جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

UNIVERSITE Abdelhamid Ibn Badis MOSTAGANEM

نسخة قابلة للإيداع في المكتبة

أ/ محراز سعاد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة :علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

بعنوان:

الاتصال الداخلي في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط" نموذجا"

من إعداد الطالبة : بوزيان وهيبة

تحت إشراف الأستاذة: محراز

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذة: بن علي مليكة	جامعة مستغانم	رئيسة اللجنة
الأستاذة: محراز سعاد	جامعة مستغانم	مشرفة ومقررة
الأستاذة: رقاد حليمة	جامعة مستغانم	مناقشة

السنة الجامعية: 2018 / 2019

جامعة عبد الحميد بن باديس ـ مستغانم ـ

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة :علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

بعنوان:

الاتصال الداخلي في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط" نموذجا"

من إعداد الطالبة : بوزيان وهيبة

تحت إشراف الأستاذة: محراز

السنة الجامعية: 2018 / 2019

كلمة شكر

نشكر الله تعالى ونحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية، أتقدم بالشكر إلى من ساندني وقدم لي يد العون لإتمام هذا العمل على أكمل حال.

وإلى الأستاذة المشرفة بصفة خاصة والشكر الجزيل إلى الذي وقف بجانبي إلى الزوج الكريم على كل التوجيهات والنصائح ودعمه لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال أو موظفين المؤسسة العمومية الإستشفائية بوقيراط.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما عندي في الوجود إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرها وإلى إخوتي وأخي حفظهما الله وإلى الزوج الكريم الذي كان سندا في عملي هذا رغم الظروف التي مررت بها في هذا العام وإلى من أشرف على تأطيري وتوجيهي خاصة الأستاذة محراز وإلى كل أساتذة وطلبة قسم علوم إعلام واتصال دفعة 2019/2018

ملخص الدراسة

يعد الاتصال الركيزة الوحيدة والأساسية في كل مؤسسة كانت مهما كان نشاطها،إذ يعد عملية حيوية وديناميكية تربط العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها مما تساهم في تحقيق التكامل وذلك إلى تحقيق ما هو مرغوب فيه.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتبين واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، وكعينة لدراسة أخذنا عينة من الموظفين المؤسسة الإستشفائية، حيث تبلورت إشكالية بحثنا على النحو الأتي:

ما مدى فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية؟

ولدراسة هذه الإشكالية قمنا بطرح تساؤلات فرعية:

1- هل يمكن للاتصال الداخلي تحقيق وحدة التفاعل والترابط بين أعضاء المؤسسة؟

2- هل يمكن توضيح علاقة الاتصال الداخلي من خلال عنصر الفرد؟..

3- ما هي طريقة أو إستراتجية الاتصال الداخلي المتبعة من أجل تحسين العلاقة بالمؤسسة؟.

ومن خلال هذا السياق اعتمدنا على المنهج الوصفي عن طريق جمع المعلومات والبيانات وذلك من خلال الأداة المناسبة المتمثلة في المقابلة واعتمدنا على العينة القصدية وذلك لما يخدم بحثنا.

الفهرس

العنوان	الصفحة
كلمة وشكر	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	ا
الجانب المنهجي	
إشكالية	9
تساؤلات الدراسة	9
أسباب اختيار الموضوع	11
أهداف الدراسة	11
الدراسات السابقة	11
تحديد المفاهيم والمصطلحات	14
نوع الدراسة	
أدوات جمع البيانات	15
منهج الدراسة	15
عينة الدراسة	16
الحدود الزمانية والمكانية للدراسة	16
الفصل الأول: الاتصال الداخلي للمؤسسة	17
تمهيد	18
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي	18
مفهوم الاتصال الداخلي و أنواعه	18
نماذج و شكليات الاتصال الداخلي	25
المبحث الثاني:وسائل و وظائف الاتصال الداخلي	28
تمهيد	28
وسائل الاتصال الداخلي	28
وظائف الاتصال الداخلي	30
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني:إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة	33
تمهيد	34
المبحث الأول:إستراتيجية الاتصال الداخلي و أثارها	34

إستراتجية الاتصال الداخلي	35
خصائص الاتصال الداخلي	36
المبحث الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي	38
أهمية الاتصال الداخلي	38
أهداف الاتصال الداخلي	39
خلاصة الفصل	42
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث:دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مستشفى 60 سرير بوقيراط"	43
تمهيد	44
المبحث الأول:ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية	44
نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية	44
مختلف مهام المصالح و المكاتب	47
المبحث الثاني:إستراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائيةEPH	52
أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة	52
وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة	54
معوقات الاتصال الداخلي	55
خلاصة الفصل	
الفصل الرابع:عرض و تحليل نتائج الدراسة والفرضيات	56
تحليل النتائج على ضوء الفرضيات	58
محاور المقابلة	60
تحليل المقابلة	65
إستخلاص نتائج المقابلة	71
خلاصة	77
خاتمة	78
قائمة المراجع والمصادر	79
الملاحق	

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول (01)	يبين تعداد الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوقيراط	75
الجدول (02)	يبين المصالح الاستشفائية والأسرة المنظمة	76

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل 01	يبين اتجاهات الاتصال	21
الشكل 02	يبين نموذج هارولد لاسويل	22
الشكل 03	يبين نموذج شانون وويذر	23
الشكل 04	يبين نموذج ولير شرام	24
الشكل 05	يبين نموذج دانس	24
الشكل 06	يبين شبكة سلسلية	25
الشكل 07	يبين شبكة عجلة	26
الشكل 08	يبين شبكة دائرة	26
الشكل 09	يبين شبكة تشايك	27
الشكل 10	يبين اتصال على شكل حرف واي	27
الشكل 11	يبين اتصال عملية دائرية	37
الشكل 12	يبين أهداف الاتصال	41

المقدمة:

يعد الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت الحياة البشرية منذ القدم، كونه ضروري لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره كما أصبح عنصرا أساسيا في قيام أو قيادة المؤسسة أو مختلف المؤسسات وذلك لتحقيق أهدافها،كما يمكن لهذا الأخير إقامة علاقات وروابط اجتماعية، كون العملية الاتصالية ضرورية في حياتنا المستمرة ،كما لا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال وهو مظهر من مظاهر السلوك الإنساني ،كما لا يمكن تحقيق أي هدف دون اتصال فهو المحرك الأساسي للحياة البشرية والذي من خلاله يمكن إعطاء تعليمات أو أمر، لقاءات وحتى خطابات ....إلخ

كما انه الركيزة للعملية الاجتماعية وهذا لدوره المهم في مختلف المؤسسات وذلك للأهمية التي يحظى بها الاتصال والاهتمام الهائل به وخاصة في محيط المؤسسات، مما يميزه بالبعد الذي يحظى به في الحياة الاجتماعية، فموضوع الاتصال داخل المؤسسات أصبح، عنصر فعال وهام في المؤسسات أو المنظمات بشكل عام، كما أن الاتصالات تلعب دورا بارزا في إدارة المؤسسات العمومية

لذا سنتناول في هذه الدراسة موضوع تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، واحتوت خطة البحث على ثلاثة جوانب: جانب منهجي، جانب نظري وجانب ميداني، حيث قسمنا الجانب النظري إلى فصلين، فيما يخص الجانب المنهجي: الذي تم التطرق إليه بجميع شروط البحث العلمي تناول مشكلة الدراسة واعتباراتها، تتضمن إشكالية الدراسة تساؤلا عن أسباب ودواعي اختيار الموضوع، الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، المنهج المستخدم وعينة الدراسة وأيضا المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وحدود الدراسة، أما فيما يخص الجانب النظري قسمناه إلى فصلين: الفصل الأول كان بعنوان الاتصال الداخلي بالمؤسسة وقسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي، المبحث الثاني: وسائل ووظائف الاتصال الداخلي: أما الفصل الثاني،عنون بـ: إستراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، قسم أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول تمحور على: إستراتيجية الاتصال الداخلي وأثارها، المبحث الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي، فيما يخص الجانب الميداني قسمناه إلى فصلين، الفصل الأول:

حاولنا تطبيق ما جاء في الجانب النظري عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي المعمول به، الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى نتائج تحليل المقابلة، خاتمة.

إشكالية

يعد الاتصال الركيزة الأساسية في حياتنا وفي تعاملنا اليومي ويعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة بإضافة إلى انه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة واتصال كونه عملية إدارية فإنه عملية اجتماعية أيضا عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، وإستراتيجية هامة في تخطيط أهداف المنظمة أو المؤسسة وهو عامل نجاحها، ويعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم البعض وهو المرحلة المهمة والولي في التفاعل الاجتماعي إذ يقوم على التأثير والاستجابة، إذ يعد أيضا حلقة وصل في سيرورة الروابط والانسجام لإقامة علاقات وروابط بين أعضاء المنظمة،إذ نرى أن الحياة البشرية ارتبطت أكثر بوسائل الإعلام والاتصال بعد أن أعطت أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات، وذلك من خلال القدرة الهائلة والفائقة في نقل الرسائل وتبادل المعلومات، من هذا المنطلق يعتبر الاتصال وسيلة لا غنى عنها في مختلف الأنشطة، لأن له دور فعال في تنمية الروابط الاجتماعية داخل المنظمات لأنها تقوي وتوحد جهود العاملين من أجل حل مختلف المشاكل الداخلية والخارجية التي تعرقل وتواجه المنظمة في تحقيق أهدافها ومبتغاها وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا بوجود اتصال أي بمعنى تبادل المعلومات والأفكار والبيانات، ومن هنا تتضح أهمية الاتصال داخل المؤسسات، تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية عنصر هام وفعال في المجتمع وعليه فإن الاتصال الداخلي في أي مؤسسة يعتبر عنصرا أساسيا مهما للاستمرار العلاقات بين أعضاء الإدارة وانطلاقا من هذه الأخيرة حاولنا التركيز على طبيعة الاتصال الداخلي الذي تقم عليه ومعرفة الطريقة أو الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة، وعليه كانت إشكاليتان على النحو التالي: ما مدى فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

و الإجابة على السؤال يجب تحدد أبرز عناصر نقاط البحث الآتية:

1) هل يمكن للاتصال الداخلي تحقيق وحدة التفاعل لترابط بين أعضاء إدارة المؤسسة

2) هل يمكن توضيح علاقة الاتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال عنصر الفرد؟

3) ما هي طريقة أو إستراتيجية الاتصال المتبعة من أجل تحسين العلاقة الفرد بالمؤسسة؟

فرضيات

1) الاتصال الداخلي يعمل ويساهم في نقل المعلومات لخلق جو التماسك والتفاعل بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2) تظهر علاقة الاتصال الداخلي بالمؤسسة وتتضح من خلال الفرد.

3) إستراتيجية الاتصال الداخلي ضرورية من أجل تحقيق الأداء بين أفراد المؤسسة، والمؤسسة ككل.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

1- أسباب ذاتية:

- أهمية ودور الذي يكتسبه في تحسين علاقة العمال وأدائهم داخل المؤسسة.
- معرفة ما مدى فعالية الاتصال وتحقيقه داخل المؤسسة.
- معرفة الدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية.
- معرفة أساليب وطرق الاتصالية داخل المؤسسة.

2- أسباب موضوعية:

- إثراء البحث العلمي لدراسة أكاديمية.
- معرفة الطريقة أوالتقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة وما مدى فعاليتها.
- الرغبة في معرفة إذ كانت المؤسسة تستخدم تقنيات الاتصال.
- توضيح فعالية الاتصال على الصعيد الداخلي بالمؤسسة.

- **أهداف الدراسة:**

- معرفة مكانة الاتصال الداخلي في سير المؤسسة.
- معرفة فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين والمسؤولين.
- تحسين العلاقات بين عمال أوأفراد المؤسسة.

- **أهمية الدراسة:**

بما أن الاتصال عنصر ضروري لبناء مؤسسة متكاملة ومتناسقة وذلك لضمان علاقة وسير المؤسسة من خلال التواصل والتفاعل وعليه أهمية الدراسة تتجلي في:

إبراز ماهية الاتصال الداخلي باعتباره عنصر أساسي الذي تسمى من خلاله المؤسسة تحقيق أهدافها ومشاريعها والأهمية في تحقيق الفعالية والتسيير.

- **الدراسات السابقة:**

تناولت هذه الدراسة دراسات سابقة منها:

- **الدراسة الأولى:** الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، لمغنية بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال للطالب قادري محمد سنة 2010 كانت الإشكالية على النحو الأتي:

هل يمكن اعتبار الاتصال الداخلي عمود فقري في تسير المؤسسة وشريان ربط مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسيرها؟ مراعيا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي – تافنة - بمغنية وطرح فرضيتين هما:

- الفرضية الأولى:

يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة، والداخلي منه على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية، له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو إيجابا، لذا يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، والتحسين من طرق توظيفه والاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرر دوره الفعال بأكثر دقة ووضوح ينجم عن هذا الأخير وضع إستراتيجية اتصالية، يرجى منها التأثير على مردودية المؤسسة وفعاليتها، وبالتالي تضمن لهما تنظيم أحسن ترتقي بهما لمكانة أفضل.

- الفرضية الثانية:

إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لهما تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة وهذا بإيصال المعلومات في أقرب وأسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، تؤثر على مردودية والفعالة من خلال تحسينها، ومنها لابد من الأخذ بعين الاعتبار بأهمية التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة، وكذلك تأثيرها على التنظيم العام ونشاطها ككل من خلال مردوديتها.

النتائج المتوصل إليها:

الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مبالين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية الاتصال، فنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، وهوماله من تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات بها وحسن تداولها.

المنهج المستخدم:

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملائمة خاصة فيما تعلق بالتعاريف المستخدمة في الدراسة، وأيضا منهج دراسة حالة لاستخدامه في الجانب التطبيقي وذلك لتحليل نتائج.

- الدراسة الثانية:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف – ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير-جامعة قاصدي مرباح ورقلة- للطالب بشير كاوجة سنة 2013/2012.

فرضيات الدراسة:

1- الاتصال الداخلي يعمل عل ى زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

2- الاتصال الداخلي فعالية كبيرة داخل المؤسسة والإدارة والموظفين.

3- الاتصال الداخلي خصوصيات داخل المؤسسة الإستشفائية.

النتائج المتوصل إليها:

- من خصوصيات الاتصال الداخلي هوتحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

- تحسين جودة وتنوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة، ويساهم في تحسين قطاع الصحة ببلدنا.

- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي، استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وبالإضافة إلى توفير مدربين متخصصين للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.

- يتطلب تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات نوعية القادة وأصحاب القرار بأهمية هذا العنصر.

المنهج المستخدم:

استخدم المنهج دراسة حالة وذلك من أجل تحليل النتائج واستخدامه في الجانب التطبيقي.

- **تحديد المصطلحات:**

1- " الاتصال: يعرفه محمود عودة، الاتصال: بأنه عملية أوالطريقة التي تنقل بها الأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه "[1].

التعريف الإجرائي: من التعريف يظهر أن النسق الاجتماعي الذي ينتقل من خلاله الأفكار والمعلومات قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخص أوجماعة أوحتى مجتمع ككل.

2- المؤسسة العامة (العمومية):

" هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أوأهداف مشتركة وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع لأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد واحد القيام بأعبائها"[2].

التعريف الإجرائي : هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أوإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

مؤسسة إستشفائية: مؤسسة اجتماعية ذات طابع إداري وإنها كيان مادي المتمثل في أجهزة الطبية ومعنوي المتمثل في المساعدات الطبية وجانب بشري بما فيه أطباء، مدير، مسؤولين،موظفين.....إلخ، كما يغلب عليها الطابع الإنساني قبل أن يكون اجتماعي يشرف عليها وزير الصحة وإصلاح المستشفيات توضع تحت وصاية الولي تعريف إجرائي.

