



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج  
معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية



فرع: علم اجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل

نظام الاتصال والعلاقات الاجتماعية المهنية  
في التنظيمات الاستشفائية  
دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية  
-امشالة-

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بومخلف محمد

إعداد الطالبة:

- شاشوة نورة

السنة الجامعية: 2012/2011

# تشكرات

الحمد لله وحده والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه ومن سار على دربهم.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه بكل شكري إلى الأستاذ المشرف، لأنه سمع لي بأن أحضى بشرفه تأطيره،

وأشكره على كل التوجيهات والنصائح القيمة التي كان يغرر بها علينا،

بارك الله فيك.

كما أتقدم بكل امتناني للأستاذ زيان الذي كان دائم الاستعداد من أجل تقديم

المساعدة والتوجيه بارك الله فيك.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون ولو بشيء بسيط،

أشركم جميعاً.

# الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أختي ما عندي في الوجود إلى أختي شخص عليا، "أمي"

العزيزة، حفظها الله وأطال من عمرها لتكون النور الذي أستضيء به .

إلى من تسكن معي ذكرها العطرة كل دقيقة أحيانا "أبي" رحمه الله وأسكنه

فسيح جنانه.

إلى أخي الغالي يوسف حماه الله برعايته

إلى كل أخواتي، ليندة، رندة، وزهرة، أنار الله دربهن

إلى جدي محند، وجداتي، أمباركة، ماس، لويضة، أطال الله من عمرهم.

إلى كل عماتي، أعمامي، خالاتي، وخال، إلى كل فرد من أفراد أسرهم

إلى أروع صديقة أمضيت معها خمس سنوات من مسك الصداقة والحب والوفاء"

سامية"

كما أهدي عملي المتواضع إلى الأستاذ المشرف

إلى كل هؤلاء الناس اللذين لهم مكانة مميزة في قلبي أهدي عملي

نورة  
نورة

## فهرس المحتويات

	التشكرات
	الإهداء
4-1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
06	تمهيد
06	1.1 موضوع البحث
06	1.1.1 أسباب اختيار الموضوع
07	2.1.1 أهداف البحث
09	3.1.1 الإشكالية
10	4.1.1 الفرضيات
11	5.1.1 تحديد المفاهيم
13	6.1.1 الدراسات السابقة
18	7.1.1 المقاربة النظرية
20	2.1 منهجية البحث وتقنيات جمع البيانات
20	1.2.1 منهج الدراسة
22	2.2.1 أدوات البحث
24	3.2.1 عينة الدراسة
25	4.2.1. خصائص أفراد العينة
25	5.2.1 مجال الدراسة
	الفصل الثاني : الإتصال في الفكر السوسيولوجي
28	تمهيد
28	1.2 طبيعة الإتصال
30	1.1.2 مراحل عملية الإتصال وعناصره
38	2.1.2 قنوات الإتصال
42	3.1.2 نماذج الاتصال
45	2.2 أنواع الاتصالات
45	1.2.2 الإتصال الرسمي
49	2.2.2 الاتصال غير الرسمي بنيته وأطرافه
52	3.2.2 أغراض الاتصال حسب تدفق اتجاه الاتصالات

54	3.2 الاتصال وعلاقته بالبيئة (المنظمة)
54	1.3.2 البيئة الداخلية
54	2.3.2 البيئة الخارجية
54	3.3.2 البيئة العامة والخاصة
61	خلاصة
	الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية
63	تمهيد:
63	1.3 مبادئ البيروقراطية وخصائصها
63	1.1.3 حسب "ويبر" في إطار منظمة رسمية
64	2.1.3 حسب "ماركس" في إطار الجوانب السلبية للبيروقراطية كنظام
65	3.1.3 النتائج السلبية لوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية
69	2.3 مشكلات الاتصال العمومية الجزائرية
69	1.2.3 الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال
71	2.2.3 الإدارة الجزائرية غداة الاستقلال
74	3.2.3 خصائص المؤسسات العمومية الجزائرية
76	خلاصة:
	الفصل الرابع: التحليل البنوي الوظيفي للمؤسسة الطبية.
78	تمهيد:
78	1.4 تطور الخدمات الصحية
79	1.1.4 المرحلة الأولى
79	2.1.4 المرحلة الثانية
80	3.1.4 المرحلة الثالثة
81	4.1.4 المرحلة الرابعة
85	2.4 التحليل البنوي الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية
86	1.2.4 الأنساق العمودية
87	2.2.4 الأنساق الأفقية في المستشفى
88	3.4 العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الطبية
89	1.3.4 العلاقة الاجتماعية العمودية
89	2.3.4 العلاقة الاجتماعية الأفقية
90	3.3.4 العلاقة الاجتماعية الرسمية

96	خلاصة
	الفصل الخامس: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
98	تمهيد
98	1.5 تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
98	1.1.5 تقديم عام للمؤسسة
103	2.1.5 تنظيم المؤسسة المؤسسة العمومية الإستشفائية لمشدالة
105	2.5 خصائص عينة الدراسة
105	1.2.5 نسبة أفراد العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة
106	2.2.5 خصائص العينة
	الفصل السادس: يتعقد نظام الاتصال بتعقد التنظيم الاستشفائي
111	تمهيد:
111	1.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
117	2.6 استنتاج الفرضية الأولى
	الفصل السابع: تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية
120	تمهيد:
120	1.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
126	2.7 استنتاج الفرضية الثانية
	الفصل الثامن: يتأثر نظام الاتصال بالعلاقات غير الرسمية.
128	تمهيد
128	1.8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
133	2.8 استنتاج الفرضية الثالثة .
	الفصل التاسع: يتأثر نظام الاتصال الداخلي بالبيئة المحلية
136	تمهيد
136	1.9 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
140	2.9 استنتاج الفرضية الرابعة
141	الاستنتاج العام
143	خاتمة
150-147	المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
24	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	01
25	نسبة أفراد العينة إلى المجتمع	02
56	استمرارية الثقافة	03
102	يبين التجهيزات الموجودة في أمشدة	04
103	التجهيزات الصحية	05
105	توزيع الموارد البشرية على القطاع	06
105	نسبة أفراد العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة	07
106	توزيع العينة حسب الجنس	08
106	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
107	توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	10
108	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	11
108	توزيع العينة حسب السلك	12
109	توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية	13
111	توزيع العينة حسب إعطاء الحرية للتعبير عن رأيها.	14
112	توزيع مفردات العينة حسب رأيهم في نتائج نقل المعلومات أفقياً	15
113	توزيع العينة حسب دخولها في النزاع بسبب إخفاء المعلومة	16
114	توزيع العينة حسب الجنس وعلاقته بسهولة توصيل الانشغالات إلى المسؤولين	17
115	احترام التسلسل الهرمي وعلاقته بوقت وصول المعلومة لانجاز العمل	18
116	توزيع السلك حسب اللغة المستعملة	19
120	توزيع العينة حسب الأسلاك ومدى احترام وصول المعلومة للهركلية	20
121	توزيع العينة حسب السلك وعلاقتها بتفضيل قناة الاتصال	21

122	تنوع الفئات المهنية وعلاقتها بتعدد لوحات الإعلان	22
123	توزيع العينة حسب الفئات المهنية ومدى تقييمها لسرعة انتشار المعلومة.	23
124	توزيع العينة حسب السلك والوسيلة الشفهية الأكثر استعمالاً لإعلامهم	24
125	العينة حسب السلك ومدى فهمها لمحتوى الرسالة.	25
128	توزيع يبين كفاية تبادل المعلومات بوضوحها	26
129	توزيع العينة حسب الفئات ودخولها في النزاع بسبب إخفاء المعلومات	27
130	توزيع يبين دور العلاقات غير الرسمية في تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم وتأثيره على المعلومات.	28
131	دور العلاقات غير الرسمية في فهم الأمور والتعليمات وتأثيره على المعلومات.	29
132	أثر تكوين صداقات في نفس الفئة المهنية وعلاقتها بالعلم بالمستجدات	30
133	وصول المعلومة للعامل رغم تغيبه.	31
136	توزيع العينة حسب الزمالة في العمل والجيرة معهم في البيئة المحلية	32
137	توزيع العينة حسب مناقشة قضايا العمل خارج دوام ومكان العمل	33
137	توزيع العينة حسب أماكن الالتقاء خارج دوام العمل	34
138	توزيع العينة حسب القرابة في نفس الفئة المهنية	35
139	توزيع العينة حسب القرابة من فئات مهنية أخرى	36



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	مراحل عملية الاتصال الفعالة في الإتصال	01
32	سمات أو صفات الرسالة	02
44	نموذج شانون ويفر	03
44	نموذج وليور شرام	04
87	يوضح النسق العمودي في المستشفى	05
88	الأنساق الأفقية في المستشفى	06

## مقدمة:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين. فهو ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء. فعلى مستوى الفرد والجماعة أصبح الاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أصبح يلعب دوراً حيوياً في توجيه جهود العاملين من أجل حل المشاكل الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة.

لذا فإن نظام الاتصال هو العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم، ويعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات .

ولا يقتصر تأثير الاتصال على مجموعات العمل بل أصبح يمثل أحد مفاتيح النجاح لمختلف المؤسسات، إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة الرضا الوظيفي ما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة. فالإتصال يعد رهاناً في وقتنا الحالي وذلك بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية والتي أدت إلى وجود أشخاص من جنسيات وثقافات ولغات مختلفة يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة. وحتى تتم عملية الاتصال بفاعلية ومن أجل تجنب أي احتمال لسوء الفهم أو الخلاف بين العاملين. فعلى المديرين والعاملين التعاون، لإيجاد نمط معين من نظام الاتصال لاختصار الوصول إلى أهداف التنظيم.

وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من البناء الاجتماعي لأي مجتمع، وبما أنها نسق مصغر مفتوح على النسق الأكبر، هذا ما يعكس وجود علاقة وطيدة بين المؤسسة والمجتمع . خاصة وإن عملنا أن هذه المؤسسة هي مؤسسة صحية وتتمثل في المستشفى، حيث تعتبر هذه الأخيرة مكوناً أساسياً له طبيعته البنائية والوظيفية التي تنعكس على منظومة العلاقات التي تنشأ داخلها وعلى علاقتها بالمجتمع ككل.

ينظر إلى التنظيمات الاستشفائية على أساس أنها تمثل بناء اجتماعيا، تعبر عنها مجموعة من العلاقات المهنية بين المهنيين الطبيين من أطباء ومرضى وغيرهم من أعضاء الهيئة الطبية، وبين المرضى بمختلف فئاتهم وأعمارهم وجنسهم ومستوياتهم العلمية والاقتصادية وظروفهم النفسية والاجتماعية والصحية وغيرهم.

فالبناء الاجتماعي للمؤسسة الاستشفائية يمثل نسقا من العلاقات التي تربطها أخلاقيات مهنة الطب والتمريض وغيرها، وكذلك التخصص المهني العلمي الدقيق في شكل تراتيبي محدد ومعتبر ومرتبطة<sup>(1)</sup>. وبالتالي أدوار يلتزم بها كل المتعاملين داخل المرفق الصحي وتترتب عليهم تبعات ومسؤوليات وتعطيمهم مزايا وصلاحيات حيث تمثل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الاستشفائية البعد الحركي الدينامي الاجتماعي، كما تنمو وتتغير وتتجدد من خلال علاقات التفاعل الاجتماعي، وهي بهذا تمثل سيرورة العلاقات الاجتماعية إلى نوع من النمطية التي تميز المؤسسة الاستشفائية عن غيرها من المؤسسات.

وتواجد الأفراد سواء كانوا أطباء أم مرضين أم متخصصين في مهن طبية أخرى، أم كانوا مرضى، أو زائرين للمرضى، ينتمون لواقع اجتماعي وينقلون معهم مظاهر ثقافتهم بكل ما تعنيه من عادات وتقاليد وأعراف وقيم ومعاملات، حيث تعد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تجسيد للطبيعة النفسية الاجتماعية والمسؤوليات والمراكز والمكانة الاجتماعية الوظيفية التي يقوم بها الإداري، والطبيب، أو الممرضين، أو غيرهم في إطار مهام وأهداف التنظيم الاستشفائي. وهذا التفاعل الاجتماعي بين كل الأفراد داخل المؤسسة تحتم أنواعا مختلفة من الاتصال بينهم ويكون بهذا للاتصال نواتج تعرف بالعمليات الاجتماعية مثل التعاون التنافس والصراع والتكيف والمواظمة وغيرها في إطار زمني مكاني بشري، وتبرز في هذه العلاقات الطبيعية المتداخلة ما هو نفسي وما هو اجتماعي وما هو مهني تخصصي وما هو قانوني تنظيمي.

ونظرا لكل هذا التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الاستشفائية. قمنا بدراسة وصفية على المؤسسة العمومية بامشدالة للشهيد قاسي يحيى، حيث من خلالها سنبين نوع وطبيعة نظام الاتصال الذي تتبعه هذه المؤسسة الاستشفائية ضمن كل هذه الفئات المهنية المتنوعة، وكذا العلاقات الاجتماعية المتداخلة

<sup>1</sup> — عبد السلام بشير الدويبي، علم الاجتماع الطبي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، المنار، 2005، ص71.

لتحقيق هدفها الإنساني والحفاظ على الصحة المحلية ولمعالجة موضوع الدراسة قسمنا البحث إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني.

قسمنا الجانب النظري إلى أربعة فصول.

الفصل الأول تمثل في منهجية البحث والذي احتوى على أسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، وصياغة إشكالية الدراسة ووضعنا فروض من أجل التحقق العلمي منها، وقمنا بتحديد المفاهيم وكذا تقنيات جمع البيانات.

أما الفصل الثاني فلقد كان تحت عنوان كبير وهو الاتصال في الفكر السيويولوجي، وفيه تعرضنا إلى طبيعة الاتصال، مراحل إعداد خطة الاتصال، تخطيط برامج الاتصال قنوات الاتصال، أنواع الاتصال وفي الأخير تطرقنا إلى عنصر الاتصال وعلاقته بالبيئة.

أما الفصل الثالث والذي جاء تحت عنوان التحليل البنيوي الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية، وتعرضنا فيه إلى تطور الخدمات الصحية، البناء الوظيفي للمستشفى، العلاقات الاجتماعية فيه، ونظام السلطة والمنزلة في المؤسسة وأخيرا الإيديولوجية والقيم وأهداف التنظيم الاستشفائي.

أما الفصل الرابع فحمل عنوان الاتصال في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية وتناولنا فيه البيروقراطية كنموذج تنظيم، والتطرق لخصائصها، والجوانب السلبية لوضعية الاتصال ومشكلاته في المؤسسة العمومية الجزائرية.

أما الجانب الميداني فبدوره قسمناه إلى خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الخامس يتمثل في تقديم ميدان البحث وذلك بتقديم تعريف عام لمنطقة امشدالة ، تنظيم المؤسسة الاستشفائية و خصائص أفراد عينة الدراسة .

أما الفصل السادس فسنتعرف من خلاله، هل فعلا يتعقد نظام الاتصال بتعقد النظام الاستشفائي؟.

أما الفصل السابع فسنبين من خلاله هل تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية في المستشفى؟.

أما الفصل الثامن فسنتعرف من خلاله كيف لنظام الاتصال أن يتأثر بالعلاقات غير الرسمية في المستشفى.

أما آخر فصل وهو التاسع فسنحاول من خلاله التعرف هل نظام الاتصال الداخلي يتأثر بالبيئة المحلية للمؤسسة الاستشفائية؟ ثم الاستنتاج العام للفرضيات. ثم الخاتمة.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي

## تمهيد

### 1.1 موضوع البحث

#### 1.1.1 أسباب اختيار الموضوع

#### 2.1.1 أهداف البحث

#### 2.1.1 الإشكالية

#### 3.1.1 الفرضيات

#### 4.1.1 تحديد المفاهيم

#### 5.1.1 الدراسات السابقة

#### 6.1.1 المقاربة النظرية

### 2.1 منهجية البحث وتقنيات جمع البيانات

#### 1.2.1 منهج الدراسة

#### 2.2.1 أدوات البحث

#### 3.2.1 عينة الدراسة

#### 4.2.1 خصائص أفراد العينة

#### 5.2.1 مجال الدراسة

**تمهيد:**

سننكم في هذا الفصل عن قسمين، القسم الأول يتمثل في موضوع البحث الذي ستناول من خلاله الأسباب التي دفعتنا و حفرتنا لاختيار هذا الموضوع، والهدف من الدراسة عرض الإشكالية التي يقوم عليها الموضوع، وكذا الفرضيات التي قمنا بصياغتها لتحقيق من الإجابة العلمية عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية والوقوف على الحقائق ضمن المحيط المحلي للدراسة.

أما القسم الثاني فيتمثل في منهجية البحث وتقنيات جمع البيانات كالمناهج المستعملة وأدواته بالإضافة إلى عينة الدراسة وخصائصها.

**1.1 \_ موضوع البحث:****1.1.1 \_ أسباب اختيار الموضوع:**

إن لكل دراسة علمية خلفية تكون سبب رغبة الباحث في دراسة ظاهرة ما، فهناك أسباب ذاتية تخص الباحث نفسه وهناك أخرى تفرض نفسها لانتشارها أو لأهميتها في المجتمع، أما الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة هي نوعين:

**أ\_ الأسباب الذاتية:**

— تعتبر هذه الدراسة امتداد لمذكرة تخرج لنيل شهادة "الليسانس"، "الاتصال" ورأيت فيه موضوعا يجب التعمق فيه أكثر، خاصة لعدم إعطائه أهمية في مجتمعنا وأيضاً لأهميته القصوى والكبيرة في مختلف مؤسسات المجتمع .

— القرب المكاني ووجود مساعدة من داخل الميدان للحصول على المعلومات اللازمة.

— أن أشبع رغبتني الخاصة وأن أوسع فكرتي ومعرفتي عن ميدان دراستي كونه كان دائماً محل فضول كبير لي.

**ب\_ الأسباب الموضوعية:**

— نظراً للتعقد الذي تتميز به المؤسسة الإستشفائية، فالموضوع يطرح نفسه حيث نتساءل عن نمط الاتصال الذي يميز هذه المؤسسة في كل هذه الفئات المهنية الاجتماعية المختلفة.

— لقلة الدراسات الميدانية فيما يخص المؤسسات الاستشفائية.

– من أجل أن تظهر أهمية الاتصال في التسيير والتنظيم العقلانيين ونقل المعلومة الصحيحة، وأداء الأعمال على أكمل وجه لينعكس إيجابا على العمال والمؤسسة ككل وذلك ببلوغها لأهدافها المرجوة والمنشودة، خاصة الهدف الإنساني المتمثل في شفاء المرضى والسهر على راحتهم واطمئنانهم والوثوق في الخدمة الصحية لمستشفاهم.

### 2.1.1\_أهداف البحث:

لتكون الدراسة ذات قيمة علمية لا بد أن يكون لها أهداف أو أغراض تطمح الوصول إليها. فالغرض من الدراسة يفهم على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة، والبحث الجيد يتجه إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية وينقسم الحديث في هذا العنصر إلى أهداف وهي:

– نتطرق في هذه الدراسة إلى دراسة ظاهرة هامة جدا في علم الاجتماع والتي لطالما تحدث عنها الكثير من العلماء والمفكرين وما زالوا يكتبون فيها ألا وهي "الاتصال" وذلك من خلال محاولة التعرف على مختلف مميزات نظام الاتصال وإعطاء نظرة واضحة عنه فيما يخص ميدان الدراسة " المؤسسة الاستشفائية العمومية بامشدالة لشهيد قاسي يحي".

ومن أجل دراسة هذا المتغير "الاتصال" نستعين بعدة متغيرات وسنحاول أن نكتشف ونوضح كيف تؤثر هذه الأخيرة على الاتصال وذلك من خلال:

\_ كون المؤسسة تتميز بالتعدد وتحتوي فئات عمالية متباينة (أطباء، شبه أطباء، إداريين) سنحاول كشف نوع النظام الذي يحكم كل هذه الفئات، وهل تتميز كل فئة مهنية بنظام خاص من الاتصال.

\_ الوقوف على قنوات الاتصال السائدة في المؤسسة و محاولة المقارنة بين تنوع الفئات العمالية وبين قنوات الاتصال وهل تنتوع هذه الأخيرة بتنوع الفئة المهنية.

\_ معرفة طبيعة ونوع الاتصالات وفيما إذا كانت مقتصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

\_ إبراز أهمية المجتمع المحلي (البيئة الخارجية) في التأثير على الاتصال داخل المؤسسة .

لكي نحقق في الأخير كيف للمؤسسة الاستشفائية بكل ما تتميز به من تعدد وتنوع سواء في الفئات المهنية أو في قنوات الاتصال أو في العلاقات الاجتماعية، وتميزها أيضا بنظامين نظام السلطة



والمنزلة. أن تستوعب كل هذا التعقيد. وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة وتوضيح ما نتفق وما تختلف فيه دراستنا عنها، فضلا عن مناقشة ما تخرج به من نتائج وتحليلات.

كما سنستعين أيضا بالمقارنة النظرية (النسقية، والايكولوجية) لتكون الإطار المرجعي لهذه الدراسة. ولاشك أن هذه الدراسات والمقاربات النظرية ستساعدنا في الوصول إلى أهدافنا المرجوة.

### أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تقدمه وتحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، كذلك ما يمكن أن تحققه الدراسة من نفع للعلم وللباحث ولقراء البحث من الناحية العلمية، وما يمكن أن تقدمه وتحققه من فائدة للمجتمع من الناحية العلمية التطبيقية. وفيما يخص أهداف دراستنا فقد قسمناها إلى قسمين:

#### أ- الأهمية الاجتماعية:

— تنبثق أهمية الدراسة من " أهمية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية" وذلك في التعرف على أنماط الاتصال السائدة في المؤسسة وخاصة أنها مؤسسة لها دور حساس وهو الحفاظ على شفاء وصحة المرضى، وفيما إذا كانت هذه الأنماط من الاتصال تساعد على انجاز هذه المهمة الجوهرية والإنسانية في المؤسسة الاستشفائية.

— سنقوم بتسليط الضوء على العلاقات الاجتماعية التي تتميز بها الفئات المهنية المختلفة (أطباء، شبه أطباء، إداريين) وهل هذه العلاقات تساعد وتيسر لهم عملية الاتصال وانجاز الأعمال.

— التعرف على قنوات الاتصال وهل تتنوع بتنوع الفئات العلمية.

— الإشارة إلى أهمية البيئة المحلية في التأثير على العمل داخل المستشفى.

#### ب- الأهمية العلمية:

— إن الاتصالات وما تعني من نقل وبحث الأفكار، التجارب، المشاعر إلى آخره هي التي سمحت عبر التاريخ للعنصر البشري في النمو والاستقرار وبعبارة مختصرة إذا فقدت الاتصالات بين الأفراد والمجتمعات لن يكون هناك مجتمع ولا مؤسسات عاملة.

– الإشارة و التأكيد على ضرورة تحسين وتيسير وخلق أساليب واضحة للاتصالات وخاصة في المؤسسات الاستشفائية، علما أن المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة الاستشفائية تعرف بكثرة المشاكل وضعف خدماتها للمواطن الجزائري.

### 3.1.1 الإشكالية:

أصبح الاتصال رهان لا بد منه وأساسي حيث يعتبر خاصة المؤسسات المعاصرة التي هي مهد القوة الاقتصادية والسياسية.<sup>(1)</sup>

فعملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية للتنظيم من جهة، وبين هذه الجهة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وتهدف عملية الاتصالات إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، فالاتصال جزء أساسي في كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه.<sup>(2)</sup>

فلا يمكن للتخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات الذي من خلاله يمكن معرفة ظروف التنظيم و إمكانيته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل ولا شك أن كل هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات اتصالات، كونها تشكل الحلقة الأساسية في أداء المهام والمحتوى الأساسي للعمل، ويرتبط هذا النظام بتحصيل وإدارة المعلومات المهمة للعمل ونشاط المؤسسة.

لقد عالج الكثير من المفكرين والعلماء موضوع الاتصال، ومن بين العلماء نستدل بالعالم "رنسيس ليكرت" حيث يؤكد أن كل تنظيم عبارة عن منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها فله هيكل تنظيمي تجرى فيه عدة عمليات لجمع المعلومات والبيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم والبيئة التي يعمل فيها، وضمن الهيكل التنظيمي توجد شبكة للاتصالات حيث عن طريقها يتم تبادل المعلومات في كافة أجزاء التنظيم وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات.<sup>(3)</sup>

وهذا يعني أن "ليكرت" يعتبر التنظيم منشأة إنسانية قبل كل شيء يتوقف نجاحها على إمكانية الاتصال فيما بينهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - frédéric le baron, *la sociologie*, Dunod, Paris, 2001, p 34.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، ط5، عمان، 2009، ص219.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي وقيس المومني، *نظرية المنظمة ونظرية التنظيم*، دون دار النشر، ط4، زهرة، 2009، ص230.

كما نجد أيضا العالم "هربرت سيمون" أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم يتطلب وجود تعاون فيما بينهم وعليه فهو يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقهما التفاعل أين يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

وقدم أيضا العالم "برنارد" إسهاما مميذا في التنظيم يتمثل في تركيزه على تحليل البناءات التنظيمية من خلال عمليات الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرار، وتحديد المسؤوليات ولقد اهتم بدراسة البناء الذي دعا إلى التمعن فيه.<sup>(2)</sup>

من بين أعقد التنظيمات نجد المؤسسة الاستشفائية التي تتميز بإمكانيتها الخدمية الكبيرة، في ضوء مالها من أسر وما تضمه من الأقسام الداخلية وما تنفرد به من تخصصات متنوعة ويقوم كل قسم من أقسام المستشفى بوظيفة خاصة يفترض في أن تعمل في مجموعها على إنجاز هدف المستشفى ككل، ويبقى الهدف الجوهري والأساسي والحساس يكمن في إنقاذ حياة الأفراد.

بين كل هذه الخدمات المتباينة يجب البحث في سبيل إيجاد نمط النظام الأخير للاتصال بين مختلف الفئات المهنية المتواجدة في المستشفى والتي تنقسم مبدئيا إلى واجبات عمل مهنية إدارية وغير مهنية، إذ يتطلب عمل الفريق في أي موقع تنظيمي إلى شبكة اتصال كثيفة من أجل إنجاز العمل في الوقت والزمن المناسب.

بهذا نكون قد ربطنا بين ظاهرة مهمة وهي الاتصال وبمؤسسة هي الأخرى من أهم المؤسسات التي يتكون منها المجتمع لنكشف حقيقة نظام الاتصال فيها، ومن أجل هذا طرحنا التساؤلات التالية:

- كيف يتم الاتصال في هذه المؤسسة الاستشفائية ؟
- هل هو اتصال عام أو انه لكل فئة مهنية نظام اتصال خاص بها ؟
- هل تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية ؟
- كيف لنظام الاتصال أن يساهم في نمو العلاقات الاجتماعية المهنية في المؤسسة ؟

بناء على ما ورد في الإشكالية من أفكار وأبعاد و تساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

#### 4.1.1\_ الفرضيات:

1— يتعقد نظام الاتصال بتعقد المؤسسة الاستشفائية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص254.

<sup>2</sup> - Jean Michel plane, management des organisation, théories, concepts, cas, 1<sup>er</sup> Edition, en Belgique, mai, 2003, p42 .

- 2- تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية في المستشفى.
- 3- يتأثر نظام الاتصال بالعلاقات غير الرسمية في المستشفى.
- 4- يتأثر نظام الاتصال الداخلي بالمجتمع المحلي للمؤسسة الاستشفائية.

### 5.1.1 \_ تحديد المفاهيم:

من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة في البحث حتى لا يساء فهمها لأنه كثيرا ما تتعدد المعاني الخاصة ببعض المصطلحات المتداولة والمستخدمة، ولذلك لا بد من تحديد المعاني التي تتناسب وتتفق مع الدراسة وإجراءاتها.

كما يساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي يستخدمه الباحث في التعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث. ومن هنا يتضح أن مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة جدا لا يجب إغفالها فكلما كانت المعاني واضحة كلما سهل الأمر على الباحث.

أما مصطلحات دراستنا فهي كالآتي:

**نظام (اصطلاحا):** هي أنماط الأفعال الاجتماعية المنظمة والمستقرة والهادفة لتحقيق هدف محدد بالذات، على أساس أن كل نمط من أنماط السلوك له نوع محدد من الأهداف ما يجعل السلوك الإنساني يتواءم ويتفق مع المعيار الذي يوجه الناس في حياتهم. (1)

**نظام (التعريف الإجرائي):** هي تلك الطريقة التي يتبعها الأفراد من أجل الحصول على المعلومة من أجل تحقيق هدف معين.

**نظام الاتصال (اصطلاحا):** يعتبر بمثابة العمل الذي تدور فيه عمليات الاتصال في المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومجموعة الوسائل المستخدمة في هذه العمليات ومن ثم فإن هذا النظام يوضح نمط الاتصال في المؤسسة. (2)

**نظام الاتصال (التعريف الإجرائي):** تحديد مسارات انتقال المعلومات والأوامر واتجاهاتها في المنظمة من أساليب وطرق واتجاهات الاتصال وهل هي شفوية أو مكتوبة وتحديد الآليات المستخدمة في الاتصال (القناة).

<sup>1</sup> - عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2006، ص477.

<sup>2</sup> - بوحنيفة قوي، الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2010، ص54.

**الاتصال (اصطلاحاً):** إشارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر وهو في اللغة الصلة، والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة.

يعتبر الاتصال مقوماً أساسياً لوجود الإنسان وينشأ من خلال عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر في ظل البيئة المحيطة.<sup>(1)</sup>

**الاتصال (التعريف الإجرائي):** عبارة عن إرسال واستلام الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه. **الفئات المهنية (اصطلاحاً):** هي التصنيفات المهنية المختلفة سواء في النظام الاجتماعي أو في داخل المؤسسة، بحيث على أساسها نتعرف على دور ومكانة المنتمين إلى كل فئة مهنية ويختلف تصنيف الفئات المهنية من التنظيم الصناعي إلى الإداري إلى الخدمي.<sup>(2)</sup> **الفئات المهنية (التعريف الإجرائي):** والمقصود بالفئات المهنية في هذا البحث هي "فئة الأطباء، شبه طبيين ، وإداريين" فهي تمثل العينة التي سوف نعتمد عليها في دراستنا.

**قناة الاتصال (اصطلاحاً):** الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل ونقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتعدد أنواع الوسائل والقنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله.<sup>(3)</sup>

**قناة الاتصال (التعريف الإجرائي):** الأداة التي يستخدمها المرسل لإيصال رسالته للمرسل إليه.

**المجتمع المحلي (اصطلاحاً):** يشير بمضمونه الأدنى إلى مجموعة أفراد يقطنون في منظمة جغرافية معلومة الأبعاد يتصف بالعلاقات المتجانسة، ومعتمداً بشكل كبير على العلاقات القرابية الدموية، والروابط العضوية متمتعاً بتماسك معنوي وغالباً ما تكون موجودة أو مقاومة على العواطف الدينية العامة.<sup>(4)</sup>

**التعدد (التعريف الإجرائي):** نقصد به تنوع وتعدد أساليب وطرق نقل المعلومات، وتباين الفئات المهنية في المستشفى وتسلسلها تراتبياً (أطباء، ممرضين، إداريين) وكذا تنوع العلاقات الاجتماعية فكل هذا أدى إلى تعدد النظام الاستشفائي.

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2003، ص 156.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2011، ص 91.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (لنظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامة، ط1، عمان، 2006، ص 181.

<sup>4</sup> معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، ط1، عمان، 2000، ص 162.

**تعريف التنظيم (اصطلاحاً):** عبارة عن الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة تسعى المؤسسة لبلوغها.<sup>(1)</sup>

**التنظيم التعريف الإجرائي:** ونقصد به في هذا البحث دراسة تنظيم المؤسسة العمومية بامشداة لشهيد "قاسي يحي" وهي ميدان الدراسة (ميدان البحث).

### 6.1.1\_ الدراسات السابقة:

تتضمن الدراسات السابقة مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة في دراسات أو بحوث سابقة أو الإشارة إليها على الأقل، ويعتبر استطلاع الدراسات السابقة مرحلة هامة لا بد منها خاصة فيما يخص التحضير لنيل شهادة الماجستير أو الدكتوراة، وتتضح أهمية الدراسات السابقة من عدة نواحي منها:

1- توضيح وشرح خلفية الموضوع.

2- وضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى وبيان ما يضيفه إلى التراث العلمي.

3- تجنب الأخطاء والمشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة.

4- عدم التكرار الغير المفيد وعدم إضاعة الجهود في دراسة مواضيع بحثت بشكل جيد في دراسات سابقة.<sup>(2)</sup>

#### الدراسة الأولى:<sup>(3)</sup>

عبارة عن دراسة سابقة لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت عنوان "التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة - في ظل التغيير-" وهي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز من إعداد الطالبة بن واقني مهدية لعام 2008.

<sup>1</sup> حضر كاظم محمود وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص207.

<sup>2</sup> فوزي غرابية، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وائل للنشر، ط4، عمان، 2008، ص28.

<sup>3</sup> مهدية بن واقني ، "التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة- في ظل التغيير-" دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ،ماجستير في علم الاجتماع، 2008.

وتمحورت إشكالياتها في التساؤل عن ما هي الإستراتيجية المعتمدة لتسيير التغيير من أجل التكيف؟ وما هي سياسة الاتصال الداخلي المعتمدة في التنظيم؟ وهل التنظيم في حاجة إلى قيادة كفئة تحقق الفاعلية التنظيمية؟

من أجل التحقق من هذه الأسئلة افترضت ثلاثة فروض وهي:

- 1- النمط التسييري والاتصال المعتمد في تسيير التغيير قد يؤدي إلى صعوبة تكيف المورد البشري.
- 2- غياب الرؤية التسييرية للاتصال في التنظيم قد يؤدي إلى عدم الفعالية.
- 3- يؤثر نمط سلوك القائد وأسلوبه في إدارة العمل على مستوى الأداء.

اعتمدت على المنهج الكمي وعلى الأداة الإحصائية لتحليل البيانات. واعتمدت أيضا على الملاحظة والمقابلة كأدوات تدعيمية والإنسان كأداة أساسية.

ولقد كانت استنتاجات الفرضية الأولى كما يلي:

– التنظيم لم يقدم الوسائل اللازمة لاستملاك المزايا المتنافسة لجهود الأفراد رغم أن للتنظيم طرح سلسلة من التحديات التي تواجه المؤسسة.

– عجز التنظيم عن إحداث تغيير جذري يستجيب لحاجات التغيير.

لهذا فانه مهما بلغت سياسة التنظيم والتسيير من مستوى عال فان تطبيقها يرتكز على كيفية إيصالها للاتصال بذلك يحتل موقع استراتيجي في عملية تنظيم العمل وتسييره.

أما استنتاج الفرضية الثانية فلقد كان على النحو التالي:

– إن الخطاب الرسمي ينادي إلى توحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في حين أفراد التنظيم يجهلون أهداف المؤسسة ما يؤثر على إستراتيجية الثقة وضعف الانسجام في حياة المؤسسة.

– غياب ثقافة اتصالية.

– الاتصال كبعد بنائي تنظيمي وكمعملية اجتماعية يعكس لنا نمط التفاعل السائد في التنظيم وطبيعة العلاقات المهنية.

وأخيرا استنتاج الفرضية الثالثة كان على النحو التالي:

– إن العلاقة بين الرئيس والرؤوس هي دائما رهينة نمط سلوك القائد.

— عدم إعطاء أهمية للعلاقات الإنسانية في تسيير الوارد البشرية.

وكاستنتاج عام: تتبع أهمية البحث من أنها توضح الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في التنظيم ولاسيما في فترة التغيير.

### الدراسة الثانية: (1)

عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية" وهي دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية من إعداد الطالب "بوخاري محمد" لسنة 2010، 2011.

انطلق من إشكالية مفادها، إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟

### الفرضيات التي اعتمدها كحلول مؤقتة فهي:

— يرتبط الأداء بأسلوب الاتصال بين عناصر العملية التربوية.

— يتوقف الأداء بأسلوب الاتصال بين عناصر العملية التربوية.

— يتأثر الأداء بأسلوب الاتصال بين عناصر العملية التربوية.

ولقد اعتمد على المنهج الكمي واعتمد أيضا على الملاحظة كأداة لجمع البيانات والاستمارة.

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— إن أسلوب الاتصال الذي يعتمده المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل كبير ومباشر على علاقات العمل مع الأساتذة والتي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي.

— اهتمام المدير بتوفير مناخ عمل مناسب وتلبية انشغالات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.

— كلما زادت العلاقات الاتصالية بين عناصر العملية التربوية زاد أدائهم الوظيفي.

— زيارات الأولياء للمدرسة يمثل دعم معنوي من شأنه زيادة الأداء الوظيفي للأساتذة.

<sup>1</sup> محمد بوخاري ، فعالية الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية، ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.



– تفاعل جمعية أولياء التلاميذ مع إدارة المؤسسة من خلال مساهمتها سواء بتفعيل الدور في مستوى أدائهم الوظيفي.

### توظيف الدراسة الأولى و الثانية:

اعتمدنا على الدراسة السابقة الأولى والثانية لتأطير الجانب النظري فيما يخص الاتصال، خاصة طريقة تحليل بعض عناصر الاتصال ، ما يظهر في الفرضية الأولى التي استطاعت من خلالها أن تظهر أهمية الاتصال في تسيير وتنظيم العمل وهذا ما يؤكد على أهمية بحثنا المتمثل في الاتصال في المؤسسة الاستشفائية.

