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (13)



■ س13 : كيف تتصلون بمرؤوسيكُم للإستشارة في حالة الطوارئ خلال أزمة كورونا

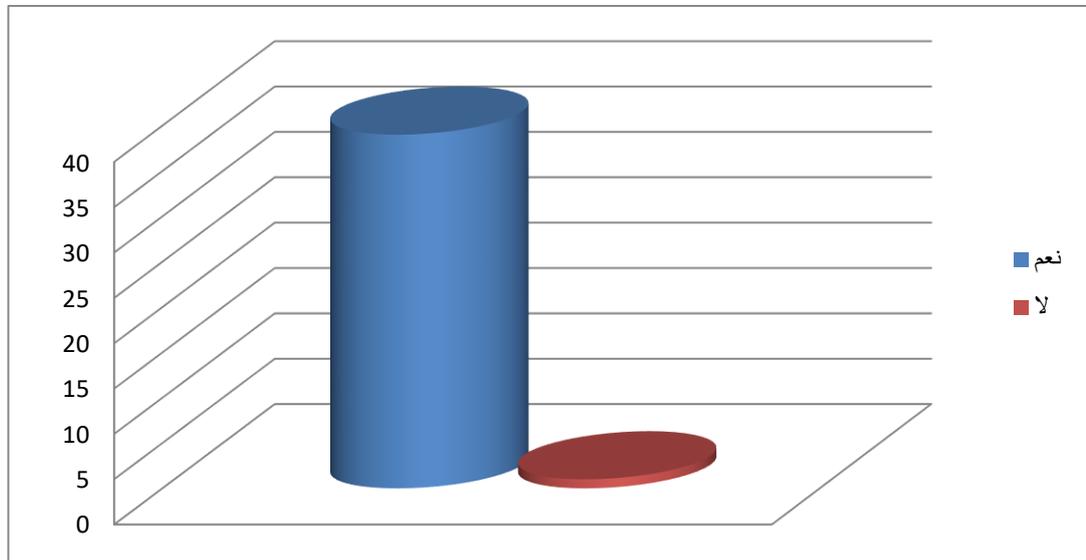
الجدول رقم (14): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 13

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
مقابلة مباشرة	07	17.50	31.85	5.99	دال
إحترام التسلسل الإداري	03	07.50			
الهاتف	30	75.00			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 17.50% أجابوا بالمقابلة المباشرة، أما من أجابوا باحترام التسلسل الإداري فبلغت نسبتهم 07.50% من إجمالي عينة البحث، و أجاب 75% من المبحوثين على أنهم يستعملون الهاتف، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 31.85 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأولى.

- ومنه نستنتج أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استعمالا باعتباره أداة إتصال مع المرؤوسين في حالة الطوارئ خلال أزمة كورونا.

الشكل رقم (14): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (14)



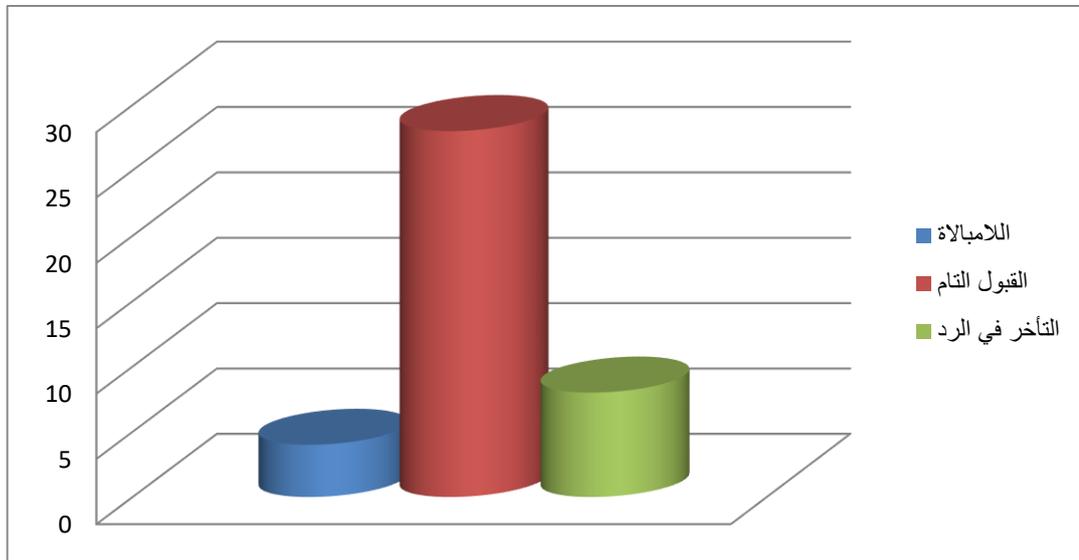
- س14: ما نوع الإستجابة التي تتلقاها من الإدارة عند مواجهتك لمشاكل عملية خلال مرحلة كورونا؟