الاتصال الداخلي:

" يعرفه إبراهيم أبوعرقوب: الاتصال الداخلي أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أوالمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أوالجماعي ويهتم في

[1] محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، ط3، دار النهضة العربية 1998 ص 5

[2] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 دار النهضة العربية – بيروت،2005، ص 18

تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وهوإما اتصال رسمي أو غير رسمي "[1].

التعريف الإجرائي: الاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية نقل يتم من خلالها نقل المعلومات من شخص إلى أخر أو أكثر وذلك لفرص التبادل الفهم أو المعلومات داخل المؤسسة.

أداة الدراسة:

مقابلة: تعرف المقابلة على إنها تفاعل لفظي بين الفرد في موقف المواجهة يحاول احدهما أن يعرف بعض المعلومات لدى الأخر تدور حوله خبراته وأرائهم وتكونوا ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة[2].

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وتفسيرها وتحليلها وذلك باعتباره أكثر ملائمة بالنسبة لهذه الدراسة، كون الدراسة تمحورت على الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية فلهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي.

نوع العينة:

اعتمدت دراستنا على العينة القصدية

أنواع العينة: اعتمدت دراستنا العينة القصدية.

العينة: هي كل مجموعة أفراد تمكن أن تعمم على نتائج أي دراسته ولكي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد3.

إن العينة التي قمنا باختيارها في هذا البحث هي العينة القصدية، وإن كل السمات تشير إلى العينة التي تقوم على التقدير الشخصي الباحث في اختيار مفردات البحث انطلاقا من الدراسة الكاملة والمفصلة لما يحتويه هذا المجتمع ولطبيعته ومن حيث ما يتضمنه من معلومات وبيانات وبالتالي فإنه يتم اختيار تلك التي لها صلة بالبحث الذي يقوم بها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية.

---

[1] ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 45

[2] علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي 2006، ص 119

[3] محمد غريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 1999، ص 19

وتمثلت عينة البحث على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بدائرة بوقيراط – مستشفى 60 سرير – والتي تمثلت على 08 موظفين ذكور وإناث يمثلون عمال المؤسسة.

•عينة الدراسة:

هي عبارة عن عدد من المفردات التي سوف يتعامل معها البحث منهجيا حيث تكون هذه المفردات ممثلة لمجتمع البحث.

•حدود الدراسة:

1) المجال البشري،أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط،والتي تحتوي على موظفين بالإدارة.

2) المجال الزماني: لقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي من الموسم الجامعي 2019-2020

3) المجال المكاني: يشمل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي بالمؤسسة

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي

- تمهيد
- مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه
- نماذج وشبكات الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: وسائل ووظائف الاتصال الداخلي

- تمهيد
- وسائل الاتصال الداخلي
- وظائف الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أهم وأبرز العناصر أو المقومات التي ترتكز عليها المؤسسة والتي تعتمد عليها في سيرورة العمل ونجاحه وذلك من أجل نجاح أهدافها حيث نجد في وقتنا الراهن أن المؤسسات تعتمد على الاتصال الداخلي والذي يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات بين مختف أفراد المؤسسة ،حيث سنتناول في هذا الفصل ماهية الاتصال الداخلي من (أنواعه، شبكاته، نماذجه...إلخ).

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعهً

من البديهي أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحال،فنجد له عدة تعاريف مختلفة وهذا راجع إلى اختلاف في وجهات النظر.

"يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيحا : "الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"[1].

منال طلعت محمود تعرفه بأنه: "الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها [2]."

فوضيل دليو يعرف الاتصال الداخلي: "أنه عملية النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات[3]."

أحمد بدوي: "بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين وبهدف إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على غزدهارها وفاعليتها فيها[4]."

كما نرى أن الاتصال الداخلي عبارة عن همزة وصل بين مؤسسة وأخرى أو بين مؤسسات مختلفة وعملية نقل وتبادل المعلومات والخبرات وقد تكون على شكل إتجاهات سواءا عمودية، أفقية وغيرها فإن الاتصال الداخلي أنواع هي:

---

[1] إبرهيم عبد العزيز شيخا،أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، ط2، القاهرة 1993، ص 383

[2] منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مكتب الجامعي الحديث، ط1 القاهرة،2002، ص 22

[3] فوضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1998، ص 18.

[4] ربحي مصطفى عليان وآخرون نوسائل الاتصال تكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2نعمان، ص 82

الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار الوحدات التنظيمية أي داخل المؤسسة وتتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة.

"أيضا هو تلك الاتصالات التي تنساب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتسير وفق أساليب وقواعد رسمية محددة ومعروفة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى،أو بشكل أفقي باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة"[1].

- الاتصال النازل (من أعلى إلى الأسفل)

"يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الأدنى"[2] أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم ويهدف إلى[3]:

" تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.

تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية .

توفير المعلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.

تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة إديولجية في سبيل الاقتناء بأهداف.

وأن المعلومات التي يتم إرسالها من مستويات الدنيا كثيرة ومتنوعة ومنها السياسات، الخطط والبرامج والتعليمات والإرشادات، الأوامر والقرارات، وأكثر أشكال الاتصال تظهر في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم".

- الاتصالات القطرية "المتقاطعة":

"وتتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كا ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية ولذا فإن جزء الأكبر من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل لمستوى

[1] ثامر البكري، المرجع نفسه، ص 46

[2] Thrérry libart :la communication déntreprise,editurr economica,paris 1998,p 71

[3] محي الدين الأزهري ،الإدارة ودور المدير أساسيات وسلوكيات،ط1،دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 92

دارتي أعلى وأكثر ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى مستوى المعنى، أي تقليل الوقت ألازم لنقل ونشر الرسالة"[1].

- الاتصالات الصاعدة:

هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل أي من أسفل إلى أعلى، من المستوى الأدنى إلى الأعلى، أغلب هذه الاتصالات معلومات ينقلها العاملون لتوضيح أفكارهم ومشا كلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرار والتوجيهات المناسبة إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملين الإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين نتيح لهم تقيم اقتراحاتهم[2].

- الاتصالات الأفقية :

"كما يقصد به أيضا في تعريف آخر: هو الأتصل الذي يجرى بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس المستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم وهذا النوع يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي من خلال القنوات وهي: اجتماعات، مناقشات، رسائل، الاتصالات التلفزيونية ،مذكرات التقارير...إلخ"[3].

الاتصالات الرسمية:

"هو الاتصالات الذي يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية ،بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات ،التي تهمهم ،وتتصل بعملهم ،أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم اللقاءات غير رسمية في أية مناسبة تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص كالاحتفالات والمناسبات "[4].

"كما تحدث الاتصالات غير الرسمية خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال"[5] بصورة علنية أو سرية ومن أسباب التي تدعوا إلى تطور هذا النوع من الاتصال عدم قدرة

---

[1] الاتصال واتخاذ القرارات ، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2010، ص 94

[2] هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر، 2010، ص 105

[3] عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال ورأي العام، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3،1999، ص41

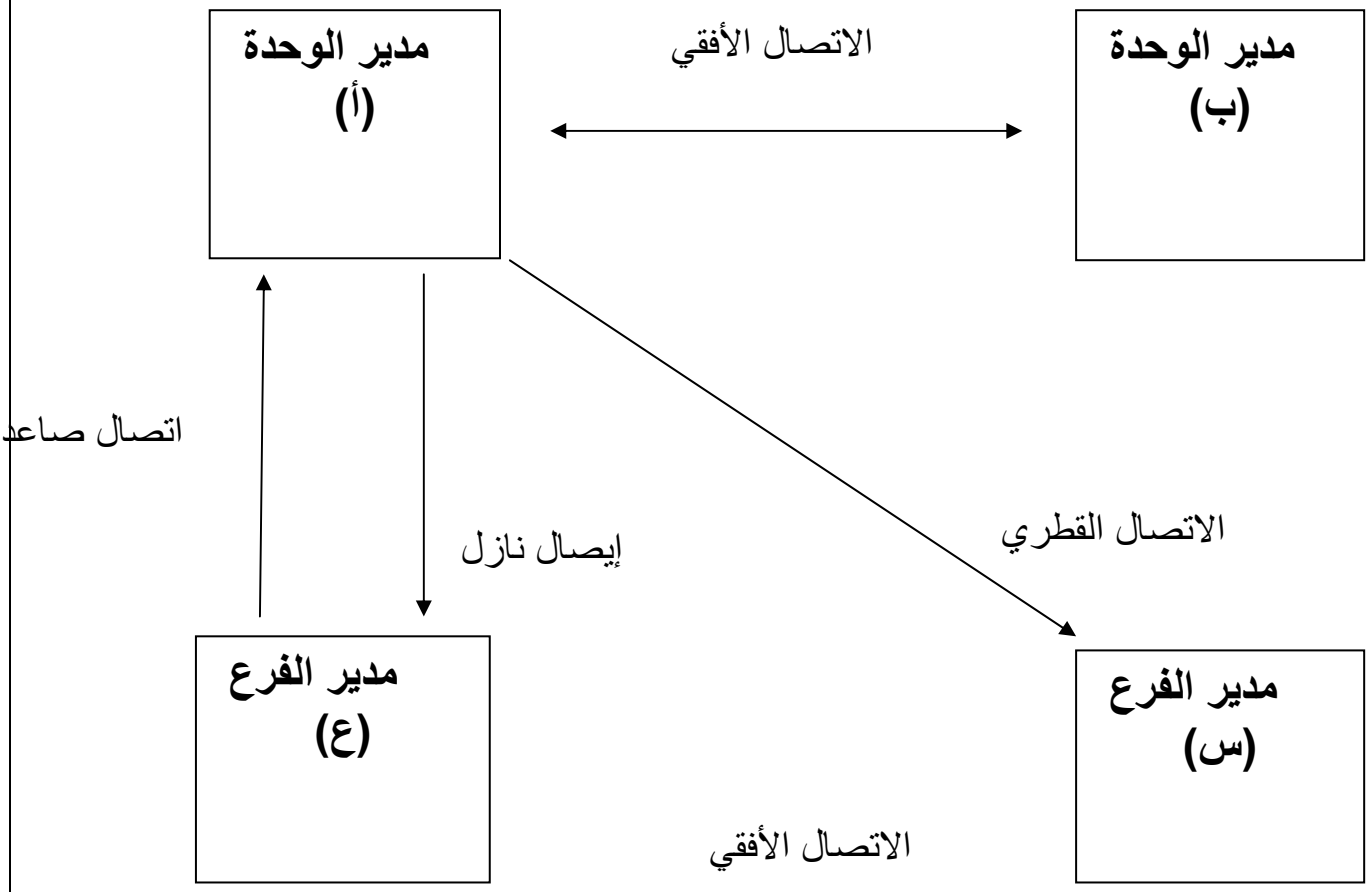
[4] عاطف عدلي العبد، المرجع نفسه، ص40

[5] محمد سلامة محمد غياري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث،1991، ص70

الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأفراد داخل المؤسسة.

"وتشير الدراسات إلى أن75 من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تمر عبر الاتصالات غير الرسمية صحيحة كما أن الاتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية"[1].

الشكل رقم(1) يوضح اتجاهات الاتصال:



المصدر: محمد فريد الصحن سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعة، للنشر والصبح، الإسكندرية،1997 ، ص 272.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2004، ص273

- **نماذج الاتصال الداخلي :**

"تنقسم نماذج الاتصال تبعا لدرجة التعقيد إلى نماذج أحادية الاتجاه أو بسيطة ونماذج مركبة.

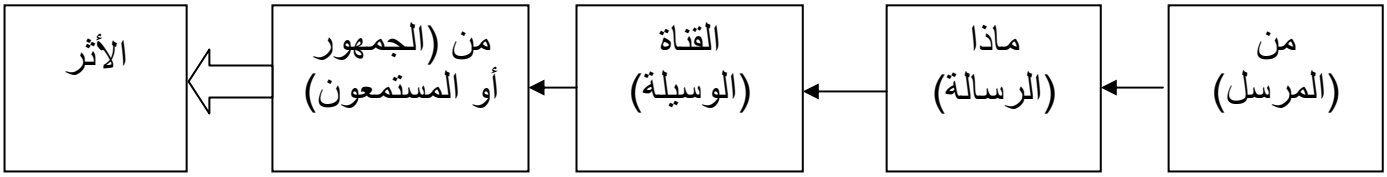
1- نماذج بسيطة:

تتميز هذه بكونها تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل وتتناول فيما يلي أهمها:

"قدم هارولد لا سويل سنة 1948 نموذج في الاتصال يتخلص في الأسئلة التالية :من؟ماذا يقول؟بأية قناة(وسيلة)؟لمن؟وبأي تأثير؟"[1].

"يرى أن عمليات الاتصال تسير في اتجاه واحد أو في خط واحد من المرسل إلى المستقبل كما أنه لا يشير إلى رجع الصدى من المستقبل، كما أنه لم يتعرض للخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل إضافة إلى أنه لم يذكر شيئا عن التشويش "[2].

الشكل (2)يوضح نموذج هارولد لاسويل:



المصدر: سلوى عثمان الصديقي هناء حافظ بدوي،أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر،1999،ص 80

- نموذج شانون وويفر :

"من أول النماذج الأولية في الاتصال ، وتشيرإلى أن عملية الاتصال عملية خطية تتم في إطارها نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي:

وفقا لشانون وويفر عملية الاتصال تتكون من:

1 مصدر	2 مرسل	3 قناة
4 مستقبل	5 هدف	6 مصدر الضوضاء

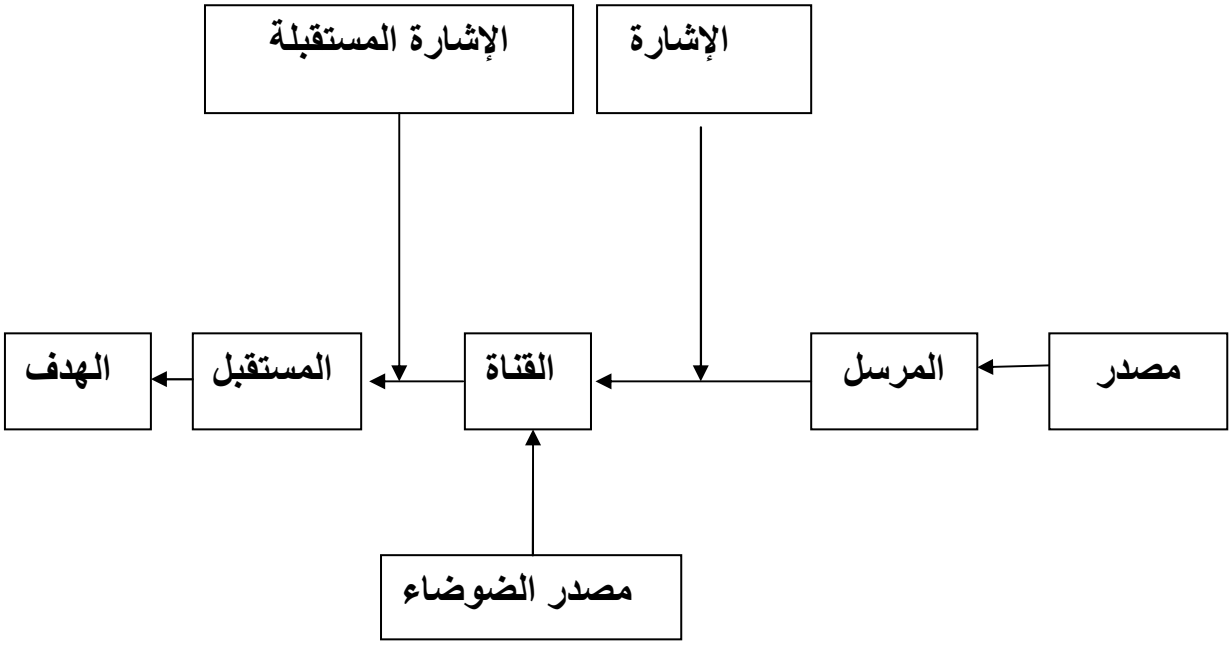
[1] SYBIL JEHIN :METHODE DE COMMUNICATION INTERPERSONNELLE,EDITION ESRA,PARIS ,1999 ,P19

[2] محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الأردن عمان ،2001، ص ص 83،84

"وتسير هذه العناصر وفقا ل:

يقوم المصدر بتحديد الرسالة من خلال القرارات التي يتخذها حيث تنتقل الرسالة إلى المستقبل منت خلال القناة تتحول من خلالها إلى إشارات وتتعرض في مرحلة النقل إلى بعض التشويش أو الضوضاء ذلك فك رموزها أو على فهمها عند المتلقي "[1].