للاستفادة من الجوانب التي عولجت فيها ولتجنبها من أجل عدم الوقوع في تكرار الموضوع وانطلاقاً من هذه الدراسات استطعنا أن نحدد العناصر التي يمكن أن تكون مهمة من أجل التعريف بالفكر السوسبيولوجي للاتصال مثل نظام الاتصال، قنواته، تأثير البيئة المحلية على نظام الاتصال.

كما أننا باعتمادنا على هذه الدراسات يعني أننا لم نبدأ من العدم بل من ظاهرة موجودة ومهمة في الواقع ومهمتنا هي الإشارة إلى أهميتها وخاصة في المؤسسة الاستشفائية.

### الدراسة الثالثة: (1)

مذكرة تخرج لنيل الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل من إعداد الطالبة "قاسمي الحسني أشواق" تحت عنوان المؤسسة العمومية الاستشفائية في مواجهة الإصلاحات الاستشفائية التنظيمية، وهي دراسة حالة للمؤسسة العمومية "سعداوي المختار" (عين وسارة)، لسنة 2008، 2009.

### انطلقت من الإشكالية التالية:

– كيف ستواجه المؤسسات الاستشفائية عملية التغيير الذي هو ضرورة حتمية لا يمكن تفاديها وهو أعمق من أن يكون مجرد تغيير في القوانين والإجراءات وإنما في السلوكات إلى سلوكات متكيفة مع روح الاتصال؟

### للإجابة على الإشكالية طرحت بذلك الفروض التالية:

<sup>1</sup> – قاسمي الحسني أشواق ،\_المؤسسة العمومية الاستشفائية في مواجهة الإصلاحات الاستشفائية التنظيمية دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية"سعداوي المختار" ، الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل،جامعة بوزريعة ، سنة 2008، 2009.

– وجود خلل بين الأهداف المرجوة من الإصلاحات الاستشفائية وبين النتائج المحققة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية.

– ظهور سلوكات مقاومة لتغيير ناتجة عن غياب إستراتيجية اتصال داخل المؤسسة .

– غياب سياسة تحفيزية يؤدي إلى عدم تغيير السلوكات.

– الواقع التنظيمي لا يؤهل المسير لتحقيق أهداف وطموحات التغيير .

استعانة بالنظرية النسقية كمقاربة نظرية، ومنهج دراسة حالة والمنهج الوصفي والكمي والاستعانة بالاستمارة والمقابلة والملاحظة بالمشاركة.

بعد دراسة نظرية وميدانية تطبيقية استنتجت :

الفرضية الأولى : مثبت وهي انه يوجد خلل في تطبيق الإصلاحات الاستشفائية والذي ظهر من خلال النسب العالية سواء في تطبيق التعليمات على مستوى المؤسسة، أو التحول من ثقافة الإنفاق والوسائل إلى ثقافة النتائج والى ثقافة الشفافية كما يتطلب قلب القواعد التنظيمية للثقافة وللوكيات ويتطلب درجة عالية من التنسيق.

– أما استنتاج الفرضية الثانية: أيضا مثبت حيث إن هناك غياب إستراتيجية إيصال أثناء القيام بالتغييرات التنظيمية ، وذلك عن طريق مقاومة التغيير نتيجة غياب السياسة الاتصالية، أين كان هناك غياب توفير المعلومات للموظف حول المفاهيم الجديدة التي أتت بها الإصلاحات وعدم استغلال المعلومة وعدم استغلال قنوات الاتصال من اجل عرض الأفكار.

– أما الفرضية الثالثة: فلقد أثبتت أن السياسة التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة هي التي أدت إلى عدم تغيير السلوكيات وهذا العجز يكمن في التحفيزات القانونية الحالية لتخدم أهداف التغيير ودعم استغلال المسير للتحفيزات الموجودة لخدمة التغييرات وذلك بتركيزه على التحفيز المادي دون المعنوي.

– أما الفرضية الرابعة: فلقد أثبتت أن الواقع التنظيمي لا يؤهل المسير لتحقيق أهداف وطموحات التغيير وذلك نتيجة العوائق التنظيمية والقانونية فمثلا جمودية القوانين لا تعطي حرية في تسيير التغيير.

— أما الاستنتاج العام: فتلخص في وجود خلل في تطبيق الإجراءات الجوهرية للتغييرات ويظهر ذلك في عدم معرفة الأفراد للمفاهيم الأساسية التي أتت بها الإصلاحات وخاصة ما يتعلق بالنهج التعاقدية الذي هو محدد لمصير المؤسسة سابقا.

### توظيف الدراسة:

اعتمدنا على هذه الدراسة كونها تجمع وتمس الجانب النظري والميداني لبحثنا هذا فمن خلالها حاولنا التطوير النظري والمنهجي لموضوعنا وتحديد أبعاد دراستنا حيث اعتمدنا على فرضيتها الثانية المتعلقة بالاتصال فيما يخص تطير الجانب النظري، والاطلاع على الخصائص التنظيمية الاستشفائية في الجزائر ونظامه الصحي، وكذلك كيفية تفاعل الفئات المهنية الثلاثة (أطباء، شبه طبيين، إداريين)

كما أن هذه الدراسة كانت الموجه الرئيسي والسبب الرئيسي الذي ساعدنا في التقدم وذلك بالاستعانة والعودة إليها في كل خطوة نقوم بها في دراستنا هذه.

### 7.1.1\_ المقاربة النظرية:

#### المقاربة الأولى نظرية الأنساق:

انطلقنا لتحديد المقاربة النظرية من ميدان الدراسة " المؤسسة العمومية الاستشفائية بامشدة" واعتمدنا في ذلك على نظرية الأنساق التي كانت سائدة في علم الاجتماع في العقد الخامس والسادس من القرن العشرين التي اقترنت مع مجموعة من المنظرين الذين التقوا حول "تالكوت بارسونز" في جامعة هارفرد، ومعظم الطموحات الأولى لنظرية الأنساق الاجتماعية كحل للمشاكل القائمة بين النظرية الاجتماعية والبيولوجية والنفسية والاقتصادية والسياسية إذ حاول بارسونز ربط الانقسامات وجعلها كلا متكاملًا. (1)

اعتبرنا أن المؤسسة الاستشفائية عبارة عن نسق مفتوح يتكون من عدة أنساق فرعية لكل منها وظيفة مستقلة لتؤدي في الأخير وظيفة جوهرية وهي خدمة وشفاء المرضى.

أعطى بارسونز محاولة رائدة في تعريف المؤسسة "المؤسسة نسق اجتماعي، منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة". حيث يمكن تفكيك النسق كما يلي:

النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف.

<sup>1</sup> - معن خليل العمر، نفس المرجع السابق، ص 404.

على العموم تتطلق البنائية الوظيفية من 4 فروض:

- 1- المؤسسة نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل واحد منها على الآخر.
- 2- يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفردا إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزء منه.
- 3- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
- 4- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.<sup>(1)</sup>

### المقاربة الثانية: النظرية الايكولوجية

اعتمدنا أيضا على النظرية الايكولوجية حيث اشتقت كلمة ايكولوجية من كلمة يونانية "Oakes

" التي تعني البيت أو الموطن أو المنزل، إلا أنه كان يقصد بها دراسة العلاقات المتبادلة بين البيئة الطبيعية الجغرافية وما يوجد فيها من حيوانات ونباتات.

ومنذ أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي حاول علماء الاجتماع أن يدرسوا ليس علاقة النباتات والحيوانات بالبيئة الطبيعية فقط، وإنما علاقة الجماعات الإنسانية بهذه البيئة، ويأتي على رأس هؤلاء العلماء عالم الاجتماع الفرنسي "اميل دوركايم" (1885-1917) الذي صاغ لأول مرة المرفولوجيا الاجتماعية (البيئة والتركيب الاجتماعي) وكان يعني به دراسة الظواهر الاجتماعية والظروف الطبيعية.

تطورت المرفولوجيا الاجتماعية على يد العلماء الأمريكيين في أوائل القرن العشرين حيث حاولوا أن يدرسوا العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين الجماعات وبنيتها الطبيعية إلا أن هؤلاء سمو هذا النمط من الدراسة (بالايكولوجية الإنسانية) وليس المرفولوجيا الاجتماعية وخلال العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن أصبحت شيكاغو مركزا رئيسيا للدراسات الايكولوجية وكان ذلك في دراسات العالم روبرت بارك (1864، 1944)<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلطانية، واسماعيل قبيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، الفجر للنشر والتوزيع، ط2، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2005، ص7.

<sup>2</sup> - عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2006، ص104.

حيث حاول وضع نظرية في علم الاجتماع الحضري حيث كانت المعلومات حول هذا العلم متفرقة وهزيلة واستعار لهذا العلم حصيلة من المفردات اللغوية و التشبهات من علم البيولوجيا.<sup>(1)</sup>

بإيجاز فان هذا الاهتمام بالمدخل الايكولوجي ساعد على تطور المناهج البحثية المختلفة لعلم الاجتماع وغيره من العلوم الاجتماعية، ولأسيما أن علماء المناهج والبحث العلمي في هذه العلوم تؤكد على أهمية وجود نوع من التقارب بين اهتمامات المتخصصين سواء في العلوم الاجتماعية والطبيعية والاستفادة من خبراتهم النظرية والميدانية وهذا ما جعل علماء الطب عند دراساتهم للأمراض المستوطنة والمعدية يركزون على أهمية دراسة العوامل البيئية والاجتماعية.<sup>(2)</sup>

واستعنا بهذه النظرية كون أي دراسة في علم الاجتماع لا يمكن عزلها عن البيئة المحيطة بها أي المجتمع المحلي، وكيف لهذا الأخير أن يؤثر في عملية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية التي هي كما قلنا سابقا نسق مفتوح ضمن النسق الكلي وهو المجتمع المحلي والبيئة المحلية المحيطة بها، فكل من المؤسسة والبيئة المحلية يتأثر بالأخر ويؤثر فيه وباختصار فان هذه المقاربة ستساعدنا على التحقق من الفرضية الرابعة من دراستنا هذه.

كما أن التنظيم الاستشفائي يوجد في بيئة اجتماعية محلية تربط أفرادها علاقات القرابة والروابط الاجتماعية يتعارفون خارج المؤسسة ويتواصلون بطرق شتى ويتبادلون المعلومات فتنتقل بذلك المعلومات التي توجد داخل المستشفى إلى البيئة المحلية وكذلك العكس.

## 2.1 منهجية البحث وتقنيات جمع البيانات:

من خلال هذا العنصر سنتطرق ونبين المنهج الذي استعملناه من أجل البرهنة والتحقق من الفرضيات المطروحة في الإشكالية. بالإضافة إلى التطرق ووصف العينة وخصائصها وكيفية استخراجها والآليات المنهجية التي استعملناها لخدمة الدراسة.

### 1.2.1 منهج الدراسة:

في الواقع لا توجد طريقة علمية واحدة يمكن الاعتماد عليها بمفردها للكشف عن الحقيقة لان طرق العلم تختلف باختلاف المواضيع التي يدرسها كل باحث ولهذا فقد استعمل كبار المفكرين عدة مناهج

<sup>1</sup> - هناء محمد الجوهري، علم الاجتماع الحضري، المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص39.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، بيروت، 2007، ص106.

حيث تختلف باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل مفكر وعالم وباحث في ميدان تخصصه.

**تعريف المنهج:** مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.

"أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة".

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث تكون بها عارفين"<sup>(1)</sup>.

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لأنه المناسب للإجابة على الفرضيات والإشكالية.

**المنهج الوصفي:** هو احد المناهج الرئيسية الذي يعتمد عليه كثيرا وبشكل رئيسي في الدراسات العلمية على مستويين أو مرحلتين:

المستوى الأول: هو مرحلة البحوث أو الدراسات الاستطلاعية أو الاستكشافية أو الصياغة حيث تهدف هذه البحوث إلى التعرف على أهم الفروض التي ينبغي أن توضع موضع البحث والتجربة في المستوى الثاني إذ تهدف البحوث الكشفية بوجه عام إلى التعرف على ظاهرة معينة باكتشاف معارف وأفكار جديدة تساعد على تحديد المشكلة البحتة مسبقا.

أما المستوى الثاني: من البحوث التي تعتمد على المنهج الوصفي في تناول موضوعاتها هي البحوث الوصفية أو كما يطلق عليها الدراسات الوصفية التشخيصية المتعمقة.<sup>(2)</sup>  
يعتمد المنهج الوصفي السائد في الدراسات الوصفية على ثلاث خطوات رئيسية هي:

1- اختيار الوحدة الأساسية أو العينة لموضوع الدراسة العلمية.

2- اكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة.

3- فحص العوامل المختلفة المؤثرة في تنظيم الظاهرة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 99.

<sup>2</sup> - جمال محمد أبو شنب، البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، دون بلد النشر 2007، ص 165.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 169.

المنهج الكمي: يهتم بوصف موضوع أو مشكلة البحث باستخدام الأرقام والنسب المئوية والمقاييس الإحصائية.<sup>(1)</sup>

هذا وينصح عند دراسة أو تحليل أي موضوع أو مشكلة بحتة، استخدام أسلوب الوصف الكيفي والكمي ، نظرا لان هذا الأسلوب يجمع بين مميزات الدراسات الكيفية والكمية وتجنب عيوبهما فبواسطة الكلمة والرقم يمكن تحقيق فهم أدق للموضوع فكليهما لازم للأخر ومكمل له.

أما نحن في هذه الدراسة سنكتفي بالنسبة المئوية بعد تحويل الإجابات إلى أرقام ثم تحليل هذه النسب تحليلا سوسيولوجيا بعد قراءتها إحصائيا.

### 2.2.1 أدوات البحث:

للبرهنة على مشكلة دراسة ما هناك عدة تقنيات وآليات يعتمد عليها الباحث ليتحقق من اشكاليته وهذه الأخيرة "تقنيات البحث" تختلف باختلاف المواضيع والمناهج التي اعتمدها الباحث، ففي دراستنا هذه اعتمدنا على الاستمارة لأنها الوسيلة الأنجح في المناهج الوصفية التي يمكن من خلالها التعرف ووصف نظام الاتصال في المؤسسة الاستشفائية.

**تعريف الاستمارة:** أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يتطلب من المفحوصين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.<sup>(2)</sup>

مرت عملية إعداد وتوزيع الاستمارة بعدة خطوات:

**المرحلة الأولى:** تمثلت في محاولة بناء أسئلة تخدم غرض الدراسة وفرضياتها، ثم عرضها على الأستاذ المشرف، وبعد أسبوع اقترح علينا حذف الكثير من الأسئلة وزيادة وتعويضها بأخرى، لأننا في هذه المرحلة كنا بعيدين نوعا ما عن هدف الدراسة، فطلب منا الاجتهاد أكثر وطرح أسئلة تعطي لكل فرضية حقها من الأسئلة.

**المرحلة الثانية:** بعد تعديلها مرة ثانية قمنا بعرضها للأستاذ المشرف وطلب منا أن نقوم بتجريب بعض الاستمارات وذلك بتوزيع ما بين 10-15 استمارة لتأكد من أن أفراد العينة فهموا جميعا المقصود من الأسئلة فهما موحدا.

<sup>1</sup> - مبحث أبو نصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتورة، مجموعة النيل، ط1، دون بلد النشر، 2004، ص132.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، صفاء للنشر، ط1، عمان، 2009، ص91.

**المرحلة الثالثة:** لقد واجهتنا صعوبة في توزيع الاستثمارات لتجريبها ذلك لان مدير المستشفى لم يكن لديه الوقت للاطلاع على الاستثمارة وإعطاء الموافقة بتوزيعها وذلك لمدة 10 أيام، وبعدها تم تجريبها وظهرت بعض النقائص الخفيفة وتم تعديلها، ثم قمنا بالتوزيع مرة أخرى وذلك على أفراد العينة ككل، فلقد تم توزيع الاستثمارات على كل من فئة: الأطباء، شبه الطبي، وإداريين.

**صدق الاستثمارة:** يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث وصدق الاستثمارة يعني أنه عند تصميم الاستثمارة لابد أن نقيس الظاهرة ونقوم بتحويلها إلى عبارات يتألف منها الاختبار، وعندما يتأكد الباحث أن الطريقة علمية وتقيس الظاهرة، حينها يقوم باستغلالها.<sup>(1)</sup>

تضمنت الاستثمارة على 45 سؤالاً تتراوح بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة موزعة على كل من: الأطباء، المرضى، والإداريين.

وقسمنا الاستثمارة إلى قسمين كبيرين:

**القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بموضوع الدراسة والهدف منها. وبعض المعلومات العامة مثل: الجنس، السن، الإقدمية، السلك، الدرجة الوظيفية، مكان الإقامة، مكان الميلاد وبذلك كان عدد الأسئلة سبعة.

**أما القسم الثاني:** فلقد تم تقسيمه إلى أربعة محاور حسب عدد الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى: تم طرح 16 سؤالاً وكانت كلها تخدم الفرضية التي تقول "أنه يتعقد نظام الاتصال بتعقد المؤسسة الاستشفائية".

**أما الفرضية الثانية:** فلقد قدرت عدد الأسئلة بـ 9 أسئلة وأيضاً تخدم غرض الفرضية التي تقول "تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية الاستشفائية".

**الفرضية الثالثة:** تم طرح 12 سؤالاً للإجابة عن الفرض القائل "يتأثر نظام الاتصال بالعلاقات غير الرسمية في المستشفى".

**أما المحور الأخير أي الفرضية الرابعة:** التي تفترض "أن نظام الاتصال الداخلي يتأثر بالمجتمع المحلي للمؤسسة الإستشفائية"، فلقد تم طرح 7 أسئلة من أجل التأكد من صحته أو عدمه.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دون دار النشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص43.



## 3.2.1 عينة الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عنها، وهذا لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، وكما تتطلب أيضا ضرورة وضع تعريف محدد وواضح ودقيق لمجتمع وعينة الدراسة. لأن ذلك يساعد على تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة موضوع الظاهرة.

– **مجتمع البحث:** إن مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات"<sup>(1)</sup>

جدول رقم: 01 توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
16%	47	الأطباء
19%	59	شبه طبيين وتمريض
12%	37	الإداريين
53%	160	العمال المهنيين
100%	303	المجموع

2- **عينة البحث:** هي لب الدراسة حيث أن كل خطوات البحث تكون انطلاقا من عينة الدراسة بداية من سؤال الانطلاق إلى غاية الاستنتاج العام فكل ما يقال في الدراسة مبني على أساس عينة الدراسة. **تعرف عينة الدراسة:** على أنها "تشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة"<sup>(2)</sup>. استعملنا طريقة المسح الشامل على كافة الفئات المهنية الثلاثة: "الأطباء، شبه طبيين ، والاداريين". نظرا لصغر حجمها المتمثل في 143 فرد ،ولكن تم الحصول في الأخير على 90 مفرد من العينة الأصلية ،ويرجع ذلك الى عدم رغبة الكثير من أفراد العينة بالاجابة والبعض من الاستثمارات لم تستوفي الاجابة العلمية فتم التخلي عنها.

<sup>1</sup> - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية ، تر: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال ، سبعون سعيد ،دار القصبية، ط2، الجزائر، 2006، ص298.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، صفاء للنشر، ط1، عمان، 2009، ص227.

### 4.2.1 خصائص أفراد العينة العينة:

لقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل لكل أفراد العينة من أطباء، ممرضين وإداريين، نظراً لأن هذه الفئات تتفاعل مع بعضها البعض ما يسمح لنا بدراسة العلاقات الاجتماعية المهنية، ونوع نظام الاتصال الذي يحكم التنظيم الاستشفائي لهذه المستشفى ونوع قنوات الاتصال التي يعتمد عليها في تبليغ وتوصيل المعلومات إلى كل هذه الفئات.

يعرف ربحي عليان طريقة المسح الشامل على أنها: "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة".<sup>(1)</sup>

المسح بالعينة: من ناحية المجال البشري فيعني: "دراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة لدى الباحث".<sup>(2)</sup>

نسبة أفراد العينة إلى مجتمع البحث الأصلي:

جدول رقم: 02 نسبة أفراد العينة إلى المجتمع.

النسبة	عدد مفردات العينة	عدد أفراد مجتمع البحث	الفئة
72,34%	34	47	أطباء
61,01%	36	59	شبه طبيين
54,05%	20	37	إداريين
62,93%	90	143	المجموع

### 5.2.1 \_ مجال الدراسة:

أ – **المجال الزمني:** إن مجال الدراسة منذ اختيار موضوع الدراسة، والقراءات الاستطلاعية أمتد من شهر فيفري إلى شهر أفريل، وفي هذه الفترة قمنا بعدة محاولات لبناء الإشكالية، وقد كان الأستاذ المشرف في كل مرة يوجه وينوه إلى النقائص وبالطبع كانت تؤخذ بعين الاعتبار، أما بالنسبة لبناء الاستمارة وتوزيعها واسترجاعها فلقد أخذت من الوقت شهر ماي بكامله، أما بخصوص التقرير وبناء

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 288.

<sup>2</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، دون بلد النشر، 2005، ص 91.

الجدول فقد اختصرنا الوقت في هذه المرحلة نظرا لاستخدامنا تقنية SPSS عامة فلقد امتد المجال الزمني لانجاز هذه الدراسة من شهر فيفري إلى شهر سبتمبر.

**ب – المجال المكاني:** اقتصر المجال المكاني في ميدان الدراسة وهو المؤسسة الاستشفائية العمومية بامشدة لشهيد "قاسي يحي" الواقعة في دائرة امشدة وبالضبط في بلدية امشدة مركز.

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة والتعرف على الأهداف والأهمية وأهم المفاهيم التي تركز عليها الدراسة، وتدقيق الإشكالية والفرضيات والتي سوف نقوم بالتحقق منها في الجانب الميداني العملي للدراسة.

أما في هذا الفصل الموالي، سننتقل إلى الجانب النظري للاتصال وذلك تحت عنوان كبير وهو الاتصال في الفكر السوسيولوجي.

## الفصل الثاني:

# الإتصال في الفكر السوسيولوجي

تمهيد

### 1.2\_ طبيعة الإتصال

1.1.2 مراحل عملية الإتصال وعناصره

2.1.2 قنوات الإتصال

3.1.2 نماذج الاتصال

2.2\_ أنواع الاتصالات

1.2.2 الإتصال الرسمي

2.2.2 الاتصال غير الرسمي بنيته وأطرافه

1.3.2 البيئة الداخلية

2.2 أغراض الاتصال حسب تدفق اتجاه الاتصالات

3.2\_ الاتصال وعلاقته بالبيئة (المنظمة)

2.3.2 البيئة الخارجية

3.3.2 البيئة العامة والخاصة

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر الإتصال بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات، كيف لا وهي الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي فالمعلومات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تحقق المؤسسة أهدافها.

ونظرا لأهمية الإتصالات في تعريف شؤون المؤسسة والعاملين فيها فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تتناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

حيث في هذا الفصل و لمعرفة طبيعة نظام الإتصال في المؤسسة سنتطرق إلى أدبيات الإتصال، أنواع الإتصال بما فيه الإتصال الرسمي وغير الرسمي وخصائص كل واحد منهم كذا سنتعرض إلى عنصر علاقة الإتصال بالبيئة .

**1.2- طبيعة الإتصال :**

ترتبط طبيعة الإتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها و تنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع ، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة ، وفي كل مرة نجد الفرد يزاول عملية الإتصال ، و تتفق طبيعة هذا الأخير مع طبيعة أي منظمة فيمثل الإتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها .

وتحتاج المؤسسة في مزاوله أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية ، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الإتصالات على مستويين ، يتمثل المستوى الأول في الإتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والإنضباطية و الإقناعية ، حيث تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة واجباته ومسؤولياته ، أما المستوى الثاني من الإتصال فيتم بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية وبين كل فئة مهنية لتبادل المعلومات و المعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة .

ويوجد الكثير من أنواع الإتصالات في المؤسسة وقد يختلف كل نوع عن آخر إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة عن الأخرى من صور الإتصال وعلى قول " هنت " نجد أنه في معظم الأحوال التي تتطلب إتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية :

- \* حاجة الفرد للمعلومات .
- \* حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الاجتماعي.
- \* حاجة الفرد لعملية الإتصال لإنجاز هدف معين .
- \* مزاولة الإتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر<sup>(1)</sup>.

ونجد أن الإتصال قد يأخذ طريقين ففي الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفي الإتصال لتبادل المعلومات كل منهما عن الآخر ، أما الحالة الثانية فيخص الإتصال ذو الطريق الواحد فيتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة وتعميمات من قبل الإدارة وعلى الأفراد الإلتزام بها . ويميز طبيعة الإتصال أيضا أنه غرضي أو مهامي فالناس يزاولونه للحصول على ما يريدون حيث يساعد على تحقيق أهداف وإشباع رغبات معينة ، وقبل ترك طبيعة الإتصال تجدر الإشارة إلى أن الإتصال ظاهرة اجتماعية في الطبيعة حيث أنها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين ، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع إلى الحاجة الوجدانية وقد يكون الإتصال ضرورة وواجبا وحمية في الحياة الإجتماعية ولقد خلص الكاتب إلى : (2)

- \* الإتصال مسبب : لا بد له من أسباب المزاولة .
- \* الإتصال مدفوع : حيث يرتبط بالدوافع والحاجة .
- \* الإتصال موجه : نظرا لتوجيهه اتجاه هدف معين .
- \* الإتصال حركي : نظرا للإستمرارية في مزاولته .
- \* الإتصال اجتماعي : لإرتباطه بمكونات السلوك الإنساني .
- \* الإتصال تفاعلي : نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتاثر .
- \* الإتصال النوعي : لإختلاف أنواعه وصوره .
- \* الإتصال الضروري : فهو ضرورة من ضروريات الحياة .

1 - أنظر سعيد يسن عامر ، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض ، سنة 1986 ، ص 30 - 31 - 32 .

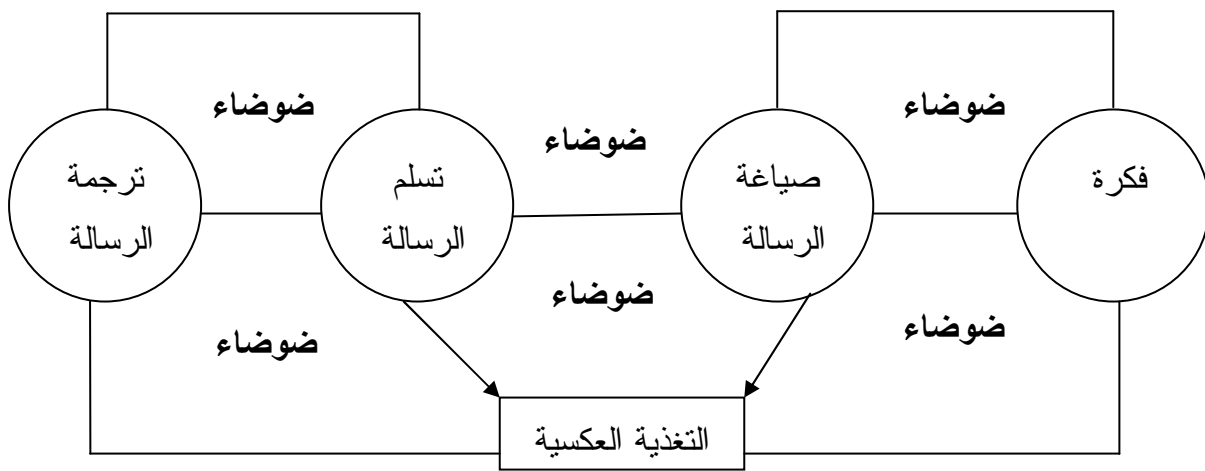
2\_ نفس المرجع السابق، ص34.

## 1.1.2\_ مراحل عملية الإتصال وعناصره:

تتكون مراحل الإتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة ، ونقلها إلى المرسل إليه ، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية للإتصال في الشكل التالي حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي :

**الشكل رقم (1):**

## مراحل عملية الاتصال



المصدر: حضر كاظم محمود وموسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، ص 351

أولاً : المرسل (Sender) :

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الإتصال ، وتتأثر عملية الإتصال بالمرسل ، اتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية الإتصال ، ويمثل المرسل العنصر الأساسي في عملية الإتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الإتصال برمتها (1)

لذا ينبغي أن تتوفر بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الإتصال وهي :

1 - حضر كاظم محمود، وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 352.

أ- القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمرسل إليه ، إذ أن الغموض وسوء الوضوح في المضامين من شأنه أن يعرقل سبل الإتصال.

ب - القدرة اللغوية في إيصال المفاهيم أو الآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الإتصال المعتمدة في إرسال الرسالة.

ج - إمتلاك المنطق المؤثر والقدرة القائمة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع بها عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.

د - القدرة على الإلقاء وفق إيصال الأفكار والآراء خصيصا عند العرض الشفوي للمفاهيم.

هـ - وفرة المعلومات الكافية التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار و الغايات المراد تحقيقها بدقة ووضوح وشفافية عالية.

و - المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة التي يتسم بها المرسل من حيث قدرته على التفاعل مع الجمهور المستقبل للرسالة ودرجة الثقة المعهودة فيه.<sup>(1)</sup>

ولذا فإن وفرة مثل هذه المتغيرات الشخصية لدى المرسل غالبا ما تعزز لديه الثقة بالنجاح وتحقيق سبل الوصول نحو الأهداف التي يتوخى من خلالها إيصال تلك الرسالة ، لاسيما و أن المستقبل أو جمهور المستقبلين لابد من توافر درجة الثقة في المرسل أو أحيانا لدرجة الإعجاب الاجتماعي أو الشخصي بالمرسل لها أثر بالغ في تحقيق الغايات التي تحملها تلك الرسالة .

### ثانيا : صياغة الرسالة (Encoding) :

تمثل العملية التي تتضمن صياغة و تحويل الأفكار والآراء والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات كلمات وخرائط وبيانات إحصائية ..... وغيرها.

لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي :

أ - المرسل وكيفية صياغته للرسالة.

ب - المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

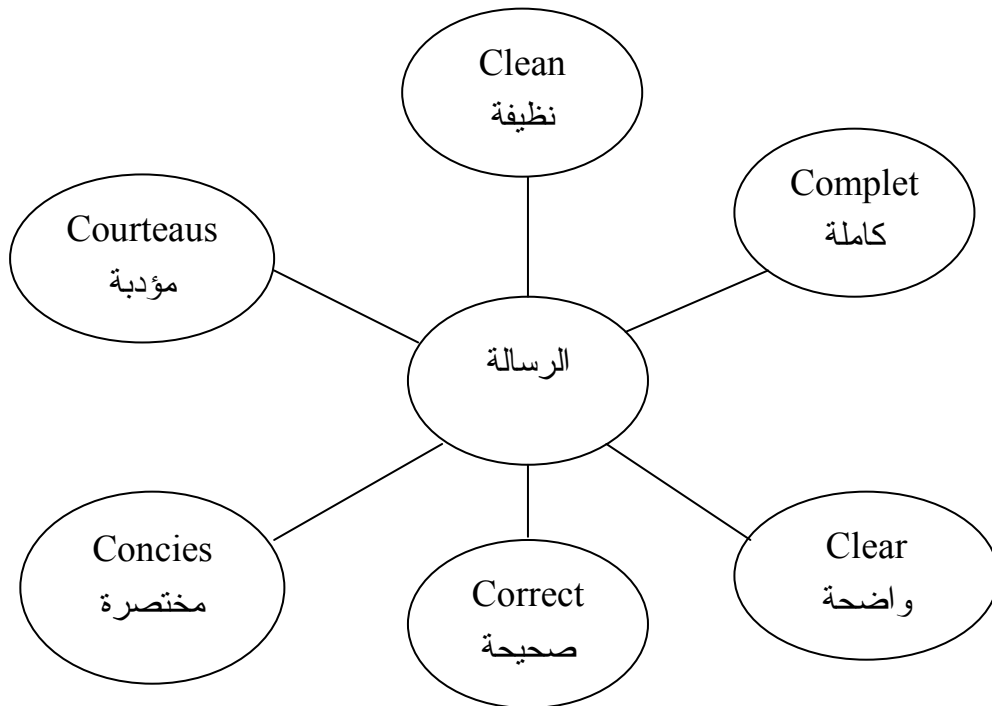
ج - درجة الثقة المتبادلة بينهما.

1 - نفس المرجع ، ص 353.



د - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.  
إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الإتصال لذا فإن هناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل المضامين التي تنطوي عليها الرسالة التي يطلق عليها (6C) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الإتصال: (1)



المصدر : حضر كاظم محمود، نفس المرجع ،ص353.

ثالثا : الرسالة (Message) :

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة ، وتكون الرسالة على نوعين هما :

أ - الرسالة المكتوبة (Written)

وتتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

1 - حضر كاظم محمود ، نفس المرجع ، ص 353.

## ب- الرسالة الشفوية (Verbal):

وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل : الصوت ، والنبرة ، وتغير معالم الوجه ، وبأية صورة كانت فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة .

عادة ما يتأثر مضمون الرسالة بالعديد من العوامل والتي يتم إنجازها بما يلي:

- 1- دقة بناء وإخراج الرسالة من خلال اختيار الألفاظ والمفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المتلقي أو الجمهور واستخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقول وقلوب الجمهور المتلقي للرسالة.
- 2- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالات الإتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية في حالات الشفوي المسموع ، إذ أن هذه الأخطاء غالبا ما تشوه الأفكار والآراء المراد نقلها إلى متلقي الرسالة.
- 3- الإبتعاد عن التكرار الغير المبرر في المعلومات ، إذ أن متلقي الرسالة غالبا ما يبحث عن المفاهيم والأفكار الجديدة وينفر عادة من تكرار الأفكار التي لا يوجد لها مبرر.
- 4- ينبغي أن لا تكون الرسالة مطولة ومملة إذ أن الإسهاب والحشو اللفظي وإيجاد المقدمات الطويلة للعرض دون الدخول في صلب الغاية المتوخاة من الرسالة يجعل تلك الرسائل مملة ولا تجدي نفعا للمتلقي لها .
- 5- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة إذ أن الرسالة إذ لم توقت بالزمان الملائم لتقديمها ، غالبا ما تفقد دورها في تحقيق الهدف ، إذ ما يصلح عرضه اليوم قد لا تجد مبررا لعرضه يوم غد وهكذا فالتوقيت عنصر حاسم في تحقيق فاعلية الرسالة وجدوى استخدامها .
- 6- اختيار الوسيلة المناسبة ، إذ أن الرسالة تتأثر بقناة الإتصال المعتمدة حيث لكل وسيلة إتصال معينة لها سبل تأثيرها في نفوس الجمهور المتلقي لها ولذلك اختيار الوسيلة الملائمة يعد عنصرا أساسيا لتحقيق هدف الإتصال .
- 7- اختيار الجمهور المناسب لإستقبال الرسالة ، إذ أن التحدث أو التخاطب مع الجمهور شفويا أو كتابة يجب أن يأخذ بالإعتبار الجمهور المخاطب من ناحية إدراكه وثقافته ووعيه وغيرها من العوامل ذات الأثر الفعال في هذا المجال . (1)

1 - نفس المرجع السابق ، ص 355.

ولذا فإن طبيعة الرسالة وعناصرها وإعدادها وتصميمها وسلامة ودقة المعلومات ووضوحها تؤثر بشكل أساسي في تحقيق فعالية الإتصال .

#### رابعا : القناة واسطة الإتصال ( Channel medium ) :

وتتمثل الوساطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة ، فقد تكون عن طريق المواجهة ، أو بواسطة الهاتف ، أو المؤتمر ، وغير ذلك من الوسائط ، وتعد قناة الإتصال ذات أثر كبير في استعاب الرسالة ومدلولاتها ومن بين أكثر وسائل الإتصال استخداما هي :

#### 1- الوسائل المكتوبة:

كالكتب والمجالات والدوريات والصحف وال نشرات ، وغيرها إذ أن الفرد يستطيع أن يرسل رسالته عبر أية وسيلة من هذه الوسائل ، فالمدبر يستطيع أن يوصل رسالته للآخرين من خلال الأمر الإداري ، التعميم ، العلوة ، الترفيع ..... الخ من خلال خطاب مطبوع أو مكتوب .<sup>(1)</sup>

#### 2- الوسائل الشفوية المباشرة:

الكلام المباشر بين المرسل والمرسل إليه .

#### 3 - الوسائل المسموعة والمرئية : كالراديو ، والتلفاز .

#### 4- الوسائل الإلكترونية الحديثة :

كالحواسيب ، الناسوخ (فاكس ، مايل) والبريد الإلكتروني والأترنت وغيرها.

#### خامسا : المرسل أو المستلم (Receirer) :

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد والجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في استعاب الرسالة مدلولاتها مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك و الفهم والإستعاب .

وهناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية الإتصال وهي :

1 - أنظر نفس المرجع السابق ، ص 356 - 357 .

1- اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل إليه إذ أن اللغة المشتركة بين طرفي الإتصال يلعب الدور الفعال كاللغة الواحدة أو المصطلحات المشتركة بينهما ، حيث أن غياب ذلك من شأنه أن يجعل الرسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المستقبل

2- درجة الإنسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل إذ أن درجة الإحترام والثقة والتعاون بينهما يجعل سبل إستقبال الرسالة واستيعاب معانيها أكثر دقة ووضوحا عند توافر أو اصر العلاقات الودية بينهما وبالعكس ذلك فإن التنافر وسوء الظن يجعل الرسالة غير واضحة المعالم وتتطوي على الغموض والإبهام .

3- الثقافة التي يتسم بها المستقبل ودرجة معرفته بموضوع الرسالة وخبرته غالبا ما تحقق الأهداف المتوخاة من الرسالة .

