الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان:

# إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين تادلس بولاية مستغانم


من إعداد الطلبة:
زروقي أمال
طولة محمد

اشراف:
د-العربي بوعمامة


السنة الجامعية: 2019/2018

## كلمة شكر وعرفان:

**الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو إن هدانا الله والحمد لله على نعمة النور والعلم ونور الفهم وقد منحنا الصبر والإرادة على إتمام هذا العمل ونسأل الله سبحانك أن يكون خالص لوجهك الكريم ونشكر الله عز وجل أن وفقنا لهذا العمل.**

**نشكر الوالدين الكريمين على دعمهم لنا المادي والمعنوي وحرصهم الكبير على نجاحنا في حياتنا العلمية والعملية .**

**نتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف"الدكتور العربي بوعمامة" الذي لطالما حرص على جودة ودقة البحث العلمي والذي كان له الفضل بعد الله في إنجاز وإتمام هذا البحث الذي نرجوا أن يعم بالفهم على الجميع.**

**ونشكر أساتذة قسم علوم الإعلام و الإتصال على جهودهم المبذولة المشوار الجامعي.**

**ونتقدم بخالص الشكر لموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية الذين قاموا بتقديم يد العون والمساعدة من تسهيلات وإرشادات عملية التي قدمت لنا من طرفهم.**

**نتقدم بجزيل الشكر إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة بلسم يبعد الجفاء.**

**وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.**

**الإهداء:**

بسم الله الرحمن الرحيم:"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

صدق الله العظيم.

أهدي عملي هذا إلى من أوصاني بهما الله سبحانه وتعالى

إلى التي حملتني في بطنها و أرتني نور الحياة وأرضعتني عذب الحنان وصفاء الحب وخالص العطاء إلى من كانت شمعة تنير دربي من كانت تسقيني دعاء وعطاء حتى وصلت أسمى المراتب إلى روح القلب ونبض الحنان وبلسم الجراح إلى عطر الحياة ولون السعادة إلى من صبرت وكافحت معي وعلمتني عيش هذه الحياة إلى من أنارت دربي بالتفاؤل إلى من رأتني بقلبها قبل أن تراني بعينها إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى أغلى ما أملك في الدنيا **أمي الحبيبة**.

إلى كل من افتكره قلبي ولم يكتبه قلمي إلى كل من عرفني وسيعرفني إنشاء الله

إلى كل هؤلاء بأسمى معاني الحب والوفاء أهدي ثمرة جهدي

**ملخص الدراسة:**
تهدف الدراسة التي قمنا بها إلى التعرف على استراتجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية– دراسة مد تطبيق استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلس لولاية مستغانم –وكعينة للدراسة أخذنا جزء من موظفي المؤسسة،وذلك من خلال تحديدنا لأهمية استراتيجية الاتصال باعتبارها أحد العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتجية العامة للمنظمة من خلال كيفية تعامل الموظفين مع هذه الاستراتجية،ويكون ذلك عن طريق جمهورها الداخلي والخارجي والعلاقة التي تجمع بينهم وأثرها داخل المؤسسة العمومية ومن خلال كل هذا تبلورت اشكالية بحثنا كالتالي:
-ما مدى تطبيق استراتجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية ؟.
أو بصيغة أخرى:
-ما هو الدور الذي تلعبه استراتجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية ؟.
ولدراسة هذه الاشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:
-ما واقع الاتصال داخل المؤسسة العمومية ؟.
-ما المقصود بإستراتجية الاتصال ؟وكيف تؤثر على المؤسسة العمومية؟.
**-**كيف تؤثر الأنواع الاتصالية داخل المؤسسة العمومية ؟.
**و**كانت الفرضيات على النحو التالي:
**1-**تعتبر إستراتجية الاتصال أحد العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتجية العامة للمؤسسة.
**2-**يؤثر واقع الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.
**3-**تؤثر الأنواع الإتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
**و**من خلال السياق المنهجي اعتمدنا المنهج المسحي الوصفي لملائمته وطبيعة الدراسة، وقد قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية تكونت من20 موظف،وقمنا بجمع البيانات من خلالهم وفقا للأدوات ال المناسبة لذلك والتي تمثلت في الإستبيان الموجه للموظفين،وبعد الدراسة التحليلية تم التوصل إلى النتائج التالية:
**م**ن خلال عرض وتحليل المعطيات تم التوصل إلى تحقق فرضيات الدراسة،وهي تتمحور في ثلاثة فرضيات،الأولى تمثلت في أن إستراتيجية الاتصال أحد العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة،أما الثانية والمتمثلة في أن واقع الاتصال داخل المؤسسة يؤثر على نشاطها،في حين أن الثالثة تتمثل في تأثير الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة،لننتقل بذلك إلى الخاتمة والتي تناولنا فيها استنتاج عام ومجمل لما تم معالجته في هذه الدراسة،حيث قمنا في الأخير بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات،ثم تطرقنا الى قائمة المراجع المستخدمة،فالملاحق التبعة للدراسة.

**فهرس المحتويات**


| | |
|---|---|
| المقدمة | أ |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي | |
| الإشكالية | 14 |
| أسباب اختيار الموضوع | 15 |
| أهداف البحث | 16 |
| تحديد المفاهيم والمصطلحات | 17 |
| المنهج المعتمد في البحث | 19 |
| تقنيات البحث | 19 |
| مجتمع البحث | 21 |
| العينة المستخدمة في البحث | 21 |
| مجالات البحث | 22 |
| الدراسات السابقة | 23 |
| الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية | |
| المبحث الأول: المؤسسة العمومية | 28 |
| المطلب الأول: المؤسسة | 28 |
| المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة العمومية | 29 |
| المطلب الثالث: أسباب وجود المؤسسة العمومية | 30 |
| المطلب الرابع: أنواع المؤسسة العمومية | 31 |
| المطلب الخامس: خصائصها | 31 |
| المطلب السادس: أهدافها | 32 |
| المبحث الثاني : المؤسسة الاستشفائية | 33 |
| المطلب الأول: مفهومها | 33 |
| المطلب الثاني: وظائفها | 34 |
| المطلب الثالث: خصائصها | 36 |
| المطلب الرابع: تصنيفاتها | 37 |
| المطلب الخامس: أهدافها | 39 |
| خلاصة الفصل | 41 |
| الفصل الثالث: الاتصال والإستراتيجية الاتصالية | |
| تمهيد | 43 |
| المبحث الأول: الاتصال | 44 |
| المطلب الأول: تعريف الاتصال | 44 |
| المطلب الثاني: أنواعه | 45 |
| المطلب الثالث: مبادئه | 48 |
| المطلب الرابع: مراحله | 49 |
| المطلب الخامس: مهاراته | 50 |

| | |
|---|---|
| المطلب السادس: أهدافه | 52 |
| المبحث الثاني: الإستراتيجية | 53 |
| المطلب الأول: مفهومها | 53 |
| المطلب الثاني: مبادئها | 54 |
| المطلب الثالث: خصائصها | 55 |
| المطلب الرابع: صناعة الإستراتيجية | 56 |
| المطلب الخامس: صياغة الإستراتيجية | 58 |
| المطلب السادس: أهميتها | 61 |
| المبحث الثالث: الإستراتيجية الاتصالية | 62 |
| المطلب الأول: مفهومها | 62 |
| المطلب الثاني: أنواعها | 63 |
| المطلب الثالث: آفاقها | 64 |
| المطلب الرابع: مراحل صياغتها | 67 |
| المطلب الخامس: معوقتها | 69 |
| المطلب السادس: أهدافها | 70 |
| خلاصة الفصل | 72 |
| الفصل الرابع: الإطار التطبيقي | |
| تمهيد | 74 |
| التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المدروسة | 75 |
| مهامها | 76 |
| الهيكل التنظيمي لها | 77 |
| التسيير الإداري لها | 78 |
| عرض وتفريغ وتحليل البيانات | 82 |
| مناقشة نتائج الدراسة | 106 |
| الخلاصة | 107 |
| الخاتمة | 108 |
| قائمة المراجع | 111 |
| الملاحق | 113 |

## فهرس الأشكال


| | |
|---|---|
| الشكل رقم 01: توزيع العينة حسب الجنس | 82 |
| الشكل رقم 02: توزيع العينة حسب السن | 83 |
| الشكل رقم 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | 84 |
| الشكل رقم 04: توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل | 85 |
| الشكل رقم 05: توزيع العينة حسب اللغة الأكثر استخداما | 86 |
| الشكل رقم 06: توزيع العينة حسب عنصر الإستراتيجية الذي يتطلب فريق عمل خاص | 87 |
| الشكل رقم 07: توزيع العينة حسب عنصر إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة | 88 |
| الشكل رقم 08: توزيع العينة حسب مشاركة كل الموظفين في تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بها | 89 |
| الشكل رقم 09: توزيع العينة حسب عنصر وجود إستراتيجية الاتصال في المؤسسة والدور الذي تلعبه | 90 |
| الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب عنصر الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار | 91 |
| الشكل رقم 11: توزيع العينة حسب عدم تحقيق إستراتيجية الاتصال الفعالية | 92 |
| الشكل رقم 12: توزيع العينة حسب عدم فعالية إستراتيجية الاتصال | 93 |
| الشكل رقم 13: توزيع العينة حسب وجود إستراتيجية الاتصال في المؤسسة | 94 |
| الشكل رقم 14: توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال في توضيح المعلومات | 95 |
| الشكل رقم 15: توزيع العينة حسب فاعلية الاتصال في المؤسسة الذي يعزز من نشاطها | 96 |
| الشكل رقم 16: توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة يعتمد على نوع الاتصالات التي تقدمها | 97 |
| الشكل رقم 17: توزيع العينة حسب المشاركة في العملية الاتصالية | 98 |
| الشكل رقم 18: توزيع العينة حسب عنصر الرضا عن أسلوب الاتصال داخل المؤسسة | 99 |
| الشكل رقم 19: توزيع العينة حسب فاعلية الاتصال في المؤسسة | 100 |
| الشكل رقم 20: توزيع العينة حسب الأنواع الاتصالية ومدى تكميلها لبعضها البعض | 101 |
| الشكل رقم 21: توزيع العينة حسب الاتصال الأفقي ومساهمتها في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة | 102 |
| الشكل رقم 22: توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم | 103 |
| الشكل رقم 23: توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال الصاعد والهابط في تحسين العلاقات داخل المؤسسة | 104 |
| الشكل رقم 24: توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة بين الموظفين والرؤساء | 105 |

## فهرس الجداول


| | |
|---|---|
| الجدول رقم 01: تفريغ البيانات الخاصة بالجنس | 82 |
| الجدول رقم 02: تفريغ البيانات الخاصة بالسن | 83 |
| الجدول رقم 03: تفريغ البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي | 84 |
| الجدول رقم 04: تفريغ البيانات الخاصة بالأقدمية في العمل | 85 |
| الجدول رقم 05: تفريغ البيانات الخاصة باللغة الأكثر استخداما | 86 |
| الجدول رقم 06: تفريغ البيانات الخاصة بإعداد الإستراتيجية | 87 |
| الجدول رقم 07: تفريغ البيانات الخاصة بإستراتيجية الاتصال تتطلب تقييم والمتابعة | 88 |
| الجدول رقم 08: تفريغ البيانات الخاصة بمشاركة كل الموظفين بتنفيذ إستراتيجية الاتصال | 89 |
| الجدول رقم 09: تفريغ البيانات الخاصة بوجود إستراتيجية الاتصال في المؤسسة | 90 |
| الجدول رقم 10: تفريغ البيانات الخاصة بالأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال | 91 |
| الجدول رقم 11: تفريغ البيانات الخاصة بإرجاع عدم تحقيق الإستراتيجية الاتصالية الفعالية لعدم الرضا | 92 |
| الجدول رقم 12: تفريغ البيانات الخاصة بوجود إستراتيجية الاتصال في المؤسسة | 93 |
| الجدول رقم 13: تفريغ البيانات الخاصة بعدم فعالية الاتصال راجع لعدة أسباب | 94 |
| الجدول رقم 14: تفريغ البيانات الخاصة بمساهم الاتصال في توضيح المعلومات | 95 |
| الجدول رقم 15: تفريغ البيانات الخاصة بتأثير فعالية الاتصال على نشاط المؤسسة | 96 |
| الجدول رقم 16: تفريغ البيانات الخاصة باعتماد نشاط المؤسسة على نوعية الاتصالات | 97 |
| الجدول رقم 17: تفريغ البيانات الخاصة بالمشاركة في العملية الاتصالية | 98 |
| الجدول رقم 18: تفريغ البيانات الخاصة بالرضا عن أسلوب الاتصال في المؤسسة | 99 |
| الجدول رقم 19: تفريغ البيانات الخاصة بمدى فعالية الاتصال في المؤسسة | 100 |
| الجدول رقم 20: تفريغ البيانات الخاصة بمدى تأثير الأنواع الاتصالية في تحسين العلاقات الداخلية والخارجية | 101 |
| الجدول رقم 21: تفريغ البيانات الخاصة بمساهمة الاتصال في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة | 102 |
| الجدول رقم 22: تفريغ البيانات الخاصة بمساهم الاتصال الأفقي في تحسين | 103 |

| | |
|---|---|
| الأداء | |
| الجدول رقم 23: تفريغ البيانات الخاصة بالاتصال الصاعد والهابط في تحسين العلاقات | 104 |
| الجدول رقم 24: تفريغ البيانات الخاصة بمساعدة الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة بين الموظفين والرؤساء | 105 |

## مقدمة:

يعتبر الاتصال أحد المواضيع الهامة التي لازالت تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين حيث أصبح من أهم المواضيع لديهم،وخاصة في مجال العلوم الإنسانية وبصورة أدق في علوم الإعلام والاتصال،فهو ظاهرة بدأت و تطورت مع نشأة الحياة الإنسانية وتطورها، فمنذ أن وجد الإنسان بدأ الاتصال بزميله أو جاره أو أصدقائه،وغيرها من أعضاء الأسرة أو المجتمع الموجود في ذلك الوقت،وهذا الأخير يعتبر عملية ضرورية لكل نشاط إنساني تبرز أهميته من خلال الوقت المستغرق في استخدامه سواء كنا أفرادا في مدرسة أو منظمة فنحن كبشر لا يمكن أن ننعزل،لأننا جزء للعديد من الشبكات الاجتماعية،بحيث لا يمكن أن ندخل في علاقات مختلفة المستويات،حيث أن الاتصال يساعد في تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية،وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والانسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل.

فضلا عن ذلك فالاتصال عملية حيوية ديناميكية تمس كل القطاعات،تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر،أو من مجموعة لأخرى،سواء كانت هذه الأخيرة ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أوعلمية،وباعتبار المنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع المجالات وأنشطة المنظمة والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل،أي الاتصال بين الأفراد،فلا يمكن أن يكون أي عمل بدون اتصال،ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال،فالحديث والخطاب والاستماع وإلقاء التعليمات والمناقشات والتقارير والاجتماعات هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار وأيضا المعلومات للطرف الآخر،وعليه فالاتصال إذا وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات،ونخص بالذكر الاتصال الداخلي،فبدونه يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر،ويتوقف تبادل ونقل المعلومات،فلا مرسل ولا مستقبل، ولا حتى تغذية مرتدة تحتوي على نتائج تقييم الأعمال، وحتى يقوم المديرون بالمهام الموكلة إليهم من واجبهم الاهتمام بالاتصال الداخلي كعنصر هام في ممارستهم للعملية الإدارية من تخطيط،وتنسيق ورقابة،فكيف يمكن للمدير أن ينقل ويوضح رؤيته وأهدافه وخططه لمرؤوسيه بنجاح،ويفوضهم في بعض المهام ما لم يكن متمكنا في اتصالاته معهم،أما في القيادة فلن يكون المدير قائد مؤثرا في سلوك مرؤوسيه ومحفزا لهم على الأداء الفعال والإبداع والتميز ،وهذا لا يتحقق إلا بمهارته في الاتصال، ولما كان صنع القرار جوهر العملية الإدارية،فلن يتسنى تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها في غياب المعلومات.

يعتبر القرن العشرين و خاصة العقد الأخير منه عصر الاتصالات سواء على مستوى التقنيات المستخدمة،أو في كم المعلومات المطلوبة للأنشطة المختلفة،وهذا ما أدى بشكل كبير في تدعيم أهمية الاتصال،لاسيما أن التطور المتسارع وتعقد المنظمات وتزايد أحجامها واتساع نطاق إشرافها وابتعاد القيادات الإدارية العليا على الأطر التنفيذية للعمل،بحيث أسهم بشكل كبير في جعل الاتصال يبتعد عن الوظائف التقليدية له،بل أصبح جزءا لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي،ومن خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات فتخلل الاتصال جميع ميادين الحياة في

المجتمعات،ولأن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها وخططها العامة،ومع تطور هذه الأخيرة وتعقدها،واختلاف أشكالها وأحجامها،ومهما اختلفت أهدافها مجموعة من الأفراد المنظمين بغرض القيام بمهام محددة،طورت أساليب عديدة للاتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها وتعتبر إستراتيجية الاتصال من أهم هذه الأساليب لتخطيط ومتابعة وتقييم الاتصال داخل المؤسسة، فالاتصال الناجح سواء كان بالطرق المباشرة أو الغير المباشرة أو الوسائل المكتوبة،أو المسموعة يبنى أساسا على استراتجية اتصال دقيقة لفهم الجوانب المختلفة للمؤسسة، سواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة،مما يحتم على المؤسسة العمومية تنمية معارفها والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإلمام الواعي بأنظمة ولوائح المنظمة،وهذا يزيد على أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات العمومية الاعتماد على استراتجية الاتصال من أجل مسايرة التطورات العديدة التى اضحت إما فرصة أو تهديدا لها،كما أنها تعد من أبرز وأهم محركات العمل الربحي لها،ويعد وضع هذه الأخيرة أكثر عمليات المؤسسة العمومية،والتي تتمثل في منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة،تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة،سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو اقتصادية أو حتى اجتماعية،وهذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة،مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء،ويتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على الإستراتيجية الاتصالية فهي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة،وتحسين علاقتها مع جمهورها من جهة أخرى،ومن خلال ذلك حاولنا في بحثنا هذا بشكل عام تسليط الضوء على الاستراتيجية الاتصالية ومدى تطبيقها في المؤسسة العمومية واخترنا المؤسسة العمومية الإستشفائية كنموذج لذلك،حيث ركزنا على الأدوار التي تقوم بها هذه الأخيرة، فهي تلعب دورا جوهريا داخل المؤسسة لتحقيق الانسجام والتوافق داخلها،حيث تعد من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة،وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدا بالنسبة لهذه الأخيرة،فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة،جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي،حيث تعتبر استراتيجية الاتصال فن إدارة مجموعة من التجهيز والاستعداد للوصول إلى الهدف المطلوب،وهذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا"إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية"،متبعين خطة بحث تحتوي على:

**الجانب المنهجي:**والذي يتمثل في الفصل الأول،حيث يحتوى على الخطوات المنهجية والتي تشتمل على الإشكالية تليها الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع،تقنيات البحث ،والمنهج والعينة المستخدمة فيه،وأيضا أهمية وأهداف هذه الدراسة،تحديد المفاهيم الاصطلاحي والإجرائي،وأخيرا الدراسات السابقة.

**الجانب النظري:**ويحتوي على فصلين يضم الفصل الأول على مبحثين،المبحث الأول يتمثل في مدخل مفاهيمي للمؤسسة العمومية وهو بدوره يتفرع إلى عدة مطالب،بحيث تتمثل هذه الأخيرة في:المطلب الأول يكمن في تحديد مفهوم المؤسسة،وأما الثاني يتناول

تحديد مفهوم المؤسسة العمومية،والثالث أسباب وجود المؤسسة العمومية،والمطلب الرابع فيتمثل في أنواعها،وأما المطلب الخامس فخصائصها،وأخيرا المطلب السادس وهو أهداف المؤسسة العمومية،وأما فيما يخص المبحث الثاني فهو يحتوي على عدة مطالب،حيث يتمثل المطلب الأول في مفهوم المؤسسة الإستشفائية،يليه المطلب الثاني بعنوان أنواعها،أما المطلب الثالث فهو يخص وظائف هذه المؤسسة،والمطلب الرابع يتناول خصائصها،وأخيرا المطلب الخامس والذي يخص أهداف المؤسسة الإستشفائية.
وتطرقنا في الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث،وتتفرع هذه الأخيرة بدورها إلى مجموعة من المطالب،وهي كالآتي:المبحث الأول وهو تحت عنوان الاتصال،حيث شمل على عدة مطالب وهي بالترتيب مفهوم الاتصال،أنواع الاتصال،مبادئه،المراحل والأهداف، ومهارات الاتصال،وأما فيما يخص المبحث الثاني فهو تحت عنوان الاستراتيجية،حيث تضمن هذا الأخر على المطالب التالية،المطلب الأول وهو يتمثل في تحديد مفهوم الاستراتيجية،أما فيما يخص المطلب الثاني فيكمن في المبادئ والثالث فيتناول خصائصه يليها المطلب الرابع والذي تضمن صناعة الاستراتيجية،أما المطلب الخامس فيخص صياغة هذه الأخيرة، وأخيرا المطلب السادس والذي جاء بأهمية الاستراتيجية.
وأما فيما يخص المبحث الثالث فيحتوي هو أيضا على عدة مطالب،حيث يتمثل بالترتيب كالآتي:مفهوم الاستراتيجية الاتصالية،أنواعها ومراحلها،يليها آفاق صياغتها،ثم معوقاتها وأخيرا أهداف هذه الاستراتيجية الاتصالية.
**الجانب الميداني:** ويحتوي بدوره على عدة عناصر،والمتمثلة في التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة،يليها مهامها،ثم تنظيم الهيكل التنظيمي والتسيير الإداري لها وأخيرا قمنا بعرض وتحليل البيانات وأيضا تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها.

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي.

الإشكالية.

التساؤلات الفرعية.

الفرضيات.

أسباب اختيار الموضوع.

أهمية البحث.

أهداف البحث.

تحديد المفاهيم والمصطلحات.

المنهج المعتمد في البحث.

تقنيات البحث.

مجتمع البحث.

العينة المستخدمة في البحث.

مجالات البحث.

صعوبات البحث.

الدراسات السابقة.

## الإشكالية:

ارتبط الاتصال بالإنسان منذ الأزل،فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه وبها يتواصل مع الأفراد المحيطين به،حيث يعتبر عملية ضرورية لكل نشاط إنساني،وتبرز أهميته من خلال الوقت المستغرق في استخدامه،سواء كنا أفرادا في مدرسة أو منظمة، فنحن كبشر لا يمكن أن نعيش بمعزل،لأننا جزء للعديد من الشبكات الاجتماعية،فلابد أن ندخل في علاقات مختلفة المستويات،حيث أن الاتصال يساعد في تنمية وتطوير وتقوية العلاقات الإنسانية،وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط،والانسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل،ومن هنا فإن الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية،وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان،فضلا عن ذلك فالاتصال عملية حيوية ديناميكية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر،أو من مجموعة لأخرى،سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية،أو ثقافية،أو علمية،بحيث تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار وآراء ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة،تنتقل عبر وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر[1].

ومع تطور المجتمعات وتعقدها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية،حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني،فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة،وباعتبار أنها شملت جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي،بحيث أصبحت تمثل عنصرا مهما في المجتمع وبتطور هذه المؤسسات وتعقد وتشعب مختلف تنظيماتها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية المستخدمة،مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام إلى عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له،ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية الاتصال داخل هياكلها المختلفة خاصة المؤسسات العمومية التي تعد من أبرز وأهم المؤسسات في المجتمع والتي وجدت لخدمة الصالح العام،وهذا باختلاف أشكالها وأحجامها ومهما اختلفت أهدافها وغاياتها فهي تتمثل في مجموعة من الأفراد المنظمين بغرض القيام بمهام محددة مع تحسين أدائها بشكل مستمر،ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة الإستشفائية التي تنتمي إلى القطاع العام أو العمومي،وهي في مجملها مجموعة إنسانية رسمية دائمة ذات سيادة ذاتية تشرف عليها وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،حيث أنها تحتاج إلى مخطط عمل ديناميكي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها المسطرة وتحسين أدائها بما يخدم المجتمع والصالح العام،وهو ما يعرف بالإستراتيجية.

---

1:فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه ونظرياته ووسائله،ب د،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2003، ص13.

وهذه الأخيرة تعتبر علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في إطار عملية متكاملة يتم إنشائها وحتى إعدادها والتخطيط لها بوضع بدائل احتمالية أو ثانوية،ثم اختيار البديل المناسب،ومن هنا،يجب على كل مؤسسة أن تتبناها وترسمها في مسيرتها من أجل تفادي التهديدات والمخاطر،ولن يتسنى ذلك إلا من خلال وضع منظومة اتصالية يعتمد فيها بشكل واضح على الاتصال بشتى أنواعه،نذكر منها استراتيجية الاتصال التي تعد ضرورية لضمان البقاء والاستمرارية،فهي من بين العوامل المساعدة في عملية تحديد الوسائل والطرق المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة،وهي تعد بعدا هاما بالنسبة لهذه الأخيرة ونظرا للتطورات السريعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى لما تحمله من خصائص تميز المحيط المتغير للمؤسسة جعل الاتصال جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجية[2].

وعليه يمكننا طرح الاشكالية التالية:

-ما مدى تطبيق استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية؟

ولدراسة هذه الاشكالية قمنا بطرح الإشكالية التالية:

1-ما واقع الاتصال داخل المؤسسة العمومية؟

2-ما المقصود باستراتيجية الاتصال؟وكيف تؤثر على الاستراتيجية العامة للمؤسسة العمومية؟

3-كيف تؤثر الأنواع الاتصالية داخل المؤسسة العمومية؟

4-كيف يؤثر الاتصال على نشاط المؤسسة العمومية؟

## الفرضيات:

1-تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2-يؤثر واقع الاتصال داخل المؤسسة على نشاط المؤسسة؟

3-تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية.

## أسباب اختيار الموضوع:

يرجع الاهتمام بموضوع الاتصال واستراتيجياته داخل المؤسسة الجزائرية وخاصة المؤسسة الإستشفائية إلى دور هذا الأخير في خلق خدمات اجتماعية جيدة وضمان السير

---

1:إيناس رأفت مأمون شومان،إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان،ط1،دار الكتاب الجامعي،العين،الإمارات العربية المتحدة،ص30.

2:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دراسة نظرية وتطبيقية،بدون دار نشر،الجزائر، 2004،ص14.

الحسن لها،وأيضا في تكوين علاقة فعالة وناجحة بين الإدارة والمواطنين،يعكس المكانة والوظيفة الهامة للاتصال في تفعيل وتيرة التنمية وتقديم الخدمات،وعليه فإن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في:

**الأسباب الذاتية:**

-الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.

-الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة في التعرف على استراتيجياته داخل المؤسسة.

-فضول التقرب إلى المؤسسة ذات الوزن الثقيل في مجال الخدمات وهي المؤسسة الإستشفائية.

-قلة الدراسات في المؤسسات الخدماتية خاصة الإستشفائية لأن أغلب الدراسات تجرى في المؤسسات الاقتصادية.

**الأسباب الموضوعية:**

-المكانة التي تحظى بها المؤسسة الإستشفائية في المجتمع الجزائري وكثرة جمهورها وهذا ما يجعلها ميدان خصب للدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية.

-محاولة تسليط الضوء على أهمية الاتصال واستراتيجياته داخل المؤسسة الإستشفائية.

-التعرف على مدى تطبيق استراتيجية الاتصال وفعاليتها.

-التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للأفراد.

-أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات العمومية.

## أهمية البحث:

لكل دراسة أهمية سواء من الناحية العلمية أو العملية،وبالنسبة لدراستنا فإن أهميتها تكمن في:

-التعرف على الدور الذي يلعبه الموظف داخل المؤسسة العمومية.

-إبراز أهمية الاتصال واستراتيجياته.

-معرفة علاقة الموظف مع كل المستخدمين.

-محاولة معرفة أهم العراقيل التي قد تواجه المؤسسة في عملية الاتصال.

## أهداف البحث:

مما لا شك فيه بروز حقيقة الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاتصال في الإدارة بصفة عامة،وفي إدارة المؤسسة الإستشفائية بصفة خاصة،حيث تطرقت عدة دراسات إلى ضرورة تهيئة العامل الإداري للقيام بدوره في خلق وتحسين الخدمة العمومية،وعليه فإننا من خلال بحثنا نهدف إلى:

-التعرف على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس،وطبيعة العلاقة بين المواطنين والمؤسسة الإستشفائية.

-الوصول إلى نتائج موضوعية تصب في إطار تحسين الخدمة الإدارية وتحسين علاقة

المواطنين بالإدارة.
-رؤية الموظفين لواقع ودور استراتيجيات الاتصال الفعال والمثالي.
-معرفة المشاكل التي تعيق سيرورة الاتصال داخل الإدارة.
-الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمد عليها داخل المؤسسة الإستشفائية.
-تحسين واقع الاتصال وخلق استراتيجية فعالة.
-التعرف على جملة العراقيل التي تواجه المؤسسة من ناحية الاتصال

## تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1)-التعريف الاصطلاحي:

**-الإستراتيجية** يرجع أصل هذه الكلمة إلي الكلمة اليونانية إستراتيجوس وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك،ثم استخدمت فيما بعد للدلالة على المهارة في التخطيط والإدارة،كما تعرف على أنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.
-وهي حصر الاحتياجات الفعلية والإمكانيات المتاحة والاختيار بين البدائل الرئيسية في التخطيط بوضع بدائل احتمالية أو ثانوية للأحوال الطارئة والتنسيق بين الإجراءات والممارسات والإنجازات العملية المختلفة[1].

**-الاتصال:** هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان،وهو تلك العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة،وهذه الأخيرة تتم بين طرفين أو أكثر،تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر[2].

**-استراتيجية الاتصال:** هي خطة عمل تحدد وتخصص وسائل التنبؤ والتقييم والتوجيه العام لبلوغ الأهداف الاتصالية المنتظرة من طرف المؤسسة،حيث تعتبر خطة منهجية شاملة تحدد الطرق التي يجب اتخاذها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة[3].

**-المؤسسة:** هي هيكل إداري بشري تقدم خدمات لزبائنها، وتعمل على تحسين صورتها على الصعيد الداخلي والخارجي معتمدة في ذلك على عدة طرق مختلفة.
-وهي وحدة اقتصادية واجتماعية مستقلة لها شخصية معنوية تأخذ منها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمادية والمالية والإعلامية بهدف إنتاج سلعة أو تأدية خدمة

---

1:إيناس رأفت مأمون شومان،استراتيجيات التسويق وفن الإعلان،المرجع السابق،ص32.
2:فضيل دليو،الاتصال،مفاهيمه،نظرياته،المرجع السابق،ص15.
3:إيناس رأفت مأمون شومان،استراتيجيات التسويق وفن الإعلان،المرجع السابق،ص32.

تهدف إلى تحقيق الربح وتنشط ضمن إطار قانوني[1].

**-المؤسسة العمومية:** هي مؤسسة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة وتمتلكها من غير مساهمين،تكون مسؤولة أمام السلطة التشريعية ممثلة بالوزير المختص أو بمجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية،ويكون لها حساباتها المستقلة وتدار وفقا لأساليب المشروعات. الخاصة وتخضع للمحاسبة العامة[2].

**-المؤسسة الإستشفائية:** هي ذلك الكيان المادي الذي يضم مجموعة من البيانات بما فيها من أجهزة طبية،وكيان بشري ويقصد به الأشخاص الفاعلين في المؤسسة من مدير،أطباء،ومسؤولين،وممرضين...إلخ[3].

**-المستشفى:** عرفت منظمة الصحة العالمية المستشفى من منظور وظيفي على أنه:"جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي،تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية،وتمتد عيادات خدماته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية،كما أنه أيضا مركز لتكوين العاملين والأطباء والباحثين،وهو أيضا مؤسسة التكفل الداخلي ومأوى يمنح فيه الرعاية الطبية والتمريض[3].

**2)-التعريف الإجرائي:**

**-الاستراتيجية:** هي مجموعة من القرارات المبرمجة التي تعتمدها المؤسسة العمومية الإستشفائية لاستخدام الموارد المتاحة،وهذا من أجل تحقيق أهدافها المحددة.

**-الاتصال:** هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والرغبات والمعرفة من المرسل والمتمثل في المؤسسة العمومية الإستشفائية إلى المستقبل والمتمثل في الجمهور أي المواطنون الذين يتوافدون على زيارة المشفى،وهو أساس التفاعل الاجتماعي.

**-استراتيجية الاتصال:** هي مجموعة من الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة العمومية الإستشفائية،والتي يتم بها تنشيط فعالية نفل المضامين الاتصالية.

**-المؤسسة:** هي تشمل كل تجمع للأفراد في رقعة جغرافية معينة،وتخصص لكل فرد دور محدد له،حسب قواعد يلتزم بها هذا الأخير،لتحقيق أهداف محددة.