الشكل (3) يوضح نموذج شانون وويفر :



Source: patrik gébert ,Francis guérin frédérique pigeyre orga

2 - النماذج المركبة:

تتميز هذه بتعقيدها واختلاف أشكالها فهناك نماذج دائرية وأخرى حلزونية كما أنها تركز على الأثر الرجعي الذي يعد عنصرًا أساسيا في هذه العلمية وأهم هذه النماذج:

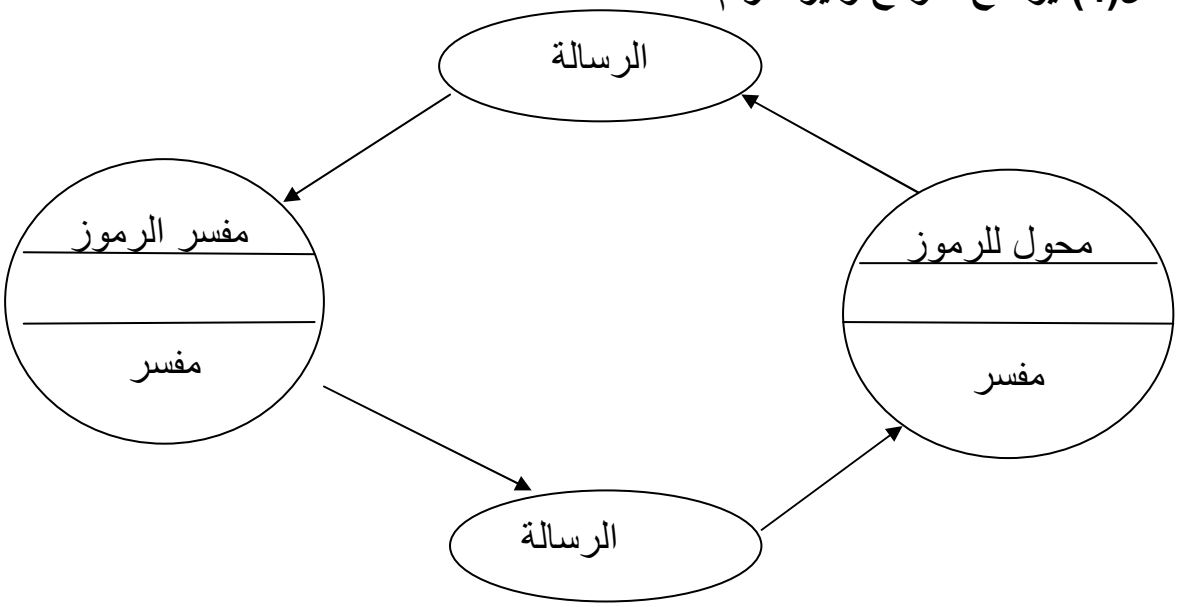
- نموذج ولبرشرام :

"أضاف ولبرشرام من فكرلاسويل وشانون وويفر إلى تلك العناصر، فكرة الخبرة المشتركة الذي اعتبره ضروريًا ليقرر إذا كانت الرسالة تصل إلى الهدف بالطريقة قصدها المصدر، كما اقترح أهمية التغذية العكسية لأنها تخبرنا في الأخير بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا،كما يرى أن المستقبل عندما يتلقى التغذية الراجعة يصبح مرسلا، فالاتصال عنده

[1] أحمد العبد أبو سعيد زهير عبد الطيف ،المرجع السابق ،ص ص 60-61

دائري وليس اتجاه واحد وتتلخص العناصر الرئيسية لنموذج عملية الاتصال عنده فيما يلي:المصدر "مرمز" ،المستقبل "محلل الرمز،الهدف ،مجال الخبرة أو الإطار الرجعي ."[1]

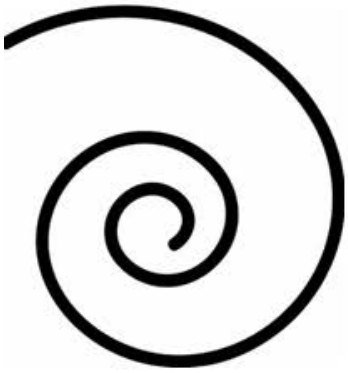
الشكل(4) يوضح نموذج ولير شرام



المصدر :سلوى عثمان الصديقي ،هناء حافظ بدوي،المرجع سابق ص55

نموذج دانس:

"يختلف نموذج دانس اختلافا أساسيا عن النماذج السابقة وقد حاول دانس من خلال نموذجه الحلزوني بدمج النماذج ذالت الخط المستقيم مع النماذج الدائرية وقد أضاف أيضا إلى النماذج التغذية الراجعة بعدا جديدا وهو البعد الزمني موضحا أن عملية الاتصال نصف خبرات جديدة لكل الأطراف المعينة بعملية الاتصال."[2]



المصدر: سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ط2، القاهرة، 2000، ص 76.

[1] ربحي مصطفى عليان، محمود عدنان الطوباسينا لإتصال والعلاقات العامة،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2005، ص 75

[2] فريد كورتل ،إلهام بوغليطة،المرجع سابق، ص 63.

- **شبكات**
- **الاتصال الداخلي**

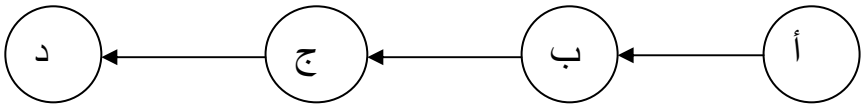
ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من الشبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولاً ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسيرون والباحثون في آن واحد ، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يلي:

عمودياً تصاعديا وتنازليا من الرؤساء إلى المرؤوسين عن طريق إصدار أوامر وقرارات،ومن المرؤوسين عن طريق تنفيذ وهذا الاتصال غير المتكافئ ولا يعطي في الغالب أهمية لأراء الموظفين وإشرافهم أفقيا بين الزملاء في القاعدة أثناء أدائهم لمهامهم الرسمية.[1]

أولا: الاتصال على شكل سلسلة

"يكون هذا الاتصال بطريقة آلية حيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي مثلا إمكانية اتصل الرئيس بمساعديه الأقرب إليه."[2]

الشكل (6) يوضح الاتصال على شكل شبكة سلسلية



المصدر: ناصر قاسيمي، الرجع السابق، ص 22

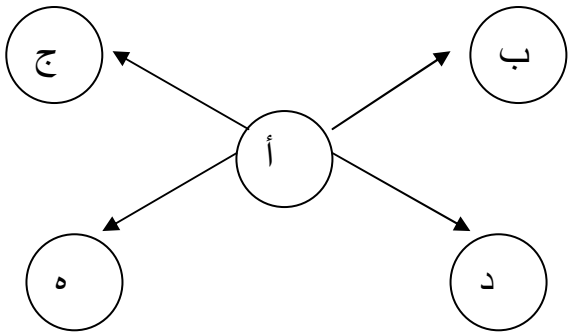
[1] ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، ص22

[2] ناصر قاسيمي ،المرجع سابق،ص 18.

ثانيا : الاتصال على شكل العجلة

"وهذا النمط يتبع لعضو واحد رئيسا أو مشرفا أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا مع الرئيس فقط وأن الاتصال يتم بينهم عن طريقه وهنا تكون سلطة إتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس فقط."[1]

الشكل (7) يوضح اتصال على شكل شبكة العجلة

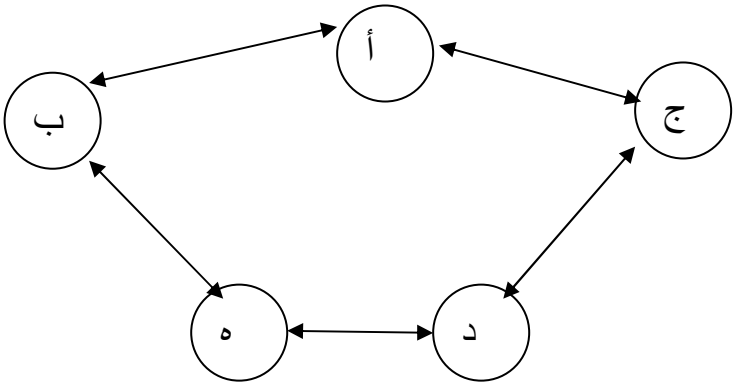


المصدر: بشير العلاق، المرجع سابق، ص 18

ثالثا :الاتصال على شكل شبكة دائرة

"يتم هذا الاتصال بين الفرد ومن جانبيه فقط وليس مع الأفراد الآخرين، أي أن يتم هذا الاتصال بصورة الدائرة حيث يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحيانا يطلق عليها المجموعة المحورية."[2]

الشكل(8) يوضح اتصال على شكل شبكة الدائرة



المصدر: عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع سابق، ص 169

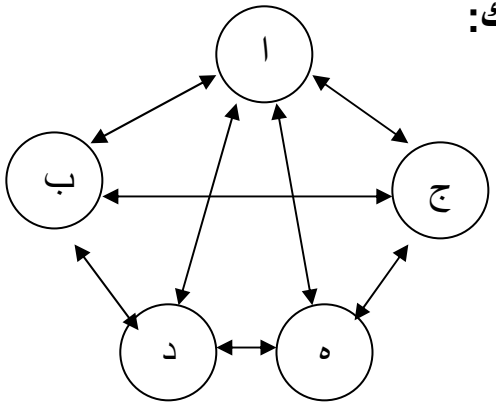
[1] بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري دار العلمية للنشر والتوزيع ط1،نعمان ،الأردن،2009،ص ص 17-18

[2] عبد الله محمد عبد الرحمان ،إدارة المؤسسات الإجتماعية ،دار المعرفة الجامعية،ط1،الإسكندرية،2009،ص 169.

رابعا : الاتصال على شكل تشابك

"في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها،بمعنى آخر أن الاتصال يتجه في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة."[1]

الشكل (9) يوضح اتصال على شكل تشابك:

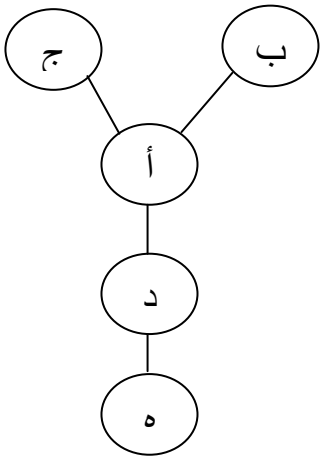


المصدر: مازن سليمان الحوش، المرجع سابق، ص 41.

خامسا: الاتصال على شكل الحرف واي:

"يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلال الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره[2].

الشكل (10) يوضح اتصال على شكل شبكة حرف واي:



المصدر: خيضر كاظم محمود، المرجع السابق.

[1] مازن سليمان الحوش،الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،مذكرة ماجستير،باتنة،الجزائر،2005،ص 41

[2] خيصر كاظم محمود ،الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،الأردن،2010،ص 45

- **المبحث الثاني : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.**

وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة:

"وهي الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة وغيرها أي بمعنى تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي كالأتي : المعروفة بالإضافة إلى وسائل أخرى:

أولا: وسائل الاتصال الشفهية: يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا يوفر الوقت، مما يخلف جو الصداقة والتعاون داخل أي مؤسسة، يتم هذا دون استخدام وسيط أي بمعنى أداة أو طريقة وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير أو المسؤول بالتحدث المباشر مع موظفيه أو عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهما ويؤدي هذا وصول إلى قرارات سليمة، كما يمكن أن يحدث هذا الاتصال عبر الهاتف دور ملاحظة من المتصل به"[1].

نجد هذا الاتصال في المقابلات الشخصية، الاجتماعات، المؤتمرات والندوات الهاتف، اللجان التنظيمية "وإن كانت الاتصالات الشفوية أمرا لا غنى عنه فإنها في نفس الوقت معرضة للنسيان والتشويه بالإضافة أو النقصان، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية"[2].

وعليه فإن الاتصال الشفهي يرى من خلال :

المقابلات: "تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير ومساعد أو بين إطارين، تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة ويعتبر هذا النوع من الاتصال الشفوي له تأثير كبير، لأنه يعطي للمتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد فعل الذي يظهر على وجودهم"[3].

الاجتماعات أو الندوات: "يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة وعن طريقه تكون محاولة معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات وكذلك تبادل الأفكار

---

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي و الإنساني ،دار وائل للنشر،ط1، عمان ،2001،ص 223

[2] ناصر قلسمي ، المرجع السابق ص 20.

[3] محمد ناجي جوهرنوسائل الإتصال في العلاقات العامة،مكتبة الرائد،ط1،عمان،2001،ص 93

والآراء حيث يوجد نوعا من الاجتماعات وهي اجتماعات تبادل الخبرات، واجتماعات إعلامية"[1].

ثانيا: "وسائل الاتصال التقنية: كالهاتف والفاكس والأنترنيت، والأنترانات.

ثالثا: وسائل الاتصال التصويرية: مثل الملصقات، والجداريات، لوحات الإعلان وغيرها من الوسائل التصويرية.

رابعا: الوسائل الاتصال غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الإشارات والإماءات مثل: تعابير الوجه وحركة اليدين أو الأعين، وطريقة الكلام والجلوس، كما يطلق عليها أيضا لغة الجسم"[2].

خامسا: وسائل الاتصال الكتابية:

"الاتصالات الكتابية تأتي بعد الاتصالات الشفوية، وتكون على شكل رسائل مكتوبة كالمذكرات الداخلية والتقارير الرسمية للمؤسسة، والتعليمات التي تصدر عن المدراء، وتعتمد هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء تقارير أو أوامر أو شكاوي، ويجب أن تكون مكتوبة كي يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها ضمن ملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة"[3].

"ومن أهم طرقها: مذكرات، تقارير، ملصقات الحائط، الكتيبات، محاضرات، الاجتماعات.

كما أن لها عيوب منها:

- عدم توفير فرص لإجراء مناقشات أو طرح أسئلة حول مضمون الرسالة ، أو حتى الانشغالات.
- تحد من التعبير التلقائي عن النفس والصراحة في إبداء الرأي .
- أكثر استهلاكا للوقت"[4].

---

[1] رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر،2013،ص 101

[2] ناصر قاسيمي،المرجع سابق،ص 18

[3] السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،ط 5،دار وائل للنشر،الأردن،2009،ص 234 محمد قاسم القريوني،السلوك التنظيمي،دراسة

[4] صباح حمدي علي،غازي فرحان أبو زيتون ،الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال،ط 1،دار حامد للنشر،الأردنن2007،ص 52

وظائف الاتصال الداخلي:

"تعتمد المؤسسة على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال، فلها أربعة وظائف رئيسية: إعلامية، إنظباطية، إقناعية وتكاملية"[1].

الوظيفة الإعلامية للاتصال:

"تظهر هذه من خلال المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والتي تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، يعتمد كل هذا على مدى فعالية الاتصال، وعلى مستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى كثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي أو بسياسات المؤسسة وبتغيرات مستمرة.

الوظيفة الإنظباطية للاتصالات:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات وإستراتجيات ومجموعة من تعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو تجنبه وتستمد هذه إلى منطقين:

أولا: يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة.

