

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: إدارة المشاريع

بعنوان

الإتصال في المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية أحمد مدغري - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

هاشمي طيب

من إعداد الطلبة:

- بن طاهر كريمة

- شارف خيرة

أعضاء اللجنة المناقشة :

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا ومقررا

الأستاذ.....عضوا

السنة الجامعية: 2016-2017

إهداء

أهدي ثمرة جهدي مفعمة بتحياتي وتقديري إلى أغلى ما لدي في الوجود الذي أخذ بيدي إلى طريق العلم
والذي لم يبخل علي بكل العطاء والمساعدة الدائمة أبي الغالي؛ وإلى أمي الحبيبة.

شفاهما الله وأطال في عمرهما.

كما أخص بالذكر الحبيبة الغالية ملاكي الصغيرة هبة الرحمن بشري.

كما أهدي عملي إلى كل من:

أخواتي وإخواني.

إلى عائلة بن طاهر.

إلى كل زملائي وزميلاتي.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

بن طاهر كريمة

إهداء

أهدي هذا العمل لوالدي رحمهما الله ولي أخوتي حفظهم الله ولي كل من أحببتهم في الله وأحبوني فيه

شارف خيرة

تشكرات

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله
وكرمه وبركته الذي أنعم علينا بالتوفيق في إنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة
والسلام على

سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد يطيب لنا عرفانا بالجميل أن نقدم جزيل الشكر والعرفان إلى الذين لم ييخلوا علينا بالمساعدة والإرشاد
طوال الفترة الدراسية كل أساتذة قسم العلوم التجارية؛ ونخص بالذكر الأستاذ المشرف هاشمي طيب الذي
قدم لنا كل الدعم والإرشاد، كما نشكر على وجه الخصوص الأستاذ بدري عبد المجيد والأستاذ طاوش.

ونقدم كل التشكرات إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد.

ونتقدم بأوفر التقدير والإمتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة لهذه الدراسة المتواضعة.

كما نقدم تشكراتنا إلى عمال المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري".

نقدم كل الشكر إلى كل من ساهم في إثراء وإنجاز هذا العمل.

جزاهم الله بكل الخير والعطاء.

ملخص:

تم من خلال هذا البحث تحت عنوان الإتصال في المؤسسة الخدمائية -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث؛ حيث قمنا بإعداد استبيان لعينة عشوائية في مستشفى "أحمد مدغري".

بلغت العينة 150 وذلك للحصول على تصور كامل و دقيق حول موضوع البحث وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعتمد المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" بصفة محدودة على وسائل الاتصال للتعريف بنفسها وتحسين صورتها أمام الجمهور الخارجي لها.
- من بين معوقات هذه المؤسسة عدم استخدام وسائل الاتصال بصفة مستمرة وعدم وجود أطراف متخصصة للقيام به.

الكلمات المفتاحية : الإتصال، الاتصال الداخلي، الإتصال الخارجي، المزيج الإتصالي.

Résumé:

Il a été par cette recherche sous l'adresse de communication dans l'organisation de services-étude de cas établissement hospitalier AHMED MEDGHERI- ; Il a été utilisé approche descriptive et analytique Pour accéder aux résultats de la recherche ; Lorsque nous avons préparé un questionnaire à un échantillon aléatoire dans L'hôpital AHMED MEDGHERI

L'échantillon est élevée à 150 afin d'obtenir une perception complète et précise sur le sujet de la recherche a atteint un ensemble de résultats, y compris:

- établissement hospitalier « Ahmed MEDGHERI » base limitée dépend des moyens de communication pour se définir et d'améliorer son image au public extérieur.
- Parmi les obstacles à cette institution de ne pas utiliser des moyens de communication sur une base continue et l'absence de partis spécialisés pour faire.

Mots-clés: communication, communication interne, communication externe, Mix Communicatif

قائمة المحتويات

أ.....	المقدمة العامة.....
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري حول الإتصال.....
1.....	مقدمة الفصل.....
2.....	المبحث الأول: عموميات حول الإتصال.....
2.....	المطلب الأول: ماهية الإتصال.....
2.....	تعريف الإتصال.....
2.....	أهمية الإتصال.....
3.....	عملية الإتصال.....
4.....	أنواع الإتصال.....
5.....	أنماط الإتصال.....
7.....	وسائل الإتصال.....
10.....	خصائص الإتصال.....
12.....	المطلب الثاني: أهداف الإتصال ومعوقاته.....
12.....	أهداف الإتصال.....
13.....	دور الإتصال الفعال.....
13.....	معوقات الإتصال.....
16.....	إستراتيجيات مقترحة لتحسين عملية الإتصال.....
17.....	المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة الخدمائية.....
17.....	تعريف المؤسسة الخدمائية.....
17.....	خصائص المؤسسة الخدمائية.....
18.....	نظام المؤسسة الخدمائية.....

19	علاقة الزبون بالمؤسسة الخدماتية.....
20	المبحث الثاني: الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي.....
21	المطلب الأول: الإتصال الداخلي.....
21	مفهوم الإتصال الداخلي.....
21	أنواع الإتصال الداخلي.....
21	أهمية وأهداف الإتصال الداخلي.....
22	معوقات الإتصال الداخلي.....
23	عوامل تحسين الإتصال الداخلي.....
24	المطلب الثاني: الإتصال الخارجي.....
24	مفهوم الإتصال الخارجي.....
24	أنواع الإتصال الخارجي.....
25	أهمية وأهداف الإتصال الخارجي.....
26	معوقات الإتصال الخارجي.....
28	المبحث الثاني: المزيج الإتصالي.....
29	المطلب الأول: الإعلان.....
29	مفهوم الإعلان.....
29	أهداف الإعلان.....
29	أنواع الإعلان.....

30.....	المطلب الثاني: العلاقات العامة.....
30.....	مفهوم العلاقات العامة في الإتصال.....
30.....	أهداف العلاقات العامة.....
31.....	المطلب الثالث: البيع الشخصي.....
31.....	مفهوم البيع الشخصي.....
31.....	أهداف قوة البيع.....
32.....	مزايا وعيوب البيع الشخصي.....
33.....	المطلب الرابع: ترويج الخدمات.....
33.....	مفهوم الترويج.....
33.....	الهرم الترويجي.....
34.....	أهداف ترويج الخدمات.....
35.....	خلاصة الفصل.....
36.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
36.....	مقدمة الفصل.....
37.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية.....
37.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....
37.....	نشأة وتعريف المؤسسة الإستشفائية لولاية سعيدة.....
38.....	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها.....

38.....	أهداف المؤسسة.....
38.....	مهام المؤسسة.....
38.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومصالحها الطبية.....
39.....	الهيكل التنظيمي.....
40.....	مصالحها الطبية.....
42.....	المطلب الرابع: مصلحة الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية.....
42.....	نشأة وتعريف مصلحة الإتصال بالمؤسسة.....
42.....	دور وأهمية المصلحة.....
43.....	المبحث الثاني: دراسة واقع الإتصال في المؤسسة الإستشفائية باستخدام التحليل الإحصائي للإستمارة.....
44.....	المطلب الأول: القسم الأول من الإستمارة.....
49.....	المطلب الثاني: القسم الثاني من الإستمارة.....
57.....	المطلب الثالث: القسم الثالث من الإستمارة.....
67.....	المطلب الرابع: القسم الرابع من الإستمارة.....
70.....	خاتمة الفصل.....
71.....	الخاتمة العامة.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
01	الإستراتيجيات لتحسين عملية الإتصال	16
02	المصالح الطبية	42/41
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	46
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	47
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	48
07	ثبات وقياس ألفا كرومباغ	50
08	توزيع إجابات أفراد العينة حول تواجد مصلحة إتصال في المؤسسة	51
09	إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الإضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة الخارجية	52
10	مدى التنسيق بين الوظائف لتحسين صورة المؤسسة الخارجية	52
11	مدى تأثير الإعتماد على معطيات الإتصال الداخلي للمؤسسة على إعداد سياسة الإتصال الخارجي لها	53
12	تأثير نقص المعلومات على إعداد سياسة الإتصال الخارجي	53
13	تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة الإتصال الخارجي	54
14	مدى تأثير الروتين الإداري على إعداد سياسة الإتصال الخارجي	55
15	مدى تأثير السياسة الإتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الإتصال الخارجي	55
16	مدى الإهتمام برضا الجمهور الخارجي	57
17	مدى اتصال رئيس المؤسسة بمقرؤوسيه	58
18	أكثر وسائل الإتصال استعمالا بالمسؤولين	59
19	تأثير الأقدمية على الأداء الإتصالي	60
20	مدى تقديم الشكاوي عند حدوث مشاكل في العمل	60
21	طريقة تقديم الشكاوي	61
22	مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوي العمال	61
23	الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة	62
24	درجة لجوء المؤسسة للإتصال الإشهاري	63
25	أهم الوسائل المستعملة في الإشهار	63
26	الهدف العام للإشهار	65
27	أكثر الوسائل إستعمالا لتحسين صورة المؤسسة	65

66	مدى قيام المكلفين بالإتصال بسبر آراء المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة آرائهم حولها	28
67	مدى كفاية تكوين المؤسسة لعلاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية	29
68	مدى وجود صعوبات تعيق الإتصال بين الموظف والإدارة	30
68	نوع الصعوبات التي تعيق الإتصال بين الموظف والإدارة	31
69	مدى تأثير المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة	32
69	السبب المأثر على مصداقية الرسالة	33
70	مدى صعوبة الإتصال بين الموظف والمسؤول	34

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر العملية الإتصالية	3
02	شكل العجلة	5
03	شكل الدائرة	5
04	شكل سلسلة	6
05	شكل الكامل المتكامل	6
06	نموذج شانون ويفر للإتصال	8
07	نموذج فينر للإتصال	8
08	أهداف الإتصال	12
09	أنواع الإتصال في المؤسسة	27
10	المزيج الإتصالي	28
11	المهرم الترويجي (مراحل التعامل مع الخدمات)	33
12	المهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"	40
13	دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
14	دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	46
15	دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	47
16	دائرة بيانية تمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	49
17	دائرة بيانية يمثل إجابات الأفراد حول تواجد مصلحة الإتصال	51
18	مدرج تكراري يوضح مدى تأثير السياسة الإتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الإتصال الخارجي	56
19	دائرة بيانية توضح مدى إتصال رئيس المؤسسة بمروؤسيه	59
20	مدرج تكراري يوضح أكثر وسائل الإتصال استعمالا بالمسؤولين	59
21	مدرج تكراري يوضح أهم الوسائل المستعملة في الإشهار	64

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	نموذج إستبيان موجه لموظفي المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"	01
80	قرار وزاري مشترك متضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات الإستشفائية	02
82	ملحق مكمل للمصالح الإستشفائية بالمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"	03

مقدمة عامة:

يعتبر الاتصال عنصرا هاما في الحياة برزت أهميته وفعالته مع زيادة التقدم التكنولوجي فلقد هيئت عمليات التحضر والتصنيع والتحديث الظروف المحلية و الدولية الملائمة للاتصال بين كافة المجتمعات الأمر الذي جعل العالم أشبه بقرية صغيرة.