**-المؤسسة العمومية:** هي كل تنظيم مستقل تملكه الدولة كليا أو جزئيا(أكثر من النصف) هدفه دمج عوامل الإنتاج بكفاءة وفعالية،بغرض خدمة الصالح العام وحمايته.

**-المؤسسة الإستشفائية:** هي مؤسسة عمومية تابعة للدولة،تشرف عليها وزارة الصحة، وهي مجموعة إنسانية رسمية دائمة ذات سيادة ذاتية.

---

1:عيسى السلام أبو قحف،أساسيات الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،1999،ص53.

2:عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2000،ص25.

3:سليم بطرش جلدة،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007 ،ص26 .

4:نفس المرجع،ص26-27.

## المنهج المعتمد في البحث:

التحقيق الميداني هو السبيل الوحيد لجمع المعطيات التي تساعدنا للخروج بدراسات وتقارير علمية حول مجتمعنا،والأسلوب المتبع لهذه المعارف هو ما يعرف بمنهج البحث،حيث يمتاز المنهج العلمي بالدقة والتنظيم،مما يساعد الباحث على تأطير أفكاره وتوجيهها بالطريقة التي تسمح له بالوصول إلى تفسيرات وتحليلات منطقية وموضوعية تضيف شيئا للعلم أو تعيد النظر في النتائج السابقة،ويعد المنهج العمود الفقري لأي بحث علمي،فهو عبارة عن جملة من الخطوات التي يجب على الباحث اتباعها في إطار ما يعرف بالالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة أو المبتغاة ،ونظرا لمعرفتنا المسبقة بالبحوث الاستطلاعية،أو الوصفية عن هذه الظاهرة،وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها،حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا،وعليه فإن البحث الوصفي يهدف إلى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع،وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها دون الدخول في أسبابها والحكم فيها بهدف فهم الحاضر لتوجيه المستقبل،فهو يوفر بياناته وحقائقه[1].

أما المنهج المسحي فهو الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة،من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها،كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية الغير المصطنعة من خلال جمع البيانات والمعلومات المحققة لذلك،ويرجع سبب اختيارنا المنهج هو أنه مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع،وهذا ما يتناسب مع طبيعته[2].

## تقنيات البحث:

يتم عادة تحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة إعداد تصميم البحث،في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة،ومدى ملائمة هذه الأدوات المشكلة لموضوع الدراسة،ولهذا فقد اعتمدنا علة أداتين هما كالآتي:

**-الملاحظة:**وهي أداة من أدوات البحث العلمي الشائعة في العديد من الدراسات والبحوث الاجتماعية بحيث تسمح للباحث بمراقبة ومسح ما يحدث حوله من أحداث أو ظواهر، وهي الأداة الأفضل لجمع المعلومات،كما تعتبر النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى معرفة علمية وملاحظة أبسط الأشياء والإدلاء بالحالة التي هي عليها،وتزيد قيمة الملاحظة في الحالات التي تزيد فيها مقاومة المبحوثين بما يوجه إليهم من أسئلة،أو

---

1:أحمد بن مرسلي،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003 ص245.

2:نفس المرجع،ص246.

عندما لا يتعاون المبحوثون مع الباحث أثناء المقابلة بسبب الحرج في ذكر بعض الحقائق.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على نوعين من الملاحظة،وهما الملاحظة المباشرة والتي تعد كتسجيل للأفعال حسيا وعقليا في سياقها الطبيعي،والملاحظة بالمشاركة وفيها يشترك الباحث في نشاط مجتمع البحث الذي يدرسه حيث يقوم بتسجيل ملاحظاته وقت حدوثها من أجل تحديد أهداف البحث بدقة[1].

**-المقابلة:**هي نوع من التفاعل اللفظي يتم عن طريقه موقف مواجهة،يحاول الشخص القائم بها أن يحصل على معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات الأخرى،وهي من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما عند إجراء الدراسات الاجتماعية،ولكنها تستلزم نوع من الإعداد والتخطيط المسبق[2].

ولقد اعتمدنا على المقابلات المفتوحة التي كانت تجرى أثناء الزيارات الاستطلاعية من أجل الاحتكاك أكثر بالجانب الميداني وجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة التي تعد تقنية حية نظرا لمميزاتها المتعددة ومرونتها العالية،حيث أجرينا المقابلات بعد قبول المبحوثين بإجراء المقابلات معهم،في الفترة الممتدة من أواخر شهر جانفي إلى شهر فيفري وكان الغرض من هذه الأخيرة هو جمع المعلومات التي تعجز استمارة الإستبيان عن الحصول عليها،فيما يخص الجانبين الإداري والفني ومدى تأثر هذين الأخيرين بالتطورات الحاصلة في مجال الاتصال واستراتيجياته المهمة في سير أي مؤسسة تريد بلوغ أهدافها المسطرة[3].

ولقد أجرينا هاته المقابلات مع مدير المؤسسة،مدير الموارد البشرية،وأيضا المديرة الفرعية للمصالح الصحية، وكذلك قمنا بإجراء المقابلات مع عدة موظفين من بينهم موظفي مكتب الدخول وموظفة بمكتب الإرادات.

**ـ-الإستبيان:**يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين،يتم وضعه في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد،أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها،وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع،أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائقكما يعرف أيضا على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد،وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية،والقيام بمقارنات رقمية[3].

---

3: عمار بوحوش،محمد محمود الذنيبات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001،ص81.

2:أحمد بن مرسلي،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2003 ،ص245.

3:نفس المرجع،ص246.

4:عمار بوحوش،المرجع نفسه،83.

إن المفاهيم مثل الإستبيان،والاستفتاء،والاستخبار كلها عبارة عن ألفاظ تطلق على الإستمارة التي تتضمن مجموعة من العبارات،أو الجمل التي تستعمل بالدرجة الأولى في جمع المعلومات من المبحوثين مباشرة سواء تمت عملية جمع البيانات هذه عن طريق إرسال الإستبيان بالبريد،أو نشرها في أي شكل من أشكال الإعلام يرد عليها مبحوث بنفسه،أو يتم الإستبيان على شكل مقابلة مقننة بين الباحث والمبحوث،وهو الوسيلة التي من خلالها يقوم بالدخول في الاتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا بنفس الطريقة،بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، وهذا انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها،وعليه فالإستبيان له عدة أنواع تتمثل فيما يلي:

**1)-الاستبيانات المغلقة:**تكون الإجابة عن الأسئلة عادة"بنعم"أو"لا"،وأيضا"موافق"أو"غير موافق".

**2)-الاستبيانات المفتوحة:**وهي نوعان:الاستبيانات المفتوحة وهي التي تتيح الفرصة للمستجيب التعبير عن رأيه بكل حرية،وأيضا الاستبيانات المفتوحة المغلقة والتي تتمثل في أسئلة مغلقة تتطلب الحرية في اختيار الإجابة[1].

## مجتمع البحث:

ويقصد به الاعداد بالدرجة الأولى وهو إعلام المجتمع بإجراء البحث،وخلق المناخ الملائم الذي يضمن تعاون المبحوثين وإدلائهم ببيانات دقيقة فمجتمع البحث هو مجموعة محدودة أو غير محدودة من المفردات(العناصر والوحدات)أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة يهتم بها الباحث ويود معرفة حقائق معينة عنها،وكلما كان التحديد أكثر دقة كلما ساعد ذلك على دقة النتائج،كما يعرف على أنه المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة ويرغب في تعميم النتائج عليه،ويعتبر مجتمع البحث جميع الوحدات التي يرغب في دراستها،فقد يكون عبارة عن مجموعة من الأشخاص إذا كان موضوع البحث عن هذا الأخير كما هو الحال في بحثنا هذا[1].

ويتمثل مجتمع البحث في الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية لعين تادلس بولاية مستغانم،حيث كانت عبارة عن عينة من موظفي هذه الأخيرة،أما التعريف الإجرائي له فهو المدير،رؤساء المكاتب والمصالح والموظفين بها.

## العينة المستخدمة في البحث:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل،بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث لتجرى عليها الدراسة،فالعينة إذن جزء من أفراد المجتمع الأصلي ويتم من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله[2].

ويختلف نوع العينة حسب الطبيعة المشكلة وطبيعة الجمهور المستهدف والخصائص الأساسية المميزة للمجتمع الأصلي،ونوع المعلومات المستهدفة بالبحث على مستواه،والعينة المثالية هي التي تؤدي إلى الوصول إلى أدق النتائج وبأقل خطأ معياري

---

1:عامر مصباح،منهجية البحث في علوم السياسة والإعلام،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2008،ص51.

2:المرجع نفسه،ص52.

ممكن بغض النظر عن نوعها،وذلك لتعميم نتائجها والإجابة على الإشكال المطروح في الدراسة،بحيث يتوفر للباحث في المجال العلمي عند وصوله إلى تحديد العينة على اختيارات عديدة،تتحدد وفق الأهداف المسطرة للبحث في مجموعتين عامتين هما:العينات الاحتمالية والعينات الغير الاحتمالية،ولقد اعتمدنا على نوع من العينات الغير الاحتمالية، نظرا لأنها أنسب نوع يحقق جمع البيانات التي تدخل في إطار دراستنا،حيث يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها جميع مفردات جمهور البحث غير معروفة أو مجهولة لدى الباحث ولا تتم حسب الأسس الاحتمالية،ولكن يتم اختيارها بمعايير تحكمية يقوم بوضعها الباحث طبقا لما يراه مؤديا إلى تمثيل العينة للمجتمع[1].

انطلاقا من ذلك ونظرا لخصائص مجتمع بحثنا(موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين تادلس بولاية مستغانم)،والمتمثلة في صعوبة حصره وما يتطلبه ذلك من وقت وجهد،كما أن غياب إطار مضبوط وواضح جعل من إمكانية الاعتماد على العينة بطريقة عشوائية أمر غير ممكن،لهذه الأسباب وقع اختيارنا على العينة القصدية،حيث عرفها محمد عبد الحميد بأنها:"العينة التي يختار الباحث مفرداتها بطريقة عمدية طبقا لما يراه من سمات أو ميزات أو خصائص تتوفر في المفردات أهداف البحث"[1].

وتعرف أيضا على أنها عينة يتم اختيارها لسهولة وإمكانية توفرها،حيث يكتفي الباحث بدراسة عينة من الموظفين بالمؤسسة،ويقوم باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة،بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات المتمثلة أكثر من غيرها،لما يبحث عنه من معلومات وبيانات،وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته لمجتمع البحث ولعناصره الهامة التي تمثلت تمثيلا صحيحا،وبالتالي لا يوجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة[2].

## مجالات البحث:

**-المجال البشري:**وتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية"لطرش العجال"لعين تادلس بولاية مستغانم.

**-المجال الزماني:**تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة من شهر فيفري إلى غاية بداية شهر أفريل،وتنقسم فترة الإنجاز إلى جانبين:الجانب الأول وهو الجانب النظري،حيث استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من أواخر شهر جانفي إلى نهاية شهر فيفري،أما الجانب الثاني،فهو الجانب الميداني والذي استمر البحث فيه من بداية شهر مارس إلى أواخر شهر أفريل،وينقسم إلى مرحلتين،تتمثل المرحلة الأولى في الدراسة الاستطلاعية ودامت

---

1:عامر مصباح،منهجية البحث في علوم السياسة والإعلام،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2008،ص53.

2 محمد عبيدات،محمد أبو ناصر وآخرون،منهجية البحث العلمي:القواعد والمراحل والتطبيقات،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،1997،ص101.

3:المرجع نفسه،ص102.

حوالي 4أيام،أما المرحلة الثانية فتمثلت في جمع المعلومات والتي دامت 3أيام،تم فيها إجراء المقابلة مع المسؤول،كما تم في مرحلة لاحقة تفريغ الاستمارات في الجداول ودامت لمدة يومين.

**-المجال المكاني:**أجريت الدراسة في المؤسسة الإستشفائية لعين تادلس بولاية مستغانم. يتمثل نشاطه الرئيسي في التكفل بصفة مباشرة وكاملة بالحاجات الصحية للسكان،وتضم هذه المؤسسة العديد من المصالح والأقسام.

ولقد اخترنا هذه المؤسسة كمجال للدراسة لمعرفة مدى استخدامها للاتصال وتطبيقها لاستراتيجيته،وذلك نظرا لأهميته في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

**الدراسات السابقة:**

إن البحوث السابقة هي مصادر إلهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث أو الباحثة،فإن كل بحث ما هو إلاَ امتداد للبحوث التي سبقته،لذلك لابد من استعراض الأدبيات أي معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل هذا الموضوع الذي يشغل بالنا.

تستمد دراستنا مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة من الدراسات التي تلتقي معها في متغيرين أو أكثر،وقد ساعدتنا نتائج هذه البحوث بشكل كبير في التوجيه النظري والمنهجي لهذه الدراسة،وسعيا منا للعثور على معلومات نحن بحاجة إليها لإثراء بحثنا،لاحظنا تواجد نقص كبير في المراجع الخاصة بالإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية،إلا بعض الدراسات نذكر منها ما يلي:

**-الدراسة الأولى:**استراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية،دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط لنيل شهادة الماجيستير لسنة 2012/2011 في علوم الاعلام والاتصال.

انحصر موضوع الدراسة على مجموعة من الأسئلة والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

-استراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية والإدارة الإستشفائية بالأغواط موجودة أم لا؟

-أين تظهر استراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية من خلال الإدارة الإستشفائية بالأغواط؟

-استراتيجية الاتصال لهذه الإدارة مطبقة أم لا؟

-ما مدى نجاح استراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية؟

ومن بين أهم النتائج:

-الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية الخمسة التي رأيناها للإدارة الإستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة إذا افترضنا نظريا أنها موجودة،وذلك من خلال التعليمات التي صدرت من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إلى مديرية الصحة والسكان،في أغلب الأوقات من أجل التركيز على استعمال وسائل اتصالية فعالة

في نقل رسالتها مثل الإذاعة،المحاضرات،الأيام المفتوحة،المطويات،بالإضافة إلى الوسائل أو الطرق التي استعملتها الإدارة الإستشفائية بالأغواط في الحملات التحسيسية الخمسة،رغم عدم وجود وثيقة رسمية تبين وجود استراتيجية اتصالية واضحة في هذا الأمر،إلا أنه من خلال المقابلات والملاحظات يمكن القول أن هناك بعض مبادئ استراتيجية اتصالية،إلا أنها تفقد عنصر الاستمرارية.

-التركيز على استراتيجية الاتصال في الحملات في أوقات معينة من السنة ثم تنطفأ.

-عدم استعمال المطويات بكثرة وبصفة دائمة وذلك في أغلب الحملات،كأن توزع هذه المطويات بعد المحاضرات واللقاءات بأعداد معينة ثم تنفذ الكمية،والتي هي قليلة أصلا فلا نجد هذه المطويات حتى عند القائمين على الإدارة الإستشفائية،ناهيك عند الأشخاص العاديين الذين هم هدف هذه الحملات التحسيسية واتصالية الأساسيين.

-الملصقات تكاد تنعدم في أغلب المؤسسات العمومية الإستشفائية والجوارية،وكذلك مديرية الصحة والسكان،وإن لم توجد هذه في هذه الأماكن على الأقل،فأين يمكن أن نجدها.

-قلة المحاضرات،وإن نظمت ففي أماكن محدودة وغير مستمرة،علما أن الولاية لها أربع وعشرون بلدية،فلا يكفي أن تقام محاضرة هنا وأخرى هناك وتهمل باقي المناطق.

-الإذاعة لها دور كبير في إيصال المعلومات بخصوص الحملات التحسيسية ومكافحة الأمراض،وذلك من خلال وصول الإذاعة إلى جمهور واسع،كما رأينا من البدو الرحل، وسكان الحضر،والأميين،والمثقفين،والنساء،والرجال،إلا أنه لا يعطى لهذه الوسيلة الفعالة والمؤثرة الوقت الكافي واللازم لذلك،فساعة ونصف في الأسبوع وثلاثة أو أربع مرات في السنة لمرض من الأمراض الخمسة،غير كافية لتحسيس السكان وتوعيتهم والعمل لمكافحة هذه الأمراض.

**-الدراسة الثانية:**العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية،دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس-قسنطينة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في الاتصال والعلاقات العامة لسنة 2009/2008،وتتمثل الإشكالية في:

-هل يوجد اهتمام خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية الجزائرية؟

-هل هناك متخصصون قائمون على نشاطات العلاقات العامة؟

-ما هي مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية في إدارة العلاقات العامة؟

-ما هي العراقيل التي تحد من فعالية نشاط العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية؟

ومن بين أهم النتائج فإنها كالآتي:

-أهمية العلاقات العامة وضرورة ممارسة أنشطتها من خلال جهاز تتوافر له الكفاءات

الفنية والعلمية لذلك،إضافة أنه يجب أن يكون اختيار القائمين على هذا الجهاز حسب التخصص،لأن المسؤولين عن العلاقات العامة يجب أن يكونوا من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز.

-ضرورة الأخذ بالمنهج العالمي في قياس الرأي العام ودراسة الجمهور،وهذا يتطلب دعم المؤسسة بباحثين مؤهلين علميا وفنيا بهذا العمل.

-عدم وجود قسم أو جهاز يمثل فعلا أنشطة العلاقات العامة في المستشفى،وغموض هذا المصطلح أساسا عند المسؤولين والعاملين بالمشفى.

-عدم اعتماد إدارة المستشفى لسياسات تقليدية بعيدة عن العلاقات العامة فيما يخص كسب ثقة وتأييد الجمهور.

**الفصل الأول:**مدخل مفاهيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية.

**المبحث الأول:**المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة.

المطلب الثاني:مفهوم المؤسسة العمومية.

المطلب الثالث:أسباب وجود المؤسسة العمومية.

المطلب الرابع:أنواع المؤسسة العمومية.

المطلب الخامس: خصائص المؤسسة العمومية.

المطلب السادس:أهداف المؤسسة العمومية.

**المبحث الثاني:**المؤسسة الإستشفائية.

المطلب الأول:مفهوم المؤسسة الإستشفائية.

المطلب الثاني:أنواع المؤسسة الإستشفائية.

المطلب الثالث:وظائف المؤسسة الإستشفائية.

المطلب الرابع:خصائص المؤسسة الإستشفائية.

المطلب الخامس:أهداف المؤسسة الإستشفائية.

**تمهيد:**

تقوم المؤسسة بالتواصل مع جمهورها بهدف خلق علاقات مبنية على الثقة والرضا،حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتكز بدرجة كبيرة على الانسجام بين أفراد المؤسسة والتفاهم،أي أن الجانب البشري للمؤسسة عنصر أساسي ومهم جدا لاستمراريته،لذلك تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية أحد المؤسسات التي وجدت لخدمة الصالح العام،فهي ذات طابع خدماتي اجتماعي وإنساني بامتياز،تشتغل بدون انقطاع أو توقف وفي جميع الأحوال والظروف وتوفر خدماتها مجانا،فهي تابعة للدولة تشرف عليها هيئة خصصتها هذه الأخيرة،وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث إلى عدة مطالب تقوم بتعريف هذه المباحث،والتي تتمثل في مبحثين،يكمن المبحث الأول في المؤسسة العمومية، أما المبحث الثاني فهو يكمن في تعريف المؤسسة الإستشفائية.

**المبحث الأول:**المؤسسة العمومية.

**المطلب الأول:**مفهوم المؤسسة.

**لغة:**ورد في معجم لسان العرب لابن المنظور في فعل أس،الأس،والأسس،والأساس،كل شيء مبتدأ،ولأسس،والأساس أصل البناء،وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم وأس البناء يؤسسه أسا،وأسسه تأسيسا وأست دار،إذ بنيت حدودها ورفعت قواعدها.

**اصطلاحا :**المؤسسة بصورة عامة هي التركيبة يبتدعها الانسان بالتعاون مع الافراد الاخرين في المجتمع،فالحب مثلا ظاهرة طبيعية،أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل من التنظيمات المختلفة القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة،والملكية،والمشروع الاقتصادي والهيئات السياسية والقانونية[1].

ويعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها:" كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين،هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج،أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين،أو القيام بكليهما معا(إنتاج وتبادل)، تحقيق نتيجة ملائمة،وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه،وتبعاً لحجم و نوع نشاطه[2].

وقد عرف M.trumdالمؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادية،أما بالنسبة لكارل ماركس،فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس الرأسمال ونفس المكان وهذا من اجل إنتاج نفس النوع من السلع.

وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية،واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية،والمالية،والمادية،والإعلامية،بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني معين.

وهناك العديد من التعاريف للمؤسسة تصب في مجملها في الجوانب التالية:

**-المؤسسة تنظيم اجتماعي:**هي كيان أو تركيب اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة،من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية،حيث يركز هذا التعريف على مجموعة من العناصر بالمؤسسة التي تمثل مجموعة من الأفراد تشارك وتساهم جماعيا،وهذا وفق تنظيم مهيكل في الإنتاج من خلال تنظيم السلطة،وتوزيع المهام،اتخاذ القرارات[3].

**–المؤسسة عون اقتصادي:**وهي عبارة عن مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية المادية

---

1:أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية بن عكنون،الجزائر، 2002،ص15.

2:ناصر دادي عدوان،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع،الجزائر،2005،ص09.

3:المرجع نفسه،ص10.

والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات مرجعة للبيع،وهذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة.

**-المؤسسة كنظام:** هي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر،وتتداخل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق هذه الأهداف[1].

**المطلب الثاني:** مفهوم المؤسسة العمومية.

تعرف المؤسسة العمومية على أنها الخلية الأساسية للاقتصاد الوظيفي رأسمالها تابع للقطاع العام أي للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية،وتتميز هذه الأخيرة بإمكانيات إدارية ضخمة ومحاذية توفرها الدولة،ومجموعة من التسهيلات وأيضا الإعفاءات القانونية والإدارية ووجود جهاز رقابي تعينه السلطة الوصية.

-هناك من يعرف المؤسسة على أنها مرفق عام مختص ويتمتع بالشخصية المعنوية،وهي أيضا عبارة عن نظام،والنظام ذاته هو مجموعة من العناصر تستخدم بغرض تحقيق أهداف أو أهداف معينة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة،فالمؤسسة ما هي في الواقع إلا مجموعة من العناصر البشرية والمادية.

وتعرف المؤسسة العمومية أيضا على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني مالي واجتماعي معين ضمن شروط تختلف زمنيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط التي تقوم به. وفي تعريف آخر المؤسسة هي:منظمة عامة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية و المادية،بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة,وهي تختلف من حيث طبيعتها,فقد تكون إدارية،تجارية،أو صناعية[2].

-ويمكن تعريفها على أنها هي منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة،سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية،أو اقتصادية،أو اجتماعية،هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء[3].

---

1:أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات،المرجع السابق،ص16.

2:ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،المرجع السابق،ص50.

3:عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2002،ص12.

**المطلب الثالث:**أسباب وجود المؤسسة العمومية الإستشفائية.

لوجود المؤسسة العمومية العديد من الأسباب،وتتمثل في:

**1-الأسباب السياسية:**وتتفرع بدورها إلى عدة عناصر:

**أ-أسباب فرصية:**

تتمثل في التأميمات التي تتم عن المؤسسات التي كان يمتلكها أشخاص أجانب أو أعداء للوطن, فحدثت في أوربا تأميمات مختلفة بعد الحرب العالمية الأولى و أثناء و بعد الثانية مثل تأميم السكك الحديدية بعد الحرب العالمية الأولى و تأميم مؤسسة رونو للسيارات في فرنسا (4) في سنة 1944 بعد اكتشاف تعاون مديرها مع العدو.

**ب -أسباب الأمن واستقلالية الدولة:**

ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية و مجموعة من المؤسسات الداخلية،وهذا يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة الوطن، ويكون هذا التخوف من مساس سيادة الوطن في ظروف الحرب[1].

وفي نفس السياق فقد أسست عدة مصانع للمنتجات الحربية بمختلف أنواعها بين الحربين العالميتين،كما أن القوة المالية والاقتصادية لبعض المؤسسات تمثل خطرا على المالية العامة،و في هذا الصدد فقد أممت عدة بنوك في فرنسا في سنة 1945 ولم يستبعد أن تكون أسباب ذلك التهديد الذي قامت به الأوساط المالية بدفع أوراق الخزينة التي يحوزها قبل ذلك بسنوات.

**ج-الإيديولوجية السياسية:** هذا الإطار فان المتحكمين في السلطة في البلد،حتى ولو كان رأسماليا يقومون بإصدار أوامر طبقا لبرامجهم الأيديولوجية ,وهذا ما حدث في بعض الدول الأوروبية بين الحربين.

**2-الأسباب الاجتماعية:**

وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو منتجات للمواطنين،أو لبعض الطبقات منهم بشيء من الدعم أو بدون مقابل،حيث نرى أن الخدمات المقدمة من أجهزة أجهزة الإعلام المرئية و المسموعة وقطاع التعليم،مثلا لا تتعلق فيها التكاليف بالأسعار، وبالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية[2].

**3-الأسباب الاقتصادية:**

إن الدولة تتدخل أحيانا لشراء المؤسسات الخاصة التي تحقق خسائر،أو لا تستطيع الصمود اقتصاديا و ماليا،مثل قطاع البنوك وقطاع النقل،وذلك تفاديا لوقوع اضطرابات في هذين الأخيرين(القطاعين)،باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام , كما أن

---

1:عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد وتسيير المؤسسة،المرجع السابق،ص23.

2:المرجع نفسه،ص24.

الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، والمعادن،والطاقة،والبريد والمواصلات،أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة،إلا أن جهاز الدولة أحيانا يقوم بإنشاء مؤسسات نموذجية من ناحية التنظيم والإنتاج،وقد تنشأ أيضا المؤسسات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها الرأسمال الخاص سواء لتكاليفها المرتفعة أو لاستلزام التكنولوجيا العامة و انخفاض المرد ودية فيها مثل الطاقة النووية[1].

**المطلب الرابع:**أنواع المؤسسة العمومية.

هناك عدة أنواع للمؤسسات العمومية نذكر منها:

**1-المؤسسات الادارية:**هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاط ذا طبيعة ادارية محضة وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة،أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع،كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية.

**2-المؤسسات المهنية:** هي عبارة عن مجموعة من الاشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنة معينة،مثل:نقابة المحامين،نقابة المهندسين،نقابة الأطباء،يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة،وذلك حيث تملك هذه المؤسسة المهنية سلطة تلازم أعضائها

المهنية وسياسة الدولة معا[2].

**3-المؤسسات الاقتصادية :** وظهرت في فرنسا في منتصف القرن 14 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية،وأول المؤسسات الاقتصادية التي ظهرت في فرنسا هي البلدية،حيث كانت وظيفة الدولة الحارسة تنحصر في الميدان الإداري الضيق،غير أنه نظرا لظهور الافكار الاشتراكية تدخلت الدولة في ادارة الاناطة الاقتصادية الامر الذي أدى الى ظهور

مرافق عامة اقتصادية اسند تسميتها الى منظمة عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية وهي تتمتع باستقلال اداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله،وذلك بقصد اشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال اداري عن الدولة[3].

**المطلب الخامس:**خصائص المؤسسة العمومية.

للمؤسسة العمومية العديد من الخصائص التي تميزها،و نذكر منها ما يلي:

**1-** للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

**2-**تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها.

**3-**مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة.

**4-**القدرةعلى الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها.

---

1:عبد الرزاق بن الحبيب،اقتصاد وتسيير المؤسسة،المرجع السابق،ص25.

2: ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،المرجع السابق،ص58.

:نفس المرجع،ص59.

**5-**التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
**6-**المرونة أي التأقلم مع المحيط.
**7-**يجب ان يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها او تضاءلت فائدتها.
**8-**أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي الموكل اليها.
**9-**المؤسسة العمومية تشبه الخلية في جسم الانسان فهي الوحدة الاساسية الاقتصادية في المجتمع الاقتصادي[1].

## **المطلب السادس:**أهداف المؤسسة العمومية.

تعكس الدولة الى تحقيق عدة اهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيرها وتتمثل هذه الاهداف في ما يلي:
**1-**تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة،وهو يغطي طلبات المجتمع.
**2-**المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.
**3-**تحقيق الربح حيث أن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح،وهذا يضمن لها امكانية رفع رأسمالها **بأ**قل التكاليف الممكنة،وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد امام المؤسسات الاخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر.
**4-**تحسين المستوى المعيشي للعمال نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال اكثر حاجة لمنتج جديد.
**5-**السهر على تنظيم وتماسك العمال.
**6-**توفير التأمينات ومرافق للعمال وتتمثل في التأمينات الاجتماعية والأملاك الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة.
**7-**توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.
**8-**تلبية المصلحة العامة للمجتمع.
**9-**المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.
**10-**المساهمة في تدريب العمال المبتدئين.
**11-**تحقيق الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح لتغطية الخسائر.
**12-**وسيلة لضمان السلم الاجتماعي[2].

---

1:أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات،المرجع السابق،ص23.
2:المرجع نفسه،ص24.

**المبحث الثاني:**المؤسسة الإستشفائية.

**المطلب الأول:**مفهوم المؤسسة الإستشفائية.

اهتمت العديد من البحوث و الدراسات و الكتابات العلمية بتحديد مفهوم المستشفى،أو المؤسسة الإستشفائية،والمتتبع لمعظم هذه البحوث،والكتابات العلمية يلاحظ وجود اختلاف بينها حول تحديد هذا المفهوم،ومن أجل الوصول إلى مفهوم موحد وواضح للمستشفى،فقد تطلب الأمر ضرورة عرض لأهم المفاهيم الشائعة والتي عرفت المستشفى،وذلك كما يلي: عرف قاموس إلياس العصري المستشفى بأنها"مستشفى أو دار للمعالجة".

وعرفت لجنة خبراء إدارة المستشفيات بمنظمة الصحة العالمية المستشفى"بأنها مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض،وأنه من الممكن التوسع في هذا المفهوم ليتضمن المستشفيات التي تقوم بأداء وظائف أخرى،مثل أعمال التدريب، التعليم وإعداد البحوث الطبية والوبائية،والاجتماعية والتنظيمية"[2].

كما عرفت منظمة الصحة العالمية المستشفى من المنظور الوظيفي بأنها"جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي،تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية للسكان،سواء كانت علاجية أو وقائية،وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية،كما أنه أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين ومركز للقيام ببحوث اجتماعية حيوية"[3].

وعرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات المستشفى بأنه"مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للنوم و خدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء، وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص و العلاج اللازمين للمرضى".

ويرى الدكتور"أحمد محمد غنيم"تعريف المستشفى أنها " نظام كلي مركب من مجموعة من النظم الفرعية،والتي تتميز كل منها بطبيعة مميزة وخصائص خاصة والتي تتفاعل معا بغية تحقيق مجموعة من الأهداف الصحية المرجوة"[3].

-ومن هنا فلقد حدد المرسوم التنفيذي رقم7-140من الدستور الجزائري المؤرخ في19ماي 2007كيفية إنشاء المؤسسات الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كيفية تنظيمها وسيرها،حيث ألغى المرسوم التنفيذي الذي قبله رقم97-466والذي كان يحدد كيفية وقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها،فجاء الشق المتعلق بالمؤسسات العمومية الإستشفائية من هدا المرسوم ليعط الصورة التي تكون عليها المستشفيات العمومية و مجمل المهام الموكلة إليها،بالإضافة إلى كيفية تشكيل المجلس الذي يحكمها ومن أهم أعضائه،وكيفية تنصيب المدير الذي يحكمها والمهام التي تكون على عاتقه ثم تطرق للأحكام المالية لهذه المؤسسات كما تم إتباع هذا المرسوم بملحقين لتحديد قائمة المؤسسات الإستشفائية ومؤسسات الصحة الجوارية على مستوى الوطن.

---

1:أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة في المؤسسات،المرجع السابق،ص25.

2:صلاح محمود ذياب،إدارة المستشفيات والمراكز الاجتماعية الحديثة منظور شامل،ط1،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2009،ص32.

3:سليم بطرش جلدة،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،ص27.

4:المرجع نفسه،ص28.

عرفت المادة الثانية والثالثة من المرسوم أعلاه المؤسسة العمومية الإستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها وهي مكونة من هيكل للتشخيص والعلاج،وأيضا الاستشفاء،وأخيرا إعادة التأهيل الطبي،وهذا لكي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات[1].

كما حددت المادة الرابعة من المرسوم نفسه المهام الموكلة للمؤسسة العمومية الإستشفائية وهي التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

**1-**ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفائي.

**2-**تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

**3-**ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

**4-**ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

كما أوضح المرسوم إمكانية استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسييرالإستشفائي على أساس مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

وعليه فالمستشفى هو المنشأة التي يتمثل نشاطها الرئيسي في أداء الخدمات العلاجية والتي يتوفر لها مقومات هذه الخدمة كالأسرة والحجرات المخصصة للفحص والتحليل والعلاج والأجهزة والتجهيزات والأطباء[2].