ثانيا: من كون اقتصار المعلومات والرسائل من الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

الوظيفة الإقناعية:

لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، وتظهر أبعاد المهام الإقناعية في إعطاء فرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين، كما أن الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

[1] سعيد يس عامر،المرجع السابق،ص ص 48-50

الوظيفة التكاملية:

تساعد هذه الوظيفة في سيادة الوحدة بالنسبة للمؤسسة،مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع العامل بها التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة، فلا يمكن تحقيق هذه الوظيفة إلا بمزاولة لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال وذلك لربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وخلق جو التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة"[1].

[1] فريد كورتل،إلهام بوغليطة،المرجع سابق ص ص 57-58

خلاصة

مما سبق ذكره نقول أن عملية الاتصال في المؤسسة تظهر كعملية أساسية، لا يمكن الاستغناء عنها كونها عملية مستمرة لا تتوقف لا في زمان ولا مكان وإنما تستمر خلال دورة حياة أي مؤسسة كانت مهما كان نشاطها، لأن نجاح أو فشل مؤسسة لا يكون إلى عن طريق العملية الاتصالية وأي خلل في العملية الاتصالية قد يؤدي حتميا بتدهور عمل المؤسسة واختلالها.

الفصل الثاني:إستراتجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

- **المبحث الأول:إستراتجية الاتصال الداخلي للمؤسسة**
  - إستراتجية الاتصال الداخلي وأثارها
  - خصائص الاتصال الداخلي
- **المبحث الثاني:أهمية وأهداف الاتصال الداخلي**
  - أهمية الاتصال الداخلي
  - أهداف الاتصال الداخلي

تمهيد:

إن أغلب المؤسسات في سير عملها تعتمد على إستراتجية لسير عملها والخوف من وقوع في ثغرات أو أزمة مما يأخذ العمل بها بإعداد خطط أو إستراتجية، ففي هذا الفصل سنتناول إستراتجية الاتصال الداخلي وآثار هذه الأخيرة، أهداف الاتصال الداخلي، وأهميته في المؤسسة.

المبحث الأول: إستراتجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

- **إستراتجية الاتصال الداخلي**

" تعتبر هذه أهم نقطة يجب أن تليها المؤسسات المختلفة أي الاهتمام الكبير سواء كانت هذه الأخيرة أو صغيرة الحجم إذ أن أي منظمة أو مؤسسة تحاول إقامة مشروع ناجح تفترض به نفسها أو المحيط الخارجي،فلابد أن تعتني بجوهرها الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي السائد لذلك ،ولهذا الغرض فإنه من الضروري تقسيم وضعية هذا الجانب الحساس وإلا فلا يمكن أن تكون قيادة إستراتجية أبدا لا للجمهور العامل ولا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف البعدية"[1].

ولإعداد خطة اتصالية، يمكن تحديد أهم الخطوات دراسة وبلورة الإستراتجيات كما يلي:

1- مرحلة الانطلاق: وذاك من خلال إعداد دفتر شروط يظم الأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

2- جمع المعطيات: وهي رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة وذلك باقتراح مجموعة من الأسئلة تدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة في أي إطاريتم نقلها، متى إنتظارات العمال من طريقة الإعلام المطبقة،هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيدا،أو ما هي الصورة التي ينقلونها إلى العالم الخارجي،كما تتضمن هذه أسئلة فرعية حسب طبيعة المؤسسة وجمهورها.

[1] Dominique Beau ,sylvain Dauled,strategie déntreprise et communication,Dund,1992,p 64

3- التحليل والتشخيص: ويتم ذلك من المعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة المستعملة داخل المؤسسة ومن هذه المرحلة ننتقل إلى خطوة التالية وهي بناء خطة إستراتجية اتصالية.

4- بلورة إستراتجية الاتصال الداخلي:

1- توزيع المهام أو المسؤوليات: والتي يقصد بها مهام مسؤول الاتصال الداخلي، قرارات وكفاءات مسؤول الاتصال، هيئة المسؤول، مصلحة الاتصال، الاتصال الداخلي مهمة الجميع، مسؤولية الهرم التنظيمي .

2- اختيار الوسيلة الاتصالية: وهي كتابية شفهية، أو سمعية بصرية.

3- تصميم الرسائل الاتصالية: المقصود بها القائم بالاتصال

3-1 أولوية المعلومة الداخلية لخلق روابط دائمة بين إدارة العليا عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات تجنب اللاكتمان.

- **آثار إستراتجية الاتصال الداخلي:**

أولا: الآثار الداخلية للإستراتجية الاتصال الداخلي.

1- تحفيز العمال: بدون تحفيز عمال لا يمكن إيجاد انسجام بين الأفعال والمبادرات ولا تنافس

2- تجانس الأفعال: هو تحسين تجانس الأعمال والمبادرات مهما كان نوع المؤسسة

3- تغير السلوك والعقليات: هو تغير السلوك والمعنويات كون التغيرات تنتج في جميع قطاعات العمل والمؤسسات.

3- تحسين الإنتاجية: هو تحسين الإنتاجية والمنافسة للمؤسسة لأن الاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث ومعرفة الخطوات، قواعد، إجراءات، علم تطبيقي.

ثانيا: الآثار الخارجية لإستراتجية الاتصال الداخلي

هناك ثلاث مستويات لهذه الإستراتجية:

1- التداخل بين المحيط الداخلي والخارجي: تحسين إنتاجية المؤسسة مرتبط بالمحيط الداخلي والخارجي وهي تمر حتما بتحفيز العمل وإمكانية تحقيقه في إطار المؤسسة واتصال مع المحيط الخارجين المسيرون، الموردون، زبائن.

2- تشيد دور المؤسسة في تطور اقتصادي وسياسي، اجتماعي ومحيط: اليوم لا تستطيع كل مؤسسة أن تتجاهل الدور الذي لعبته في التطور الاقتصادي وسياسي واجتماعي ولمحيطها.

3- تحقيق الأهداف الخارجية:

- المؤسسة عامة أو خاصة كانت همها تحقيق أعظم ربح.
- القيام بأعمال منسجمة تدخل في إطار إستراتجية العامة.
- السهر على حسن إنتاجية المؤسسة.
- القدرة على التكيف مع المحيط أو تغيره وتعقده.

ومن هذا فعمال المؤسسة يشاركون في تحقيق الأهداف الخارجية،رقم الأعمال ومن جهة المتوقع الاستراتجي في المحيط التنافسي[1].

- **خصائص الاتصال الداخلي**

1- الاتصال عملية دينامكية :

"الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فأننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم"[2].

"- الاتصال عملية دينامكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارًا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها"[3].

---

[1] قادري محمد، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين نظرية وتطبيق،دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، مغنية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسير،تخصص إدارة أعمال،2010،ص ص 74-81

[2] جمال أبو شنب، الإتصال والإعلام والمجتمع،ط 1ندار المعرفة الجامعية،القاهرة،2005،ص 192

[3] هالة منصور،الإتصال الفعال،المكتبة الجامعية،الإسكندرية،2000،ص ص 12-14

2- الاتصال عملية مستمرة:

"الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت حياة الدنيا وحياة الآخرة"[1].

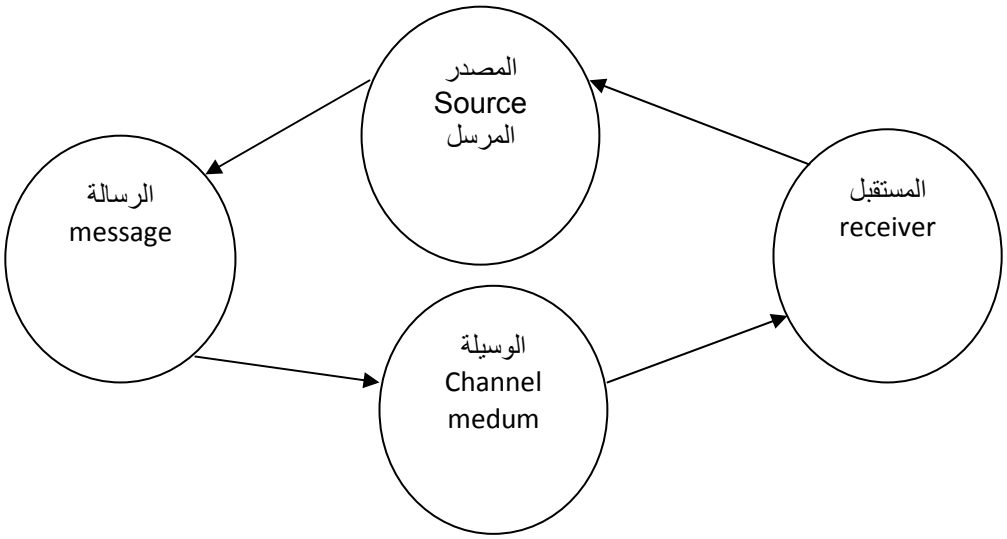
3- الاتصال عملية لا تعاد:

تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها رسائل اتصال الأمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن تنتج رسائل متشابهة.

الاتصال عملية دائرية:

"لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال وأخذ وعطاء وتأثير استجابات المرسل والمستقبل"[2].

الشكل (11) يوضح الاتصال عملية دائرية:



الاتصال عملية دائرية

Communication is circular process

[1] أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 54.

[2] إبراهيم أبو عرقوب،الإتصال الإنساني،ط1،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،1993،ص 50

الاتصال عملية معقدة:

"الاتصال عملية تفاعل تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال "[1].

- **المبحث الثاني:أهمية وأهداف الاتصال الداخلي**
- **أهمية الاتصال الداخلي:**

"إنّ الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاءها، فمن تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ويتمكن الرؤساء من إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات للأزمة، ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا كبير في العمل"2.

"وإن ارتفاع مستوى التغير الحقيقي للمؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه، وهذا لن يتم إلا عن طريق التنسيق بين الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصاليها لهم في الوقت المناسب وهذا ما يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جمع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات"[3].

"وأن الدراسات والأبحاث أشارت إلى أن الاتصال يمثل ما يقارب 75 من نشاط المؤسسة"4.

"فلا يمكن أن لا تتصور وجود أي تنظيم دون نقاط كفؤ الاتصالات فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فلا يمكن التخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإداري ومشاكله ومن ثم اختيار البديل الأفضل ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من المعلومات وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة أن المدير ينفق 78% من وقته في الاتصال، فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو

---

[1] Jean-marc legall :la gestion des ressources humaines ,1éredution collection encyclopédique,1992,p119

[2] فريد كورتل ،إلهام بوغليطة،الإتصال و اتخاذ القرارات ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ط1،عمان ،الأردن، 2010، ص 47

[3] إبراهيم أبو عرقوب ،المرجع نفسه،ص ص 49-51

[4] خيضر كاظم محمود،السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1،عمان،الأردن،2004،ص 117

يجمعها ويبوبها ويحللها وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل وتحقق أهداف المؤسسة "[1].

" يعتبر الاتصال أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

أداة فعالة لمواجهة الشائعات أو المعوقات التي تواجه أيا كان الاتصال وسيلة أساسية في الأداء والتبادل الفكري بين الأفراد يعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والأقارب يمكن من خلاله زيادة مشاركة الأفراد في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لن المعلومات التي يحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق، صراحة الوضوح والشمول "2.

- **أهداف الاتصال الداخلي:**

يهدف التغيير في :

معلومات Knowledge

اتجاهات Altitudes

سلوك المستقيل Behavior

1) التغيير في المعلومات يتم على النحو التالي:

أ- تزويد المستقيل بمعلومات صحيحة وما دقة تمكنه أو تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة والسلوك السوي فالمعرفة هي القوة (Knowledge is power)

ب- تزويد المستقيل بمعلومات جديدة وإضافية لم يطالع عليها أو يعرفها من قبل عن الفكرة أو الموضوع أو الشخص مدار البحث وهذا في إثراء معلومات المستقبل وتجديدها

ج- تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علقت في ذهن المستقبل.

إعطاء المستقبل معلومات ناقصة على شكل حقائق أو خاطئة أو كاذبة على شكل أكاذيب أو فرض على المعلومات عن طريق الرقابة أو فرض تعميم إعلامي بطريقة مقصودة أو عكس ذلك.

---

[1] مصطفى حجازي ،الإتصال الفعال في الطاقات الأساسيةو الدارة ،ط3 المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التةوزيع ،بيروت ،لبنان 2000 ،ص 48

[2] أحمد بخوش ،الغتصال و العولمة ،دراسة سوسيو ثقافية ،ط1 دار الفجر للنشر و التوزيع

2- 1الإتجاهات تتكون من :

- الجانب المعرفي اعتقادات وحقائق ومعلومات
- الجانب العاطفي مشاعر الحب والكراهية
- الجانب السلوكي " العمل"

أيضا للاتصال أهداف أخرى منها:

- الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تغيير سلوكهم أي الأداء الجيدة ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة والتي تتلخص فيما يلي:..[1]

1- تقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بأخر في اتخاذ القرارات الإدارية

2- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء

3- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وتغير اتجاهاتهم وأرائهم نحو العمل

4- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

5- شرح الأهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

6- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة والاحترام بينهم.

7- تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحفيز العاملين ،و نقل المعلومات والمعارف من فرد لأخر من أجل تحقيق التعاون

1- الاستشارة ومناقشة المشاكل، أي تعريف المشكلات وسبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل"[2].

2- تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم بـــ:

---

[1] احمد العيد أبو سعيد،زهير عبد اللطيف ،المرجع السابق ص 46 ،47،48،49

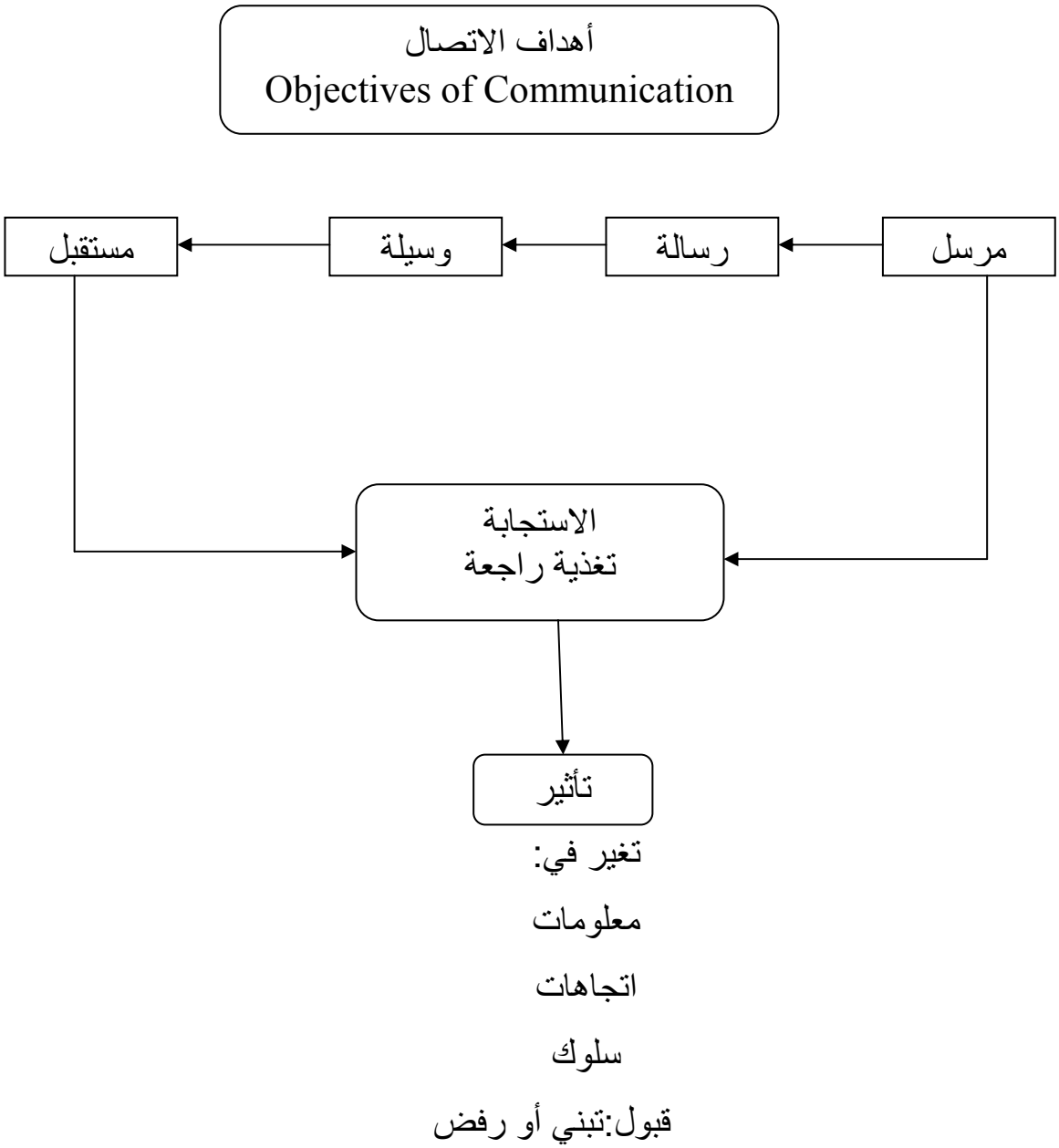
[2]فريد كورتل ،إلهام بوعليطة،المرجع السابق،ص 51،52

- تفهم المحيط الاقتصادي للمؤسسة وسير العمل داخلها.