الجدول رقم (15): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 14

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
اللامبالاة	04	10.00	24.77	5.99	دال
القبول التام	28	70.00			
التأخر في الرد	08	20.00			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 70% أجابوا بالقبول التام، أما من أجابوا باللامبالاة فبلغت نسبتهم 10%، بينما أجاب 20% من إجمالي عينة البحث بالتأخر في الرد، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 24.77 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الثانية. ومنه نستنتج أن الإدارة تستجيب بالقبول التام عند الإتصال بها من طرف العمال أثناء مواجهتهم لمشاكل عملية خلال أزمة كورونا من خلال العمل على معالجة هذه المشاكل وتوفير الجو الملائم من أجل مزاولة العمل خاصة في هذه الفترة الصعبة.

الشكل رقم (15): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (15)



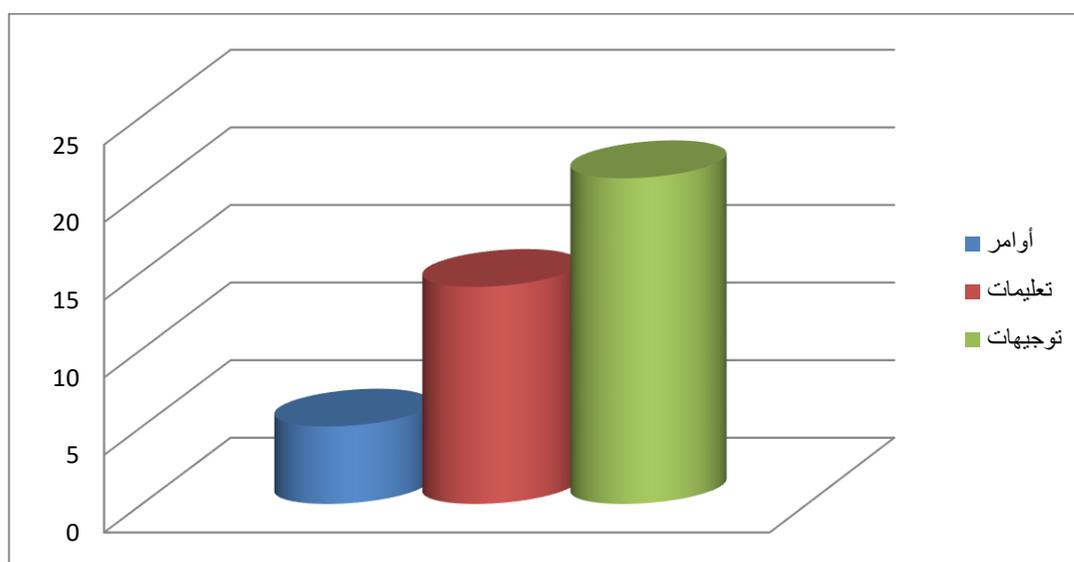
س15: ما طبيعة المعلومات السائدة التي تستقبلونها من الإدارة خلال أزمة كورونا

الجدول رقم (16): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 15

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
أوامر	05	12.50	9.65	5.99	دال
تعليمات	14	35.00			
توجيهات	21	52.50			
المجموع	40	100			

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 12.50% أجابوا بـ "الأوامر"، أما من أجابوا بـ "تعليمات" فبلغت نسبتهم 35%، بينما أجاب 52.50% من إجمالي عينة البحث بـ "توجيهات"، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 9.65 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدره بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الثالثة. ومنه نستنتج أن طبيعة المعلومات التي يتلقها العمال بالمؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا تصب في خانة التوجيهات عموما

الشكل رقم (16): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (16)



المحور الثالث: معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

س16: ما نوع المشاكل التي تحول دون فعالية الإتصال الداخلي في مؤسستكم خلال أزمة كورونا