**المطلب الثالث:**وظائف المؤسسة الإستشفائية.

للمؤسسة الإستشفائية عدة وظائف أساسية ويمكن حصر هذه الوظائف والتي أوصت لجنة خبراء منظمة الصحة العالمية بضرورة قيام هذه الأخيرة بها و هي كالآتي:

**1-الوظيفة العلاجية:**وتعتبر الوظيفة الأولى و الأساسية للمستشفى،حيث يركز المستشفى على تقديم أعلى مستوى ممكن من هذه الخدمات للمرضى الداخليين،ومرضى العيادات الخارجية،والحالات الطارئة،وتحسين جودة هذه الخدمات بشكل مستمر،ونظرا لارتفاع تكلفة الخدمات الإستشفائية بالمقارنة مع الخدمات الصحية الأخرى،والتكلفة المتصاعدة لهذه الخدمات،وبالتزايد المستمر للطلب عليها ومحدودية الموارد المتاحة لأي مجتمع،لابد على المستشفى من التركيز على كفاءة العملية الإستشفائية بما يضمن تقديم خدمات الرعاية الطبية للمرضى بأقل كلفة ممكنة كهدف أساسي له[3].

وهناك عناصر ينبغي توافرها في المستشفى حتى يتمكن من تحقيق مستوى عال في جودة خدماته العلاجية،وهي:

**1-**تطبيق أحدث التقنيات الطبية في التشخيص و العلاج.

**2-**اهتمام الطبيب بالأحوال الاجتماعية والنفسية للمريض وليس فقط حالته العضوية،

---

1:عبد العزيز مخيمر،محمد الطعامنة،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات،المفاهيم والتطبيقات،القاهرة،مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003،ص7.

2:الجريدة الرسمية،المرسوم التنفيذي رقم07-140،العدد33 المؤرخ في19ماي2007،ص10-13.

3:فريد توفيق نصيرات،إدارة المستشفيات،ط1،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008،ص56.

والتعامل مع المريض في إطار بيئته الاجتماعية والاقتصادية.
**3-**توفير التسهيلات المريحة للمريض بالمستشفى و تمكينه من الحصول على احتياجاته الفندقية بيسر وسهولة وراحة.
**4-**توفير الخدمة الطبية عالية الجودة بمتطلبات مالية مناسبة دون مغالات.
ويتحقق التوازن بين تقديم مستوى عال من الجودة في الخدمة الطبية للمستشفيات،وهذا من خلال التكاليف المالية،وأيضا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية الذي
يكفل تحقيق الكفاءة و الفعالية في الاداء.
**2)-الوظيفة الوقائية:**وهي من أهداف المستشفى الحديث المساهمة في وقاية المجتمع من الأمراض،وأبرز السبل لذلك اظطلاع المستشفى بدور فعال في مجال التوعية الصحية،حيث تلجأ بعض المستشفيات إلى تنظيم ندوات للمرضى و ذويهم لتوعيتهم بجوانب الصحة،وحتى المرض،والعادات المؤدية للمرض وسبل المحافظة على الصحة،كما تقوم البعض من هذه المستشفيات بإذاعة برامج توعية صحية من خلال شبكة تلفزيونية في غرف المرضى وأماكن انتظارهم،كما يقوم الأطباء بدور كبير في توعية المرضى المراجعين بالأمور الصحية المختلفة[1].
و تشارك المستشفيات في توعية الطلاب والطالبات في المدارس وإصدار الكتيبات، ومختلف الإصدارات الإرشادية التوعوية لتوزيعها على أفراد المجتمع،كما تقوم هذه المؤسسة بدور هام من خلال زيارات الأطباء والطبيبات إلى المدارس،وهذا من أجل الكشف المبكر للأمراض،وكذلك يقوم المستشفى بدور وقائي من خلال القيام بإجراءات التشخيص المبكر والتطعيم لتفادي تفاقم المرض وانتشاره وأيضا العمل على القضاء عليه.
**3)-التعليم والتدريب:**يفرض التطور في التقنيات والعلوم الطبية ضرورة كبيرة في تطور مهارات وخبرات كافة العاملين والمتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية، وهذا من خلال التعليم والتدريب المستمر،وهذا ما تمثله المؤسسات الصحية خاصة خاصة الجامعية بما تملكه من إمكانيات وتجهيزات،ومراكز تدريب للأطباء،وأجهزة التمريض والفنيين والأخصائيين عن الأمراض المختلفة وطرق علاجها،وتزويد الهيئات الطبية والمعالجة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي،والاجتماعي مع المرضى،ومنه تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية وعلاجها،بالإضافة إلى نقل التجارب من ذوي الخبرة إلى الجدد منهم وتبادل المعلومات معهم[1].
**4)-البحوث الطبية والاجتماعية:**تسهم المؤسسات من خلال المعامل والمختبرات وما تحويه من تجهيزات،وسجلات طبية،وتطوير الوسائل والأساليب العلاجية.
**5)-وقاية المجتمع من الأمراض،**تتمثل هذه الوظيفة في وقاية أفراد المجتمع من خلال توفير الصحة للجميع،وتشجيعهم على تفهم أهم المشكلات الصحية سعيا وراء القضاء

---

1:فريد توفيق نصيرات،إدارة المستشفيات،المرجع السابق،ص56.
2:المرجع نفسه،ص57.

عليها،ويتطلب الأمر ضرورة قيام المؤسسات الصحية بدور فعال في مجالات التوعية الصحية،وهذا من خلال:

**-**تنظيم الندوات للمرضى وذويهم لتوعيتهم بالأسباب المؤدية إلى هذا المرض وطرف المحافظة على الصحة.

**-**إصدار نشرات إرشادية تساعد على تفهم أفراد المجتمع لسبل تحقيق الوقاية من الأمراض المختلفة.

ومما سبق نجد أن بالرغم من تعدد تصنيفات المؤسسات الصحية واختلاف الأنشطة التي تمارسها،إلا أن تقديم خدمات صحية هو الأساس الذي وجدت من أجله[1].

**المطلب الرابع:**خصائص المؤسسة الإستشفائية.

هناك عدد من الخصائص والسمات التي تميز عن غيره،ومن خلال الدراسة والتعرف على هذه الخصائص والسمات يسهل على الباحثين والدارسين فهم طبيعة عمل المستشفيات،وذلك من شأنه أن يؤدي إلى معالجة الكثير من المشكلات والمساوئ التي تعاني منها المستشفيات خاصة الحكومية منها التي تنعكس على أداء وفعالية المستشفى بصفة عامة وأهم هذه الخصائص ما يلي:

**1-**تعدد وتعقد الوظائف التي يقوم بها المستشفى حيث تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات الحديثة تعقيدا،لأن من أهم أهداف هذه الأخيرة تقويم الجسم البشري ودراسته حين يصبح مريضا.

**2-**تعدد الفئات العاملة داخل المستشفى،فنجد الطبيب والإداري وعضو هيئة التمريض والمساعد ولكل منهم مهامه الخاصة،ويهتم كل فرد بأداء وظيفته بصرف النظر عن الآخرين،ولذلك هو أشبه بالعامل على خط الإنتاج الذي لا يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عند النقطة التي يقف عندها على الخط الإنتاجي.

**3-**ازدواج خطوط السلطة،وهذا راجع لتعدد الفئات وتعدد الوظائف داخل المستشفى فمنها الخاص بالجهاز الإداري البيروقراطي،ومنها الخاص بالجهاز الطبي المهني.

**4-**صعوبة التنبؤ بحجم العمل في المستشفى نظرا لصعوبة التنبؤ بحالات المرض المتوقعة،ولذلك على المستشفى أن يكون جاهز بصفة مستمرة لاستقبال الحالات المتوقعة والغير المتوقعة.

**5-**صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية ،أي الخدمة العلاجية والوقائية بجانب صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة[2].

**6-**يمتاز العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة،حيث أن الأمر يتعلق بأثمان ما في الوجود،وهو صحة الإنسان وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض،أو يؤدي إلى عجز دائم.

**7-**صعوبة تطبيق اللوائح والقوانين: لتعدد الفئات وتنوع الوظائف وهذا راجع في أحيان كثيرة إلى عدم توصيف الوظائف توصيفا دقيقا،مما يؤدي إلى وجود نوع من التداخل بين الاختصاصات والواجبات هذا بالإضافة إلى صعوبة تطبيق اللوائح والتعليمات التي يصدرها مدير المستشفى على كبار الأخصائيين.

---

1:سليم بطرش جلدة،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية،المرجع السابق،ص31.

2:فريد توفيق نصيرات،إدارة المستشفيات،المرجع السابق،ص61.

**8-**صفة الإستعجالية والطوارئ:هي سمت الجزء الأكبر من العمل داخل المستشفى،بحيث لا تحتمل التأخير والتأجيل.
**9-**العمل المستمر على مدار 24 سا يوميا مما يؤدي إلى العديد من المشاكل المتصلة بالجدولة والتكاليف والرقابة.
**10-**العمل في ظل الصراع مع مشكلة الحياة والموت،مما يجعل العاملين بالمستشفيات تحت ضغوط مستمرة،لذا المستشفى ليس مؤسسة خدمية عامة[1].

**المطلب الخامس:**تصنيفات المؤسسة الإستشفائية.

تعددت تصنيفات المؤسسات الإستشفائية على أساس عدة معايير يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1)-التصنيف على أساس الملكية والتبعية الإدارية:**حيث تقسم المؤسسات الإستشفائية وفقا لهذا المعيار إلى مجموعتين هما:

**أ-المؤسسات الإستشفائية الحكومية:**يقصد بها المستشفيات التي تمتلكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات،وهيئات،ومؤسسات عامة ،وهذا وفق قوانين ولوائح تحكم سير إجراءات العمل في هذه المستشفيات،ويعتبر هذا النوع الأكثر انتشارا في العالم،حيث تعتبر الكثير من الدول أن من أولى واجباتها هو تقديم خدمة صحية للمواطن و غالبا ما تكون مجانا أو بمبالغة زهيدة.

حيث تأخذ المستشفيات الحكومية عدة أشكال من أهمها ما يلي:

**1-المستشفيات الحكومية العامة:**فإن أهم الخصائص المميزة لهذه المستشفيات تتمثل في كونها مملوكة للدولة أو إحدى الهيئات،أو المؤسسات الرسمية التي تقوم علي توفير مختلف متطلباتها ورعاية شؤونها وتنظيم العمل بها وفق نظم ولوائح حكومية محددة،كما يفترض في هذا النوع من المستشفيات تقديم خدماتها لجميع فئات المواطنين بالمجان،أو مقابل رسوم رمزية تحددها اللوائح المنظمة لهذه المستشفيات،حيث أن الهدف من إنشائها هو تقديم خدمة اجتماعية عامة لجميع أفراد المجتمع،كما تتميز هذه المستشفيات بأنها تضم بداخلها مختلف التخصصات،والأقسام العلاجية اللازمة لتشخيص ومعالجة الحالات المرضية المختلفة وغالبا تتبع وزارات الصحة[2].

2-**المستشفيات الحكومية الخاصة بفئات معينة:**يتسم هذا النوع من المؤسسات الإستشفائية بجميع خصائص المؤسسات الإستشفائية الحكومية العامة من حيث الملكية،و تنوع الخدمات التشخيصية،وأيضا العلاجية التي تقدمها،ولكنه يختلف من حيث التبعية،أي قد يتبع وزارة محددة،أو هيئة عامة مصلحة حكومية بذاتها،وتقتصر في تقديم خدماتها على العاملين في هذه الجهات وأسرهم،ومن أمثلة هذه الجهات وأسرهم،ومن أمثلة هذا النوع من هذه المستشفيات هي المستشفيات العسكرية،ومستشفيات الشرطة،والمستشفيات التابعة لشركات ومؤسسات القطاع العام.

**3-المستشفيات الحكومية التخصصية:**وتتشابه هذه المستشفيات مع باقي أنواع المستشفيات الحكومية حيث ملكيتها للدولة،أو بعض الهيئات والمؤسسات الرسمية،ولكنها

---

1:فريد توفيق نصيرات،المرجع السابق،ص65.

2:عبد العزيز مخيمر،محمد الطعامنة،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات المفاهيم والتطبيقات،المرجع السابق،ص11 -12.

تختلف من حيث التخصص في التشخيص والمعالجة لحالات مرضية معينة،ومن أمثلتها مستشفيات الأطفال،والصدر،والعيون،و،السرطان،وغيرها من الحالات المرضية.

**4-الوحدات العلاجية أو المستوصفات:**وتمثل هذه الوحدات العلاجية،أو المستوصفات وهي مستشفيات صغيرة الحجم،محدودة الإمكانيات إذا ما قارناها بالمستشفيات العامة،ولا تحتوى على غرف،أو أسرة لإيواء المرضى،وتنتشر في القرى والمناطق الريفية المختلفة،وتهدف إلى خدمة المواطنين التابعين لها بالمجان،أو مقابل رسوم محدودة نسبيا،وغالبا ما تقتصر الخدمة فيها على الكشف الطبي،ووصف العلاج للمريض أو إحالته إلى المستشفيات الحكومية العامة،أو المتخصصة[1].

5-**المستشفيات الجامعية والتعليمية:**وهي مستشفيات حكومية من حيث الملكية ولكنها تختلف من حيث التبعية الإدارية،حيث تتبع هذه المستشفيات الجامعات،أو الكليات الطبية في المناطق التي توجد بها،وفي معظم الأحيان يختلف نمط إدارتها عن المستشفيات التي هي العامة،حيث غالبا ما يشكل لها مجلس إدارة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الطب، والصيادلة وبعض الشخصيات العامة،كما قد توضع لها بعض النظم واللوائح الداخلية الخاصة بها،حيث تعتبر ضمن منشآت الجامعية التابعة،وتقدم هذه المستشفيات نفس خدمات المستشفيات العامة والتخصصية،كما أنها قد تحتوي على بعض الأقسام التعليمية مثل المشرحة،والمعامل والمخابر،وغيرها من الأقسام التي يمكن من خلالها ممارسة التدريب العملي لدراسة العلوم الطبية على الحالات والأمراض،والإصابات التي يقوم بعلاجها أعضاء هيئة التدريس.

**ب-المستشفيات الخاصة:**تختلف المستشفيات الخاصة عن المستشفيات الحكومية في كونها مملوكة لأفراد،أو هيئات،أو جمعيات دينية،أو خيرية،أو شركات خاصة،وتتم إدارتها وفقا لنمط الإدارة في القطاع الخاص،وفي حدود الإطار العام المنظم للقطاع الصحي في الدول وهذا النوع من المستشفيات بشكل عام يتقاضى أجور لقاء تقديمه للخدمات الصحية عكس المستشفيات الحكومية،ويمكن أن تأخذ المستشفيات الخاصة شكلا من الأشكال التالية:

**أ-مستشفيات بأسماء أصحابها:**وهي مستشفيات خاصة يملكها ويديرها أصحابها من الأطباء،وتقدم خدماتها في مجال تخصص أصحابها مقابل أتعاب،أو أجور يتم تحديدها والاتفاق عليها حسب الخدمة المطلوبة للمريض،و يعتمد هذا النوع من المستشفيات على خبرة ومهارة وسمعة أصحابها،و جودة الرعاية والخدمة التي تقدمها للمرضى[2].

**ب-مستشفيات الجمعيات الغير الحكومية:**عادة ما يتم إنشاء هذه المستشفيات بواسطة جمعيات مدنية غير حكومية مثل الجمعيات الخيرية من خلال تقديم الهدايا،و تقدم هذه المستشفيات خدماتها لمختلف فئات المواطنين مقابل رسوم محدودة نسبيا لتستخدم في تغطية النفقات المتعلقة بتطوير خدمات هذه المستشفيات وتشغيلها،وعليه فهذه المستشفيات لا تسعي إلى الربح،ولكن العلاج فيها ليس بالمجان،وتتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يضع النظم والقواعد المنظمة لمختلف مجالات العمل بها،وقد تأخذ مستشفيات

---

1:عبد العزيز مخيمر،محمد الطعامنة،المرجع السابق،13.

2:المرجع نفسه،ص14.

الجمعيات المدنية الغير الحكومية شكل المستشفى العام،أو المستشفى التخصصي من حيث الخدمات التشخيصية،أو العلاجية التي تقدمها.

**ج-مستشفيات استثمارية:**وهي المستشفيات التي يمتلكها ويديرها أفراد،أو شركات خاصة بهدف تحقيق أرباح من الخدمات الطبية التي تقدمها للجمهور،وقد تقدم هذه المستشفيات خدمات متخصصة في مجالات طبية محددة،وقد يتسع نشاطها ليشمل مختلف المجالات الطبية والحالات المرضية المتنوعة،أو معظمها طبقا لحجم المستشفى ونوعية التجهيزات والتخصصات التي يحتويها،وغالبا ما تأخذ هذه الشركات شكل شركات مساهمة،أو ذات مسؤولية محددة،وقد يشارك فيها بعض الأطباء بحصص تأسيسية جنبا إلى جنب مع غيرهم من المساهمين الذين لا صلة لهم بمهنة الطب كمستثمرين عاديين[1].

**2)-التصنيف على أساس التخصص ونوع الخدمة:**يمكن تصنيف المستشفيات الحكومية والخاصة على السواء،وهذا وفقا لمعايير التخصص ونوع الخدمة المقدمة إلى مجموعتين وهما:

**أ-مستشفيات عامة:**و تتمثل في المستشفيات سواء كانت العامة الحكومية منها،أو الخاصة، وهي متعددة التخصصات(نشاطات مركبة)أي التي تقدم خدمات صحية متنوعة،كما تتميز في الغالب بكبر حجم وتوافر إمكانيات و تجهيزات وإطارات بشرية متخصصة لتشخيص ومعالجة مختلف الحالات المرضية.

**ب-مستشفيات تخصصية:**وقد بدأ ظهور المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة الحكومية أو الخاصة،وهذا استجابة لتوجيهات العملية والتقنية نحو التخصص في معالجة بعض الحالات المرضية،أو إجراء بعض العمليات الجراحية المعقدة،أو توجيه عناية خاصة لبعض الحالات،أو الأمراض،ونتيجة الميل إلى التخصص في المجالات الطبية ظهرت العديد من المستشفيات المتخصصة،ونذكر منها على سبيل المثال مستشفيات أمراض القلب والأمراض الباطنية،والحميات،والأمراض العصبية،و أمراض النساء والولادة،والعظام،والعيون،وأيضا العلاج الطبيعي،وغيرها من المستشفيات التي تعمل في فرع،أو أكثر من التخصصات الطبية[2].

**المطلب السادس:**أهداف المؤسسة الإستشفائية.

لا تختلف أهداف التنظيم في المؤسسات الإستشفائية عن بعضها البعض فكلها تسعى إلى تنفيذ خطط هذه الأخيرة بأقصى كفاءة ممكنة ومن أهمها ما يلي:

-إيجاد الوحدات التنظيمية التي تستدعيها طبيعة العمل في المؤسسة الإستشفائية بالشكل الذي تتحدد فيه المهام والواجبات الخاصة بكل من هذه الوحدات التنظيمية بصورة واضحة ودقيقة.

-تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين في المؤسسة الإستشفائية بشكل دقيق أيضا،وهذا يؤدي إلى إمكانية تحديد المسؤول عما قد يقع من قصور بسهولة ويسر.

-تحديد إجراءات وأساليب العمل للوحدات التنظيمية التي تقوم بالمهام الاعتيادية مثل إجراءات السجلات الطبية،وهذا من حيث ترتيب نماذجها وتصنيفها وفهرستها وحفظها واسترجاعها.

---

1:عبد العزيز مخيمر،محمد الطعامنة،المرجع السابق،ص15.

2:المرجع نفسه،ص16.

-التنسيق فيما بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة وذلك من خلال تحديد علاقتها يبعضها البعض والعمل على تدعيم خطط الاتصال،بينها والتخطيط المسبق للأساليب الواجب إتباعها كالمشاورات الشفوية والكتابية فيما بين الأطباء والاجتماعات التي تعقدها اللجان الطبية والإدارية بهدف دراسة موضوعات معينة وتقديم التقارير عن نتائجها إلى الوحدات التنظيمية ذات العلاقة[1].
-المقدرة على الاستجابة لما يطرأ على المؤسسة الإستشفائية من تغيرات،وذلك يكون عن طريق توفير ما تستلزم مواجهتك تلك المتغيرات،سواء في أعماله ونشاطاته،أوفي مختلف التكنولوجيا المستخدمة في هذه الأعمال،وتلك النشاطات،أوفي مهارات العاملين،أوفي العناصر التي تحيط به،وما يؤدي بهذه الأخيرة إلى القدرة على التكيف مع آخر الظروف المستجدة،فضلا عن مواكبة التقدم الطبي،والعلمي،والتقني الذي يحصل.
-التنسيق بين كافة المصالح الموجودة لراحة المواطنين(المرضى)من تاريخ الدخول إلى وقت الخروج.
-السهر على تطبيق البرامج الوطنية،والجهوية،والمحلية،والصحية.
-إعادة الاعتبار للهياكل القاعدية،وهو ما بالتكفل بطريقة فعالة بكل الفئات السكانية خاصة المعزولة منها،وضمان المساواة في الاستفادة من العلاج،فالنظام الصحي ظل يعاني من وضعيات اللاتوازن في توزيع العلاج من هياكل معبئة بصفة كاملة بالوسائل والأجهزة الطبية والموارد البشرية بالمقارنة مع الهياكل القاعدية التي تقل وتنعدم فيها الموارد.
-تجسيد مبدأ تسلسل العلاج عن طريق فصل الوقاية عن العلاج،مما يؤدي إلى توضيح وتسهيل مهام كل هيكل من الهياكل الصحية،وتقديم خدمات صحية متوازنة[2].

1:سليم بطرش جلدة،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية،المرجع السابق،ص35.
2:المرجع نفسه،ص36.

**خلاصة الفصل:**

إن المؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة خدماتية اجتماعية،وإنسانية،تتميز بنظام معقد فرضه تعدد الاختصاصات المهنية،وتنوع الأقسام وأيضا توفره على تجهيزات تكنولوجية متطورة،ومخابر علمية تستوجب تنوع عددي وكيفي في جميع التخصصات والفئات،وعليه فإن طبيعة عمل هذه الأخيرة تفرض على مختلف الفاعلين بها نمط تواصلي عقلاني،يتسم بالمرونة والانسيابية،لتحقيق مستوى عال من الانسجام والتعاون،ولضمان خدمة تتوافق مع الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسة ألا وهي خدمة الصالح العام وهذا من خلال ضمان السير الحسن لها وترقيتها لتصبح ذات مركزية اجتماعية في المجتمع.

**الفصل الثاني:**الاتصال والإستراتيجية الاتصالية.

**المبحث الأول:** الاتصال.

المطلب الأول:تعريف الاتصال.

المطلب الثاني:أنواع الاتصال.

المطلب الثالث:مبادئ الاتصال.

المطلب الرابع:مراحل الاتصال.

المطلب الخامس:أهداف الاتصال.

المطلب السادس:مهارات الاتصال.

**المبحث الثاني:**الاستراتيجية.

المطلب الأول:مفهوم الاستراتيجية.

المطلب الثاني:مبادئ الاستراتيجية.

المطلب الثالث:خصائص الاستراتيجية.

المطلب الرابع:صناعة الاستراتيجية.

المطلب الخامس:صياغة الاستراتيجية.

المطلب السادس:أهمية الاستراتيجية.

**المبحث الثالث:**الاستراتيجية الاتصالية.

المطلب الأول:مفهوم استراتيجية الاتصال.

المطلب الثاني:أنواع استراتيجية الاتصال.

المطلب الثالث:مراحل استراتيجية الاتصال.

المطلب الرابع:آفاق صياغة استراتيجية الاتصال.

المطلب الخامس:معوقات استراتيجية الاتصال.

المطلب السادس:أهداف استراتيجية الاتصال.

**تمهيد:**

إن التطورات الحديثة في المنظمات الإنسانية المختلفة أدت بشكل كبير إلى تدعيم أهمية الاتصالات،لاسيما أن النمو والتطور المتسارع وتعقيدات هذه الأخيرة و تزايد أحجامها واتساع نطاق أنشطتها،وابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية للعمل،أسهم بشكل كبير في الاهتمام بسبل الاتصال التي يتم من خلالها عادة نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة،حيث يعتبر الاتصال العصب الحيوي الذي تضمن من خلاله أي منظمة تحقيق أداء فعال،سواء أكان على المستوى الداخلي أو الخارجي،ولكن هذا الأخير يتغذى على آليات واستراتيجيات تزكي أداء فاعليه،وتساهم بشكل أو بآخر في تحقيق الوجود الاجتماعي الفعلي لمركزية وجودها في المجتمع،وهذا من خلال الاعتماد على استراتيجية اتصالية تساهم في ذلك وهي من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الوسائل والطرق المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

لذلك خصصنا هذا الفصل للاتصال والإستراتيجية الاتصالية من خلال ثلاث مباحث وكل مبحث يتفرع إلى مطالب،وتتمثل هذه المباحث في:

المبحث الأول:الاتصال.

المبحث الثاني:الاستراتيجية.

المبحث الثالث:الاستراتيجية الاتصالية.

## **المبحث الأول:**الاتصال.

### **المطلب الأول:** تعريف الاتصال.

يعرف الاتصال لغة بأنه كلمة مشتقة من مصدر"وصل"الذي يحمل معنيين رئيسيين،الربط بين كائنين أو شخصين،فوصل الشيء بالشيء وصلا،وجمعه ضد فصله،وصل إلى الشيء بلغه،فالاتصال لغة هو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.

وتشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني communicationوتعني الشيء المشترك، وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعا ومألوفا،فمن خلال هذه المفردات نستطيع الإلمام بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل وتبادل المعلومات،وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض أو أثر ما[1].

ولقد اهتم الكثير من المفكرين بمفهوم الاتصال في شتى الميادين،لأن الاتصال يكاد يكون العامل المشترك في الكثير من المجالات فالاتصال فنيا حسب"ريكارد أندي"عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها،إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنه عملية مقصودة هادفة،وذات عناصر محددة.

ونجد أيضا عالم الاجتماع"تشارلز كولي الذي عرف الاتصال بأنه"ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر الزمان[3].

أما الاتصال على مستوى المؤسسة فهو إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية داخل المؤسسة،بحيث يمكن للفرد أو الجماعة بإحاطة الغير بأخبار أو معلومات جديدة،وذلك حفاظا للعلاقات الاجتماعية وتعزيزها[3].

وللاتصال تعريفات مختلفة من بينها أنه نشاط في المعلومات المشتركة،أي أنه يقتصر على الاتصال الإنساني المتبادل،والمقصود بهذا الأخير هو التفاعل الرمزي بين شخصين أو أكثر من البشر،وعليه فإن هذا التعريف يبين بأن الاتصال متحركة يؤثر فيها الإنسان من خلال عدة عوامل استخدمت بطرق رمزية،أي عن طريق الرموز.

ومهما تعددت تعريفات الاتصال فإنها تشمل خمسة عناصر المرسل،المستقبل،القناة والرسالة،والأثر،إذا فهو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة في قناة اتصال إلى المستقبل،كما تتضمن مختلف هذه التعريفات فكرة التفاعل[3].

---

1:مصطفى الحجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،ط3،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000،ص18.

2:محمد منير حجاب،نظريات الاتصال،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2010،ص25.

3:فضيل دليو،الاتصال -مفاهيمه-نظرياته-وسائله،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2003،ص15.

4:مصطفى الحجازي،المرجع السابق،ص19

**المطلب الثاني:**أنواع الاتصال.

هناك العديد من التقسيمات للاتصال،كما له العديد من التعريفات،وعليه فإن تناولنا لأنواع الاتصال استقر على نوعين،وهذا كما ورد عند الكثير من الباحثين،نظرا لتنوع عملية الاتصال الذي اتخذ صور مختلفة،وهذه التصنيفات هي النوع الأول يقوم على أساس اللغة المستخدمة من حيث الاتصال اللفظي والغير اللفظي،وأما الثاني فيعتمد على نوع الاتصال من حيث هو ذاتي،وشخصي،وعام،ووسطي،وجماهيري.

**أولا: أنواع الاتصال على أساس اللغة المستخدمة:**

إن كلمة لغم من وجهة نظر المهتمين بالاتصال الإنساني لا تقتصر على اللغة اللفظية وحدها بل أنهم أي منهج ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يجيش في صدره،هو لغة قائمة بذاتها وعلى ذلك يمكن تقسيم الاتصال حسب اللغة إلى مجموعتين:

**1-الاتصال اللفظي:**ويدخل ضمن هذه المجموعة كل انواع الاتصال الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل،وهذا اللفظ في الأصل منطوقا يصل غلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع،تكون اللغة اللفظية مكتوبة،ومن الأمثلة في استخدام اللغة اللفظية،استخدامها في المحاضرات،والندوات،والمناقشات،والمناظرات،والمقابلات الاجتماعية وغيرها،وأما من أمثلة التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة في الكتب، المجلات،الصحف اليومية،التقارير وغيرها[1].

**2-الاتصال الغير اللفظي:**هو الاتصال الأقدم والأكثر صدقا إذا توفر لرموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل أو المتلقي،ومن وسائله تعبيرات الوجه، والإشارات باستخدام اجزاء الجسم البشري بالأشياء المادية التي تحمل معنى مشترك بين المرسل والمستقبل،وتأتي الفنون التشكيلية في مقدمة وسائل الاتصال الغير اللفظي التي تحظى بجاذبية،خاصة لدى فئات جماهيرية معينة ومن بين هذه الفنون النحت،التصور، الرسم،الزخرفة،وكذلك الرقص الإيقاعي والتمثيل الصامت،وأيضا الصور التي تكون في حالات كثيرة أكثر إقناعا وتأثيرا من آلاف الكلمات. ويقسم بعض علماء الاتصال الغير اللفظي إلى ثلاث لغات وهي:

**1-لغة الإشارة:**وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان بالاتصال بغيره[2].

**2-لغة الحركة أو الأفعال:**وتتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يأتيها لينقل غلى الغير الذي يريده من معاني أو أحاسيس،ومن أمثلة ذلك ما يؤديه الممثل من حركات على المسرح دون أن يصاحبها ألفاظ،ورغم ذلك تستطيع أن تفهم ما يعنيه،فإن كان يمسك بيده

---

1:محمد منير حجاب،نظريات الاتصال،المرجع السابق،ص67.

2:المرجع نفسه،ص68.

شبكة ويقوم بأداء حركات بها،يمكن أن يفهم منها أنه يقوم بدور أحد صيادي السمك إلى غير ذلك من الأمثلة.

**3-لغة الأشياء:**ويقصد بالأشياء ما يستخدمه مصدر الاتصال،عير الإشارة،والأدوات، والحركة للتعبير عن معاني و أحاسيس يريد نقلها إلى المستقبل،فارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن الذي يعيش فيه من يرتدي ملابس سوداء.

حيث يذهب أحد الباحثين إلى أن الاتصال الغير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات،والأزياء،والرموز،والرقص،والبروتوكولات الدبلوماسية،ويقسم أنواع الإشارات الغير اللفظية إلى أربعة رموز،وهي:

**أ-رموز الأداء:**وتشمل حركات الجسد مثل تعبيرات الوجه،وحركات العيون والإيماءات، وكذلك ما أطلق عليه"شبه لغة"مثل نوعية الصوت،الضحك والبكاء.

**ب-رموز اصطناعية:**مثل نوع الملابس،وأدوات التجميل،والأثاث،والمعمار،والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان.

**ج-رموز إعلامية:**نتيجة الاختيارات والترتيب والابتكارات من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية،مثل الحجم ونوع الصورة،والألوان والظلال،ونوع اللقطة التلفزيونية بعيدة أو متوسطة أو مقربة،وكذلك أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية.

**د-رموز ظرفية:**وتنبع من استخدامنا للوقت والمكان،ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم وهذا مثل ترتيب جلوس الزوار حسب أهميتهم الاجتماعية،أو تجاهل شخص تعرفه بطريقة متعمدة[1].

**ثانيا: نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:**

يقسم الباحثين الاتصال من حيث حجم المشاركين إلى عدة أنواع وهي:

**1-الاتصال الذاتي:**وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد،حين يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته،ويتضمن الاتصال الذاتي الأنواع التي ينميها الفرد في عملية الإدراك،أي طريقة الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والتجارب المحيطة به.

وهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا عملية الاتصال الذاتي من خلال نماذج تعريف لهذه العملية وعناصرها،واتجاهات حركة هذه العناصر،وبصفة خاصة في مجالات الإدراك وتشكيل الاتجاهات،وهي عمليات معرفية ونفسية نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذه المجالات[2].

---

1:محمد منير حجاب،المرجع السابق،ص70.

2:حسن عماد مكاوي،ليلى حسين السيد،الاتصال ونظرياته المعصرة،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،مصر،2004، ص27.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال،ذلك أن رد الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في شكل من أشكال الاتصال الأخرى،يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف،ويتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن جميع الأشخاص والرموز التي يتعرض لها الفرد في عملياته الانفعالية.

**2-الاتصال الشخصي:**هو اتصال بين شخص أو شخصين أو عدة أشخاص،ويعتبر هذا الاتصال الشخصي من أقوى أشكال الاتصال في الدول النامية بصفة عامة،وفي كل المجتمعات التي تزداد فيها درجة الأمية،حيث ينخفض المستوى الثقافي بصفة خاصة، فرغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالراديو،والتلفزيون والصحافة المتطورة، وما صاحبها ذلك من اتساع في دائرة انتشار الرسالة الإعلامية،والتأثير بشكل هائل،إلا أن هذا التقدم افتقر إلى أهم شيء يتمتع به الاتصال الشخصي،وهو القدرة على التأثير والإقناع،بالإضافة إلى سرعة الحصول على رجع الصدى من المتلقي[1].