والاتصال أداة لتنمية الإنسان و تطور معارفه وميزاته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التثقيفية أو التوجيهية أو السياسية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف.

وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمامات العلماء و الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات و الباحثين في حقول الإعلام والاتصال فقد أدرك الباحثون أهمية و أثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة و فعالية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها والرد عليها ، بحيث أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على أداء المؤسسة.

فظهر الاتصال كوظيفة و كمنشأ متخصص في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة و جماهيرها ، فللاتصال أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو الركيزة التي تمكن المؤسسة بتعريف نفسها ومنتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى كونها الأداة الوحيدة التي تستطيع بها المؤسسة التأثير على سلوكيات المستهلكين اتجاه منتجاتها وخدماتها و بالتالي جذب الزبائن. وذلك عن طريق الإشهار، قوة البيع، ترقية المبيعات، التسويق المباشر و العلاقات العامة وذلك من أجل تحقيق مكانة حسنة في محيطها.

أما الإتصال في المؤسسة الجزائرية يعتبر وسيلة ضرورية لا غنى في التعامل البشري و في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي و الخارجي.

إلا أن المؤسسة الجزائرية تواجه عدة صعوبات أو معوقات تحد من تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية مما يؤدي إلى نقص المعلومات.

ومنه الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة و منها التعريف بها وتحسين صورتها.

طرح الإشكالية:

و في هذا الصدد نطرح الاشكالية الرئيسية التالية :

ما هو واقع الاتصال في المؤسسة الإستشفائية " أحمد مدغري "؟

الإشكاليات الجزئية:

وتندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو الاتصال ، وما دوره في المؤسسة ؟
- ما هي أهدافه ؟
- و ماهي العراقيل التي تواجهه؟
- هل تستعمل المؤسسة الإستشفائية -أحمد مدغري- الاتصال كأداة للتعريف بها؟
- هل تتوفر هذه المؤسسة على جهة مكلفة بالاتصال ؟

الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

- الإتصال عملية تبادل معلومات وأفكار باستعمال وسائل مناسبة له.
- تكمن أهداف الإتصال في إحداث تغيير في المعلومات.
- يواجه الإتصال عدة معوقات في المرسل والرسالة والوسيلة.
- تعتمد المؤسسة الإستشفائية على وسائل الاتصال بصفة فعالة للتعريف بنفسها.
- تملك المؤسسة الإستشفائية على إدارة متخصصة بالاتصال.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع و البحث فيه فيمايلي:

- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص .
- ✓ غموض علاقة الإتصال .
- ✓ إمكانية استفادة الطلبة من الموضوع في بحوثهم.
- ✓ الرغبة في إبراز أهمية استعمال الوسائل الاتصالية في المؤسسات الخدماتية خاصة من أجل التعريف بنفسها.
- ✓ تزويد مكتبتنا بمواضيع مذكرات حول الاتصال

أهمية الدراسة:

لبحثنا أهمية بالغة و قيمة إضافية تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ تقديم دراسة جديدة عن الاتصال في المؤسسة الخدماتية من ناحية كون الاتصال أداة تستعملها المؤسسة للتعريف بنفسها وكيفية تقديم الخدمة للمتعاملين معها.
- ✓ تحديد المفاهيم المتعلقة بالاتصال والأهمية التي يكتسيها في حياتنا اليومية.
- ✓ معرفة عملية الاتصال بالمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري".
- ✓ معرفة مدى فعالية الاتصال و أهميته في المؤسسة الخدماتية .

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ معرفة أهم المشاكل وحلولها المقترحة من أجل وضع نظام للاتصال جيد وفعال للتعريف بالمؤسسة.
- ✓ إبراز دور وسائل الاتصال في التعريف بالمؤسسة الخدماتية .
- ✓ إثراء المكتبة بمراجع جديدة حول موضوع الاتصال في المؤسسة الخدماتية .
- ✓ تبيان مكانة الإتصال في النشاط العام للمؤسسة الخدماتية.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة :

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المتبع والإحاطة بأهم جوانبه وعلى ذلك اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية وتم أيضا الاعتماد في الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي لاستخلاص مدى التأثير المتبادل بين الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي للمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" وذلك من خلال نموذج استبيان موجوه لعينة عشوائية من موظفي المؤسسة ؛يحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع ،وعلى ذلك نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية الذي يتميز بجمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة للإمام بكل الجوانب النظرية وتم أيضا الاعتماد في الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي واستخلاص تحسين اتصالات المؤسسة الإستشفائية وذلك من خلال نموذج استبيان موجوه لعينة اختيرت لتمثل مجموعة من موظفي المؤسسة الإستشفائية لفترة الممتدة من 19 فيفري إلى 16 مارس 2017 كما تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي لمعالجة البيانات وتحليل الجداول وهو برنامج spss v20

الدراسات السابقة :

لقد تم الإعتماد على مجموعة من دراسات سابقة نذكر منها :

- قادة صادق، دور الإتصال التسويقي في التأثير على قرار الشراء -دراسة تطبيقية مؤسسة الصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة سعيدة ،سنة 2016 .
- طوبال معمر سومية، الإتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط-وحدة البويرة- ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة ،سنة 2012.
- مُجَّد دحماني ،الخدمة التسويقية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر العاصمة ،سنة 2008.
- عيساوي كريمة ،واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-البويرة- ،جامعة البويرة، سنة 2015.

تقسيمات البحث:

لقد اشتملت دراستنا على جانبين و هما :

- الجانب النظري: وهو الفصل الأول وفيه تطرقنا إلى ثلاثة مباحث من أجل تقديم مفاهيم الإتصال وأنواعه الإتصال الداخلي و الخارجي والمزيج الإتصالي ،وكذا معوقاته وطرق تحسينه.
- الجانب التطبيقي: وهو الفصل الثاني وفيه تطرقنا إلى مبحثين حيث ركزنا في الدراسة التطبيقية على التأثير المتبادل بين الإتصال الداخلي والخارجي ومدى وجود تحسن لوسائل الإتصال.

الايطار النظري حول الاتصال

مقدمة الفصل :

قد يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ماهي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل معروفة كالهاتف، التلفاز والراديو ولكن الحقيقة هي عكس ذلك لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعماله لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولته ، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال.

إذ أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه الإدارة من أجل تنفيذ أعمالها ولهذا الغرض تطرقنا إلى هذه المعلومات التي سيتم عرضها بتفصيل أكثر من خلال مباحث هذا الفصل من خلال الخطة التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإتصال والمؤسسة الخدمانية

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي

المبحث الثالث: المزيج الإتصالي

المبحث الأول : عموميات حول الاتصال والمؤسسة الخدمائية

المطلب الأول : ماهية الاتصال

1/ تعريف الاتصال :

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم الإتصال وكلها تشير على أنه : تفاعل بين إثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والافكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الأفراد أو الوسائل التقنية من أجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الآخر .

• وقد عرفه ماكفارلاند Macfor Land :

على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد .¹

- الاتصال هو عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل.²

2/ أهمية الاتصال³ :

هنالك مجموعة من النقاط لأهمية الإتصالات تكمن فيما يلي :

1/2- توفير معلومات متكاملة : تسعى أنظمة الإتصالات الإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل ، وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

2/2- تخطيط العمل : حينما يسعى المديرون والافراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة ، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الإتصالات.

3/2- تحقيق الدقة في المعلومات : يساعد نظام الاتصالات الادارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي الى صحة التصرف واتخاذ القرار.

¹ محمد الصيرفي ، الاتصالات الادارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 15

² Blondin sekieu , gestion des roussources humaines , B des hori , canada , 1993 , p 23

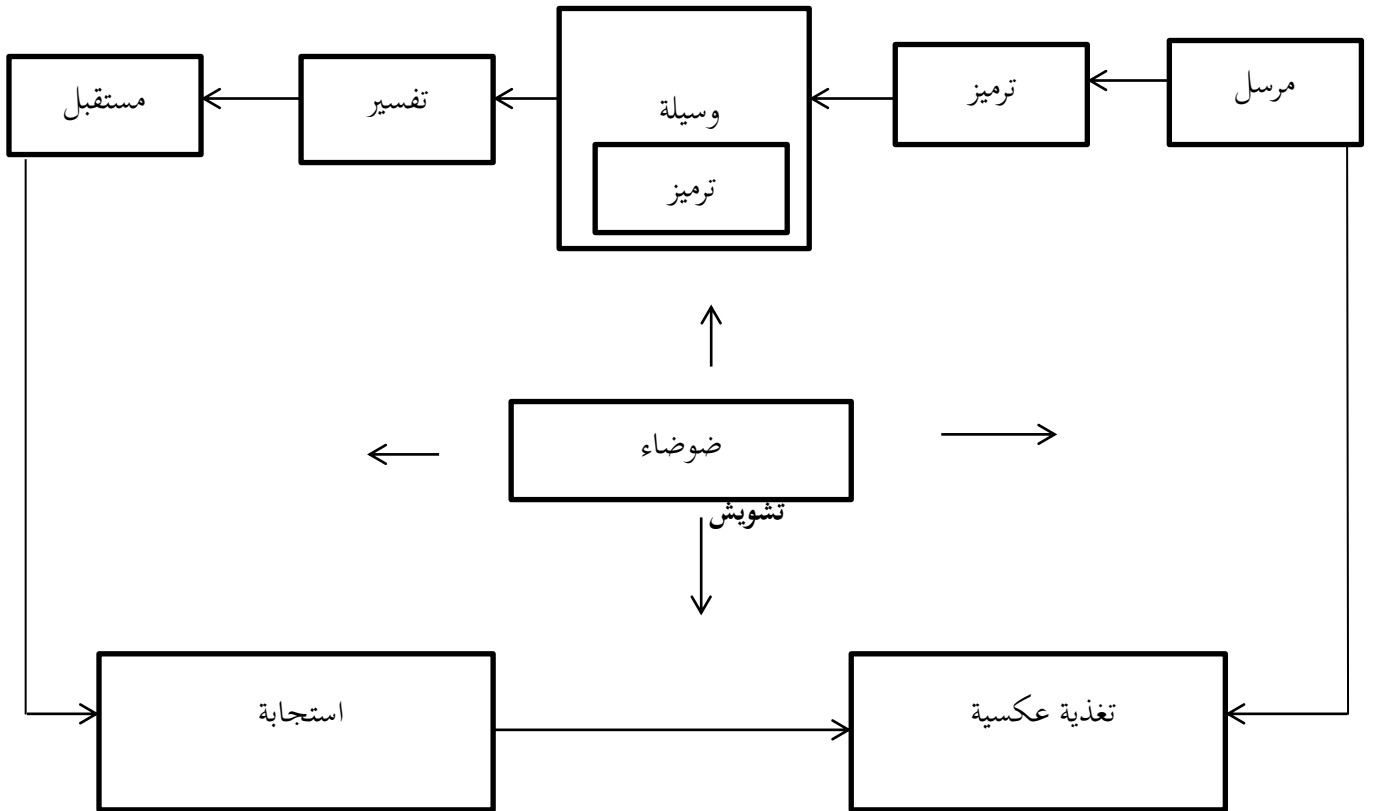
³ سيد سالم عرفة ، الإتصالات التسويقية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 25