الجدول رقم (17): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 16

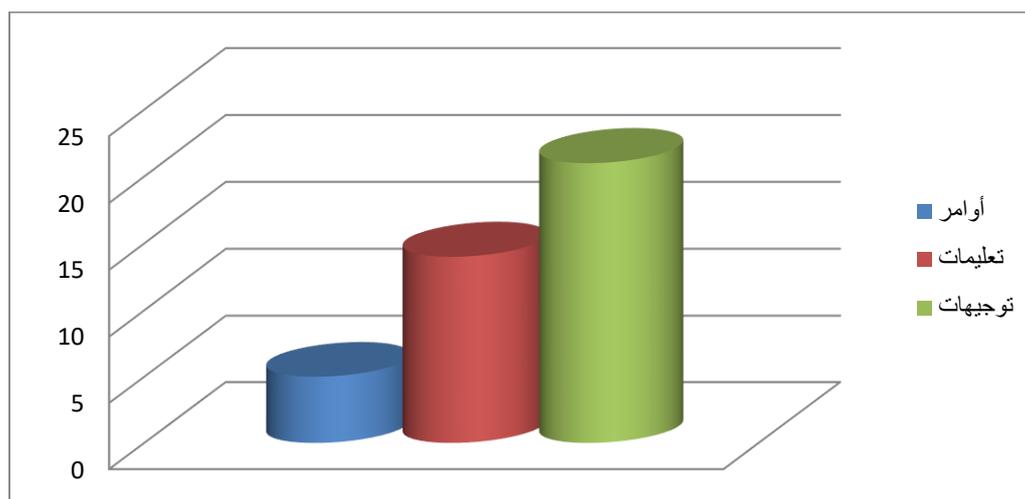
الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05
مشاكل تتعلق بوسائل الإتصال	11	27.50	6.95	5.99	دال
مشاكل تتعلق بطبيعة الإدارة	08	20.00			

			52.50	21	مشاكل تتعلق بظروف العمل
			100	40	المجموع

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 27.50% أجابوا بـ "مشاكل تتعلق بوسائل الإتصال"، أما من أجابوا بـ "مشاكل تتعلق بطبيعة عمل الإدارة" فبلغت نسبتهم 20%، بينما أجاب 52.50% من إجمالي عينة البحث بـ "مشاكل تتعلق بظروف العمل"، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 6.95 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدره بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الإجابة الأخيرة.

ومنه نستنتج أن ظروف العمل أحيانا تحول دون فعالية الاتصال الداخلي على أحسن وجه خلال أزمة كورونا.

الشكل رقم (17): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (17)



س17: هل تقوم الإدارة بعقد إجتماعات تناقش من خلالها مشاكل العمل في المؤسسة خلال أزمة كورونا؟

الجدول رقم (18): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 17

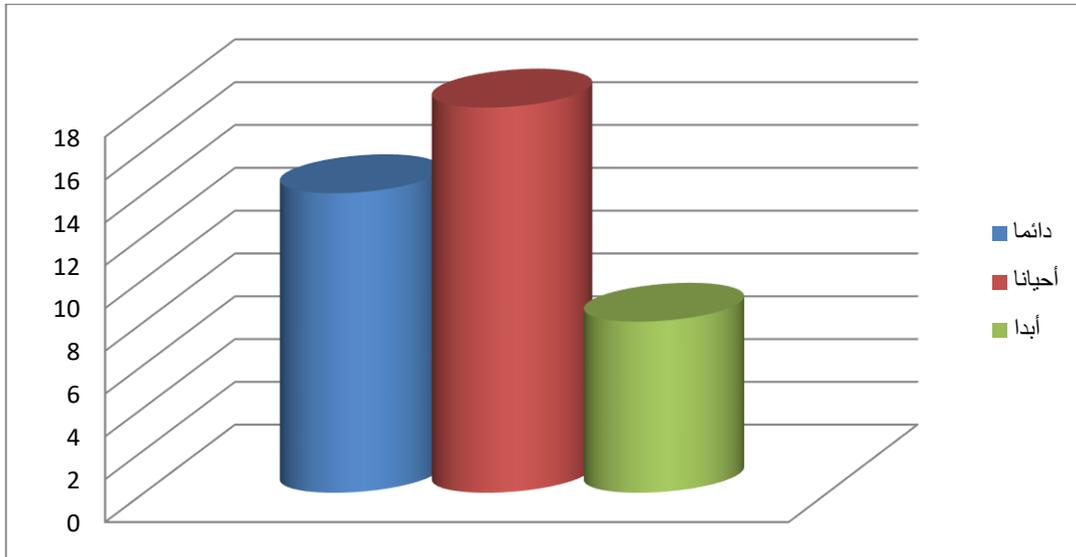
الدلالة الإحصائية عند المستوى	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الأجوبة
0.05					
غير دال	5.99	3.80	35.00	14	دائما
			45.00	18	أحيانا

			20.00	08	أبدا
			100	40	المجموع

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 35% أجابوا بـ "دائماً"، أما من أجابوا بـ "أحياناً" فبلغت نسبتهم 45%، بينما أجاب 20% من إجمالي عينة البحث بـ "أبداً"، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 3.80 و هي أصغر من قيمة χ^2 الجدولية المقدره بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق معنوية.