**3-الاتصال الجمعي:**يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل،جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحادث،أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة،حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

**4-الاتصال العام:**ويعني وجود الفرد في مجموعة كبيرة من الأفراد،كما هو الحال في المحاضرات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح،ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع،كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة،والالتقاء حول الأهداف العامة ويضم أعضاء جماعة تنظيم داخلي وإن كان غبر رسمي،وعادة ما يتم هذا النوع الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصا لهذه الأغراض.

**5-الاتصال الوسطي:**يسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الوسطي،لأنه يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي،والاتصال الجماهيري،ويشتمل الاتصال الوسطي على الاتصال السلكي من نقطة إلى نقطة،مثل الهاتف والتلكس،والراديو،ويشبه الاتصال الوسطي اتصال المواجهة من حيث قلة عدد المشاركين في الاتصال،وفي الغالب يكون المتلقي شخصا واحدا،وكذلك يكونون معروفين للقائم بالاتصال،وتكون الرسالة ذلت طابع خاص.

**6-الاتصال الجماهيري:**مع تطور المجتمعات الحديثة ونموها زادت الحاجة إلى توسيع دائرة الاتصال،حيث حلت المنظمات محل الأفراد،وأصبحت هذه المنظمات تتعامل مع ملايين الأفراد،وقد تطلب وجود هذه المنظمات على اختلاف مسؤولياتها وسائل لتحقيق التفاهم،ونقل المعلومات بين هذه المنظمات وجماهيرها[2].

وجاء ظهور وسائل الاتصال الجماهيري ليحقق لهذه المنظمات ولمجتمعاتها قدرا كبيرا

---

1:حسن عماد مكاوي،ليلى حسين السيد،المرجع السابق،ص29.

2:المرجع نفسه،ص30.

من التفاهم والتفاعل،حيث أصبح من الصعب أن تتخيل أي مجتمع بدون هذه الوسائل حيث تلعب هذه الوسائل الجماهيرية دورا هاما في ربط المجتمعات ببعضها البعض،بل ربط أجزاء المجتمع الواحد من خلال الصحف،الراديو،التلفزيون.
ومن مميزات الاتصال الجماهيري الوصول إلى جماهير غفيرة في وقت واحد،وبأقل تكلفة، ولكن عيب هذه الطريقة هو صعوبة الحصول على رجع الصدى الفوري للرسائل التي تبث عبر هذه الوسائل،وعليه فإن وسائل الاتصال الجماهيري تغلبت على تلك المشكلة من خلال فتح أبوابها إلى خطابات المستمعين والقراء،فضلا عن وجود برامج هدفها الرئيسي هو استطلاع آراء الجماهير اتجاه ما يبث عبر وسائل الاتصال الجماهيري،حيث أصبحت في الوقت الحالي ضرورة لا غنى عنها[1].

**المطلب الثالث:**مبادئ الاتصال.

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصالات،وهي تتمثل في العناصر التالية:

**1-مبدأ الوضوح:**لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم وصياغة الاتصال، والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة،أو الكلام،أو التخاطب،ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون والرؤساء والزملاء،ويؤدي تطبيقه إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز.

**2-مبدأ الاهتمام والتركيز:**وهذا بإعطاء كل الانتباه والاهتمام للاتصال،فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما ومصحوبا بالمزيد من الاهتمام،والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب غلى العديد من الحواجز.

**3-مبدأ التكامل والوحدة:**يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية،بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة وليست غاية،وأحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

**4-مبدأ الإرادة:**يكمن هذا المبدأ أساسا في عزم الإرادة على تخصيص قسم خاص لاتصال ضمن الهيكل التنظيمي،مع تحديد ميزانية خاصة به،كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.

**5-مبدأ الشفافية:**إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية،لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود،وليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء.

**6-مبدأ السرعة:**ويقصد بها مدى السرعة والبطء انتقال المعلومات،نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة،ويلعب عامل السرعة دورا مهما في وصول الرسالة في

---

1:حسن عماد مكاوي،ليلى حسين السيد،المرجع السابق،ص31.

2:محمد منير حجاب،المرجع السابق،81.

الوقت المناسب حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات،وقدرته على التصرف السليم واختيار البدائل المختلفة.

**7-مبدأ التكيف:**المقصود به أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة،ويعمل على تحقيق أهدافها،وليس مجرد وسائل مستعملة،أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير،فالاتصال يجب أن يلعب دوره،خاصة في حالة الأزمات والاضطرابات.

**8-مبدأ الالتزام:**الاتصال ليس عنصرا حياديا،وإلا لما وجد،كما أنه وسيلة وليس غاية،فلا يمكن أن يكون هدفا،بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

**9-مبدأ قرب المسافة بين المرسل والمستقبل:**يشكل اتساع هوة البعد المكاني بين المرسل والمتلقي عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال،إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة وسهلة وفعالة،حيث أن زيادة المسافة بين المرسل والمتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات، وعدم تفهم متطلبات الفروع واحتياجات المرؤوسين ويرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي أو الفكري،إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع والمقر الرئيسي،لذلك فلابد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن،وحسب المعلومة المراد إيصالها[1].

## **المطلب الرابع:**مراحل الاتصال.

الاتصال كأي عملية أخرى تمر بمراحل متعددة،وتختلف من شخص لآخر،وكما هو معلوم فإن الأفكار الجديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا تحدث فجأة أو في وقت قصير،وفيما يلي نجد توضيح لهذه المراحل وهي كالآتي:

**1-مرحلة الإدراك:**في مرحلة اللإدراك يسمع المستقبل عن الوسيلة الجديدة،وعن الغرض منها،وعما يمكن أن تحققه من أهداف،ويرتكز دور برامج الإعلام والتوعية والإقناع بعرض فكرة جديدة على الجماهير بصفة عامة،مع توضيح أهميتها للفرد والأسرة والمجتمع ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية،كالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات.

**2-مرحلة الاهتمام:**وفي هذه المرحلة يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن الوسيلة التي يسمع عنها،وعن خصائص هذه الوسيلة،ومدى ما يمكن أن تحققه هذه الوسيلة من أهداف وأغراض مختلفة التي تستعمل من أجلها،ويتركز دور برامج الإعلام والتوعية والإقناع في هذه المرحلة على تزويد الأشخاص المهتمين بالمعلومات والحقائق التفصيلية عن هذه الوسيلة،وطرق استعمالها وأغراضها وأماكن الحصول عليها وتكاليفها[2].

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد الاجتماعات والمناقشات أو الزيارات المنزلية،ويمكن

---

1:محمد منير حجاب،المرجع السابق،ص82.

2:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة،دراسة نظرية وتطبيقية،دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع الجزائر،2004،ص41.

الاستعانة وبتزويدهم بالمعلومات بكافة الوسائل السمعية والتعبيرية،كالأفلام،أو الصور، الرسومات أو النماذج،ويجب أن لا يعتمد برنامج التوعية والإقناع بشكل أساسي على وسائل الاتصال الجماهيرية في هذه المرحلة،بل يكون الاعتماد على تزويد المهتمين بالمعلومات اللازمة عن طريق الاتصال الشخصي.

**3-مرحلة التقييم:**أما في هذه المرحلة فيقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن الوسيلة،وغالبا ما يناقش الشخص هذه المعلومات مع أقاربه،أو مع أصدقائه المقربين الذين يثق فيهم،أو مع غيرهم من القادة المحليين،أو ذوي الخبرة.

وبعد أن ينتهي من تقييم المعلومات التي حصل عليها،ويقتنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه،فإنه يتقبل الوسيلة ويبدأ في اتخاذ قرار بتجربتها،وفي هذا الوقت يجب أن يترك الشخص ليتخذ قراره بنفسه دون ضغط خارجي[1].

ويهتم هنا المرسل بتشجيع المستقبل بطريقة غير مباشرة على اتخاذ قراره،وذلك بتزويده بمزيد الإيضاحات والمعلومات والحقائق عن الوسيلة،وإزالة ما قد يكون عنده من شكوك أو استفسارات عنها،ويجب أن يتم ذلك عن طريق الاتصال المباشر،عن طريق الاجتماعات،أو الزيارات المنزلية،أو المقابلات الفردية.

**4–مرحلة المحاولة والتجربة:**وفي هذه المرحلة يسعى الشخص إلى تجربة الوسيلة الجديدة،ومحاولة استعمالها بتحفظ،وهنا يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته ومعاملته معاملة جيدة،والعناية والاهتمام به،ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة،والزيارات الفردية التي يشرح ويوضح فيها كل الاستفسارات والغموض حول الرسالة المراد توصيلها.

**5-مرحلة الممارسة:**وفيها يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها، على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في مقابلات تتبعه حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة،وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خطط للوصول إليه[2].

## المطلب الخامس:مهارات الاتصال.

يحتاج الفرد الذي يتولى الاتصال باعتباره مرسل إلى المجموعة من المهارات الأساسية التي بدونها لا يستطيع أن يحقق الاتصال الفعال.

**1-مهارة التحدث:**نقصد بالتحدث استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة،كما أن تعبيرات الوجه وحركات اليدين والرأس والجسد،يمكن أن تعطي تعبيرا يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث[3].

---

1:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية،المرجع السابق،ص42.

2:المرجع نفسه،ص43.

3:مصطفى الحجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،المرجع السابق،ص23.

كما يجب مراعاة طبيعة ونمط الطرف الآخر ودرجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

**2-مهارة الكتابة:**تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الأفكار والآراء وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين،وعند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة،وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية،وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية،كما تتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.

**3-مهارة القراءة:**تعتبر مهارة القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال،حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة،حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات،وعليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعده في اتخاذ القرار[1].

**4-مهارة الإنصات:**تعتبر مهارة الإنصات من أهم المهارات،ويقصد بها القدرة على التركيز مع الاستماع الجيد،وإعطاء الفرصة للآخرين بالكلام،وأن يكون الفرد صبورا،وأن يتقبل المناقشة والانتقادات الموجهة والموضوعية المقدمة له،كما تعتبر من المهارات التي يصعب على الجميع التمكن منها بدرجة مرضية،ومن إيجابيات الإنصات عملية توفير الوقت،فالمستقبل لن يكون بحاجة للعودة للمتحدث مرة أخرى،لأنه استطاع فهم الرسالة من المرة الأولى،ومن دون هذه المهارة يصبح من الصعب على المستشار الإداري أداء عمله.

**5-مهارة التفكير:**تعتبر هذه المهارة ملازمة لكل عملية الاتصال،لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة لا وجدنا أنه يصاحبها دائما قدر من التفكير،ولذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد،وبدونه لا تنجح أي عملية اتصال من أي نوع.

**6-مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:**إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لا تعتبر كافية بمفردها لضمان فاعلية عملية الاتصال،بل يتطلب الأمر المهارة في استخدام هذه الوسيلة،فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل،يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن لك اتصالا فعالا،ومن أهم هذه العوامل:

-معرفة الهدف من المقابلة.

-المظهر اللائق.

-إتاحة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.

-الانتباه والتركيز للحصول على المعلومات المطلوبة.

-الالتزام بالوقت المخصص للمقابلة[2].

---

1:مصطفى الحجازي،المرجع السابق،ص24.

2:فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله،المرجع السابق،ص31.

**7-مهارة الحصول علة المعلومات الكافية لنجاح التعامل:**قد تتوفر المعلومات في المنظمة، ولكن المشكلة في عدم توفر المهارة في الحصول عليها،وحتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة،فلابد من توفر مهارة التعامل مع الآخرين،وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي يريدها.

**8-مهارة التعامل مع الآخرين:**يتعامل المدير مع من يرأسه في السلم الوظيفي،وكذلك يتعامل الفرد مع جمهور مختلف من الناس،ولذا من الأهم التعرف على طبيعة الرؤساء،أو الجمهور وأنماطهم السلوكية،ومدى نضجهم الفكري،ونوع علاقات العمل التي يحبذونها، ومستوى التفاهم معهم[1].

**المطلب السادس:**أهداف الاتصال.

يساعد الاتصال المنظمة للقيام بالكثير من الأعمال،فهو يمثل عصب الحياة فيها،حيث أن للاتصال بين الأفراد والجماعات درجة عالية من الأهمية،إذ أنه تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن الاتصال يشكل خمسة وسبعون بالمئة من الأنشطة الجارية في المنظمات فمن الصعب أن نجد مجالا أو نشاطا إداريا يخلو من الاتصال،وهذا نظرا للأهداف التي يحققها غن كان داخل أو خارج المنظمة.

**1-الأهداف الداخلية للاتصال:**للاتصال أهداف داخلية تتوافق وأهداف المنظمة من بينها:

-تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطيي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات لأفراد والجماعات.

-تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك،إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

-تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها،أو تعديل خطط تنفيذها.

-التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها،وأيضا مواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها[2].

**2-الأهداف الخارجية للاتصال:**ونقصد بها أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة وهي كالآتي:

-الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا.

-توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.

---

1:فضيل دليو،المرجع السابق،ص32.

2:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة:دراسة نظرية وتطبيقية،المرجع السابق،ص76.

-التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.
-تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.
-تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة ألّتي تقدمها المنظمة.

## **المبحث الثاني:**الاستراتيجية.

### **المطلب الأول:**مفهوم الاستراتيجية.

من منظور تقليدي يعكس مصطلح"إستراتيجية"جذورا عسكرية قوية،والتي يقصد بها فن قيادة الجيش،حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء،فبقيت لوقت طويل في الميدان العسكري.

ويرى"claues witz"وهو خبير عسكري،بأن الاستراتيجية تمثل الأساليب والرسائل المستخدمة،والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب،فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته،أما ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب بعد إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب[1].

وقد ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات،ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص.

أما تعريف الاستراتيجية من حيث المعنى والمدلول،فقد قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها:تعريف الأستاذ"عبد الوهاب الكيلاني"الذي يرى بأنها علم وفن الخطط العامة المدروسة بعناية،ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق،لاستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبيرة.

في حين أن الأستاذ"إسماعيل محمد السيد"يعرفها بأنها عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وأهدافها،وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة،وذات كفاءة عالية[2].

ومن جهة أخرى فإن الأستاذ"حامد أحمد رمضان بدر"يرى بان الاستراتيجية هي تحديد وتقويم المسالك البديلة لتحقيق أهداف المنظمة،وعليه فإن الاستراتيجية تشير إلى الإطار العام الذي يحكم كل القرارات الهامة،فيمكن أن تشير إلى السياسات الإدارية باعتبارها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم تصرفات المسؤولين،في تحقيق أفضل استخدام للموارد من أجل تحقيق أهدافها،في إطار استراتيجية واضحة المعالم.

---

1:إيناس رأفت مأمون شومان،استراتيجيات التسويق وفن الإعلان،ط1،دار الكتاب الجامعي،العين،الإمارات العربية المتحدة،2011،ص30.

2:كاظم نزار الركابي،الإدارة الإستراتيجية:العولمة والمنافسة،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2004،ص33.

3:موسى خليل،الإدارة المعاصرة"المبادئ،الوظائف،الممارسة"،ط1،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،لبنان،2005،ص138.

وهذا من وجهة نظر الكتاب العرب،أما من وجهة نظر الكتاب الغرب فنورد التعاريف الآتية:

تعريف الباحث"جورج ستينر"بأن الإستراتيجية عبارة عن وضع أغراض وأهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية،وإعداد استراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف،ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.

أما الباحث"ألفريد شاندلر"فيعرف الاستراتيجية بأنها تمثل الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة،واختيار خطة العمل،وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات[1].

في حين أن الباحث"أنسوف"يقدم تعريفا لمفهوم الاستراتيجية،والذي بمقتضاه يرى بأنها نمط من الحلول للمشكلات والتغييرات الاستراتيجية التي يواجهها المديرون.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى النتائج التالية حول مفهوم الاستراتيجية هي مجموعة من الاختيارات المرتبطة بالأهداف والوسائل،والمرتبطة ارتباطا وثيقا بصنع القرار،التركيز على المهارات البشرية المسيرة للمؤسسة،وهي تدبير المخاطر والأزمات قبل وقوعها،وأيضا هي فن تحديد المصير المستقبلي[2].

## **المطلب الثاني:**مبادئ الاستراتيجية.

من الصعب في أي أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المنظمة،ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغوا مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية،وهي:

-من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات،وعليه فإن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة،أو العكس تستخدم وسائل أخرى لا تقوى على بلوغ الغايات،وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.

-إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة،والتي تم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم،وعليه فإن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين[3].

-عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها،وهذا يجنب المنظمة المفاجآت الغير المريحة والمربكة.

---

1:عيسى السلام أبو قحف،أساسيات الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،1999،مصر،ص15.

2:المرجع نفسه،ص17.

3:كاظم نزار الركابي،الإدارة الاستراتيجية:العولمة والمنافسة،المرجع السابق،ص39.

-عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها،وهذا يجنب المنظمة المفاجآت الغير المريحة والمربكة.
-من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة،خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
-التأكد من أن الخطط والمواقع الغير المستهدفة تكون مرنة،حيث أن هذه تقع في إطار موقف يتماشى والحالات المستجدة،والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكييفها للوضع الراهن.
-من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها،وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
-عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها،ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.
-إن من المهم أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى المزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة[1].

## **المطلب الثالث:**خصائص الاستراتيجية.

للإستراتيجية العديد من الخصائص وهي:

**1-**الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية،لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثمة خفض التكاليف وزيادة الانتاجية،وهذا يؤدي إلى خطأ استراتيجي قاتل تمثل في تجاهل مفهوم الوضع الاستراتيجي النسبي،وعدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية،وأخيرا عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية.

**2-**تقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة،وهناك ثلاث طرق للتميز،وذلك عن طريق تقديم منتج ذي قيمة للمستهلك،أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين،أو كلاهما، ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها،وعملت على استمرار هذا التميز وحمايته من التقليد،وعلى ذلك فالإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها،وأن تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته[2].

**3-**الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة،حيث هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للشركة،ويتمثل الأساس الأول في تشكيلة المنتجات،ويكون ذلك وفقا لمبررات اقتصادية معينة،قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة من الأنشطة،والأساس الثاني فيتمثل في الحاجات،وتزداد أهميته عندما تختلف

---

1:موسى خليل،الإدارة المعاصرة"المبادئ،الوظائف،الممارسة"،المرجع السابق،ص141.

2:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الاستراتيجية،بط،دار وائل للنشر والتوزيع،2000،ص19.

حاجات الزبائن أي المستهلكين،حيث تفضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات،كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة الزبائن باختلاف المناسبات، ويتمثل الأساس الثالث في طرق الوصول إلى المستهلكين،وهو أقل الأسس شيوعا،ويتبع هذا الأخير عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين،على الرغم من تشابه بعض احتياجاتهم،وقد تتوقف طرق الوصول على التوزيع الجغرافي للمستهلكين،أو على أساس آخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى المستهلكين بأفضل الطرق الممكنة.

**4-**الاستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل،حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكة الوضع الاستراتيجي للشركة الرائدة،إما بتعديل الأوضاع الحالية،أو بالتوسع بإضافة أنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائدة،وكلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد،ويجب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة،وذلك عندما لا تنسق الأنشطة مع البدائل الاستراتيجية الأخرى،ولذلك ينبغي المفاضلة بين البدائل الثلاثة أسباب جوهرية هي عدم الإضرار بصورة وسمعة الشركة،وعدم المرونة،وأيضا تركيز الموارد والجهود.

**5-**حماية المزايا التنافسية،حيث أن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا،لذلك يجب حماية الوضع الاستراتيجي وليس المزايا،وذلك من خلال دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة،والتنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض وتوفير الجهود،وأخيرا توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة.

**6-**الاستراتيجية هي إعادة اكتشاف،وهذه تتضح من خلال تجنب أسباب الفشل ومصيدة النمو السرطاني،وأيضا النمو المرغوب العقلاني المربح ودور القيادة.

وعليه فإن الاستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية استراتيجية،وهي البيئة والقيم والموارد[1].

## المطلب الرابع:صناعة وصياغة الاستراتيجية.

لمعرفة كيفية صناعة الاستراتيجية يجب معرفة عنصرين رئيسيين،وهما:

**أ-من يقوم بصنع الاستراتيجية:**

حيث أن هناك أربع طرق يمكن استخدامها لصنع الاستراتيجية،وهي:

**1-**قيام الرئيس التنفيذي للشركة أو المؤسسة بمهام القائم بوضع الاستراتيجية.

**2-**قيام الرئيس بتفويض عملية وضع الاستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي،أو إلى فريق عمل موثوق به[2].

---

1:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الاستتراتيجية،المرجع السابق،ص21.

2:مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2005،ص21.

**3-**المدخل الوسط،حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب مساعدة وتعاون كبار مرؤوسيه،بما يفيد في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات.
**4-**تشجيع الرئيس التنفيذي الأعلى للمرؤوسين على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات.
كما أنه من خلال هذه الطرق نجد كذلك بأنه هناك الإدارة العليا من تقوم بالاستراتيجية، وذلك من خلال الوزارات التي هي المسؤولة الأولى عن المؤسسات التابعة لها وخاصة المؤسسات العمومية،كما هو الحال مع المؤسسات الإستشفائية،فهي تقوم بوضع استراتيجية الاتصال من أجل ضمان السير الحسن لها[1].
هناك ثلاث نماذج أساسية يمكن استخدامها في صنع الاستراتيجية،وهي:
**1-النموذج الخطي:**وهو يعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف،ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف،ويشترط هذا النموذج ما يلي:
**1-**إن لبيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغيير الممكن حدوثه فيها.
**2-**إن إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الفاعل الأساسي لجميع العاملين بالمنظمة أو المؤسسة.
**3-**إن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم.
**4-**إن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد.
**2-النموذج التكيفي:**ويقوم هذا النموذج على وجهة نظر تأثرية أو وجهة نظر رد الفعل، ووفقا لوجهة النظر الأولى ترى أن المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة،أما وجهة النظر الثانية فإنها ترى أن المنظمة يجب أن تنتظر حدوث التغيير في البيئة،ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير،كنوع من رد فعل البيئة،ويشترط في هذا النموذج ما يلي:
**1-**أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة.
**2-**أن البيئة أكثر اتساعا وأكثر عمقا.
**3-**أن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للمتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة.
**4-**أن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر محدود من الرشد[2].
**3-النموذج اللتفسيري:**يرى هذا النموذج أن الدور الإداري في الإدارة العليا،هو تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة،ونقل هذه المعلومات إلى الإداريين في المستويات الأدنى،والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها،وهو يقوم على الافتراضات التالية:

---

1:مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص22.
2:المرجع نفسه،ص23.

**1-**أن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متجانس.
**2-**أن الدافعية هي الحافز الأساسي في نجاح الاستراتيجية.
**3-**أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة،وليس رجال الإدارة العليا لوحدهم[1].

## المطلب الخامس:صياغة الاستراتيجية.

يقصد بصياغة الاستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص، والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال،وتشمل عملية هذه الصياغة التحقيق الدقيق لكل من المجالات التالية:

**1-تحديد رسالة المنظمة:**

يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى،ويحدد الغرض من وجودها،ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع أو الخدمات التي تعمل فيها والزبون النهائي،فهذه الأخيرة هي الغرض أو السبب في وجود المنظمة في بيئة معينة،أي أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستورها والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود،وتغطي عادة فترة طويلة الأمد.

وفي حقيقة الأمر نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة تجيب عن الأسئلة التالية:

-ما هو عمل المنظمة الآن؟وماذا سيكون في المستقبل؟
-لمن يؤدى هذا العمل؟ولماذا توجد المنظمة؟

الإجابة على هذه التساؤلات يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في نفس اللحظة،فعندما يفتقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة،وهو في وسط البحر.

**2-تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:**

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها،وإن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة،بل تمنع الانحراف والنشاط الغير الهادف،والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياع الغاية من وجود المنظمة[2].

والأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه،وتحديد ما يجب إنجازه؟ومتى يجب أن يتم؟،ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن ذلك.

---

1:مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص27.
2:المرجع نفسه،ص28.

وهناك من يفرق بين الغايات والأهداف،فالغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد،وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي،أما الأهداف فهي التي تنبثق من الغايات،على أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح،ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة وغاياتها،وهي الربحية والكفاءة،النمو حيث يظهر ذلك من خلال الزيادة في المبيعات،واستغلال الموارد،السمعة والحصة السوقية،المساهمة في خدمة المجتمع والبقاء أي تفادي الإفلاس،القيادة التكنولوجية ورفاهية العاملين من توفير الأمان لهم وإعطائهم أجورهم،وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها[1].

وعليه فإنه يتوجب عليها:

-التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.

-ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.

-تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية،ويكون ذلك حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة.

-التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات المنظمة،والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

### 3-وضع الاستراتيجيات وتطويرها:

استراتيجية المنظمة هي بمثابة خطة شاملة توضح كيف يمكن لها أن تحقق رسالتها وأهدافها،ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة،وعلى سبيل المثال فإن أي منظمة ما من أجل أن تحقق هدف زيادة العائد على الاستثمار بنسبة عشرة بالمئة،فإنها قد تتبنى استراتيجية لتنمية الطلب ترتكز على الابتكار والتطوير وفتح أسواق جديدة، وخدمة أسواق جديدة...إلخ.

والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة،كما قد تكون ضمنية غير مكتوبة،وهي أيضا تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم،أو التضارب،أو التداخل في الأداء[2].

وبالرغم من تعدد الأراء بشأن عدد المستويات الاستراتيجية في منظمات الأعمال،إلا أن هناك ثلاث مستويات لها متكاملة مع بعضها البعض،لكل منها مكانتها وسماتها،والدور المخطط لها،والمختص بوضعها،وهذه المستويات هي:

**أ-الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة:**في هذا المستوى تتولى الإدارة عملية

---

1:ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد مرسي،الإدارة الاستراتيجية:المفاهيم والنماذج التطبيقية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2002-2003،ص43.

2:المرجع نفسه،ص44.

تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة،وتحديد الاتجاه العام لها من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة،وتهتم بسؤال أساسي هو:ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟.وبالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة،أو تدخل فيها،أو تخرج منها.

وعليه فإن استراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية،وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة غلى تحقيقها،وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات أعمال المنظمة،وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل،كما أنها تؤثر على كل المنظمة[1].

**ب-استراتيجيات وحدات الأعمال:**تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال،وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع،أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها،ومن اهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال،تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات،تنمية السوق،التوزيع،التمويل،العمالة،البحث وتصمييم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتطوير،والمخاطر، والمتوقع أن تواجهها المنظمة،وتمتاز استراتيجية العمال بكونها أكثر تركيزا،أو أقل مدى استراتيجية المنظمة ككل.

**ج-الاستراتيجية الوظيفية:**تهتم هذه الاستراتيجية بمجال وظيفي معين،لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية،والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة،حيث تضع الأقسام الوظيفية استراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء،ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد استراتيجية التسويق،استراتيجية الإنتاج، واستراتيجية الأفراد وهكذا،وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة،ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة باختيار الموردين والمنطق الجغرافية،والتحفيز والرقابة،وأماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة.

**4-السياسات:**تستمد السياسات من الاستراتيجية،وتمثل الإطار،أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم،وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها،وتعد هذه السياسات إطارا مرجعيا يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية[2].

ولابد من صنع السياسات من قبل الإدارة العليا،لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ،وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة،يسترشد

---

1:ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد مرسي،الإدارة الاستراتيجية:المفاهيم والنماذج التطبيقية،المرجع السابق، ص44-45.

2:مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص31.

بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة والسياسات هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا،لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها،ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي،ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية،إنها بعبارة أخرى بمثابة دستور للعمل،فهي في الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات،وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف المشترك. وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين بها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها،وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى زوال الاستراتيجية التي ادت إلى وضعها،وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءا من ثقافة المنظمة[1].

**المطلب السادس:**أهمية الاستراتيجية.

للإستراتيجية أهمية كبيرة وتكمن في:

-تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

-تعطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.

-التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق،أو البحث عن أسواق جديدة.

-تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

-تنظم الاستراتيجية تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

-تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ،أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.

-التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

-توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.

-القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

-المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

-تساعد الاستراتيجية في التفكير البعيد الأمد[2].

-الاقتصاد في استخدام الموارد،لأن هذه الأخيرة تستخدم وفقا للطريق المرسوم وأيضا لتحقيق الأهداف.

-أهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة،وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

---

1:مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص33.

2:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص27.

-تقلل الاستراتيجية من حالات المخاطرة وعدم التأكد.
-تمكن الاستراتيجية من زيادة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة. -تفيد الاستراتيجية في إعداد الكوادر العليا،بحيث يساعد اشتراك المديرون في إعداد الاستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.
-تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد[1].

## المبحث الثالث:استراتيجية الاتصال.

### المطلب الأول:مفهوم استراتيجية الاتصال.

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها"المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة،أو المنظمة،مشروع إجمالي متوسط،أو طويل المدى،يحدد الأهداف ويختار الوسائل".
أما"بيير قريقوري"فيرى أن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة،أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير".
-كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها"الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة أو المقدمة لأخصائي التسويق،وهذا من أجل التعريف بالمنتوج،أو الخدمة،وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر،بمعنى آخر وجها لوجه بين البائع و الزبون المحتمل،والاتصال الغير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات،فطبيعة المنتوج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة،أو المؤسسات"[2].
وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها،والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها،وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة،فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس،ويمكن أن يمتد عمر الاستراتيجية،الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة،أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.
وتعتبر إستراتجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والسبل والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتجية العامة للمنظمة،وإذا كانت هذه الأخيرة تعد بعدا هاما بالنسبة للإستراتجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في عدة مجالات، وخاصة المجال التكنولوجي،ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي[3].
فإستراتيجية الاتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف

---

1:موسى خليل،الإدارة المعاصرة"المبادئ،الوظائف،الممارسة،المرجع السابق،ص145.
2:مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص53.
3:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية،المرجع السابق،ص71.
4:المرجع نفسه،ص73.

المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة،وتكمن هذه المبادئ في:

**1-التواجد:**العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال،ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

**2-الاستمرارية:**إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة،ولتحقيق الأداء الناجح،لابد أن تكون لعدة سنوات ،كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة و الدائمة في الاتصال.

**3-الشفافية والوضوح:**لتكون الإستراتيجية مفهومة،وذات فعالية،لابد من وضوح وبساطة الاتصال،وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

**4-الواقعية:**لابد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين فالاتصال الخادع أو الغير واقعي و كنتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.

**5-التماسك:**يجب أن يكون الاتصال منسجما و متماسكا مع قرارات المنظمة ككل.

**6-القبول الداخلي:**يجب قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة،كل العاملين بها[1].

## المطلب الثاني:أنواع استراتيجية الاتصال.

### 1-استراتجية الاتصال الداخلي:

للاستراتيجية الاتصال أنواع،وتتمثل هذه الأخيرة في ما يلي:

إن الاتصال الداخلي في المنظمة،و إن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي، فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ وتطبيق استراتيجيتها العامة،وذلك وفق الطرق و السياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها،وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي،وهي تعرف على أنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء،وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي،ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

**1-**إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.

**2-**ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.

**3-**توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية[2].

وعلى ذلك نجد ان المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها ان كانت،سياسية اقتصادية ثقافية،أو اجتماعية،أنه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي نذكر ما يلي:

---

1:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية،المرجع السابق،ص75.

4:المرجع نفسه،ص77.

**أ-الحاجة للاتصال:**وجد الاتصال مصدره في العلاقات القامة بين البشر،ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه:حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي،مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي،ومن هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

**ب-الادارة الاستراتجية:**الاتصال الداخلي باعتباره نشاط إستراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة،في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة،ويساعد في تحسين أدائها وتلبية أهدافها العامة،لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال.

**2-استراتجية الاتصال الخارجي:**

تعرف استراتجية الاتصال الخارجي على انها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد الأطر والمسؤوليات والأولويات والميزانية والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات،فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج , وللإستراتجية الاتصال الخارجي أهداف منها:

**1-**تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.

**2-**بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.

**3-**المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.

**4-**بناء معرفة عن المنافسين.

**5-**الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية[1].

## المطلب الثالث:آفاق استراتيجية الاتصال.

المهمة الأولى للاتصال هي خلق الشروط الضرورية للتنفيذ الجيد للإستراتيجية للمنظمة العامة-في هذا السياق-يمثل إستراتيجية عرضية في خدمة كافة المصالح والأقسام والمديريات في بيئة تتميز بالتعقيد أكثر فأكثر،وهذا باعتبار المنظمة نسق حي على كل ما يتعلق بإستراتيجيتها،وعليه يجب أن تكون مرنة و متكيفة مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وبيئتها،وأهداف هذه الإستراتيجية مرتبطة بدقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وهي مرتبة داخليا،وخارجيا عبر عدة رهانات وتتمثل في:

**أولا :الرهانات الداخلية:**

يمكن أن ترتب هذه الرهانات الداخلية إلى أربع مستويات:

**1-تحفيز العمال :** اتضح لمعظم مسيري المنظمات أنه بدون تحفيز العمال لا يمكن ضمان تماسك الأنشطة،ولا ضمان المبادرات،ولا المنافسة،ولا التطوير التنظيمي،ولذلك

---

1: :ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية،المرجع السابق، ص78-79.