4- المؤثرات الإجتماعية سواء السلبية أو الإيجابية التي تربط كل من المرسل والمستقبل إذ أنها تجعل إمكانية الفهم والإستيعاب للمضامين ذات أثر كبير فيها.(1)

ويتضح من خلال ذلك بأن العلاقة بين كل من المرسل والمرسل إليه ذات أثر كبير في تحقيق فاعلية الإتصال ونجاحه .

#### سادسا : ترجمة الرسالة واستيعابها (Decoding) :

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء أفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد درجة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.

#### سابعا : التغذية العكسية (Feed Back) :

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة ، أو المرتجعة أو العائدة ) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح ، تشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها واستيعاب مدلولاتها ، أما أسلوب الإستيلاء بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

## ثامنا : الضوضاء أو التشويش (Noise) :

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الإتصال أو المؤثرات البيئية

ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل أنفة الذكر منفردة أو مجتمعة ، تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة وفاعلية الإتصالات ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة .

## تخطيط برامج الإتصال :

تتضمن عملية التخطيط البنود التالية :

## 1- التحليل : Lanalyse : يتضمن تحليل الوضع وتقدير حجم المشكلة وعليه : (1)

- أ - جمع أكبر قدر من المعلومات حول الوضع الحالي وقبل البدء بتصميم برامج الإتصال
- ب - حدد الجمهور المحتمل
- ج - قم بجمع كل المعلومات ذات الصلة عن الجماهير المستهدفة .
- د - بعد إكمال تحليل الوضع نقوم بإعداد تقرير نعرض فيه الوضع والتوصيات والعمل .

## 2- التصميم :

- \* حدد أهداف الإتصال .
- \* حدد الجمهور المستهدف .
- \* قرر مضمون الرسالة و القنوات المناسبة للإتصال ومدى تنوعها .
- \* ضع خطة للتنسيق بين قنوات الإتصال .
- \* وضع هيكلًا لخطة عمل شاملة .
- \* وضع استراتيجية .
- \* حدد مراحل العمل .
- \* حدد الموارد اللازمة وكيفية الحصول عليها .

1 - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف والممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1، بيروت ، ، 2005، ص 135 .

**3- إعداد المواد والإختبارات القبليّة (القبول) والتعديل :**

يتعين على المرحتين الأوليتين وهما التحليل والتصميم أن يوجها مسار المرحلة الثالثة على أنه يجب أن تكون الرسالة بسيطة واضحة محددة إيجابية وعملية، وبناء على ذلك أجر الإختبارات القبليّة على الرسالة والمواد المستخدمة مع الجمهور المستهدف، إختبار المواد المستخدمة يجب أن يتم على أساس، جاذبيتها وسهولة فهمها و مدى تقبلها وقدرتها على الإقناع والحث على المشاركة وصدقيتها وهكذا نقوم بعدها بوضع اللمسات الإخيرة على الرسائل والمواد المستخدمة .

**4- التنفيذ والمتابعة والتقييم : (1)****أ - التنفيذ :**

- \* حدد العناصر الأساسية للمشروع ونفذها وتابعها .
- \* أعلم الموظفين الرئيسيين بالجدول الزمني للتنفيذ .
- \* أنشر الرسائل من خلال القنوات الملائمة .

**ب - المتابعة:**

- \* التحقق من كمية المواد الإتصالية التي أنتجت ونوعيتها .
- \* مراجعة شبكات توزيع المواد الإتصالية .
- \* التأكد من مدى الإلتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الإتصال .
- \* عدل تصميم المشروع كلما دعت الحاجة .

**ج - التقييم:**

- \* قياس تأثير عملية الإتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة .
- \* قياس التغيرات في المعرفة والإتجاهات والسلوك .

**5 - المراجعة وإعادة التخطيط :**

- أ - إعادة تحليل الموقف في ضوء تأثيرات عملية الإتصال .

ب - تصميم المرحلة التالية لعملية الإتصال

تلعب برامج خطوات الاتصال مرحلة لا بد منها لنجاح سياسة نظام الاتصال لذا وجب لكل مؤسسة أن تراعي هذه الخطوات في رسم خططها التنظيمية والاتصالية لبلوغ أهدافها المرجوة

## 2.1.2 \_ قنوات الإتصال :

تلعب وسائل (قنوات) الإتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفقها في المنظمة دورا هاما وحيويا في نجاح الإتصالات ، ولذا فإن إختيار وسيلة الإتصال المناسبة عنصر حاسم في عملية الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى إتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات وغيرها من أغراض الإتصالات.

عبر أحد الكتاب على أهمية وسيلة الإتصال بقوله " الوسيلة هي الرسالة " the Medium is the "message"

تعرف قناة الإتصال على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل (1)

وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الإتصال ، وأشكاله وتتبع أهمية قناة الإتصال في عملية الإتصال كونها عنصرا أساسيا في هذه العملية لا تتم في غيابها ، ومن كونها القوة الفاعلة في انجاح عملية الإتصال أو إفشالها وهناك عدد من الأسس التي يجب على الإداري أن يأخذها بعين الإعتبار عند اختياره لوسيلة الإتصال وهذه الأسس هي :

\* وسائل الإتصال والقنوات الواسعة والأكثر انتشارا بين جمهور المستقبلين ، سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين ، فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الإستخدام وتصل إلى أكبر عدد منهم .

\* الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد توصيلها ، فهناك رسائل تحتم استخدام وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية و المسموعة .

\* الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه ، فقد يتعرض الإرسال إلى التشويش عبر مسافات بعيدة .

ويضيف " أبو إصبع" وزميله إلى هذه الأسس ، المعايير التالية التي يمكن إختيار وسائل الإتصال المناسبة على أساسها :

1 - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ن وظائف المنظمة) ، دار حامد ، ط1، عمان، 2006، ص 81 .

- \* التغطية التي تستطيع الوسيلة الوصول إليها .
- \* عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكل من الوسائل .
- \* الخصائص الفنية والإنتاجية وسيلة الإتصال . (1)

وقد توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصادقية وسيلة أو قناة الإتصال هي :

- 1- الكفاءة والثقة .
  - 2- عدم التحيز وعدم الإثارة .
  - 3- الشخصية والحيوية .
- وتتضمن هذه المكونات الرئيسية عدة عناصر فرعية داخلية متداخلة هي :
- \* الكفاءة
  - \* إمكانية الثقة فيها .
  - \* العناية بالمجتمع
  - \* عدم التحيز .
  - \* عدم الإثارة
  - \* الحيوية .
  - \* الدقة
  - \* تقديم أحداث الأخبار
  - \* العناية بما يفكر فيه الناس
  - \* القيام بدور رقابي.
  - \* الشجاعة
  - \* تمتعها بشخصية متميزة . (2)

ويمكن تصنيف وسائل الإتصالات في المؤسسات بصورة عامة إلى نوعين :

- 1- كتابية
- 2- شفوية .

### 1- الوسائل المكتوبة :

وتشتمل على الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات والصحف والمجالات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل.... ويفضل استعمال واستخدام الوسائل المكتوبة في الحالات التالية :

- 1- إذا كان من الضروري توثيق عملية الإتصال، أي الإحتفاظ بوثيقة يثبت ما حدث في الاتصال وذلك بالرجوع إلى الوثيقة حين الحاجة أو لإثبات ما حدث .
- 2- إذا كانت مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.

1 - أنظر ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 248 - 249 - 250 .

2 - نفس المرجع ، ص 251 .



3- الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة .

4- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة (1)

ويمكن للإتصال الكتابي أن يتم بطرق متعددة (المذكورة سابقا) وسنقوم بالتفصيل والشرح فيها :  
الأفراد في المنظمة يقومون عادة بكتابة أو إعداد مجموعة واسعة من الوثائق مثل الرسائل، المذكرات، التقارير، ربما تكون هذه هي الأكثر شيوعا ولكن هذا ليس كل ما يقوم به الأفراد ولكن أولا نقوم بقليل من التفصيل فيما يخص كل من :

### 1- التقارير :

وقد تكون ذات طابع دوري وتحتوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وقد لا تتسم بالدورية و تتناول موضوعات معينة مثل : تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج .

### 2- المذكرات والإقتراحات :

ومصدرها العادي هم المرؤسون وتتناول مشكلات التنفيذ اليومي وتتضمن معلومات مفيدة أو مقترحات صائبة تسهم في تقدم العمل وتطوره مما يجب على القائد الإداري الإهتمام بها ودراستها . (2)

### 3- المنشورات والتعليمات المصلحية والكتب الدورية :

ولكى تتحقق الفائدة منها يجب أن يكون موضوعها واضحا لا لبس فيه مكتوبة بلغة سهلة وألا يكثر القائد الإداري من إصدارها كما يستحسن جمعها وطبعها في كتيب يعاد طبعه دوريا

وهناك نوعين من الوثائق :

1- الوثائق الداخلية : وهذا النوع من الوثائق يتدفق عادة إلى الأفراد داخل المنظمة : كالمساعدين المترفين ومن هم في مستوى واحد .

1 - حسين حريم ، نفس المرجع السابق ص 282.

2 - صباح على حميد ، وغازي فرحان أبو زيتون ، الإتصالات الإدارية ، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ، حامد ، ط 1 ، عمان ، 2007 ، ص 48 .

2- الوثائق الخارجية : في حين هذا النوع من الوثائق يتدفق لأفراد خارج المنظمة كالجمهور ، النقابات ، الدوائر الحكومية..... الخ (1)

### الإتصال الشفوي :

هو الإتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين طرفيه : المتصل والمتصل به ، ولا يشترط لتحقيقه أن يرى كل منهما الآخر ويكفي سماع الأصوات كما هو الحال في الحديث عن طريق الهاتف

هذا النوع من الإتصال له أهمية تظهر من خلال هذه المزايا :

- 1- تتيح للمستقبل الإستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة .
- 2- تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة .
- 3- تستخدم الإتصالات الشفوية عندما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة .
- 4- الإتصال الشفوي يضمن السرية (2)

للإتصال الشفوي طرقا عديدة يحصرها بعض كتاب الإدارة العامة فيما يلي :

### 1- المؤتمرات و الإجتماعات :

وهي أعظم طرق الإتصال الشفوي فائدة حيث تتيح الفرصة بتبادل الآراء والإقتراحات بشأن المشكلات وكيفية التخلص منها .

ونجاحها يتوقف على مراعاة إعتبارات معينة بالنسبة :

- 1- لموضوعها. 2 - ورئيسها. 3- والمؤتمرين.

### الوسائل الشفهية المباشرة:

أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل (3).

1 - نفس المرجع ، ص 49 .

2 - حسين حريم ، نفس المرجع، ص 183 .

3 - ربحي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص 249 .

## 2- الحديث الشفوي:

هو الذي يتم وجها لوجه أو عن طريق التليفون أو اللاسلكي وهو أكثر الوسائل فعالية في الإتصال، لما يصاحبه من تغيرات تبدو على وجه المتكلم أو ضغط على بعض العبارات بما يشعر المستمع بأهمية جوانب معينة في الموضوع ، وكذلك بملاحظة ما يصدر عنه من ردود أفعال أو ما يبدو على وجهه من تعبيرات .

كما أن من شأن الحديث الشفوي أن يرفع من روح العاملين المعنوية لأنه يشعرهم بأنهم قريبون من مراكز إتخاذ القرار .

## 3 - المقابلات :

أغراضها كثيرة فقد تتم للحصول على حقائق أو للوقوف على مدى استعداد الموظف للتدريب أو للشكوى والتظلم . ولكي تكون المقابلة مستمرة يجب أن تتم بناء على موعد سابق وفي موعدها المحدد ضده يتولد لدى طالبا الإحساس بأن المطلوب مقابلته ليس راغبا فيها، كما يجب على المطلوب مقابلته التفرغ التام لها والإنتباه لما يقول الطرف الآخر وأن يتجنب مقاطعته وإشعاره بأنه أحسن الإستماع إليه<sup>(1)</sup>

## 3.1.2\_ نماذج الإتصال :

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الإتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها ويعرف النموذج على أنه : " بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما " إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات المتداخلة بين عناصر الإتصال المختلفة والحركة المتغيرة لعملية الإتصال ، وسنعرض بصفة مختصرة بعض نماذج الإتصال .

## 1- نموذج أرسطو :

وبعد نموذج أرسطو أقدم نماذج الإتصال ويعني هذا الأخير له نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها .

ويتكون نموذج الإتصال عند أرسطو من :

1 - حسين عثمان محمد عثمان ، نفس المرجع ، ص 462.

\* المتحدث \* القضية \* الكلام \* المستمع

من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها نموذج لاسويل " Lasswel " الذي وضعه 1948 م ويلخص فيه عملية الإتصال باختصار شديد ويفترض حدوث التأثير في عملية الإتصال ويؤخذ على نموذج إغفاله للتغذية الراجعة ويتلخص نموذج في الأسئلة التالية .

- \_ من هو؟ المرسل
- ماذا يقول؟ الرسالة
- بأي قناة؟ الوسيلة
- لمن؟ المستقبل وبأي تأثير؟

نموذج " شانون " ، " ويفر " :

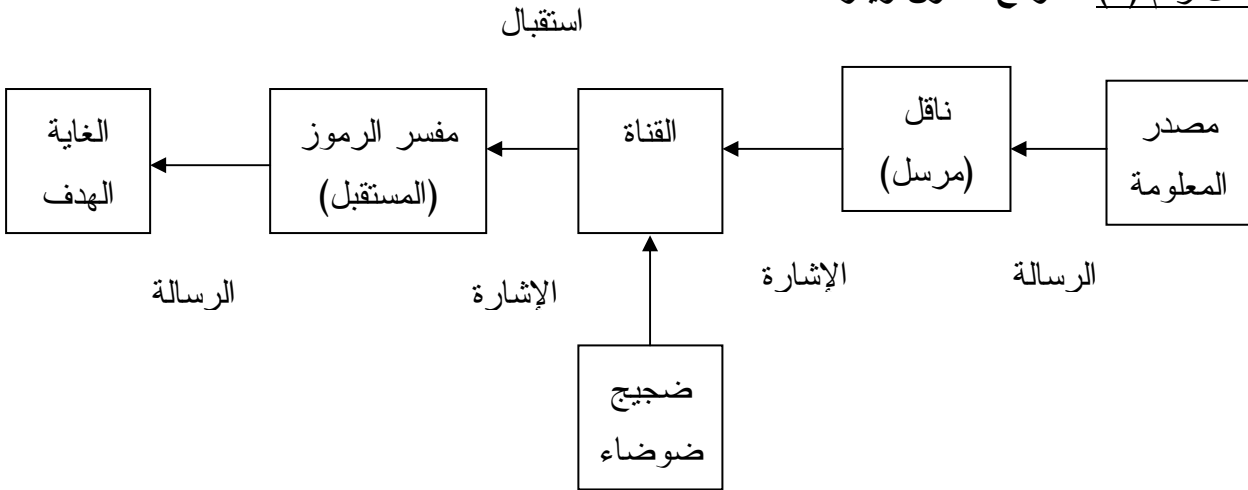
يعتبر أحد المحاولات المبتكرة في تفهم عملية الإتصال حيث يرجع تاريخها إلى عام 1949 وهو عبارة عن نتائج البحث الذي أجراه لشركة (بيل) للهاتف .

فقد ركز هذا النموذج على الأجزاء و الأركان الرئيسية لعملية الاتصال ، إلى جانب تصور عملية الاتصال من منطلق كونها " طريق واحد " . (1)

يعتبر نموذج " شانون و ويفر " من أكثر النماذج شهرة حيث اعتبر أساسا للنماذج اللاحقة ، وقد ادخل شانون و ويفر مصطلح الضوضاء ليرمز إلى أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها .

1- أنظر ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص

الشكل رقم (3): نموذج شانون ويفر

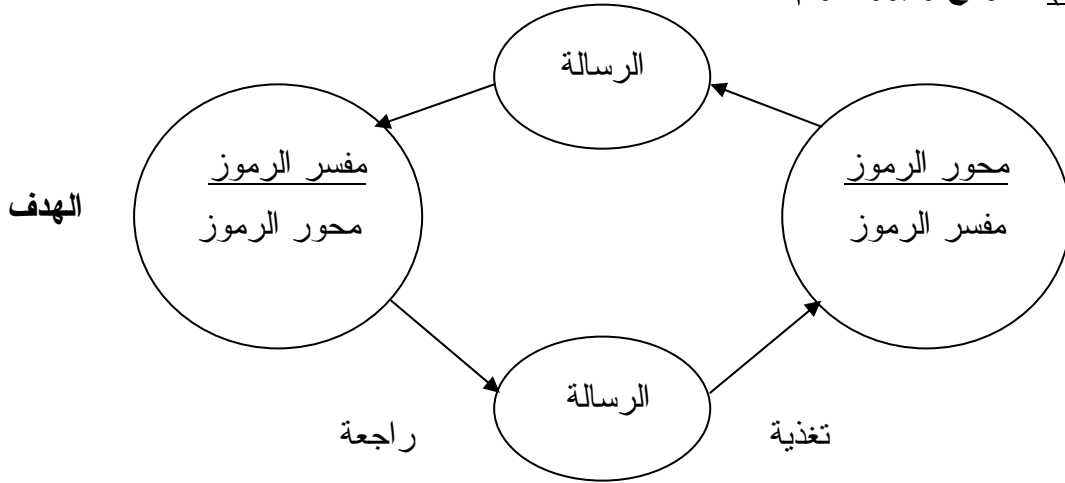


المصدر: ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 261

### نموذج وليور شرام Shramm:

في عام 1954 نشر موضوعا بعنوان كيف يعمل الاتصال ؟ قدم فيه نموذج عن ديناميكية الاتصال.<sup>(1)</sup> ركز شرام في نمودجه على أن كل فرد لديه ايطار من المراجع التي يستخدمها في المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر ، ويعتمد هذا الايطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بالظروف والمغيرات المحيطة بكل فرد . لذلك تختلف محتويات هذا الايطار حسب الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها كل فرد<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (4): نموذج وليور شرام



المصدر: سعيد يسن عامر ، نفس المرجع السابق، ص 41 .

1 - نفس المرجع ، ص 261 .

2 - سعيد يسن عامر ، نفس المرجع ، ص 41 .

## نموذج شرام

وفي عام 1965 قدم بيرلو Berlo نموذجا مختصرا لعملية الإتصال يعرف باسم نموذج

S M C R ويضم أربعة عناصر

\* المصدر : Source : S

\* الرسالة : Message : M

\* القناة : Channel : C

\* المستقبل : Receiver : R

ويرى بيرلو لكي نؤثر في الآخرين ولا يوجد إتصال بدون هدف ولهذا يجب أن يكون الهدف واضح ومحدد قبل بدء عملية الإتصال ويمكن توضيح نموذج " بيرلو "

المرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← المستقبل (1)

## 2.2 أنواع الاتصالات

## 1.2.2- الإتصال الرسمي :

إن الغرض من التدرج الهرمي في المنظمة تسهيل تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الناس في نشاط مجموعة كبيرة من العاملين ، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذي يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفاعلية ، وعلى ذلك كلما زاد عدد الاشخاص في المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب ، وقد لا يكون من المستغرب وجود عشرة مستويات إدارية أو أكثر في المؤسسات الكبيرة تفصل ما بين القمة والقاعدة (2)

وهو الإتصال الذي يتبع خطوط السلطة ويكون على انواع الاتصالات الهابطة ، الصاعدة والاتصالات الأفقية وسنفصل فيها بالتفصيل : (3)

إعتمدت النماذج الرسمية من التنظيم عن طريق التنمية على معالم هندسية تركز على مفاهيم كلاسيكية باعتبار أن المدرك الاساسي هو الوظيفة، كما دعا الاعتقاد الأساسي إلى وجوب بناء التنظيم تبعاً لوظائف العمل المراد وليس حول الأفراد ، ولكن مهما كانت من ملابسات وخلافات حول التنظيم

1 - ريحي مصطفى عليان ، نفس المرجع ، ص 262.

2 - رضا اسماعيل البسيوني ، التخطيط الإداري ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2009 ، ص 312.

3 - شعبان فرج ، الاتصالات الادارية ، دار أسامة ، ط1 ، عمان الأردن سنة 2009 ، ص 120.

فقد ثبت أن التنظيم الرسمي كان هو الوسيلة التي بمقتضاها أمكن إخضاع التجمع الانساني ليتحول إلى قوة كبيرة كما تدل عليه وثائق الانسان في مجال الانجازات .

كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الانسانية لإنجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له صفة وسمة التصميم و التخطيط تبعاً لما يلي :

\* تعيين وظائف العمل الأساسية ثم يعقبها نظام الوظائف الثانوية لانجاز الهدف وذلك بناء على نظام المهام الجيدة التحديد باعتبار أن يكون لكل عمل مقياس معين تبعاً للسلطة والمسؤولية والحساب مع الاهتمام بنوعية العمل الذي يؤدي كما يعد كل عمل منجز جزء من عمل أكبر على أن تكون نهاية العمل في المراتب الدنيا من التنظيم هي السبيل الوحيد لانجاز العمل في المستوى الاعلى حتى تحقق الهدف الأخير . (1)

\* مراعاة استخدام الرجال والنساء للعمل الملائم عند التعيين والتوظيف و أن يتم اختيارهم على هذا الأساس وذلك ما يسميه البعض طبق لهذا الاصطلاح " استخدام العاملين وتشغيلهم " .

ومن المستحسن أن يكون لدى الناس قدرات أساسية يمكن تنميتها وطاقات تمكنهم من أداء الأعمال بكل جهد من أجل الإنجاز ذلك لأن التنظيم يتم إنشاؤه وقد اشتمل على العمل الواجب تأديته.

\* إيجاد البيئة الملائمة التي تهيئ للناس المقدره على انجاز الأعمال التي توزع عليهم بأفضل ما يستطيعون على أن يتوفر لهم مكان العمل المناسب والآلات والأجهزة والحرارة والإضاءة وغيرها بمعنى أنها توفر كل ما يحتاجه الفرد لإنجاز العمل المخطط له .

وخلاصة القول أن فكرة التنظيم الرسمي (الاتصال الرسمي) تعني أنه التنظيم الذي يحتوي تصميمه على إيجاد العلاقات المثالية بين العمل المطلوب إنجازه والناس الذين يقومون لهذا العمل ومكانه وبيئته

### أنواع الاتصالات الرسمية :

إذ نظرنا إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي والذي يعد على شكل هرمي ، ويسميه البعض بالهيكل التنظيمية ، نجد أن الاتصالات تصب داخل المؤسسة في اتجاهات مختلفة فإما أن الاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات وأهداف و توجيهات ، وهذا ما نسميه الاتصال الهابط أي من أعلى إلى أسفل ، وهو الاتصال الرئيسي

1 - جاسم مجيد ، أساسيات علم الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة، اسكندرية ، 2005 ، ص 37 .

في المؤسسة الكلاسيكية (الإدارة) وقد يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل معلومات ... وهذا ما نسميه بالاتصال الصاعد من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه ، وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة وعقد الاجتماعات واتخاذ القرارات بعيدا عن الإدارة العليا ، وسنشرح بإيجاز هذه الأنواع من الاتصالات :

### 1- الاتصال الهابط :

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى .<sup>(1)</sup>

وهناك صعوبات يواجهها الاتصال الهابط ، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ .

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الإتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي :

- 1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة .
- 2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهام التنظيمية الأخرى.
- 3- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.
- 4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتوقع .
- 5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم<sup>(2)</sup>

### 2- الاتصال الصاعد :

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد و يمكن تقسيمها إلى :

1 - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 45 .  
2 - أنظر نفس المرجع ، ص 46،47،48.



- 1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .
- 2- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية .
- 3- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم .
- 4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك .

يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي ، ولكن من أسفل إلى أعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسيه ليقوم الأخير بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل :

1- رفع الشكاوي أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسيه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام".

2- سياسة الباب المفتوح : حيث تعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة

3- أساليب المشاركة : مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الإقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية .

4- تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند انتهاء العمل : حيث بد لي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها .

5- مكتب الشكاوي : وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين

### 3- الاتصال الأفقي :

يعني الاتصال الأفقي الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء و الأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر، هذا

الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد، لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة (1).

غالبًا ما يكون الاتصال الأفقي شفويًا وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل (2)

ويمكن تعريفها على أنها اتصالات تتم بين شخصين يوجدان في مستوى إشرافي واحد، أو بين شخصين لا يكونان في ذات المستوى الإشرافي شريطة ألا يكونا مرتبطين بعلاقات سلطة تنفيذية، وقد توجد بين منظمة ومنظمة أخرى وقد تظهر داخل المنظمة الواحدة من الإدارة العليا، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الوسطى، أو من العمال إلى العمال.

وتستخدم هذه الاتصالات بصفة أساسية في الإخبار والتنسيق وتسمح لرجل الإدارة بالاتصال السريع والمباشر حتى وإن كانوا ينتمون إلى منظمات أو إلى أقسام مختلفة، كما تتيح للقائد الإداري الفرصة في أن يستفيد من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها (3)

## 2.2.2- الاتصال غير الرسمي بنيته وأطرافه :

يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية والتي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظراً لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصوداً وواعياً ومدروساً وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الاتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن سمات الاتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء والعقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحقق من الضغوط الرسمية لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلاً عفويًا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق

1 - على محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، نصر، 1999، ص 226.

2 - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 271.

3 - حسن عثمان، محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الجلبى الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، ص 458.

إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملاً هاماً من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية<sup>(1)</sup>.

ونحن بذلك نشير إلى إيجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظراً لأنها تشكل مصدر تهديد لهم ولتنظيم بسبب السرية التي تميزه ولافتراض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة .

ينشأ الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي ، بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، والاتصال الرسمي مقابل الاتصال غير الرسمي والاتصال غير الرسمي هو أحد أدوات التنظيم الرسمي الذي تعطيه الحركية الضرورية من أجل تحقيق أهدافه بحيث يقوم على مجموعة من القواعد تختلف عن قواعد الاتصال الرسمي، منها عدم احترام للسلمية وتعدد المواضيع التي يتناولها وتنوعها زيادة على تمتعه بالمرونة والعفوية والسرية.

ينشأ كذلك الاتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى إن لم يكن لها هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والاشتراك في الخصائص الاجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي ازداد احتمال تكون الاتصال غير الرسمي كما ينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل فهو بذلك حاجة اجتماعية وبسبب البحث عن التبادل وتحقيق مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة وتبادل المنافع<sup>(2)</sup>

### مراحل الاتصال غير الرسمي :

يمكن أن ينشأ بصفة عفوية وفجائية متخطياً كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة ، ويمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي :

#### أ- طور ما قبل التكوين :

وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر ، بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي التغيرات

1 - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة، بن

عكنون الجزائر، 2001 ، ص 125 .

2- نفس الرجوع، ص 126.

الضرورة يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها

### ب- مرحلة التشكل :

مرحلة تعمق الاتصال شيئاً فشيئاً وزيادة مستوى الاتصال والمجاملات والذهاب سوياً إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا .

### ج- مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة :

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية .

ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي دائماً أو مؤقتاً حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركيتها ونشاط أعضائها وإندماجهم المهني والعاطفي والإجتماعي<sup>(1)</sup>

### ويتصف الاتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة مثل :

1- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وفي دراسة قام بها العالم الإداري **Keith Danis** أكد من خلال دراسته على أن 75 % من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وواضحة ومؤثرة ، ولكن يجب الملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحياناً تتسرب عبر الاتصالات غير الرسمية و يجب إهمالها

2- تتميز المعلومات والبيانات والأخبار المنقولة بواسطة هذا الاتصال (غير الرسمي) بالفعالية حيث أنها تنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم اهتمامات أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والأخبار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل أو خارج المنشأة .

3- يتميز بسرعة نقل المعلومات أكثر من الاتصال الرسمي .

4- يعمل على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي حيث أن الاتصالات غير الرسمية تكون أحياناً ضرورية لتوضيح أسباب اتخاذ القرار الإدارية وظروف اتخاذها .<sup>(2)</sup>

1 - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ص 127 .

2 -أنظر محمد أبو سمرة ، ص 57 - 58 .

### 3.2.2\_ أغراض الاتصال حسب تدفق اتجاه الاتصالات :

في جميع المنظمات هناك الكثير أو العديد من الأغراض للاتصالات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة .

#### نوع أو تدفق الاتصال :

- 1- الاتجاه النازل
  - 1- لتوضيح أهداف المنظمة ، وسياستها .
  - 2- للتعريف بتاريخ المنظمة تقدمها مستقبلها .
  - 3 - لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات
  - 4- لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية .
  - 5- لتوجيه ، تدريب ، تحفيز، وتقييم العاملين وحل المشاكل العائدة أو المرتبطة بعملهم .
- 2- الاتجاه الصاعد
  - 1- لعرض الأفكار الشخصية ، الشكاوي ، المظالم وحل المشاكل .
  - 2 - لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل .
  - 3 - لتأكيد قبول الأهداف .
  - 4 - يجعل الإدارة على علم أو إدراك حاجاتهم وطموحاتهم .
  - 5 - للمشاركة في اتخاذ القرارات .
  - 6 - لطلب الإرشاد .
  - 7 - لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل .
- 3- الاتجاه الأفقي
  - 1- لتحسين حالة التعاون بين الأقسام وتطوير نوعية وفاعلية القرارات
  - 2- لتنسيق الوظائف .
  - 3- لحل المشاكل .

## 4- الاتصالات الخارجية 1- للإقناع .

2- للتأثير وبناء سمعة وشهرة .

3- للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها

4 - للمشاركة أو الدخول والتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات

الحاصلة في البيئة الخارجية . (1)

ومنه فإن أهداف وأغراض الاتصال لا تخرج عن هذه العناصر الثلاثة :

1- الاستعلام و التحري .

2- الإخبار .

3- التأثير . (2)

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (استعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات ، وتنمية وتوسيع الفهم (الإخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف التأثير .

إن بنية المنظمة مكون أساسي ينبغي فهمه والتعامل معه بطرق سليمة للإرتقاء بعلاقات إيجابية مع متغيرات هذا المكون، والغرض نجاح المنظمة وضمان استمرارية تطورها، ويعتمد ذلك على تقديم تعريف يوضح جوهر فكرة بيئة المنظمة .

فبيئة المنظمة من وجهة نظر **DAFA** تعني : " جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها " .

بينما رأي **JONES** : " مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة والتي تمتلك تأثيرا محتملا على أسلوب إدارة عملياتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة " (3).

1 -أنظر صباح على حميد ، وغازي فرحان أبو زيتون ، الإتصالات الإدارية ، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ، دار حامد ، ط1 ، عمان 2007 ، ص 28 - 29 - 30 .

2 - على محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، نصر ، القاهرة ، 1999 ، ص 223 .

3 - نعمة عباس الخفاجي والطاهر محسن الغالبي ، نظرية المنظمة مدخل التصميم ، اليازوري العلمية ، دون طبعة ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 44

### 3.2 \_ الاتصال وعلاقته بالبيئة (المنظمة) :

ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة ، باعتبارها نظاما ونسقا مفتوحا حيث تتباين آراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنيف ومن أهم هذه الأسس

#### البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

تقسم البيئة بموجب هذا التصنيف إلى نوعين وهما :

#### 1.3.2- البيئة الداخلية :

التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها و الأنظمة الرسمية وغير الرسمية ، والهياكل التنظيمية ، و إجراءات وسياقات تنفيذها ، والتكنولوجية المستخدمة ، و أنماط الاتصالات السائدة وهكذا كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها.

#### 2.3.2\_ البيئة الخارجية :

فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي ...الخ من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها .

### 3.3.2 البيئة العامة والخاصة

#### 1 - يتضمن مفهوم البيئة العامة:

الحيز أو الإطار الإقليمي ( الجغرافي) الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وتعد محددات أساسية في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها .

#### 2- أما البيئة الخاصة :

تشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثر تعاملا وعلاقة معها في ميدان تفاعلها مع المجتمع وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعقيد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلى منهما.

## ثالثا: البيئة المستقرة وغير المستقرة:

الاستقرار أو التغير مسألة نسبية ويعتمد هذا العامل أحيانا لتصنيف البيئة ، فهناك بيئة مستقرة وأخرى لا ، كما هو الحال للقيم الاجتماعية الراسخة التي يتسم تبدلها في المجتمع ببطء شديد وكذلك الحال بالنسبة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في إطار علاقات المجتمع التي غالبا ما تتسم بالثبات النسبي، أما البيئة الغير المستقرة (المتغيرة) فإنها تعيش تغيرا متواصلا وتخضع لمتغيرات سريعة التأثير ، كما هو الحال بالنسبة للتطورات التكنولوجية<sup>(1)</sup>

## \* وسنفضل في العوامل الخارجية للبيئة :

المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددا من العناصر البيئية التي تؤثر بشكل واضح في المنظمة، في أساليب انجازها للأعمال أو تحقيقها للأهداف ومن الواضح أن المنظمات القادرة على التأقلم مع هذه الظروف والمستعدة لمواجهتها والاستفادة منها تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو بالمقارنة مع منظمات أخرى أقل قدرة على التكيف مع هذه المتغيرات.

العناصر المكونة للبيئة الموجودة فيها المنظمة تؤثر عليها بدرجات متفاوتة، فالبعض منها يعد ضروريا أو أساسيا لبلوغ المنظمة لأهدافها ، كما أن بعضها يعترض عمل المنظمة أثناء سيرها نحو تحقيق أهدافها كما أن هذه العناصر متفاعلة مع بعضها البعض وأن أكثرها يستمد مقوماته وأهميته بالنسبة لمنظمة معينة من خلال هذا التفاعل .

## البيئة الثقافية :

تعرف الثقافة على أنها ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ويتمثل في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط المنظمات المختلفة.

لثقافة المجتمع تأثيرا معينا على قرارات وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، وأن القيم الشخصية التي يعملها العمال مصدرها المجتمع وبالتالي فالقيم الشخصية هي درجة تقييم الفرد لمفاهيم وأشياء معينة وهي عادة مستقرة ولا تتغير كثيرا.

1 - حضير كاظم حمود و خليل محمد حسن الشماخ ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط2 ، عمان، 2005 ، ص



تعرف القيمة الثقافية بأنها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما أو مجتمع ما معين ويصبح مرغوبا لذاته كما يمكن القول بأن القيم هي بمثابة أحكام ومعايير مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتأثر بها الفرد عن طريق الأسرة وغيرها من المؤسسات (1) الاجتماعية وهي تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه، فالصدق، والأمانة والشجاعة والمساواة، كلها قيم ثقافية ولكل قيمة معينين احدهما موضوعي وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفز الآخرين نحو احترامه ، أما المعنى الثاني لذاتي وهو ما يرغب فيه الشخص أو يحترمه وفي هذا المعنى تختلف قيم الأشياء فيما بين الأفراد بحسب أذواقهم وحاجاتهم وطبيعة المواقف التي يمرون بها ، ويمكن الوقوف ووصف درجة تقدم الثقافة عن طريق الوقوف على حقيقة العناصر الثقافية الرئيسية داخل المجتمع ويظهر ذلك بملاحظة المتغيرات في الشكل التالي .(2)

### جدول رقم:03 استمرارية الثقافة

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة او متطورة
كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
عدد العاملين	قليلة	كثيرة
الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	ايجابي (القبول)
الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي (متفائل)
مستوى الأهداف التي يرغب فيها الفرد	منخفضة قليلة	مرتفعة وكثيرة
المعرفة في الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف

من خلال الجدول يتضح لنا أنه ومن أجل استمرارية الثقافة، لا بد من التخلي على بعض عناصر الثقافة التقليدية المتخلفة، خاصة المعرفة في الوقت والتخطيط.

1 - بلال خلف السكارنه ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 163 .

2 - المرجع نفسه ص 164 .

## 2- البيئة الاجتماعية:

تعتبر البيئة الاجتماعية للمنظمات من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسة المنظمات على الرغم أن آثارها كانت عميقة على نشاط وممارسات ونمط الاتصال للمنظمات .

حيث ظهرت دراسة البيئة حديثاً في الكتابات الإدارية وذلك منذ أن أوضح " جون جاوس " **Jhon Gaus** أهمية أثر العوامل البيئية (الإيكولوجية) فبدأ يحظى هذا الموضوع بالاهتمام والدراسة وشغل رجال الإدارة والباحثين بدرجات متفاوتة (1)

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات المنظمات باعتباره الإطار الذي يحتضنها، فحينما تسود التنظيمات الأولية في المجتمع وتتحكم العلاقة الأسرية في سلوكية الأفراد نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولاسيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذه الوضعية في المجتمعات النامية .

لهذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في المجتمعات النامية وامتداد لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار غالباً ما تؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة (2)

وتحكم هذه البيئة الاجتماعية عدة متغيرات اجتماعية التي يتصف بها سكان مجتمع ما والتي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم نحو المنظمات ومن هذه المتغيرات :

- 1- النمو السكاني . 2- أنماط السلوك وأسلوب المعيشة .
- 3- الطبقات الاجتماعية . 4- المستوى التعليمي للسكان .
- 5 - القيم والاتجاهات السائدة في البيئة .
- 6 - المتغيرات التي طرأت على الأدوار الاجتماعية (3)

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة، الإسكندرية، 2007 ، ص 132.

2 - بلال خلف السكارنه ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 165 .

3 - محمد بهجت جاد الله كشك ، نفس المرجع ، ص 139 .