- معرفة الطابع التقديري للوظيفة أو المهمة المسندة لهم وتحديد وظيفتها مقارنة ببيانات في الوظائف.

- تحديد المتطلبات الحالة والمستقبلية للوظيفة التابعة لهم للاستعداد للتقييمات المحتملة"[1].

الشكل رقم 12 يوضح أهداف الاتصال:



مصدر: أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف ،المرجع السابق، ص 48

[1] Loi cadin francis gérim,frédérique pigeyre :gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie ,edition dunod ,paris ,1977 pp 99-100

خلاصة الفصل:

إن إدراك أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات جعلها لا تستغني عنه وذلك بما يتعلق بها داخليا وبين أعضاء الإدارة وذلك لضمان السير الجيد للمؤسسة واستخدامها لإستراتجية تجعلها تعمل وتخطط سير عملها على أحسن وجه حيث الاتصال الداخلي إلى خلق علاقات جيدة بين الموظفين وبين الإدارة وذا الأخير يؤدي بتحقيق الثقة بينهم وداخل المؤسسة ككل والعمل في السير الحسن لها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مستشفى بوقيراط"

- **المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية**

ـ نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية

ـ مهام مختلف المكاتب والمصالح

- **المبحث الثاني: إستراتجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية**

- أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
- وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
- معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري ومختلف جوانبه المتعلقة بالاتصال الداخلي، أنواعه نماذج وشبكات اتصاله المتبعة من قبل المؤسسة، فمن خلال هذا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي محاولين معرفة وضع الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط ومعرفة إذا كان هناك تجسيد لإستراتجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وتوضيح أهم الثغرات الاتصالية وذلك من خلال معرفة تسيير الاتصال والعلاقات الناجمة عنه بين الموظفين بالاعتماد على المقابلة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي وجهت أعلى المعنيون بها ومحاولة تحليلها من خلال تصريحات المصرح بها من قبل الجمهور الداخلي للمؤسسة(موظفين) وما هي إنعكسات الاتصال الداخلي في سير الحسن والجيد للمؤسسة الإستشفائية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية ' ببوقيراط'

- **نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية ' ببوقيراط' EPH**

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 104-7 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإناء وتسيير وتنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية وعلى ضوء المواد 02 ،03 ،04، 05 يمكن لنا أن نعرف بالمؤسسة ومهامه، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الرئيسية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

يسير كل مؤسسة عمومية إستشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي تخضع المؤسسة العمومية الإستشفائية – ببوقيراط – إلى المرسوم التنفيذي رقم 140-07 باعتبارها مؤسسة عمومية إستشفائية لكنها لا تتمتع بالاستقلال المالي لأنها ملحقة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة طبقا للقرار الوزاري رقم 35 المؤرخ في 07 أفريل 2016 المتضمن الترخيص بالاستغلال والوضع في خدمة مستشفى 60 سرير وإلحاقه بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية إلى حين صدور قرار الإنشاء من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، حينئذ تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي معا، تم فتحها في 19 جوان 2016.

مجلس الإدارة:

يضم مجلس الإدارة ما يلي:

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.
- رئيس المجلس الطبي.
- يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانته.

مهام مجلس الإدارة:

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يلي:

- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والبعيد.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية، والتعاضديات والجامعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.

- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- قبول الهيئات والوصايا أو رفضها.

الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات ، طبقا للتنظيم المعمول به

المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة إستشارية ويكلف بدراسة كل المسائل التي تعمم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيهما واقتراح كل التدابير التي من شأنها تنظيم المؤسسة وسيرها ولا سيما فيما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- برامج الصحة والسكان.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية وإلغائها.
- يمكن لمدير المؤسسة العمومية الإستشفائية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

تشكيلة المجلس الطبي:

- مسؤول المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظرائه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبي.
- ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عن الاقتصاد ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.
- يجتمع المجلس الطبي بناءا على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين،ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية لطلب إما من رئيسه إما من أغلبية أعضاء

وغما من مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

- **مهام مختلف المكاتب والمصالح:**

مكتب مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية – ببوقيراط – EPH:

يعين مدير المؤسسة الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة،و تنهى مهامه حسب الإشكال نفسها:

- المدير المسؤول عن حسن سير المؤسسة.
- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة ويعرضه على مجلس الإدارة للمداولة ويرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعينيهم.
- يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.
- كما يشرف على كل المديريات الفرعية وحل المشاكل الداخلية والخارجية.
- التنسيق بين مختلف الهيئات الخارجية "العمومية والخاصة " وتلبية حاجيات المؤسسة في الجانب الإداري والصحي.
- كما يساعد المدير أربعة نواب مدربين يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة، موزعين على أربعة مديريات فرعية ويكلفون على التوالي بما يلي:

- المالية والوسائل.
- الموارد البشرية.
- المصالح الصحية.
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل:

هو المكلف بتسيير المديرية الفرعية للمالية والوسائل ويتكلف بالمهام التالية:

الإشراف على سير عمل مختلف المكاتب التابعة للمديرية الفرعية والإشراف على مختلف التقارير والبرامج والقيام بعملية التوقيع.

الإشراف على إعداد الميزانية التوقعية والمشروع الأولي لتقسيم الميزانية من خلال التعاون مع مكتب الميزانية.

الإشراف على عملية إعداد وصولات الطلب الخاصة بمختلف عمليات التوريد وكذا مراقبة الفواتير التي يعدها الموردون.

متابعة المراحل المختلفة المرتبطة بإجراءات الشراء الخاصة بالصفقات العمومية ،فهي من ترأس جلسات فتح الأظرف واستقبال الموردين.

توقيع العقوبات على المستخدمين التابعين لها، ومراقبة حسن سر الموظفين يتجلى ذلك في منح النقطة المتعلقة بالمردودية.

مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية:

هو المكلف بتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- الإشراف على عمل جميع المكاتب التابعة للمديرية من خلال مراجعة العمل والإمضاء عليه قبل إرساله للمدير.
- تنفيذ جميع المقررات والتعليمات الصادرة عن المدير.
- يمارس سلطة سامية على مستخدميه من خلال اقتراح العقوبات وإعطاء النقطة المتعلقة بالترقية وبعلاوة المردودية ورأيه حول العطل، ولمدير المؤسسة حق مراجعة عمله
- يتكفل بتحديد مواضيع التكوين بالنسبة للسلك الإداري وكذا الموظفين المستفيدين من هذا التكوين.

- مراجعة الميزانية التقديرية الخاصة بالعنوان الأول "أجور المستخدمين" قبل إرسالها لمكتب الميزانية.

ويرتبط في عمله مع المدراء الفرعيين الآخرين مثلا: عقد الاجتماعات لمناقشة المسائل الهامة وتسيير شؤون العاملين في المديريات الأخرى وتوريد مختلف التجهيزات المكتبية لضمان حسن سير مكاتبه ولك بالتعاون مع المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

- ينظم البريد الوارد والصادر وعملية الدخول للمدير الفرعي للموارد البشرية من خلال أمانته.

مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية:

يتولى تسيير المديرية الفرعية للمصالح الصحية ،و من أبرز مهام هذا المدير ما يلي:

- الإشراف على سير مختلف المكاتب التابعة للمديرية الفرعية، والإشراف على مختلف التقارير والبرامج قبل إرسالها إلى المدير للتوقيع عليها أو لجهات خاصة.

- تنفيذ جميع التعليمات والأوامر والمقررات الصادرة عن المدير والتي تتعلق بمديرية المصالح الصحية.

- اتخاذ مختلف الإجراءات المتعلقة بتسيير المديرية الفرعية وحصول موافقة من طرف مدير المؤسسة مثل توقيع العقوبات على المستخدمين التابعين له ومنح النقطة المتعلقة بالمردودية وبالترقية في الدرجة وإبداء رأيه حول ذلك ومراقبة حسن سير الموظفين.

- يقوم بإعداد جداول المناوبة بالنسبة للسلك الإداري والسلك الطبي والسلك الشبه الطبي.

- إعداد مختلف الإحصاءات عن النشاطات الصحية.

مكتب المدير الفرعي للمديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

هو المسؤول على تسيير المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة،و من أبرز مهامه ما يلي:

- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- مراقبة الصلاحية والضمان لمختلف الأجهزة.
- التسجيل في سجل الأعطال الطارئة والسجلات الأخرى.

- التسجيل في مختلف البطاقات.
- التنسيق مع مختلف التقنيين والمؤولين على إصلاح العطب.

- **مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط EPH:**

- التكفل بصحة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.
- ضمان العلاج الإستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم.
- كما تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي والشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

التنظيم الداخلي للمؤسسة:

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يكون الممثل القانوني والرسمي للمؤسسة، ويساعده مكتبان وهما:

- مكتب التنظيم العام.
- مكتب الاتصال.

مكتب الاستقبال والتوجيه:

- استقبال المرضى.
- استقبال موظفين الإدارة.
- استقبال المواطنين الذين للمواعيد مع الإدارة.
- رد على المكالمات الداخلية.

مصلحة تنسيق النشاطات الشبه الطبية:

- منسق فروع الشبه الطبي " جميع المصالح".
- مراقبة كل ما يجري في الإدارة وجميع المصالح وحل جميع المشاكل.
- يشمل النظام العام للمؤسسة.

- **الإدارة:**

الأمانة:

- تحديد مواعيد الاستقبال.
- تسجيل الصادرات في سجل الصادرات.
- تسجيل الرسائل الواردة في سجل الواردات.
- ضبط مواعيد الاجتماعات.
- مكتب المدير : الإشراف على المؤسسة مع الإمضاءات.

- **استعجالات:**

قاعة العلاج:

تضميد الجروح، حقن، علاج، أي التطبيب الأولي والإسعافات الأولية.

قاعة الصدمات: قاعة الحالات المستعجلة باستخدام كل الوسائل أي هناك في بعض الحالات المتقدمة تكون للطرز والتوجيه.

قاعة المراقبة: مراقبة المريض من طرف الممرضين بإعطاء مصل، يكون تحت المراقبة الطبية.

مكتب المراقب "الحراسة":

- مراقبة كل أمور الاستعجالات بما فيهم الأطباء والممرضين.
- دوره الفعال تنبيهات الحيطة والحذر.

- **مصلحة حفظ الجثث:**

- تصليح الأعطاب، البنايات، أسلاك التيار الكهربائي، أنابيب مياه.
- ملء قارورات الأكسجين، تصليح أعطاب سيارات الإسعاف.
- نظافة المحيط الإستشفائي، زرع المساحات الخضراء.

- **المخبر:**

مخبر الاستعجالات: ويضم الأجهزة الآتية:

Spectrophotométre يوريا كرياتين:

كلوكوز + كوليسترول Triglyceride.

مجهر ضوئي: Microscope لحساب الكريات البيضاء والحمراء.

- **كيمياء حيوية:** يتم فيها قياس لوري: مادة موجودة في الدم.

- كرياتين: مادة موجودة في الدم.

Tonogramme قياس نسبة الأيونات الموجودة في الدم.

جهاز الطرد المركزي (Cethufigeuse hématocrite) لقياس HP.

أي يستعمل لفصل المصل عن مكونات الدم ويستعمل المصل لقياس الكرياتين ويوريا والكولسترول TG.

- **علم الدم:**

- الكريات الحمراء.

- الصفائح الدموية.

- Rhisoscope: يستعمل في معرفة زمرة الدم.

المبحث الثاني:إستراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية EPH:

- **أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة**

وتنقسم إلى نوعين:

- **اتصال من حيث درجة رسمية ينقسم إلى :**

اتصال رسمي:

وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظامها وتقاليدها ،و يعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير والتعليمات، الأوامر والمعاملات الرسمية إلى جميع العاملين في المؤسسة والمتعاملين معهما من الأفراد ومؤسسات في البيئة المحيطة لهما ومن فوائد هذا الاتصال:

- التنسيق بين النشاطات المختلفة والوحدات الفرعية.

- الاحتفاظ بخطوط السلطة .

- تسهيل تبادل البيانات داخل الجماعة أو المنظمة.

- ضمان الانسياب الموجه للبيانات بين الوحدة الكبرى والبيئة الخارجية.

اتصال غير رسمي :

تنشأ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصداقات شخصية ،فتكون بعضها نازلة وبعضها صاعدة، بعضها على المستوى الأفقي.

اتصال من حيث الاتجاه:

الاتصال الهابط: من الأعلى إلى الأسفل:

ويتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية منها القرارات والأوامر والتعليمات، الاجتماعات المقابلات والاستفسارات والبيانات، التي تطالبها الإدارة العليا من المرؤوسين في أغلب المؤسسات ويستخدم هذا باستمرار من قبل الإدارة التسلطية.

مثاله: من مدير المؤسسة إلى المدير الفرعي للموارد البشرية بإعطائه أمر بمعاقبة موظف قد يكون كتابيا أو شفويا.

إصدار مدير الموارد البشرية إعلان إلى جميع مستخدمي المؤسسة الراغبين بزيارة البقاع المقدسة، الالتحاق بمكتب الخدمات الاجتماعية مرفقين بطلب خطي مع تحديد التاريخ.

الاتصال الصاعد: من الأسفل إلى الأعلى:

يتجه هذا الاتصال من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا، يكون على شكل تقارير، شكاوى، اقتراحات اجتماعات، حفلات وحتى اتصالات تلفزيونية يساعد على تزويد الإدارة بالمعلومات والأفكار بما يجري داخل مؤسستهم والهدف منه إعطاء الفرصة المرؤوسين في اتصال المعلومات إلى مرؤوسهم.

مثال : إرسال رئيس مصلحة طب النساء والتوليد تقريرا إلى المدير الفرعي للمالية والوسائل بطلب ملء قارورة الأكسجين.

الاتصال الأفقي:

يقصد به الاتصال بين طرفين من أعضاء المؤسسة على نفس المستوى التسلسل التنظيمي كالاتصال بين رؤساء الأقسام مثلا:

المدير الفرعي للمالية والوسائل مع المدير الفرعي للموارد البشرية، له فائدة كبيرة تتمثل في زيادة التنسيق للقيام بالمهام، توفر الوقت، تبادل المعلومات وحل المشاكل مثال أخر:

طلب المدير الفرعي للمصالح الصحية من المدير الفرعي للموارد البشرية بمعاقبة عون إداري بسبب الغياب الغير المبرر.

- **وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة:**

تعتمد المؤسسة العمومية الإستشفائية إلى عدة وسائل من بينها:

1- الوسائل الشفوية:

الهاتف : يؤكد موظفي الإدارة على أن الهاتف يحظى بمكانة مهمة في المؤسسة، باعتباره وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، مما يساهم في سرعة إيصال المعلومات بين مختلف المصالح والمكاتب، حيث تجد كل المكاتب والمصالح لا تخلوا عنه في الإعلام والاستعلام عن كل شيء متعلق بالمؤسسة أو ما فيها.