2:المرجع نفسه،ص80.

ينبغي على المنظمة خلق الظروف المواتية لظهوره ونموه،والشرط الأساسي للتحفيز هو المعرفة بالمنظمة،وبمعنى بالنشاطات الموكلة لكل عامل.
وعليه يجب أن يسمح الاتصال لكل عامل بإيجاد عناصر الإجابة على مختلف تساؤلاته المطروحة حول المنظمة وكيفية سير عملها،ولقد أشارت بعض الدراسات أن غياب أجوبة محددة عن هذه تساؤلات ينشأ عنه نوع من اللامبالاة لدى العمال،وأن فقدان المعلومة،والاتصال يكون له نفس أثر فقدان فائدة أو مصلحة في بعض المستويات التنظيمية أو بعض الجماعات المهنية،لذلك قامت بعض المنظمات بتطوير وسائل الاتصال المخصصة لإطاراتها[1].

**2-تماسك الأنشطة :** المستوى الثاني من الرهانات يخص تحسين تجانس و تماسك الأنشطة والمبادرات مهما كانت المنظمة،فلا يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من دون التنسيق الجيد لأعمالها المطبقة في الداخل وكما أن تماسك الكل يمر بالضرورة عبر معرفة و تكامل هذه الأهداف،وعبر ترجمتها في ما يعرف بخطة العمل،وحيث قد يؤدي غياب المعلومات على المستوى الكلي إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات ،ولذا يجب على المنظمة أن تتحلى باليقظة،والتنسيق الجيد والانسجام،ولكن لتحقيق هذه الوظيفة لابد عليها أن تكون:

**1-**على علم بالأهداف الإستراتيجية وخط العمل.

**2-**قادرة على بث كل المعلومات الضرورية للمتعاملين معها.

**3-**قاادرة على إعادة صعود المعلومة[1].

وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق هذا الغرض بفضل تزويد إطاراتها بوسائل الاتصال اللازمة لإيصال و شرح أهداف وإستراتيجية المنظمة.

**3-تغير السلوكيات والعقليات:**إن عنصر التغيير هو سمة العصر الحالي،كما أن التغيرات سجلت في كل القطاعات من بين هذه التغيرات نجد:

**1-**الكثير من المنظمات غيرت مجال عملها.

**2-**ظهور منافسات جديدة و حتى دولية.

**3-**التطور المتسارع للتكنولوجيا[2].

مما جعل المنظمات في مواجهة دائمة مع بيئتها الداخلية و الخارجية محاولة التأقلم معها، لكن نجد أن الكثير من المنظمات فشلت في مواجهة هذه التغيرات بسبب المقاومة،أو الرفض للتغيير بسبب تحجر الذهنيات،والدور الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال هنا هو محاولة تغيير السلوكيات والعقليات،وبذلك مواجهة التصلب في المواقف و تقليص حدة

---

1:موسى خليل،الإدارة المعاصرة:المبادئ،الوظائف والممارسة،المرجع السابق،ص151-152.

2:المرجع نفسه،ص153.

المعارضة التي تسمح بتنشيط التغيير على عدة جهات و هذا ما يساعد على تسيير التغيير وتحديد عتبة القبول لدى الأفراد.

**4-تحسين الإنتاجية:**الرهان الأخير هو تحسين الإنتاجية و القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق هذا الرهان هو نتيجة لتحقق الرهانات السابقة،ويساهم الاتصال في بلوغ هذا الهدف يظهر من خلال بث المعلومات،والتعريف بالمساعي،والإجراءات،والقواعد، والمعارف.

و لقد قامت عدد من المنظمات بوضع إجراءات تسيير النوعية لحث العمال على تحقيق الأهداف المتعلقة بمردودية منظمتهم،وبالتالي الاتصال يزود كل الوظائف بالمعلومات اللازمة.

**ثانيا:الرهانات الخارجية:**

ترتبط مباشرة بالرهانات الداخلية و يمكن تحديدها في المستويات التالية:

**1-تدعيم تداخل البيئة الداخلية والخارجية:**يظهر من خلال هذا الرهان أن تحسين تنافسية المنظمة مرتبط بتداخل البيئة الداخلية والخارجية،هذا التداخل يمر عبر تحفيز العمال،ومدى إمكانية تحقيقه من قبل المنظمة،ويمر خاصة عبر العمال الذين على علاقة مع البيئة الخارجية[1].

-في النظرية الكلاسيكية للمنظمة وبيئتها ليس للعمال دور مهم،فالمسير هو الممثل الوحيد للمنظمة الذي تربطه علاقة مع البيئة الخارجية لها،أما المفهوم الحديث للمنظمة يركز على أن العمال على علاقة مع البيئة الخارجية للمنظمة،فمثلا إذا كانت المبادلات التي تتم بين المنظمة وبيئتها الخارجية الكبيرة،كانت العلاقات بينهم قوية و بذلك يصبح العمال على علاقة مع الخارج،وهم سفراء المنظمة،وبالتالي من المهم أن يصبح العامل نائب حقيقي للاتصال بالخارج،وعليه كلما كانت مساحة التبادل كبيرة مع الخارج كلما كان التداخل والتجانس مع البيئة كبير.

**2-تحقيق الأهداف الخارجية:**مهما كان نوع المنظمات خاصة أو عمومية و مهما كان هدفها فإن تنفيذ إستراتيجية الاتصال يسمح بالحصول على:

**1-**أعمال متماسكة تصب كلها في توجهات الإستراتيجية العامة.

**2-**السهر على إنتاجية المنظمة.

**3-**التهيؤ للتكيف مع المتغيرات المنتظرة.

**4-**القيام بدوره في تداخل البيئة الداخلية و الخارجية.

وبالتالي يساهم كل الأفراد و بشكل واسع في تحقيق الأهداف الخارجية.

---

1:ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية،المرجع السابق،ص81-82.

2:المرجع نفسه،ص83.

**المطلب الرابع:**مرا حل صياغة الإستراتيجية الاتصالية.

مثل مختلف الخطط الإستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها،وهذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة وحتى إعدادها،أو وضعها ثم متابعة تنفيذها،وحسب الكتاب فهناك أربعة مراحل إعداد و أخرى للتنفيذ،وهي كما يلي:

**1-تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع إستراتيجيات الاتصال،كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين :

**أ-تحديد الأهداف العامة :** و هذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة،ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر،والأهداف تعبر عن نظرة إستراتيجية للمسيرين.

كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف و التأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لإستراتيجية الاتصال،وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة

الإدارة ككل[1].

**ب-تحديد الأهداف الخاصة:**على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة،وذلك بالنظر إلى خصوصيات المرحلة والتي تتضمن ما يلي:

**1-**تسلسل النشاطات في كل المستويات.

**2-**مصداقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير.

**3-**تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة ترتكز على مجموعة من النقاط التالية وهي كالآتي:

**1-**منهجية التخطيط لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن تكون في إطار منهجي، وذلك بغية التحقيق من الفروقات من جهة،ومن جهة أخرى تخفيض المخاطر والخسارة.

**2-**إدماج الإدارة ضمن الإستراتيجية العامة و ذلك على اعتبار أنها المعني الأول بتطبيق هذه الإستراتيجية والمسؤولة على نجاحها.

**3-**التغذية المرتدة،وذلك على اعتبار أن أهداف إستراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة،وضمان وصولها إلى المستقبل فقط وإنما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي و إدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محددة[2].

**2-دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

---

1:ناصر دادي عدوان،المرجع السابق،ص85.

2:المرجع نفسه،ص86.

**أ-البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:** وهنا هوية المؤسسة تعبر عن إسمنتها،فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام،وهكذا فكل عمل الاتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام،فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها: هياكلها،أنظمتها،تاريخها،والمجموعات الثقافية التي تكونها. وصورة المؤسسة هي انعكاس للهوية،وتقييم من خلال المكونات الأساسية،وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال عمليات التسويق،أما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.

**ب-تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:** تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة ما ترجوه منها،وهذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

**تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة :** الدراسة الثقافية والاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال،سواء الرسمية،وهي الضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها بالمؤسسة،والقيام بتعديلات عليها للاستعمال والاستخدام الأمثل والفعال،حيث تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض وتحديد صلاحيتها،وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية العمل.

**3-تعيين المستقبليين وتكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال،وتعيين المستقبلين للاتصال الذي يرسل إليهم،و تكييفها مع المستقبليين المحتفظ،والمستقبليين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية،ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

**4-اختيار وسائل وروابط الاتصال:**بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفهية أو كتابية،كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم،وهي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية،كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية، هناك من يترك تدخل إيجابي بالنسبة للمستخدم[1].

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية،وأما فيما يخص الروابط فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسطاء بين المرسل و المستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومة،وبالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تناسبا طرديا وكثرة الوسائط،كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات و المؤهلات الشخصية العالية.

**5-تنفيذ إستراتيجية الاتصال:**تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من

---

1:ناصر دادي عدوان،المرجع السابق،ص87.

سنتين إلى خمس سنوات فيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف،والخلايا الاتصالية،والمستهدفين،والوسائل،والوسطاء، والتواريخ،إلى التكاليف المتعلقة بها،والحدود،أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية[1].

**المطلب الخامس:**معوقات استراتيجية الاتصال.

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي إلى المستلم،أي المستقبل وهذه العملية تتعرض إلى عدة معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات،مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال،لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال لا بد من أخذها بعين الاعتبار،ويمكن حصرها في ثلاث مجموعات تتمثل فيما يلي:

**1)-المعوقات الشخصية:**يختلف الأفراد في ميولاتهم،ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها،أو يتسلمها،يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره،ومستوى إدراكه، حيث تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف و مشاعر،ومن بين هذه المعوقات نجد:

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

**2-الإدراك الانتقائي:**يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره،وآرائه، والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات وآراء وأفكار.

**3-الانطواء:**عدم مخالطة الآخرين،أو تبادل المعلومات.

**4-حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:**بمعنى عدم المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

**5-سوء العلاقات بين الأفراد:**وهنا تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

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

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

**2-العقبات التعبيرية:**فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه،وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما،أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى،أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى[2].

---

1:ناصر دادي عدوان،المرجع السابق،ص88.

2:موسى خليل،الإدارة المعاصرة:المبادئ والعناصر والممارسة،المرجع السابق،ص155.

**3-القابلية للقراءة:**فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف و كذلك الجمل المركبة في الكتابة،فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

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

**5-التجريد:**نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها، وليس كما هي موجودة فعلا.

**3)-المعوقات التنظيمية:**

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد،ومن بين ذلك نجد:

**1-**غموض الأدوار،وعدم تحديد الصلاحيات،أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

**2-**مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ،الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثير لضياع المعلومات وعدم صحتها.

**3-**تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي،ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

**4-**عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة،لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

**5-**عدم وجود إدارة للمعلومات،أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها،وتوزيعها،بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.

**6-**القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية،فالبيئة هي من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين،والموردين،وسوق العمل[1].

**المطلب السادس:**أهداف استراتيجية الاتصال.

وتتمثل أهداف استراتيجية الاتصال فيما يلي:

**1-**تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

**2-**تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.

**3-**تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.

**4-**إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.

**5-**تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

---

1:موسى خليل،المرجع السابق،ص156.

2:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص61.

**6-**تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
**7-**تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
**8-**خلق الانسجام والتوافق بين مختلف الإطارات والأقسام وتسهيا عملية الاتصال والتواصل بينهم.
**9-**تعريف المرؤوسين بالأهداف و الغايات المطلوب تحقيقها و بالمعلومات المتعلقة بتنفبذ الأعمال.
**10-**تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
**11-**تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين،أو تغيير خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات،والمؤشرات التي يلتزم بها العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديم مقترحاتهم،تؤدي التنظيمات الغير الرسمية نفس الوظيفة،إذ تضبط سلوك أعضائها.
**12-**تعزيز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين،لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام
به،وكيف يمكنهم تحسين أدائهم،إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم
العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف و تعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية لديهم.
**13-**نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
**14-**تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل وهذا لضمان السير الحسن للمؤسسة.
**15-**المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
**16-**تساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس[1].
[1]

1:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الاستراتيجية،المرجع السابق،ص62.

**خلاصة الفصل:**

إن ما يمكننا قوله كخلاصة لهذا الفصل هو أن تحديد الاستراتيجية الاتصالية لأي هو مسألة ضرورية يجب أخذها بعين الاعتبار،وهذا عن طريق وضع خطة اتصالية تحدد الإمكانيات المادية والبشرية وأهدافها البعيدة و القريبة المدى،وأيضا الفترة التي تتطلب لإنجازها،مما يجعل كل العاملين في المنظمة مهما كانت وظيفتهم،أو مستواهم الثقافي مسؤولون عن تنفيذها وتحقيقها عمليا ولو بدرجات متفاوتة،وهذا ما يجعل المنظمة تخطو خطوة نحو النمو والتطور وأيضا الاستقرار،وبهذا فإن الاتصال هنا لم يعد يقصد به مجموع الوسائل الخاصة بالإعلام والمتوفرة داخل المنظمة التي تقوم ببث المعلومات والرسائل فيها،وحتى إن كانت على شكل اتصالات نازلة أو صاعدة أو أفقية،وإنما هو إستراتيجية تحتاج إلى مختصين ومهنيين لوضعها و تنفيذها و السهر على استمراريتها باعتبار الاتصال اليوم أحد أدوات التسيير الهامة في المنظمات.

**الفصل الرابع:الإطار التطبيقي**

**-**التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة.

-مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية موضوع الدراسة.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة .

-التسيير الإداري لها.

-عرض وتفريغ البيانات وتحليلها.

-مناقشة نتائج الدراسة.

**تمهيد:**

نظرا لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية،فقد تناول الدستور الجزائري باعتباره أسمى القوانين في مواده ضرورة ومجانية العلاج،وبناءا عليه قامت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في إطار إصلاح المنظومة الوطنية أهلية الإجراءات،أهمها فصل الهياكل الإستشفائية عن الهياكل الغير الإستشفائية،وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم140/07المؤرخ في19ماي2007المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية،كما أنها تدخل في إطار المنظومة الصحية الكاملة للمرضى،وعليه فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تكون على اطلاع عن قرب على كيفية تنظيمها وتسييرها ومدى تطابق القوانين والمراسيم مع الممارسات اليومية:وطريقة التعامل مع المواطنين، هذا بالنسبة للجمهور الخارجي ولا يمكننا أن ننسى الجمهور الداخلي واحتياجاته من الاتصال والتواصل مع بعضه البعض،ولا يتم ذلك إلا من خلال اهتمام المؤسسة بالاتصال بمختلف أشكاله وذلك عن طريق تطبيق استراتيجية اتصالية محكمة وفعالة تساعد المؤسسة في ضمان السير الحسن لها وتحقيق أهدافها المسطرة.

**الفصل الرابع:**الإطار التطبيقي.

**-التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة:**

المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس هي مؤسسة مستقلة بذاتها ذات طابع إداري استشفائي،حيث تفضل سيادة الرئيس الشاذلي بن جديد رئيس الجمهورية الأمين العام للحزب بوضع الحجر التذكاري لبناء المستشفى بعين تادلس وذلك يوم 01ربيع الأول 1404 الموافق ل:06 ديسمبر 1983م وسميت نسبة إلى الشهيد بلطرش العجال المدعو عبد الحكيم المزداد في 07 فبراير 1931م والذي استشهد في 01 نوفمبر 1958.

وفي يوم 27 من شهر رجب 1406 الموافق ل:06 من شهر أفريل 1986 م تفضل الأخ جمال الدين حوحو عضو اللجنة المركزية ووزير الصحة العمومية بتدشين المستشفى بعين تادلس.

مستشفى بلطرش العجال بعين تادلس يضم 262 سرير من الصنف **{ب}**وهي تشمل تنظيم داخلي محدد قانونيا بالمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ،ويحدد هذا التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية هذا التنظيم موضوع تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال إضافة إلى المصالح الإدارية المكلفة بالتسيير والتنظيم وتتوفر أيضا على مصالح إستشفائية وأخرى تقنية.

**1-المصالح الإستشفائية أو الطبية:**

وتتكون هذه المصالح على 282 سرير موزعة كالآتي:

**-**مصلحة الطب الداخلي 68 سرير.

**-**مصلحة الجراحة العامة 60 سرير.

**-**مصلحة الولادة والتوليد 40 سرير.

**-**مصلحة طب الأطفال 30 سرير.

**-**مصلحة الأمراض المعدية 30 سرير.

**-**مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية 24 سرير.

**2-المصالح التقنية:**

وهي الوحدات المخصصة للفحص والعلاج دون الاستشفاء وتتكون من:

**-**قسم العمليات الجراحية الذي يضم غرفتين.

**-**مصلحة الأشعة.

**-**مصلحة المخبر.

**-**مصلحة الصيدلية.

---

المادة 22 من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية،والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وتسييرها.

-وحدة تصفية الدم بالكلى الاصطناعية تضم 10 أسرة للقيام بحصص تصفية الدم.
ولتضمن المؤسسة العمومية الإستشفائية السير الحسن ونجاعة الخدمة المقدمة فإنها تضم عدد المستخدمين يبلغ عددهم 5258 مستخدم موزعين حسب مختلف الأسلاك والرتب:

**-سلك الأطباء الأخصائيين:**يتكونون من 27 طبيب مختص مقسمين إلى:

-ممارس متخصص الرئيس:01:.

-ممارس متخصص رئيسي: 11.

-ممارس متخصص مساعد: 15.

**-سلك الأطباء العامون:**

-طبيب عام رئيسي: 07.

-طبيب عام في الصحة العمومية:12.

**-جراح أسنان عام للصحة العمومية :02.**

**-صيدلي:01.**

**-سلك الشبه الطبي: 300.**

**-الأسلاك المشتركة:**وتنقسم إلى قسمين:

-الإداريين:54.

-المهنيين:189[1].

## -مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة:

من بين المهام التي تقوم بها المؤسسة العمومية الإستشفائية وطبقا للأحكام المنصوص عليها،وتتمثل في:

-العمل على رفع مستوى المؤسسة إلى الصنف (أ)وتنفيذ برامج إعادة تهيئة سير المؤسسة في إطار الإنعاش الاقتصادي.

-توفير كل الظروف المادية والبشرية الخاصة بالمناوبة الليلية فيما يخص استقبال المرضى ووضع جداول شهرية للإدارة والأطباء.

-ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج وتشخيص وإعادة تأهيل العلاج.

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي الصحة وتجديد معارفهم العلمية.

-تنظيم الزيارات المرضية،لتمكين أكبر قدر ممكن من الزوار للإطلاع على مرضاهم وتقديم كل المعلومات الكفيلة لراحة المرضى من قبل مكتب خاص بالاستقبال والتوجيه[2].

-العمل على تعيين الحياة المهنية للموظفين،الأسلاك المشتركة،الشبه الطيبون،الأطباء،

---

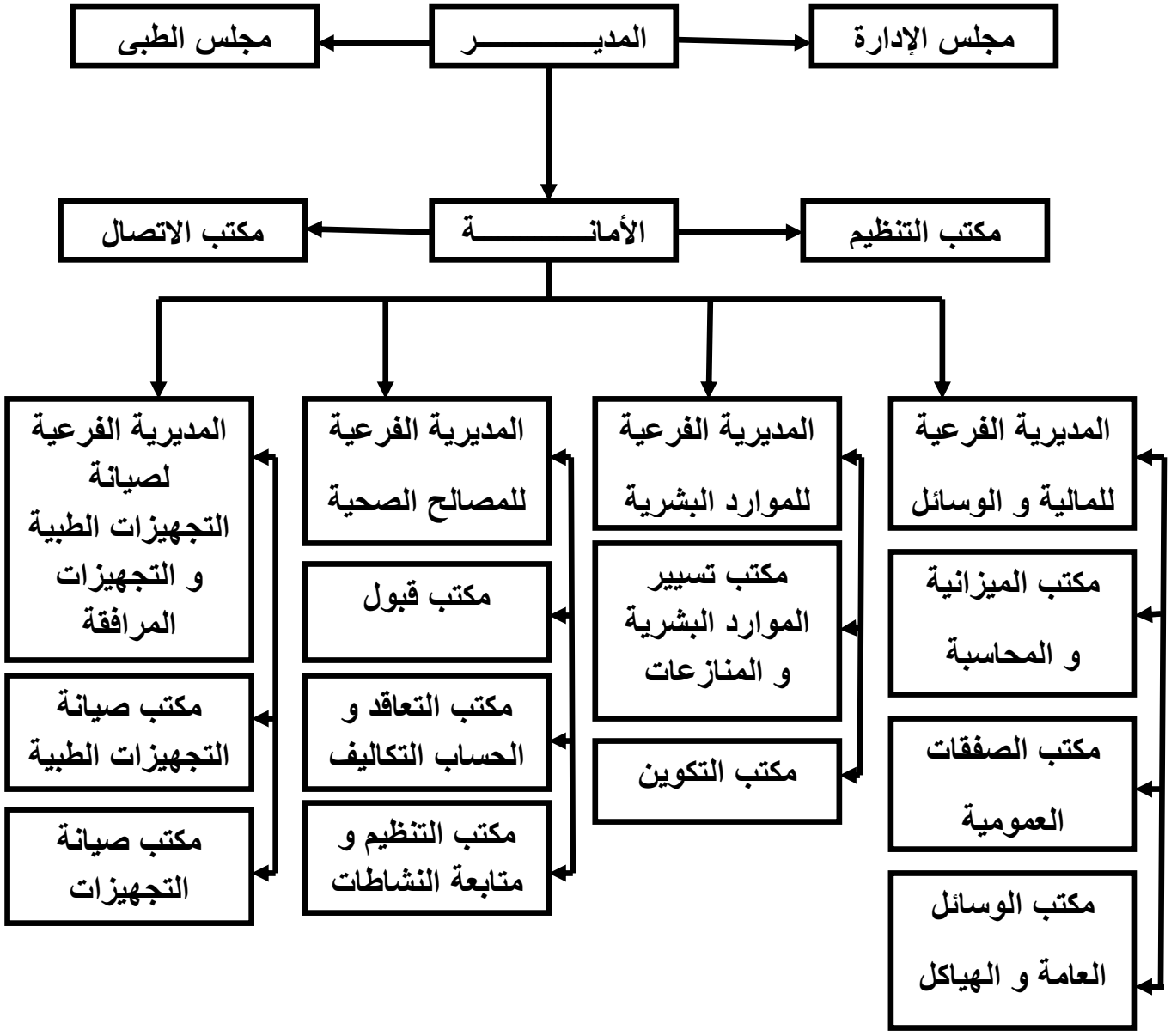
1:المادة 22 من المرسوم التنفيذي 140/07،المرجع السابق.

2:المادة 03 من المرسوم التنفيذي،المرجع نفسه.

الأخصائيون،والعاملون.
-تطبيق البرامج الوطنية الصحية.
-ضمان حفظ الصحة ونظافة المحيط، ومكافحة الآفات الاجتماعية.
-العمل على توفير الأخصائيين الجراحيين في الاختصاصات الحديثة لبعض المصالح مثل جراحة القلب،جراحة الكلى،مع تقديم تقارير شهرية لوزارة الصحة.
-الاستعمال العقلاني للأطباء الأخصائيين،وتوفير التجهيزات الطبية.

## -الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة:

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية يعتبر أحسن وسيلة للإعلام،فهو:
-يبين ويحدد مصالح وهيئات المؤسسة.
-يكشف عن سلم المؤسسة في كل مصلحة حتى يصل إلى قمة الهرم أين يضع القرارات ويحدد العلاقات بين مختلف المصالح.
-يبين المهام المطلوبة في كل مصلحة والأشخاص المكلفين بها،وإن تداخل الوظائف واختلاطها ومن ثم تداخل المسؤوليات الذي ينجم عنه مشاكل تؤثر على نشاط المصالح. يحدد مستوى المسؤوليات ويعكس لنا العلاقات الرسمية في المؤسسة.
-يساعد المسؤولين في تقييم أداء كل فرد وفعاليته في أداء مهامه وتفانيه في العمل المطلوب.
-إن المؤسسة مسؤولة على وضع نظام داخلي وهيكل تنظيمي خاص بها يلازم نوعية نشاطها،وهذا الأخير يتمثل في:




## -التسيير الإداري للمؤسسة المدروسة:

### 1-المدير:

هو أعلى سلطة للمؤسسة العمومية الإستشفائية المدروسة،ويمثل قمة الهيكل الإداري لها،يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة،وتنهى مهامه بنفس الشكل،وهو المدير الأول عن حسن سير المؤسسة وأدائها،وقد تناولت المادة20 من المرسوم التنفيذي140/07 مهامه والتي تمثلت في:

-يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية،ويمارس السلطة السلمية على جميع موظفيها.

---

المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07،المرجع السابق.

-يقوم بأخذ القرارات والنصائح المتعلقة بالمديرية ومختلف التنظيمات.
-يسير الأمانة والقيادة العامة للمؤسسة.
-يبرم الصفقات والاتفاقيات والعقود في ظل إطار التنظيم المعمول به.
-يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به في مجال الصحة العمومية.
-يعد الآمر للصرف الرئيسي لميزانية المؤسسة.
-يقوم بتفويض الاعتمادات اللازمة لسير المصلحة العامة،ويفوض إمضائها لرؤسائها.
-يعين مستخدمي المؤسسة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
-يتخذ جميع التدابير الكفيلة بتحسين النشاطات الصحية والعملية مع مراعاة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة.
-يسهر على احترام النظام العام للمؤسسة الذي يعد مشروعه،ويقدمه لمجلس التوجيه ليصادق عليه.
-يعد المسؤول على النظام العام ولانضباط داخل المؤسسة.
-يقوم بتعديل جدول الموظفين،وتحضير برنامج النشاطات السنوية،كما يقوم بتنفيذ مداولات الإدارة.

ويلحق بالمدير ما يلي:

**-الأمانة العامة:**ومهمتها ضمان أحسن سير للمؤسسة،وتنظيم اجتماعات المدير مع مساعديه وتحضير كل الوثائق اللازمة لذلك،كما تقوم بتنظيم استقبال المواطنين للرد عن انشغالاتهم وتساؤلاتهم.

**-مكتب التنظيم:**يقوم بتحضير اجتماعات المدير الخاصة مع الهيئة التداولية،وتحرير مداولات مجلس الإدارة والاحتفاظ بنسخة منها.

**-مكتب الاتصال:**يتكفل هذا المكتب بعملية الاتصال مع كل الجهات التي لها علاقة مع المؤسسة،مثل الجمعيات والمنظمات،حيث يشرف على تنظيم التظاهرات العلمية وحملات التوعية الصحية،كما يقوم هذا المكتب بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بمجال الصحة ودراستها وإبلاغها للهيئة المعنية.

**2-مجلس الإدارة:**وهو الهيئة المقررة على مستوى المؤسسة نظرا للصلاحيات الواسعة التي يتداول فيها،والتي تمس جميع الميادين الإدارية والمالية،ويتكون من أعضاء منتخبين لمدة 3سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي،وهذا بناء على اقتراح السلطات والهيئات التابعة لها،ويكمن هؤلاء الأعضاء في:

-ممثل عن السلطة الوصية(الوالي)رئيسا.
-ممثل عن الإدارة المالية.
-ممثل عن التأمينات الاقتصادية.

---

المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07،المرجع السابق.

-ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.
-ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
-ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
-ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين والذي ينتخبه زملاؤه.
-ممثل عن المستخدمين الطبيين والذي ينتخبه نظراؤه.
-ممثل عن العمال والذي ينتخب في جمعية عامة.
-ممثل عن جمعيات مرفقي الصحة.
-رئيس المجلس الطبي.
كما يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في السنة على الأقل،ويحضر اجتماعات مجلس الإدارة كل من مدير المؤسسة برأي استشاري،وهو مكلف بأمانة المجلس ومن بين مهامه ما يلي:
-مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.
-دراسة مشروع ميزانية المؤسسة ومشاريع الاستثمار.
-الحسابات التقديرية.
-مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
-البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
-الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين.
-العقود المتعلقة بتقديم العلاج،والمبرمة مع شركاء المؤسسة،لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي،والتأمينات الاقتصادية،والتعاضدية،والجماعات المحلية،والمؤسسات والهيئات الأخرى.
-مشروع جدول تعداد المستخدمين.
-الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.
-اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وأيضا عقود الإيجار.
**3-المجلس الطبي:**ويعتبر كهيئة استشارية،يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة، وإبداء رأيه الطبي والتقني فيهما،وأيضا اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها،ولاسيما فيما يلي:
-تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
-مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية،وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
-برامج الصحة والسكان.
-برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
-إنشاء هياكل طبية،أو إلغائها.

---

المادة 12-13 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07،المرجع السابق.

ويمكن لمدير المؤسسة العمومية الإستشفائية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي،أو علمي،أو تكويني.
ويتشكل المجلس الطبي من:
-مسؤولوا المصالح الطبية.
-الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
-جراح الأسنان.
-شبه طبي ينتخبه نظرائه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
-ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.
وعليه ينتخب المجلس الطبي من بين اعضائه رئيس ونائب الرئيس لمدة 3سنوات قابلة للتجديد،ويجتمع هذا الأخير بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين،ويمكنه الاجتماع في دورة استثنائية بطلب إما من رئيسه،وإما من أغلبية أعضائه، وإما من مدير المؤسسة الإستشفائية،ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص، حيث لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه،وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى المجلس من جديد في 8أيام الموالية،ويمكن أن يتداول أعضائه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين،ويعد المجلس الطبي نظامه الداخلي،ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

---

المادة 12-13 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07،المرجع السابق.

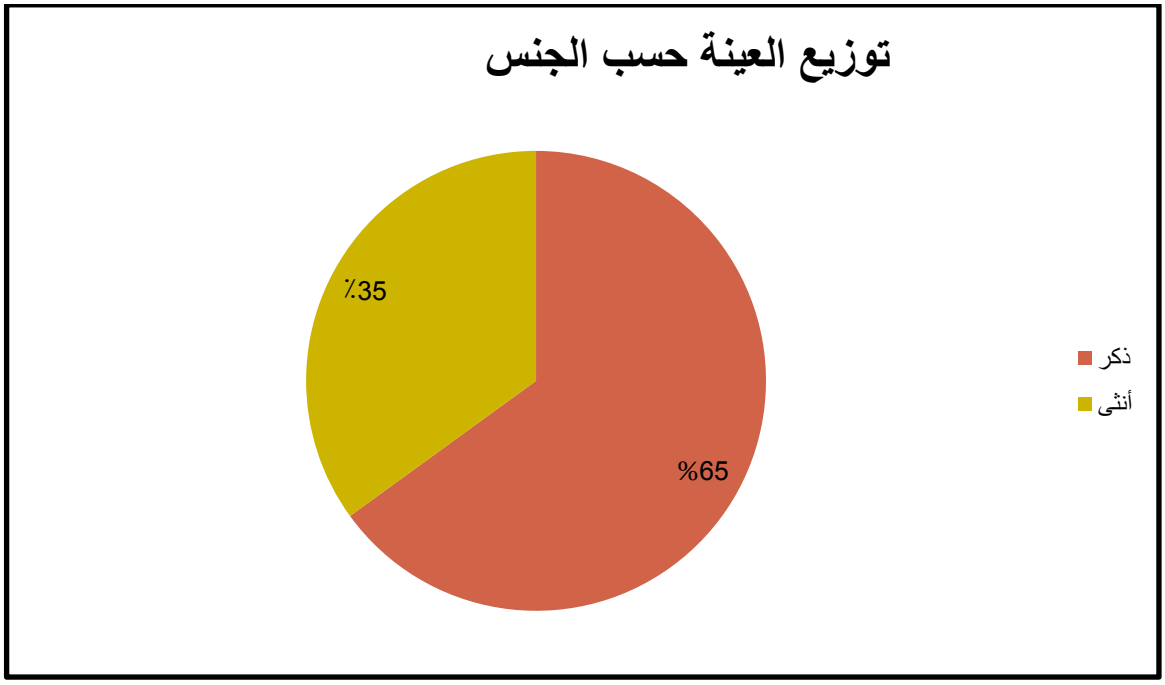
## -عرض ونفريغ البيانات وتحليلها:

### 1)-البيانات أو المعلومات الشخصية:

**الجدول رقم (1):**تفريغ البيانات الخاصة بالجنس:

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 13 | 65٪ |
| أنثى | 07 | 35٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1)أن الذكور عددهم13وهم أغلبية الموظفين بهذه المؤسسة بنسبة تفوق 65٪أما الإناث فقد بلغ عددهم وهم أقل نسبة من الذكور،حيث قدرت النسبة بحوالي 35٪،حيث بلغ مجموعهم 20.
ومنه نستخلص أن عدد الذكور الموظفين أكبر من عدد الإناث،بحيث يمثل الأغلبية في هذه المؤسسة.