## 3- البيئة السياسية والقانونية :

إن فلسفة النظام الحاكم و إيديولوجية السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القرارات المختلفة في المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو منظمات خاصة ومن الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية ، فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة ، والقوانين باعتبارها أحد الضوابط العامة في المجتمع لذا فإن تأثيرها على المنظمة لا يمكن إغفالها .

رغم أن هذه التشريعات والقوانين ترتب حقوقا وواجبات للأفراد والهيئات إلا أنها من جانب آخر تشكل إطار يقيد كثير من السلطات داخل المنظمات ومن هذه القوانين الخاصة بساعات العمل ، والقوانين الخاصة بوضع حد أدنى للأجور والقوانين الخاصة بإنشاء نقابات ... الخ وهذه القوانين تشكل تأثيرا على التنظيمات وعلى أسلوبها في أداء أعمالها لتحقيق أهدافها.

## 4- البيئة التكنولوجية :

تعني التكنولوجيا التطبيق و الاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية ، والتكنولوجيا بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ومن أجل استخدامها لتحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة فلا بد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات وينظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقات الأفراد بالمنظمة فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وكذلك في نطاق الإشراف وكذلك للتكنولوجيا تأثيرات على القرارات الإدارية في المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة . (1)

## - المهام الأساسية لنظام الاتصالات :

تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحظى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة والوظيفة الأساسية للاتصالات هي حث ورفع الروح المعنوية بين الموظفين .

كل منظمة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات بها نافعة وذات فعالية عالية وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على " محيط عملي مريح "

وتتمثل هذه المهام في :

### 1 - وظيفة التبليغ :

من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات وهذه الوظيفة تعنتي بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ : (1)

\* تقارير .

\* تنفيذ واجبات .

\* شرح خطوات .

\* تبليغ سياسات وقرارات الإدارة

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار :

\* تحديد وقت الاتصال .

\* حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات .

\* وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات .

\* من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ .

\* مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات .

فإن توفير ثقة مبادلة بين الطرفين (طرفي الاتصال) أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة .

وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى عدم الاستعداد أو لاستلام الرسالة أو قبولها أو تنفيذها هي :

\* تحيز أحد الطرفين ضد الآخر .

\* إجحاف في حق أحد الطرفين .

\* عدم الاهتمام والإخلاص في العمل .

\* حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تترك أثر سلبي .

### 2- وظيفة الإقناع (العرض) :

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فكل عامل يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم ، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الأداء الجيد ، والموظف يحتاج أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل .

وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة :

\* معرفة الرسالة . \* معرفة المستقبل . \* معرفة المرسل .

\* اختيار قناة الاتصال المناسبة . \* ترك انطباع حسن . (1)

ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع والافتتاح أوسع وأرحب وترك انطباع أفضل.

### 3- وظيفة التفهيم والتعليم :

#### 1- وظيفة التفهيم :

تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال ويجب أن يفهم المستقبل موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما أريد نقلها إليه .

#### 2- وظيفة التعليم :

تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة وكل ذلك يحتاج إلى تتابع من الرئيس ليعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين .

#### 4- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة . (2)

فعن طريق الاتصالات التفاعلية يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيدا.

1 - نفس المرجع السابق، ص 146 .

2 - نفس المرجع ، ص 147 .

## خلاصة:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الاتصال نخلص إلى أن عملية الاتصال هي عملية معقدة جدا وذلك لتحكم عدة عناصر ومؤشرات فيها، ابتداء من مرسل الرسالة إلى مستلمها وأحيانا حتى حصول التغذية الراجعة فمثلا يتحكم فيها زمان ومكان إرسالها ، مهارة وقدرة المرسل على التبليغ والإقناع كذا شخصية المستقبل ، ثقافته ...الخ من العوامل المؤثرة فيه

وإلى جانب تعقد عملية الاتصال فهي ظاهرة بالغة الأهمية وجب العمل على تحسينها في مختلف مؤسساتنا وحتى نقوم بتحسينها يجب علينا أن نقف على كل من خصائص ومميزات الاتصال في مؤسساتنا الجزائرية

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل الموالي " الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية " .

## الفصل الثالث:

# الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية

تمهيد:

1.3 مبادئ البيروقراطية وخصائصها

1.1.3 حسب "ويبر" في إطار منظمة رسمية

2.1.3 حسب "ماركس" في إطار الجوانب السلبية للبيروقراطية كنظام

3.1.3 النتائج السلبية لوضع الاتصال في المؤسسة الجزائرية

1.3 مشكلات الاتصال العمومية الجزائرية

1.2.3 الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال

2.2.3 الإدارة الجزائرية غداة الاستقلال

3.2.3 خصائص المؤسسات العمومية الجزائرية

خلاصة

**تمهيد:**

النموذج البيروقراطي في التنظيم وتوجيه الجماعات والمجتمعات، من سمات المجتمعات الصناعية أو التكنولوجية التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيم ذا المنبت القديم ، حيث وجد في مجتمعات الرومان في الجيش و الكنيسة وغيرها من الهيئات ، وقد أكد العالم الاجتماعي " ماكس ووبر " على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي في المؤسسة من خلال مبادئه ، الانضباط وتقسيم العمل ، وغيرها من العناصر التي تقارب في مجموعها وتكاد تنطبق مع مبادئ الإدارة العلمية لدى " تاييلور " وهو ما يؤكد تطابق نظرية كل من تاييلور و ووبر إلى أن المؤسسة جهاز وهيكل رسمي ، يعتمد على العلاقات الرسمية دون الاهتمام بالجانب غير الرسمي والجوانب السلوكية الاجتماعية في المؤسسة وباعتبار محيطها غير متحرك ولا يؤثر كثيرا فيها.

تعتبر الجزائر من الدول التي تبنت مؤسساتها النظام البيروقراطي خاصة المؤسسات العمومية ،وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى مبادئ البيروقراطية وخصائصها عند كل من العالم ووبر و ماركس،و النتائج السلبية لوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة فهم مشكلات الاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال نظام التسيير الذي وجدت فيه عبر مختلف المراحل التاريخية واندماج هذه الأنظمة مع خصائص النظام الاجتماعي والثقافي وعقلية الفرد الجزائري ذاتها و كيفية تفاعله مع هذه الأنظمة، والخصائص التي تنفرد بها المؤسسات العمومية الجزائرية.

**1.3 \_ مبادئ البيروقراطية وخصائصها :****1.1.3 \_ حسب ووبر في إطار منظمة رسمية :**

- 1- النشاطات العادية المتجهة لإنجاز أهداف المنظمة ، توزع كوظائف رسمية ثابتة .
- 2- التنظيم يتوافق مع مبادئ التسلسل الهرمي .
- 3- العمليات تخضع لنظام منسق من القواعد النظرية المحددة والمطبقة على كل حالة خاصة
- 4- ومن الناحية النظرية البحتة ، البيروقراطية تبلغ على درجة من النجاعة .<sup>(1)</sup>

1 \_ ناصر دادي عدون،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دراسة نظرية وتطبيقية،دارالمحمدية،دون طبعة،الجزائر،2004،ص 135 .



لهذا قدم ويبر نموذج البيروقراطي في إدارة المؤسسة كأحسن نموذج لما يوفره من إنضباط وغيرها من المزايا المذكورة ، وقد دعا إلى تطبيقها في المؤسسات المختلفة نظرا للعقلانية التي يتميز بها مثل هذا التنظيم الذي يجب حسبه أن يرافق اتساع المؤسسة من أجل تحسين النوعية ليحقق الأهداف المسطرة ، بعد تحديد التوقعات بشكل دقيق ، وهو ما تسمح به البيروقراطية .

ونظريا فإن التنظيم البيروقراطي يمكن أن يحقق بعض المزايا في إدارة المؤسسة منها تسهيل توحيد الإدارة والتوجيه والقرار وتفايدي التضارب الممكن وقوعه في غياب هذا التنظيم ، وتسهيل حركة القرار والتنسيق عبر خطوط اتصال وسلطة هرمية محددة كما أن التطبيق العلمي للبيروقراطية يفرض التطرف الموضوعي في إيصال التوجيهات.

### 2.1.3- حسب ماركس في إطار الجوانب السلبية للبيروقراطية كنظام :

هذه النظرة الإيجابية نحو البيروقراطية ، تقابلها نظرة معاكسة لدى " ماركس " مثلا حيث يقول : " البيروقراطية هي أكبر طفيلي حكومي يشبه ثعبانا (قويا) يلف الجسد الاجتماعي بلفاته المتعددة ، ويخنقه بواسطة بيروقراطية ، بشرطيته وبعنده (...) وبقوة القانونية " واعتبر ماركس البيروقراطية ترتبط بالحكم ، وتعتبر اداة له لخص نظرتة نحوها في قوله " البيروقراطية ليست روح الدولة ولكنها نقض هذه الروح "(1)

وإذا كان الواقع قد أثبت وجود إنتشار هذا النوع من الإدارة وتنظيم المؤسسة سواء في المؤسسات الاقتصادية أو في مختلف المنظمات والهيئات حيث ذهب البعض إلى وصف البيروقراطية بأنها شرط لا بد منه، فإن الواقع أيضا مع التطور البشري وما قدمته مختلف المدارس في الإدارة قد أثبتت العيوب والنقائص المختلفة التي تنتج عن هذا النوع من التنظيم البيروقراطي الذي يفرض على الأشخاص في المؤسسة ضغطا وتقييدا بالإدارة الفردية ويخلق عدة تعقيدات ونتائج سلبية معرقة لحررة ونشاط المؤسسة .

قدم كروز في نتائج دراساته الجماعية على المؤسسات من الجوانب الاجتماعية ومن نتائج هذه الدراسة ما قاله في البيروقراطية بعد دراسات في المؤسسات .

" إن الصرامة القاسية التي يحدد بها محتوى المهام ، العلاقات بين المهام وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لإنجازها تجعل الاتصالات صعبة بين الجماعات فيما بينها، ومع المحيط والصعوبات الناتجة عن هذا عوض أن تفرض إعادة النظر في النموذج المستعمل فإنها تستعمل من طرف أفراد

وجماعات من أجل تحسين وضعيتهم في الصراع من أجل السلطة ضمن المنظمة ، هذه السلوكات تتطلب ضغوطات جديدة من أجل إرساء اللاشخصية والمركزية (1) لأن اللاشخصية والمركزية تقدم في مثل هذا النظام الحل الوحيد الممكن للتخلص من المزايا المبالغ فيها ، التي تحصل عليها هؤلاء الأفراد والجماعات .

ويضيف قائلا البيروقراطية " هي نظام غير قادر على تصحيح أخطائه بنفسه والذي أصبحت إختلالاته من العناصر الأساسية لتوازنه " (2)

### 3.1.3\_ النتائج السلبية لوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية :

#### 1- إهمال المعلومات :

بفعل سوء ونقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخارجي أو الداخلي ، يزداد العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير والتقاعس عن أداء دورهم ، ذلك ليس من ذات أنفسهم ولكن نتيجة لمعاملات المسرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات وصعوبة حركتها وقد " ظهر أن العمال كانوا دائما يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا(3)

لكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية إذ الاتصال يتم من الفم إلى الأذن وضعف الوسائل الرسمية .

#### 2- الغيابات والمواجهات :

وكانت النتائج عن الوضعية السيئة للاتصال نسبة عالية من الغيابات، ولم تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة بل وصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى ومتعاملين مرتبطين بها، ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله وبهذا أدى إلى أن حضور العمال اجتماعات مجلسهم أو مجلس الإدارة بصفقتها أماكن للمواجهة بين السلطات النظامية عكس الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الهيئات الداخلية .

#### 3- ضعف الإهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها :

1 - نفس المرجع ، ص136.

2 - ناصر داداي عدون ، نفس المرجع السابق ، ص137 .

3 - نفس المرجع ، ص 139.

عدم الإهتمام من طرف العمال والأفراد بالمؤسسة بوضعية هذه الأخيرة وأهدافها بالشيء الكافي مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها ويبحثون عنها (1)

ولعل عدم احترام ما يطلبه الأفراد والعمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات والاهتمام بهم وإعطائهم نوعا من الطمأنينة النفسية وهي من أهم مزايا الاتصال والمشاركة في إعداد القرارات والإجراءات المرتبطة بالمؤسسة ومستقبل العمال نتيجة هؤلاء أدى إلى عدم الإهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمنهم للمستقبل .

#### - الاتصال في التنظيم الإداري الجزائري :

كي تسهل الحديث عن نسق الاتصال لابد علينا الإشارة إلى أن الاتصال التنظيمي ومع أسلوب سير وتسيير التنظيم وكذا مع الثقافة التنظيمية القائمة وما يترتب عن ذلك من سلوك وأفعال وردود للأفعال، كما تهمنا محاولة تفكيك بعض الآليات التي تسيّر وتنظم وفقها التنظيمات العمومية مع تقديم الأسباب و بعض الإنعكاسات، وكخلاصة لمشكلات الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية حيث تهمنا هنا محاولة تفكيك بعض الآليات التي تسيّر وتنظم وفقها التنظيمات العمومية مع تقديم الأسباب وذكر بعض الانعكاسات .

- فعل غرار المؤسسات الاقتصادية تحتاج المؤسسات الإدارية إلى حركية اتصالية ومن

فعلى غرار المؤسسات الاقتصادية تحتاج المؤسسات الإدارية إلى حركية اتصالية ومن خصائصها:

\* أنها مرتبطة أساسا بالسلطات العمومية وبالحكومات وليست مرتبطة بهيئات تسييرية .

\* أنها تقدم خدمات دون مقابل مباشر موجهة لكل المواطنين على اختلاف انتماءاتهم وأشكالهم وتجمعاتهم .

\* الميزانية مستمدة من الدولة (محصل الجباية وضرائب المواطنين) وبذلك فهي لا تتحكم في تحديدها أصلا .

\* أن طبيعة الخدمة تتمثل في توفير أسباب الصحة لذلك فإن السلطة العمومية العليا (المركزية والوصية) هي التي تملّي طبيعة التنظيم وطرق تسييره مثلما أن السياسات العمومية هي التي تفرض الأهداف والمشاريع . (1)

ومن ثم بقي تنظيم وسير المؤسسات في الجزائر إذا تنظيما كلاسيكيا لم يتغير منه شيء ما يقرب نصف القرن .

### أما على مستوى وظيفة الاتصال :

داخل المؤسسة العمومية التنظيم الكلاسيكي يعتمد على اتصال بسيط ذو الاتجاه الواحد وهو النازل، وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من طرف الهيئات السفلية المركزية أو المحلية والإقليمية منها وهذا النوع من الاتصال لا يقبل ولا يوفر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في إتخاذ القرار .

وفي هذا الإطار يمكن إدراج عملية إصدار القوانين والمراسيم والقرارات (الوزارية) والمناشير في هذه الحالة ليس لرد فعل الذي يلعب دورا هاما في عملية الإتصال حيث أن صاحب الأوامر غالبا ما يأخذ قراراته دون الأخذ بعين الإعتبار لاشغالات المعنيين والمنفذين وآرائهم ومواقفهم من الأمر، أو القضية المعالجة كما وجد منصورى أن 40 % فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي والاتصال العملي يتمثل في تداول المصالح والأفراد داخل المؤسسة للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه والغريب في الأمر هو أن 40 % من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تقوم بعملها والبقية هي 60 % لا تصلها المعلومات ولا تؤدي إذا عملها على الإطلاق أو تؤديه عشوائيا .

كما كشف البحث على عدة حالات لا معيارية في التنظيم لها علاقة بالإتصال في المؤسسة ومنها :

\* الشفوية في الاتصال في أغلب الأحيان والقلّة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الإطلاع عليها لا محالة ومن ثم عدم معالجتها و عدم استغلال المعلومات و الاقتراحات الواردة فيها ، كما أن الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون وهو الأمر الذي يحدث خلافا في التنفيذ ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة وتخلق من الشك والريبة في العمل .

1 -أنظر عبد الحميد قرفي ، الإدارة الجزائرية ، مقارنة سوسبيولوجية، الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر ، 2005 ، ص 104-105 .

\* غياب عمليات سبر الآراء .

\* عدم اللجوء إلى سجل الاقتراحات أو تقنية " علبة الأفكار " .

\* انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة والتي تعرف بها وبما يدور بها . (1)

إن العمل داخل المؤسسات العمومية روتيني لا يعتمد على تحديد الأهداف ومن ثم فإنه لا يمكن مراقبة الإنجاز وهذا يعني غياب نظام للتقييم يتكفل بتقييم الانجازات والكفاءات ويسهل العمل بنظام المكافآت إن هذا الأمر يؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال لأن التقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة ويتطلبان لأجل ذلك تشكيل مخزون للمعلومات من أجل أداء العمل على أحسن وجه واتخاذ القرارات السليمة والتقييم الموضوعي .

وهذا الوضع يترتب عنه :

\* غياب الانضباط .

\* عدم الاهتمام بالجودة في الخدمة .

\* اللامبالاة برأي وموقف المواطن من الخدمة المقدم له ومن ثم حدوث قطيعة بين المؤسسة العمومية و زبونها الوحيد المواطن .

### الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية :

إن الحديث عن الثقافة يموقعنا في ميدان التحليل الأنثروبولوجي الذي يعتمد على اتخاذ الإنسان كموضوع تحليل ودراسة ، من حيث أنه يعيش داخل مجموعة اجتماعية لها قواعد تضبط العلاقات بين أعضائها ، مثلما أنها تحدد سلوك الأفراد وسلوك المجموعة كما يتوفر المجتمع المصغر أو التنظيم على قيم أساسية يستند إليها هذا السلوك الفردي أو الجماعي وكذلك عادات وتقاليد كلها مندمجة ومهيكلية في نسق معين يجعل من ( ثقافة المؤسسة ) أو الثقافة التنظيمية لحمة تربط بين مختلف مكونات المؤسسة .

كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها مثلما أنها ليست عفوية بل هي نتاج تاريخ يمثل رصيد من الخبرات وأساليب العمل والتفكير، كل هذا يجعل المواطن " الفاعلين " في المؤسسة العمومية يستقلون بسلطتهم عن متعاملهم بالداخل وزبائنهم بالخارج ويقطعون الصلة بهم ، صلة الحوار وتصبح السلطة لا محدودة عندهم بغياب ما يحددها،

وسنحاول فهم مشكلات الاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية وسيكون من خلال نظام التسيير الذي وجدت فيه عبر مختلف المراحل التاريخية واندماج هذه الأنظمة مع خصائص النظام الإجتماعي والثقافي الجزائري وعقلية الفرد الجزائري ذاتها و كيفية تفاعله مع هذه الأنظمة.

### 1.3\_ مشكلات الاتصال العمومية الجزائرية :

إن فهم شبكات الاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية يكون من خلال نظام التسيير الذي وجدت فيه عبر مختلف المراحل التاريخية واندماج هذه الأنظمة مع خصائص النظام الإجتماعي والثقافي الجزائري وعقلية الفرد الجزائري ذاتها و كيفية تفاعله مع هذه الأنظمة .

### 1.2.3\_ الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال :

تدخلت سلطات الاحتلال الفرنسي بجميع قواها وإمكاناتها المادية لتغيير النظام الإداري الجزائري خاصة الإدارة المحلية باعتبارها في حالة اتصال مباشر بالسكان المعمرين الأوروبيين ورجال الجيش الفرنسي وأهم أهداف هذا التغيير كانت القوانين التي تسيير الإدارة المحلية والعلاقات مع المواطنين وعلاقات الملكية وعلاقات العمل ونماذج الإتصال التنظيمي وتقسيم المناصب وغيرها .

إن جهاز البيروقراطية الذي عمل في الجزائر كان يمارس سلطاته القانونية الصارمة حيث تحولت الفئة البيروقراطية إلى جماعة متسلطة متحكمة في مصائر الأشخاص وفي مصالحهم

المختلفة إلى درجة اعتبرت نفسها راعية الدولة والمحافظة على أمنها ومصالحها وأسرارها وهي بذلك لا تقبل أية منافسة من أية جهة كانت تنزع عنها دورها

هذا بل ولا تقبل أي نقد أو ملاحظات تتعلق بجملة المصالح والإمتيازات التي تتيحها الأعمال البيروقراطية وتخفي هذه الوضعية صراعا حقيقيا بين السكان الأصليين والمعمرين الأوروبيين ورغم محاولات التغيير والتحسين التي حاولت سلطات الإحتلال إحداثها غير أنها لم تستطع كسب ثقة الجزائريين وذلك من خلال زيادة حجم الخدمات والتكيف مع التغيرات التي رافقت إعلان الثورة التحريرية و إسناد المناصب إلى قطاع الخدمات خاصة بعد مشاركة الجزائريين في الحرب ضد الألمان إلى جانب الفرنسيين . (1)

1 - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ص 185 .

2- نفس المرجع، ص186.

ولم يكن الاتصال إلا وسيلة وشكلا من أشكال التحكم والسيطرة والرقابة الصارمة والتبعية والتسلط الإستعماري فالتحكم في الاتصال يعني تنفيذ جيد ومتابعة دقيقة للمخططات الاستعمارية وأداة فعالة في نجاحها فالرقابة هي من وسائل الاتصال المتسلطة التي تبالغ في المركزية ، مركزية الإدارة الاستعمارية .

في هذه المرحلة كانت الرقابة مسندة كليا إلى هذه الفئة من الموظفين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد وفي غياب السلطة السياسية الرادعة جنح هذا الجهاز إلى

إن العمل داخل المؤسسات العمومية روتيني لا يعتمد على تحديد الأهداف ومن ثم فإنه لا يمكن مراقبة الإنجاز وهذا يعني غياب نظام للتقييم يتكفل بتقييم الإنجازات والكفاءات ويسهل العمل بنظام المكافآت إن هذا الأمر يؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال لأن التقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة ويتطلبان لأجل ذل تشكيل مخزون من المعلومات من أجل أداء العمل على أحسن وجه واتخاذ القرارات السليمة والتقييم الموضوعي.

هذا الوضع يترتب عنه : (2)

\* غياب الانضباط.

\* عدم الاهتمام بالجودة في الخدمة .

\* اللامبالاة برأي وموقف المواطنين من الخدمة المقدم له ومن ثم حدوث قطيعة بين المؤسسة

اكتساب المزيد من الامتيازات والنفوذ على حساب المواطنين .

استمر هذا الوضع إلى أن استبدل بمقتضى القوانين الصادرة بتاريخ 6 فيفري 1919 حيث سمح بأن يكون لكل قرية يتجاوز عدد سكانها مائة ساكن في انتخاب ممثل عنها على أن لا يتجاوز عدد النواب الجزائريين إثني عشر نائبا مهما كانت أهمية الكثافة السكانية وهذا يضعف وزن الأعضاء الجزائريين خاصة عند التصويت ويجعل مصالح الأوروبيين هي الغالبة في كل الأحيان من خلال إصدار القرارات المختلفة التي تهم الحياة اليومية وحتى الأعضاء والجزائريين بشترط فيهم الولاء لسلطات الإحتلال وبالتالي لا يبقى في المحليين من يدافع عن المصالح الحقيقية لسكان .

## 2.2.3\_ الإدارة الجزائرية غداة الاستقلال :

لقد احتفظت الجزائر بعد الاستقلال بالبنية البيروقراطية الموروثة بكل ما تتضمنه من وسائل مادية وبشرية على الأقل في السنوات الأولى من الاستقلال، فمن الناحية الإحصائية بلغ عدد الإداريين الجزائريين 23182 جزائريا وبلغ عدد المحافظين والأمناء والعامين و مديرو المجالس 43 ٪ من مجموع الموظفين وهم ذو مكانة رفيعة لم تستخدمهم إدارة الاحتلال من قبل، وبلغ مشرفو المكاتب ( ذوي مهارات) 77 ٪ كما بلغت نسبة الكتبة 30 ٪، أما نسبة 43 ٪ فقد جاءت من جبهة التحرير الوطني أو الحكومة المؤقتة من ذوي المكانة العالية لم تستخدمهم إدارة الاحتلال من قبل.

وهكذا ضم المستوى (أ) فئتين (أ، 1) . (أ، 2) وذلك حسب مرسوم 62 - 503 المؤرخ في 19 يوليو 1962 الذي كان هدفه هو تجنيد الموظفين المدنيين أيسر عن طريق تعديل المتطلبات التعليمية وهكذا يضم المستوى (أ، 1) مستوى حاملين شهادة البكالوريا إضافة إلى سنتين في الجامعة ويمثل المستوى (أ، 2) الشهادة الثانوية والمستوى (ب) الذين وصلو إلى نصف المرحلة الثانوية أما المستوى (ج) (د) فضم المساهمين في الثورة التحريرية الذين قدمت لهم الوظائف على أساس التعويض، أصف إليهم الموظفين الفرنسيين الذين عملوا كمساعدين تقنيين في إطار المساعدة التقنية التي نصت عليها اتفاقية (إيفيان) التي ذكرت فيها " الوجود الفرنسي سيبقى من خلال إطارات مؤهلة وعن طريق التعاون التقني وبعثات الدراسة والمعلومات العلمية والموظفين الذين ستستمر فرنسا في تقديمهم للجزائر "

في هذه الفترة استمرت اللامساواة في توزيع السلطة وبدأت البورجوازية الصغيرة تتحكم شيئاً فشيئاً في السلطة وتستعد لخلافة الفرنسيين في كل المناصب الشاغرة وذلك باسم الثورة التحريرية لأجل نيل رضا وثقة الجماهير ولم يكن نموذج العمل والتسيير والاتصال إلا بنسخة مطابقة إلى حد بعيد للنموذج الاستعماري بإعتبار التكوين كان على أساس النموذج الفرنسي .

## مرحلة 1964 - 1965 :

في هذه المرحلة بدأ واضحا أثر وتدخل المنتمين إلى حزب جبهة التحرير الوطني الذين كانت لهم خلايا في كل مؤسسات الدولة وهي بذلك في خدمة مصالحها ومصالح الدولة، وقد اعتبر هؤلاء أن التسيير الإشتراكي للمؤسسات يعني " قيام العمال بالتسيير تحت وصاية الدولة أو عن طريق الدولة مباشرة " وهذا يعني أيضا أن مراكز الاتصال سيتحول من الإطارات والمديرين ليعاود الانتشار والتمركز بين الفئات العمالية المختلفة وهذا يعني توزيع السلطة لتشمل هذه الفئات أيضا .



استمر النقاش شديدا حول الإحتفاظ بالبنية الإستعمارية أو التوجه نحو البناء الإشتراكي الذي يستدعي تغييرا جذريا في كل البناء الإجتماعي، وفي هذا الحال كان الجانب الإيديولوجي أكثر طغيانا على الجوانب العقلانية وقد اتضح تحكم الفئة البيروقراطية في السلطة باسم العمال لكنها لم تخدم مصالحهم إنما استغلت ضعف تكوينهم ومستواهم التعليمي وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي وغيرها من الشعارات التي لم تتحقق وقد تقطن العمال ودخلو في صراع مع المسيرين الفعليين لمؤسساتهم. هذا مزاد من غموض في لغة الاتصال بين الفئتين بحيث تصبح كل فئة لا تستطيع فهم الفئة الأخرى ومن أهم أسباب ذلك التناقض في مصالح الفئتين أما موقف المديرين تجاه العمال فقد كان موقف خوف و احتقار حيث صرح أحد المديرين " لأن العمال هم ضد الدولة فهم ضدنا "

بمعنى آخر أن الاتصال والتنسيق والتشاور الذي من المفروض أن يكون بين الإطارات والعمال تحول إلى اتصال وتنسيق بين الإطارات والإدارة، ثم تحول إلى تحالف بينهما ضد وعلى حساب العمال وهي بذلك تعتبر في خدمة السلطة السياسية والتي هي الأخرى توفر لها الحماية الكاملة لقضاء مصالحها الخاصة ، وقد تحدث MAX.W عن " ميل البيروقراطية إلى السعي إلى السلطة بطريقة ناجحة ..... واعتبرها جهازا دقيقا يمكن أن يضع نفسه تحت تصرف مصالح متباينة تماما... " (1)

إن طبيعة الاتصال تركزها طبيعة العلاقات السليمة وقيم الولاء، وطرق التعيين، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تفرض على هؤلاء البيروقراطيين وغيرهم ولاء مستمرا والتزاما بالطاعة لأنهم أعلى منهم درجة وهكذا يستمر هذا السلوك وهذا الاتصال رغم تغيير القوانين لأن هؤلاء يتكيفون معها ويجدون في كل مرة السبل اللائقة لإستمرارهم .

### الفترة 1965 - 1971:

تميزت هذه الفترة ببداية تنفيذ ثوري للمشروع الإشتراكي خاصة مع حملة التأمينات الواسعة لأملاك المواطنين مما أدى بفئات كبيرة من المناضلين والعمال في أجهزة الدولة إلى تبني المشروع الإشتراكي وكان تأثيرها المطلق نابع من خوفها من فقدان امتيازاتها لذا تم تأييد فكرة التسيير الذاتي الذي يعني " تسيير العمال الديموقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها. (2)

ولقد كان إشراك العمال والديمقراطية في التسيير تعني فتح مجال واسع أمام كل الفئات العمالية من أجل الاتصال بالاتصال هو جوهر هذه العملية وتنمية حاجة أولية قبل التفكير في تنفيذ أي مخطط لكن

1 - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، ص 189 .

2 - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، ص 190 .

تفوق المديرين من حيث التكوين والمستوى التعليمي وتبنيهم للمخططات التنومية التي تقرها الحكومة جعل عملية الاتصال عملية مركزية بحيث من الصعوبة التخلص من تحكم الجهات المركزية في الاتصال والقرار و التسيير بصفة عامة .

### الفترة بين 1971 - 1988 :

حاول التسيير الاشتراكي في هذه المرحلة توسيع مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا أو على الأقل مشاركا في عملية التسيير من خلال توسيع شبكة الاتصال المحيطة به ،حتى تتسجم مع التوجيهات الجديدة ورغم ذلك فإن الإدارة مازالت تتمتع بالقوة والنفوذ والمركزية في ظل هذا النظام.

تبين من خلال دراسة "أحمد سمعون" أن جماعات المصالح المتعارضة في هذه المرحلة تمثلت في الحزب الإدارة والنقابة .

الأول يسعى للسيطرة على النقابة كما تحالفت الإدارة مع الحزب لخدمة مصالحها خاصة باعتبارها المالكين الحقيقيين للسلطة،بمعنى أن هذه الجماعات الرسمية تحولت أيضا إلى جماعات غير رسمية بفعل المصالح التي تجمعها وكونت شبكة من الاتصال غير الرسمي الخاص بها في مقابل التنظيم غير الرسمي الذي شكله العمال .

وفي ظل التسيير الإشتراكي إزدادت سيطرة الفئات البيروقراطية وتحكمها في مصادر القوة وفي القرار مما أدى إلى صراع بينها وبين التكنوقراطيين .

استمر النموذج البيروقراطي الفرنسي في الجزائر بكل أبعاده الثقافية والتقنية و التشريعية وحتى من حيث التعامل مع المواطنين فقد استمر ذلك الشعور نفسه من المواطنين اتجاه الإدارة الجزائرية، والذي كان يحس به اتجاه الإدارة الاستعمارية،وهو ناتج عن علاقة الخوف والترقيب وعدم الثقة والرغبة واستمرت تلك العلاقة إلى غاية أكتوبر 1988،أين حطمت تلك الهيبة وجسد صراعا بين الإدارة والمواطنين ورفض الهوة بينهما .

ويرى "علي الكنز"أن التحالف الذي كان يجب أن يكون هو بين العمال وبين التكنوقراطيين، لكن حدث العكس هو تحالف هذه الأخيرة مع البيروقراطيين الذين لم يهتموا إلا بتوسيع نفوذهم وسيطرتهم في المجتمع وفي مختلف المؤسسات ، ومهتمة بمسألة التحالفات من أجل السلطة والحكم .

إن هذه الوضعية وضعية الاهتمام المبالغ في المصالح وتداخل المهام بين الفئتين ، أدى إلى انتقادات كثيرة موجهة إلى نمط التسيير المعتمد من طرفها ، فأصبح كل طرف يتهم الآخر ، أما

العمال فقد اتهموا الطرفان بأنهما السبب في الأزمة ، غير أن أهم أسباب هذه الاتهامات يرجع إلى أنماط الاتصال المتبعة من طرف الجهات المسيرة حيث انغلقت فئة التكنوقراطيين والبيروقراطيين على نفسها واستمرت في احتكار المعلومات وادعاء كل طرف بالتفوق وضعف كفاءة الطرف الآخر .

في مرحلة 1992 وما بعدها وهي مرحلة استقلالية المؤسسات والإصلاحات الاقتصادية حيث تخلت الدولة عن التكنوقراطيين من خلال إعلانها إفلاس المؤسسات الاقتصادية العمومية واتهام هؤلاء بأنهم السبب في ذلك بهدف إخماد الغضب الاجتماعي والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي.

وبذلك تكون مصلحة العمال والمواطنين في آخر الأولويات وغالبا ما يتم التضحية بها وغالبا ما يكون الدفاع عنها بحماس ضعيف وبجدية أقل .

هناك عدة متغيرات أثرت في العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال منها مستوى التكوين الإطار والعاملين والأصول الريفية لليد العاملة التي كانت تفتقد آنذاك لتقاليد الاتصال في المؤسسات الحديثة والخلفية الفكرية الإيديولوجية للإطارات. منذ منتصف الثمانينات التي هي مرحلة الانفتاح السياسي والاقتصادي التدريجي أصبح العمال في المؤسسات أكثر تحررا من الضغوط والتهديدات التي كانوا يتخوفون منها سواء ضغط خلية الحزب أو ضغط المسيرين .

من أهم مشكلات الاتصال في مجتمع ينفصل شيئا فشيئا عن خصائص المجتمع التقليدي المتميز بعقلانية الخاصة والذي يعمل على الاندماج الثقيل والتدريجي في عقلانية المؤسسات الحديثة ، هو صعوبة الفصل بين الشفهية والكتابية في العملية الاتصالية ، كما أن هناك امتداد الثقافة الشفهية من المجتمع المحلي إلى داخل المؤسسة ، حيث لا نجد في هذه الحالة حدودا واضحة بين شفوية المجتمع التقليدي وكتابية التنظيم الرسمي وبينهما جماعات المصالح التي تؤثر بين الشفهية والكتابية فضلا عن تأثير المصالح وضعف التكوين في مجال التسيير<sup>(1)</sup>

### 3.2.3\_ خصائص المؤسسات العمومية الجزائرية :

انطلاقا من المعطيات السالفة فإن الخصائص التي تتفرد بها تتمثل في :

- \* غياب المحاسبة وغياب إلزامية الوصول إلى النتيجة .
- \* غياب التسيير بالأهداف (غياب الحسيب والرقيب) واللامبالاة بالمواطنين .

<sup>1</sup> -أنظر ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، ص 199 - 200 - 201 .

كل هذا يجعل المواطنين " الفاعلين" في المؤسسة العمومية يستقلون بسلطتهم عن متعاملهم بالداخل وزبائنهم بالخارج ويقطعون الصلة بهم ، صلة الحوار وتصبح السلطة عندهم في محدودة بغياب من وما يحددها .

2- وذلك ما يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية في واقع الأمر استثناء لكنها تصبح شيئاً فشيئاً القاعدة بحيث يشيع العمل بالاستثناء وبينما يغيب العمال بالقانون

3- لذلك يعيش المجتمع الجزائري ظاهرة غريبة تتمثل في بحث عن المواطن الدائم الدؤوب

على " تعريفه " هكذا تنطق وهكذا نكتبها لما تحمله هذه الكلمة من مهني ودلالات هامة كلما أراد قضاء حاجة أو الحصول على خدمة لدى مؤسسة ما ومهما كانت قيمة تلك الخدمة ونوعيتها وحتى وإن كانت حقا من حقوقه الشرعية فهو يلجأ إلى " المعرفية "

4- هذه الممارسة " المعرفية " تقودنا حتميا ومنطقيا إلى توجه آخر وممارسة أخرى يمكن إدراجها في " ثقافة السير" التي تكونت عند الفاعلين القائمين على المصالح الإدارية والمؤسسات العمومية وتتمثل هذه الثقافة في :

أ - منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالسبق في الإستفادة من قرارات المؤسسات وقوانينها وتنظيماتها ويعتبر هذا الفعل في مجتمعات أخرى جنحة أو جريمة.

ب - منع تسرب المعلومات حول كل القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتقادي استعمال القانون وثقافة " السر" تتفاى مع الشفافية والتسيير العقلاني للمؤسسات "

5- غياب المخططات المعلوماتية الرئيسية لدى المؤسسات كما أن المؤسسات العمومية في الجزائر لازالت بعيدة كل البعد عن هذه الإدارة الإلكترونية .

6- ثم إن طبيعة السلطة الإستقلالية والإنفراد تؤدي كذلك إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية غير قابلة للطعن (في الواقع ، وليس بمفهوم القانون) ولا للتفاوض ولا للنقاش ونادرا ما تقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف وراء القرار المتخذ .

لقد غيبت المؤسسات العمومية حق الطعن عند المواطنين بل وثمة لديه صورة المؤسسة القوية ذات السيادة المطلقة التي لا طائل من وراء الطعن في قراراتها وهي صورة من بين الصور التي تشكل الإقبال الاجتماعي للإدارة في المؤسسات العمومية لذلك يكون الاتصال أحادي الإتجاه .

7- وما ينجر عن وضع " الاتصال " هذا هو الحرمان الناتج والمتراكم عن الحرمان فيؤدي إلى لجوء المواطنين إلى وسائل أخرى للتعبير ويتخذ أعمال العنف كوسيلة لإسماع صوته وإبداء رأيه ووجوده وحاجاته و رغباته . (1)

### خلاصة:

الاتصال في المؤسسات الجزائرية لم يتغير منه شيء ما يقارب نصف قرن، فلقد ورثت النظام البيروقراطي الفرنسي ورغم محاولاتنها في تغيير النظام وتبني الاشتراكية إلا أن كل ذلك كان شكليا.