ومنهُ نستنتج أن الإدارة تقوم أحياناً ببعض الاجتماعات لمناقشة مشاكل العمل خلال أزمة كورونا.

الشكل رقم (18): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (18)



س18: هل تواجه مشاكل في الإتصال بالإدارة خلال أزمة كورونا

الجدول رقم (19): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 18

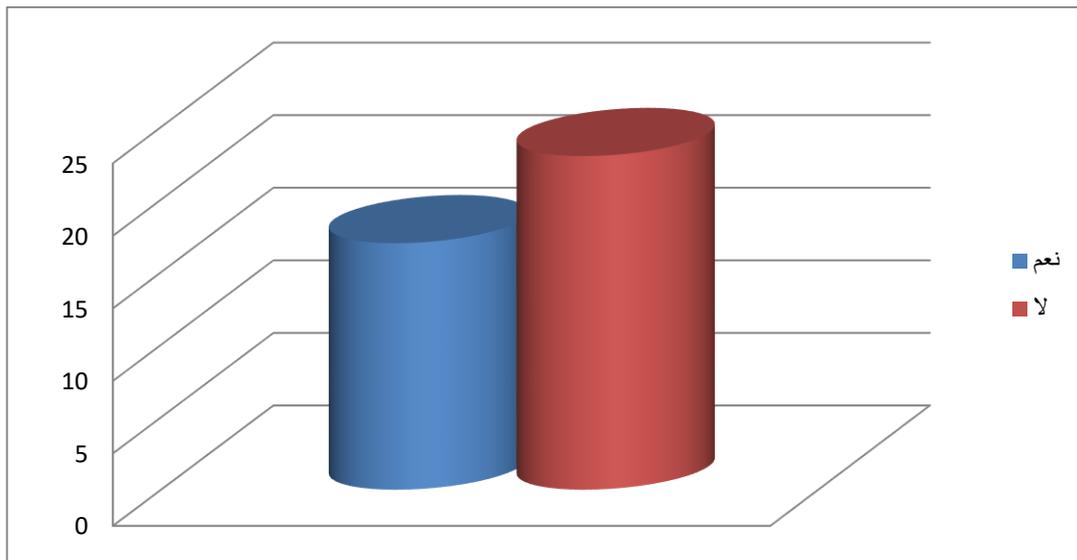
الدلالة الإحصائية عند المستوى	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الأجوبة
0.05	3.84	0.90	42.50	17	نعم

			57.50	23	لا
			100	40	المجموع

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 42.50% أجابوا بـ "نعم"، أما من أجابوا بـ "لا" فبلغت نسبتهم 57.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 0.90 وهي أصغر من قيمة χ^2 الجدولية المقدره بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق معنوية.

ومنه نستنتج أن هناك أحيانا بعض المشاكل في الإتصال بالإدارة في المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا لكن على العموم فإن الاتصال بين الإدارة والعمال يسير بطريقة جيدة.

الشكل رقم (19): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (19)



س19: هل تواجه مشاكل في القيام بالإتصال الرسمي خلال أزمة كورونا ؟

الجدول رقم (20): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 19

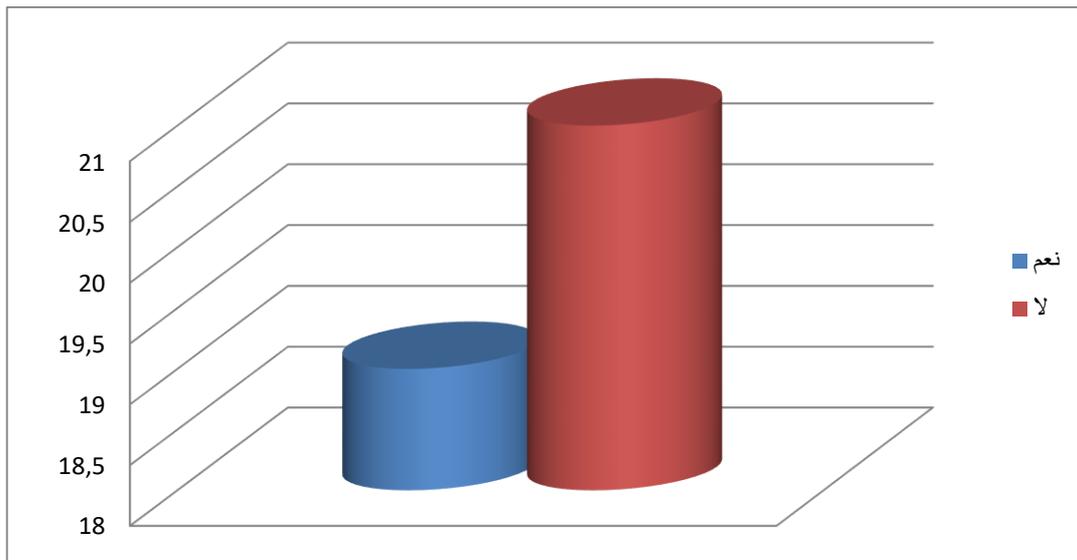
الدلالة الإحصائية عند المستوى	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الأجوبة
0.05					
غير دال	3.84	0.10	47.50	19	نعم