3/ عملية الإتصال :

لقد قسم أرسطو الإتصال إلى ثلاثة عناصر هي :

- 1- الشخص المتحدث (المرسل)
- 2- الرسالة الحديثة (الفكرة)
- 3- الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون ذلك الحديث (المستقبل)¹

الشكل رقم 01: يوضح عناصر العملية الإتصالية



نور الدين مبني ، الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة قسنطينة، سنة 2009 ، ص 4

¹الدكتور سيد سالم عرفة ، نفس المرجع ، ص 35

4/ أنواع الإتصال :¹

تنقسم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما :

1/4- الإتصال الرسمي : هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات ، والأوامر والتعليمات والتوجيهات والنشرات ، والقرارات ، والتعليمات ، داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي ، و تسير وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها ، ويتحدد الإتصال الرسمي بعدة مسارات :

أ-الإتصالات الهابطة : وهي الإتصالات الرسمية الصادرة من المستوى الأعلى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى ، أي من الرئيس إلى المرؤوسين ، كالتعليمات والإرشادات ، والتعليمات ، والقرارات والتكليف وخطابات الشكر والتدقيق والنقل وما إلى ذلك .

ب-الإتصالات الصاعدة : وهي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى ، أي من المرؤوسين إلى الرئيس . ومن هذه الاتصالات خطابات التظلم ، والشكاوي ، وطلب العلاوات ، والتقارير ، والمقترحات وغير ذلك من خطابات يقدمها المرؤوسين إلى الرئيس ويتوقع أن يبت فيها .

ت-الاتصالات الأفقية : وهي اتصالات رسمية تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذين يحملون المسمى الوظيفي نفسه ، كتلك الاتصالات التي تتم بين عمداء الكليات أو مديري المدارس أو رؤساء الأقسام والمعلمين بغرض التنسيق أو تبادل الآراء و وجهات النظر أو الإشتراك في مشروع ، وما إلى ذلك .

ث-الإتصالات الجانبية : هي الإتصالات الرسمية التي تتم بين موظف وآخر يشغل كل منهما وظيفة تختلف بطبيعتها عن الآخر ، مثل اتصال المعلم بأمين المكتبة لغرض التنسيق معه لزيارة المكتبة مع تلاميذه.

2/4- الإتصالات غير الرسمية : وهي الاتصالات التي لا تتم عبر قنوات غير رسمية ، فلا يحددها الأسلوب الرسمي ، ولا توجد لها قواعد معينة كالأحاديث العامة بين الزملاء ، وعرض المشكلات والأحاديث العامة بين الزملاء ، وعرض المشكلات والأحداث الشخصية أو الأحداث الشخصية ، أو الأحاديث الودية التي تتم بين الرؤساء في اجتماعاتهم وندواتهم ، أو الشكاوي التي يطرحها صغار الموظفين على المستويات العليا بشكل عفوي ومباشر ، أو الحديث بين المدير والسكرتير فيما يخص أو لا يخص العمل.

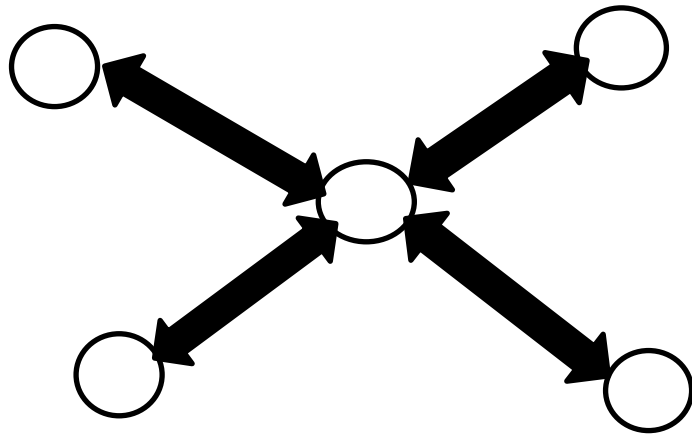
¹سيد سالم عرفة ، نفس المرجع ، ص 26

5/ أنماط الإتصال¹ :

1/5- النمط الأول: شكل العجلة

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس ، أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط ، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير .

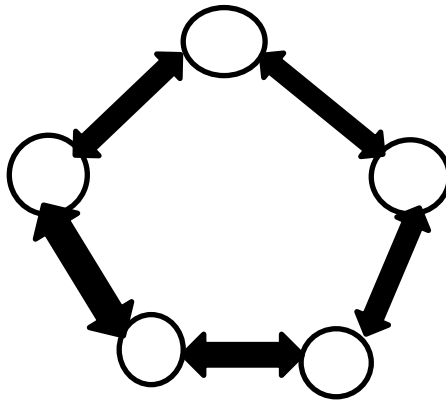
الشكل رقم 02 : شكل العجلة



2/5- النمط الثاني : شكل الدائرة

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين ، أي كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالا مباشرا .

الشكل رقم 03: شكل الدائرة



¹الدكتور سلطان حمو ، الاتصالات الإدارية ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2015، ص 34

3/5- النمط الثالث : شكل سلسلة

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد ، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

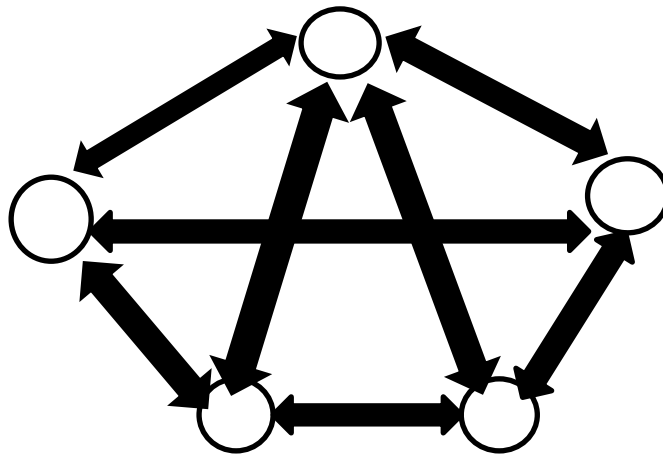
الشكل رقم 04: شكل سلسلة



4/5- النمط الرابع : شكل الكامل المتشابك

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الإتصال المباشر بأي فرد فيها ، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الإتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات ، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال

الشكل رقم 05: شكل الكامل المتشابك



6/ وسائل الإتصال :¹

توجد عدة وسائل أو أساليب للإتصال ، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة :

1/6- الوسائل الشفهية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .

2/6- الوسائل الكتابية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي ... الخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية .

3/6- الوسائل غير اللفظية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه و حركة العينين و اليدين و طريقة الجلوس الخ) ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 99/ من المعاني و بصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة .

7/ نماذج الإتصال :

من أهم نماذج الإتصال نذكر منها :

1/7- نموذج شانون و ويفر (النموذج الخطي)²: وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949 ، إن بساطة هذا النموذج من جهة وشموليته من جهة ويفر ، جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم الاتصال . وهو عبارة عن نموذج خطي بسيط تسير فيه عملية الاتصال في طريق واحد. وقد وصف شانون وويفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

1- مصدر المعلومات.

2- المرسل.

¹الدكتور محمد سلطان حمو ، نفس المرجع ، ص 33
²ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 260

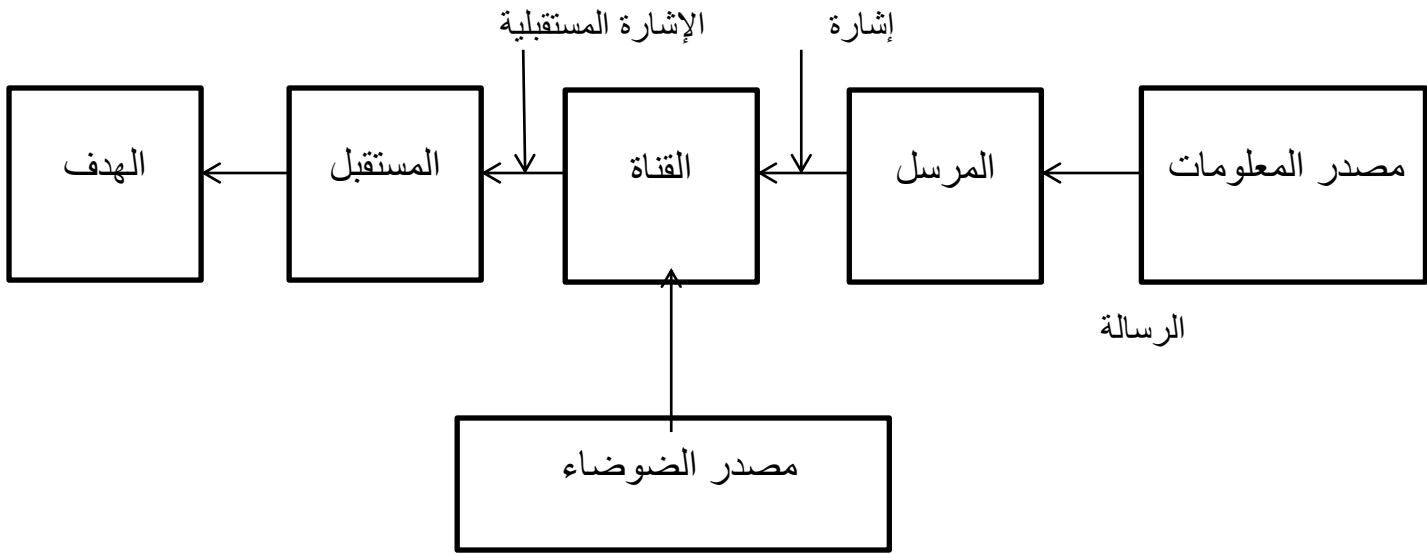
3- القناة أو الوسيلة.