فقد استمر النموذج البيروقراطي الفرنسي في الجزائر بكل أبعاده الثقافية والتقنية و التشريعية وحتى من حيث التعامل مع المواطنين فقد استمر ذلك الشعور نفسه من المواطنين اتجاه الإدارة الجزائرية، والذي كان يحس به اتجاه الإدارة الاستعمارية، وهو ناتج عن علاقة الخوف وعدم الثقة والرغبة، ومن أهم مشكلات الاتصال في يومنا هذا، مجتمع يفصل شيئا فشيئا عن خصائص المجتمع التقليدي المتميز بعقلانيته الخاصة والذي يعمل على الاندماج الثقيل والتدريجي في عقلانية المؤسسات الحديثة و هو صعوبة الفصل بين الشفهية والكتابية في العملية الاتصالية ، كما أن هناك امتداد الثقافة الشفهية من المجتمع المحلي إلى داخل المؤسسة ، حيث لا نجد في هذه الحالة حدودا واضحة بين شفوية المجتمع التقليدي وكتابية التنظيم الرسمي كل هذا يجعل المواطنين " الفاعلين " في المؤسسة العمومية يستقلون بسلطتهم عن متعاملهم بالداخل وزبائنهم بالخارج ويقطعون الصلة بهم ، صلة الحوار وتصبح السلطة عندهم محدودة بغياب من وما يحددها.

وبهذا لا تزال المؤسسات الجزائرية تفتقر لثقافة الاتصال وذلك ما يظهر من خلال بعض الظواهر المتفشية في مؤسساتنا مثل ثقافة السر في المعلومات الذي ينفي الشفافية، وكذا انتشار المعرفة، والاتكالية، غياب المحاسبة وغياب إلزامية الوصول إلى النتيجة.... الخ من الظواهر التي تنفي سهول ووفرة الاتصال .

## الفصل الرابع:

### التحليل البنيوي الوظيفي للمؤسسة الطبية

تمهيد

1.4 تطور الخدمات الصحية

1.1.4 المرحلة الأولى

2.1.4 المرحلة الثانية

3.1.4 المرحلة الثالثة

4.1.4 المرحلة الرابعة

2.4 التحليل البنيوي الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية

1.2.4 الأنساق العمودية

2.2.4 الأنساق الأفقية في المستشفى

3.4 العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الطبية

1.3.4 العلاقة الاجتماعية العمودية

2.3.4 العلاقة الاجتماعية الأفقية

3.3.4 العلاقة الاجتماعية الرسمية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر المؤسسات الصحية في كل مجتمع مكون أساسي، له طبيعته البنائية والوظيفية التي تنعكس على منظومة العلاقات التي تنشأ داخلها وعلى علاقتها بالمجتمع ككل.

وينظر إلى المؤسسات الصحية على أساس أنها تمثل بناء اجتماعيا و عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تربط بشكل نسبي بين المهنيين الطبيين من أطباء وممرضين وغيرهم من أعضاء الهيئة الطبية.

ويمثل البناء الاجتماعي للمؤسسة أو المرفق الصحي نسقا من العلاقات التي تربط أخلاقيات مهنة الطب والتمريض وغيرها وكذلك التخصص المهني العلمي الدقيق في شكل تراتبي محدد ومعتبر ومرتبطة، وبالتالي بأدوار يلتزم بها كل المتعاملين داخل المرفق الصحي وتقع عليهم تبعات ومسؤوليات وتعطيهم مزايا وصلاحيات، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

\_ مراحل تطور الخدمات الصحية.

\_ المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية للصحة.

\_ التحليل البنوي الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية.

\_ تطور النظام الصحي الجزائري.

العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الطبية.

**1.4 تطور الخدمات الصحية :**

يرجع تاريخ ظهور علم الاجتماع الطبي في كل من أوروبا والولايات المتحدة بصفته فرعا منفصلا ومتميزا من فروع علم الاجتماع إلى الفترة التالية مباشرة للحرب العالمية الثانية والحقيقة أن جذور علم الاجتماع الطبي تذهب إلى ما هو أقدم بكثير من الحرب العالمية الثانية فقد ارتبطت ممارسة الطب قديما بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للجماعات من الناس ولكن لم يوضع هذا موضع الدراسة والبحث والتحليل إلا حديثا .

تقسم مراحل تطور علم الاجتماع الطبي إلى المراحل التالية :

## 1.1.4\_ المرحلة الأولى :

بدأ تاريخ هذه الاهتمامات إلى ملاحظات وتسجيلات أولية لفتت نظر الحكماء والمفكرين الذين كانوا يجمعون بين الحكمة والفلسفة إلى العناية بأحوال العمال وما يتعرضون له من أخطار مهنية. وعلم الاجتماع الطبي خلال هذه المرحلة ذو صلة وثيقة بدراسة الأساليب الطبية التي تقوم على السحر والأرواح الشريرة أو ما يسميه البعض بأساليب الطب اللاهوتي أي الذي يستند إلى الدين .

وقد جعلت اتجاهات التفكير الاجتماعي القديم الاهتمام بالمرضى والمعوقين يأخذ مكانا متميزا بين مختلف الاهتمامات المجتمعية الأخرى التي تتناول مختلف نواحي الحياة، واتخذ هذا الاهتمام صورا شتى سواء كان ذلك خدمات أو تقرب من المعبود ويدخل كل هذا في ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح الرعاية الطبية .

لقد تباينت الاهتمامات المجتمعية بالمرضى والمعوقين عبر التاريخ بين الرعاية الايجابية وبين المعاملة الشاذة، فعند النظر إلى اليونان القدامى ونسقهم الاجتماعي فقد كانت القوانين تسمح بالتخلص ممن بهم نقص جسمي وأعلن أفلاطون وأرسطو موافقتهم على ذلك .

أما هيبوقراط فقد اعتبر أن البنية الطبيعية للمكان وهي المناخ والموقع ونوع المياه و البيئة السياسية والمهنية ذات تأثير كبير على الصحة والمرض وكتب في ذلك أن الصحة تعتمد على التوازن بين التغذية والتمرينات الرياضية (1) .

وفي روما ظل الناس أجيالا عديدة يغرقون الأطفال غير مكتملي النمو في نهر "التير" على أن الرواقين الذي أثرت فلسفتهم على التفكير اليوناني كانوا يربطون بين الخير وبين معاملة المرضى المرض والمعوقين .

## 2.1.4\_ المرحلة الثانية :

بدأت المرحلة الثانية من مراحل الاهتمام بالأمراض المهنية مع انتشار التجمعات العمالية على شكل طوائف مهنية تقوم بالرعاية الصحية لأفرادها وخاصة بعد أن انتشرت الصناعة اليدوية وظهرت الأسواق التبادلية على مستوى الدولة وعلى مستوى السوق العالمية إذ اهتم رؤساء الطوائف بنواحي أمراض المهنة (2)

<sup>1</sup> - عبد المجيد الشاعر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 29 .



وكان أهم ما يميز هذه المرحلة وجود قواعد الصحة الوقائية وصاحب ذلك التقدم العلمي والتطور في استخدام نتائج علم الكيمياء مما كان له أثر في علاج بعض الأمراض وللتدلل على صفات هذه المرحلة نذكر :

أ - في صقلية تأسست مدرسة " سالرنو" لتعليم الطب في القرن التاسع ولم تكف المدرسة بتزويد طلبتها بتعليم طبي رائع وتمنحه وتعطيهم إجازات تسمح لهم بمزاولة المهنة بل اهتمت بموضوع السلوك في مزاولة المهنة .

ب- ظهرت خلال القرن السادس عشر كتابات عدة تتحدث عن أمراض عمال المناجم والعمال الذين يعملون في تجارة السلع الخطرة .

ج - في عام 2006 ظهرت كتب في العلوم المعدنية تناولت مظاهر التعدين التي تتعلق بخلط وصهر المعادن كالذهب والفضة والتهوية والضخ والأمراض التي يصاب بها عمال المناجم ووسائل حماية العمال من الأمراض .

### 3.1.4\_ المرحلة الثالثة :

باننتشار الثورة الصناعية وزيادة الوعي القومي وشعور الدولة بمسؤولياتها والتزاماتها تجاه القوى العاملة ، نشأ من الضرورة الاجتماعية إدخال عنصر التشريع الوقائي والأمن القومي .

ونتيجة للثورة الصناعية والظروف الاجتماعية السلبية التي سادت الطبقة العاملة وأثر ذلك على سوء الحالة الصحية وانتشار الأمراض بين أفراد هذه الطبقة وباننتشار ظاهرة التحضر والهجرة إلى المدن الصناعية. وبسبب التقدم الذي أحرزته العلوم الطبيعية والبيولوجية والاجتماعية بالإضافة إلى ظهور إيديولوجيات جديدة بدأ العلماء بدراسة العوامل والمشكلات الاجتماعية المرتبطة بالصحة والمرض فدرسوا أثر كل من الفقر والمهنة والتغذية والإسكان واشتغال الأطفال والنساء وغير ذلك من العوامل الاجتماعية على الحالة الصحية .

ظهرت في هذه المرحلة الكثير من المؤلفات التي تتحدث عن أهمية المرض من الوجيهات الاجتماعية وكيفية حدوث الأمراض في المجتمع وكيف أن أسباب الأمراض تعود إلى عوامل مجتمعه وللأمراض نتائج اجتماعية واقتصادية و تؤثر بشكل سلبي على الفرد والمجتمع .

## 4.1.4\_المرحلة الرابعة :

في القرن العشرين تطور وتسع مجال علم الاجتماع الطبي فقد حاول العلماء الربط بين العوامل الاجتماعية والثقافية والحالة العامة للصحة فمعرفة الأسباب الاجتماعية للمرض ظهرت في هذا القرن (1)

كما أصبح اهتمام المدارس الطبية الآن تدريب الأطباء على التخصص المعنى في عمله مع الجسم الإنساني بجانب تدريبه على الإلمام بالجوانب الإنسانية لهذا الجسم وإزاء هذا التطور الذي حدث في الدراسات الاجتماعية الطبية من حيث المجال والمنهج والكم والكيف اعتبر معظم علماء الاجتماع أن علم الاجتماع الطبي ظهر بعد الحرب العالمية الثانية .

خلال العقود الأربعة الماضية بلغ علم الاجتماع الطبي درجة كبيرة من التقدم وأصبحت له مجالاته المتميزة ومنطلق النظرية الواضحة وأهدافه المحددة فمن حيث مجالات الدراسة اتجهت الأبحاث في علم الاجتماع الطبي إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وبين ظاهرتي المرض والصحة وإلى دراسة المؤسسات الطبية باعتبارها منظمات اجتماعية وكذلك دراسة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة الطبية وبين كل من المجتمع المحلي العام (2)

## المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية للصحة :

لقد تطور النظام الصحي في الجزائر خاصة بعد إنشاء الطب المجاني على أساس مبادئ تتمثل:

- \* ضمان إيصال العلاج إلى جميع المواطنين مهما كان دخلهم المادي ومكانتهم الاجتماعية حيث نجد دستور 1976 في مادته " 67 " يجسد هذه الفكرة وهي أن لكل المواطنين الحق في الرعاية الصحية ، وأما دستور 1989 - 1996 فقد نص على أن الرعاية حق للمواطنين تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها .
- \* الاستفادة من العلاج والعدالة الاجتماعية والإنصاف والتضامن .
- \* حماية الصحة وترقيتها من أجل الحد من اللامساواة في مجال السكن والتشغيل وتطهير وحماية المحيط والتغذية وكذا نشاطات تستهدف السكان والفئات الضعيفة بالدرجة الأولى .
- \* وجود المنظومة الصحية وهذا بدمج كافة المتدخلين بصفة منسجمة القطاع العمومي والشبه العمومي والخاص .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 30 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 31.

**تطور النظام الصحي الجزائري :**

" الصحة ليس لها تكلفة " شعار ميز عهد الاشتراكية ، ولكن مع ارتفاع النفقات الصحية ، أصبح ضمن أولويات السياسات العمومية في التحكم في الارتفاع وإيجاد تقنيات التقييم ، وأصبح النظر إلى النظام الصحي ليس من الناحية الطبية فقط وإنما من الناحية الاقتصادية والاجتماعية .

**أ- من الناحية الإستراتيجية :**

التكيف مع التغيرات البيئية وتجسد هذا التفكير بتسطير أولويات وأفاق للسياسة الوطنية للصحة ومن بين النقاط التي تم التطرق إليها في هذا الإطار :

- \* مراجعة الإطار التنظيمي ، وإعادة الاعتبار للموارد البشرية والمادية .
- \* ترسيخ الجمهورية : أي سياسة التوازن الجهوي وتكريس التعددية القطاعية .
- \* ترقية نظام ناجح للإعلام والتكوين .
- \* وضع نظام إعلامي ناجح خاص بالمؤشرات الصحية .
- \* الالتزام المؤكد لصالح الوقاية لاسيما في مجال صحة الأم والأطفال، صحة الشباب ، الصحة العقلية، الصحة في الأوساط الخاصة ، الأمراض المزمنة ، الحوادث والإعاقات.

وبصفة عملية فإن المبادئ الرئيسية لتنظيم المنظومة الصحية الوطنية في الوقت الحالي هي :

- \* تكييف الإطار التنظيمي مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية .
- \* المحافظة على القطاع العمومي وتحسين مردوبيته .
- \* إدماج القطاع الخاص في المنظومة الصحية .
- \* خلق وظائف التقييم ومراقبة النشاطات الصحية حسب الأهداف المنشودة .
- \* تطوير النظام الصحي الإعلامي .
- \* الاستعمال العقلاني للموارد المالية .
- \* تشجيع تطوير الصناعات الوطنية للتجهيزات والمواد الصيدلانية . (1)

**ب- من الناحية المالية :**

ونقصد بنظام التمويل هو إسقاط عن توجه دولة وسياسة صحية وعن الدوافع التي أدت إلى هذا التغيير سواء من الناحية المادية الاجتماعية والاقتصادية وما يصحب من ضرورة تغييرها في طرق التنظيم داخل المؤسسات العمومية ، يمكن تقييم هذه المراحل إلى :

<sup>1</sup> - أنظر قاسمي الحسني أشواق ، مرجع سابق ، ص105\_104.

**1\_ المرحلة الأولى 1936 - 1973 :**

اعتمد القطاع العمومي في هذه المرحلة على ثلاث مصادر في تمويل قطاع الصحة والتي تقابل ثلاث فئات من المرضى وذلك عن طريق تحديد الفئة الاجتماعية لكل شريحة :

**- التسبيقات :**

تمثلت 60 % من موارد المستشفى وهي تجد مصادرها في الخزينة العمومية لحساب الدولة وكذا صندوق التضامن للمحافظة والبلدية

وهذه التسبيقات تمثل تمويلا للخدمات المادية للأشخاص التابعين لنظام الصحة المجانية عائدات تسديد المصاريف مصدرها من التأمينات الاجتماعية لقاء الخدمات المقدمة للمؤمن لهم اجتماعيا وذوى حقوقهم ويتم حساب هذه التسديدات على أساس تسعيرة سند سعر اليوم في المستشفى المحدد سنويا من طرف السلطات الوصية وهنا كانت تساهم التأمينات الاجتماعية بنسبة 30 %

**- العائدات الخاصة :**

تأتي من فوهات المرضى ذوى الدخل الكافي وهم الذين يدفعون ثمن علاجهم بحكم أنهم يفتقدون لأي نظام تامين وهي تمثل 10 % (1)

**2\_ المرحلة الثانية 1974 - 1991 :**

ظهرت الرغبة في تحقيق مجانية العلاج بدافع من الوضعية المتحسنة للبلاد والتطور الصناعي عن طريق الأمر رقم 65/73 المتعلق بتأسيس الطب المجاني مما أدى إلى تغيير في نظام التمويل إلى الدفع الجزافي .

وقد اعتبر هذا النظام بدون محتوى اقتصادي ومن بين آثاره :

\* اعتماد الطب المجاني أدى إلى تحرير الطلب ومنه الاستهلال الطبي وتزايد المديونية وزيادة في النفقات العمومية الصحية .

\* غياب سياسة التخطيط للوسائل والموارد على المدى الطويل .

\* تحديد الاحتياجات على معطيات غير مدروسة .

**3\_ المرحلة الثالثة 1992 - إلى يومنا هذا :**

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 106\_ 107 .

نظرا للأسباب التي ذكرناها سابقا أدى بالسلطات إلى ضرورة التفكير في انتهاج نظام تمويلي يعطي الاعتبار للنشاطات الصحية ويضمن التحكم في النفقات الصحية المتزايدة باستمرار وذلك عن طريق انتهاج النهج التعاقدية " الذي هو عبارة عن عقد بين المؤسسة الصحية وبين مموليها بحيث تمويلها على أساس النشاطات المحققة "

أي تعويض صناديق الضمان الاجتماعي المؤسسات الاستشفائية على أساس تعاقدية حسب الخدمات المؤدية للمرضى المؤمن عليهم وذوي حقوقهم .

وهو تعبير فعلي عن تنحي دور الدولة على تحمل التسيير السيئ أو الضعيف للمؤسسات وإدارة نفقاتها للوصول إلى التمويل الذاتي .<sup>(1)</sup>

### ج- من الناحية الهيكلية :

المنظومة الصحية الجزائرية كانت وإلى عهد قريب قائمة على مجموعة من الهياكل مجمعة في إطار تنظيمي هو القطاع الصحي ، تسمى القطاع الصحي مجموع هياكل الوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة تقويم الأعضاء طبيا الواقعة في الدائرة الواحدة وتتمثل هذه الهياكل في المستشفى وعيادات متعددة الاختصاصات المراكز الصحية وقاعات الفحص والعلاج وعيادات التوليد إذن القطاع الصحي يتكون أساسا من :

\* مؤسسة استشفائية .

\* عيادات متعددة الخدمات .

\* مراكز صحية .

\* قاعات العلاج .

\* عيادات التوليد .

منذ إنشاء القطاع الصحي تمثلت مهمته في التكفل التام والمتكامل والتدرج السلمي للقضايا الصحية الخاصة بالسكان عن طريق :

1- تنفيذ البرامج الوطنية والجهوية فيما يخصه :

\* التعرف على احتياجات السكان .

\* تقويم أعمال الصحة .

<sup>1</sup> - قاسمي الحسني أشواق ، نفس المرجع السابق ، ص107.

\* إعداد برنامج الأعمال الوقائية النوعية .

2- القيام بتنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها عن طريق :

\* الاستعمال الأمثل للوسائل البشرية والمادية وتوزيعها توزيعاً متوازناً .

\* توفير الظروف الضرورية لتحقيق المساواة بين جميع السكان والعلاج بالهياكل الصحية .

\* تنظيم مصلحة دائمة للإسعافات العاجلة .

مهام القطاع الصحي هي مهام متشعبة وقائية وعلاجية في آن واحد هذا البناء التنظيمي الذي ارتكزت عليه المنظومة الصحية الجزائرية لتحقيق أهدافها والذي استمر إلى غاية 31- 12- 2007 ليعاد ترتيبه و هيكلته من جديد ضمن ما يسمى " المؤسسة الاستشفائية العمومية والمؤسسة العمومية الجوارية " .

تحدد مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان وفي هذا تتولى على الخصوص المهام التالية :

\* ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج أشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء .

\* تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

\* ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الإضرار والآفات الاجتماعية .

\* ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم<sup>(1)</sup>

#### 2.4\_ التحليل البنوي الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية :

المؤسسات الطبية كالمستشفى هي مؤسسة اجتماعية كغيرها من المؤسسات الوظيفية الأخرى، ويمكن دراسة المستشفى كمؤسسة طبية مهمة من مؤسسات المجتمع عن طريق تحليلها إلى عناصرها الأولية بالاعتماد على النظرية البنوية الوظيفية التي هي من أهم النظريات المعاصرة في علم الاجتماع .

قبل التطرق إلى كل هذه العناصر يجدر بنا أن نعرف المؤسسة الاستشفائية هي "المؤسسة البيروقراطية تعتمد على مبادئ البيروقراطية التي أهمها اللاشخصية والديمقراطية والموضوعية والعلمية والترايبية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب"<sup>(2)</sup>

تعرف " المستشفيات " في المؤلفات العربية التراثية باسم " البيمارستانات " والبيمارستان كلمة فارسية مؤلفة من كلمتين " بيمار" وتعني مريض أو عليل أو مصاب ، و " ستان " ومعناها " دار "

<sup>1</sup> - أنظر نفس المرجع، ص 108-110.

<sup>2</sup> - احسان محمد الحسن، علم الاجتماع الطبي، دراسة تحليلية في طب المجتمع، وائل للنشر، ط 1، 2008، ص75 .

ولذا فهي ككلمة تعني " دار المرضى" ومع مرور الوقت وكثرة تداول كلمة بيمارستان واستعمالها أصبحت تختصر وتلفظ "مارستان" (1)

إذا فالتحليل المؤسسة الطبية كالمستشفى نقوم بالاستعانة بنمط التحليل البنوي الوظيفي للمؤسسة الطبية كما سبق وذكرنا والتحليل هذا يأخذ بعين الاعتبار المركبات والعناصر الأساسية للمجتمع والمؤسسة الاجتماعية .

الأنساق العمودية والأفقية في المؤسسة الطبية (المستشفى) :

#### 1.2.4\_ الأنساق العمودية

نعني بالأنساق العمودية العناصر الرأسية التي تتكون منها المستشفى وهي المدير العام ونائب المدير العام ومدراء الأقسام والشعب والأطباء والمشرفين الصحيين والممرضات حيث أن المركز العالي أو المركز القيادي هو الذي يحكم ويسيطر على المركز الوسطي والمركز الأخير هو الذي يحكم ويسيطر على المركز القاعدي وفقاً للمبادئ والقيم البيروقراطية التي أكد عليها الألماني " ماكس فيبر " في كتابه المرسوم " نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي " (2) ويتم إنجاز أهداف التنظيم من خلال ميكانيزمات التنظيم البيروقراطي ونعني الترتيب الهرمي للمناصب والأوضاع من أجل تحقيق التنسيق الرشيد وواجبات الأعمال والذي يؤدي إلى إنجاز أهداف الجماعة (3)

أما وظائف الأنساق العمودية :

- 1- السيطرة والضبط أي سيطرة المراكز الرئاسية على المراكز المرؤوسة في المؤسسة الطبية وضبطها بما يخدم أهداف المستشفى .
- 2- توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات على المراكز التراتبية في المؤسسة الطبية كتحديد مهام المدير العام، ومهام مساعد المدير العام ومدراء الشعب والأقسام كقسم العمليات الجراحية الكبرى وقسم العمليات الصغرى، إضافة إلى تحديد مهام الأطباء ومهام المشرفين الصحيين ومهام الممرضات..... الخ .
- 3- تحديد المراجع في المستشفى مع تحديد مسؤولياتها الإدارية الفنية والعلمية في المستشفى .
- 4- تشخيص مواطن التميز والقصور والخلل في المستشفى لكي تتحدد المسؤولية ويكافأ الشخص على تميزه ويعاقب على إهماله وتقصيره والذنب الذي اقترفه في موقعه الإداري الطبي .

1 - عبد الكريم شحادة ، الكتاب الطبي الجامعي ، صفحات من تاريخ التراث الطبي العربي الإسلامي، بدون طبعة، أكاديميا للنشر والطباعة ، بيروت، لبنان ، 2005 ، ص 157 .

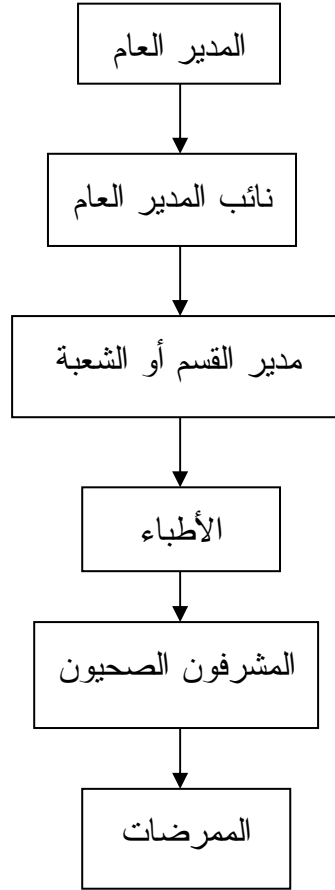
2 - احسان محمد الحسن ، نفس المرجع ، ص 76 .

3 - على عبد الرزاق جليبي ، إحسان محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 157 .

فضلا عن قيام الأنساق العمودية بتحديد مهام وواجبات كل مركز وظيفي في المستشفى كتحديد مهام وأعمال المدير العام ونائبه ومهام وأعمال ومسؤوليات الأطباء وتحديد مهام ومسؤوليات المرضى وتحديد مثل هذه المهام والمسؤوليات يمكن إدارة المستشفى من توصيف طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين المراكز الترابية الموجودة في المستشفى (1).

والشكل التالي يوضح طبيعة الأنساق العمودية الموجودة في المستشفى كنظام اجتماعي بيروقراطي :

**الشكل: 05** يوضح النسق العمودي في المستشفى



المصدر : إحسان محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص77.

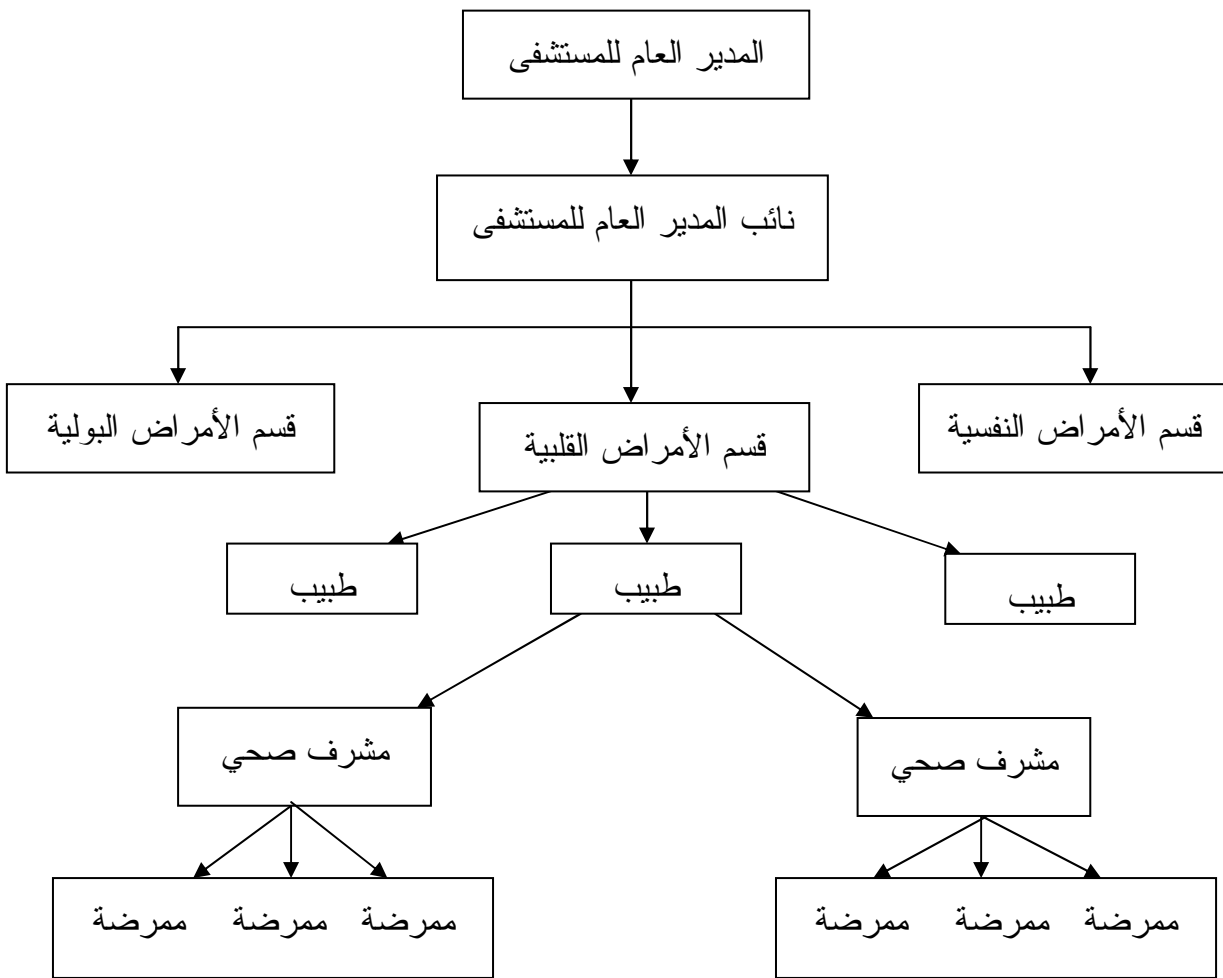
#### 2.2.4\_ الأنساق الأفقية في المستشفى :

هي الشعب والدوائر والأقسام التي تتكون منها المستشفى ، وهذه الأنساق الأفقية تكون متكاملة وفي حالة اتصال دائم بعضها مع بعض الآخر، وهذه الأنساق الأفقية تأخذ بعين الاعتبار أهم الأقسام التخصصية التي تتكون منها المستشفى حيث أن كل قسم يعتمد على قسم الآخر ويكملة ويساعد في تحقيق الأهداف العليا التي تصور إليها المستشفى وللأنساق الأفقية أربعة وظائف رئيسية هي ما يأتي :

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن ، نفس المرجع السابق ، ص78.



- 1- تحديد التخصصات الرئيسية أو الأقسام الأساسية التي تتكون منها المستشفى وهي أقسام متساوية ومتكافئة من حيث الأهمية والمكانة تربطها علاقات أفقية .
  - 2- تنمية التخصصات الرئيسية التي تتطوي عليها المؤسسة الطبية وتوسيعها أفقياً .
  - 3- تعميق التعاون والتنسيق بين أقسام أو شعب المستشفى بحيث تعمل المستشفى ككيان اجتماعي واحد.
  - 4- توسيع المستشفى وزيادة حجمها و الشكل المرسوم أدناه يوضح الخريطة التنظيمية للمستشفى وأنساقها الأفقية مع هياكلها العمودية في آن واحد.
- الشكل رقم 06: الأنساق الأفقية في المستشفى**



المصدر: إحسان محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 88

3.4\_العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الطبية: يمكن تقسيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الطبية إلى أربعة أقسام وهي:

العلاقات الاجتماعية الطبية

العمودية

الرسمية

غير الرسمية

ولكن أولاً سنقوم بتعريف العلاقات الاجتماعية:

**معناها الدقيق العلمي:** هي اتصال أو تفاعل يقع بين شخصين أو أكثر لغرض سد وإشباع

حاجات أطراف العلاقة الاجتماعية كالعلاقة الاجتماعية بين المريض والطبيب أو بين مدير المستشفى والطبيب ، وهكذا فإن العلاقة الاجتماعية في المؤسسة الطبية تتطوي على فعل ورد فعل بين أطرافها الأساسيين ومجموعة رموز سلوكية وكلامية متعارف عليها وادوار اجتماعية وظيفية يحتلها أطراف العلاقة الاجتماعية كالمريض والطبيب والمرضة.....الخ

**أما أقسام العلاقة الاجتماعية فهي:**

**1.3.4\_العلاقة الاجتماعية العمودية:** هي اتصال أو تفاعل يقع بين شخصين يحتلان مراكز متباينة من حيث الجاه ، السمعة والمكانة كالاتصال بين المريض والطبيب .....أخ

ولأن الطبيب يحتل مركزاً أعلى من المركز الاجتماعي الذي يحتله المريض ونفس الشيء بالنسبة للطبيب والمرضة فهي علاقة عمودية لأن الطبيب يحتل موقعا وظيفيا أعلى من الموقع الوظيفي الذي تحتله الممرضة.

**2.3.4\_العلاقة الاجتماعية الأفقية:** هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يتساوون في المكانة والمنزلة الاجتماعية كالاتصال بين طبيب وطبيب أو الاتصال بين المريض والمريض .... وهكذا تكون العلاقة أفقية لأن كلا الشخصين المتفاعلين يحتلان مراكز متكافئة ومتساوية في الجاه والمنزلة والتزف الاجتماعي وتتسم العلاقة الأفقية بالديمقراطية والحرية والشفافية وغالبا ما تنتهي هذه العلاقة بالفعالية والقوة عكس العمودية التي تنتهي بضعف العلاقة وانقطاعها.<sup>(1)</sup>

**3.3.4\_العلاقة الاجتماعية الرسمية:** وهي العلاقة أو الصلة التي تقع بين شخصين أو أكثر وتدور هذه العلاقة حول العمل وأداء الواجب المطلوب كالاتصال الذي يقع بين المريض والطبيب حول ضرورة تقيد المريض بأخذ الدواء في الأوقات المحددة ، أو العلاقة التي تربط بين مدير المستشفى

<sup>1</sup>-أنظر نفس المرجع السابق ، ص 81-82-83

بالطبيب حول ضرورة تواجد الطبيب في الردهة لساعات إضافية بغية معالجة المرضى الذين يعانون من الأرق والصرع والدوار كما أن العلاقة الرسمية في المؤسسة الطبية تنقيد بالقوانين الرسمية المدونة أو غير المدونة والتي ينبغي على الجميع الالتزام بها .

كما أن الأشخاص الذين يكونون العلاقة الرسمية لا يرتاحون ولا يطمئنون لها بقدر ما يرتاحون ويطمئنون للعلاقة الغير رسمية التي تربطهم مع الآخرين، إضافة إلى أن علماء الاجتماع يطمحون إلى تحويل العلاقات الاجتماعية الرسمية المقيدة لحياتهم إلى علاقة اجتماعية غير رسمية تمنحهم حرية التفاعل وشفافية الاتصال مع الغير من الذين يعمل معهم .الأفراد الذين يكونون مثل هذه العلاقة وقوانين العلاقة الاجتماعية الرسمية قد تكون مدونة أو غير مدونة

#### 4.3.4\_ العلاقة الاجتماعية الغير الرسمية:

وهي الاتصال أو التفاعل الذي يأخذ مكانه في المؤسسة الطبية كالعلاقة أو الاتصال بين

طبيب وآخر أو الطبيب والمريض والذي يدعو إلى خروج الطرفين المتفاعلين أو المتصلين إلى المطعم لتناول الغذاء....الخ

تنتم العلاقة الغير الرسمية بالحرية المطلقة والشفافية وعدم الحرج وفقدان القيود والأوامر والايجازات التي يتخذها الطرف المسؤول أو الأمر .

ويطمح علماء الاجتماع الطبي بتحويل العلاقة الاجتماعية الرسمية إلى علاقة اجتماعية غير رسمية متحررة من القيود والأوامر والضغوط والمضايقات. بيد أن العلاقة الاجتماعية الغير الرسمية تقلل كميته وتؤدي إلى التمرد والعصيان وظهور الصراعات الكامنة أو الظاهرة بين مراكز العمل الوظيفي في المؤسسات الصحية على اختلاف مستوياتها العلمية وتنظيماتها البيروقراطية<sup>(1)</sup>

#### نظام السلطة في المؤسسة الطبية :

يتميز تنظيم المستشفى بوجود خطين اثنين من السلطة ، حيث يوجد هناك التنظيم التعليمي للهيئة الطبية وفيه ترتب الهيئة هرميا وفقا أو طبقا للتخصص ولمكانة الطبيب الممارس والمتخصصون ، والمقيمون والدارسون، وهناك من ناحية أخرى، الترتيب البيروقراطي للوظائف الذي يتشكل من الإدارة، وتطرح المستشفى نتيجة لهذا الترتيب التنظيمي الخاص نوعا معايير تماما من مشكلات الخط والهيئة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 83 .

<sup>2</sup> - على عبد الرزاق جلبي و احسان محمد الحسن، نفس المرجع السابق ، ص 160.

ففي المؤسسة الطبية هناك نظامان هما نظام السلطة (Authority System) ونظام المنزلة (Stutuy System) وهذان النظامان متوازيان إلى درجة أن نظام المنزلة لا يستطيع العمل دون نظام السلطة إذ أن كل نظام مكمل للنظام الآخر .

1- نظام السلطة : النسق الذي يصدر الإيعازات والأوامر إلى العاملين من أجل تمشية أمور المؤسسة الطبية ، هناك أشخاص بمواقع القيادة والأمر يهدرون الأوامر والإيعازات إلى شاغلي المراكز الوسيطة والقاعدية من أجل وضعها موضع التنفيذ ضمانا لإستمرارية المؤسسة وحسن أداء شؤونها وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة، وهناك أشخاص ينفذون هذه الأوامر طواعية من أجل تحسين أداء المؤسسة الطبية واستمرارية أعمالها ووظائفها وخدماتها الجليلة للمواطنين كافة

أما إذا لم تنفذ المراكز الوسيطة والقاعدية الأوامر الصادرة لها من المراكز القيادية العليا فإنها تتعرض لعقوبات وإجراءات حيث أن العقوبات الصادرة بحق المقصرين والمتقاعسين في تنفيذ الواجبات تهدف إلى معاقبتهم لسببين أساسيين هما رد الاعتبار للمؤسسة الطبية التي لم يطعها العاملون، والردع .

إن نظام السلطة في المؤسسة الطبية يتعلق بالدور أو الأدوار المهنية والوظيفية التي يشغلها العاملون ونظام السلطة ينطوي على الواجب الذي يقوم به المهني في المؤسسة الطبية كالطبيب أو المشرف الصحي أو الممرضة ، والدور الوظيفي هذا قد ينجزه المهني بصورة ايجابية ومتميزة أو ينجزه وبصورة معينة أو مخالفة للقوانين والتعليمات ، فإذا كان شاغل الدور أنجز دوره بتميز وكفاءة عاليتين فإن مكافأته ينبغي أن تكون مجزية لشده مع العاملين الآخرين إلى العمل المخلص .