			52.50	21	لا
			100	40	المجموع

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 47.50% أجابوا بـ "نعم"، أما من أجابوا بـ "لا" فبلغت نسبتهم 52.50% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 0.10 وهي أصغر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق معنوية.

ومنه نستنتج أن هناك أحيانا بعض المشاكل في القيام بالإتصال الرسمي خلال أزمة كورونا لكن على العموم

الشكل رقم (20): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (20)



س20: هل تواجه مشاكل في القيام بالإتصال غير الرسمي خلال أزمة كورونا؟

الجدول رقم (21): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم 20

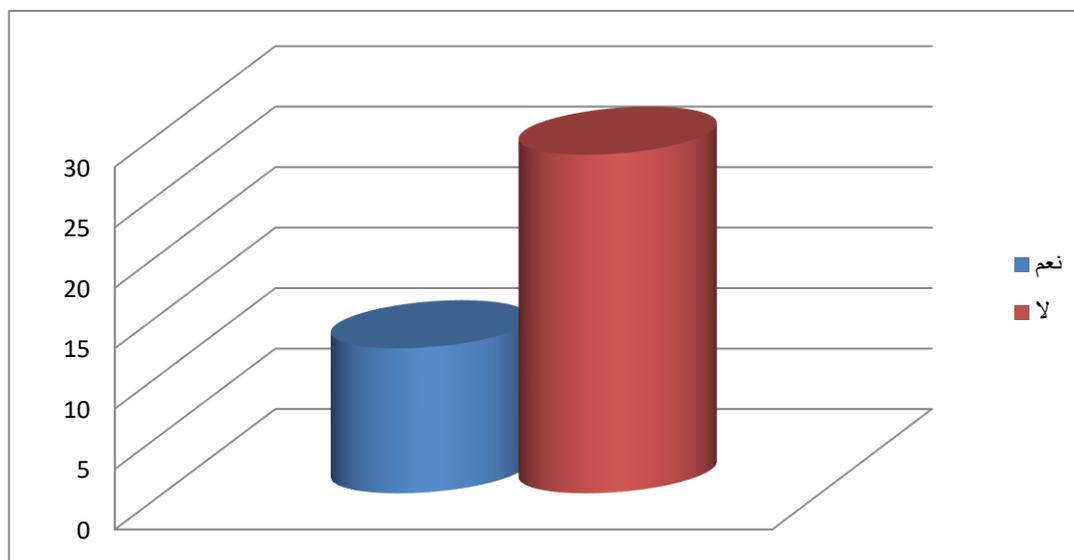
الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية %	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية عند المستوى

0.05					
دال	3.84	6.40	30.00	12	نعم
			70.00	28	لا
			100	40	المجموع

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 30.00% أجابوا بـ "نعم"، أما من أجابوا بـ "لا" فبلغت نسبتهم 70.00% من إجمالي عينة البحث، وحسب نتائج التحليل الإحصائي بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 6.40 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق معنوية.

ومنه نستنتج أن هناك بعض المشاكل في القيام بالاتصال غير الرسمي خلال أزمة كورونا في حين أن الأغلبية لا يواجهون مشاكل في القيام بالاتصال غير الرسمي خلال الجائحة.

الشكل رقم (21): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (21)



3. تحليل النتائج

3-1. تحليل النتائج في ضوء التساؤلات:

أسفرت النتائج إجابة عينة البحث حول أسئلة المحور الأول أن المؤسسة الإستشفائية قيد دراسة توجد بها خلية إتصال كما أنه يتم الاعتماد على الاتصالات الشفهية و الغير رسمية بكثرة خلال أزمة كورونا و هذا ربما يتم بغرض الإستجابة الفورية للحالات الطارئة و الكثيرة كما أنه ليس هناك إتجاه سائد حيث يعتمد على شتى أنواع الإتصال (الأفقي، الصاعد و النازل)، و أظهرت النتائج أن الهاتف هو أكثر الوسائل استعمالا في المؤسسة خلال أزمة كورونا ثم البريد الإلكتروني بنسبة أقل.