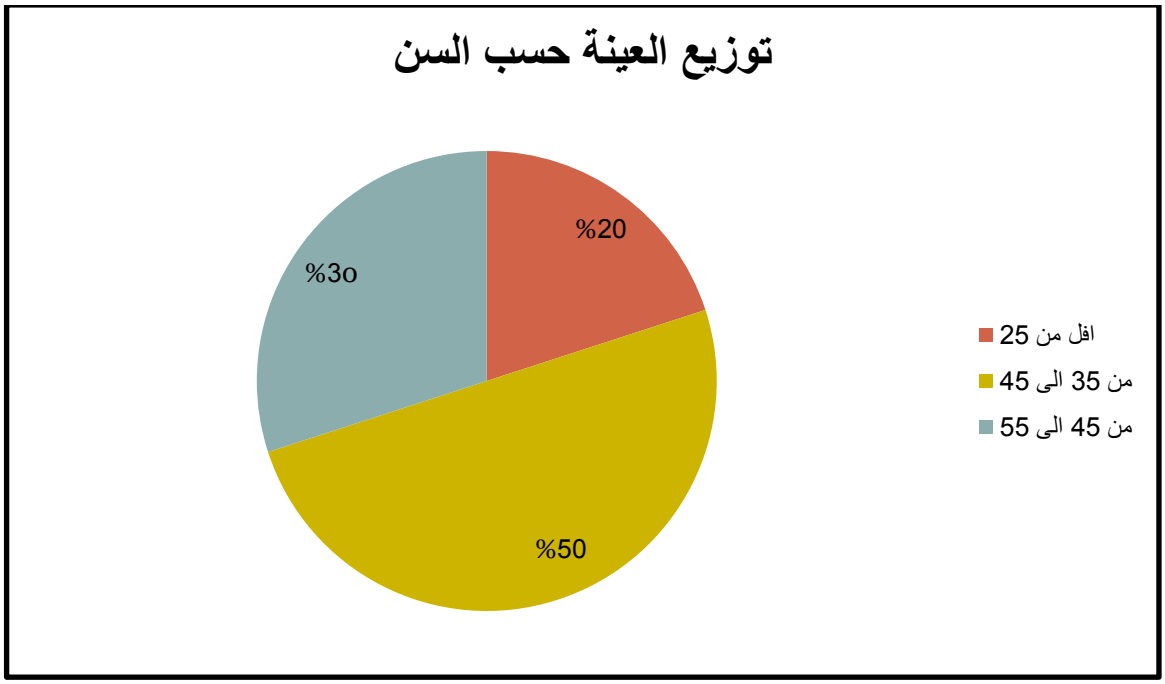

**الشكل رقم:01**

**الجدول رقم(2):**تفريغ البيانات الخاصة بالسن:

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 25 | 04 | 20٪ |
| من 35إلى45 | 10 | 50٪ |
| من 45 إلى55 | 06 | 30٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-ما تم ملاحظته من خلال الجدول رقم(2):هو أن سن الموظفين المبحوثين تتراوح أعمارهم ما دون 25 إلى 55 سنة،حيث يمثل الموظفون الذين تبلغ أعمارهم ما دون 25 سنة أربعة(4)موظفين بنسبة 20%،أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة نجد أن عددهم قد بلغ عشرة(10)موظفين بنسبة قدرت بحوالي 50%،في حين أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 إلى 55 سنة بلغ عددهم ستة(6)موظفين قدرت نسبتهم بحوالي 30%.

وعليه نستخلص أن أغلب الموظفين هم من الفئة العمرية الثانية (من 35 إلى 45)،بنسبة تقدر ب:50%،بحيث يمثل عددهم نصف المبحوثين والنصف الآخر فيتوزع على الفئة الاولى والثانية ،تمثل الأولى نسبة 30%(أقل من 25 سنة)،أما الثانية فبنسبة 04%(من 45 إلى 55).

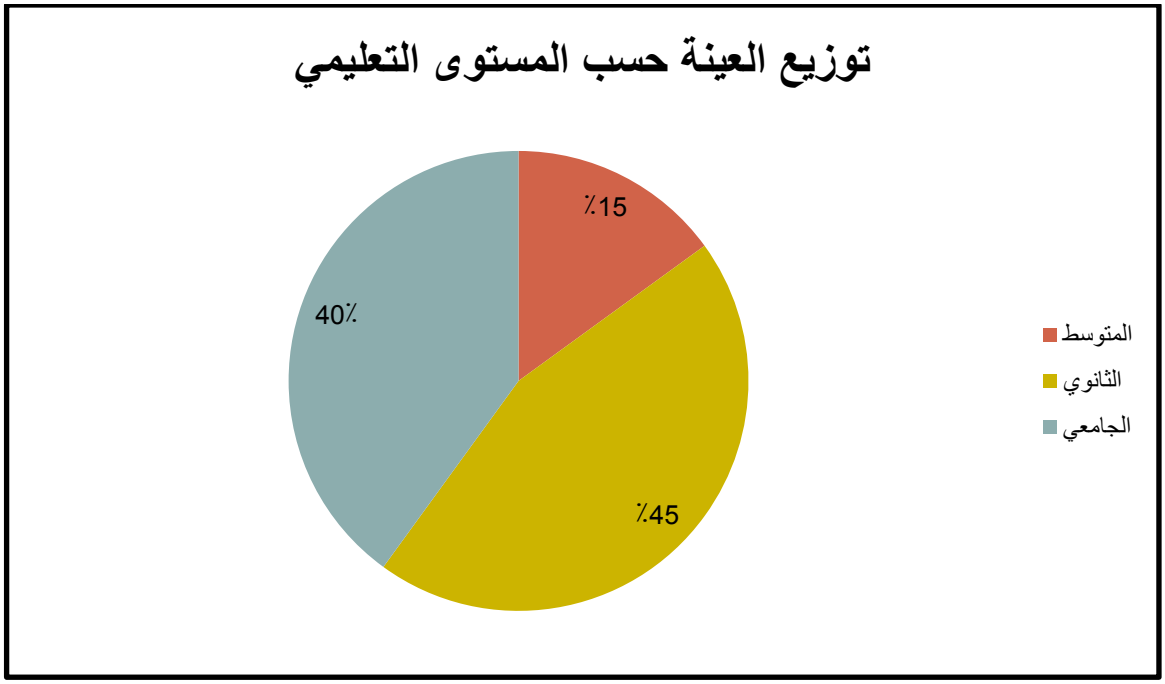



**الشكل رقم:02**

**الجدول رقم(3):**تفريغ البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي:

| المستوى | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| المتوسط | 03 | 15٪ |
| الثانوي | 09 | 45٪ |
| الجامعي | 08 | 40٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(3):أن مستوى الموظفين المبحوثين مقسم على ثلاثة مستويات متوسط،ثانوي،وجامعي،حيث لدينا ثلاثة موظفين يتمثل مستواهم الدراسي في المتوسط بنسبة تقدر بحوالي 15%،في حين أنه لدينا تسعة موظفين يكمن مستواهم الدراسي في الثانوي بنسبة تقدر بحوالي 45%،أما المستوى الثالث فيوجد لدينا ثمانية موظفين يتمثل مستواهم الدراسي في المستوى الجامعي بنسبة تقدر بحوالي 40%.
ومنه نستخلص أن أغلب الموظفين لديهم مستوى دراسي معين ،حيث أن الأغلبية يتراوح مستواهم بين الثانوي والجامعي وهذا يعطي لنا مؤشر جيد يتمثل في أن في مؤسستنا العمومية يوجد موظفين مؤهلين وعلى كفاءة عالية ونلاحظ أيضا أن نسبة الجامعيين تزداد مقارنة بالسنوات الماضية وهي في تطور مستمر.

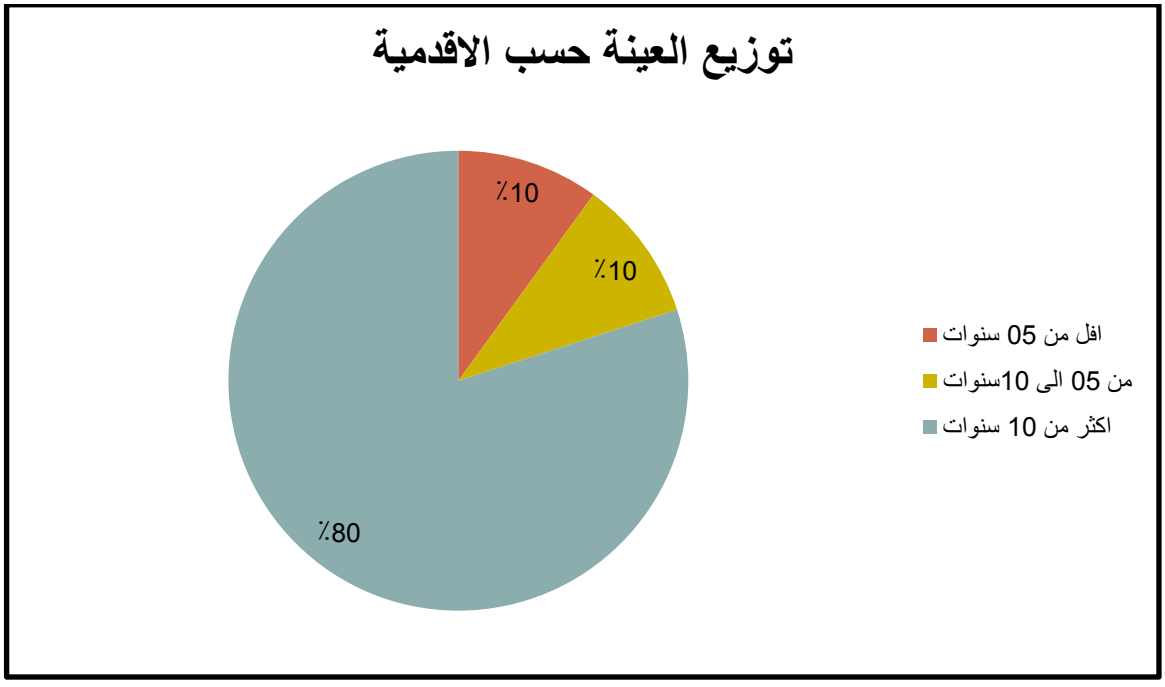



**الشكل رقم:03**

**الجدول رقم(4):**تفريغ البيانات الخاصة بالأقدمية في العمل:

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| اقل من 5 سنوات | 2 | 10٪ |
| من 5 الى 10 سنوات | 2 | 10٪ |
| اكثر من 10 | 16 | 80٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-من خلال الجدول(4):يتضح لنا أن الموظفين المبحوثين الذين يتراوح وجودهم أكثر من عشر سنوات،والذين يبلغ عددهم ستة عشر(16)موظف،بنسبة تقدر بحوالي 80%،أما بالنسبة للفئتين أقل من خمسة سنوات،ومن خمسة سنوات إلى عشرة سنوات فهي نسبة متساوية،بحيث تقدر بحوالي 10%،وبلغ عدد الموظفين في كل فئة بموظفين اثنين.
وعليه نستخلص أن أغلب المبحوثين لديهم اكثر من 10 سنوات في العمل ومن جهة اخرى نستطيع القول أن لديهم الخبرة والمهارة اللازمة في العمل وأيضا يكونون على دراية أكبر بالمؤسسة وإدارتها وجميع شؤونها،وهذا ما مكننا نحن من إنجاز دراستنا وسهل علينا العمل بحيث تمكنا من الخروج بنتائج صحيحة بنسبة عالية.

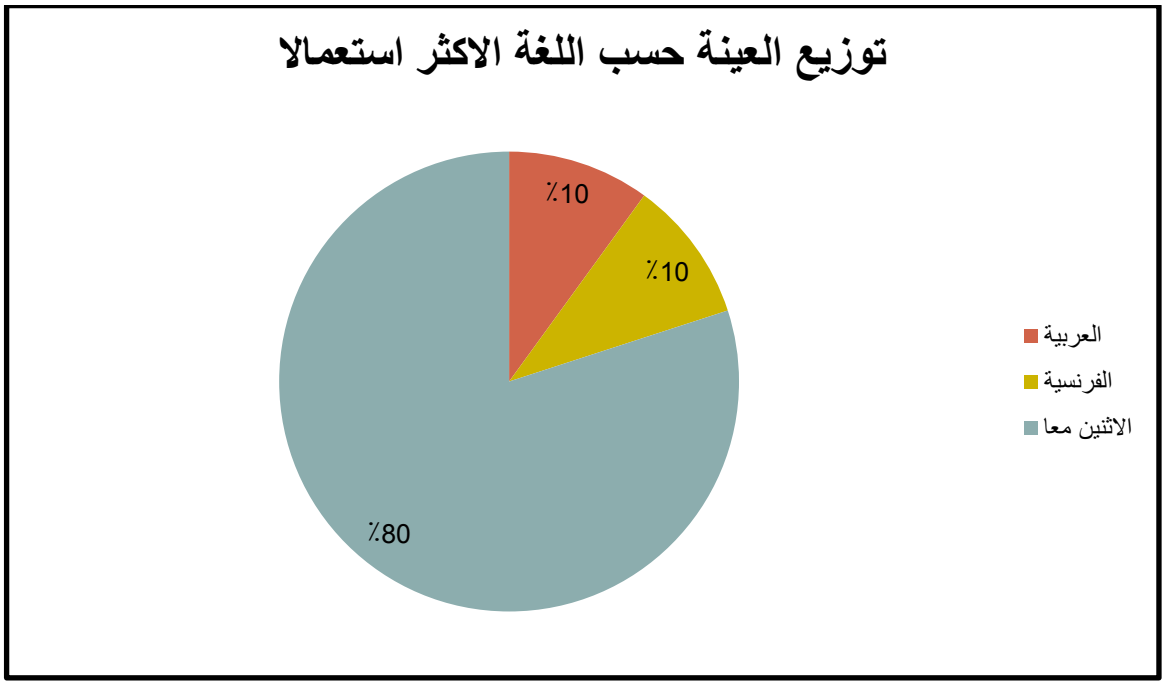



**الشكل رقم:04**

**الجدول رقم(5):**تفريغ البيانات الخاصة باللغة الأكثر استخداما في المؤسسة:

| اللغة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| العربية | 2 | 10٪ |
| الفرنسية | 2 | 10٪ |
| الاثنين معا | 16 | 80٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح لنا من خلال الجدول رقم(5):أن اللغة المتداولة والأكثر استخداما في المؤسسة هي اللغتين العربية والفرنسية معا،حيث أن اغلبية المبحوثين في إجاباتهم أشاروا إلى ذلك،حيث بلغ عددهم ستة عشر بنسبة قدرت بحوالي 80%.
ومنه نستخلص أنه يجب أن يتوفر لدى الموظفين على أكثر لغتين اثنين وهذا مهم جدا للمؤسسة لأنه يمكن لها أن تتعامل مع الأجانب(أطباء مثلا)،لذا عليها أن تطور من نفسها في هذا المجال.



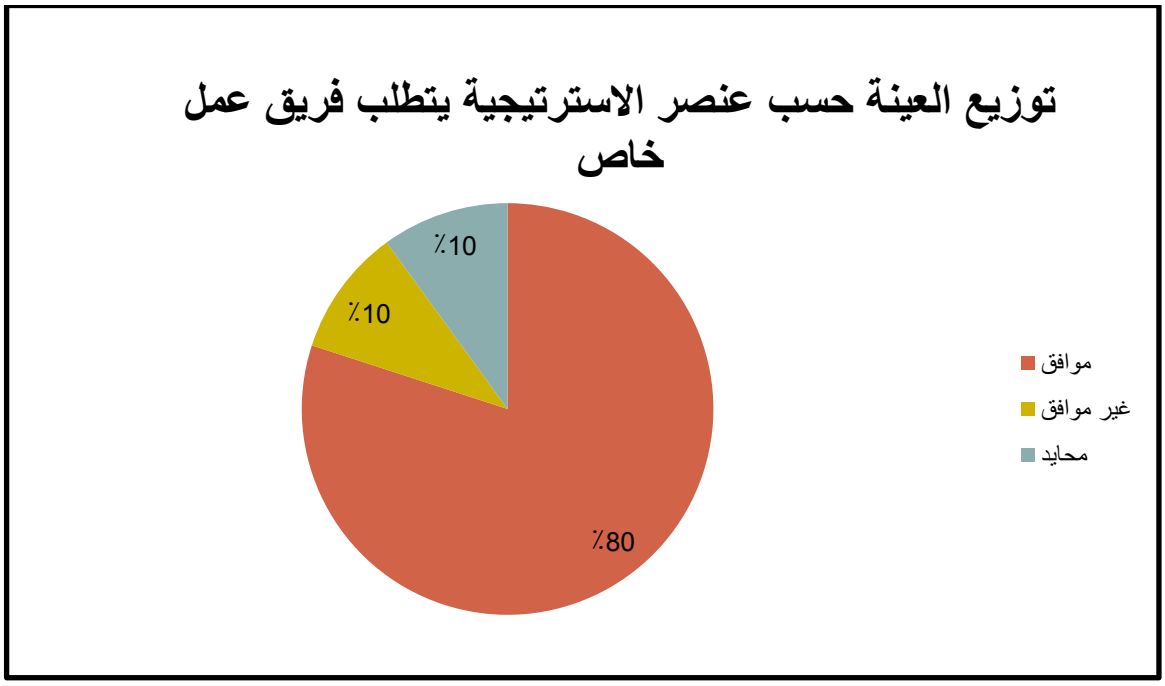

**الشكل رقم:05**

**2)-المحور الأول:** تعتبر استراتجية الاتصال أحد العوامل المساعدة في تنفيذ الاستراتجية العامة للمؤسسة.

**الجدول رقم(6):**تفريغ البيانات الخاصة بإعداد الاستراتيجية يتطلب فريق عمل خاص:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 16 | 80٪ |
| غير موافق | 02 | 10٪ |
| محايد | 02 | 10٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

- من خلال الجدول رقم(6):يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أن إعداد استراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص،حيث نجد أن أغلبية الموظفين الذين يعتقدون ذلك، والذي بلغ عددهم ستة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 80%،في حين أن الفئتين الباقيتين متساويتين بنسبة قدرت بحوالي 10% لكل فئة ما بين غير موافق ومحايد لذلك.
ومنه يتضح لنا أن إعداد استراتجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص لانجازها وإعدادها والسهر على تنفيذها وتقييمها،وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وأيضا ضمان السير الحسن لها وخدمة الصالح العام الذي وجدت من أجله.



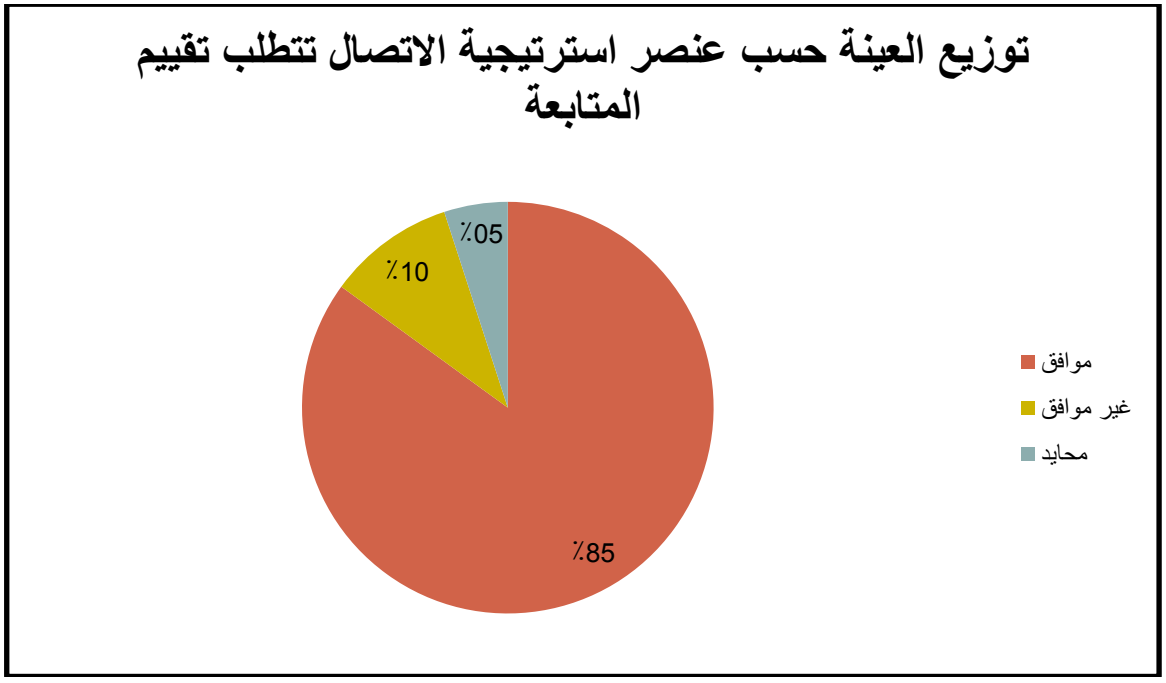

**الشكل رقم:06**

**الجدول رقم(7):**تفريغ البيانات الخاصة بأن استراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 17 | 85٪ |
| غير موافق | 02 | 10٪ |
| محايد | 01 | 05٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-من خلال الجدول رقم(7):يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين موافقون على أن استراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة،حيث بلغ عددهم سبعة عشر موظف،وقدرت نسبتهم بحوالي 85% ،بينما نجد أن المبحوثين الغير الموافقين على ذلك والذين بلغ عددهم اثنين بنسبة قدرت بحوالي 10% ،وأما فيما يخص المحايدين منهم،فقد بلغ عددهم شخص واحد وتمثلت نسبته في حوالي 05% .

ومنه يتضح لنا أن استراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة،كما هو الحال بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة،بحيث أن الإستراتجية الاتصالية تعتبر جزء هام وفعال للإستراتجية العامة للمنظمة،فهي أحد أهم العوامل المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة.



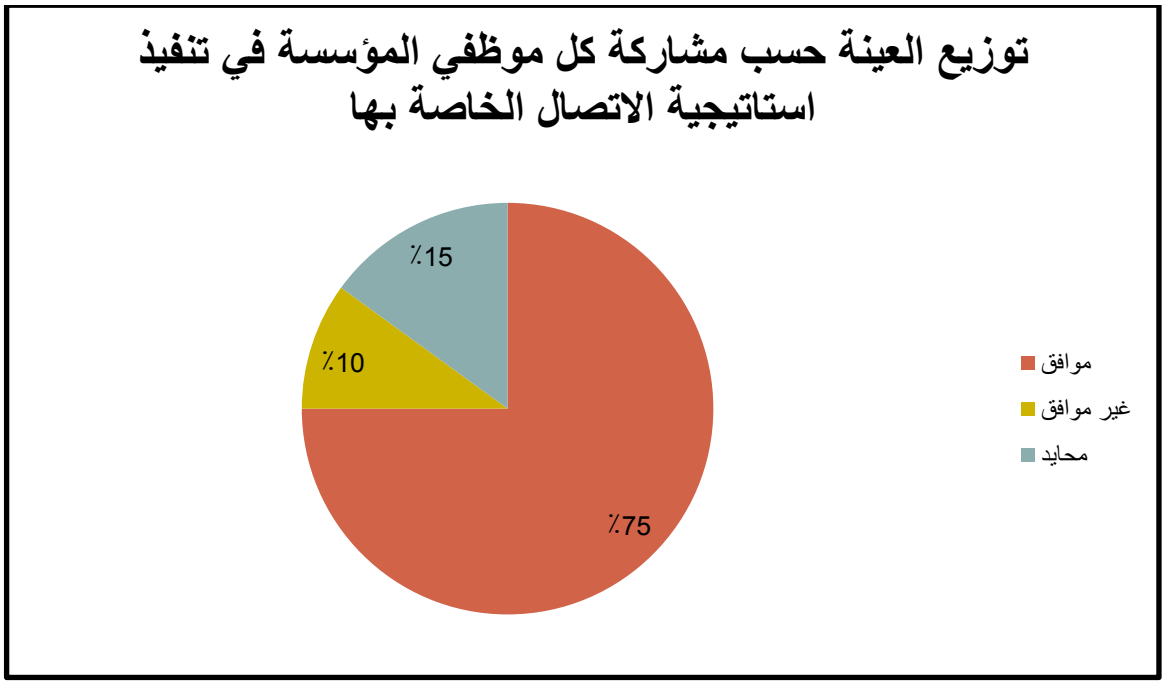

**الشكل رقم:07**

**الجدول رقم(8):**تفريغ البيانات الخاصة بمشاركة كل موظفي المؤسسة في تنفيذ استراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 15 | 75٪ |
| غير موافق | 02 | 10٪ |
| محايد | 03 | 15٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-من خلال الجدول رقم(8):يتضح لنا بأن أغلبية الموظفين في المؤسسة يوافقون على مشاركتهم ككل في تنفيذ استراتيجية الاتصال الخاصة بمؤسستهم،حيث بلغ عدد الموظفين خمسة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 75%،في حين أن عدد المحايدين بلغ ثلاثة موظفين،وقدرت نسبتهم بحوالي 15%،أما الغير الموافقين على ذلك فبلغ عددهم موظفين اثنين،وقدرت نسبتهم بحوالي 10%.

ونستخلص من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون بأن مشاركة كل الموظفين في تنفيذ استراتجية الاتصال أمر أساسي وضروري لنجاح هذه الأخيرة في المؤسسة،مما يخلق التوافق والانسجام فيها.



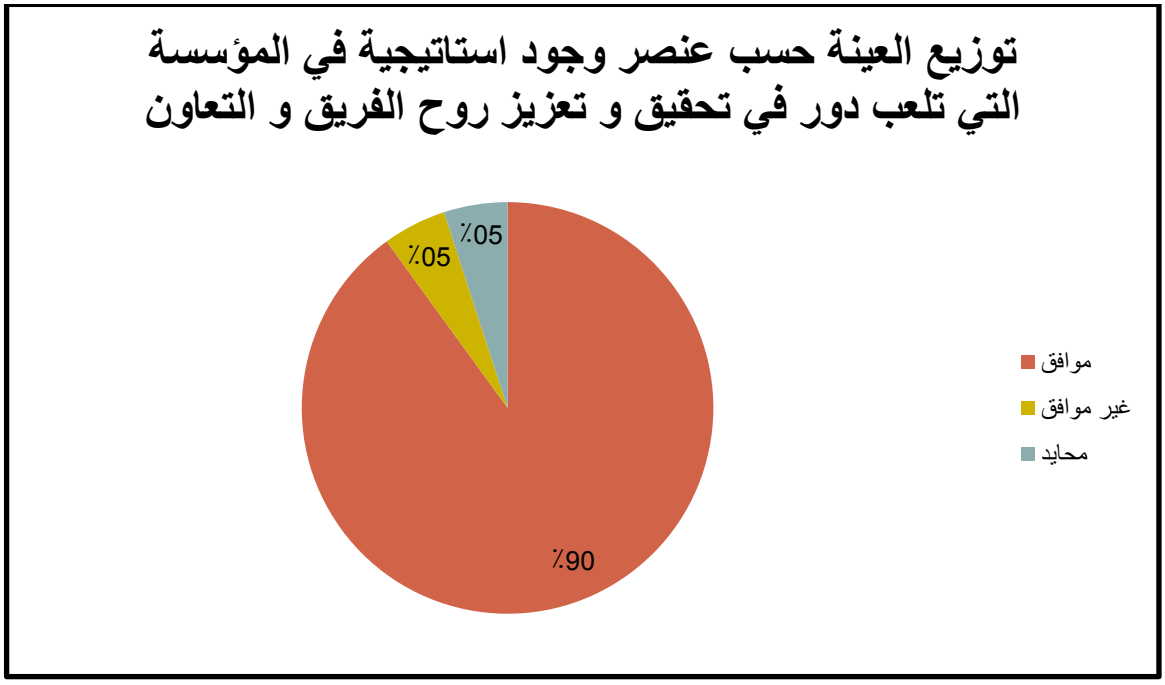

**الشكل رقم:08**

**الجدول رقم(9):**تفريغ البيانات الخاصة بأن وجود استراتيجية الاتصال له دور كبير في تحقيق وتعزيز روح الفريق والتعاون:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 18 | 90٪ |
| غير موافق | 01 | 05٪ |
| محايد | 01 | 05٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يظهر من خلال الجدول رقم(9):أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن لوجود استراتيجية الاتصال دور كبير في تحقيق وتعزيز روح الفريق وتنمي التعاون فيما بينهم، حيث بلغ عددهم ثمانية عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 90% ،وبينما بلغ عدد الفئتين الباقيتين الغير الموافقين والمحايدين التساوي،أي نفس النسبة بنسبة تقدر بحوالي 05% لكل فئة منهما.

يتضح مما سبق ذكره بأن لإستراتجية الاتصال دورا هاما وفعال في تعزيز روح الفريق وتنمية التعاون لدى الموظفين وذلك لأن هذه الخيرة تقوم بتعزيز وتطوير الاتصال والتواصل وزيادتهما داخل المؤسسة،وتهيئ للموظفين ما يعرف بالاندماج مع بعضهم البعض،وهذا يؤدي بدوره إلى اكتساب الثقة والشعور بالراحة والطمأنينة في بيئة العمل،مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة وأدائها.



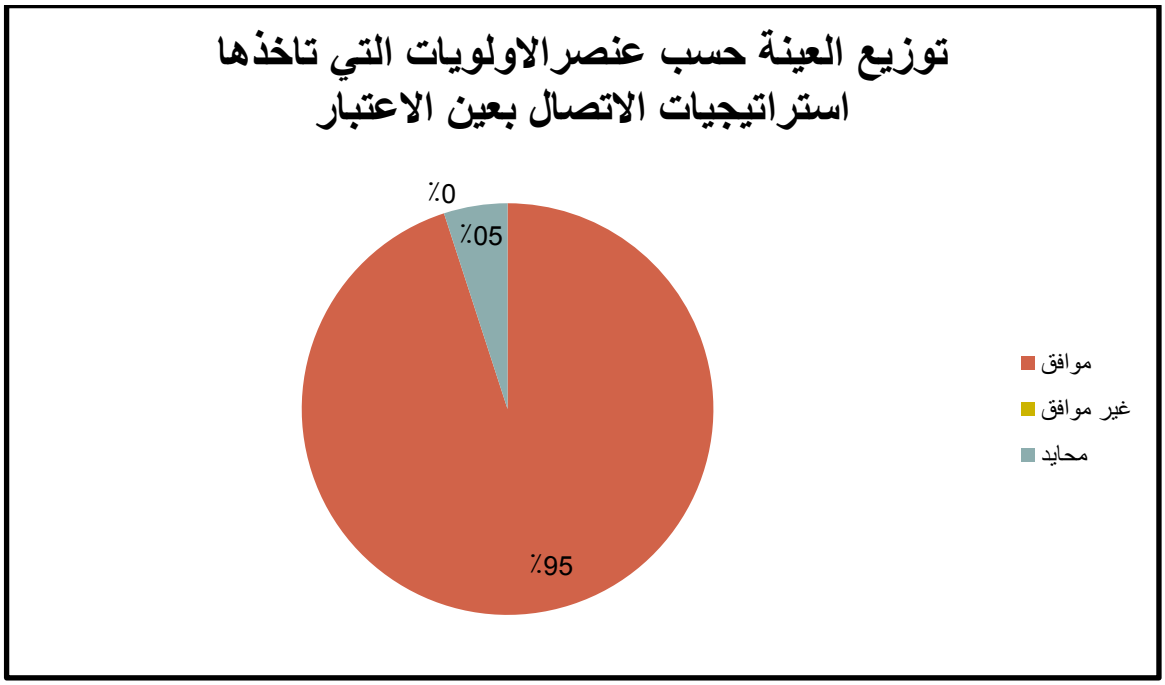

**الشكل رقم:09**

**الجدول رقم(10):**تفريغ البيانات الخاصة بالأولويات التي تأخذها استراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة من توضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة للمؤسسة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 19 | 95٪ |
| غير موافق | 00 | 0٪ |
| محايد | 01 | 05٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-من خلال الجدول رقم(10):يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يعتقدون بأن من أولويات استراتجية الاتصال توضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة للمؤسسة،حيث بلغ عددهم تسعة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 95%،في حين أن عدد المحايدين بلغ موظف واحد وتقدر نسبته حوالي 05%،أما فيما يخص الغير الموافقين فلا يوجد من وافق على ذلك.

ومنه نستخلص أن استراتجية الاتصال من أولوياتها إعلام وتوضيح الموظفين بكل ما يخص الإستراتجية العامة للمنظمة،وهذا من خلال توفير كل ما هو جديد من معلومات تتعلق بهذه الأخيرة،مما يساهم في نشر التوعية والمعرفة داخل المؤسسة.