هكذا يعد نظام السلطة في المؤسسة الطبية صيغة من ضيع تحسين العمل وتطويره وفي الوقت ذاته وسيلة من وسائل الرقي بنوعية العمل المطلوب (1).

## 2- نظام المنزلة في المؤسسة الاستشفائية :

نعني بنظام المنزلة ذلك النسق الذي يهتم بتوزيع الحقوق المادية والاعتبارية على بناء المؤسسة الطبية بعد التأكد من قيامهم بالواجبات وأدائهم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم إن نظام المنزلة ينطلق من المبدأ الذي ينصب على أن منزلة الفرد في المؤسسة تعتمد على حجم الواجبات والمسؤوليات التي يضطلع بها ، فكلما كانت واجبات الفرد ومهامه كبيرة وخطيرة يحتاج أدائها إلى تدريب طويل ومهارة ودراسة علمية صعبة وشائكة كلما كانت منزلته عالية ومحترمة في المؤسسة التي يعمل فيها .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 87 .

إذا المنزلة الاجتماعية التي يحتلها الفرد في المؤسسة الطبية تعتمد على حجم المهام التي يضطلع ويحتلها الفرد .

المؤسسة الطبية التي يكتب لها النجاح هي المؤسسة التي يبادر قادتها ومسؤوليها على شد الأعضاء العاملين من خلال الحرص على ترفيعهم وترقيتهم ومنحهم الامتيازات والتفاني في انجاز الواجب المطلوب ، فهذه الامتيازات المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين في المؤسسة الصحية تحتم القيام بالواجبات والأعمال والمهام وهنا تتوازن كفتا السلطة مع المنزلة وتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

ومن الجدير بالذكر أن نظام المنزلة الذي تعتمده المؤسسة الصحية والذي يفرض عليها تعيين الامتيازات المادية والاعتبار للعاملين مهما تكن مواقع عملهم إنما يعتمد على العديد من المتغيرات والاعتبارات المحددة للإمتيازات التي يمكن أن يتمتع بها العاملون ومن هذه الامتيازات والمتغيرات ما يأتي :

- 1- المؤهلات العلمية للأفراد العاملين أي الشهادات المهنية والعلمية والأكاديمية التي يحملونها .
- 2- مدة خدمة الفرد العامل في المؤسسة أو المهنة فكلما كانت الخدمة طويلة كلما كانت منزلته عالية وهو نفس الشيء بالنسبة لتحمل الأعباء والمسؤوليات .
- 3- الأخطار والتحديات التي يتعرض لها شاغل المهنة تؤثر في منزلته ومكانته الاجتماعية .
- 4- قيادية المركز أو الموقع الذي يشغله الفرد في المؤسسة الطبية إذ كان مركز الفرد في المؤسسة الطبية فإذا كان قياديا و مسؤولا فإن منزلته الاجتماعية ستكون عالية .

#### 1- مرحلة المؤسسة الطبية كمؤسسة اجتماعية :

يمكن تمثيل المؤسسة الطبية بالمستشفى التي هي عبارة عن نسق اجتماعي فرعي متخصص يتكون من مجموعة أقسام أو بنى فرعية كل بناء يؤدي وظيفته التي تساعد على استمرار المستشفى وديمومتها ككيان اجتماعي ولهذا البناء عدة مقومات أو ركائز تساعده على العمل والفاعلية ومن بين هذه الركائز :

- **التكنولوجيا** : هي منظومة الأجهزة والمعدات الفنية التي يعتمد عليها المستشفى في أداء أعمالها وفعاليتها كأجهزة الفحص والتحليل والاختبار وتشخيص المرض .
- **نظام المنزلة** : هو الذي يحدد الموقع أو المركز الاجتماعي الذي يحتله كل عضو من أعضاء المستشفى والمنزلة تكون تراتبية من الأعلى إلى الأسفل .

- اللغة : وهي وسيلة التفاهم والتخاطب وقاعدة الاتصال بين الأدوار الوظيفية التراتبية الموجودة في المستشفى .

- الرمز أو الشارة: هو شعار المستشفى أو عملها أو اللون الذي يميزها عن بقية المستشفيات والمؤسسات الأخرى التي تعمل في المجتمع والرمز أو الشارة هو أساس وحدة المستشفى وتضامنها.

- نظام التعليم: الذي يتخصص بتمرير الخبر والتجارب والمعارف من الجيل الكبير إلى الجيل الصغير.

## 2- مرحلة الأدوار الاجتماعية الوظيفية:

المستشفى ككيان أو نظام اجتماعي فرعي تتكون من مجموعة أدوار وظيفية تراتبية كل دور منها مربوط مع الأدوار التي تقع فوقه أو تقع أسفله والأدوار الاجتماعية الوظيفية المدير العام ودور المدير ودور رئيس القسم أو الشعبة ودور الممرضة.....الخ.

والأدوار الوظيفية في المستشفى تقسم إلى أدوار قيادية وأدوار وسطية وأدوار قاعدية علما أن الدور كما يعرفه " ماكس فيبر " هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد والذي يحدد واجباته وحقوقه.

## 3- مرحلة الحقوق والواجبات الاجتماعية :

ينطوي الدور الاجتماعي في المؤسسة الطبية على واجبات وحقوق، فالواجبات هي المهام والمسؤوليات والوظائف الأساسية ينطوي عليها الدور الوظيفي في المؤسسة الصحية، بينما الحقوق الاجتماعية هي الامتيازات والمكافآت التي تمنح الشاغل الدور بعد قيامه بأداء الواجبات الملقاة على عاتقه والامتيازات هذه قد تكون ،امتيازات مادية كالراتب أو الأجر أو المكافأة المادية والمعنوية أو امتيازات معنوية هي الجاه والشرف ودرجة الاحترام والتقدير والتقييم التي تمنح للدور الاجتماعي في المؤسسة الطبية علما بأنه ينبغي أن يكون هناك تناغم بين واجبات لدور وحقوقه المادية والاعتبارية.

## 4- مرحلة الشخصية النموذجية العاملة في المؤسسة الطبية :

الشخصية هي ذلك الكل المعقد الذي يتكون من مجموعة الصفات البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية التي تجعله يختلف عن بقية الأشخاص الآخرين علما بأن شخصية الفرد في المؤسسة الطبية تتكون من عدة عناصر هي ما يأتي :

1- الكائن البيولوجي للفرد .

2- التركيب السيكولوجي للفرد .

3- الشخص .

4- التركيب الأخلاقي للفرد .

الكائن البيولوجي :

للفرد هو مجموعة الصفات البيولوجية التي يتسم بها الفرد كطول القامة ومعدل البنية ومعامل الذكاء ولون الشعر والعيون..... الخ وهي تميز الفرد عن غيره من أفراد المجتمع.

التركيب السيكولوجي :

للفرد فهو تكامل عناصر الشعور والإحساس والدوافع في الإنسان وفي حالة قدرته على إشغال الأدوار الاجتماعية تتحول هذه العناصر إلى انفعالات وإدراك وأغراض .

أما الشخص :

فنعني به الفرد كلاعب لأدوار اجتماعية مختلفة كما يؤكد " ميشال كروزه " ومعرفتنا لهذه الأدوار تمكننا من التنبؤ سلوكه والتعرف على نتائج عمله وعند تدريب الفرد على لعب أدواره الاجتماعية يقوم بوضع خطط وأهداف يسير بموجبها وتهمل على تحديد طبيعة سلوكه وعلاقته بالآخرين في المؤسسة الطبية

التركيب الأخلاقي :

فهو مصطلح شامل يفسر الإنسان برمته مع تأثير تركيبه السيكولوجي على سلوكه وتصرفاته.

إن التركيب الأخلاقي هو التكامل النسبي بين التركيب السيكولوجي عند الفرد وأدواره الاجتماعية لذا فشخصية الفرد في المؤسسة الطبية ماهي إلا وليدة آثار التركيب النفسي أو السيكولوجي والأدوار الاجتماعية التي يحتلها في تلك المؤسسة أو غيرها من المؤسسات الاجتماعية علما بأن الأدوار التي يحتلها الأفراد في المؤسسة الطبية سواء كانت هذه الأدوار قيادية أو وسطية أو قاعدية هي التي تؤدي إلى ظهور المؤسسة الطبية . (1)

<sup>1</sup> - تم الاعتماد في تحديد هذه المراحل على، نفس المرجع السابق ، ص 94 - 96 .

فالمؤسسة الطبية تتطوي على الكائن البيولوجي والبناء النفسي والشخصي والبناء الخلقي وتكامل هذه العناصر هي التي تقود إلى ظهور نظام الشخصية أو الشخصية في المؤسسة الصحية التي تأخذ طابعا معيناً يميزها عن الشخصية في المؤسسات الأخرى التي يتكون منها البناء الاجتماعي .

ومن خلال هذه المراحل يظهر لنا أن هناك عدة علاقات اجتماعية عمودية أفقية رسمية غير رسمية تتكون من مجموعة أدوار وظيفية تراتبية وهذه الأدوار مقسمة إلى أدوار قيادية ووسطية أو قاعدية .

### الإيديولوجية والقيم والأهداف في المؤسسة الطبية :

لكل مؤسسة طبية إيديولوجية أو منظومة أفكار ورؤى وآراء ومثل تسيير عليها وتمتثل لمفرداتها وهذه الإيديولوجية قد تكون رأسمالية أو اشتراكية أو إسلامية، فإذا كانت الإيديولوجية اشتراكية فإنها تهتم بالرعاية والعناية والشفاء من المرض، أكثر مما تهتم بالربحية العالية حيث أن اشتراكية العمل الطبي تتوفى توفير الخدمة للمواطنين .

المستشفى كمؤسسة طبية مهمة في قلب المجتمع لها قيمتها السلوكية والأخلاقية والاعتبارية التي تحدد مبادئها التي تعمل في ضوئها وتهتدي بمفرداتها لعل من أهم قيم المستشفى الصدق والأمانة والمبدئية والعدالة والاستقامة والإيثار والصراحة والموازنة بين الحقوق والواجبات والتعاون والصبر والتواضع ، والإبتعاد عن التكبر والغرور عند التعامل مع الآخرين وهذه القيم الاجتماعية الإيجابية التي تعتمدها المستشفى إنما تطور صيغ عملها الفني والمهني وهذا ما يمكن المستشفى من استقطاب المرضى من كل مكان والتعامل معهم وفقا للمبادئ الإنسانية التي تعتمدها مهنة الطب .

وللمستشفى كمؤسسة طبية رائدة في قلب المجتمع أهداف مهمة ووسائل برغماتية نستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه وسط المجتمع الذي تعمل فيه وأهداف المستشفى كثيرة ومتعددة ومنها ما يلي : (1)

\* عموما تنحصر الأهداف المتعددة للمستشفى في خدمات الرعاية الطبية والتعلم و التدريب والبحث وقد تمثل هذه التنظيمات التربة الخصبة للتدريب الأساسي الذي يمكن أن يكتسب منه الأطباء الخبرات القيمة .

\* يؤكد الإداريون على هدف الاستقرار الإقتصادي والمحافظة على خفض التكاليف مع تقديم الرعاية الأفضل قدر الإمكان (2).

1 - نفس المرجع السابق ، ص 91 .

2 - نفس المرجع السابق ، ص 154.



- \* تعد المستشفى في المجتمع المحلي بمثابة البؤرة المركزية التي تتجه إليها الأنظار من أجل نيل الشفاء من المرض والتحرر من الآلام التي ترافقه .
- \* تكون المستشفى عادة مركزا لنشر وبلورة الثقافة الصحية بين المواطنين حيث أنه من مراكز البحوث والدراسات الطبية التي توجد عادة في المستشفيات تصدر عشرات النشرات والكراريس والمطويات التي تنشر مفردات الثقافة الصحية بين الناس (1).

### خلاصة:

تعتبر المؤسسة الاستشفائية مرفق حساس بخصوصيته الاجتماعية وبمهامه الخدمية ، والخدمات الصحية التي يقدمها للأفراد فهي تتعلق بحياة المريض لذا لا بد أن تتخذ به قرارات سريعة وعميقة ،فلا يمكن التعامل معها مثلها مثل المؤسسات الأخرى الاقتصادية أو الصناعية.

ولقد رأينا سابقا أن المؤسسة لها خطوط هرمية، وخطوط سلطة مختلفة عن باقي المؤسسات

اختلاف الأفراد والفاعلين، والمهام ، وتحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية، وبين متطلبات البيئة والتأقلم معها، كل هذه العوامل تخلق صعوبات،لذا على المؤسسة ككل أن تعمل جاهدة من أطباء، ممرضين، الإدارة، على خلق نظام اتصال يقضي على كل هذه العراقيل.

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن ، نفس المرجع السابق ، ص 91 .

## الفصل الخامس:

### تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

#### تمهيد

1.5 تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

1.1.5 تقديم عام للمؤسسة

2.1.5 تنظيم المؤسسة العمومية الإستشفائية لمشدالة

2.5- خصائص عينة الدراسة

1.2.5 نسبة أفراد العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة

2.2.5 خصائص العينة

خلاصة

**تمهيد:**

لا يمكن لأي دراسة أن تكتمل وتتضح إلا بعد أن نقوم بتعريف بسيط للمنطقة التي قمنا فيها بالدراسة مع تقديم ميدان الدراسة أيضا لنضعها في إطارها البشري والطبيعي والإداري والصحي حيث سنتطرق إلى تقديم عام وموجز عن منطقة امشدالة وكذا ميدان الدراسة "المؤسسة الاستشفائية العمومية" وخصائص عينة الدراسة وكذا نسبة أفراد العينة.

**5.1 تقديم المؤسسة ميدان الدراسة:****1.1.5\_ تقديم عام للمؤسسة****تقديم دائرة امشدالة في التقسيم الإداري:**

أولا وقبل تقديم دائرة امشدالة إداريا سنتعرف على أصل تسميتها

ترجع تسمية امشدالة نسبة إلى العلامة ناصر الدين امشدالي، كما تدعى اليوم بـ : "مايو" وهذا نسبة إلى طبيب كان يعمل في عهد الاستعمار في المؤسسة الاستشفائية العمومية بامشدالة.<sup>(1)</sup> ولاية البويرة تتكون من 12 دائرة و 45 بلدية، حيث تغطي البويرة مساحة 4,454 كلم<sup>2</sup> ما يعادل 0,19 % من المساحة الوطنية في إحصائيات 1998 وصل عدد السكان إلى 629560 نسمة، أما في سنة 2008 فقد قدر بـ : 695583 نسمة، في رقعة جغرافية مساحتها 156 كلم<sup>2</sup> ومن دوائر ولاية البويرة امشدالة.

تحتل دائرة امشدالة الجهة الشمالية الشرقية لولاية البويرة، تمتاز بطابعها الجبلي في الجزء المركزي.

تتضمن دائرة امشدالة على ستة بلديات: امشدالة، صحاريح، شرفة، أغبالو، أث منصور، أحنيف.

الدائرة تقطعها طرق وطنية مهمة: الطريق الوطني رقم 5، الطريق الوطني رقم 15، والطريق

الوطني رقم 30، والتي تضمن الاتصال بولاية برج بوعريج، تيزي وزو، وبجاية.

تقديم بلدية امشدالة: يمكن تقديم بلدية امشدالة بصفة عامة كالآتي:

1- مركز عمراني: امشدالة مقر، بوكلان، بومجير.

2- تجمعات سكانية ثانوية: رافور، بني ابراهيم.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف الأمين العام للبلدية.

**3- التجمعات الثانوية:** أحرش، امشدالة ساحل، إغيل أويانيز، بني يخلف، واد الباردا (أسيف أسماض)

**التحديد الجغرافي للبلدية:**

**شمالا:** بلدية صحاريح.

**جنوبا:** وادي ساحل.

**غربا:** واد الباردا.

**شرقا:** واد إواقورن وبلدية الشرفة.

تتميز البلدية بسهولة الوصول إليها وحركة مرور عملية رئيسية تأخذ مرور كامل نحو شرق الوطن (مفترق طرق لتبادل المعلومات).<sup>(1)</sup>

**تحليل الوسط الطبيعي:**

**1- التضاريس:** تقع بلدية امشدالة في جنوب سفوح جبال جرجرة، يعتمد على وجود صلة للجزء، وارتفاع متوسط 600 متر، أما باقي المدينة تنمو على سهل الأراضي الزراعية الغنية وارتفاع لا يتجاوز 400 متر.

**2- المناخ:** تتميز بلدية امشدالة بمناخ رطب بالجنوب في فصل الشتاء، وحرارة مرتفعة في الصيف، يقدر متوسط نزول المطر في العام في الدائرة بـ 250 إلى 400 مم في العام.

**3- جيولوجيا:** تتكون بلدية امشدالة من طبقتين رئيسيتين:

— طبقة طمية قديمة.

— مستويات متوسطة وترسب منحدر حجري من السهل الرسوبي القديم.

**يتكون إقليم امشدالة من:**

— الشمال والشمال الشرقي: الصلصال والحجر الرملي وأراضي رملية.

— جنوبا: تشكل واد الغرينية من الساحل والأراضي اللينة.

<sup>1</sup> - DUC bouira, Révision du PDAU inter communal "M'chedalah, ahnif, ath mensour" commun du m'chedalah, p10.

## تطور البلدية عبر الزمن:

**1- قبل مرحلة الاستعمار:** في الأصل بلدية امشدالة تنحدر من بلدية أث منصور وكانت تتكون من عدة قرى، أصل السكان والعائلات كان منطلقا لتقسيم إلى عائلات كبيرة ذات إنتماء: أث يخلف، بني إبراهيم، إواقورن، إبلبارن.

القرى القديمة لامشدالة التي تمتد حاليا في بلديتي (امشدالة، صحاريح) تنمو بين المسطحات في الجنوب ومرتفعات جرجرة في الشمال، كأغلبية القرى الجبلية لا تتقيد بأي مخطط عمراني. شبكات تقليدية أين المنازل متجمعة تدريجيا على نواة أساسية: أبار، منابع، أو مساجد، والتوسع كان بطريقة من أجل تقليل المسافة بين المساكن.

**2- مرحلة الاستعمار:** بعد الاستعمار الفرنسي ظهرت وظيفة جديدة للأحياء، في هذه المناسبة ظهرت أشغال البناء والتهيئة التي أعطت للمدينة طابعا جديدا.

مدينة امشدالة تتميز بخطوط طرق تكون محاور للمدينة الجديدة في سنة 1957 قرية "إغزر" وقرية "الجديد" التي تكون سكان "واقور" أحرقت وسكانها تنقلوا بقوة نحو الساحل، الموقع الحالي للتجمعات السكانية "رافور" من أجل ضمان مراقبة جيدة، وبالمناسبة كان أصل التسمية لهذه القرية التي يحتفظ به حاليا "رافور". بالموازات قرية "بوكلان" تكونت عقب الاستقلال، "les toiles"<sup>(1)</sup> التي تحتل بوكلان تقع غرب "رافور" من أجل إسكان الأهالي الآتية من القرية الأصلية "بلبارة" التي تقع تحت جرجرة والمحروقة كليا من الجيش الفرنسي 1958 والذي توزع في حقبة الثورة عبر عدة قرى للبلدية.

**3- التطور الحديث للمدينة:** زيادة السكن في الساحل من طرف التجمعات السكانية بـ "رافور" و"بواكلان" لم يتوقف، ونعلم أن التحركات المهمة للسكان إلى البلدية، تولد عنها نمو ديموغرافي كبير، ذلك ما سرع من تحويل البساتين إلى أراضي للبناء، بناء أحياء جديدة تتم بسرعة وبذلك أصبح الساحل أكبر منطقة للتوسع العمراني.

**الهيكلية العمرانية للبلدية:** الهدف من هذا المحور هو استنتاج الخصائص الأساسية للتنظيم العمراني لبلدية امشدالة، ومن جهة أخرى العوامل والقوى التي توجه التوسع لهذا العمران الحديث.

## التطور عبر الزمن حسب الحقب:

— المركز الاستعماري: وسط المدينة (امشدالة)

<sup>1</sup> -ibid ,p11 .

— أحياء جديدة: "رافور" "بواكلان" "بومجبار"

البلدية تقسم إلى وحدات هي:

وسط المدينة، رافور، بواكلان، بومجبار، منطقة غير منظمة.

إشكالية الوحدة: البناء موزع على أراضي موجهة للفلاحة، بتوسع سريع وغير منظم لإطار البناء، لذا فإنه من المستعجل اتخاذ إجراءات لإعادة تنظيم من أجل تحكم جيد.

تحليل الوحدات:

1\_الوحدة الأولى (وسط المدينة)

— السكان: وسط مدينة امشدالة + بواكلان، وبومجبار بتعداد سكاني يقدر بـ : 10167 ساكن إحصائيات 2008.<sup>(1)</sup>

هذه الوحدة: تقع في شمال البلدية.

— التركيبة العمرانية: عدد المساكن: 2160 (1737 مشغولة بالسكان و395 لم يكن فيها ساكن).

2\_وحدة الثانية (رافور)

— السكان: 7227 ساكن، يتعلق بالوحدة الواقعة في الجنوب الشرقي للبلدية على سهل واد الساحل.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> -ibid,p 12 .

<sup>2</sup> -ibid,p 13.

جدول رقم 04: يبين التجهيزات الموجودة في أمشدة<sup>(1)</sup>

المشاريع	التجهيزات الموجودة	التجهيزات
محطة	دائرة، بلدية، موقف بلدي، الدرك الوطني، أمن الدائرة، الحماية المدنية، مركزين للبريد والمواصلات، مصلحة الغابات، ديوان البريد، موقف الحافلات، الضرائب، تجهيز إداري، المالية، ديوان التشغيل، قسم القطاع أفلحي، سرية الدرك الوطني، فرع الحماية المدنية STP, BADR, OPGI, Agence foncier, EDIMCO, Hangars communal, PTT, Station de reprise, EAC, EXCAPCS, Station de service, Post Dip, Subdivision Hydraulique .	التجهيز الإداري
	04 مدارس ابتدائية، 3 ثانويات+ فرع التكوين المهني، 02 إكمالية، 3 روضات.	التجهيز المدرسي
	سينما، مركز ثقافي، دار الشباب، 2مساجد، متحف، حديقة للأطفال، مقبرة، مكتبة، نصيين تذكاريين.	التجهيز الثقافي والشعائري
توسيع المستشفى	مستشفى(92 سرير)، مصحة، مركز صحي، قاعة العلاج.	التجهيز الصحي
	الملعب البلدي، قاعة متعددة الرياضات، 03قاعات لمساحة الشباب.	التجهيز الرياضي
	سوق أسبوعي ، سوق مغطى Locaux ansej	التجارة

لقد أدى تمركز كل هذه التجهيزات إلى تجمع العديد من السكان وذلك كما قلنا سابقا خاصة في امشدة مقر، رافور وبواكلان.

**الاحتياجات والتخطيطات:** من أجل سد احتياجات السكان يجب علينا أن نلجأ إلى شبكة من التجهيزات وتقدير عدد زيادة السكان مدى السنوات، وكل هذا سيوضع في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> -ibid,p14 .

## الجدول رقم: 05 التجهيزات الصحية (1)

الإحتياجات العامة	2028	2018	2013	2008	2008	المدى التجهيزات الصحية
	المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	النقائصة	الموجودة	
05	01	00	02	02	05	قاعة العلاج
05	01	00	02	02	01	المركز الصحي
05	01	00	02	02	01	مصلحة الأمومة
05	01	00	02	02	01	Polyclinique

الجدول يقدم ويوضح أن البلدية بحاجة إلى: 5 قاعات للعلاج، 5 مراكز صحية، و 5مصالح للأمومة 5 les poclyniques. و بعد تقديم منطقة امشدالة يستوجب علينا أن نقوم الآن بتقديم ميدان الدراسة وهي "المؤسسة الإستشفائية العمومية لامشدالة لشهيد قاسي يحي".

## 2.1.5- تنظيم المؤسسة العمومية الإستشفائية لامشدالة

المستشفى هو مؤسسة تستقبل وتعالج المرضى، لها حدود صحية مختارة من طرف قرار رسمي رقم 231-79، خدماتها تابعة للدولة.

## لمحة تاريخية عن المستشفى: (2)

مستشفى امشدالة قديم المنشأ حيث أنه في سنة 1919، كان تابعا لسور الغزلان وأصبح معروفا عند انطلاق الحرب العالمية الأولى، وسمي بمستشفى "مايو" نسبة إلى طبيب يدعى "مايو" كان يعمل في المستشفى، وأنشأ في امشدالة وأصبحت هذه الأخيرة تدعى "مايو". حيث أن تسمية امشدالة كانت نسبة إلى العالم ناصر الدين امشدالي.

" المؤسسة العمومية الإستشفائية لامشدالة: PEPH التعريف بـ "

تغطي هذه المستشفى صحيا سكانها البالغين 109778 فرد.

<sup>1</sup> -ibid,p 25.

<sup>2</sup> - معلومات مستمدة من طرف مصلحة الموارد البشرية.



تقع في شرق ولاية البويرة بمسافة 45 كلم عن مركز البويرة، و160 كلم عن الجزائر. تقع المؤسسة الإستشفائية في مفترق الطرق، الطريق الوطني رقم 26 ، والطريق الوطني رقم 5، المعروفين بشدة خطورتهم وكثرة حوادث المرور مما يسبب الكثير من القتلى والضحايا، وهم معظما الذين تتكفل بهم هذه المستشفى.

### الوضع الحالي للمستشفى:<sup>(1)</sup>

إن عملية تجديد مستشفى امشدالة كانت في سنة 1993 والتي ارتكزت على أنقاض البناء القديم في تاريخ 1922.

الطابق الأرضي مخصص للخدمات الإدارية، خدمات الأشعة، المخبر، المطبخ ومخزن الأغذية. أما الطابقين الأخيرين فهما مخصصان من أجل خدمات إستشفائية باستطاعة 65 سرير، وتم ضم الطابقين إلى الطابق الأرضي سنة 1999. ولقد أنجز أيضا قسم جراحي مع الخدمة الإستشفائية باستطاعة 19 سرير. ويتكون هذا القسم من: قسم جراحي، قسم صغير الحجم للجراحة، قسم التعقيم، قسم الإنعاش والخدمة الجراحية.

ولقد استعمل هذا القسم الجراحي لأول مرة سنة 2004، ببعث 4 أطباء متخصصين، كذلك جراحين في الاستعجالات، حيث تناقص عدد المرضى اللذين يبعثون إلى مستشفيات أخرى. ويملك المستشفى القدرة على 84 سرير تقسم على "6" مصالح:

طب الأمومة: 15 سريرا.

طب الأطفال: 10 أسرة.

طب النساء: 20 سرير طب الرجال: 20 سريرا.

جراحة النساء: 09 أسرة.

جراحة الرجال: 10 أسرة .

ويحتوي على 8 أسرة مخصصة للمراقبين والملاحظين في أقسام الجراحة.

<sup>1</sup> - معلومات مستمدة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

## جدول رقم: 06 توزيع الموارد البشرية على القطاع :

العدد	السلك
47	الأطباء
59	شبه طبيين
37	الإداريين
160	العمال المهنيين
303	المجموع

## 2.5- خصائص عينة الدراسة:

تكتسي خصائص العينة دورا هاما جدا، ذلك من أجل التأكد من أن نفس خصائص أفراد العينة ينطلق كليا على مجتمع البحث، وكذلك من أجل التأكد أن ما هو نظري يتجسد في الدراسة الميدانية ومن خلال الجداول أدناه سنتعرف على خصائص العينة.

## 1.2.5 - نسبة أفراد العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة

## جدول رقم: 07 نسبة أفراد العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة:

النسبة	عدد مفردات العينة	عدد أفراد مجتمع البحث	الفئة
72.34	34	47	الأطباء
61.01	36	59	شبه طبيين
54.05	20	37	الإداريين
62.93	90	143	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه لم يتم أخذ كل العينة رغم أننا قمنا بالمسح الشامل على العينة القصدية إلا أنه واجهتنا صعوبة كبيرة في توزيع الاستثمارات ثم رفض العديد من العينة الإجابة عن الاستثمارات وبعد استلام كل الإجابات، كانت هناك استمارات لم تستجب إلى مصداقية الإجابة عن الأسئلة ما جعلنا نتخلى عنها وبهذا استطعنا أخيرا أن نجمع فقط 90 فردا من العينة 143.

## 2.2.5\_ خصائص العينة:

جدول رقم 08: توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	34,4
أنثى	59	65,6
المجموع	90	100

يعكس لنا الجدول أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث وذلك بنسبة 65,6%، بالمقابل فإن 34,4% تمثل بسبة الذكور. ولعل أن هذا راجع إلى طبيعة ميدان الدراسة وهي المؤسسة الإستشفائية لأنه وفي مجتمعنا الجزائري يحبذ أن تعمل المرأة إما في المجال الصحي أو التعليمي، وهذا يرجع إلى عادات وتقاليد المجتمع المتحفظ بالإضافة إلى أنه لا يتطلب جهد عضلي عكس وظائف أخرى يتعذر للمرأة العمل فيها. وكذا لأن المرأة على عكس زميلها الرجل فهي تسعى دائما إلى إكمال الدراسات العليا ونيل شهادات عليا، أما الرجل وكونه المسؤول عنها فهو مجبر في بعض الأحيان أن يتخلى عن الدراسة في وقت مبكر والاتجاه إلى ميدان العمل من أجل كسب المال والقيام بواجبه المتمثل في إعالة العائلة.

جدول رقم:09 توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
30 – 22	48	53,3
39 – 31	16	17,8
40 فما فوق	26	28,8
المجموع	90	100

يظهر جليا أن أكبر نسبة تمثل الفئة العمرية التي يتراوح سنهم بين [ 30 – 22 ] وذلك بنسبة 53,3% ثم تليها الفئة العمرية 40 سنة فما فوق بنسبة 28,8% وأخيرا الفئة العمرية [ 39 – 31 ] بنسبة 17,8%. لعل هذه النسب تفسر الكثير من الإحصائيات الوطنية التي تقول أن معظم الشعب

الجزائري هو مجتمع فتي وذلك بنسبة 70%. فهو بذلك في مرحلة الجد و النشاط والشغف إلى ميدان العمل، ومنه فان جو المستشفى يملؤه النشاط والحيوية.

#### جدول رقم 10: توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل

بمجرد معرفة أن الفرد له أقدمية في المؤسسة هذا يعني في الغالب أنه على علم بنظام المؤسسة وقواعدها وكيف أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وهذا الجدول سيبين أقدمية أفراد العينة.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 6	66	73,3
6 – 10	6	6,7
11 – 15	3	3,3
16 – 20	3	3,3
21 – 25	3	3,3
26 – 30	9	10
المجموع	90	100

تمثل 73,3% أكبر نسبة تظهر من خلال الجدول والتي تعبر عن الفئة التي نقل أقدميتهم عن 6 سنوات، وهذا ما يترجم أن معظم أفراد العينة هم ذوي خبرة بسيطة حيث أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم حوالي سنة إلى ثلاث سنوات، هذا ما يعني أنهم أفراد جدد في المستشفى ونستطيع أن نقول من خلال الجدول أيضا أن كل من الفئات الممتدة من [11 إلى 25] تتساوى في النسبة وذلك بـ 3,3% لترتفع نسبة الأقدمية إلى 10% وذلك في الفئة [26 – 30] من الأقدمية.

تعتبر الأقدمية عنصر هام وفعال جدا في المؤسسة فهي غالبا ما تخلق لدى الفرد الحساس الانتماء والولاء، وكأنه فرد من أفراد المؤسسة ذلك للوقت الطويل الذي عمل فيه في المؤسسة، ما يجعل الفرد كذلك مدركا لكل قوانين وقواعد ونظم وشروط التنظيم، فيكون بذلك دائما هو سيد المواقف الطارئة والجديدة، فيعرف من أين يحصل على المعلومة التي ستساعده على أداء عمله وتقليل الجهد وريح الوقت وتقديم خدمة ممتازة تختلف عن خدمة المبتدئ.

## جدول رقم: 11 توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

الإقامة	التكرار	النسبة
امشدالة	80	88,9
عجبية	5	5,6
بجاية	2	2,2
سور الغزلان	2	2,2
عين بسام	1	1
المجموع	90	100

تعتبر الأغلبية الساحقة على أن معظم أفراد العينة هم مقيمين بامشدالة وذلك بنسبة 88,9% حيث قمنا بدمج كل من البلديات التالية " الشرفة، صحاريح، أحنيف، رافور". تحت اسم دائرة امشدالة ، وتعتبر نسبة 5,6% عن المقيمين بعجبية وهي الأخرى ليست بالبعيدة عن امشدالة، وهناك ثلاث حالات لها نسبة ضعيفة وهي 2,2% وتعتبر عن كل من الإقامة في بجاية، وسور الغزلان في حين 2% تعتبر عن الإقامة في عين بسام.

وإن دلت هذه النسب على شيء فهي تدل على أن معظم عمال المستشفى هم من بيئة محلية واحدة وهي دائرة امشدالة وبذلك نتصور أن معظم الأفراد تربطهم قرابة مع بعضهم، ونفس العادات والتقاليد ليصبح بذلك المستشفى نسقا مفتوحا، وكل ما هو متداول في داخله تجده خارجه في بيئته الخارجية والعكس.

**جدول رقم: 12 توزيع العينة حسب السلك:** لقد قمنا في دراستنا بتحديد نوع السلك الذي سنقيم عليهم الدراسة ومن خلال هذا الجدول سنتعرف على نوع السلك ونسبة العمال في كل نوع.

السلك	التكرار	النسبة%
طبي	34	37,8
شبه طبي	36	40
إداري	20	22
المجموع	90	100

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 40% و 37.8% تمثل على التوالي نسبة سلك العاملين في سلك الشبه الطبي والسلك الأطبي العاملين ، في حين 22% تمثل نسبة العاملين في السلك الإداري. تدل هذه النسب على أهمية كل من الأطباء وشبه الطبيين في المؤسسة الإستشفائية فهي مبنية على تواجدهم وخدماتهم الإنسانية المتمثلة في علاج وشفاء المرضى أما السلك الإداري فهو يعمل على تسهيل عمل كل من السلكيين (الطبي وشبه الطبي).

### جدول رقم: 13 توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية

تتميز عينة الدراسة أنها كلها ذات مستوى جامعي وحاملين لشهادات عليا وباختلاف تخصصات ومجالات هذه الأخيرة (الشهادات) فكل فرد من أفراد العين له درجة وظيفة معينة.

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار	38	42,2
مشرف	8	8,9
منفذ	44	48,9
المجموع	90	100

تعتبر نسبة فئة المنفذين أكبر فئة وذلك ب 48.9% وتليها فئة الإطارات بنسبة 42,2% في حين 8,9% تمثل الدرجة الوظيفية للمشرفين.

نترجم لنا هذه النسب طبيعة المؤسسة الإستشفائية، التي يجب أن يكون التنفيذ فيها بسرعة وبدقة وذلك غالبا بتوجيه من الإطارات والأطباء لأن مهمتهم على خلاف مهمات وأهداف المؤسسات الأخرى لا يقبل فيها أبدا أي خطأ أو تأجيل مهمتهم مهمة إنسانية تتمثل في علاج المرضى، أما المشرفون فدورهم الرقابة وتوجيه المنفذين أيضا، لتتشكل بذلك علاقة نمطية متسلسلة ومتكاملة بين هذه الدرجات والفئات العمالية. أين يميز كل فرد مستواه العلمي وشهادة تختلف عن الأخر، لهذا فإن العمل في المؤسسة الإستشفائية مبنى على أساس تراتبي كل فئة تليها فئة أخرى تخضع لأوامرها وفي نفس الوقت مكملة لعملها في حدود السلطة والمنزلة وقواعد ونظم محددة.

## الفصل السادس:

### يتعد نظام الاتصال بتعد التنظيم الاستشفائي

تمهيد

1.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

2.6 استنتاج الفرضية الأولى

## تمهيد:

يعتبر نظام الاتصال بمثابة العمل الذي تدور فيه عمليات الاتصال في المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومجموعة الوسائل المستخدمة في هذه العمليات ومن ثم فإن هذا النظام يوضح نمط الاتصال السائد في المنظمة.

يسعى نظام الاتصال إلى تحقيق أهداف المنظمة وكذا تحديد نوع المعلومات المرغوب معرفتها وتفاعلي سلبيات الاتصال، ويقتضي عمل المؤسسة في اشباع برامج الاتصال لتكفل تحسينه وتطويره و استمراريته.

سنحاول من خلال هذه الجداول المركبة والبسيطة أن نتعرف على نظام اتصال المؤسسة الاستشفائية وهل فعلا أن نظام الاتصال يتعمد بتعمد التنظيم الاستشفائي.؟

## 1.6 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

جدول رقم: 14 توزيع العينة حسب إعطاء الحرية للتعبير عن رأيها.

النسبة %	التكرار	حرية التعبير عن الرأي
28,9	26	نعم
35,6	32	لا
35,6	32	أحيانا
100	90	المجموع

يظهر أن هناك تساوي في النسبة والتي تقدر بـ 35,6% حيث تترجم عدم وجود حرية التعبير عن الرأي سواء من طرف العينة التي صرحت تماما أنه لا توجد حرية في التعبير، أو التي صرحت أحيانا ما تؤخذ بآرائهم، إلا أننا وما يهمنا هو أن نسبة اللذين صرحوا أنهم يجدون حرية في التعبير وذلك بنسبة 28,9% ، إضافة إلى اللذين أجابو "أحيانا".