المقابلات: حيث نجد المقابلة من بين الوسائل التي يلجأ أعضاء الإدارة بالمؤسسة في عملية الاتصال وذلك حسب الموضوع المراد مناقشته مثلا: مدير مصلحة ما يريد مقابلة موظف عن سبب غيابه أو تهاون في عمله.

اجتماعات: حيث نجد لهذا العنصر مكتب خاص بالاجتماعات وذلك من خلال إجراء مناقشات حول موضوع ما من خلال اتخاذ قرارات وإعطاء الآراء واستفسار حوله وذلك من أجل السير الحسن للمؤسسة ومن ثم الخروج بإصدار قرار وتحويله إلى وثيقة رسمية كتابية.

2- الوسائل الكتابية:

الفاكس: نجده من بين الوسائل الذي تستخدمه المؤسسة أيضا في استخدامه خاصة في جانب الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي.

لوحات إعلان: تستعمل هذه الأخيرة قصد إعلام الموظفين أو عمال أو توجيههم والتي تتضمن تعليمات أو أوامر أو قرارات تأتيهم من الإدارة العليا، مثلا إعلان عن عقد اجتماع أو جدول أعمال في يوم ما بصدور تاريخ عقد الاجتماع.

التقارير: يقوم بها في الأغلبية نواب المدير الأربعة أو رؤساء الأقسام أو المصالح ويمكن أن يكون محتواها متعلق بأوضاع الموظفين مثلا، أو العمل الممارس بالمؤسسة.

3-الوسائل التكنولوجية:

البريد الإلكتروني : يعتبر البريد الإلكتروني وسيلة فعالة في يومنا الحاضر إلا أن المؤسسة لا تستعمله بكثرة، بالرغم من وجود صفحة لهما بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال هذا نجدها تستعمل ولا تستغني عن الوسائل سابقة الذكر كونها تحقق عملية الاتصال في نقل المعلومات وتبادلهما والمتمثلة في اتجاهات الاتصال " الصاعد، النازل، الأفقي"

- **معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " بوقيراط":**

- إن كل مؤسسة لا تخلوا لعراقيل منها المؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط منها:

- إن اختلاف العقليات للموظفين يرجح بصعوبة الاتصال فيما بينهم مما يلجأ هذا إلى تراجع العلاقات الوطيدة بين الموظفين والمسؤولين.

- كما نجد بين الموظفين فرقات فردية، حيث نجدهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وعن طريقة إدراكهم الفكري فمثلا عند تعبيرهم ومعنى الاتصال كل فرد يختلف عن أخر في معرفته للاتصال.

- نقص الكفاءات من طرف الموظفين.

- غياب معرفي كبير عن الاتصال ووسائل وعدم المعرفة الصحيحة للاتصال الداخلي

- غياب هائل للموظفين يؤدي بعرقلة الاتصال.

الفصل الرابع:

- عرض وتحليل نتائج الدراسة والفرضيات.
- تحليل الفرضيات على ضوء النتائج.
- محاور المقابلة أي أسئلة المقابلة.
- تحليل محاور المقابلة.
- استخلاص نتائج المقابلة.
- خلاصة.

أسئلة المقابلة:

المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن: ☐ 20-30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐

41-50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الوظيفة:

رئيس مصلحة ☐ إطار ☐

وظيفة أخرى، أذكرها ☐

الأقدمية في العمل:

أقل من 03 سنوات ☐ من 03-60 سنوات ☐

من 07-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول: الاتصال الداخلي بالمؤسسة

1- هل توجد خلية اتصال بالمؤسسة؟

2- ماذا يعني في نظرك الاتصال الداخلي؟

3- هل يلعب الاتصال دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة؟

4- ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في المؤسسة؟

5- ما هي الوسيلة الأكثر استعمالا؟ ولماذا؟

6- ما هي وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

7- هل يساعدك الاتصال الداخلي في تحسين أدائك الوظيفي؟

8- فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي في نظرك بمؤسستكم؟

9- هل ترون أن هناك لقاءات أو اجتماعات أو مقابلات بين العمال والإدارة؟

المحور الثاني: أثر الاتصال الداخلي بالمؤسسة

10- كيف ترون وسائل الاتصال الداخلي بالنسبة لصورة المؤسسة داخليا؟

11- كيف ترون الاتصال بين الموظفين والإدارة أثناء الأزمة؟

12- ما هو تقييمك للاتصال بينك وبين مرؤوسيك؟

13- ما هو تقييمك للاتصال بينك وبين زملائك؟

14- كيف يمكنك تقييم الاتصال في نقل المعلومات داخل المؤسسة؟

15- هل تعتمد مؤسستكم على إستراتجية اتصالية؟

16- هل هناك حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

السؤال الأول:هل توجد خلية اتصال بالمؤسسة؟

كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول إذ كانت هناك خلية اتصال بالمؤسسة، فأجاب أغلب المبحوثين أن المؤسسة بها خلية اتصال، فيرى المبحوث رقم (1) ذكر،37 سنة، ليسانس موارد البشرية، رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية نعم يوجد خلية اتصال وذلك أكثر من سنة. ويضيف المبحوث رقم (2) أنثى 35 سنة، ليسانس محاسبة، رئيسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة "أن المؤسسة يوجد بها خلية اتصال وذلك أكثر من سنتين أو سنة "وأجاب أيضا المبحوث رقم (3) ذكر،32 سنة، ليسانس قانون أعمال، رئيس الأمانة عامة، إن هذه المؤسسة يوجد بها خلية اتصال وذلك منذ سنة 2016، أما المبحوث رقم (4) ذكر، أكثر من 50 سنة، ثانوي، رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية فصرح:"المؤسسة تحتوي على خلية اتصال وهذا لضمان سيرورة العمل بالمؤسسة، في الحين يرى المبحوث رقم (5) ذكر،47 سنة، متخرج من معهد شبه طبي، منسق النشاطات الشبه الطبية صرح بدوره أيضا "المؤسسة بها خلية اتصال وذلك منذ بدء عملي فيها، أما فيما يخص المبحوث رقم (6) ذكر، 24 سنة، ثانوي، مكلف باستقبال المكالمات، فأجاب أيضا على أن المؤسسة بها خلية اتصال، أما فيما المبحوث رقم (7) ذكر 61 سنة، ماستر، مدير المؤسسة، "المؤسسة تحتوي على خلية اتصال وذلك منذ بداية نشاطها "

أما المبحوث رقم (8) ذكر 32 سنة، ليسانس علم النفس العيادي، رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل، يرى أن المؤسسة تنعدم بها خلية اتصال.

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن المؤسسة تحتوي على خلية اتصال وذلك منذ أكثر من سنة أي منذ بداية عملها كونها الخلية التي من خلالها يمكن للموظفين كيفية تسير أمور المؤسسة ككل كما أن عدم وجود خلية بمؤسسة لا يمكن تسير نشاطها جيدا.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن خلية الاتصال بالمؤسسة من ضروري وجودها كي تسهل نشاط المؤسسة .

السؤال الثاني:ماذا يعني الاتصال الداخلي في نظرك؟

أجمع المبحوثين على أن الاتصال الداخلي هو وسيلة نقل المعلومات والأفكار بين أعضاء الإدارة بعتبارة الركيزة السياسية والمهمة في المؤسسة، حيث يرى المبحوث رقم (7) ذكر، ماستر،61 سنة، مدير المؤسسة، الاتصال الداخلي هو وسيلة نقل المعلومات والأفكار بين أعضاء الإدارة، كما أضاف أيضا على أنه أي الاتصال الداخلي هو وسيلة في تكوين علاقات بين أفراد المؤسسة ووسيلة لتحسين أداء العمال أو الموظفين. ويرى المبحوث رقم (3) ذكر ليسانس، قانون أعمال، رئيس أمانة عامة، "الاتصال الداخلي هو وسيلة في تكوين علاقات بين أفراد المؤسسة"، فيما يرى كل من المبحوث رقم (2)، (1)، (4)، (5)، على أن الاتصال الداخلي ما هو إلا وسيلة لتحسين أداء العمال أو الموظفين أما المبحوث رقم(6) ذكر، 24 سنة، ثانوي، مكلف باستقبال المكالمات، "فاتصال الداخلي هو وسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين أعضاء الإدارة، فيما يرى المبحوث رقم(8) ذكر 32سنة، ليسانس علم النفس العيادي، "الاتصال الداخلي هو وسيلة لتحسين أداء العمال أو الموظفين.

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الاتصال الداخلي هو وسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين أعضاء الإدارة ووسيلة لتحسين أداء العمال أو

الموظفين، وأحد الركائز المهمة في المؤسسة أو الإدارة، كما يعتبر نوع من التفاعل أي تبادل البيانات والمعلومات والأفكار بين الموظفين في المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف وهو يعتبر عمل من خلاله يمكن الربط بين العاملين في المؤسسة، بإضافة هو الوحيد الذي يسمح بتواصل عمال فيما بينهم والذي من خلاله يمكن للمؤسسة تسير أمورها وتحقيق أهدافها وتسهيل أداء الموظفين ككل.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الاتصال الداخلي عنصر أساسي لا غنى عنه داخل المؤسسة، والذي بدوره يمكن إيصال المعلومات والبيانات من خلال العملية الاتصالية، والذي له دور كبير في تكوين العلاقات بين أفراد الإدارة.

السؤال الثالث:هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة؟

أجمع بعض المبحوثين رقم (8)، (4)، (2)، (6)، على أن الاتصال الداخلي يلعب دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة وذلك كونه مهم للغاية، حيث يرى المبحوث رقم (1) ذكر،37 سنة، ليسانس، موارد بشرية، إن الاتصال الداخلي له دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة وذلك من أجل نقل المعلومات وإيصالها في أحسن حال، فيما يرى المبحوث رقم (5)، ذكر، متخرج من معهد شبه طبي، منسق النشاطات الشبه الطبية، أن الاتصال الداخلي يلعب دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة من خلال نقله للمعلومات في صورة جيدة، أما المبحوث رقم (3) ذكر، ليسانس قانون أعمال، سكريتاريا،34 سنة، إن الاتصال الداخلي يلعب دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة كثيرا وكثيرا حيث يكون هناك تناسق بين المصالح، أما المبحوث رقم (7) ذكر،61 سنة، مدير، نعم بلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة، مما يؤدي بالاعتراف بالكيان الشخصي والإيجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم ويرتقي إلى الفعالية الآنية.

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أن معظم المبحوثين على أن الاتصال الداخلي نعم وبالتأكيد يلعب دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة وذلك كون الاتصال الداخلي

هو عملية نقل للمعلومات والبيانات بين كافة المؤسسة ومن خلاله يمكن للمؤسسة أن تعمل إقامة علاقات وتوطيدها وتحسينها.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الاتصال الداخلي بالتأكيد يلعب دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات العامة، لأن علاقات العمل داخل الإدارة مبنية على الاتصال.

السؤال الرابع: ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في المؤسسة؟ ولماذا؟.

صرح المبحوث رقم (6)، أي المكلف باستقبال المكالمات، على أن الاتجاه الذي يأخذه الاتصال الداخلي بكثرة هو الاتجاه الصاعد وذلك من تقارير، شكاوي، واقتراحات ...إلخ. أما المبحوث رقم (4)، رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية، والمبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية: "تستخدم المؤسسة الاتصال على شكل الاتجاه النازل وذلك من خلال تواصلنا اليومي بيننا والتي تكون عن طريق الهاتف مثلا، محاظرة، أوامر شفهية. أما المبحوث رقم (2)، ريسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة: "نستخدم في تواصلنا الاتجاه الصاعد وذلك من خلال تقارير أو شكاوي التي تصلني مثلا أأمر من سكريتاريا أن يحدد موعد مع المدير لمناقشة أمر ما "، أيضا يجيب المبحوث رقم (8) مدير الفرعية للمالية والوسائل : "إن الاتجاه المستخدم بكثرة داخل المؤسسة هو الاتجاه الصاعد وذلك من أسفل إلى الأعلى أي يكون عن طريق شكاوي ،تقارير وغيرها" أما المبحوث رقم (3) سكريتاريا: "الإتجاه المستخدم في تواصلنا هو الاتجاه الأفقي "أي تسلسلي فيما بيننا مثلا يطلب مني مدير الفرعي للمالية والوسائل أن أعد له تقرير يخص موظف غاب عن العمل وينقله للمدير"، أما المبحوث رقم (1) رئيس المدير الفرعي للموارد البشرية: نستخدم في اتصالنا إتجاهين هما الاتجاه النازل والاتجاه الأفقي،وذلك من خلال التقارير التي تصلنا ...إلخ.أما المبحوث رقم (7) مدير :"نستخدم في تواصلنا كل الاتجاهات بطبع أي اتجاه صاعد، اتجاه نازل، اتجاه أفقي، ذلك من خلال تواصلنا اليمي الذي يجرى بيننا ، تقارير، أوامر شفهية كانت أو كتابية، محاضرات، لقاءات هاتف ...إلخ".

التحليل:

من حلال تحليل المقابلات نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الاتجاه المستعمل بكثرة داخل المؤسسة هو الاتجاه النازل والاتجاه الصاعد وذلك لتسهيل سير المعلومات وتبادلها ولضمان التنسيق بين مختلف المهام، من خلال التقارير والشكاوي والمقابلات، المحاضرات. الهاتف وهذا لختصار الوقت دون تكلفة ودون مشقة وذلك من أجل تسهيل المهام وسرعة في نقلها مباشرة دون مشقة واختصار للوقت .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما تطرقنا إليه من خلال مقابلات المبحوثين وملاحظتنا اليومية والموظفين على أن المؤسسة تستعمل اتجاهين هما: الاتجاه الصاعد والاتجاه النازل.

السؤال الخامس: ما هي الوسيلة الأكثر استعمالا، ولماذا؟

صرح المبحوث رقم (7) المدير:"هنالك الكثير من الوسائل للاتصال في المؤسسة وأحسنها الهاتف وذلك لرفع المشقة عن العمال وربح الوقت والتوجيه السليم"حيث يرى المبحوث رقم (2) رئيسة مدير الفرعي لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة "الوسيلة الأكثر استعمالا داخل المؤسسة هي الهاتف لأنه الوسيلة الأسرع في إيصال المعلومة،كما يضيف المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات"الوسيلة المستعملة بكثرة عند تواصلنا هي الهاتف كونه الوسيلة الأفضل والأسرع وذلك لربط بين مصالح الإدارة"، أما المبحوث رقم (1) رئيس المدير الفرعي للموارد البشرية صرح: "أكثر وسيلة استعمالا هي التقارير لأنها تقرب بين العمال"،ويضيف كذلك المبحوث رقم (8) في تصريحه:الوسيلة المستعملة بكثرة داخل المؤسسة هي التقارير لأنها الوسيلة الوحيدة لتقرب بين العمال،أما فيما يخص المبحوث رقم (3) من خلال مقابلته أكد لنا: "الوسيلة المستخدمة في الغالب هي الأنترنيت والهاتف بأرقامه الثلاث ذلك كونهما الأسرع في إيصال المعلومة"، كما يرى كل من المبحوثين رقم (4) منسق النشاطات الشبه الطبية، والمبحوث رقم (5) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية: "نستعمل بكثرة وسيلة الهاتف لأنها الوسيلة الأقرب منا والأسرع في إيصال المعلومة مباشرة".

التحليل

من خلال تحليل مقابلات المبحوثين اختلفت إجاباتهم حول الوسيلة المستعملة بكثرة فالبعض منهم من يرى وسيلة الهاتف ويرجها إلى اختصار الوقت والجهد والوسيلة الأسرع في إيصال المعلومة وهناك من يرجع الوسيلة المستعملة بكثرة إلى التقارير أي أنها الوسيلة لتقريب العمال فيما بينهم، وأغلب من ذلك كان توجههم نحو الهاتف أي الوسيلة الأفضل والمختصرة وهذا ما لحضناه عند مقابلتنا معهم أيضا .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم تتمحور حول وسيلة الهاتف كونها الوسيلة الأسرع في إيصال المعلومة وأن الهاتف لغنى عنه لأنه يبقى الطريقة الأفضل من الوسائل الأخرى حيث أن معظم الموظفين يستخدمونه في عملهم اليومي.