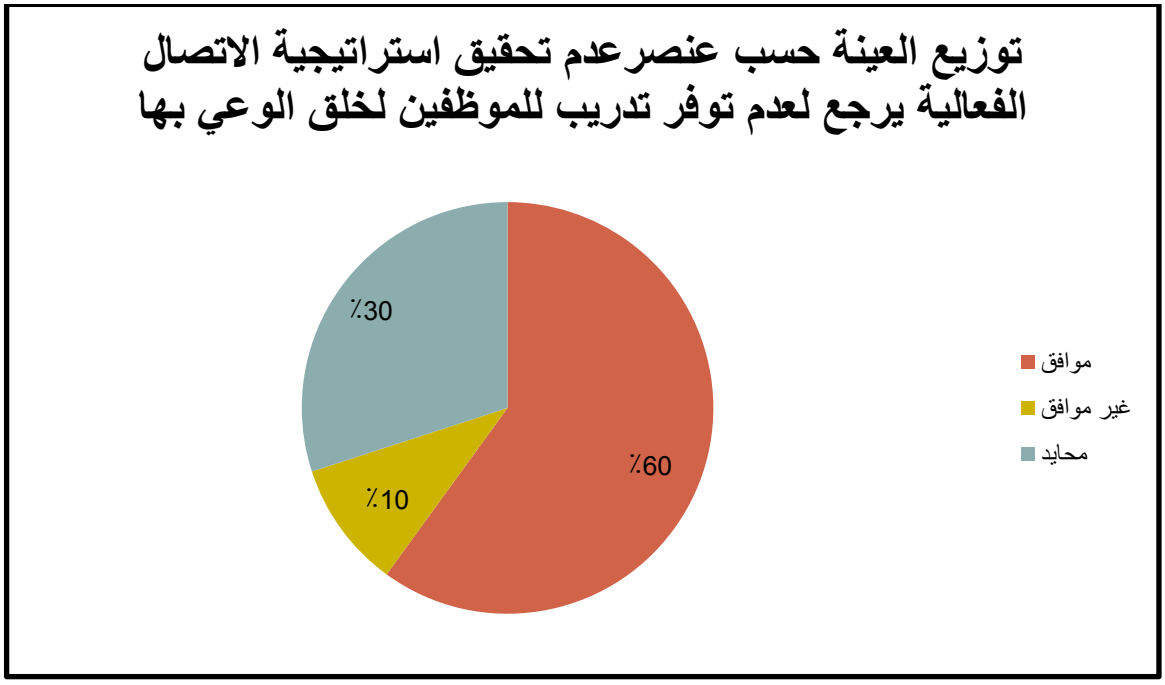

**الشكل رقم:10**

**الجدول رقم(11):**تفريغ البيانات الخاصة بإرجاع عدم تحقيق استراتيجية اتصال فعالة إلى عدم خلق تدريب للموظفين،وعدم الوعي بها:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 12 | 60٪ |
| غير موافق | 02 | 10٪ |
| محايد | 06 | 30٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-من خلال الجدول رقم(11):يتضح أن انعدام فاعلية استراتجية الاتصال يرجع الى عدم تدريب الموظفين وخلق الوعي بها،حيث كانت إجابة اغلبية المبحوثين بالموافقة على ذلك وبلغ عددهم اثنا عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 60%،وأما فيما يخص الموظفين المحايدين لذلك،فقد بلغ عددهم ستة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 30%،في حين أن الموظفين الغير الموافقين على ذلك والذين بلغ عددهم موظفين قدرت نسبتهم حوالي 10%.

ومنه نستخلص أنه من أجل أن تكون إستراتيجية الاتصال ذات جدوى و فعالية في المؤسسة،يجب أن تقوم هذه الأخيرة بتكوين الموظفين وتدريبهم من خلال إيجاد أو خلق دورات تكوينية ،وهذا من أجل خلق الوعي والمعرفة التامة بأهمية إستراتجية الاتصال وأيضا الإلمام بها من مختلف نواحيها.



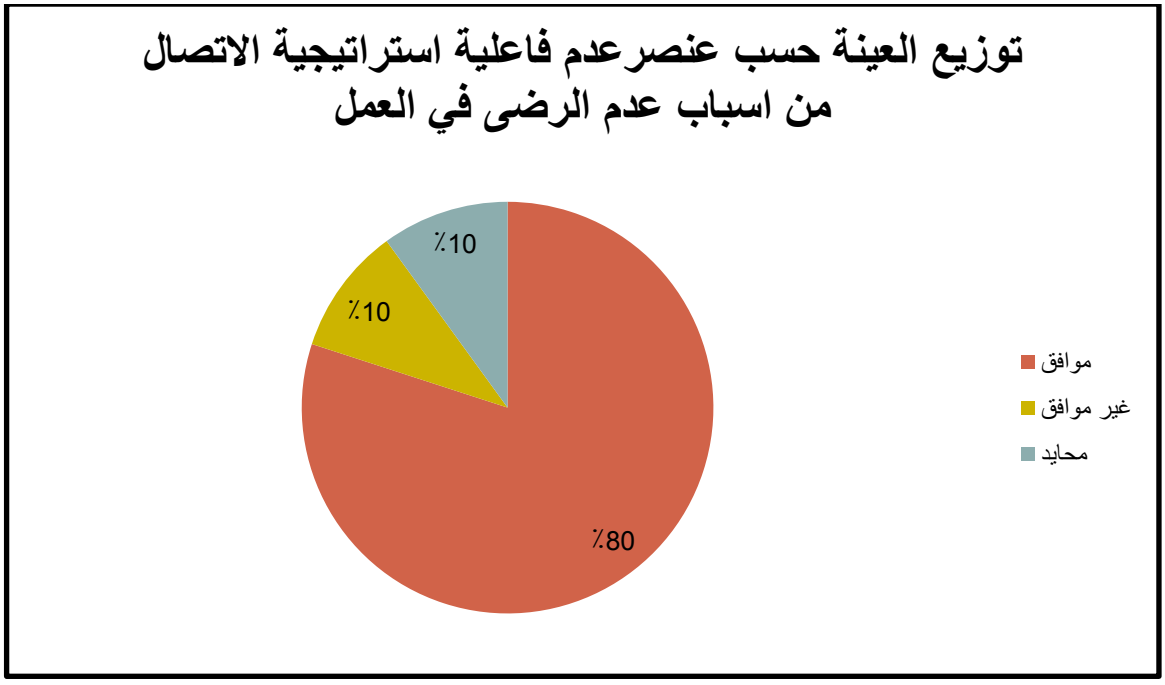

**الشكل رقم:11**

**الجدول رقم(12):**تفريغ البيانات الخاصة بعدم فاعلية استراتيجية الاتصال يرجع إلى أسباب عدم الرضا عن العمل:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 16 | 80٪ |
| غير موافق | 02 | 10٪ |
| محايد | 02 | 10٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-من خلال الجدول رقم (12):يتضح أن من أسباب عدم فاعلية استراتجية الاتصال يرجع إلى عدم الرضا عن العمل،حيث أشار أغلبية المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفكرة وبلغ عددهم ستة عشر موظف بنسبة تقدر بحوالي 80%،أما فيما يخص الفئتين الباقيتين فانقسموا بالتساوي عليهما،وبلغت نسبة كل فئة 10%.

ومنه نستخلص أنه حتى تكون استراتجية الاتصال ذات فعالية يجب ان تتهيأ لها البيئة المناسبة وأيضا أن تتوفر لها داخل اللمؤسسة العوامل المساعدة في تطبيقها والتي تساهم في انجاحها ومن أهممها الرضا في العمل أي الرضا الوظيفي والشعور بالراحة والطمأنينة والثقة حيث يتمثل هذا في الرضا النفسي عن العمل وبيئته المساعدة على ذلك.

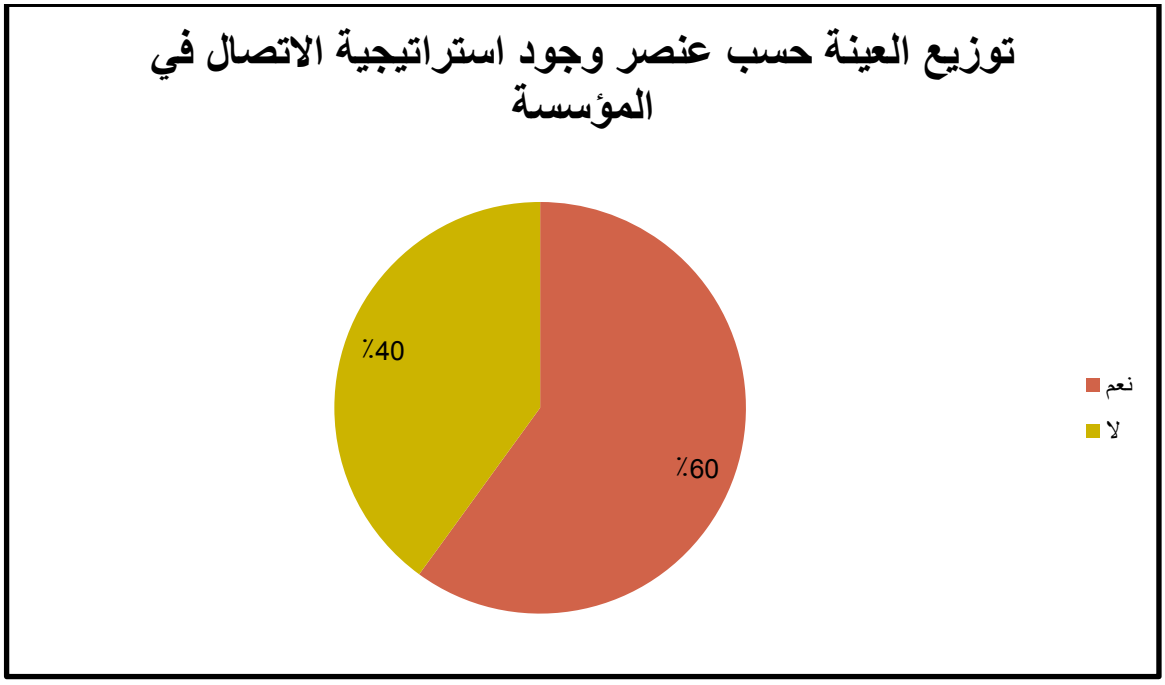



**الشكل رقم:12**

**الجدول رقم(13):**تفريغ البيانات الخاصة برأيك في إن كانت هناك استراتيجية اتصال في المؤسسة التي تعمل بها:

| البدائل | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 12 | 60٪ |
| لا | 08 | 40٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح لنا من خلال الجدول رقم(13):أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنه توجد استراتيجية اتصال في مؤسستهم،بحيث كانت إجابتهم بنعم والذين بلغ عددهم اثنا عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 60%،في حين أن البقية كانت إجابتهم ب:"لا" وبلغ عددهم ثمانية موظفين وتقدر نسبتهم بحوالي 40%.
ومنه نستخلص أن أغلبية الموظفين يؤكدون انها توجد استراتجية اتصال داخل مؤسستهم لما لها من أهمية بالغة في ضمان السير المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.




**الشكل رقم:13**

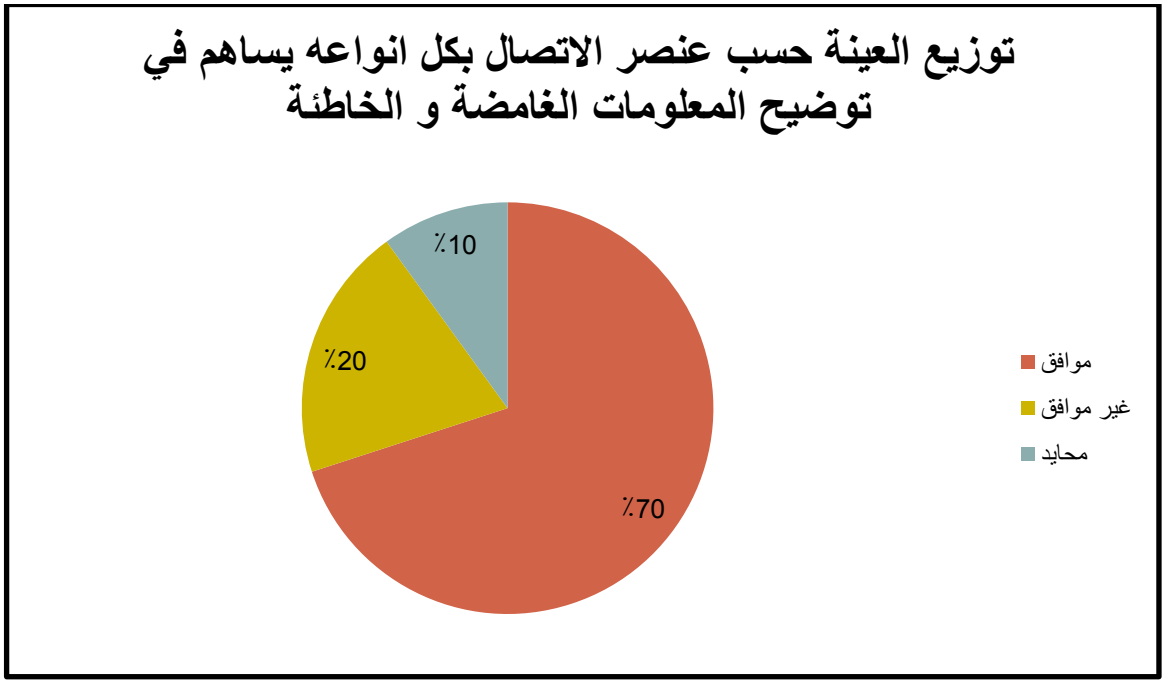
**3)-المحور الثاني:**تؤثر فاعلية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.

**الجدول رقم(14):**تفريغ البيانات الخاصة بمساهمة الاتصال بكل أنواعه في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 14 | 70٪ |
| غير موافق | 04 | 20٪ |
| محايد | 02 | 10٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح لنا من خلال الجدول رقم(14):أن أغلبية الموظفين أشاروا إلى أن الاتصال بكل أنواعه يساهم بدرجة كبيرة توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة،فبدونه ينعدم التواصل والاحتكاك بينهم،حيث بلغ عدد الموافقين على ذلك أربعة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 70%،أما فيما يخص الموظفين الغير الموافقين على ذلك،فقد بلغ عددهم أربعة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 20%،بينما الموظفين المحايدين لذلك فكانوا عبارة عن موظفين اثنين وقدرت نسبتهم بحوالي 10%.

ومنه نستخلص أن الاتصال يساهم بجميع أنواعه الاتصالية في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة،وهذا من خلال التواصل والاحتكاك مع الآخرين،فهو يعتبر أحد أهم الوسائل التي يتواصل من خلالها الموظفين وبدونه تنعدم الحركية وفاعلية في المؤسسة.



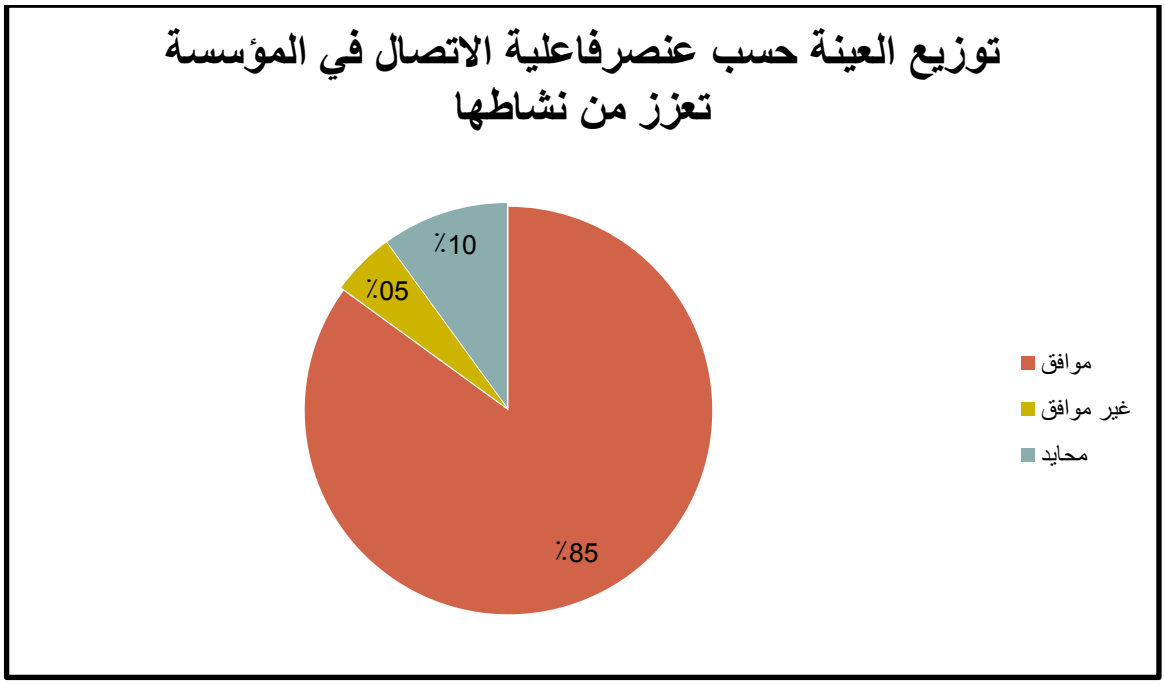

**الشكل رقم:14**

**الجدول رقم(15):**تفريغ البيانات الخاصة بفاعلية الاتصال في المؤسسة يعزز من نشاطها:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 17 | 85٪ |
| غير موافق | 02 | 10٪ |
| محايد | 01 | 05٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(15):أن الاتصال الفعال في المؤسسة يعزز من نشاطها، ويظهر ذلك من خلال إجابات أغلبية المبحوثين،والذين بلغ عددهم سبعة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 85%،في حين أن الموظفين الذين هم غير موافقين على ذلك، والذي بلغ عددهم موظفين اثنين بنسبة قدرت بحوالي 10%،أما فيما بخص المحايدين منهم،فقد بلغ عددهم موظف واحد بنسبة قدرت بحوالي 05%.

ومنه نستخلص أن فاعلية الاتصال تعزز من نشاط المؤسسة،وذلك لأنه كلما كان الاتصال فعالا داخل المؤسسة فان كل إدارة المؤسسة والمعاملات بها تكون أكثر فاعلية ويكثر نشاطها وأيضا تضمن السير الحسن لها وتحسين خدماتها.



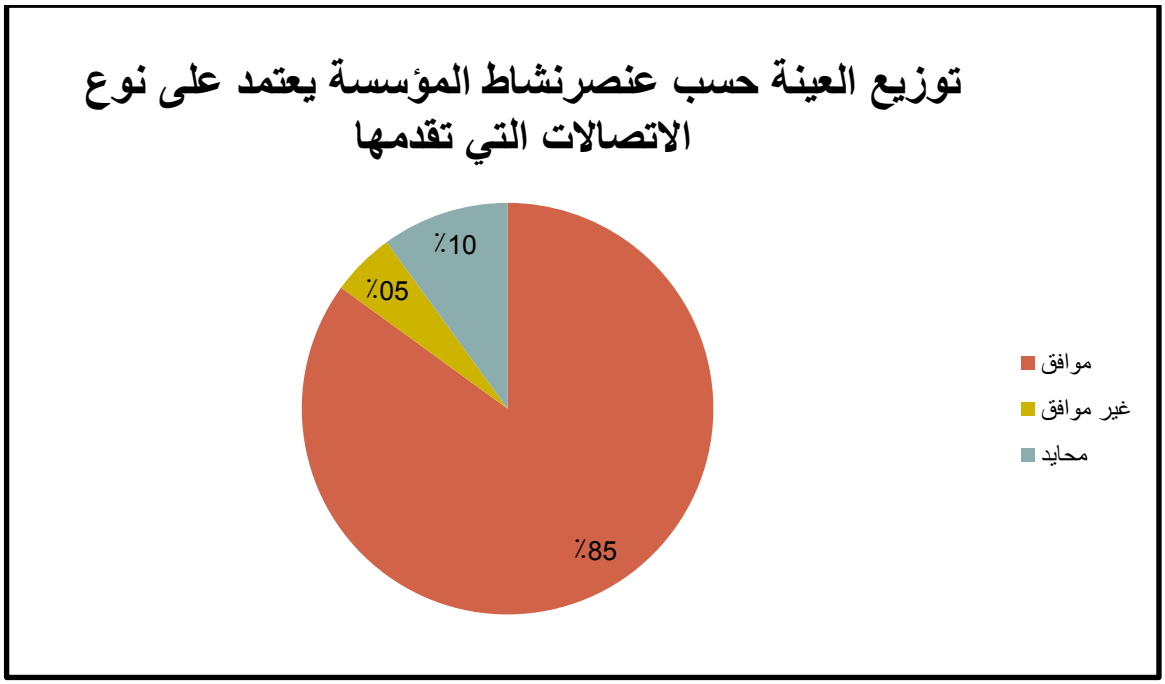

**الشكل رقم:15**

**الجدول رقم(16):**تفريغ البيانات الخاصة باعتماد نشاط المؤسسة على نوعية الاتصالات التي تقدمها:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 17 | 85٪ |
| غير موافق | 01 | 05٪ |
| محايد | 02 | 10٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(16):أن شاط المؤسسة يعتمد على نوعية الاتصالات التي تقدمها،حيث أن أغلبية المبحوثين وافقوا على ذلك،والذين بلغ عددهم سبعة عشر موظف، بنسبة قدرت بحوالي 85%،أما فيما يخص الموظفين الغير الموافقين على ذلك فقد بلغ عددهم موظف واحد بنسبة قدرت بحوالي 05%،في حين أن المحايدين منهم قد بلغ عددهم موظفين اثنين بنسبة تقدر بحوالي 10%.

ومنه نستخلص أن أغلبية الموظفين المبحوثين موافقون على أن نشاط المؤسسة يعتمد على نوع الاتصالات التي تقدمها،وهذا إن دل على شيء فهو يدل على مدى اهتمام المؤسسة بمجال الاتصال والسع إلى تطويره وتحسينه إلى ما هو أفضل.



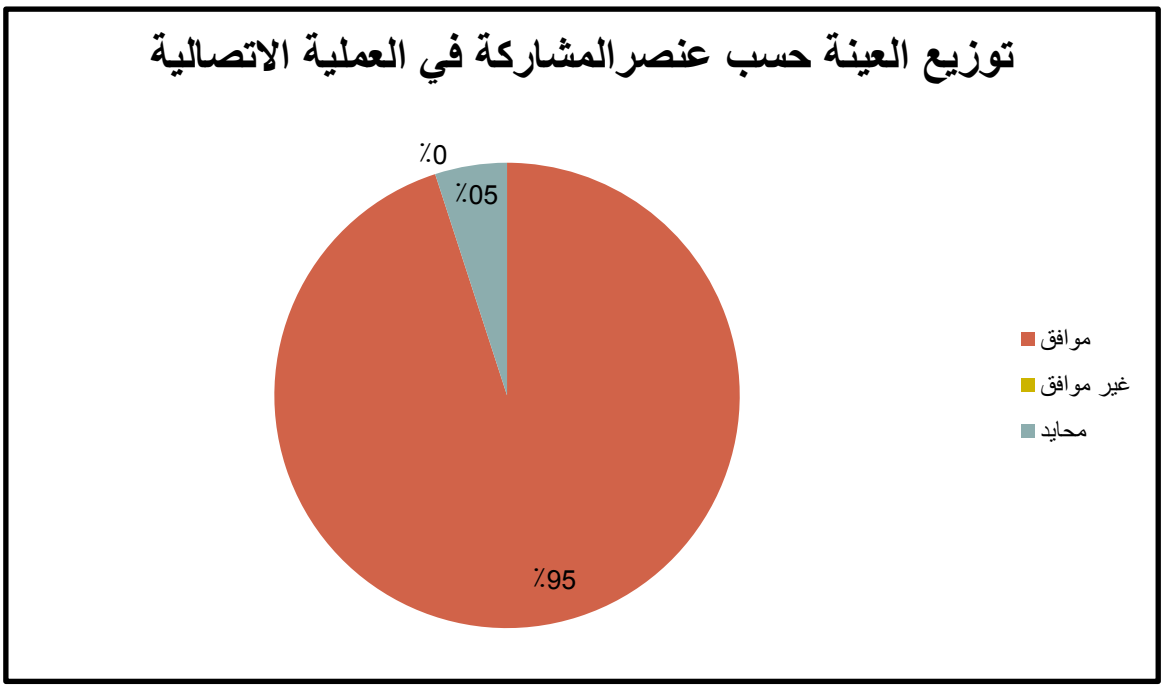

**الشكل رقم:16**

**الجدول رقم(17):**تفريغ البيانات الخاصة بالمشاركة في العملية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنك عنصر فعال في المؤسسة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 19 | 95٪ |
| غير موافق | 00 | 0٪ |
| محايد | 01 | 05٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(17):أن معظم المبحوثين اختاروا الموافقة على أن المشاركة في العملية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنهم عنصر مهم وفعل في المؤسسة أنه لا يمكن الاستغناء عنهم،حيث بلغ عددهم تسعة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 95%،وأما فيما يخص النسبة المتبقية،والتي تقدر بحوالي 05%،والتي بلغ عدد الموظفين بها موظف واحد،فهي تمثل المحايدين لذلك،في حين أنه لا يوجد الغير الموافقين على ذلك.

ومنه نستخلص أن مشاركة الموظفين في العملية الاتصالية يعمق من إحساسهم بأنهم عنصر فعال داخل المؤسسة،وبه تقوم هذه الأخيرة بأداء مهامها ومن خلاله تضمن السير الحسن لها وتحقق أهدافها المبتغاة،حيث أنه بدونهم تفتقد المؤسسة للحياة وتنعدم من الوجود.

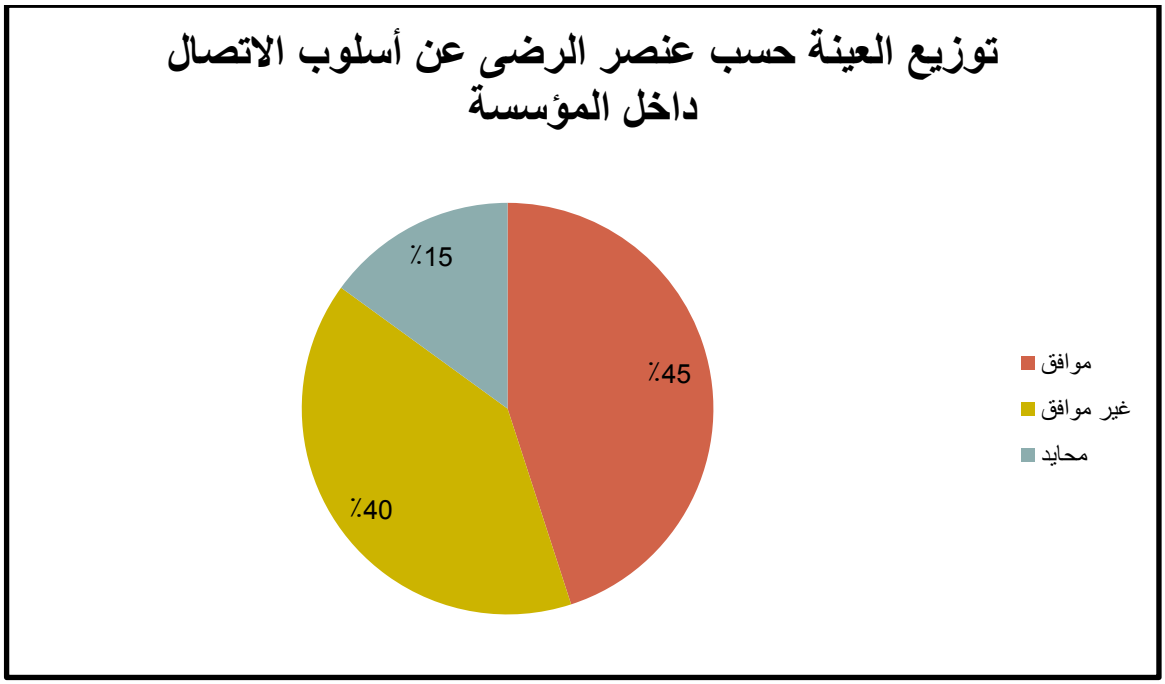



**الشكل رقم:17**

**الجدول رقم(18):**تفريغ البيانات الخاصة بهل أنتم راضون عن أسلوب الاتصال داخل مؤسستكم؟:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 09 | 45٪ |
| غير موافق | 08 | 40٪ |
| محايد | 03 | 15٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(18):أن الموظفين المبحوثين انقسموا إلى ثلاثة فئات،بين من هم موافقون وهم الراضون عن أسلوب الاتصال في المؤسسة،والذين بلغ عددهم تسعة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 45%،تليها مباشرة فئة الغير الموافقين على ذلك، والذي بلغ عددهم ثمانية موظفين بنسبة قدرت بحوالي 40%،أما فيما يخص الفئة الثالثة فئة المحايدين،فقد بلغ عدد الموظفين بها ثلاثة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 15%.
ومنه نستخلص أن أغلبية المبحوثين راضون عن أسلوب الاتصال داخل المؤسسة،كما انه لا يمكننا أن نتجاهل الرافضون لذلك،لأن نسبتهم ليست قليلة،مما يعني أن الاتصال ضعيف فيما بينهم.

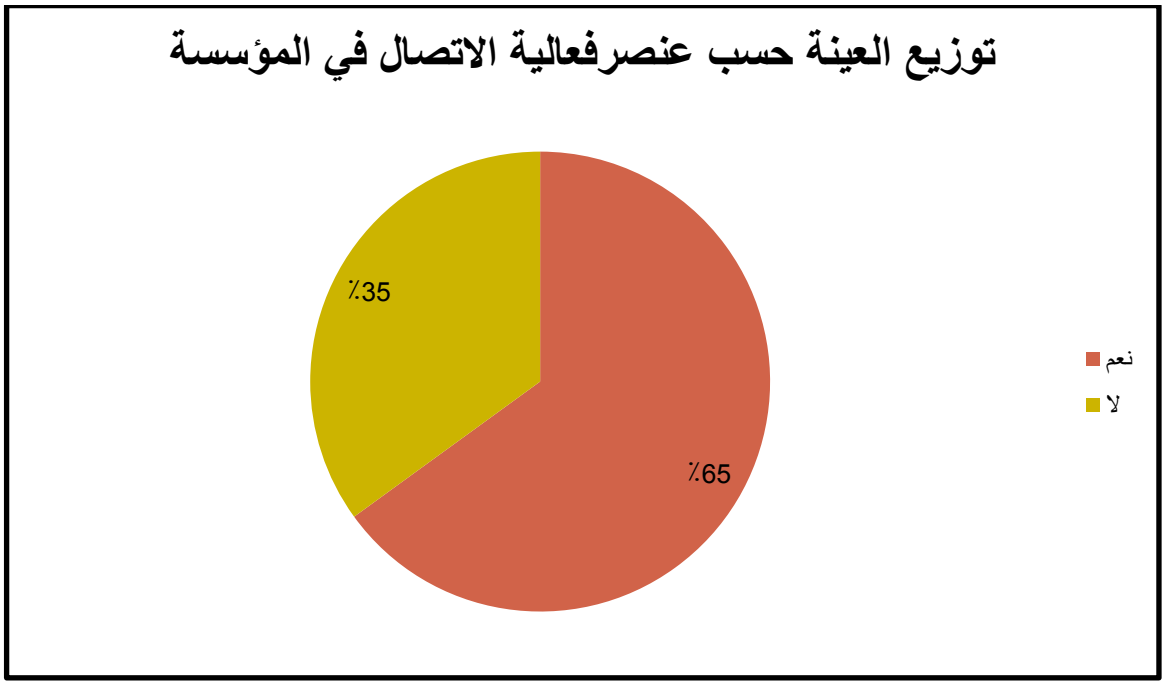



**الشكل رقم:18**

**الجدول رقم(19):**تفريغ البيانات الخاصة بهل في رأيك أن الاتصال فعال في مؤسستكم؟

| البدائل | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 13 | 65٪ |
| لا | 07 | 35٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(19):أن المبحوثين الذين يعتقدون في رأيهم أن الاتصال ذوا فعالية كبيرة في مؤسستهم،والذين أجابوا ب:"نعم"،نجد أن عددهم بلغ ثلاثة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 65 %،وأما فيما يخص الرافضين لهذا الاعتقاد والذين قد أجابوا ب:"لا"،نجد أن عددهم بلغ سبعة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 35%.
ومنه نستخلص أن أغلبية المبحوثين المبحوثين يكمن رأيهم في أن الاتصال فعال في مؤسستهم ويرون أنه يلبي حاجة الموظف والمواطنين أي المرضى فيما يخص هذه المؤسسة لأنها استشفائية.