فمن هاتين النسبتين نجد أن التنظيم أحيانا يأخذ بعين الاعتبار بآراء العمال خاصة فئة الأطباء أين يتميزون بسلطة موازية لسلطة الإدارة وكذا يتمتعون بنظام المنزلة، وهذا ما أكده الميدان أين صرح معظم الأطباء أن الإدارة تأخذ بآرائهم خاصة حين إصدار الإدارة للقرارات والتعليمات حيث أنهم



يعدلون أي قرار أو تعليمة ما لم تعمل على مساعدتهم في انجازهم لأعمالهم ،وكذا إن لم تأت من وزارة الصحة أو الدساتير الخاصة بتقنين النظام الصحي.

جدول رقم 15 :توزيع مفردات العينة حسب رأيهم في نتائج نقل المعلومات أفقيا:

المجموع		لا		نعم		يؤدي نقل المعلومات أفقيا إلى
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	90	40	36	60	54	حل المشاكل ورفع الروح المعنوية
100	90	51,1	46	48,9	44	تحسين العلاقات بين العمال
100	90	51,1	46	48,9	44	قلة الإشاعات
100	90	38,9	35	61	55	يساهم في سرعة انتشار المعلومة
100	90	48,9	44	51	46	يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي

نقل المعلومات أفقيا نتائج ذات أهمية خاصة ما تبرهن عليه النسبة 61% في المساهمة في سرعة انتقال المعلومات، لتليها النسبة 60% والتي تترجم حل المشاكل ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، أما النسبة 51,1% فهي نسبة إجابات العينة التي ترى أن نقل المعلومات أفقيا يقلل من النزاع الوظيفي وكأقل نتيجة تمثلها النسبة 48,9% في كل من تحسين العلاقات بين العمال وقلة الإشاعات.

وبذلك نستطيع القول أن هناك علاقات اجتماعية أفقية في المؤسسة، ولها عدة نتائج تعمل على نقل المعلومات بين العمال من نفس الفئة الوظيفية وأول هذه النتائج كما سبق وقلنا هي سرعة انتقال المعلومة بنسبة 61% وغالبا هذه العلاقات الأفقية تتميز بالديمقراطية والحرية والشفافية لأنها تقع بين شخصين متساويين في المكانة والمرتبة والجانب المادي، مما يؤدي إلى صدق المعلومة وانتشارها وغالبا ما ينعكس على رفع الروح المعنوية ويقلل النزاع الوظيفي. ذلك بطرح أفكار ومعتقدات كل من أفراد العينة حيث تساعد على المناقشة والاهتمام بالأفكار الجديدة مما يخلق أفكار بناءة "فعللين أفضل من عقل واحد" وهذا ما يدفع إلى انتهاج إستراتيجية تخدم مصلحة العمل والعمال في نفس الوقت.

جدول رقم : 16 توزيع العينة حسب دخولها في النزاع بسبب إخفاء المعلومة:

النسبة %	التكرار	نزاع بسبب إخفاء المعلومة
34,4	31	نعم
65,6	59	لا
100	90	المجموع

يظهر جليا من الجدول وذلك بنسبة 65,6% أن أفراد العينة لا يدخلون في صراع بسبب إخفاء المعلومة، فهم يرجعون إلى أساليب حضرية ومؤدبة لسؤال عن المعلومة دون الدخول في صراع، هذا لأن معظم أفراد العينة هم من بيئة محلية واحدة فترابطهم بذلك علاقات قرابة وزمالة وصدقة و حتى المصاهرة أحيانا، لذا فكل هذه الروابط تجعلهم يبتعدون عن كل ما هو صراع بالإضافة إلى أن طبيعة المستشفى تحتم عليهم التعامل الدائم والمباشر ومنه الاحتكاك الذي يمنع أغلبية العمال من الدخول في الصراع.

إلا أن هناك فئة لا بأس بها هي الأخرى تدخل في نزاع بسبب إخفاء المعلومة وذلك بنسبة 34,4% فمن الغير المنطقي وفي تنظيم يتميز بحساسية مهامه وأهدافه أن يتم إخفاء المعلومة، حيث وكما أشرنا في الجانب النظري فإن مؤسساتنا العمومية أصبحت تعرف بظاهرة هي جنحة في الدول الأخرى وهي "ثقافة السر" حيث يقوم كل عامل بإخفاء المعلومة حتى يستفيد هو منها، ليقوم في الأخير بإعلام الآخرين وهذا بعد فوات الأوان طبعاً. لذا وجب على الإدارة أن تبحث عن أسلوب لنشر الشفافية.

جدول رقم: 17 توزيع العينة حسب الجنس وعلاقته بسهولة توصيل الانشغالات إلى المسؤولين:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		سهولة في توصيل المعلومة الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	31	29	9	32,3	10	38,7	12	ذكر
100	59	40,7	24	33,9	20	25,4	15	أنثى
100	90	36,7	33	33,3	30	30	27	المجموع

يشير الاتجاه العام إلى أن أكبر نسبة هي 36,7% والتي تمثل أنه "أحيانا" هناك سهولة في توصيل الانشغالات إلى المرؤوسين، بالمقابل فإن نسبة 33,3% من العينة تجد صعوبة في توصيل الانشغالات، وفي الأخير فإن نسبة 30% هم اللذين يجدون سهولة في الاتصال بالمرؤوسين.

عند إجراء التقاطع مع المتغير المستقبل "الجنس" نجد أن الإناث هن اللواتي يجدن صعوبة في توصيل انشغالاتهن وذلك بنسبة 40,7%، عكس زميلها في العمل الرجل وذلك بنسبة 29%، وهذا يرجع إما أن المرأة الجزائرية رغم أنها اقتحمت جميع ميادين العمل خاصة التعليم والصحة مازالت حتى في ميدان عملها قليلة الاختلاط وقليلة الاتصال من زميلها، كون العادات والتقاليد كونتها على أن تقوم بإنجاز ما هو مطلوب منها وعدم التساؤل وكثرة الشكاوي، كما يفسرها ازدواجية دورها كأم في المنزل وكعاملة في المستشفى ما يجعلها قليلة الاهتمام لكثرة أعمالها وازدواجية أدوارها.

وكاستنتاج عام للجدول ودمج نسبة كل من العمال اللذين أجابوا "بنعم" سهولة توصيل الانشغالات و"أحيانا" فإنه نستطيع أن نقول أنه لا توجد صعوبة كبيرة في توصيل الانشغالات إلى المرؤوسين كون أن مهمة المؤسسة الاستشفائية هي على عاتق الأطباء وشبه الطبيين، أي على عمال التنظيم الاستشفائي أين لهم سلطة موازية لسلطة المرؤوسين كما أنه وفي الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات الجزائرية تعطي فضاء ومجالا للعمال لطرح آرائهم وأفكارهم وشكاويهم.

## جدول رقم 18: احترام التسلسل الهرمي وعلاقته بوقت وصول المعلومة لانجاز العمل:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		وصول المعلومة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	احترام التسلسل الهرمي
100	48	12,5	6	56,3	27	31,3	15	نعم
100	42	4,8	2	18,6	33	16,7	7	لا
100	90	8,9	8	66,7	60	24,4	22	المجموع

يشير الاتجاه العام إلى أن هناك عدم احترام لتسلسل الهرمي وعدم وصول المعلومة في الوقت المناسب بنسبة 66,7% في المقابل 24,4% أقرروا أن هناك احترام لتسلسل الهرمي ووصول المعلومة في الوقت المناسب، أما 8,9% فهي تعبر عن عدم احترام التسلسل الهرمي ووصول المعلومة أحيانا في الوقت المناسب.

وعند إجراء التقاطع مع المتغير المستقل ألا وهو "احترام التسلسل الهرمي" فإن 78,6% أجابوا بعدم احترام التسلسل الهرمي لنقل المعلومة وعدم وصولها في الوقت المناسب، بالمقابل 16,7% نفوا احترام التسلسل الهرمي وأقرروا بوصول المعلومة في الوقت المناسب، أما 4,8% أجابت أنه أحيانا ما تصلها المعلومة، في حين 56,3% يجدون أن هناك احترام في التسلسل الهرمي ولكن تنفي وصول المعلومة في الوقت المناسب، بالمقابل 31,3% تصلها المعلومة في الوقت المناسب في حين 12,5% أحيانا ما تصلها المعلومة في الوقت .

نستنتج من الجدول أن التسلسل الهرمي لا يساعد في وصول نقل المعلومة في وقتها المناسب سواء عند الفئة التي أجابت بنعم أن هناك تسلسل ولكن عدم وصول المعلومة وذلك بـ 56,3%، وهذا ما يعيب التنظيم الكلاسيكي البيروقراطي هو احترام هذا التسلسل الهرمي حيث أنه في كثير من الأحيان وفي المؤسسة الاستشفائية يتعذر استعمال هذا النوع الرسمي لنقل المعلومة لحساسية مهنة الطب، فهي

تتعامل مع حياة البشر وهذه الأخيرة أحيانا لا تستطيع الانتظار، ونفس الشيء يظهر من النسبة 78,6% التي أفرت بعدم وجود تسلسل هرمي ولا تصل المعلومة في الوقت المناسب .  
لذا في هذه الحالة وفي التنظيم الاستشفائي خاصة يجب أن تعرف مختلف الأسلاك وخاصة سلك الإدارة متى يجب عليها أن تستعمل وتلجأ إلى نقل المعلومة رسميا باحترام تسلسل الهيكل التنظيمي ومتى تلجأ إلى التنظيم غير الرسمي ، فهما وجهان لعملية واحدة وهي نقل المعلومة في الوقت المناسب. لذا على الإدارة النظر في مسألة هركلية المعلومات في التنظيم والبحث عن الخلل ومعالجته لأنها مسألة لا تحتمل التأجيل أو التأخير.

#### جدول رقم:19 توزيع السلك حسب اللغة المستعملة:

العربية		الفرنسية		اللغة المستعملة		السلك	
النسبة %	لا	النسبة %	نعم	النسبة %	لا	النسبة %	نعم
79,4	27	20,6	7	8,8	3	91,2	31
55,6	20	44,4	16	19,4	7	80,6	29
50	10	50	10	5	1	95	19

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يستعملون اللغة الفرنسية، ولقد احتل سلك الإداريين أكبر نسبة والمتمثلة في 95% ،لتليها نسبة 91,2% التي تترجم استعمالها من طرف سلك الأطباء، أما بالنسبة لشبه الطبيين فهي 80,6% .

أما اللغة العربية فقد حظيت أيضا بنسبة استعمال مرتفعة فقدرت بـ 50% لدى فئة الإداريين و 44,4% بالنسبة لشبه الطبيين ، أما 20,6% فهي تترجم استعمال السلك الطبي للغة العربية.

نستنتج من الجدول أن اللغة الفرنسية لها استعمال واسع في المؤسسة، وهذا ما هي عليه كل المؤسسات الإستشفائية، نظرا لأن التعليم كان باللغة الفرنسية وهذا ما صرحت به أغلب أفراد العينة، بالإضافة إلى البعد التاريخي الذي يتمثل في الاستعمار الذي غرس عدة مبادئ لازالت حتى الآن في مجتمعنا وفي مؤسستنا مثلا بيروقراطية النظام، واستعمال اللغة الفرنسية والتحدث بها، وحيث في كثير من الإعلان عن التوظيف يشترط إتقان اللغة الفرنسية هذا ولأن أيضا المستشفى يستقبل مختلف شرائح الناس تختلف في الأعمار وفي العادات والتقاليد واللغة.

## 2.6\_استنتاج الفرضية الأولى: " يتعمد نظام الاتصال بتعمد التنظيم الاستشفائي".

من خلال ما جاءت به النتائج الميدانية ومن خلال التحليل السوسولوجي لها، تبين لنا أن الفرض قد تحقق، وهذا من خلال النقاط التالية:

❖ لقد أجاب معظم أفراد العينة أن التنظيم يأخذ بعين الاعتبار آرائهم ليس دائماً ولكن أحياناً. هذا ما تؤكدته النسبة 64.5% في الجدول 14 وذلك بجمع كل من نسبة العينتين اللتين أجابتا بوجود حرية التعبير دائماً و أحياناً، هذا يعني أن هذا التنظيم تخلى عن الطريقة القديمة في الاتصال، وهي طريقة قرار وطبق دون الاهتمام برأي العمال، عكس اليوم فهي تسعى إلى إعطاء بعض الحرية حتى يستطيع فيها العمال إبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومشاكلهم وبهذا يحس الفرد أنه جزء لا يتجزأ من التنظيم ما يجعله يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة، لتكون بذلك مصلحته من مصلحة التنظيم، فحرية التعبير عن الرأي تسمح للأفراد في الاتصال فيما بينهم ما يخلق روح التفاعل والتأزر ويسود جو من الاحترام والتقدير.

❖ صرحت العينة وذلك بنسبة 61% أن نقل المعلومات أفقياً يساعد على انتشار المعلومات ورفع الروح المعنوية بنسبة 60% ومنه وفرة العلاقات الوظيفية بين العمال، ولقد أكد "التون مايو" على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته. وللحصول على روح معنوية ايجابية يتطلب ما يلي:

— توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس ومرؤوسيه وتسمح لهم بالمشاركة وتعطيهم حرية في العمل.

— عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بالنمو والتشكل وتوجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي.

— استخدام المبادئ الكلاسيكية عند إعداد الهيكل التنظيمي (المهام، السلطات والمسؤوليات) مع مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الأفراد.

— تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

— يعمل الاتصال على محاربة الخلافات والنزاع داخل المؤسسة وهذا ما تؤكدته النسبة 65,6% ، فالفرد دائم الاتصال مع غيره لأن العمل وطبيعته تحتم عليه أنواعا كثيرة من الاتصالات، حيث تترك هذه الأخيرة لدى العامل انطبعا بالأهمية مما يؤدي إلى تنمية المهارة والثقافة الاجتماعية لدى الفرد حيث يتبنى بذلك سلوكا سليما اتجاه زملائه وعلى تعميق الثقة وتقوية العلاقات، ما يولد الدافعية للعمل والحد

من المضايقات التي تتم بين الزملاء، ما يترك أثرا جيدة على معنويات العاملين وبالتالي على خدماتهم.

– وفيما يخص اللغة والتي تعتبر الوسيلة الأولى والأساسية للتفاهم والاتصال بين العاملين، تعتبر اللغة الفرنسية الأكثر تداولاً، لأن العاملين قد درسوا بها لذا فهي لغتهم المفضلة والتي تضمن لهم الفهم والوضوح الجيد للرسالة والتي ستسمح لهم بالاتصال الفعال، غير أن حتى اللغة العربية كان نصيبها في المؤسسة وذلك بنسبة استعمال 44.4% عند فئة الشبه الطبي، و50% عند الإداريين.

❖ ومن خلال كل هذه العناصر والنقاط التي تميز الاتصال في هذه المؤسسة، يتبين أن نظام الاتصال يتميز بالتعدد نتيجة تعدد الفئات والعلاقات المهنية في المستشفى، من زمالة وصدقة وحتى القرابة وأحيانا أخرى حتى المصاهرة، فأغلبيتهم من نفس البيئة المحلية "امشدة" وذلك ماتؤكدده النسبة 88,9% في الجدول 11، فتكون بذلك مختلف سلوكياتهم مبنية ومدفوعة على هذا الأساس، وعلى العادات و التقاليد، فلا يفهم أي فرد غريب عنهم طريقة اتصالهم فيما بينهم. وكذا اعتمادهم على استعمال اللغتين العربية و الفرنسية، لتحقيق فهم واستيعاب جيدين لمختلف أنواع المعلومات والأوامر.

كما أن المؤسسة تحاول خلق اتجاه ثاني للاتصال وهو الاتجاه الصاعد، وذلك بأخذ بعين الاعتبار بآراء العمال ليس دائما ولكن أحيانا وهذا ما تؤكدده النسبة 64.5% السابقة، وعليه فان نظام الاتصال يتعقد بتعدد التنظيم الاستشفائي.

## الفصل السابع:

# تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية.

تمهيد

1.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

2.7 استنتاج الفرضية الثانية



### تمهيد:

تتوقف قنوات الاتصال بصفة عامة على حجم المنظمة وطبيعة العمل والمسؤولية التي تضطلع بها، والظروف البيئية المحيطة، ويعتبر اختبار الوقت الملائم عاملاً هاماً في اختبار القناة، فقد تقبل الرسالة في وقت ما وقد يتعذر قبولها في وقت آخر.

أيضاً يتوقف اختيار القناة على موضوع الرسالة نفسه، مع إعطاء الأهمية لرد المستقبل واستخدام القناة بطريقة منتظمة في انسجام مع أنواع محددة من الاتصالات وفي هذا الفصل سنتعرف على قنوات المؤسسة المختلفة وهل هي متنوع بتنوع الفئات المهنية وما هي القناة المفضلة لدى عينة الدراسة.

### 1.7\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

جدول رقم:20 توزيع العينة حسب الأسلاك ومدى احترام وصول المعلومة للهركلية.

المجموع		لا		نعم		المعلومة تحترم الهركلية السلك
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	34	58,8	20	41,2	14	طبي
100	36	47,2	17	52,8	19	شبه طبي
100	20	25	5	75	15	إداري
100	90	46,7	42	53,3	48	المجموع

يشير الاتجاه العام إلى أن المعلومة تحترم تدرج الهيكل التنظيمي في وصولها إلى مختلف الأسلاك وذلك بنسبة 53,3% بالمقابل فإن 46,7% تعبر عن عدم احترام وصول المعلومة للهركلية. وعند إجراء التقاطع مع المتغير المستقل (السلك) نجد أن أكبر نسبة تتجلى عند سلك الإداريين وذلك بـ 75% لتليها فئة شبه الطبيين بنسبة 52,8%، لتضعف عند فئة الأطباء وذلك بنسبة 41,2% لوصول المعلومة محترمة الهركلية، وهذا يرجع إلى أنه أحياناً وفي أثناء عمل سلك الأطباء خاصة في الحالات الحرجة التي تصل المستشفى يتعذر عليهم التقيد بالهركلية والتنظيم الرسمي في اخذ المعلومة

أوفي اتخاذ قرار معين، ففي هذه الحالة المهم هو إنقاذ وعلاج الحالات الإستعجالية، أما سلك الإداريين فمن المعروف أن الإدارة الجزائرية هي إدارة بيروقراطية كلاسيكية تحترم التدرج الهرمي في توصيل الرسالة أو المعلومة.

إلا أنه هناك نسبة معتبرة ممن أجابوا أنه لا يوجد احترام للتدرج الهرمي في نقل المعلومات وهذا يترجم العلاقات غير الرسمية التي تتميز بها المؤسسة، وكون العمال من بيئة محلية واحدة تربطهم الزمالة والصدقة وحتى علاقات قرابة فالمعلومة تصلهم بطريقة غير رسمية.

ومنه نستنتج أن المعلومة في هذه المؤسسة تحترم التدرج الهرمي وذلك بنسبة 53,3% ولكن أيضا هناك نسبة معتبرة تصلها عن طريق التنظيم غير الرسمي بنسبة 46,7%  
جدول رقم: 21 توزيع العينة حسب السلك وعلاقتها بتفضيل قناة الاتصال.

السلك	الكتابية		الشفهية		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
طبي	27	79,4	7	20,6	34	100
شبه طبي	18	50	18	50	36	100
إداري	10	50	10	50	20	100
المجموع	55	61,1	35	38,9	90	100

لقد أجمع تقريبا كل أفراد العينة إلى أنهم يفضلون الوسيلة الكتابية لإعلامهم وذلك بنسبة 61,1% وتصدرت فئة الأطباء النسبة الأعلى بـ 79,4% ولقد فضلت هذه الفئة الوسيلة الكتابية ذلك لضيق الوقت الذي تمتلكه ولأنها أيضا الفئة التي على عاتقها أكبر وأعظم مهمة تنشدها المؤسسات الاستشفائية وهي شفاء المرضى، فالاتصال الشفهي يأخذ وقتا طويلا في الأخذ والرد عكس الكتابية التي لا تأخذ كثيرا من وقته، كما أن فئة الأطباء يفضلون الطرق الرسمية أكثر من غيرها من الطرق الأخرى، بالمقابل فقد أجابت هذه الفئة بنسبة 20% أنها تفضل الشفهية هذا إن دل على شيء فهو يدل على أنه هناك أمور يجب أن تناقش شفويا حتى تفهم بطريقة سليمة .

أما فئة شبه الطبيين والإداريين فلقد كانت لهم نفس النسبة في تفضيلهم للقائتين الكتابية والشفهية ولقد قدرت بـ 50% لكل من هما وهذا يدل على أنهم لا يفضلون الكتابية على الشفهية أو العكس فلكل واحدة منها سلبيات وإيجابيات فمثالا الكتابية كما صرحت به العينة وذلك في سؤال مفتوح أنه يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان المعلومة أو استعماله كدليل، أما الشفهية فهي تسمح بالمناقشة والاستفسار عن أي غموض، لذا ترى هاتين الفئتين أنه يجب أن تتوفر كل من الطريقتين من أجل إكمال كل واحدة منهما نقائص الأخرى.

جدول رقم: 22 تنوع الفئات المهنية وعلاقتها بتعدد لوحات الإعلان.

المجموع	خاصة بكل فئة		مشتركة		توجد لوحة السلك
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	34	29,4	10	70,6	24
100	36	16,7	6	83,3	30
100	20	90	2	10	18
100	90	20	18	80	72

يشير الإتجاه العام إلى أن 80% من أفراد العينة أجابوا أنه توجد لوحة مشتركة يتم الإعلان فيها عند كافة الفئات المهنية (الطبية، الشبه الطبية، الإدارية) في حين 20% من العينة أجابوا أنه توجد لوحة خاصة بشكل فئة.

وعند إجراء التقاطع مع المتغير المستقل وهو (السلك) نجد أن 83,3% من فئة الشبه الطبي و70,6% من فئة الأطباء أجابوا أن هناك لوحة مشتركة يتم الإعلان فيها، في حين فإن نسبة من فئة الأطباء وشبه الطبي على التوالي تذهب إلى أن لكل فئة لوحة خاصة بها وذلك بنسبة 29,4% و16,7%، هذا ما يترجم عدم تخصيص لكل فئة لوحة خاصة بها، كما يعود هذا إلى أن كل من فئة الأطباء وشبه الطبيين لهم مهمة مشتركة وهي علاج المرضى وكثيرا ما يعلن لطبيب يهم أيضا شبه الطبيين فكل من الفئتين مكملتا للأخرى، إلا أن عدم التنوع هذا في لوحات الإعلان يسبب أحيانا كثيرة في غموض لغة الإعلام فهناك من لا يتقن اللغة العربية وخاصة أن كل إعلانات المؤسسة باللغة

الفرنسية ، وغالبا ما تكون هذه الإعلانات بعيدة عن مكان العمل ما يسبب عدم الانتقال من أجل قراءتها ، ما يعمل على تنقل المعلومات شفويا مما يسبب في كثير من الأحيان عدم نقل المعلومات بمعناها الأصلي ما يخلق غموض و شويش في رسالة الإعلان وعدم وضوحه للمرسل إليه.

لكن هناك فئة الإداريين التي أجابت بنسبة 90% أن لكل فئة لوحة خاصة بها وهذا أمر منطقي ما يعكس الاختلاف بين مهام الإدارة وفئة الأطباء وشبه الطبيين، فمهمة الإدارة تكمن في محاولتها في كل مرة أن تيسر عمل هاتين الفئتين سواء بتقديم توضيحات على الكيفية التي تؤدي بها الأعمال أو أوامر وقرارات ، أما الأطباء وشبه الطبيين تكمن في تقديم العلاج ومساعدة المرضى.

جدول رقم 23: توزيع العينة حسب الفئات المهنية ومدى تقييمها لسرعة انتشار المعلومة.

المجموعة	بطيئة		متوسطة		سريعة		المعلومة	السلك
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100	34	44,1	15	55	19	/	/	طبي
100	36	27,7	10	52	19	19,4	18	شبه طبي
100	20	/	/	25	5	75,0	10	إداري
100	90	27,8	25	47,8	43	24.4	28	المجموع

يظهر جليا من الجدول أن فئة الأطباء تنفي تماما سرعة انتشار المعلومة عكس الإداريين اللذين ينفون تماما ببطء انتشار المعلومة.

لكن إجمالا فإن كل الفئات اعتبرت أن انتشار المعلومات متوسطة أين عبرت أكبر نسبة عن تقييم واجابة فئة الأطباء والتي تقدر بـ 55% لتليها فئة شبه الأطباء بنسبة 52% لتكون آخر نسبة عبارة عن تقييم وإجابة الإداريين وذلك بنسبة 25%.

من الجدول نستنتج أن فئة الأطباء يشكون من نقص وصول المعلومات اللازمة لعملهم وببطء انتشارها وذلك بنسبة 44,1%، رغم أهمية هذه الفئة ودورها الأساسي فهي تعاني نقصا في وصول المعلومة، ويبقى على الإدارة أن تعمل جاهدة لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب ذلك في النظر

إلى أسباب هذا النقص ومحاولة تيسير مهمة هذه الفئة. فالإدارة هي المسؤولة الأولى عن إيصال المعلومة، إذ يجب أن توزع الأعمال والمهام كتحديد مهام مدراء الشعب والأقسام إضافة إلى تحديد مهام الأطباء ومهام المشرفين الصحيين والممرضات، أي توزيع المهام والمعلومات على أساس المراكز التراتبية في المؤسسة الطبية.

جدول رقم: 24 توزيع العينة حسب السلك والوسيلة الشفهية الأكثر استعمالاً لإعلامهم.

القناة السلك	وجها لوجه				مجموع ت %	اجتماعات				مجموع ت %	إشاعات		مجموع ت %			
	لا		نعم			لا		نعم			لا	نعم				
	ت	%	ت	%		ت	%	ت	%		ت	%				
طبي	12	35,3	22	64,7	34	34	1	35,3	22	64,7	20	58,8	14	41,2	34	100%
شبه طبي	5	13,9	31	86,1	36	36	9	25	27	75	21	58,3	15	41,7	36	100%
إداري	8	40	12	60	20	20	1	50	10	50	5	45	15	75	20	100%
مجموع	25	27,7	65	72,2	90	90	3	34,4	59	65,5	46	51,1	44	48,8	90	100%

يتضح لنا من النسب الموجودة في الجدول أن معظم المعلومات التي تتحصل عليها مختلف الفئات مصدرها الإشاعات وذلك بنسبة 58,8% و 58,3% في كل من فئة الأطباء وشبه الطبيين، أما الإداريين فمعظم اتصالاتهم تكون عن طريق الاجتماعات وذلك بنسبة 50%، في نسبة حين الاتصال وجها لوجه أو عن طريق الاجتماعات عند فئة الأطباء تقدر بـ 35%

إذا المعلومة في هذه المؤسسة الطبية لا تأخذ من مكانها الذي يجب أن تعلن فيه ولا الوقت اللازم بمعرفتها، حيث صرح أفراد العينة خاصة الأطباء أنهم يسمعون بكل جديد أو خبر أو معلومة من طرف حارس الأمن أو عمال النظافة قبل أن تصل إليهم، وأحيانا تكون عبارة عن أسرار مهنة لا يجب أن يطلع عليها أحد خاصة مثل فئة (الحراس، عمال النظافة...) أي العمال البسطاء والذين لا يملكون مكانة كبيرة في المستشفى وبمعرفتهم هذه المعلومات تكون الورقة الراجعة لبعضهم للضغط وتوسيع

هامش حريتهم على من هم أعلى منه سلطة ومنزلة ويستعمل المعلومة كسلاح من أجل الحصول على مصالحه.

فالإشاعات تعمل على تشويه المعلومات وتضليل الحقيقة مما يخلق صعوبة في فهمها ووضوحها ومنه عدم إنجاز العمل من طرف العامل بالشكل وفي الوقت المطلوب منه و تعطيل خدمة المرضى وانتشار الفوضى وعدم ثقة واطمئنان المرضى بخدمات المستشفى، ما يسبب ضعف الخدمات الصحية المحلية، وتخبط السكان في أمراض و أوبئة وما من سائل. لذا فعلى الإدارة أن تعمل جاهدة على أن تقضي على هذه الإشاعات وذلك إما بزيادة عدد قنوات الاتصال الرسمية أو توجيه العلاقات غير الرسمية لخدمة التنظيم الرسمي.

جدول رقم 25: توزيع العينة حسب السلك ومدى فهمها لمحتوى الرسالة.

المجموع		لا		نعم		فهم الرسالة السك
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	34	55,9	19	44,1	15	طبي
100	36	50	18	50	18	شبه طبي
100	20	50	10	50	10	إداري
100	90	52,2	47	48	43	المجموع

يشير الاتجاه العام إلى أن العينة تعاني صعوبة في فهم محتوى الرسالة وذلك بنسبة 52,2% بالمقابل فإن 48% لا تعاني من صعوبة فهم الرسالة.

وعند إجراء التقاطع مع المتغير المستقل وجدنا أن سلك الأطباء يحتل النسبة الأعلى في عدم فهم محتوى الرسالة بنسبة 55,9%، وهذا أمر يتطلب من الإدارة الإسراع لتقصي أين تكمن مشكلة عدم فهم الرسالة من طرف الأطباء لأنها فئة ذات أهمية بالغة وأهداف المستشفى على عاتقها، لذا فمن المفروض أن تكون الفئة الأكبر رضا وأكثر فهما لمحتوى الرسالة وللمعلومة وهذا لحساسية وظيفتها وعملها. كما يمكن أن نرجع هذا المشكل في عدم الفهم إلى عدم التنوع في قنوات الاتصال بتنوع الفئات فلقد أجابت معظم أفراد العينة أنه يتم الإعلان في لوحة مشتركة وذلك بنسبة 80%. في حين ترجمت نسبة 50% إجابة كل من سلك شبه الطبيين والإداريين وذلك بالتساوي سواء في فهمهم لمحتوى الرسالة أو عدم فهمهم لها، ما يعني أنه أحياناً ما تفهم الرسالة، غير أنه وفي المؤسسة الاستشفائية لا بد على كل سلك أن تصله الرسالة في الوقت والزمان المناسبين وأن تفهم بطريقة جيدة

وصحيحة، لما تكتسبها كل فئة من أهمية ودور مكمل بالنسبة للفئات الأخرى ، فوظيفة كل فئة هي مكملة ومهمة بالنسبة للفئة الأخرى لذا فعلى كل الفئات أن تستوعب وتفهم محتوى الرسالة .

## 2.7\_ استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال النسب المتحصل عليها من الجداول نستطيع القول أن الفرضية القائلة "تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية" لم تثبت وهذا من خلال:

— في الجدول رقم 22، أكدت 80% من العينة أنه توجد لوحة مشتركة يتم الإعلان فيها لكل الفئات المهنية (الطبية، شبه طبية، وإداريين) وهذا سينعكس سلبا حتما ومنطقيا على وقت وصول المعلومة ووضوحها من طرف العمال، إذ يجب أن تكون هناك لوحة خاصة بكل فئة حتى تكتب باللغة التي تفهمها العينة و أيضا في مكان عملها أي قريبة منها يمكن الإطلاع عليها في أي وقت ودون قطع مسافات وتضييع وقت في الانتقال .

فعدم التنوع هذا يؤدي إلى عدم فهم الرسالة وهذا ما توضحه النسبة 52,2% في الجدول رقم 25 أين عبرت أفراد العينة أنهم لا يفهمون محتوى الرسالة فلكي تفهم الرسالة هناك عدة شروط منها: وقت إبلاغها ومكان إبلاغها ولمن تبلغ وكيف تبلغ ... فهذه العملية تكتسي أهمية كبيرة في نجاح عملية الاتصال فبانسداد قنوات الاتصال وعدم تنوعها يضمن وينسد الاتصال بين أفراد العينة، ما ينعكس على المؤسسة بالسلب، كما تشكو معظم أفراد العينة من عدم سرعة المعلومة وذلك بنسبة 27,8% وبأنها متوسطة السرعة بنسبة 47,8%.

وكنتيجة فإن هذه المؤسسة الاستشفائية لا تتنوع في قنوات الاتصال رغم تنوع الفئات المهنية، مع اختلاف هذه الأخيرة في مهامها ووظائفها ونوع الشهادة المحصلة عليها من طرف كل فئة، إذ أنه يجب أن تتنوع وسائل الاتصال بتنوع وتعدد الفئات والعمال في المؤسسة، فهذه القنوات تعد شريان الاتصالات في التنظيم وبتعدد ونشاطها، تنشط العلاقات بين العمال ما يعمل على حيوية التنظيم ككل وتقديم خدمات صحية علاجية ممتازة ويقول في هذا الصدد "بوخلجة غياث" إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصال، يؤدي إلى بروز الاتصال غير الرسمي، ويؤدي في غالب الأحيان إلى ظهور مشاكل أساسها في سوء الاتصال الرسمي". (1)

1 - بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ، مذكرة ماجستير، في علم الاجتماع التنظيم في

## الفصل الثامن:

# يتأثر نظام الاتصال بالعلاقات غير الرسمية

تمهيد

1.8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

2.8 استنتاج الفرضية الثالثة



## تمهيد:

تتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان باعتباره اجتماعيا بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقته بالجماعة بحيث تدفعه إلى الانتماء و البحث عن جماعة تشبع مختلف رغباته. ويقول في هذا الصدد "سيكيو وبلوندين": "إن الاتصال الذي يتم بطريقة غير رسمية يكون أساس نجاح الاتصالات الرسمية لأنها خلقت علاقات واتصالات أكثر إنسانية من تلك التي خلقتها الاتصالات الرسمية"<sup>(1)</sup>. ومن خلال هذا الفصل سنتحقق إذ ما أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين العمال تؤثر على نظام الاتصال في المؤسسة؟

## 1.8\_ عرض وتحليل لنتائج الفرضية الثالثة

جدول رقم 26: توزيع يبين كفاية تبادل المعلومات بوضوحها.

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		وضوح المعلومة تبادل المعلومات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	23	21,7	5	56,5	13	21,7	5	كاف
100	67	59,7	40	26,8	18	13,4	9	غير كاف
100	90	50	45	34,44	31	15,55	14	المجموع

يظهر جليا من الجدول وبنسبة تقدر بـ 59,7% بأن تبادل المعلومات بين العمال والفئات غير كاف، ونادرا ما تكون المعلومة واضحة، ولقد أرجعت العينة سبب عدم كفاية تبادل المعلومات إلى انهماك كل فرد في عمله وفي مصلحته، بالإضافة إلى أنه لا يوجد مكان خاص من أجل الاستراحة فيه مثلا نادي للمرضيين والأطباء، هذا ما أدى إلى عدم الاحتكاك الدائم بينهم وتبادل المعلومات بكفاية. في حين ذهبت نسبة 56,5% من العينة بأن تبادل المعلومات بينهم كاف حيث تكون المعلومة أحيانا مفهومة وواضحة، ولقد اتضح من خلال ملء الاستمارات بالمقابلة أن كفاية تبادل المعلومات ووضوحها تكون خاصة في نفس الفئة أين يحتك العمال ببعضهم البعض دائما، وكذا لهم نفس التخصص المهني ما يجعلهم يفهمون لبعضهم البعض وكذا نفس السلطة والمهام والصلاحيات.

أما الفئة من العمال اللذين هم في تبادل دائم وكاف للمعلومات فتقدر نسبتهم بـ 21,7%، حيث أنه في المستشفى هناك أمور وتعليمات يجب تبليغها مباشرة وبسرعة إلى المستلم، مثل مهام الأطباء فهناك أمور لا تقبل التأجيل أو التأخير أو عدم الدقة والوضوح لحساسية خدمة التنظيم وهي شفاء المرضى.

من خلال الجدول نستنتج أنه غالباً عندما يكون هناك تبادل واحتكاك، أخذ ورد بين العمال يكون هناك فهم للمعلومة ووضوحها، وإن دل على شيء فهو يدل على أن العلاقات غير الرسمية تساهم في نقل وتوضيح المعلومة وهذا ما يجعل من الاتصال مرناً، ولكن مع حذر الإدارة دائماً من توجيهها لخدمة أغراض وهداف المستشفى.

جدول رقم: 27 توزيع العينة حسب الفئات ودخولها في النزاع بسبب إخفاء المعلومات.

المجموع		لا		نعم		دخول في نزاع بسبب إخفاء المعلومة	السلك
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100	34	64,7	22	35,3	12	طبي	
100	26	55,6	20	44,4	16	شبه طبي	
100	20	85	17	15	3	إداري	
100	90	65,6	59	34,4	31	المجموع	

يشير الاتجاه العام إلى أن أغلب أفراد العينة لا يدخلون في صراع بسبب إخفاء المعلومة وذلك بنسبة 65,6%، بالمقابل فإن 34,4% تمثل نسبة العمال اللذين يدخلون في صراع.

تصدرت فئة الإداريين النسبة الأعلى في عدم الدخول في النزاع بنسبة 85%، وهذا يرجع إلى قلت عددهم، ووضوح وقلت المهام التي يكلفون بها مقارنة بالفئتين الأخرين، كما أنها تعتبر مصدر المعلومات للمؤسسة.

لتليها فئة الأطباء بنسبة عالية أيضا وهي 64,7% ويرجع عدم دخول هذه الفئة في النزاع إلى أنها فئة تتميز بضيق وقتها وكثرة عملها وحساسيتها وهو شفاء المرضى، بالإضافة إلى أن تميزها بالسلطة والمستوى التعليمي العالي يجعلها بدل أن تدخل في نزاع تلجأ إلى حلول سلمية بعيدة كل البعد عن النزاع، أما فئة شبه الطبيين فعدم دخولها في النزاع تعبر عنه نسبة 55,6% ويرجع هذا إلى سبب أن المهام في المستشفى مبنية على أساس تراتبي، بالإضافة إلى أن هذا يعكس لنا الاحترام والتفاهم والتجانس بين الأفراد والعلاقات غير الرسمية الاجتماعية الحسنة التي تربط العمال، ما يترك انطباعات وأثار جيدة على معنويات الأفراد ومنه محاربة الخلافات وكنتيجة عامة خدمة التنظيم والمرضى .