أما فيما يخص نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثاني الذي يتعلق بدور الإتصال الداخلي في حسن سير المؤسسة الإستشفائية، أبانت عن أن العلاقة بين الزملاء في العمل و مع الإدارة مقبولة إلى حد ما و منهم من يعتبرها جيدة، و أكد المبحوثون أن الإتصال الداخلي الجيد يزيد من كفاءة العمال في المؤسسة الإستشفائية ويعمل على تفعيل روح الفريق و التعاون خلال أزمة كورونا كما أنهم يتصلون بالإدارة خلال غير الهاتف و أنهم غالبا ما يلقون قبولا، و أكد المبحوثون أن غالبية المعلومات التي يتلقها العمال من الإدارة بالمؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا تصب في خانة التوجيهات. لكن ظروف العمل خلال أزمة كورونا غالبا ما تكون خانقة و تحول دون فعالية الإتصال الداخلي على أحسن وجه.

من خلال نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثالث تبين لنا أن الإدارة تقوم أحيانا ببعض الإجتماعات لمناقشة مشاكل العمل خلال أزمة كورونا. كما أن هناك أحيانا بعض المشاكل في الإتصال الرسمية و الغير رسمية بالإدارة في المؤسسة الإستشفائية.

3-2. تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها في دراستنا و مقابلتها مع الدراسات السابقة السالفة الذكر كما هو الحال في دراسة مسيلي ياسين 2019، حيث الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب كونه لا يحتل مكانة هامة ولا يمارس من طرف أشخاص مختصين ومكونين في الاتصال هذا إضافة إلى أنه يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم في بعض الأحيان الأهداف العامة للمؤسسة كما أنه لا يستعمل وسائل اتصالية كافية ويقتصر فقط على الاتصالات الكتابية. و هذا لا يختلف ف شقه الأول عن النتائج المتوصل إليها في دراستنا بينما في الشق الثاني أسفرت دراستنا على اعتماد العمال على الاتصالات الشفهية و هذا ربما راجع إلى ظروف الأزمة التي تستوجب التدخل الفوري و سرعة الإستجابة لحالات المصابين في الظروف الوبائية.

وفي دراسة بشير كاوجة و رفاع شريفة (2015) حيث توصلت أن الهدف الرئيسي لإدخال تكنولوجيا (TIC) في المستشفى هو توفير الرعاية الحقيقية للمرضى، و كذلك أن إدماج (TIC) في وظائف مختلفة من المستشفى لا يسمح بالسرعة في معالجة المعلومات فقط ولكن أيضا تخفيض التكاليف وكذا تحسين صورة المستشفى، و زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة و متابعة الأزمات و الأوبئة وهذا ما لاحظناه في دراستنا من خلال عدم توفر الوسائل التكنولوجية المعلوماتية باستثناء الطرق التقليدية كالهاتف و البريد الإلكتروني التي بدورها أضحت لا تفي بالغرض خاصة في الظروف الوبائية و الأزمات.

3-3. تحليل النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال مقابلة نتائج الدراسة بأهدافها يمكننا القول بأن المؤسسة تستخدم وسائل الهاتف والاتصال الشخصي وهي الوسائل الأكثر استخداما إضافة إلى البريد الإلكتروني، تملك المؤسسة الإستشفائية خلية اتصال إلا أنها غير فعالة ولا تقوم بدورها كما ينبغي وذلك من خلال تنظيم الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين فيما بينهم. إن عمال المؤسسة يفضلون التعامل فيما بينهم بالاعتماد على غير الاتصال الرسمي.

بينما يطغى على المؤسسة الإستشفائية الاتصال النازل حيث يلعب دورا مهما من الرئيس إلى المرؤوسين حيث يكون على شكل أوامر وتعليمات، إن طبيعة المشاكل التي يواجهها الموظفون داخل المؤسسة الإستشفائية هي مشاكل متعلقة بظروف العمل نتيجة الأزمة و الظروف الوبائية كما يعد الاتصال الداخلي فعال ويسهم في تحسين أداء الموظفين، كما يساهم في تزويدهم بالمعلومات ويعمل على تحسين مهامهم إضافة إلى ذلك يسهم في تحسين سير العمل وتحقيق التناسق بين أوجه الشبكات المختلفة في المؤسسة.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا، وبجوابنها المنهجية، النظرية والتطبيقية، تأكدنا أن عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، و بعملية إصدار القرارات يمكن القول بشكل عام أن الاتصال بأية صورة كان رسمي وغير رسمي، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة و يمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي.