**الشكل رقم:19**

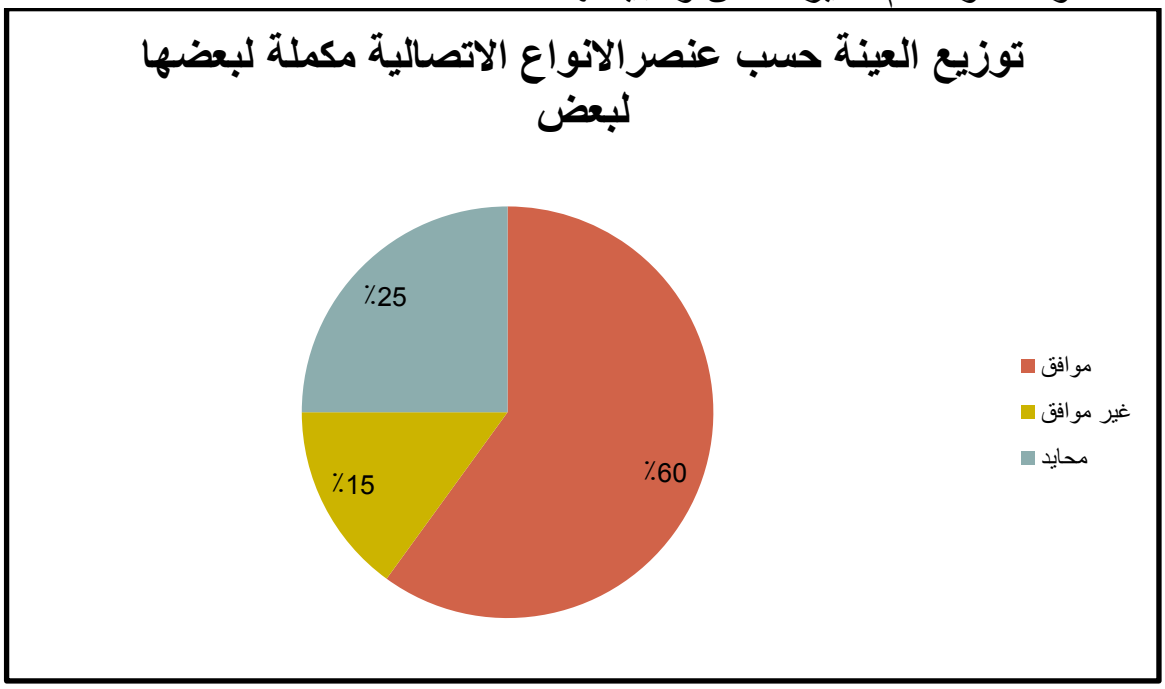
**4)-المحور الثالث:**تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

**الجدول رقم(20):**تفريغ البيانات الخاصة بالأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 12 | 60٪ |
| غير موافق | 03 | 15٪ |
| محايد | 05 | 25٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(20):أن المبحوثين الذين يوافقون على أن الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض،وهي تؤثر على تحين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة،حيث بلغ عددهم اثنا عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 60%،في حين أن نسبة المحايدين فاقت نسبة الغير الموافقين،نجد أن الأولى بلغ عدد الموظفين بها خمسة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 25%،أما الثانية فقد بلغ عدد الموظفين بها ثلاثة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 15%.

ومنه نستخلص أن أغلبية المبحوثين يعتقدون ان في رأيهم بأن الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض،وهي تؤثر على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة،وهذا يعني أن ضعف الاتصال بمختلف أنواعه يؤدي بدوره إلى تردي نوع الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة وانعدام السير الحسن والجيد لها.



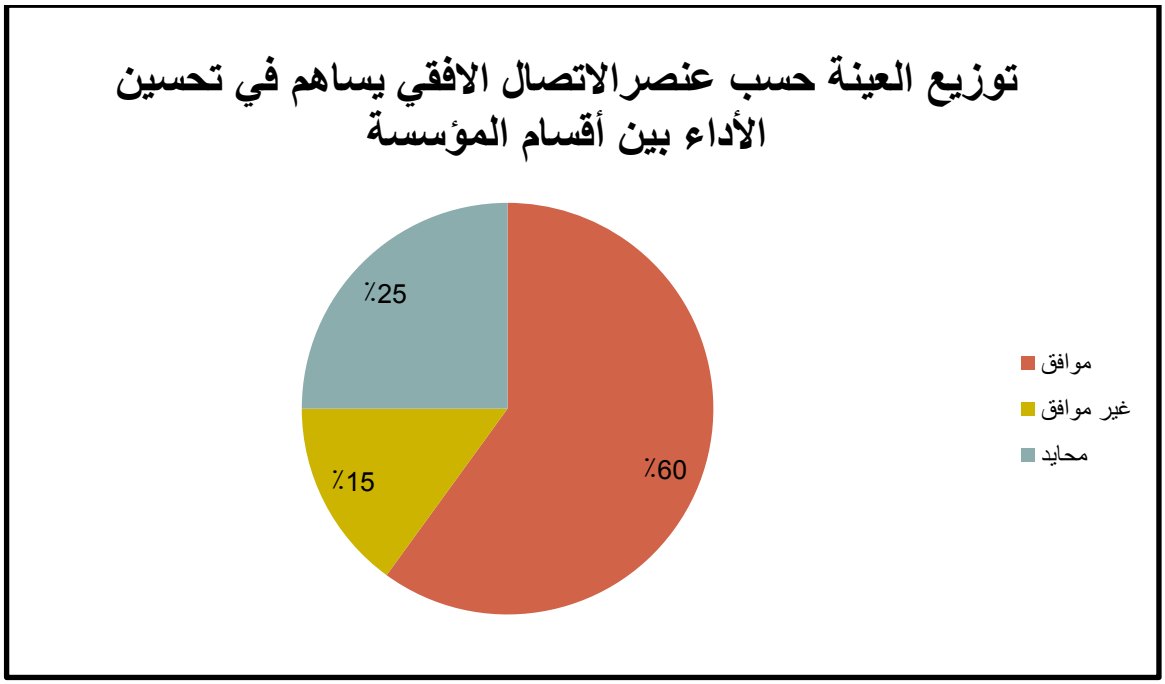

**الشكل رقم:20**

**الجدول رقم(21):**تفريغ البيانات الخاصة بمساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 12 | 60٪ |
| غير موافق | 03 | 15٪ |
| محايد | 05 | 25٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(21):أن معظم المبحوثين يرون أن الاتصال الأفقي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة،فهو يعد من بين الضرورات،حيث بلغ عدد الموظفين الذين يعتقدون ذلك اثنا عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 60%،أما فيما يخص الغير الموافقين على ذلك،فقد بلغ عددهم ثلاثة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 15%،في حين أن المحايدين لذلك والذين بلغ عددهم خمسة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 25%.

ومنه نستخلص أن للاتصال الأفقي أهمية كبيرة ومكانة خاصة شأنه شأن كل الأنواع الاتصالية،حيث يرى أغلبية المبحوثين أنه يساهم في تحسين الأداء بين اقسام المؤسسة.

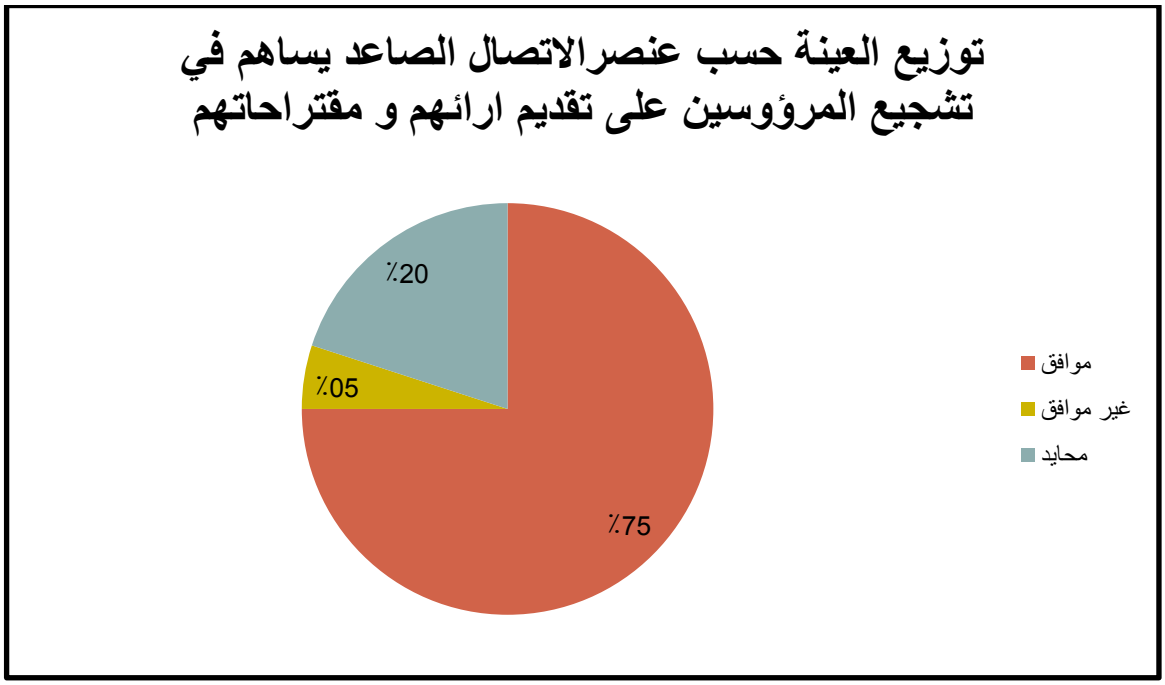



**الشكل رقم:21**

**الجدول رقم(22):**تفريغ البيانات الخاصة بمساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم أرائهم ومقترحاتهم:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 15 | 75٪ |
| غير موافق | 01 | 05٪ |
| محايد | 04 | 20٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(22):أن الاتصال الصاعد يساهم بدرجة أولى على تشجيع المرؤوسين على تقديم أرائهم ومقترحاتهم،حيث بلغ عدد الذين يعتقدون ذلك خمسة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 75%،في حين أن الذين يعتقدون غبر ذلك وهم الغير الموافقون،فقد بلغ عددهم موظف واحد بنسبة قدرت بحوالي 05%،أما فيم يخص المحايدين والذين بلغ عددهم أربعة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 20%.
ومنه نستخلص أنه إذا كان الاتصال الصاعد فعالا في المؤسسة فإنه يلعب دورا هاما في تشجيع المرؤوسين على تقديم مقترحاتهم وإبداء ارائهم ويفعل هذا الاتصال من نشاط الموظف داخل المؤسسة ويحسسه أنه فرد ذوا أهمية كبيرة فيها ولا يمكن الاستغناء عنه.



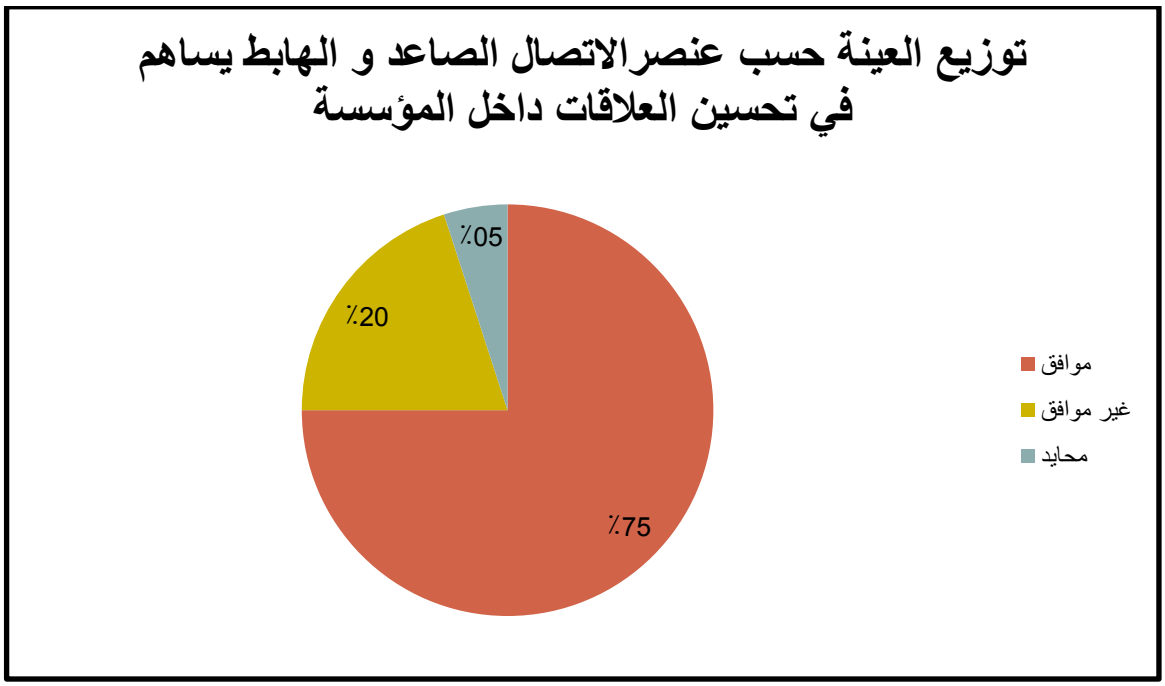

**الشكل رقم:22**

**الجدول رقم(23):**تفرغ البيانات الخاصة بمساهمة الاتصال الصاعد والهابط في تحسين العلاقات داخل المؤسسة:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موافق | 15 | 75٪ |
| غير موافق | 04 | 20٪ |
| محايد | 01 | 05٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(23):أن معظم المبحوثين يرون أن الاتصال الصاعد والهابط ساهم في تحسين العلاقات داخل المؤسسة،حيث بلغ عددهم ثلاثة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 75%،في حين أن الغير الموافقين على ذلك والذين بلغ عددهم أربعة موظفين بنسبة قدرت بحوالي 20%،أما المحايدين لذلك والذي بلغ عددهم موظف واحد بنسبة قدرت بحوالي 05%.

ومنه نستخلص أن الأغلبية يوافقون على أن كل من الاتصال الصاعد والهابط يحسن من العلاقات داخل المؤسسة،فهو يزيل الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.

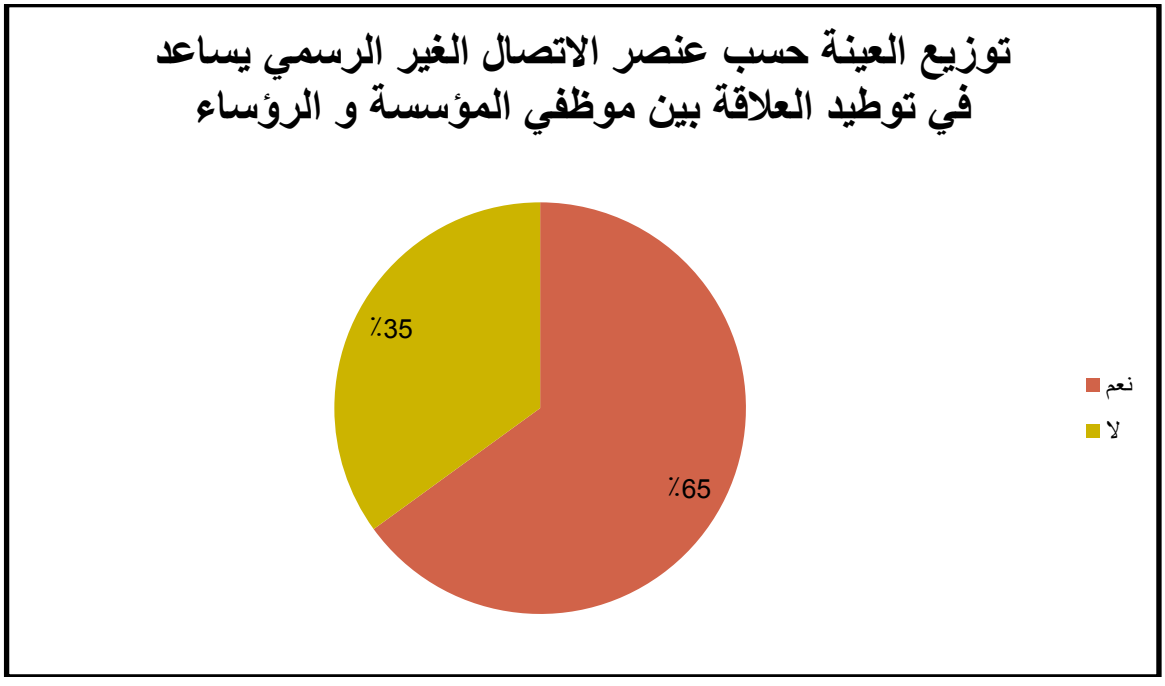



**الشكل رقم:23**

**الجدول رقم(24):**تفريغ البيانات الخاصة بمساعدة الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة بين الموظفين والرؤساء:

| البدائل | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 13 | 65٪ |
| لا | 07 | 35٪ |
| المجموع | 20 | 100٪ |

-يتضح من خلال الجدول رقم(24):أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال الغير الرسمي يوطد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء،حيث بلغ عدد الذين يعتقدون ذلك ثلاثة عشر موظف بنسبة قدرت بحوالي 65%،في حين بلغ عدد الذين يعتقدون عكس ذلك سبعة موظفين بنسبة قدرت 35%.
ومنه نستخلص ان معظم المبحوثين يرون بأن الاتصال الغير الرسمي يوطد العلاقة بين المرؤوسين ورؤسائهم،مما يساعد على كسر بعض الحواجز بينهم ويفشي لغة الحوار ويكسبهم العفوية.




**الشكل رقم:24**

**-مناقشة نتائج الدراسة:**

**1)-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**تعتبر استراتجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتجية العامة للمؤسسة فمن خلال نتائج التحليل المتحصل عليه،نجد بأن استراتجية الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتجية العامة للمؤسسة فبدون استراتجية الاتصال لا تكتمل هذه الأخيرة،حيث يمكننا أن نعتبر أحدهما مكمل للأخر،ومن خلال الجداول يتضح ذلك بوضوح تام.

وتكمن أولويات استراتجية الاتصال في توضيح الموظفين بالإستراتجية العامة للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال النسبة المتحصل عليها 95%،كما أنها تتطلب التقييم والمتابعة بنسبة بلغت 85.%

ومنه نستنتج أن استراتجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتجية العامة للمؤسسة حيث تعمل على توضيح وإعلام الموظفين بها،وهذا ما يؤكد صحة على صحة الفرضية القائلة بأن"استراتيجية الاتصال تعتبر من بين العامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة".

**2)-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:**تؤثر فاعلية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها، فمن خلال النتائج المتحصل عليها نجد ان الاتصال الفعال يعزز من نشاط المؤسسة وله دور كبير في نجاح عملها.

وتظهر فعالية الاتصالات في المؤسسة من خلال الجداول والتي تمثلت نتائجها بنسبة 85%،وأيضا نجد أن الاتصال بمختلف أنواعه يساهم بدرجة كبيرة في توضيح وتصحيح المعلومات الغامضة والخاطئة،حيث بلغت النسبة 70%،وعليه يمكننا القول أن الفرضية صحيحة.

**3)-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة،فمن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن هذه الأخيرة بمختلف أنواعها لها دور كبير في توطيد وتحسين العلاقات بين المؤسسة والموظفين بداخلها، حيث تعمل على استمرارية العلاقة بينهم،من خلال مراعاة انشغالاتهم وتقديم اقتراحاتهم وآرائهم هذا من جهة،وبين المؤسسة ونشاطها من جهة أخرى.

يتضح من خلال الجداول المتحصل أن الاتصال الصاعد يساهم في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم من خلال النسبة والتي تقدر ب:44%،وأيضا تعتبر الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض،حيث تراوحت النسبة ب:40%،وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

وعليه فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم بها وسعيهم للحفاظ على سمعتها الطيبة لدى الجمهور.

**الخلاصة:**

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و التعمق فيه واستنادا للمعطيات السابقة للدراسة، وبالتركيز على الاستمارة الموجهة الى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية توصلنا إلى عدة استنتاجات عديدة من بينها:

-ان استراتجية الاتصال تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.

-ان الاتصال داخل المؤسسة فعال ويساهم في تحسين اداء الموظفين.

-ان استراتجية الاتصال تساهم وباكل كبير في تحقيق الاستراتجية العامة للمنظمة.

-إعداد إستراتجية الاتصال في المؤسسة تحتاج فريق عمل خاص ويمكن أن ياشارك الموظفين في اعدادها.

-وتساعد استراتجية الاتصال الموظفين على فهم وتوضيح المعل ومات الخاطئة والغامضة.

## الخاتمة:

مما لا شك فيه أن الاتصال عملية اجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش بدونها الفرد،أو أي جماعة إنسانية أو منظمة على مستوى المجتمع ككل،كما أنه يساعد المنظمة في القيام بالكثير من الأعمال،فهو عصب الحياة فيها،ولكن لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من المبادئ التي تحكم هذه العملية وينبغي أن تقوم عليها كالوضوح والالتزام والدقة والتكيف مع متغيرات البيئة المحيط بها،ويعتبر مجال الاتصال ميدانا خصبا للدراسة العلمية ونقطة التقاء يوفد إليها باحثون من تخصصات متعددة واهتمامات متباينة يدفعهم إلى هذا أهداف خاصة مرتبطة إلى حد كبير بمجال اهتمامهم مثل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد وعلوم الإعلام والاتصال،حيث أصبح اليوم أحد أهم الموضوعات في الإدارة، خاصة بعد بداية الاهتمام بالعنصر البشري كمورد هام وضروري في المنظمة،وبعد التطورات المتسارعة التي اصبحت تعرفها بيئة المنظمات على مختلف أشكالها وأحجامها،ولقد ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة الدور الذي تلعبه والأهمية التي أصبحت تحتلها استراتيجية الاتصال في المنظمة،وهذا من خلال دراسة نظرية وتطبيقية تم التركيز فيها على أهم النقاط التي تخدم هذا الموضوع.

وفي إطار هذه الخاتمة سوف نقوم بعرض اهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة سواء إن كانت من الجانب النظري أو التطبيقي،وتكمن فيما يلي:

تحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه،الإرشاد والإعلام،لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة عن طريق تحفيزهم على العمل الجيد،وعلى تحملهم المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال،ليصبح في مجرى المعلومات الهامة في حياة المنظمة وتهدف لتحسين الترابط و الانسجام بين مجموعاتها وأيضا بتدعيم الثقافة التنظيمية والشعور بالانتماء إلى تحسين دوران المعلومات الداخلية والخارجية من أجل إزالة كافة الحواجز بين مختلف المستويات التنظيمية،ولذلك فالإستراتيجية الاتصالية هي أحد أهم العوامل المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة،وهي أيضا مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها وهو ما يعرف بالاتصال الداخلي،حيث يمثل الموظفين الجزء الأكبر من هذه التعاملات والتي عن طريقها يمكن التعرف على حاجياتهم وشعورهم اتجاه منظمتهم و قياس مدى تأثرهم بها وبقيمها وأيضا معتقداتها،وهذا ما جعل مختلف مدارس الفكر الإداري تهتم به من خلال حرصها على الطريقة التي يتم بها نقل وتداول المعلومات على مستوى المنظمة،والتي بينت أن تبادل الأفكار والمهارات داخل المنظمة من خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا ما يشير إلى أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتتعدد.

وتعد استراتيجية الاتصال ضرورة لابد منها في تحقيق كافة وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم واتخاذ القرار والرقابة،حيث لا يمكن تصور سير نشاط بدون و جود اتصال،كما تبرز أهميتها من خلال الوقت الذي يستغرقه المديرون في الاتصال،مما يهيئ له الفرص في الحصول على ما يريده من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ.

هذه الأهمية الكبيرة لإستراتيجية الاتصال في المنظمة،وخاصة في التسيير الذي يعتبر الاتصال أحد العوامل الأساسية فيها،وانه لا يمكن أن يكون اتصال من غير تسيير،أو تسيير من غير اتصال،فهما فعلان متلازمان ويؤثران في بعضهما البعض،فالاتصال الفعال يساعد على التسيير الجيد للنشاطات والأعمال،أما التسيير وفق الطرق التقليدية، فهو يؤثر على فهم الموظفين وعلى مدى استيعابهم للتعليمات والأوامر الخاصة بالعمل، جعل الاتصال اليوم أحد العوامل المهمة التي تساعد علة تنفيذ إستراتيجية المنظمة،مما استدعى وضعه في إطار إستراتيجي،والذي يمثل وضع تعاون مختلف أشكال الاتصال في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة،وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد و بينهم وبين المنظمة كشخص معنوي.

يتطلب الاتصال التنظيم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال ونشاطات،وللوصول إلى هذا التنظيم وجب على المنظمة القيام بالتشخيص الأولي للوضع الحالي لنشاطات الاتصال وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المساعدة في إعداد خطة الاتصال.

تعتبر إستراتيجية الاتصال في خدمة تحقيق غايات و أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة لذلك لابد من التعريف الواضح والمسبق للتوجهات الإستراتيجية للمنظمة قبل البدء في تحديد أهداف الاتصال،حيث تعتبر صورة المنظمة القاعدة الأساسية لأي إستراتيجية لذلك يجب على المكلف بإعداد الإستراتيجية أن يسعى إلى تحسين هذه الصورة والعمل على ضمان التنسيق والانسجام بين الصورة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف الوصول إلى الصورة المبتغاة،لذلك وجب على إستراتيجية الاتصال البحث في تاريخ وثقافة وهوية المنظمة ،في حين يستند هذا الأخير في المنظمة على المعلومات والرسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين،وتمثل هيكلا لخطابات المنظمة،حيث أن كل خطاب للمنظمة لابد أن تكون الرسالة مرجعا له.

يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال،فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال،ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وفق الرسائل التي تريد إيصالها،كما أنه لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا و حدود،وكلما توفرت تلك الوسائل كما ونوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل بأن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة الجمهور المستهدف و خصائصه.

وتعد الميزانية التقديرية للاتصال تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب،المتوسط،والبعيد،لذلك فإن حجم الإمكانيات المالية التي توفرها هذه المنظمة لخطة الاتصال تؤثر على مدى نجاحها وفشلها،وعليه قبل البدء في تنفيذ الخطة لابد من تحديد المسؤول عن هذه العملية ليتم بعد ذلك التنفيذ والمتابعة ثم التقييم النهائي

لها،وذلك بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها من أجل ضمان أحسن تخطيط للخطة المستقبلية للاتصال.
وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع والذي يتعلق بإستراتجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية توصلنا الى نتائج تمثلت في أن إستراتجية الاتصال توجد في المؤسسة كنشاط اتصالي فحسب،وتقتضي التقييم،المتابعة والتجديد،ولا يوجد هناك أشخاص مكلفين بإعدادها وتسيرها،وهذا ما إتضح لنا من خلال إجابات المستجوبين على الإستبيان،إلا أنهم أكدوا على ضرورة وجود فريق عمل خاص بإستراتيجية الاتصال بالإضافة إلى مشاركة الموظفين فيها.
وكخلاصة عامة يمكن اعتبار أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تسعى الى تحسين وتطوير إستراتجية الاتصال فيها،وهذا من خلال مراعاة كل الاعتبارات والأساسيات التي تسبق الإشارة إليها يمكننا القول بأن المؤسسة تسير في الطريق الأسلم والأصح لتحقيق أهدافها.

**-التوصيات والمقترحات:**

بعدما تناولنا موضوع"استراتجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية"،واستخلاص النتائج وإثبات صحة الفرضيات يمكننا اقتراح جملة من التوصيات والتي تمثلت فيما يلي:
-ضرورة وجود إستراتجية اتصال داخل المؤسسات العمومية.
-وجوب متابعة وتقييم استراتجية الاتصال.
-تتطلب فاعلية الاتصال التكامل بين جميع الانواع الاتصالية.
-فاعلية الاتصال داخل المؤسسة تعزز من نشاطها.
-يجب اشراك العمال وإعلامهم بإستراتجية المؤسسة لتكون فعالة.

## قائمة المراجع:


-أحمد بن مرسلي،مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال،ديوان المطبوعات الجامعية،ب ط،الجزائر،2003،

-عامر مصباح،منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2008.

-بوحوش عمار،ذنيبات محمد محمود،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001.

-إيناس رأفت مأمون شومان،استراتيجيات التسويق وفن الإعلان،ط1،دار الكتاب الجامعي، العين،الإمارات العربية المتحدة،2011.

-مي عبد الله،البحث في علوم الإعلام والاتصال من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية، ط1،دار النهضة العربية،بيروت لبنان،2011.

-فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله،دار الفجر للنشر والتوزيع،2003.

-مصطفي عشوي،عالم الاتصال سلسلة الدراسات الإعلامية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992.

-عيسى السلام أبو قحف،أساسيات الإدارة الاستراتيجية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،1992.

-ناصر دادي عدوان،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية،بدون دار نشر،الجزائر،2004.

-عبد الرزاق حبيب،اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2000 .

-سليم بطرش جلدة،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007.

-محمد عبيدات،محمد أبو ناصر وآخرون،منهجية البحث العلمي:القواعد والمراحل والتطبيقات،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،1997.

-أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002.

-ناصر دادي عدوان،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع،الجزائر، 2005.

-صلاح محمود دياب،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية:منظور شامل،ط1،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009.

-عبد العزيز مخيمر،محمد الطعامنة،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات:المفاهيم والتطبيقات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2003.

-الجريدة الرسمية،المرسوم التنفيذي رقم 140/07،المؤرخ 19 ماي 2007.
-فريد توفيق نصيرات،إدارة المستشفيات،ط1،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2008.
-مصطفى الحجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،ط3،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،2000.
-محمد منير حجاب،نظريات الاتصال،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر، 2000.
-حسن عماد مكاوي،ليلى حسن السيد،الاتصال ونظرياته المعاصرة،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،مصر،2004.
-كاظم نزار الركابي،الإدارة الإستراتيجية:العولمة والمنافسة،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2004.
-موسى خليل،الإدارة المعاصرة:المبادئ والوظائف والممارسة،ط1،مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان،2005.
-فلاح حسن الحسيني،الإدارة الإستراتيجية،بط،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2000.
-مؤيد سعيد سالم،أساسيات الإدارة الإستراتيجية،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2005.
-ثابت عبد الرحمان،جمال الدين محمد مرسي،الإدارة الإستراتيجية:المفاهيم والنماذج التطبيقية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2003.

## الملحق رقم1:

**الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية**
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**
**جامعة عبد الحميد بن باديس**
**كلية العلوم الاجتماعية**
**قسم علوم الإعلام والاتصال**
**تخصص اتصال وعلاقات عامة**

**إستمارة الإستبيان:**
في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة بعنوان"استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين تادلس ولاية مستغانم" دراسة ميدانية.
نضع بين أيديكم هذا الإستبيان ونرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا لإتمام هذا البحث العلمي عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان،وهذا من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة،وذلك بوضع علامة(×)أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك،مع العلم أن هذه المعلومات ستبقى سرية،ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

**من إعداد الطلبة:**
-زروقي أمال
طولة محمد

**الأستاذ المشرف:**
-الدكتور بوعمامة العربي

**ملاحظة:**
-يمكن إختيار أكثر من إجابة واحدة على نفس السؤال إذا تطلب الأمر.
-الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة.
-نؤكد لكم أن إجابتكم ستستعمل لأغراض علمية محضة.

وشكرا.

**السنة الجامعية:2019/2018**

**المحور الأول:**البيانات الشخصية للمبحوث.

**1)-الجنس:**

ذكر

أنثى

**2)-السن:**

أقل من 25

من 35 إلى 45

من 45 إلى 55

**3)-المستوي التعليمي:**

المتوسط

الثانوي

الجامعي

**4)-الأقدمية في المؤسسة:**

أقل من 4 سنوات

من4 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

**5)-اللغة المستعملة في المؤسسة:**

عربية

فرنسية

الاثنين معا

**المحور الثاني:**تعتبر استراتجية الاتصال أحد العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتجية العامة للمؤسسة:

**6)-إعداد إستراتجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص:**

موافق غير موافق محايد

**7)-استراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة:**

موافق غير موافق محايد

**8)-يشارك كل موظفي المؤسسة في وضع استراتجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة:**

موافق غير موافق محايد

**9)-وجود إستراتجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزز روح الفريق والتعاون:**

موافق غير موافق محايد

**10)-من الأولويات التي تأخذها استراتجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح وإعلام العمال بالإستراتجية العامة:**

موافق غير موافق محايد

**11)-إن عدم تحقيق استراتجية الاتصال الفعالية المطلوبة يرجع إلى عدم توفر التدريب لخلق الوعى بها:**

موافق غير موافق محايد

**12)-عدم فاعلية إستراتجية الاتصال من اسباب عدم الرضا في العمل:**

موافق غير موافق محايد

**13)-في رأيكم هناك استراتجية اتصال في مؤسستكم:**

نعم لا

**المحور الثالث:**تؤثر فعالية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.

**14)-يساهم الاتصال بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة:**

موافق غير موافق محايد

**15)-فعالية الاتصالات في المؤسسة تعزز من نشاطها:**

موافق غير موافق محايد

**16)-يعتمد نجاح ادارة المؤسسة على نوع الخدمات التى تستخدمها:**

موافق غير موافق محايد

**17)-المشاركة في العملية الاتصالية يعمق من الاحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة:**

موافق غير موافق محايد

**18)-هل أنتم راضون عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة:**

موافق غير موافق محايد

**19)-في رأيكم هل الاتصال يتميز بالفعالية:**

نعم لا

**المحور الرابع:**تؤثر الانواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

**20)-الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض:**

موافق غير موافق محايد

**21)-يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الاداء بين أقسام المؤسسة:**

موافق غير موافق محايد

**22)-يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم أرائهم ومقترحاتهم:**

موافق غير موافق محايد

**23)-يساهم الاتصال الهابط و الصاعد على تحسين العلاقات داخل المؤسسة:**

موافق غير موافق محايد

**24)-في رأيكم هل يساعد الاتصال غير رسمي في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء:**

نعم لا