جدول رقم 28: توزيع يبين دور العلاقات غير الرسمية في تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم ومعتقداتهم.

العلاقات غير الرسمية تشجع على طرح الأفكار ومعتقدات الزملاء	التكرار	النسبة %
دائما	33	36,67
أحيانا	47	52,22
نادرا	10	11,11
المجموع	90	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن 47% تعبر على أنه أحيانا العلاقات غير الرسمية بين العمال تعمل على مساعدة وتشجيع العمال على أفكارهم ومعتقداتهم في حين 33% تعبر على أنه دائما تشجع على طرح الأفكار، بينما 10% فهي تترجم أنه نادرا ما تساعد على طرح الأفكار.

ومنه فإن العلاقات غير الرسمية تعمل على تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم وذلك عند مزاولتهم للاتصالات الرسمية، حيث تعمل المناقشة بين العمال على جعل الأفراد تدريجيا يطرحون أفكارهم وأرائهم حول فلسفة وإستراتيجية المؤسسة، مما يولد آراء بناءة ويعمل على تفجير الطاقات الإبداعية والمهارات الفكرية للعاملين، ذلك كله يؤدي إلى توكي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال

ونقل الرسالة وتكون بذلك المعلومة عند معظم أفراد التنظيم، ما يسمح لكثير من العمال بتعبير عن وجهات نظرهم واعتقاداتهم وفهمهم للمعلومة، وبذلك تتضح عند الذي كانت غير واضحة ، وتصل العامل البعيد عنها، وتناقش إن لم تخدم العمال أو التنظيم لتحقيق في الأخير مصلحة العامل والتنظيم معا. وبهذا نجد أن المعلومات تتأثر بالعلاقات غير الرسمية من خلال مساعدة العمال على طرح أفكارهم ومعتقداتهم مع الزملاء.

جدول رقم: 29 دور العلاقات غير الرسمية في فهم الأمور والتعليمات وتأثيره على المعلومات.

العلاقات غير الرسمية تساهم في فهم الأمور والتعليمات	التكرار	النسبة%
دائما	44	48,89
أحيانا	36	40
نادرا	10	11,11
المجموع	90	100

أكدت أفراد العينة أن الاتصالات غير الرسمية تساهم في فهم الأمور والتعليمات بنسبة 48,89% هذا ما يعكس لنا واقع التفاعل وانتشار التشاور و روح الحوار أثناء أداء العمل ما يعمل على توضيح مختلف التعليمات والمعلومات الخاصة بإنجاز العمل ويوضح الأدوار المهنية فكل عضو يستجيب لما تطلبه منه وظيفته، وهنا يظهر الجانب الإيجابي للعلاقات غير الرسمية في دعم الجانب الرسمي للعمل، ويلجأ إلى التنظيمات غير الرسمية من أجل اختصار الهركلية وتوفير وإيصال المعلومات في أقصر وقت ممكن لتسهيل الأمور التنظيمية.

في حين 40% من أفراد العينة أجابت أنها أحيانا تساهم في فهم الأمور والتعليمات لأنه كما للاتصالات غير الرسمية جانب مساعد ومساند ومكمل للتنظيم الرسمي فإن له جانب سلبي أين لا تخدم مصالح التنظيم التجمعات والاتصالات بين العمال خارج إطار العمل ، ونفس الشيء بالنسبة للفئة التي أجابت أنه نادرا ما تؤدي إلى فهم الأمور وذلك بنسبة 11,11% ،لذا فعلى الإدارة أن تعمل على تجنب

مثل هذه التجمعات الغير المفيدة وذلك مثلا بالمراقبة ، ومحاولة البحث عن سبب عدم فهم التعليمات من طرف بعض العمال.

وعلى العموم فان الاتصالات غير الرسمية في هذه المؤسسة لا تكتسي الطابع والجانب السلبي الذي من شأنه تطيل عمل التنظيم الرسمي فعلى العكس فهي تؤدي إلى فهم الأمور والتعليمات وتوفير أقل وقت لانتشارها.

جدول رقم: 30 أثر تكوين صدقات في نفس الفئة المهنية وعلاقتها بالعلم بالمستجدات.

المجموع		لا		نعم		العلم بالمستجدات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	علاقات صداقة في نفس الفئة
100	83	20,48	17	79,5	66	نعم
100	7	85,56	6	14,28	1	لا
100	90	25,56	23	74,44	67	المجموع

يشير الاتجاه العام إلى أن هناك علم بالمستجدات بنسبة 74,44% بالمقابل فإن 25,56% ليسوا على علم بالمستجدات .

وعند إجراء التقاطع مع المتغير المستقل، فإننا سجلنا أكبر نسبة تعبر على أن هناك علاقات صداقة بين الزملاء في نفس الفئة المهنية ولهم علم بالمستجدات وذلك بنسبة 79,51%، وإن دل على شيء فهو يدل على أن الاحتكاك بحكم الوظيفة بين العمال خلق أنواع متعددة من العلاقات من زمالة وصداقة ما جعل المعلومات تنتقل بسرعة فيما بينهم، بذلك انتشار أغلب المستجدات لدى أغلب عمال المؤسسة، كما أن صغر حجم المستشفى ساعد على انتشارها.

عكس فئة معينة من العينة والتي ليس لها علاقات صداقة وليس لها علم بالمستجدات فقد سجلنا 85,56%، وتعتبر هذه الفئة عن الفئة المنعزلة والتي لا تهتم بالمستجدات، فتكتفي بالقيام بما هو مطلوب دون السؤال عن ماذا يجب أن يكون، هذا ما يخلق الشعور بالاغتراب نتيجة انعزاله عن كل ماهو كائن ومستجد في المؤسسة ، فعلى الإدارة أن تهتم بالجانب الاجتماعي الإنساني، وبالجانب

الرسمي القانوني لتجمع بذلك بما جاءت به النظرية الكلاسيكية لتايلور ونظرية التون مايو، والبحث عن أسباب عزل هذه الفئة المعتبرة بتقديم حلول من شأنها إعادة إدماجهم، مثلاً بترك فضاء لهم من أجل التعبير عن انشغالاتهم ومشاكلهم.... الخ.

نستنتج أن العلاقات الاجتماعية (غير الرسمية) مثل تكوين صداقات لها علاقة قوية ومباشرة في العلم بالمستجدات ونشرها.

جدول رقم: 31 وصول المعلومة للعامل رغم تغيبه.

النسبة %	التكرار	عند التغييب هل تبحث عن المعلومة
70	63	نعم
30	27	لا
100	90	المجموع

أجابت 70% من العينة أنها تبحث عن المعلومة في المقابل 30% لا تبحث عنها.

صرحت معظم أفراد العينة أنها عند التغييب لظرف من الظروف تقوم بالاتصال بزملائها في العمل من أجل التعرف على أي جديد قد يكون في المؤسسة ، حيث يقوم أصحابهم من داخل التنظيم بإعلامهم بكل المستجدات فور السماع بها، أو عند الحضور للعمل يستفسر زملاءه وأصدقائه في العمل لمعرفة كل كبيرة وصغيرة في المستشفى رغم تغييبهم، ويعتمدون بشكل كبير لمعرفة المستجدات على شبكتهم من العلاقات الاجتماعية ومنه فإن العلاقات غير الرسمية بين العمال تجعل من العامل حاضراً رغم تغيبه.

### استنتاج الفرضية الثالثة: يتأثر نظام الاتصال بالعلاقات غير الرسمية

من خلال تحليل نتائج الجداول تم إثبات الفرضية وعلى أن الاتصال يتأثر بالعلاقات غير الرسمية وهذا ما تثبته الجداول والنسب التالية:

فمن خلال الجدول الذي أردنا من خلاله معرفة مدى دخول أفراد العينة في النزاع وذلك بسبب إخفاء المعلومات فقد عبرت 65,6% في الجدول 27 بأنها لا تدخل في نزاع، وإن دل على شيء فهو يدل على التفاهم والتعاون والانسجام وغيرها من صور التقارب نتيجة لتكامل المصالح و الوظائف ووحدة الهدف ما يخلق نمط اتصال متكامل ومتناسق بين أفراد العينة.

في حين عبرت 36,67% و52,22% في الجدول 28 على التوالي على أن العلاقات غير الرسمية تشجع على طرح الأفكار والمعتقدات بين الزملاء دائما وأحيانا، ما يعني أن العلاقات الاجتماعية بين العمال مبنية على التشاور وتبادل الآراء والأفكار، مما يخلق وينمي روح الجماعة ويرفع من معنويات العمال فيشعر الفرد بأنه جزء من التنظيم ومصالحته من مصالحته ويحس أيضا بأهميته كفرد في المؤسسة ما يخلق اتصال ديناميكي ديمقراطي يخدم مصلحة العمال والتنظيم معا كما أن الاتصالات الجانبية والتي هي خارج المسار القانوني الرسمي، تعمل على مساعدة العمال على فهم ما عجز عن فهمه بمفردهم وهذا ما تثبته النسبة 48,89% في الجدول 29 والتي ترجمت العينة التي أجابت أن العلاقات غير الرسمية دائما تعمل على فهم الأمور والتعليمات، ما يسهل من عملية فهم الرسالة وسرعة الاستجابة ويؤدي بذلك إلى فعالية العملية الاتصالية.

ولعل هذا ما استنتجه التون مايو وذلك من تجاربه في "هاوثورن" أين أكد أنه بجانب التنظيم الكلاسيكي لا بد من تنظيم إنساني يهتم بالعامل على أنه كائن اجتماعي له احتياجات يتم إشباعها من خلال العلاقات غير الرسمية. لتثبت بذلك الفرضية وهي أن نظام الاتصال يتأثر بالعلاقات غير الرسمية.

## الفصل التاسع:

# يتأثر نظام الاتصال الداخلي بالبيئة المحلية.

تمهيد

1.9 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

2.9 استنتاج الفرضية الرابعة



## تمهيد:

تلعب البيئة المحلية أو الخارجية للمنظمة دورا أساسيا في تنشيط أدائها أو إخفاقه، حيث أن المتغيرات المختلفة كالظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ... تعتبر من أكثر العوامل أثرا على التنظيم، و للمنظمة التي تحقق الموازنة والتكيف بين البيئة الداخلية لها والبيئة الخارجية المحيطة، التطور وتحقق كل الأهداف المنشودة.

وفي هذا الفصل سنتعرف كيف أن البيئة المحلية (اتصال العمال خارج المستشفى) لها أثر على الاتصال الداخلي للتنظيم؟ وذلك من خلال تحليل وتفسير الجداول تفسيرا سوسولوجيا ينطلق من البيئة المحلية للمؤسسة "امشدالة".

## 9-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

جدول رقم: 32 توزيع العينة حسب الزمالة في العمل والجيرة معهم في البيئة المحلية.

النسبة	التكرار	زملاء وجيران
24,4	22	نعم
75,6	68	لا
100	90	المجموع

تعتبر نسبة 24,4% نسبة معتبرة جدا لتكون بذلك النسبة التي تعبر عن الزمالة في مكان العمل والجيرة بين عمال المؤسسة، ما يعني أن أفراد العينة يعيشون في بيئة محلية واحدة لها مميزاتها وخصائصها وثقافتها وقيم تميزها أيضا. حيث يرى كروزي وفريدبرغ "بأن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة لهوية كل فرد، فهي ذلك الكل من نماذج الأفعال والاتصال والعلاقات الضرورية للفعل الجماعي<sup>(1)</sup> وهي بذلك حصيلة امتزاج وتفاعل النسق الخارجي الأكبر

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001 ، ص 123 .

(البيئة المحلية) مع النسق الداخلي بما يحمله من قواعد تسيير وقيم خاصة من أجل إيجاد صيغة ثالثة هي صيغة التوازن بين البيئة المحلية والتنظيم الداخلي.

وبهذا نستنتج أن العلاقات التي تربط وتميز أفراد العينة هي علاقات متينة تلعب فيها البيئة المحلية دورا كبيرا وهي مبنية على أساسها.

جدول رقم: 33 توزيع العينة حسب مناقشة قضايا العمل خارج دوام ومكان العمل .

مناقشة قضايا العمل	التكرار	النسبة %
نعم	50	55,6
لا	40	44,4
المجموع	90	100

تذهب نسبة 55,6 % من أفراد العينة إلى أنها تناقش قضايا العمل خارج دوام ومكان العمل.

الشيء الذي ساعدهم على مناقشة قضايا العمل خارج الدوام وخارج مكان العمل، كونهم من نفس البيئة المحلية، حيث أنه في توزيع العينة حسب الإقامة تجلى أن معظم أفراد العينة هم من دائرة أمشدة بنسبة 80 % موزعين على دوائرها، بالإضافة إلى أن المستشفى يقع في المنطقة المركزية ذات عدد سكاني كبير كما أن المنطقة تتميز بأماكن مثل المقاهي، والأسواق... إلخ. التي هي الأخرى تساهم في النقاء العمال سواء صدفه أم ميعادا.

والجدول التالي سيوضح لنا أماكن النقاء العمال خارج دوام العمل.

جدول رقم : 34 توزيع العينة حسب أماكن الالتقاء خارج دوام العمل.

الالتقاء في تواصل الزملاء	المقهى		السوق		زيارات البيت		مج	مج	مج	مج	مج	مج	مج	مج			
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا									نعم	لا	
نعم	21	32,3	44	67,7	24	36,9	41	63,1	65	65	100	38	58,5	27	41,5	65	100
لا	3	12	22	88	6	24	19	76	25	25	100	6	24	19	76	25	100
مج	24	26	66	73,3	30	33,3	60	66,6	90	90	100	44	48,8	46	51,1	90	100

بما أننا نبحث عن نسبة تواصل العمال فيما بينهم و في بيئتهم ،فان أكبر نسبة عبرت عليها الزيارات إلى البيت وذلك بنسبة 58,5%، وهذا ما يعكس لنا تأثير البيئة المحلية من القرابة، و واقع التقارب السكني ومنه سهولة الالتقاء، بالإضافة إلى أن أفراد العينة معظمهم نساء وأفضل مكان لهن من أجل الالتقاء هي الزيارات إلى البيت. كما ترجمت 36,9% أن أفراد العينة يتواصلون ويكون الالتقاء في السوق. وتعود هذه النسبة إلى أن المؤسسة تقع في منطقة كثيفة السكان وكذا توفرها كما قلنا سابقا على مختلف الخدمات وأماكن تسمح بالتجمع، فمثلا السوق يتواجد بالقرب من المستشفى، وكذا المقهى فبمجرد الخروج من باب المستشفى يقابلهم المقهى، الذي يلتقي فيه معظم عمال المؤسسة من الرجال وذلك بنسبة 32,3% وهذا لا ينفى أن العينة من الرجال لا يقومون بزيارات إلى منازل أصحابهم أو أقاربهم من العمال، بالإضافة إلى أن معظم السكنات هي عمارات وهذا ما يسمح بتجمع عدد كبير من السكان في المنطقة، كما صرحت أفراد العينة من النساء أنهم أحيانا يخترن يوما يتسوقن فيه.

بهذا فإن المعلومات المتواجدة في المستشفى تتداول خارج مكان العمل، ما يسمح مثلا لبعض العمال الذين لم تصلهم معلومة أو أي مستجدات في المؤسسة الاستشفائية أن يسمعها خارجها، مع زملائهم في العمل وذلك في البيئة الخارجية للمؤسسة ، فأغلبيتهم من بيئة محلية واحدة لها مميزات وخصائص مشتركة ورقعة محدودة ولهم نفس العادات والتقاليد وهناك أفراد تربطهم صلات قرابة سواء في نفس الفئة التي يعملون فيها أو فئات مهنية أخرى وهذا ما سيوضح من خلال الجدولين التاليين:

جدول رقم:35 توزيع العينة حسب القرابة في نفس الفئة المهنية.

قرابة مع الزملاء في نفس الفئة	التكرار	النسبة
نعم	42	46,7
لا	48	53,3
المجموع	90	100

يظهر من الجدول أن نسبة 53,3% تعبر عن العينة التي ليس لها قرابة مع العمال في نفس الفئة المهنية أما 46,7% فهي نسبة العمال للذين لهم قرابة مع بعضهم في نفس الفئة المهنية.

إن هذه النسبة من العينة التي لها قرابة مع الزملاء في نفس الفئة ،تعتبر نسبة بالغة الأهمية فمن شأنها أن تحدد اتجاه وقوة ووضوح الاتصال أو عدمه، فالعلاقات في المستشفى تطورت بداية من أن

العمال كلهم في بيئة محلية واحدة لهم نفس العادات والقيم والتقاليد ... إلى تشكيل صداقات وزمالة و حتى حد المصاهرة، ففي أثناء توزيع الاستثمارات، كانت الكثير من أفراد العينة تطلب استثمارات أخرى، إما لأقاربهم مثلا: فقد وزعنا استثمارات على زوج، وزوجته، وأخت.زوجته.. وهذه القرابة كما قلنا تؤثر مباشرة على الاتصال داخل التنظيم، فيصبح تداول معظم المعلومات بطريقة غير رسمية، بل تخضع إلى التنظيم غير الرسمي في غالب الأحيان والقرابة. مما يجعل من الاتصال مرنا لا يستند دائما و كلية لقواعد وتنظيمات المستشفى بل المعلومة تتداول حسب علاقات القرابة والزمالة.

جدول رقم: 36 توزيع العينة حسب القرابة من فئات مهنية أخرى.

قرابة مع زملاء في فئات أخرى	التكرار	النسبة
نعم	14	15,6
لا	76	84,4
المجموع	90	100

يتضح أن 84,4% هي نسبة العينة التي ليس لها قرابة مع الفئات المهنية الأخرى، في حين 15,6% تعبر عن نسبة القرابة بين الزملاء من فئات مهنية أخرى، وكما وضحنا في الجدول أعلاه فإن هذا الجدول أيضا يوضح أن المستشفى يتميز بعلاقات قرابة بين مختلف الفئات ، مما يجعل المعلومة تنتقل في أغلب الأحيان بطريقة غير رسمية، وهذا سيؤدي إلى انتشار وتداول المعلومات الخاصة بالمستشفى في البيئة المحلية سواء في المنازل ، المقاهي ،السوق... إلخ.

فالمستشفى نسق مفتوح على نسق أكبر وهو المحيط فيوثر ويتأثر به، فتتميز البيئة المحلية لمشدالة بأنها بيئة بسيطة غير معقدة ،لازالت تعتمد في تعاملاتها على العادات والتقاليد والقرابة، فهذا حتما سيعكس الاحترام والتقدير بين العاملين وذلك داخل التنظيم، كما تعتبر بيئة مستقرة غير ديناميكية، فتعودوا على روتين العمل وعلى العمل مع نفس الأفراد والجماعات والعمل مع نفس القوانين والقواعد ما وسع اللقاءات خارج مكان العمل ماعمل على اكتساب صداقات لتتحول كما قلنا إلى حد المصاهرة.

## استنتاج الفرضية الرابعة: يتأثر نظام الاتصال الداخلي بالبيئة المحلية.

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الفرضية قد تحققت وأن البيئة المحلية تؤثر على نظام الاتصال الداخلي.

ذلك ما يظهر من خلال جدول رقم 32 الذي بين لنا أن نسبة 24,4% تعبر عن الزمالة بين العمال في المؤسسة والجيرة معهم في المحيط المحلي، الأمر الذي يجعل الأفراد في تواصل واتصال دائم سواء كان ذلك في مكان العمل أو حتى خارجه وذلك في محيطهم المحلي (امشدالة) حيث أن معظمهم من بلدية ودائرة امشدالة، مما يسمح لهم بمناقشة أمور وقضايا العمل خارج مكان العمل. وثبتت النسبة 55,6% وذلك في الجدول رقم 33 من أفراد العينة تناقش قضايا العمل وهذا خارج الدوام، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المحيط ساعدهم على توسيع لقاءات العمل حتى يمتد إلى خارج نسق التنظيم وذلك نتيجة الألفة والتقارب بين أفراد العينة ما يخلق عندها جوا من الطمأنينة والمودة والصدقة لتؤثر إيجابا على علاقات الاتصال بين العمال.

لقد اختلفت وتعددت أماكن إلتقاء الزملاء ببعضهم البعض، خارج مكان العمل فلقد عبرت النسبة 58,5% وذلك في الجدول رقم 34 عن نسبة الزيارات إلى البيت و36,9% لقاءات التي في السوق ماعمق العلاقات بين عمال المؤسسة وظهور علاقات الزمالة والصدقة وفي بعض الأحيان تصل الى حد المصاهرة، وهذه العلاقات بدورها ستلعب دور هام داخل المؤسسة، فالعامل كومة من المشاعر أين يحملون كل تلك العلاقات إلي مكان العمل، وسوف تحدد نوع وطبيعة وشدة العلاقة بين العمال ومنه تحديد نمط وطبيعة الاتصال.

كما أن هذه المؤسسة تحتوي على نسب لا بأس بها من العاملين اللذين لهم علاقات قرابة فيما بينهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم 35 أن 46,7% تعبر عن القرابة بين الزملاء في نفس الفئة المهنية، في حين 15,6% تعبر عن القرابة مع فئات مهنية أخرى، الأمر الذي سيبني عليه الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية، وبهذا تكون البيئة المحلية للحممة التي تجمع بين أعضاء النسق المصغر داخل النسق الأكبر، ليكتسي أفراد التنظيم نفس القيم من ملابس وسلوكات ولغة وعادات وتقاليدهم. ليحمل معه كل تصوراته إلى مكان العمل، ليجد نفس القيم هي مع أغلب عمال التنظيم، ما يفسر الانسجام والتكامل والتأثير المتبادل في السلوك، والشعور بالطمأنينة والألفة والانتماء إلى مجتمع التنظيم ليحس بأنه جزء وعضو لا يقل أهمية عن الأعضاء الآخرين، وبهذا فإن الاتصال داخل التنظيم يتأثر مباشرة بالبيئة المحلية التي هي محيط المستشفى.

## الاستنتاج العام:

من خلال الاستنتاجات الخاصة بكل فرضية توصلنا إلى استنتاج عام للدراسة فبالنسبة للفرضية الأولى فقد تم إثباتها وهو أن نظام الاتصال يتعقد بتعقد التنظيم الاستشفائي، مثلا المؤسسة الاستشفائية لا تعتمد فقط على النظام البسيط في الاتصال الذي يعتمد على اتجاه واحد و هو الاتصال النازل، حيث أنها خلقت اتجاه ثاني وهو الصاعد وذلك من خلال إعطاء العمال مجالا لحرية التعبير عن انشغلاتهم، كما تؤثر في نظام اتصال المؤسسة مجموعة معقدة من علاقات الزمالة في مكان العمل، إلى الصداقة وأحيانا تصل إلى حد المصاهرة ، وكذا علاقات القرابة كون أغلبهم من بلدية امشالة وذلك بنسبة 88.8% بالإضافة إلى تعدد وتنوع الفئات المهنية والعلاقات الاجتماعية التي تربط بين مختلف أفرادها. أما الفرضية الثانية فلقد ثبت عدم صحتها أيضا، حيث أن التنظيم لم ينوع في قنوات الاتصال رغم تعدد الفئات المهنية، وهذا من خلال الإعلان في لوحة مشتركة لكل من فئة الأطباء وشبه الطبيين وفي بعض الأحيان حتى الإداريين، وهذا ما أدى إلى العديد من المشاكل وهي :

– في أغلب الأحيان يكون هناك صعوبة في فهم الرسالة وذلك لاختلاف اختصاصات ومهام ووظيفة كل فئة عن أخرى.

– عدم وصولها لا في الوقت ولا المكان المناسبين .

– عدم التنوع هذا أدى إلى انسداد قنوات الاتصال فلقد عبرت العينة بنسبة 58,9 % على غياب جهاز الإعلام، واحتكار المعلومة وكتمتها بـ 50%، وعدم فعالية وسيلة الإعلان بـ 41,1% .

كما أن هذه المؤسسة تعتمد وتركز على قناة وحيدة في أغلب الأحيان وهي لوحات الإعلان بنسبة 91% عند السلك الطبي 83,3% عند شبه طبي و 75% عند الإداريين. فأهملت بذلك القنوات الشفهية وحرمت بذلك العمال والتنظيم من الاستفادة من إيجابياتها، ولعل أهمها تكمن في الاستفسار عن أي غموض بشأن الرسالة أو أي معلومة والوصول على الجواب في نفس الوقت.

وكل هذه المشاكل تؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال ومنه نقص المعلومات وضعف نظام الاتصال واضمحلال التنظيم، لذا فعلى التنظيم اتخاذ إجراءات سريعة وصارمة في تنويع قنوات الاتصال.

أما العلاقات غير الرسمية فلقد تم إثباتها على أنها تؤثر على نظام الاتصال حيث تلعب العلاقات الاجتماعية بين العمال في أي مؤسسة دورا هاما قد يكون لصالح التنظيم أو ضده لذا فعلى الإدارة أن تعمل على توجيهها لخدمة التنظيم الرسمي ومن أجل تحقيق التنسيق والتعاون والتقليل من النزاعات

والإحساس بالأهمية في التنظيم وخلق روح معنوية مرتفعة التي من خلالها يشعر الفرد أنه جزء من التنظيم ويولد لديه الولاء للمؤسسة، وتكون بذلك أهدافه من أهداف التنظيم.

وعليه وجب على أن يكون التنظيم الرسمي بالموازاة دائما مع التنظيم غيرا لرسمي ، وهذا ما تؤكد تجارب التون مايو وزملائه في (هاوتورن) التي استتجت أهمية العلاقات الاجتماعية في انجاز الأعمال وسرعتها ولكن دائما يقول إلى جانب التنظيم والإطار الرسمي.

ويبقى عمل الإدارة في مراقبة وتوجيه العلاقات غير الرسمية لخدمة التنظيم الرسمي.

وأخيرا فلقد تم التحقق أن الاتصال الداخلي يتأثر بالبيئة المحلية، حيث جاء "تالكوت بارسونز" لأول مرة بفكرة النسق الكلي والجزئي والتفاعل الحاصل بينهما، حيث أنه من الغير الممكن دراسة تنظيم (نسق) دون إرجاعه إلى النسق الكلي الذي يحتويه ألا وهو البيئة المحلية بما تحمله من عادات وتقاليد.. إلخ لتعمل على رسم بعض السلوكات والأفعال والقواعد على العمال بحكم الهوية والقيم .

وتبين من خلال هذه الفرضية أن معظم أفراد العينة هم من نفس البيئة المحلية "دائرة امشدالة " تربطهم علاقات قوية، زمالة، صداقة، قرابة وصلت إلى حد المصاهرة .

وعموما فان نظام الاتصال في هذه المؤسسة تميز بالتعقيد، فلقد اكتسى تعقيد من كثرة وتنوع العلاقات الاجتماعية التي تربط العمال من صداقة ، زمالة، قرابة ،وعلاقات العمل التي تفرضها الوظيفة،وكذا ما تلعبه البيئة المحلية وذلك بتداول معلومات خاصة بالمستشفى فيها وللمرة الثانية تعود وتداول نفس المعلومة إلى داخل المستشفى، لترسم بذلك نوعا من الاستجابة أو رد فعل. كما أن التنظيم يفتقر إلى التنوع في قنوات الاتصال سواء الشفهية أو الكتابية، ما سيعمل على انسداد قنوات الاتصال.

الأمر الذي يستجوب من الإدارة أن تجد حلا سريعا لدعم شبكات الاتصال، لأن القنوات هي شريان الاتصال والاتصال بدوره شريان التنظيم، كما أن معظم العمال في المؤسسة هم من بيئة امشدالة أي لهم بيئة محلية واحدة والثقافة التي تكون خارج التنظيم وداخله نفسها والتي تؤثر على نظام الاتصال الداخلي مباشرة مما يساعد على انتشار المعلومات خارج الإطار الرسمي وخارج التنظيم.

## خاتمة:

يكتسي الاتصال أهمية كبيرة نظرا لأنه يمثل أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في مزاوله كافة الأنظمة الإدارية والممارسات، ومختلف العمليات. و وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وهو شبكة تربط أعضاء التنظيم حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف.

حيث خلصنا أن نظام الاتصال في المؤسسة الاستشفائية اتصال معقد لا يعتمد على اتجاه واحد وهو النازل من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات، لكن حاولت المؤسسة خلق اتجاه ثاني للاتصال هو الاتجاه الصاعد، وذلك بترك مساحة للعمال من خلالها يستطيعون طرح أفكارهم ونقل انشغالاتهم إلى الإدارة.

كما أن أكبر قدر من المعلومات تصلهم عن طريق الإشاعات بنسبة 58,8 % عند كل من سلك الأطباء وشبه الطبي الناتجة كما أشرنا عن الشفهيية وعدم وضع حدود لها ، لذا فعلى الإدارة أن تعمل على تكثيف شبكة الاتصالات في المؤسسة لتيسير تنقل المعلومات في كل اتجاهات التنظيم وذلك بتنويع قنوات الاتصال سواء الكتابية أو الشفهيية منها .

فمن خلال الدراسة استخلصنا أيضا أن المؤسسة تعاني نقصا كبيرا في عدد وتنوع قنوات الاتصال، حيث يتم الإعلان في لوحة إعلانية واحدة، أي لوحة إعلانية مشتركة لكل الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة، رغم تعدد هذه الأخيرة واختلاف مهامها ووظائفها، وشهاداتها وتخصصاتها وهذا الأمر سينعكس مباشرة على نظام الاتصال ويضعفه حيث يؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال وبانسدادها يصعب تداول ووصول المعلومة في وقتها ومكانها المناسبين وتنتشر الفوضى وعدم الثقة، وكل هذا في الأخير سيؤثر بالدرجة الأولى على حياة المرضى.

تلعب العلاقات غير الرسمية دورا هاما خاصة في مؤسسة ذات أهمية مثل المستشفى، فلقد تميزت هذه العلاقات في مستشفى امشدالة، بالتنوع وكثرتها، بداية من الزمالة في ميدان العمل وفي الوظيفة، إلى تكوين صدقات، وفي بعض الأحيان تصل إلى حد المصاهرة، وكثرت صلات القرابة بين العمال هذه الأنواع من العلاقات رسمت نوعا خاصا من الاتصال، منه انتشر العلاقات الأفقية خاصة وتقادي



النزاع والصراع ، كما تساهم وتساعد على فهم الأمور والتعليمات وكذا العلم بالمستجدات، فيمكن تقسيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الطبية إلى أربعة أقسام رئيسية وهي: العلاقات الاجتماعية الأفقية، العمودية، الرسمية، غير رسمية .

أما فيما يخص البيئة المحلية فلقد كان لها دور حساس وكبير في هذه المؤسسة حيث أن معظم عمالها والتي ترجمت 88.8% هم من دائرة امشدة . ولقد انعكس انتماؤهم هذا لنفس المحيط المحلي على نظام الاتصال داخل التنظيم، فأصبحت معلومات المستشفى تتداول في محيطها الخارجي، أين ساعد هذا الانتماء لنفس البيئة ، العمال في الاتصال فيما بينهم ،مع العلم أن المستشفى يتموقع في منطقة نشطة وكثيفة السكان ومنه توفر مختلف التجهيزات لخدمة المواطن، مثلا المقاهي الأسواق... الخ، فمعظم العمال من الرجال يلتقون في الأسواق وخاصة المقهى علما أنه أقرب مكان بالنسبة للمستشفى ما يسمح لهم بمناقشة قضايا العمل خارج مكان عملهم، أما العمال من النساء كانت معظم لقاءاتهن في المنازل . هذا أدى إلى انتشار المعلومات الموجودة داخل التنظيم إلى خارج المحيط المحلي، فأصبح بذلك النسق الجزئي يتأثر بالنسق الكلي والعكس، ما جعل العمال كعائلة واحدة في المؤسسة الاستشفائية.

وعموما فالالاتصال في هذه المؤسسة يتميز بالتعدد، وضعف قنوات الاتصال وكثرة وتنوع العلاقات الاجتماعية، تأثير البيئة المحلية على نظام الاتصال وتداول المعلومات خارج التنظيم.

في الأخير نتمنى أن يكون دافع اختيارنا للموضوع، قد تحقق :

ذلك من خلال إعطاء رؤية واضحة عن نظام الاتصال في هذه المؤسسة، وذلك بالوقوف على أهم الأسباب التي تشكله من تعقد النظام الاستشفائي، وتنوع الفئات المهنية، وقنوات الاتصال التي تتوفر عليها، والعلاقات الاجتماعية، والبيئة المحلية.

ولكي يكون الاتصال فعال سنقدم بعض الاقتراحات والتوصيات من شأنها تحسين نظام الاتصال في هذه المؤسسة وحتى المؤسسات الأخرى وهي:

— كأول اقتراح رئيسي وهام هو أهمية إنشاء إدارة للاتصالات، يعني أن تمثل إدارة الاتصالات وحدة من الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ويتعين أن يربطها خط اتصال مباشر مع الإدارة العليا وخطوط اتصال غير مباشرة مع كافة الوحدات الإدارية ويفضل أن تكون سلطة تلك الأداة الاستشارية.

- يجب أن يكون الاتصال ملائم لاحتياجات المؤسسة ويخدمها.
- أن يكون نظام الاتصال استراتيجي هادفاً ومن ثم قيامه على أساس من التخطيط السليم وتحديد الأهداف.
- وجود شبكة اتصالات رسمية محددة وواضحة ومعروفة لدى جميع العاملين.
- اختيار قنوات الاتصال وتكثيفها ما يخدم أهداف التنظيم وتعمل على انسياب المعلومات بسهولة على مستوى كل التنظيم.

المراجع

## المراجع:

- 1- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الطبي، دراسة تحليلية في طب المجتمع ، وائل للنشر، ط1، 2008.
- 2- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، بين عكنون الجزائر، 2006.
- 3- بالقاسم سلطانية وإسماعيل خيضر، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم ، الفجر، ط2، جامعة بسكرة الجزائر، 2008.
- 4- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- 5- بوحنيفة قوى، الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، دون ذكر بلد النشر، 2010.
- 6- تكامل المغربي ومهدي زويليف، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 1995.
- 7- احسان محمد حسن، على عبد الرزاق جليبي ، علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، الأزراطية، 2007.
- 8- جمال محمد أبو شنب، البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، دون بلد النشر، 2007.
- 9- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته ، طرقه الاحصائية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007.
- 10- حاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، اسكندرية، 2005.
- 11- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة ، دار حامد، ط1، عمان، 2006.
- 12- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة ، منشورات الجبلي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
- 13- حضر كاظم محمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر، دون طبعة، عمان، 2008.
- 14- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء، ط1، عمان، 2007.

- 15- ربحي مصطفى عليان، البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، صفاء للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 16- رضا اسماعيل البسيوني، التخطيط الإداري مؤسسة طبية، دون ذكر دار النشر، ط1، القاهرة، 2009.
- 17- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، دون طبعة، الرياض، سنة 1986.
- 18- سيد هواري، التنظيم النظريات والهيكل التنظيمية السلوكيات والممارسات، توزيع مكتبة عين الشمس، ط7، مصر ، 1998.
- 19- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 20- صباح حميد علي، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم وممارسات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2007.
- 21- عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2009.
- 22- عبد الكريم شحادة، الكتاب الطبي الجامعي، صفحات من تاريخ التراث الطبي العربي الاسلامي، أكاديمية للنشر والطباعة، دون طبعة، بيروت، لبنان، 2005.
- 23- عبد المجيد الشاعر وآخرون، علم الاجتماع الطبي ، دار اليازوري، ط1، عمان، 2000.
- 24- عبد المعطي ومحمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتب المحتسب، دون طبعة، دون بلد النشر، 1994.
- 25- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 26- عمر وصفي عقيلي وقيس المومني، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دون ذكر دار النشر، ط4، زهران، 2009.
- 27- فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.
- 28- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009.
- 29- محمد الصريفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006.

- 30- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمة وأسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 2007.
- 31- محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، دون بلد النشر، 2005.
- 32- محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، وائل للنشر ط5، عمان ، 2009.
- 33- مدحت أبو نصر، قواعد ومراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دون ذكر دار النشر، ط1، مجموعة النيل، 2004.
- 34- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دون در النشر، ط1، عمان، الأردن.
- 35- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، تر : صحراوي بوزيد، بوشرف كمال ، سبعون سعيد ، دار القصبه، ط2، الجزائر، 2006.
- 36- موسى خليل، مبادئ الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، والممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، ط1، دون بلد النشر، 2005.
- 37- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية، دون، طبعة، الجزائر، 2004.
- 38- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، بن عكنون، الجزائر، 2001.

#### المذكرات:

- 39- مهديّة بن واقني ، التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة\_ في ظل التغيير، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر، 2008.
- 40- بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، ماجستير في علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، "جامعة قاصدي مرباح"، ورقة، 2009.
- 41- قاسمي الحسني أشواق، المؤسسة العمومية الإستشفائية في مواجهة الإصلاحات الإستشفائية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سعداوي المختار "عين وسارة " ، ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة بوزريعة، 2008-2009.

## المعاجم:

42- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، مكتبة لبنان، ط1، دون ذكر بلد النشر، 2003.

43- عدنان أبو مصلح، معجم الاجتماع ، أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2006.

44- معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق ، ط1، عمان، 2000.

45- ناصر قاسمي أشواق، دليل المصطلحات في علم اجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، دون ذكر بلد النشر، 2004.

المراجع باللغة الفرنسية:.

46- DUC boira, Révision du PDAU inter comual “m’chedalah,ahnif,ath mensour”, commun du m’chedalah, p10

47- Frederic le baron, la sociologie , Dunod , Paris ,2001.

48- Jean Michel plane, management des organisation, theories, concepts, cas, 1<sup>er</sup> Edition, en Belgique, mai 2003

الملاحق



مكتب = 1 مكتب