كما نخلص للقول، أن المستشفى لم يخرج في فترة كورونا عن كونه هيئة مكونة من طاقم طبي و إداري مسؤول على تقديم الرعاية الصحية للمرضى و تدريب العاملين و القيام ببحوث ذات العلاقة بالصحة و الوقاية، لما تحمله المؤسسات الإستشفائية من مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث الأهداف وطبيعة الخدمة المقدمة لجمهورها على المستويين الداخلي والخارجي، وهذا راجع لتعدد الفئات و الوظائف داخل المستشفى و منها الخاص بالجهاز الإداري و منها الخاص بالجهاز الطبي المهني، فنجد الطبيب و الإداري و العضو في هيئة التمريض و المساعد و لكل منهم مهامه الخاصة و يهتم كل فرد فيه بأدائه وظيفته بصرف النظر عن الآخرين و لذلك هو أشبه بالعامل على خط الإنتاج لا يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عند النقطة التي يقف عندها على الخط الإنتاجي. يتميز العمل داخل المستشفى بالدقة و الحذر و التشديد في أداء الخدمة، فالأمر يتعلق بصحة و حياة الإنسان و أي خطأ يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم، وعموما يمكن القول أن المؤسسات العمومية الإستشفائية هي مؤسسات ضرورية و مهمة في الخدمة الاجتماعية نظرا للوظيفة المهمة التي تقدمها لكل أفراد المجتمع في مجال الرعاية الصحية والوقاية من الأمراض، وخاصة بعد ظهور وباء كورونا الفتاك الذي شل كل القطاعات وهذا لخطورته على حياة البشر، حيث أودى بحياة العديد من الناس في المعمورة، وهذا ما استدعى إلى رفع حالة الطوارئ في مختلف بقاع العالم، وحدثت كل الدول في العالم على غرار الجزائر قطاعها الصحي، لمحاربة الأزمة و الحد من خطورة و انتشار الوباء.

كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مستشفى عين تادلس، أن واقع الإتصال الداخلي بهذه الوحدة الإستشفائية خلال أزمة كورونا مقبول و لا يرقى إلى المستوى المأمول و أن للإتصال الداخلي دور كبير في حسن سير المؤسسة الإستشفائية العمومية خاصة في فترة الأزمات التي تعد مرحلة

خاتمة

حرجة في حياتها، كما أن هناك بعض العوائق و المشاكل التي تعيق الإتصال الداخلي خلال جائحة كورونا وفي الأخير اقترحنا كباحثين أن يتم تحسين و تطوير عملية الإتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية بالاعتماد على التكنولوجيا و تكوين العمال في مجال الإتصال، خاصة في مجال تسيير الأزمات ادرايا واتصاليا .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

• الكتب و المؤلفات:

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

15. اصلاح محمود دياب ، عبد الله سيف الدين الساعاتي. إدارة المستشفيات (منظور شامل). ط1، عمان، دار الفكر ناشر و موزعون ، 2012.

16. حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.

17. حسين حريم ، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الاعمال ، ط1، دار العمد للنشر ، عمان ، 2010.

18. خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.

19. زيد منير عبودي: إدارات المؤسسات العامة، د ط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20. سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

21. صلاح الدين الهيتي - نعمة عباس: تحليل أسس الإدارة العامة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

22. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة الإسكندرية، 2004.

23. طلعت الدمرداش إبراهيم: اقتصاديات الخدمات الصحية ، مكتبة القدس، مصر ، ط2، 2006.
24. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، «السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011.
25. عبد الناصر جرادات. لبنان الشامي: مقدمة في العلاقات العامة، د ط، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
26. العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2 .
27. فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
28. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2003.
29. فوزي مذكور : تسويق الخدمات الصحية ، أترك للنشر و التوزيع ، مصر 1998.
30. محمد الصهرفي، وظائف المدير العام، الجزء 2، دط، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، القاهرة.
31. محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة للقيادة ، والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان ، 2008.
32. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، " إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
33. مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
34. منال حلمت . محمود مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة . 2002.
35. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.

36. نائل عبد الحافظ: إدارة المؤسسات العامة، د. ط، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

37. نبيل ذنون الضائع ، الإدارة مبادئ وأساسيات ، ط1 ،عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن 2011.