4- المستقبل .

5- الهدف .

6- مصدر الضوضاء.

الشكل رقم 06: نموذج شانون و ويفر للإتصال

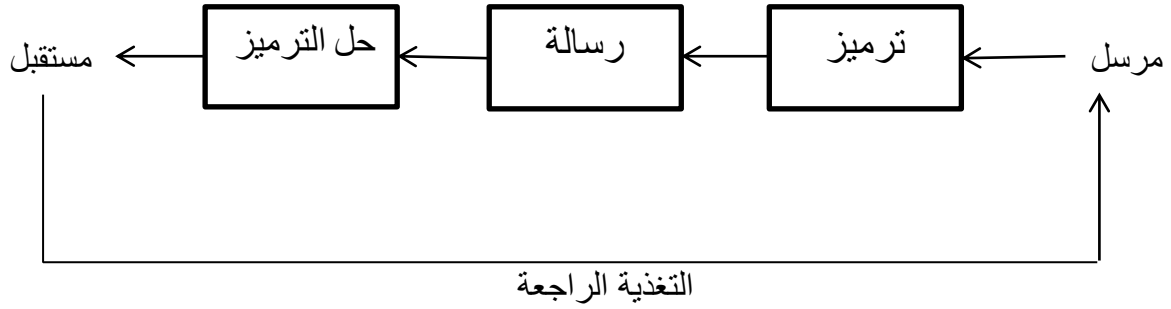


المصدر: ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 260

2/7- نموذج فينر:¹ في نفس الفترة ظهر نموذج "Wiener" حيث قام بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عنصر الضبط : التغذية العكسية "Feed back" وهي ارتداد المعلومات و تعديلها عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى. وقد أعطى فينر هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما ، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل ، الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة.

¹ناصر دادى عدون ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004، ص 17

الشكل رقم 07 : نموذج فينر للاتصال



المصدر: ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

3/7- نموذج بالو ألتو (palo alt)¹ : يعتبر الاتصال في هذا النموذج شرط أساسي لحياة البشرية بحيث يكون

الانسان ويوجد فيه منذ نشأته ، ونموذج بالو ألتو يحتوي على تسعة مبادئ أساسية تتمثل في:

- الحتمية: لا نستطيع أن لا نتصل خاصة داخل المجتمع.
- -الغيرية: الاتصال يكون من خلال التوجه نحو الآخرين.
- الشمولية: الاتصال هو مضمون شامل يقوم على أساس مجموعة من المعلومات المتداولة من خلال العلاقة ما بين المرسل والمستقبل.
- الملائمة: الاتصال يفرض التكيف مع عناصر الجوهرية للاتصال أي لا نستطيع أن نتصل بنفس الرسالة وبنفس الطريقة إلى كل العالم وفي كل وقت.
- وقت: إن إرادة الدخول في اتصال هي إرادة الدخول في علاقة ومن أجل بناء هذه العلاقة نأخذ ضرورة الوقت.
- نظام: الاتصال هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها منها: المرسل، المستقبل، الرسالة، بيئة الاتصال... الخ
- تفاعل: الاتصال يؤدي إلى رد فعل.
- مواجهة: كل عملية اتصال تؤدي إلى صراعات.
- الاستباق: يجب استباق ردود فعل و تنبؤ استراتيجيات الجواب.

4/7- نموذج بيرلو² : يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي : المصدر ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، وبالنظر إلى

شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الإتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة ، منها مهارات الإتصال ، المعرفة والميول ، النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر ، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات وتفاعلها مع بعضها البعض .

¹طوبال معمر سومية ، الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة البويرة ، سنة 2012 ، ص 20
²الكان عبد الكريم حبيب وآخرون ، مهارات و وسائل الإتصال ، مكتبة دار جدة السعودية ، سنة 2004، ص 57

8/ خصائص الإتصال¹: يتميز الإتصال بمجموعة من الخصائص أهمها :

1/8- الإتصال عملية مستمرة: (Continuous process)

نظرا لأن الإتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة ، و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ، و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الإتصال ، إن الإتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الإتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الإتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

2/8- الإتصال يشكل نظاما تاما : (Complete system)

يتكون الإتصال من وحدات متداخلة ، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الإتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

3/8- الإتصال التفاعلي وآني ومتغير :

الإتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته ، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا ، فمثلا يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما ، و إذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك ، و ربما نزلت منك دمعة ألم و هو مازال مستمرا في حديثه ، وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة ، وقد يبدأ بطمأنتك عليه وأنه بخير ، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية.

4/8- الإتصال غير قابل للتراجع أو التفاضلي غالبا: (Mostly irreversible)

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الإتصال بعد حدوثه ، فإنه لا يمكنه ذلك ، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الإتصال أو حتى نسيان الإتصال ، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث ، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للإتصال كرسالة كتبت ، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن بقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة ، و بما أن الإتصال لا يمكن التراجع عنه ، فإنه يبني على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الإتصال، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده ، فانك غالبا لن تعيد الإتصال للغرض نفسه.

¹طوبال معمر سومية ، نفس المرجع ، ص 6

وكما أن التراجع عن الإتصال غير ممكن غالبا فانه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الإتصال الشخصي ، إذا ما تفادى أحدنا الإتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه- فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

5/8- الإتصال قد يكون قصديا و قد لا يكون:

هذا يتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ، وبالتالي فإن الإتصال يكون غالبا مؤثرا.
- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين الاثنين.
- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير متنبه لها فلا يتفاعل معه.
- وقد يرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منهما بذلك ، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملامسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

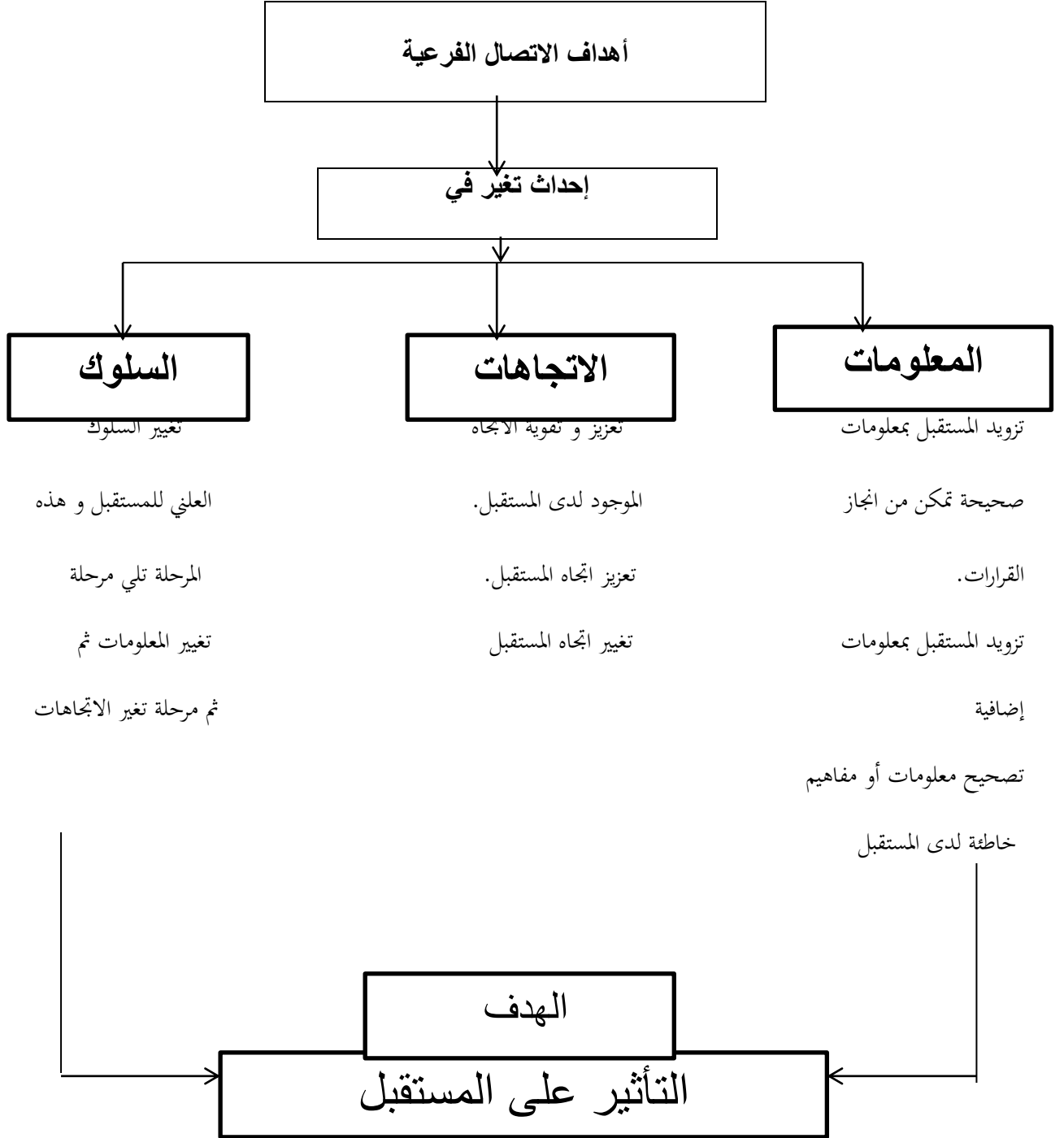
6/8- إتصال ذو أبعاد متعددة :

برغم أن الإنسان يقوم بالإتصال بصفة مكثفة و يؤديه بعفوية إلا أن الإتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني . كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني : معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الإتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات ، فالإتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

المطلب الثاني : أهداف الإتصال و معوقاته

1/ أهداف الإتصال : هذا ويمكن التعبير عن أهداف الاتصاا بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: أهداف الإتصال



المصدر : مُجد الصيربي : مرجع سبق ذكره ، ص 18

2/ دور الإتصال الفعال¹ :

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للإتصال الفعال ، وذلك بوضع سياسة واضحة للإتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و إشباع الحاجات البشرية ، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة و أهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي تحكمها ، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الإتصال بفاعلية ونجاح .

إن أهمية الإتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بما ، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله و تحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الإتصال ، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الإتصالات ، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة ، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه ، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الإتصال ، والتقدم بالإقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

3/ معوقات الإتصال:

1/3- معوقات شخصية²: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الإتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا ، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للإتصال والإستجابة له ، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الإتصالات ويحد من فاعليتها .

1-1/3- معوقات في المرسل : تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله ، والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه ، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلّم، والفهم، الإدراك، والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل:

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا، ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل و فهمه للمعلومات التي يرسلها ، و اختلاف إدراك و فهم الآخرين لها .