السؤال السادس:ما هي وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

أجاب المبحوث رقم (4) رئيس المدير الفرعي للمصالح الصحية: وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة هي أن مدام أن الاتصال عملية نقل المعلومات والبيانات فإذن وظيفته تبليغ المعلومات وتوصيلها " أما المبحوث رقم (6) المكلف باستقبال المكالمات أجاب: "وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة هي تسهيل المهام المسندة إليك،وتخفيف الضغط في إيصال المعلومة" أيضا يضيف المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية:"وظائف الاتصال الداخلي هي القدرة في نقل المعلومات من شخص إلى آخر وفهمها "،أما المبحوث رقم (1) رئيس المدير الفرعي للموارد البشرية في قوله حول وظائف الاتصال الداخلي:"قيام الإدارة بوضع هيكل تنظيمي بكافة الإدارات وأقسام المؤسسة، زيادة الابتكار وتنمية الإبداع، مشاركة الأفراد في صنع القرار"، كما يرى المبحوث رقم (2) رئيسة مديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة:"من بين وظائف الاتصال الداخلي هي التسيير الجيد للمؤسسة"، أما المبحوث رقم (3) سكريتاريا: "وظائف الاتصال الداخلي للمؤسسة هي إيصال المعلومة،توضيح الأوامر والأمور الداخلية"،فيما يرى المبحوث رقم (8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل:"من وظائف الاتصال الداخلي هي زيادة

الابتكار، وتنمية الإبداع مشاركة الأفراد في صنع القرار"، كما يجيب المبحوث رقم(7) المدير:"وظائف الاتصال الداخلي هي أن الاتصال يسمح للمعلومات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة مما يضمن هذه الجماعة نجاحها وتقدمها".

التحليل:

من خلال مقابلتنا للمبحوثين اختلفت إجاباتهم من مبحوث إلى آخر حول وظائف الاتصال الداخلي فمنهم من يرجع ذلك إلى وظيفة تبليغ أي تبليغ بالمعلومات والقدرة في نقلها ومنهم يرى عكس ذلك أي وظيفته الابتكار وتنمية الإبداع من خلال عملية نقل المعلومات واتخاذ القرارات وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء بين موظفين كما يرجع ذلك إلى كل موظف من خلال عمله اليومي.

السؤال السابع: هل يساعدك الاتصال في تحسين أدائك الوظيفي؟

أجمع المبحوثين أن الاتصال دوما يعمل على تحسين أدائهم الوظيفي من خلال مشوارهم العملي،حيث يرى المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية : "الاتصال دائما يساعدني في تحسين أدائي الوظيفي"، فيما يرى المبحوث رقم (1) رئيس المدير الفرعي للموارد البشرية: "بطبع الاتصال يحسن من أداء الوظيفي ومشواري المستقبلي "أما المبحوث رقم (2) رئيس المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: الاتصال دائما يساعدني في أدائي الوظيفي"، أما المبحوث رقم (4) رئيس مديرية الفرعية للمصالح الصحية: "الاتصال يساعدني دائما في مشواري الوظيفي فبدونه أظن أن عملي ينقصه عامل"،أما المبحوث رقم (1) المدير: "دائما يساعدني الاتصال في تحسين أدائي الوظيفي "ويرى المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات: "من خلال أدائي الوظيفي لمهنتي لا أظن أن الاتصال يساعدني في أدائي الوظيفي بل عكس ذلك أي أحيانا فقط"، أما المبحوث رقم(3) سكريتاريا: "الاتصال الداخلي أحيانا ما يساعدني في أدائي الوظيفي"،أما المبحوث رقم(8) مدير الفرعية للمالية والوسائل:"إن الاتصال أحيانا ما يساعدني في أدائي الوظيفي".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الاتصال يساعدهم في تحسين أدائهم وذلك من خلال ممارسة عملهم ويومياتهم العملية باعتباره الوسيلة الرئيسية في الإدارة ويمكن إدراك ذلك من خلال مهامنا ورفع مستوى عملنا وارتقاء معنويات الموظفين،مع العلم أنه ضروري في المؤسسة إذ يعمل على تسهيل المعلومات وسيرها،والعنصر الذي بدونه لا يمكن التواصل والاتصال مع الغير.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الاتصال داخل المؤسسة لا يمكن الغنى عنه خاصة بين الموظفين لأنه الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن للعامل ممارسة نشاطه وأداء عمله بامتياز والتواصل فيما بين الموظفين.

السؤال الثامن: فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي في نظرك:

أجمع المبحوثين أهمية الاتصال الداخلي هي حسن سيرورة العمل وتنمية المستدامة باعتباره المقوم الذي ترتكز عليه المؤسسة،حيث يرى المبحوث رقم (1) رئيس المدير الفرعي للموارد البشرية: "إن الاتصال يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة مهما كان حجمها إذ يجب العناية بالعناية الاتصالية بغية تحقيق الربح والتنمية المستدامة"، أجاب المبحوث رقم (4) رئيس مديرية الفرعية للمصالح الصحية: "تكمن أهمية الاتصال الداخلي في التواصل مع الغير والتسيير الحسن للأعمال"أما المبحوث رقم (2) رئيسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة : "تكمن أهمية الاتصال الداخلي هو أنه الوسيلة لتحسين أداء العمال أو الموظفين"، فيما يرى المبحوث رقم (6) المكلف باستقبال المكالمات: "أهمية الاتصال الداخلي تكمن في تسريع المهام المكلفة من طرف المسؤول"، أما المبحوث رقم (8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل:"أهمية الاتصال الداخلي تكمن في العناية بالعملية الاتصالية بغرض تحقيق التنمية المستدامة"، حيث يرى المبحوث رقم (5) منسق النشطات الشبه الطبية: "تكمن أهمية الاتصال الداخلي في نقل المعلومات وفهمها بطريقة أسهل كونه الوسيلة التي تساعد الموظفين في تحسين عملهم"، أما المبحوث رقم(3) سكريتاريا: "تكمن أهمية الاتصال الداخلي في إيصال المعلومة والأوامر لتناسق بين

المصالح"، فيما يرى المبحوث رقم (7) المدير:"أهمية الاتصال الداخلي تكمن في أنه هو الزيت المحرك الذي يحرك ماكينة حياتنا وهو الأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات والأوامر وإدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات والتقارير".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين على أن أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة تكمن في نجاح سير المؤسسة ورفع مستوى خدماتها وتضافر جهود الموظفين لتسيرها باعتباره الوسيلة الرئيسية في الإدارة باعتبار نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها أو غير ذلك يتوقف على الاتصال وسعيه إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين،كما أن الاتصال الداخلي بالإدارة يعتبر أداة فعالة لمواجهة مختلف الصحاب والمشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تضر بها.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في نجاح حسن سير المؤسسة ورفع مستواها والعمل في تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح وبين الموظفين.

السؤال التاسع: هل ترون أن هناك لقاءات أو اجتماعات أو مقابلات بين العمال والإدارة؟ ولماذا؟

يرى المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية: "نعم هنالك وذلك لأنهما أفضل الطرق في اتصال العمال والموظفين مع بعضهم البعض خاصة عند الحاجة"، أما المبحوث رقم (1) رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية: بطبع هناك لقاءات واجتماعات بين العمال والإدارة وذلك من أجل تسهيل العمل، أما المبحوث رقم (7) مدير: "نعم ومن الضروري أن تكون هناك لقاءات بين العمال والإدارة وذلك لفهم ما يدور وما يجب أن يكون ووضع أطر وخطة محكمة لسير الحسن للمؤسسة"،أما المبحوث رقم (3) سكريتاريا: "إن لقاءات واجتماعات بين العمال والإدارة شبه منعدمة في الإدارات"، حيث يرى المبحوث رقم (5) رئيس المدير الفرعي للمصالح الصحية:"نعم يوجد لقاءات واجتماعات ومقابلات بين العمال والإدارة وذلك لتسير الأعمال وتحسن الخدمات"، يرى المبحوث رقم (2) رئيسة

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة:"هناك لقاءات واجتماعات ومقابلات بين العمال والإدارة وذلك للبث في المشاكل وحلها"،يرى أيضا المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات:"في بعض الأحيان هنالك لقاءات واجتماعات ومقابلات وذلك لدراسة الأوضاع والمشاكل وحلولها"، فيما يرى المبحوث رقم (8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل"أجل هناك لقاءات واجتماعات ومقابلات بين العمال والإدارة وذلك لحسن سير الخدمات الداخلية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المبرمجة لها".

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن وظائف الاتصال الداخلي متعددة كون الاتصال عملية لنقل المعلومات من هذا يمكن للمتصل الابتكار والإبداع واتخاذ في صنع القرار حول موضوع ما.

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين على أن هناك لقاءات واجتماعات ومقابلات بين العمال والإدارة ويرجح الكل إلى تسهيل العمل بين الموظفين وتواصل فيما بينهم كما تعتبر من الطرق التي يلجأ إليها لحل مثلا مختف المشاكل أو القضايا المتعلقة بالمؤسسة أو الخدمة التي تنشطها داخليا،كما أنها وسيلة لاحتكاك الموظفين مع بعضهم البعض والتشاور فيما بينهم لحل مختف النقائص الموجودة داخل الإدارة وفيما بينهم مثلا موظف يعمل شوشرة داخل الإدارة، فعلى المدير مثلا أن يجتمع بكامل الموظفين بعقد اجتماع أو لقاء لمعرفة سبب الفوضى أو موظف غاب عن العمل بدون إعلام مسبق عن ذلك لهذا يعقد معه اجتماع أو لقاء لمعرفة سبب الغياب.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن أغلب ومعظم الموظفين أكدوا على وجود لقاءات واجتماعات ومقابلات كونها من الطرق لسير عمل المؤسسة وتقريب العمال والإدارة فيما بينهم .

المحور الثاني:أثر الاتصال الداخلي بالمؤسسة

السؤال العاشر:كيف ترون وسائل الاتصال بالنسبة لصورة المؤسسة داخليا؟

يرى المبحوث رقم(3) سكريتاريا: وسائل الاتصال بالنسبة لصورة المؤسسة تعتبر وسائل مهمة والمرضية والمعمولة بها في أغلبها وذلك لإعطاء صورة حسنة من خلال ملاحظة الموظف لها،أما المبحوث رقم (8) رئيس المدير الفرعي للمالية والوسائل:"أما المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات:"إن وسائل الاتصال بالنسبة لصورة المؤسسة فهي مرضية ومجدية وذلك لما تقدمه من تسهيلات بين الموظفين"، أما المبحوث رقم (7) مدير:إن المؤسسة لضمان سيرها وسير خدماتها لابد من وجود وسائل اتصال بها وذلك لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين العمال والموظفين"، حيث يرى المبحوث رقم(8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل:"وسائل الاتصال بالنسبة لصورة المؤسسة فهي جد مرضية ذلك كونها الطرق التي تخدم المؤسسة والموظف وتسهل عليهم المجال"، كما يرى المبحوث رقم (1) رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية "إن وسائل الاتصال بالنسبة لصورة المؤسسة داخليا فعالة ومرضية على العموم لأنها في صالح الإدارة والموظف من خلال تسهيل عملية نقل المعلومات وإيصالها مباشرة إلى المستقبل"، أما المبحوث رقم(4) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية:"وسائل الاتصال جيدة ومرضية للمؤسسة داخليا حيث أن هذه الوسائل تعمل على تقريب العمال والإدارة فيما بينهم"،أما المبحوث رقم (2) رئيسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: "وسائل الاتصال مرضية وذلك لأنها تعمل على نقل المعلومات مما يؤدي بإعطاء صورة حسنة عن المؤسسة داخليا"، كما أن المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية يرى:"وسائل الاتصال بالنسبة لصورة المؤسسة داخليا هي جد مرضية".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين على أن وسائل الاتصال مرضية وجد فعالة بالنسبة لصورة المؤسسة، حيث يرجع ذلك إلى أن وسائل الاتصال هي الطرق التي تعمل على تقريب العمال والإدارة وتعمل على نقل المعلومات بصورة حسنة ما يجعل للمؤسسة تحسين صورتها للموظفين والعمال وتجعلهم يتقربون أكثر فأكثر والعمل بجد

وتحسن كفاءاتهم ورفع معنوياتهم وتسهيل عملية نقل المعلومات فيما لا بين الإدارة والموظفين.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن وسائل الاتصال مرضية بالنسبة لصورة المؤسسة داخليا وهذا راجع لسهولة عملها والعمل بها من طرف الموظفين.

السؤال الحادي عشر:كيف ترون الاتصال بين الموظفين والإدارة أثناء الأزمة؟

يرى المبحوث رقم (4) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية: "الاتصال بين الموظفين والإدارة أثناء الأزمة يوجد فيه بعض التوتر والضغوط علة الجميع"، أما المبحوث رقم (1) رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية: "لابد من وجود اتصال بين الموظفين والإدارة أثناء أي أزمة أو مشكل وذلك بتفادي أي ضرر يلحق بالمؤسسة"، فيما يرى المبحوث رقم (2) رئيسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة: "الاتصال بين الموظفين والإدارة أثناء الأزمة يكون اتصال ناجح "أما المبحوث رقم(5) منسق النشاطات الشبه الطبية: "الاتصال أثناء الأزمة لابد أن يكون فعال جدا وأن يكون متقن لكي لا تحدث هناك أخطاء فيه"، أما المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات:"يعتبر الاتصال عند حدوث أزمة داخل المؤسسة يكون ضئيل بين الموظفين لأنه غير كافي في بعض الأحيان"، فينا يرى المبحوث رقم(3) سكريتاريا: "يكون الاتصال بين الموظفين أثناء الأزمة فعال كونه يساعدنا لحل هذه الأزمة والخروج "،أما المبحوث رقم(8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل: "الاتصال ضروري بين الموظفين والإدارة أثناء حدوث أزمة وذلك للخروج من الأزمة"، كما يرى المبحوث رقم (7) المدير:يكون الاتصال بين الموظفين والإدارة أثناء الأزمة تصاعدي من أسفل رتبة إلى أعلاها وذلك لفك اللبس والمرور إلى بر الأمان".

التحليل:

من خلال تحليل مقابلات المبحوثين نرى معظم إجاباتهم كانت على أن الاتصال ضروري وفعال بين الموظفين أثناء الأزمة، بحيث يعمل الموظفين بعقد اجتماع أو غير ذلك لدراسة هذه الأزمة أو المشكل والعمل على الخروج منه بارتياحية، باعتماد على وضع خطة

أو إستراتجية لفك هذه الأزمة مما يعمل على جمع المعلومات المحيطة بهذه الأزمة مثلا أسباب وقوعها،نتائجها أو ما قد تؤدي إليه في حالة تأخر معالجتها في أسرع وقت بحيث يكون الاتصال ناجح دون ارتكاب أخطاء.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الاتصال ضروري وحتمي ولابد أن يكون ناجحا وفعالا من وجوده بين الموظفين أثناء الأزمة وذلك لتفادي أي عواقب تنجم بالمؤسسة.