• المذكرات و البحث:

1. ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الراجي: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر) ،دط، دار المحمدية الجزائرية العامة، الجزائر، 2006.

2. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات، الجزائر 2011.

3. فضيل دليو . مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر . 1998 .

4. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،رسالة دكتوراه،جامعة منتوري قسنطينة، ص2008-2009.

5. باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، 2015-2016، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي.

• التقارير و النشريات و النسخ الإلكترونية:

1. طارق الدريدي، جائحة كورونا و تداعيتها على أهداف التنمية المستدامة 2030، نشرة الألكسو علمية، العدد 4 - أوت 2020.

2. مجموعة من المتخصصين في علم الإدارة الصحية (الكتاب الطبي الجامعي) ، بيروت، أكاديمي أنترناشيونال 2007، نسخة إلكترونية

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد إبن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علوم الإعلام و الإتصال

إستمارة إستبائية

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإتصال التنظيمي تحت عنوان:

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية خلال أزمة

لنا كل الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة بكل صراحة وشفافية ووضوح، لأن نتائج البحث البحث تتوقف عليها، فإننا لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم مع خالص الشكر والتقدير.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارات التي تراها صائبة ومناسبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبان:

- د/ رقاد حليلة

■ بلخير محمد عز الدين

■ الشارف محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 45 سنة

أكثر من 45 سنة

3. نوع المهنة:

ممرض

طبيب

موظف مخبري

موظف مهني

4. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا

1. هل توجد خلية إتصال بالمؤسسة التي تعملون فيها ؟

نعم لا

2. ما هي أنواع الإتصال الأكثر استعمالا في مؤسستكم ؟

الإتصال الرسمي الإتصال غير الرسمي

3. ما نوع الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة ؟

الصاعد النازل الأفقي

4. ما هي أساليب الإتصال المفضلة لديكم ؟

الإتصال الشفهي

الإتصال الكتابي

5. هل تتوفر لديكم وسائل الإتصال في مؤسستكم بالشكل اللازم؟

نعم لا

6. ما هي أكثر الوسائل إستخداما في الإتصال الداخلي خلال أزمة كورونا ؟

الهاتف البريد الإلكتروني الإتصالات بالفيديو

7. هل تم تغيير وسائل الإتصال خلال أزمة كورونا ؟

نعم لا

8. هل تعتقد أن وسائل الإتصال الحديثة تحسن عملية الإتصال في المؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثاني: دور الإتصال الداخلي في حسن سير المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة كورونا

9. كيف تقيم العلاقة بينك و بين زملائك من نفس الرتبة المهنية ؟

جيدة مقبولة سيئة

10. كيف تقيم العلاقة بينك و بين الإدارة ؟

جيدة مقبولة سيئة

11. هل تعتقد أن الإتصال الداخلي الجيد يزيد من كفاءة العمال لدى المؤسسة خلال أزمة

كورونا ؟

نعم لا

12. هل تعتقد أن الإتصال الداخلي يزيد في تفعيل روح الفريق و التعاون بين العمال خلال أزمة كورونا؟

نعم لا

13. كيف تتصلون بمرؤوسيكم للإستشارة في حالة الطوارئ؟

مقابلة مباشرة

إحترام التسلسل الإداري

بالهاتف

14. ما نوع الإستجابة التي تتلقاها من الإدارة عند مواجهتك لمشاكل عملية؟

اللامبالاة

القبول التام

التأخر في الرد

15. ما طبيعة المعلومات السائدة التي تستقبلونها من الإدارة؟

أوامر

تعليمات

توجيهات

المحور الثالث: معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

16. ما نوع المشاكل التي تحول دون فعالية الاتصال في مؤسستكم خلال أزمة كورونا؟

مشاكل تتعلق بوسائل الإتصال

مشاكل تتعلق بطبيعة الإدارة

مشاكل تتعلق بظروف العمل

17. هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات تناقش من خلالها مشاكل العمل في المؤسسة خلال أزمة

كورونا؟

دائما أحيانا أبدا

18. هل تواجه مشاكل للإتصال بالإدارة خلال أزمة كورونا ؟

نعم لا

19. هل تواجه مشاكل في القيام بالإتصال الرسمي خلال أزمة كورونا ؟

نعم لا

20. هل تواجه مشاكل في القيام بالإتصال غير الرسمي خلال أزمة كورونا ؟

نعم لا

21. ما هي الإقتراحات التي يمكنك تقديمها لتحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

خلال أزمة كورونا ؟

.....

.....

.....

.....