¹الدكتور شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2009 ، ص 179

²الدكتور شعبان فرج ، نفس المرجع ، ص 175

- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل، وميوله، وأتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم المرسل للمعلومات
- الإعتقاد بأن المرسل إليه ، ينظر إلى المعلومات ، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث .

1/3-2- معوقات في الرسالة : تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى

طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار ، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها ، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

1/3-3- معوقات في وسيلة الإتصال : تتسبب عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة ، ولطبيعة الشخص

المرسل إليه في فشل الإتصال في كثير من الأحيان ، وعليه يجب أن تقوم المرسل بانتقاء وسيلة الإتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الإتصال .

و من أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الإتصال :

- اختيار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال .
- عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال .
- اختيار وسيلة الإتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال .
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الإتصال .
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة و بين الوسائل الشفوية للإتصال .

1/3-4- معوقات في المستقبل : يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل ، وتتشابه

الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل .

5-1/3- معوقات في بيئة الإتصال : يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطه بعملية الإتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال يجعل هذا الإتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيمايلي عناصر بيئة الإتصال والأخطاء الخاصة بها .

- أحد أطراف الإتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الإتصال.
- أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه ، فيكون الإتصال معيبا .
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الإتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الإتصال .
- عدم اتسام البيئة بالإبتكار والتعزيز(من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الإتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الإتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الإتصال يحبطها.

2/3- معوقات تنظيمية :

- ويرجع أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة .
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الإختصاصات والصلاحيات ومراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .
- وقد يكون التخصص – وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم – من معوقات الإتصال ، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير الفنيين المتخصصين .
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الإتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الإتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية ، وتعتبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الإتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات والمعلومات ، وعدم الإستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الإتصالات بالمنظمة .

4/3- معوقات نفسية اجتماعية¹:

مثل كون طرفي الإتصال من مجتمعات مختلفة ، لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والإجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الإتصال .

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الإجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين فإن ذلك مؤداه إلى تحسين قنوات الإتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها .

4/ إستراتيجيات مقترحة لتحسين عملية الإتصال :

الجدول رقم 01: يوضح الإستراتيجيات لتحسين عملية الإتصال

المستقبل	الرسالة	المرسل
معتقدات	استراتيجيات لتجنب عوامل التشويه أو التحريف	معتقدات
معارف	استخدام أسلوب الحوار المفتوح مثل استخدام الأسئلة المفتوحة	معارف
اتجاهات	القنوات المتعددة	اتجاهات
عوامل لتحريف الرسالة من قبل المستقبل	التكرار	عوامل التحريف المرسل
مستوى الإهتمام	التفاعل	اختيار الكلمات
التفسير	استخدام لغة بسيطة	نبرة الصوت
المشاعر الشخصية اتجاه المرسل والرسالة	تحديد المعلومات	المشاعر الشخصية اتجاه المستقبل والرسالة
الحالة الجسمانية	إعادة الصياغة	الحالة الجسمانية
عامل الوقت		اختيار البيئة ، المكان ، الوقت

المصدر : الدكتور سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

¹ الدكتور شعبان فرج ، نفس المرجع ، ص 179

المطلب الثالث : مفهوم المؤسسة الخدمائية

1/تعريف المؤسسة الخدمائية¹ :

تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة، ولتحقيق إسمها التجاري وسمعتها على المؤسسة السهر على اتباع الخطوات التالية:

- تعيين وتحديد طبيعة الزبائن المعنيين بالخدمة.
- معرفة رغبات وحاجيات الزبائن.
- محاولة تكييف الخدمة المقدمة مع رغبات الزبائن ومواصفات الجودة والميزة الخاصة للشركات العاملة في مجال الخدمات، هي صغر حجمها كما أن معظمها ، تتطلب استثمارا أوليا صغيرا، يعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق، فمثلا الحلاق لا يستطيع القيام بأداء خدمات بالجملة

2/ خصائص المؤسسة الخدمائية² :

إن المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى، ومن أهم الخصائص نذكر ما يلي:

- 1- استعمال الخدمات: حيث أن المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء فرص، لزبائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها ، والاستفادة منها، بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة، في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف، الفاكس، التلكس للإتصال... إلخ.
- 2- كراء الخدمات: تعتبر خاصية الكراء، والإيجار خاصة بالمؤسسة الخدمائية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية، والصناعية، فريادة على منح المؤسسة الخدمائية لزبائنها إمكانية استعمال أداة من أدواتها، فهي تمنح لها أيضا إمكانية استئجار خدمة معينة وهذا لمدة قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل، هذا تبعا لرغبة عملائها ككراء المنازل، المحلات، السيارات.
- 3- صيانة الخدمات: إن مهمة المؤسسة الخدمائية في مجال الخدمات، لا تتوقف في تأجير وكراء الخدمة، ولا على تقديمها، بل تقوم على ذلك بصيانتها، فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها، مثلا: تصليح الأجهزة التي في حالة عطل، إصلاح السيارات وإعادة تركيب الأجهزة.... إلخ

¹ محمد دحماني، الخدمة التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة "الجزائر"، سنة 2008، ص 53، 54

² محمد دحماني، نفس المرجع، ص 55

4- تقديم النصائح: حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة، ومتنوعة لصالح الزبون، ففي المؤسسة الخدمائية القانونية تمثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عندها، فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقها، وواجباتها، كذلك يمكن أن تتمثل الخدمة في مختلف الاقتراحات، أو الاستشارات التي يقدمها الطبيب، لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة .

✓ يمكننا مما سبق استخلاص أن للمؤسسة الخدمائية بعض المميزات، التي لا تتوفر عليها المؤسسة التجارية أو الصناعية، وخاصة من ناحية علاقتها بزبائننا.

3/نظام المؤسسة الخدمائية :

هناك خمسة عناصر مؤثرة في مردودية الخدمات وهذا باعتبار المؤسسة الخدمائية، هيئة ذات جهاز تنظيمي¹:

أ- التنظيم الداخلي: وهو جهاز يوافق اتجاه المؤسسة الخدمائية، باعتباره يحتوي على استراتيجيات التسويق، التمويل الشخصي، والخدمات الشخصية للمؤسسة، ولكونها يؤثر مباشرة على نوعية الخدمات، يعجز الزبون عن رؤيتها، والخدمة في هذا الجهاز تكون بتجانس العناصر المادية، والبشرية اللازمة في تقديم هذه الخدمة من أجل تنشيط توقعات، وانتظارات الزبائن.

ب- أعوان الاتصال: المستخدمون أو العمال في المؤسسة الخدمائية، الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الزبائن ويلعب هؤلاء العمال دورا هاما في تدعيم صورة المؤسسة الخدمائية، وفي تقديم الخدمة، هذا لأنهم يمثلون هذه الأخيرة، أمام الزبون.

ج- الوسائل المادية: وتتمثل في مظهر المؤسسة، والعتاد اللازم لإنتاج الخدمة، والأساس الذي يركز عليه في أداء الخدمة، وتؤثر هذه الأخيرة في نفس الوقت على رجال الاتصال، و الزبائن مثلا العدد غير كافي يجعل الزبون ينتظر وفي بعض الأحيان يثير قلقه، وأعضائها، مما يجعلها غير راضي عن المؤسسة المقدمة للخدمة، وبذلك يؤدي إلى فقدان وخسارة الزبون.

ح- الزبون: نظرا للعلاقة القائمة بين الزبائن والمؤسسة الخدمائية، تجد هذه الأخيرة نفسها في موضع إعطاء أهمية بالغة للعميل، حيث نجد طرف لا يمكن الاستغناء عنه عند أداء الخدمة، لذلك على المؤسسة ومن أجل إرضاء الزبون القيام باختيار أسواقها المستهدفة بدقة وحذر، ومن أجل إرضاء الزبون، تقوم باختيار المؤسسة أسواقها المستهدفة بدقة وحذر ومعرفة رغباتها وطلباتها لتتمكن من تقديم الخدمات التي تناسب توقعاتها مع مستوى الجودة المنتظرة، وهذا للابتعاد عن خطر فقدان الزبون.

¹ TOQUER(G) et LANGLON(M), Marketing Des Services, Paris: Edition Danod, 1992, p41

خ- عرض الخدمة: يكون عرض الخدمة للزبون أو المستهلك ناتجة عن علاقة الزبون وممثل الاتصال (عون الاتصال)، ومن ذلك يتبين لنا نوعين من الخدمات وهما: الأولى وهي الخدمة القاعدية وتكون عند رضا واتباع وتحقيق الاحتياجات الأولية للزبون، الثانية وهي الخدمة المحيطة والتي تحقق بدورها قيمة إضافية للخدمة الأولى.

4/علاقة الزبون بالمؤسسة الخدمائية¹:

إن العلاقة الموجودة بين الزبون والمؤسسة الخدمائية هي جد مهمة، وهذا لأن اشتراك الزبون في أداء الخدمة مباشرة مع مقدمها أو زبائن آخرين، تساهم في تحسين الإنتاجية، تحسين نوعية الخدمة المقدمة، والرفع من درجة إرضاء الزبائن الآخرين، لذلك على المؤسسة القيام بدراسة وتحليل هذه العلاقة.

¹ محمد دحماني ، نفس المرجع ، ص 59

المبحث الثاني : الإتصال الداخلي و الإتصال الخارجي

المطلب الأول : الإتصال الداخلي

1/ مفهوم الإتصال الداخلي :

- الإتصالات الداخلية يمكن أن يعبر عنها بأنها اتصالات الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي .ومن الممكن التعبير عنها بأنها الإتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة¹.
- الإتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطاتهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها ، وقد يحدث ذلك وفقاً للتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي².

2/ أنواع الإتصال الداخلي :

1/2- الإتصال الرسمي: وهو "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"، إذن يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكات الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، هذا ويساهم الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، وينقسم الإتصال الرسمي إلى اتصال هابط، اتصال صاعد، واتصال أفقي.

1-1/2- الإتصال من الأعلى إلى الأسفل³: يعني المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل، ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي : المذكرات ، التقارير ، الإعلانات .

1-2/2- الإتصال من الأسفل إلى الأعلى : يعني الإتصال من العمال إلى صاحب العمل وذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقاتهم والأمور المتعلقة بمهامهم ويستخدم في هذا الإتصال : الطلب ، الإستفسار ، الشكاوي.

وتبرز أهمية الإتصال من الأسفل إلى الأعلى في تحقيق فعالية الأداء في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين من التخلص من المشاكل وضغوط العمل .