السؤال الثاني عشر: ما هو تقييمك للاتصال بينك وبين مرؤوسيك داخل المؤسسة؟

يرى المبحوث رقم (8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل: "الاتصال بيني وبين مرؤوسي اتصال متوسط أي هناك أقلية في تواصل ما بيننا بحيث" أما المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات: "الاتصال بيني وبين مرؤوسي هو اتصال جيد وفعال في نفس الوقت بحيث أن مهنتي تقتضي ذالك"، حيث يرى المبحوث رقم (4) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية: "الاتصال بيني وبين رئيسي جيد ويرجع ذلك كيفية التعامل والتحاور معه لكي يسهل عليا الاتصال به"، أما المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية: "يعتبر الاتصال بين وبين رئيسي جيد " أما المبحوث رقم (7) المدير:"الاتصال بيني وبين مرؤوسي اتصال جيد وقوي أيضا وسببه هو حسن اختار الطريقة أو الوسيلة لتواصل معه وكسب ثقته" أما المبحوث رقم(3) سكريتاريا: "الاتصال بيني وبين رئيسي اتصال جيد وذلك من كثرة الاتصال معهم والطريقة التي أتواصل بها معهم".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين على كون الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم جيد وفعال مما يرجع ذلك لعدة أسباب منها كيفية التعامل والطريقة المستعملة في عملية الاتصال مما يجعله جيد وفعال، كما أن البعض يرجع ذلك إلى كثرة الاتصال مع الرؤساء والعمل على عقد مقابلات واجتماعات وغيرها واستعمال أفضل طرق للاتصال والتحاور الجيد معهم ما يجعله جيد ومستمر بينهم، كما لا حضنا ذلك من خلال المقابلات التي قمنا بها خلال عملنا .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الاتصال بين الموظفين ومرؤوسيهم اتصال جيد وأن الموظفين يعملون بجد لكي يبقى الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم جيد دون أي خلل.

السؤال الثالث عشر: ما هو تقييمك بينك وبين زملائك داخل المؤسسة؟

يرى المبحوث رقم (2)رئيسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: "الاتصال بيني وبين زملائي جيد وناجح في نفس الوقت"، أما المبحوث رقم(7) المدير:"الاتصال بين وبين زملائي جيد وممتاز في أغلب الظروف"، حيث يرى المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية: "الاتصال بيني وين زملائي اتصال جيد" أما المبحوث رقم (4) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية: "الاتصال بيني وبين زملائي جيد" وهذا راجع لمعاملة بعضنا البعض على أحسن وجه"، فيما يرى المبحوث رقم (1) رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية: "الاتصال بين زملائي وبيني اتصال متوسط على العموم وذلك من خلال تواصل معهم وعملي اليومي معهم" أما المبحوث رقم (6) المكلف باستقبال المكالمات: "الاتصال بيني وبين زملائي جيد وذلك من خلال الاحتكاك معهم والاتصال بهم في أغلب الأحيان"،حيث يرى المبحوث رقم (3) سكريتاريا: الاتصال بيني وبين زملائي جيد حيث عملي يقتضي الجدية في الاتصال مع مختلف شرائح الإدارة" أما المبحوث رقم(8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل: "الاتصال الذي يدور بيني وبين زملائي متوسط يرجع ذلك لقلة الاتصال معهم في أغلب الأحيان".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات اختلفت إجاباتهم من أن الاتصال بينهم وبين زملائهم يختلف من شخص إلى آخر، حيث يرى كل من المبحوثين رقم 2،7، 5 على أن الاتصال جيد ويرجعون ذلك إلى معاملة التي بينهم من خلال عملهم اليومي والاتصال الذي يعمل بنقل المعلومات والبيانات عن طريق وسائل تساعدهم في تواصل لبعضهم البعض والكفاءة التي يتميز بها البعض في الاتصال والتحاور والقدرة على التواصل فيما بينهم، أما البعض من يرجح على أن الاتصال الموظفين بزملائهم متوسط، فهناك من يرجع ذلك إلى قلة الاتصال

به هذا ما يجعله متوسط ومنهم من يرجعه إلى كون مسؤوليته أو عمله لا يقتضي كثرة الاتصال بالآخرين.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل مقابلات المبحوثين أن الاتصال بين الموظفين وزملائهم جيد وناجح مقارنة ببعض من يراه متوسط على العموم،وهذا على حسب كيفية التعامل مع بعضهم البعض.

السؤال الرابع عشر:كيف يمكنك تقييم الاتصال في نقل المعلومات داخل المؤسسة؟

يرى المبحوث رقم (3) سكرستاريا: "الاتصال في نقله للمعلومات داخل المؤسسة ممتاز ويرجع ذالك إلى الوسيلة التي تنقل فيها هذه المعلومات"،أما المبحوث رقم(6) مكلف باستقبال المكالمات: "اتصال داخل المؤسسة جيد في نقله للمعلومات وهذا ينبه كيفية إيصالها وطريقة التي نقلت فيها هذه المعلومات"، حيث يرى المبحوث رقم (1) رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية: "يكون الاتصال جيد في نقله للمعلومات داخل المؤسسة"، أما المبحوث رقم (2) رئيسة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: "الاتصال جيد في نقله للمعلومات داخل المؤسسة وذا يرجع لحسن التسيير الجيد للمؤسسة من خلال استعمال وسائل اتصال جيدة "، أما المبحوث رقم (7) المدير: "الاتصال ممتاز وناجح في نقله للمعلومات داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى حسن استعمال وسائل نقل المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة وحسن تسييرها من قبل الموظفين"، فيما يرى المبحوث رقم(5) منسق النشاطات الشبه الطبية: "الاتصال متوسط في نقله للمعلومات داخل المؤسسة" أما المبحوث رقم (4) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية: "الاتصال متوسط في نقله للمعلومات ".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات اختلفت إجابات المبحوثين حول تقييم الاتصال في نقله للمعلومات داخل المؤسسة،حيث يرى البعض أن الاتصال في نقله للمعلومات جيد وممتاز وهذا من خلال كيفية وحسن استعمال مختلف وسائل الاتصال في عملية النقل وكيفية العمل بها والكفاءة التي يتميز بها القائم بعملية الاتصال ومنهم من يرجع على أن الاتصال متوسط

في مقلة للمعلومات وهذا ما يرجعه البعض إلى وسائله نقله وعدم إست خدامها الأحسن ونقص في كفاءة المرسل أو المتصل.

الاستنتاج:

نستنتج في الأخير أن الاتصال في نقله للمعلومات داخل المؤسسة جيد على العموم وهذا من خلال تحليل مقابلات المبحوثين.

السؤال الخامس عشر: هل تعتمد مؤسستكم على إستراتجية اتصالية، ولماذا؟

يرى المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه طبية: "إن المؤسسة تعتمد على إستراتجية اتصالية وذلك من أجل التسيير الجيد للمؤسسة"أما المبحوث رقم (2) رئيسة مديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الصحية والتجهيزات المرافقة: "تعتمد المؤسسة على إستراتجية اتصالية وذلك من خلال التسيير الجيد للمؤسسة" فيما يرى المبحوث رقم (1) رئيس مديرية الفرعية للموارد البشرية: "المؤسسة تعتمد على إستراتجية اتصالية وذلك من أجل التسيير الجيد للمؤسسة وتجنب الوقوع في أزمة"، حيث يرى المبحوث رقم (6) مكلف باستقبال المكالمات: "المؤسسة تعتمد على إستراتجية اتصالية وذلك من أجل التسيير الجيد للمؤسسة"،فيما يرى المبحوث رقم(3) سكريتاريا:" تعتمد المؤسسة على إستراتجية اتصالية ذلك من أجل التسيير الجيد للمؤسسة"، كما يرى المبحوث رقم (4) رئيس مديرية الفرعية للمصالح الصحية: "المؤسسة تعتمد على إستراتجية ككل المؤسسات من أجل التسيير الجيد للمؤسسة وتوفير المعلومات بين أعضاء الإدارة"، فالحين يرى المبحوث رقم(7) مدير: "المؤسسة تعتمد على إستراتجية اتصالية وذلك من أجل التسيير الجيد للمؤسسة،تحسين العاملين وتكوينهم جيدا، توفير المعلومات بين أعضاء الإدارة"، أما المبحوث رقم (8) رئيس مديرية الفرعية للمالية والوسائل: "تعتمد المؤسسة على إستراتجية اتصالية وذلك من خلال التسيير الجيد للمؤسسة".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين على أن المؤسسة تعتمد على إستراتجية اتصالية، حيث يرجع جميع المبحوثين ذلك من أجل التسيير الجيد فهذا لكي لا يوقع المؤسسة في أزمة أو حدث كبير يؤدي بانهيارها، فالحين من يرجع ذلك لغرض أهداف معينة منها

تحسين العاملين وتكوينك جيدا وتوفير المعلومات بين أعضاء الإدارة، حيث نرى أن المؤسسة تعتمد على إستراتجية وذلك من خلال إعداد مخططات أو هيكلة للمؤسسة بحيث لا تقع في ثغرات وفجوات تعرقل سير عملها وخدماتها .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تعتمد على إستراتجية اتصالية وذلك من خلال التسيير الجيد لها .

السؤال السادس عشر:هل هناك حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

يرى المبحوث رقم (7) المدير:"لا يوجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة وذلك لوجود منسقين ماهرين يسهرون على السير الحسن للمؤسسة"، أما المبحوث رقم (4) رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية:"لا توجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة"، أما المبحوث رقم(8) رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل: "بالمؤسسة لا يوجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي"، حيث يرى المبحوث رقم(3) سكريتاريا: "أحيانا ما توجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة من بينها في بعض أحيان يصعب الاتصال والتواصل بالموظفين"، في الحين يرى المبحوث رقم (6) المكلف باستقبال المكالمات: "في بعض الأحيان توجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة"،أما المبحوث رقم(1) رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية:"لاتوجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة وذلك لأن هناك تنسيق جيد داخل المؤسسة وبين الموظفين"أما المبحوث رقم(2):"المؤسسة لا توجد بها حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي وذلك من خلال أن المؤسسة تعمل على التسيير الجيد لها"،أما المبحوث رقم (5) منسق النشاطات الشبه الطبية:"لا يوجد بالمؤسسة حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا بعدم وجود حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة ويرجع البعض ذلك بأن هناك منسقين ماهرين يعملون بجد ويسهرون من أجل نجاح سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة،كما أن عدم وجود

حواجز هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على مخطط أو إستراتجية تساعد في عملها وسيره على أكمل وجه ووجود كفاءات بحيث نجد المبحوثين يؤكدون على نجاح سير المؤسسة، وكيفية تواصل الموظفين بعضهم البعض والحذر من عمل فجوات تؤدي بعرقلة الاتصال بينهم وبين الإدارة، إلا أن البعض منهم يرى أحيانا حواجز لكن غير ضارة بمصلحة المؤسسة مثلا انقطاع الأنترنات أو الكهرباء مما يصعب عملية الاتصال.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على كفاءات تسهر على نجاح وسير المؤسسة مما يؤدي بعدم وجود حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

هيكلة الموارد البشرية:

يبلغ تعداد الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط بـ 99 مستخدم موزعين كما يلي:

الأسلاك	العدد
الممارسون الطبيون الأخصائيون	01
الممارسون الطبيون العامون والصيادلة	09
السلك النفساني العيادي	01
السلك الشبه الطبي	54
السلك الإداري	05
سلك العمال المهنيين	07
سلك المتعاقدين	08

المصالح الإستشفائية والأسرة المنظمة:

المصالح	عدد الوحدات	الوحدات	عدد الأسرة المنظمة
الطب الداخلي	02	وحدة الرجال وحدة النساء	18 سرير
طب الأطفال	01	طب الأطفال	12 سرير
الجراحة العامة	02	وحدة الرجال	18 سرير
طب النساء والتوليد	01	فحص طبي	18 سرير
الاستعجالات الطبية	01	الاستعجالات الطبية	04 أسرة
جناح العمليات	02	وحدة الإنعاش	14 سرير
المجموع	09	/	84 سرير

عدد الموظفين والعمال حسب الأسلاك:

الرقم	الأسلاك الطبية	الأسلاك الشبه الطبية	الأسلاك المشتركة(الإدارة)	العمال المتعاقدين
01	08	27	06	08

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل اسقاط جزء من الجانب النظري على الدراسة الميدانية وذلك من خلال ماتطرقنا إليه من مقومات حيث أعطت الدراسة الميدانية على أن الاتصال الداخلي يحظى بأهمية كبيرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حيث يهدف إلى التسيير الجيد للمؤسسة والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب وبين الموظفين، كما يساعدهم في معرفة المعلومات التي تدور في المؤسسة، كما تعتبر الاتصال الرسمي من بين المؤسسة وذلك لأنه يعمل للإحتفاظ بخطوط السلطة، وضمان الأسباب الموجهة للمعلومات.

كخلاصة للفصل الرابع وبعد انتهاء من عرض وتحليل النتائج المقابلة، توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية واقع مرضي ومتوسط على الجميع أي الأفراد المبحوثين كما ارتأينا أن الاتصال الداخلي عمل على توطيد العلاقة بين الموظفين، وهذا من خلال استغلال واستخدام وسائل الاتصال بشكل جيد، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تخلوا من نقائص التي تحد من فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

الخاتمة:

إن الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية أساس النظام الاجتماعي وأساس العلاقات الإنسانية وذلك للربط بين أعضاء المؤسسة .

وذلك لتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة من أجل تبادل المعلومات والأفكار كما أنه الوسيلة التي تدعمهم بالمعلومات وتساعدهم في تبادل وجهات النظر والخبرات فيما بينهم.

كما إن الاتصالات تتم في عدة اتجاهات رسمية وأخرى غير رسمية

كما يمكن القول أن وجود الاتصالات في المؤسسة هذا لا يعني عدم وجود عوائق تقف أمام سير عملها إلا أن هذا لا يعني أنه عدم توظيف إستراتيجية اتصالية وذلك للحصول على بيانات ومعلومات ونقلها داخل مؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

1-إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، ط2، القاهرة .1993

2- أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.

3- أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دراسة سوسيو ثقافية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .2008

4- إبراهيم أبو عوقوب، الاتصال الإنساني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، .1993

5- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار اليازوردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، .2009

6- جمال أبو شغب، الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية ط1، .2005

7- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية، ط1، بيروت، .2005

8- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .2004

9- خيضر كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، .2010

10- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004.

11- ريحي مصطفى هليان محمود عدنان الطوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، .2005

12- رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، .2013

13- ريحي مصطفى هليان وآخرون وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

14- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لهما، ط 2، القاهرة، .2000

15- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العلمته الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .1999

16- صياح حمدي علي، عازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومعاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2007.
17- علي عربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتاكولي، 2006.
18- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر ط1، عمان، 2001.
19- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009.
20- عاطف عدلي العيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر الغربي ط3، القاهرة، 1999.
21- فوضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعيةط1، الجزائر 1998.
22- فريد كورتل إلهام بوغليطة الاتصال واتخاذ القرارات، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2010.
23- محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي، دراسة الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
24- محمد عمر الطنوبي، نظريات، الاتصال مكتبية الإشعاع الفنية، ط1، الأردن، عمان، 2001.
25- محمد يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنسر، ط1، الأردن، 2010.
26- كازن سليمان رحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية مذكرة ماجستر، باتنة، الجزائر، 2005، 2006.
27- مصطفى حجاري، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والغدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، بيروت، لبنان، 2000.
28- محمد غريب عبد الكريم، مناهج الحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 الجزائر، 1999.
29- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 2002.

30- محمد سلامة، محمد خياري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991.
31- محمد فريد الصحن سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال الدار الجامعية للنشر والصحيح، الإسكندرية، 1997.
32- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، ط1، عمان، الأردن، 2001.
33- محمود دعوة، أساليب الاتصال والتخير الاجتماعي، دار النهضة، العربية، ط3، 1998.
34- هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2000.
35- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر، ط1، 2010.

قائمة المراجع الأجنبية:

36- Loic cadim , Français, Frédérique pigeyre : gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie : Edition pumod, Paris, 1997.
37- Dominique Beau, Sybain Dauled, stratège d'entreprise et communication, Dumd, 1992.
38- Jean Marc legall : La gestion des ressources humaines, 1 ére édition
39- Sybil gehin : Methode de communication interpersonnelle édition ESKa , Paris, 1999.
40- Particj gébert, Français Guérin Frédérique pgeyre Orga.

مذكرة:

قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة دالة الخزف المنزلي تاقنة، مغنية، مذكرة نيل شهادة ماجستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2009، 2010.