¹الدكتور أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة الإتصالات-المعلومات-القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، سنة 2000 ، ص 129
²مختارياً سلطاني ، انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الإتصال في المؤسسة البنكية ، جامعة سعيدة ، سنة 2014
³مختارياً سلطاني ، نفس المرجع ، ص 48

1/2-3- الإتصال الأفقي: ويحصل هذا الإتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي حيث لاتربط بينهم علاقات سلطة ، ويساعد الإتصال الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة حيث يشجعهم على الإندماج في مجموعة مترابطة مهنيا وإجتماعيا.

2/2- الإتصال غير الرسمي : ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبتهم وعلاقتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشبكات التواصل.¹

3/ أهمية و أهداف الإتصال الداخلي :

1/3- أهمية الإتصال الداخلي²:

تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

- **إتخاذ القرارات :** حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه :** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف
- **التنسيق :** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة

2/3- أهداف الإتصال الداخلي³ :

1-2/3- أهداف إدارية :

- تحسين العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المنظمة .
- المشاركة في إتخاذ القرار ، حيث يلعب الإتصال دورا هاما ، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

¹ حورية بولعويدات ، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ص 51
² خنيفر وفاء ، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة ورقلة ، سنة 2014 ، ص 4
³ ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء ، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد السابع ، جانفي 2012

2-2/3- أهداف تعليمية :

- اكتساب الفرد "المستقبل" اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- توعية المستقبلين بأمور تمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- اكتساب الفرد خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم .

2-3- أهداف إجتماعية :

- يهدف إلى إتاحة الفرص لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الإجتماعية بينهم

1/4- معوقات الإتصال الداخلي :

يلعب الإتصال دورا هاما في كل مؤسسة ، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي ، كما إن عملية الإتصال الداخلي تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين ، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق الإتصال الداخلي فيما يلي :

1-1/4- العوائق التنظيمية¹ :

وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الإتصال في المؤسسة ، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الإتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.
- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسيير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات .
- عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة .
- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ خنيفر وفاء ، نفس المرجع ، ص 25

2-2/4- العوائق النفسية والاجتماعية :

من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

- اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالى على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.
- جمود اللغة التي تكتب التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك احتواءها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.
- غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة .

5/ عوامل تحسين الإتصال الداخلي¹:

من خصائص الإتصال الإداري الكفئ والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الأهداف المطلوبة بأوفر جهد وأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة في ذلك وهي :

- تكييف المعلومات وفقا لما يراه الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط .
- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها.
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الإتصال على سلوكه .
- معرفة الهدف من الإتصال و تكييف معلوماته وفقا لذلك بوضوح وتسلسل وحسن إختيار الطرق المناسبة.

¹مختارية سلطاني ، نفس المرجع ، ص 56

المطلب الثاني : الإتصال الخارجي

1/ مفهوم الإتصال الخارجي :

لقد كان محور اهتمام المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط، سواء كان ذلك في المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أو مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها، لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة ، وبالتالي فإن الإتصال الخارجي عكس الإتصال الداخلي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويعرف على أنه: "تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة"¹

2/ أنواع الإتصال الخارجي² :

1/2- إتصال خارجي عملياتي :

يكون هذا النوع من الإتصال من منطلق إحساس أعضاء المؤسسة وشعورهم بوجود تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط ، لاعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة و مرآة عاكسة لها أمام الجمهور العام (بكافة أنواعه) ، وذلك من خلال إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة ، ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة المعلومات أو بنك المعلومات التي تستخدمه المؤسسة كمدخلات وتحويلة إلى مخرجات.

2/2- إتصال خارجي إستراتيجي :

ويشمل هذا النوع صنفين من الإتصال :

- **الصنف الأول :** يتولى إنشاء وتكوين الشبكات لأن هدف المؤسسة هو البحث عن مكان لها في المحيط و التواجد وتحقيق الذات و تنمية علاقات نشيطة مع المحيط الخارجي ، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام إنذار يمكن أن يخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو أزمات .
- **الصنف الثاني :** ويسمى بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسات قنوات لجلب المعلومات من البيئة المحيطة وهذا يجمع معطيات عن المنافسين ، التطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات الإجتماعية كل هذه تشكل مادة هامة يمكن الإستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والبعيد .

¹ Langlet Monique , Communication, (Paris : Nathan, 1996), P 143

² نور الدين مبني ، الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2009 ، ص

3/2- اتصال خارجي حول السمعة¹ :

يرى بعض الدارسين المختصين في الاتصال أن هذا النوع هو الاتصال الخارجي في حد ذاته، لأنه منتشر بكثرة والمؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشارتها الخارجية إلى الأهداف، فقط ما نشير إليه هنا هو أن أفراد التنظيم غير معنيون بالقيام بهذا الاتصال، لأن المؤسسة ذاتها هي التي تنشط اتصالاتها بقصد التعريف بمنتجاتها، خدماتها، وخلق صورة عنها وتحسينها، ويتخذ هذا النوع من الاتصال أشكالاً وصوراً مختلفة هي: الإشهار، الرعاية، التمويل، التسويق، الخ

3/ أهمية و أهداف الإتصال الخارجي :

1/3- أهمية الإتصالات الخارجية² :

وتبرز أهمية وجود الإتصالات الخارجية للمنشآت الكبيرة الحجم ، والتي لها معاملات واسعة تمتد إلى السوق العالمي .ومثل هذه المنشآت تهتم كثيرا ببناء سمعة طيبة للشركة في الخارج ، وتعمل بكافة الطرق للمحافظة على هذه السمعة في العالم وإن كانت تستمد قوتها في الحقيقة من قوتها في داخل الدولة التي تعمل فيها أصلا .

ومن المعتقد أن هذا الموضوع يعتبر أحد الموضوعات الهامة التي أثرت في الإعلام العربي و الأجنبي على حد سواء ومجال خصب لإجراء الإتصالات الخارجية الواسعة بين شركات تصنيع الملابس الجاهزة في دولة الإمارات العربية المتحدة والمتعاملين معها في الأسواق الخارجية ، وكذلك المستهلكين الذين يطلبون هذه المنتجات في الأسواق الأمريكية³ .

2/3- أهداف الاتصال الخارجي :

و فيما يلي عرض لأهداف الاتصال الخارجي في المؤسسات⁴ :

- كسب ثقة العملاء.
- كسب تأييد المجتمع، و جذب أكبر عدد من الزبائن الجدد.
- تنمية العلاقة مع رجال الإعلام.
- نشر الوعي الصحي و الصناعي والأمني.
- تحقيق السمعة الطيبة للشركة.
- توطيد الصلات والعلاقات بالجهات الداعمة.
- الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق.
- إعادة صياغة سياسة المؤسسة بناء على المعلومات التي تتحصل عليها

¹ Annie Bartoli , Communication et organisation, (Paris : édition d'organisation, 1991), P 82

² <http://islamfin.go-forum.net/t1274-topic>

³ الدكتور أحمد محمد المصري ، نفس المرجع ، ص 140

⁴ <http://islamfin.go-forum.net/t1272-topic>

3/3- معوقات الاتصال الخارجي :

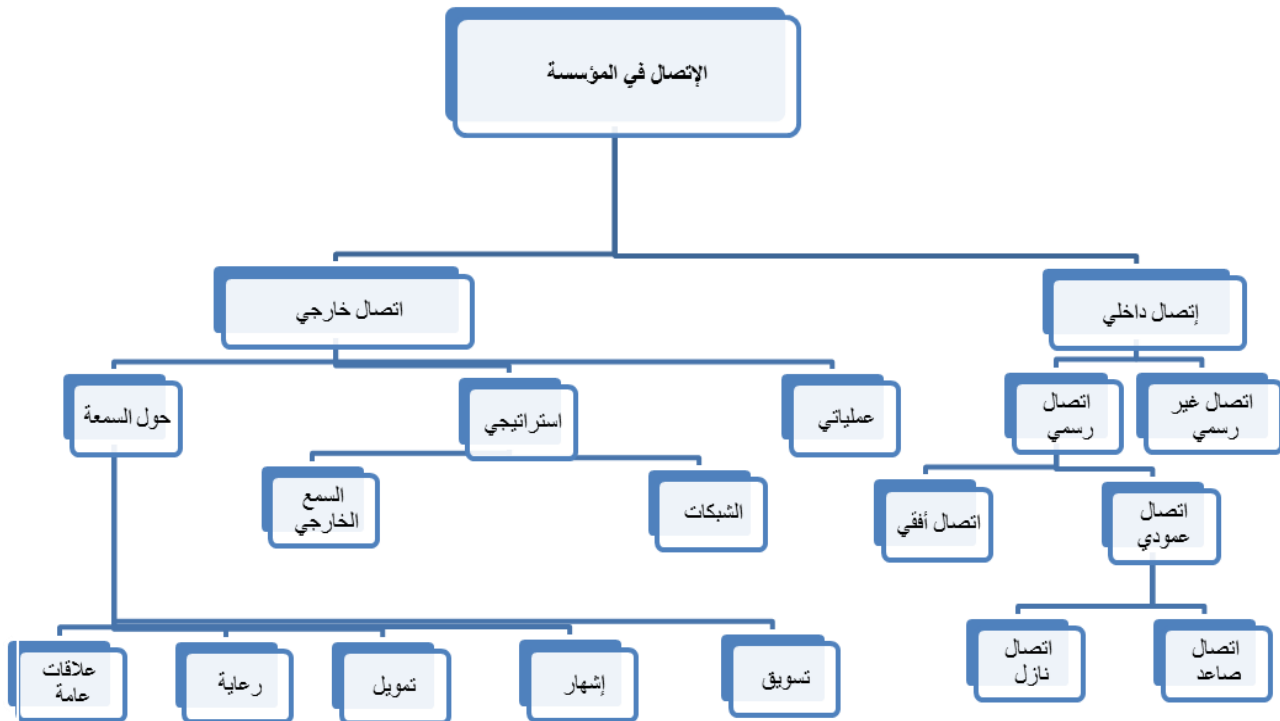
تبين الدراسات المتعلقة بوسائل الاتصال الحديثة أن عملية انتشار وسائل الاتصال قد توافقت بتحويلات عميقة تعلقت بطبيعة هذا المجال و يحدث الانفجار الإعلامي واقعا جديدا يستدعي اهتمام المؤسسات ويثير مشاكل متعددة وي طرح تساؤلات الباحثين بالمسائل التالية¹ :

- مسألة التحكم: أصبح اليوم التحكم في التقدم التكنولوجي من المسائل الصعبة نتيجة للغزو الفوضوي للمعدات والبرمجيات في مجال المعلوماتية والاتصال والقطاع السمعي البصري في أغلب بلدان العالم.
- مسألة الأمن: إن تشعب مجال الشبكات الكبرى للاتصال ولا سيما الشبكات ذات الموجات العريضة التي تقوم بإيصال أنواع مختلفة من الإشارات، جعل هذه الأخيرة قابلة للاختراق أكثر فأكثر ويزيد ترابط الأنظمة من هشاشتها وكل اضطراب أو خلل في نقطة معينة يمثل في حد ذاته أخطارا كبيرة ذات انعكاسات متتالية، بالإضافة إلى هذه النواقص الفنية يمكن أن نشير إلى الأخطار ذات الطابع الإجرامي تتمثل خاصة في إمكانية الغش عن طريق المعلوماتية أو في تخطيم وإفساد عن بعد لنظم كبرى للمعطيات المعلوماتية.
- التشويش: وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال، أو استقبال الرسالة على غير الهيئة المرجوة

¹ <http://islamfin.go-forum.net/t1274-topic>

و لتسهيل فهم أنواع الإتصال الداخلي و الخارجي فالشكل الأتي يوضح ذلك :

الشكل رقم 09: أنواع الإتصال في المؤسسة

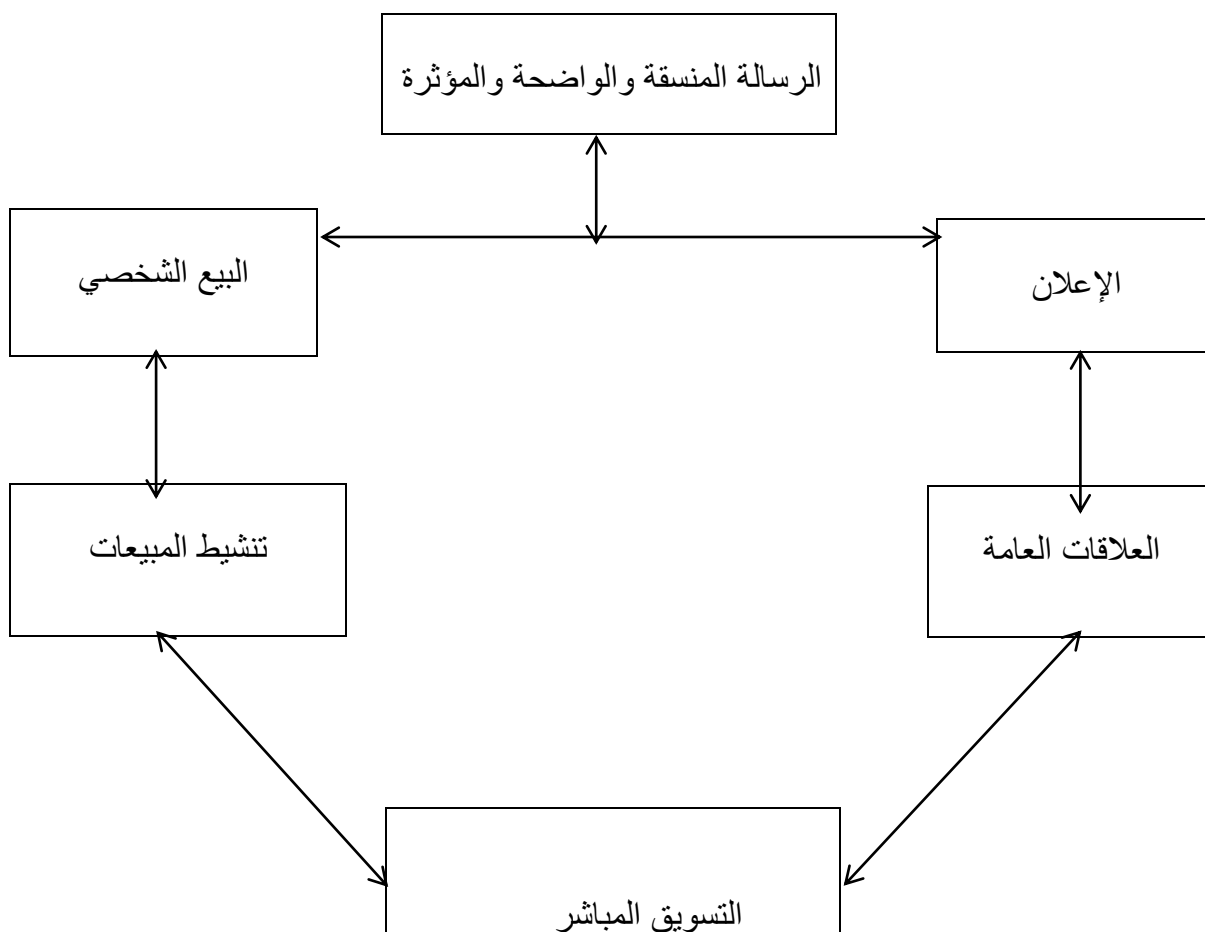


المصدر : من إعداد الطلبة

المبحث الثالث: المزيج الإتصالي (Communications Mix) -

إن مكونات المزيج الإتصالي تعمل من أجل تحقيق عدة أهداف، والشكل التالي يوضح تلك المكونات :

الشكل رقم 10: المزيج الإتصالي



المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الأول : الإعلان

1/ مفهوم الإعلان :

- جمعية التسويق الأمريكية عرفته على أنه وسائل غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل اجر مدفوع¹
- الصميدعي قد عرف الإعلان بأنه: الوسيلة الغير شخصية لتقديم المنتجات، الخدمات الأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل اجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن²
- ✓ مما سبق نستخلص بأن الإعلان يمثل عملية اتصال غير مباشرة وغير شخصية لنقل المعلومات إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين والإفصاح عن هوية المعلن.

2/ أهداف الإعلان³ :

يسعى الإعلان إلى تحقيق العديد من الأهداف، يمكن توضيح أهمها بإيجاز فيما يلي:

- 1- تعريف العملاء و الجمهور بالمنظمة و شرح أهدافها و إمكانياتها لهم ، فضلا عن تعريفهم بالمنتجات التي تقدمها
- 2- الصمود في وجه المنافسة سعيا وراء المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وعدم فقد عملائها،
- 3- التسويق لمنتجات المنظمة من خلال إعداد الحملات الإعلامية التي تجذب العملاء
- 4- إعطاء صورة حسنة للمنظمة خالية من الشبه والإشاعات.

3/ أنواع الإعلان⁴ :

- 1- الإعلانات على الحافلات العامة والإعلانات المطبوعة، وهي الأقدم على الإطلاق بين الفنون الإعلان، وهي إعلانات الصحف والمجلات والدوريات والمنشورات والملصقات.
- 2- الإعلان الغير مباشر ومنها الكتيبات والمطويات التي ترسل بالبريد لأشخاص بعينهم.
- 3- الإعلانات الخارجية، إعلانات الشوارع والمعارض والإعلانات على جوانب الحافلات العامة.
- 4- الإعلانات المسموعة وهي الإعناات الإذاعية التي تبث على موجات الأثير الإذاعي.
- 5- الإعلانات المسموعة/ المرئية وهي إعلانات التلفزيون وهي الأكثر انتشارا الآن، وكذلك إعلانات دور السينما.
- 6- الإعلانات على شبكة الإنترنت، وقد زادت أهميتها بازدياد أهمية شبكة المعلومات العامة، كوسيط إعلامي هائل وتطورت إعلاناتها حتى وصلت إلى المستوى المتقدم الذي تراه اليوم.

¹ الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن،سنة 2005 ، ص 301

² الصميدعي محمود ، استراتيجيات التسويق ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، سنة 2004 ، ص 126

³ الدكتور عنبر إبراهيم شلاش، نفس المرجع ، ص 262-264 بتصرف

⁴ الدكتور سيد سالم عرفة ، نفس المرجع ، ص 172، 173

7- الإعلانات على شاشة الهاتف الجوال بعد ازدياد عدد مستخدميه حول العالم، فأصبح وسيلة إعلامية هامة.

المطلب الثاني : العلاقات العامة

1/ مفهوم العلاقات العامة في الإتصال:

- عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها هي "الجهود الإدارية المخططة و المستمرة لبناء وصيانة وتدعيم التفاهم المتبادل بين مؤسسة ما وجمهوره.¹
- وتعرف أيضا بأنها نقل وتفسير المعلومات والآراء من المؤسسة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المؤسسة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمؤسسة وتنسجم معها².
- وقد عرفت جمعية العلاقات العامة بالولايات المتحدة على أنها " الجهود المخططة والمنظمة لبناء وترسيخ علاقات قوية وتفاهم متبادل بين أي مؤسسة وجماهيرها³.
- ✓ وعليه فإن العلاقات العامة هي مختلف الجهود الإدارية المخططة و المستمرة لخلق أو المحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المؤسسة والجماهير المتصلة بها ، لأجل تحسين وتدعيم صورة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.

2/ أهداف العلاقات العامة⁴:

وبشكل عام يمكن إيجاز أهداف العلاقات العامة بمايلي :

- ◀ الإعلام عن أهداف المؤسسة و رسالتها وتاريخها.
- ◀ كسب ثقة الجماهير الداخلية كالموظفين والملاك .
- ◀ كسب ثقة الجماهير الخارجية كالعملاء والموردين.
- ◀ التعرف على اتجاهات الجماهير و نقلها إلى الإدارة.
- ◀ نصح أو إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة و وضع السياسات الصحيحة.
- ◀ بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
- ◀ تكوين صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة.

¹عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف الشامى، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار البيازوري العلمية للتوزيع و النشر ، الأردن، عمان ، سنة 2009 ، ص 18

² زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عيد السلام ، مبادئ العلاقات العامة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، سنة 2001 ، ص 16

³ شيماء السيد سالم ، الاتصالات التسويقية المتكاملة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، سنة 2006 ، ص 152

⁴ محفوظ جوده و آخرون : منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، سنة 2008،ص216.

المطلب الثالث : البيع الشخصي

1/ مفهوم البيع الشخصي :

- يعرف البيع الشخصي بأنه عملية إقناع العميل الحالي و المرتقب لشراء سلعة أو خدمة معينة من خلال الاتصال الشخصي¹
- ويعرف أيضا على أنه: " التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها² "
- كما أنه يعرف على أنه: " اتصال وجهها لوجه بين البائع والمشتري³
- ✓ مما سبق فالبيع الشخصي هو عملية الاتصال الشخصي و التفاوضي بين رجل البيع و بين زبون وأكثر من الزبائن المترقبين من أجل إتمام عملية التعامل.

2/ أهداف قوة البيع⁴:

1/2- أهداف نوعية : وتمثل في :

- ◀ البيع الكامل .
- ◀ خدمة المستهلكين .
- ◀ البحث عن عملاء جدد .
- ◀ الإعلام بالتغيرات عن المنتج.
- ◀ تدريب رجال البيع .
- ◀ جمع المعلومات عن الزبائن .

¹ عصام الدين أمين أبو علفة ، ، الترويج (المفاهيم – الاستراتيجيات – العمليات) النظرية و التطبيق ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، مصر، سنة 2002، ص 39

² بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل إستراتيجي – وظيفي – تطبيقي) ، دار زهران للنشر و التوزيع ،الأردن ،سنة 2007، ص 33

³ محفوظ جوده و آخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، سنة 2008 ، ص 109

⁴ علي فلاح الزغبي، إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي – استراتيجي) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن، سنة 2009، ص 48،47

2/2- أهداف كمية : وتتمثل في:

- ◀ تحقيق الأهداف الربحية .
- ◀ الحصول على حصة سوقية .
- ◀ الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات .
- ◀ الإبقاء على تكلفة قوة البيع في حدود معينة.

3/ مزايا و عيوب البيع الشخصي :

1/3- مزايا البيع الشخصي¹ :

- 1- إمكانية تزويد الزبون بالمعلومات الكافية عن السلعة, والرد على استفساراته.
- 2- يمكن ملاحظة رد فعل الزبون مباشرة والتكيف حسب ذلك.
- 3- يمكن معرفة الزبائن الذين لديهم استعداد للشراء وتركيز الجهود عليهم.
- 4- عن طريق المقابلة يشعر الزبون بالاهتمام وهذا لو تأثير كبير على قرار الشراء.

2/3- عيوب البيع الشخصي²:

- 1- عدم تمكن رجل البيع من خدمة عدة أشخاص معا، أو قد تكون تحتاج إلى عدة كبير من رجال البيع.
- 2- زيادة تكاليف البيع الشخصي نظرا لارتفاع أجور و عمالات رجال البيع.
- 3- قد يكون هناك تأثير سلبي من قبل بعض الرجال البيع غير الكفاء أو لا يتمتعون بخلق حسن.

¹ عصام الدين أبو علفة ، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات) ،مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 45
² الدكتور سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 219

المطلب الرابع : ترويج الخدمات

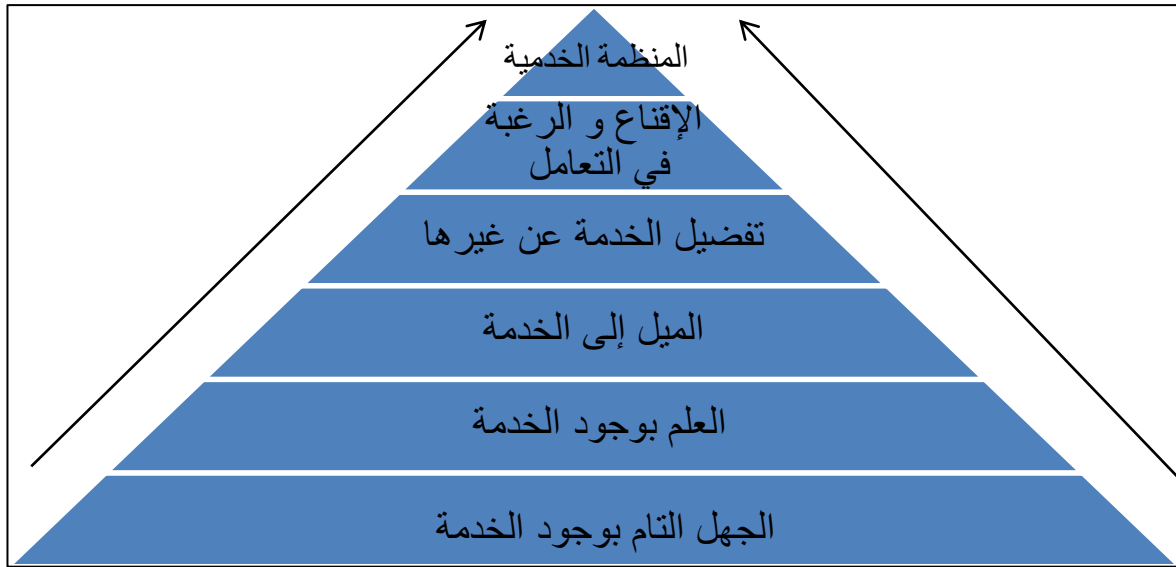
1/ مفهوم الترويج :

- حيث يعرف الترويج على أنه: "مجموعة جهود الاتصال التي يقوم بها لإمداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة به وخدماته وإثارة اهتمامهم بها واقتناعهم بقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار التعامل معه أو (معها) ثم استمرار هذا التعامل في المستقبل.¹
- عبارة النشاطات التسويقية التي تستخدم للاتصال مع الهدف السوقي (Targe market) المطلوب ردود الفعل التي تنعكس على طبيعة عمل المنظمة الخدمية".²
- ✓ مما سبق فإن الترويج يعتبر أحد عناصر المزيج الإتصالي ذات الأهمية الكبيرة باعتباره يمثل القوة الدافعة للنشاط التسويقي، و العامل الأكثر تأثيراً في دفع المبيعات لكثير من المنتجات منها الخدمات.

2/ الهرم الترويجي (للتعامل مع الخدمات)³ :

الترويج عملية اتصال تهدف لإقناع مختلف الزبائن ودفعهم إلى التعامل مع المنظمة الخدمية عبر مراحل مختلفة يطلق عليها بالهرم الترويجي (مراحل التعامل) والذي يمكن أن يمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 11 : الهرم الترويجي (مراحل التعامل مع الخدمات)



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 288

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص286-287
² Skinner ,Steven, Marketing ,Houghton Mifflin Boston , London, 1990, p 137
³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع ، ص 288

من الشكل أعلاه يتضح أن دور الترويج و الجهود المكثفة تنطلق من قاعدة الهرم و باتجاه القمة فنجد في قاعدة الهرم الزبائن المرتقبين الذين يجهلون تماما وجود خدمات ثم يبدوون بالإستجابة لجهود الترويج تدريجيا إلى أن يصل إلى قمة الهرم ، وعندما تكون جهود الترويج قد حققت هدفها بإيصالها الزبائن إلى مرحلة إتخاذ قرار التعامل الفعلي مع الخدمة.

3/ أهداف ترويج الخدمات:

ما يهم رجال التسويق هو إيصال المعلومات التي تشجع المستهلكين على اختيار سلعهم وشرائها، وبشكل عام، يمكن القول بأن الترويج يهدف إلى تحقيق ما يلي¹:

- محاولة إقناع المستهلكين المستفيدين والمحتملين بالمنافع أو الفوائد التي تؤديها السلعة أو الخدمة، والتي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل مرض.
- الوصول إلى تعميق درجة الولاء النسبي للمستهلكين نحو الماركة من السلعة أو الخدمة، بالإضافة إلى أنه قد يمنع المستهلكين من التحول لماركات المنافسين
- العمل على تغير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين الحاليين والمعتمدين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات وآراء وأنماط سلوكية إيجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتداول.
- تدعيم المواقف والآراء الحالية والإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة، وذلك بهدف دفعهم لشرائها باستمرار.

¹ محمد دحماني ، الخدمة التسويقية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، سنة 2008 ، ص 35

خلاصة الفصل :

الاتصال مفهوم واسع وشامل، يحدث ما بين الأشخاص في مختلف المجالات والميادين، ويعد من الأنشطة الرئيسية للإدارة، كما أن علاقته بالمؤسسة تبدو من خلال مهامه ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة.

وعليه فالإتصال في المؤسسة الخدمائية يعمل كحلقة وصل ذات اتجاهين بين المؤسسة و مختلف جماهيرها الداخلية و الخارجية ومن خلاله تظهر إرادة المؤسسة في التفاعل والاندماج مع بيئتها.

رأسة الميدانية

مقدمة الفصل:

بعد التطرق إلى الجانب النظري حول الاتصال، سنحاول إسقاطه على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" ، والتي نعالج فيها عملية الاتصال الداخلي والخارجي، والوسائل التي يتم الاعتماد عليها في نقل المعلومات وإيصال الرسالة، ومعرفة كذلك المعوقات الموجودة بالمؤسسة بين الموظفين والمسؤولين. وتطرقنا في هذا الفصل إلى كل هذه المعلومات بالتفصيل من خلال الدراسة الميدانية في مبحثين :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية.

المبحث الثاني: دراسة واقع الإتصال في المؤسسة الإستشفائية باستخدام التحليل الإحصائي للإستمارة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

نشأة وتعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة¹:

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية " أحمد مدغري " لولاية سعيدة من أهم المرافق الحيوية في الولاية. ولقد شهدت نشأتها عدة مراحل أهمها كانت في ماي 1976 وهو تاريخ تدشين الهيكل ، وتم في 03 جوان 1977 الشروع في العمل، يتربع المستشفى على مساحة تقدر بـ 5 هكتارات تقريبا، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مع بقائها عمليا تخضع للمراقبة الوصائية الممارسة من طرف وزارة الصحة تم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و السكان وإصلاح المستشفيات و الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي .

يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المؤسسة العمومية الاستشفائية، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية .

وذلك من أجل بناء هدفين وزاريين رئيسيين يكمن الأول في إنشاء أقسام متخصصة و الثاني في تكوين أطباء مختصين في ميدان العلاجات الاستشفائية.

تستقطب المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" لولاية سعيدة ، مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية ،بحكم تواجد 17 تخصصا في المجال الطبي، إلا أن المؤسسة تعاني من مشاكل عديدة .

تتمتع المؤسسة الاستشفائية المذكورة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وفق المرسوم التنفيذي رقم 173/07 المؤرخ في 04 جوان 2007 ، والذي بموجبه يتم ضمان الحاجات الصحية للسكان عن طريق برمجة توزيع العلاج ، تشخيص الأمراض وإعادة التأهيل الطبي إلى جانب تطبيق البرامج الوطنية للصحة وغيرها من المهام التي أنيطت بالمؤسسات العمومية الاستشفائية عبر التراب الوطني، غير أن مستشفى ولاية سعيدة من الضروري تكييفه وفق الإمكانيات المادية والتجهيزات الموجودة به .

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) حسب المرسوم التنفيذي السابق ذكره هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

¹ من وثائق المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة ومهامها

1/أهداف المؤسسة:

تمثل أهداف المؤسسة الإستشفائية في النقاط التالية:

- 1- التعريف بالخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.
- 2- تحسين صورة المؤسسة.
- 3- تحقيق المنفعة العامة.
- 4- تسهيل الخدمة للمواطن.
- 5- تسهيل التوجيه والإشراف من طرف الإدارة
- 6- وضع إقتراحات وبرامج لتحسين صورة المؤسسة وخدمتها.
- 7- التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.
- 8- تطوير قدرات المؤسسة خاصة في المجال الطبي.
- 9-إحداث و تطوير الأجهزة الإلكترونية.

2/مهامها:

تمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المادة 4 من هذا المرسوم في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص بالمهام التالية²:

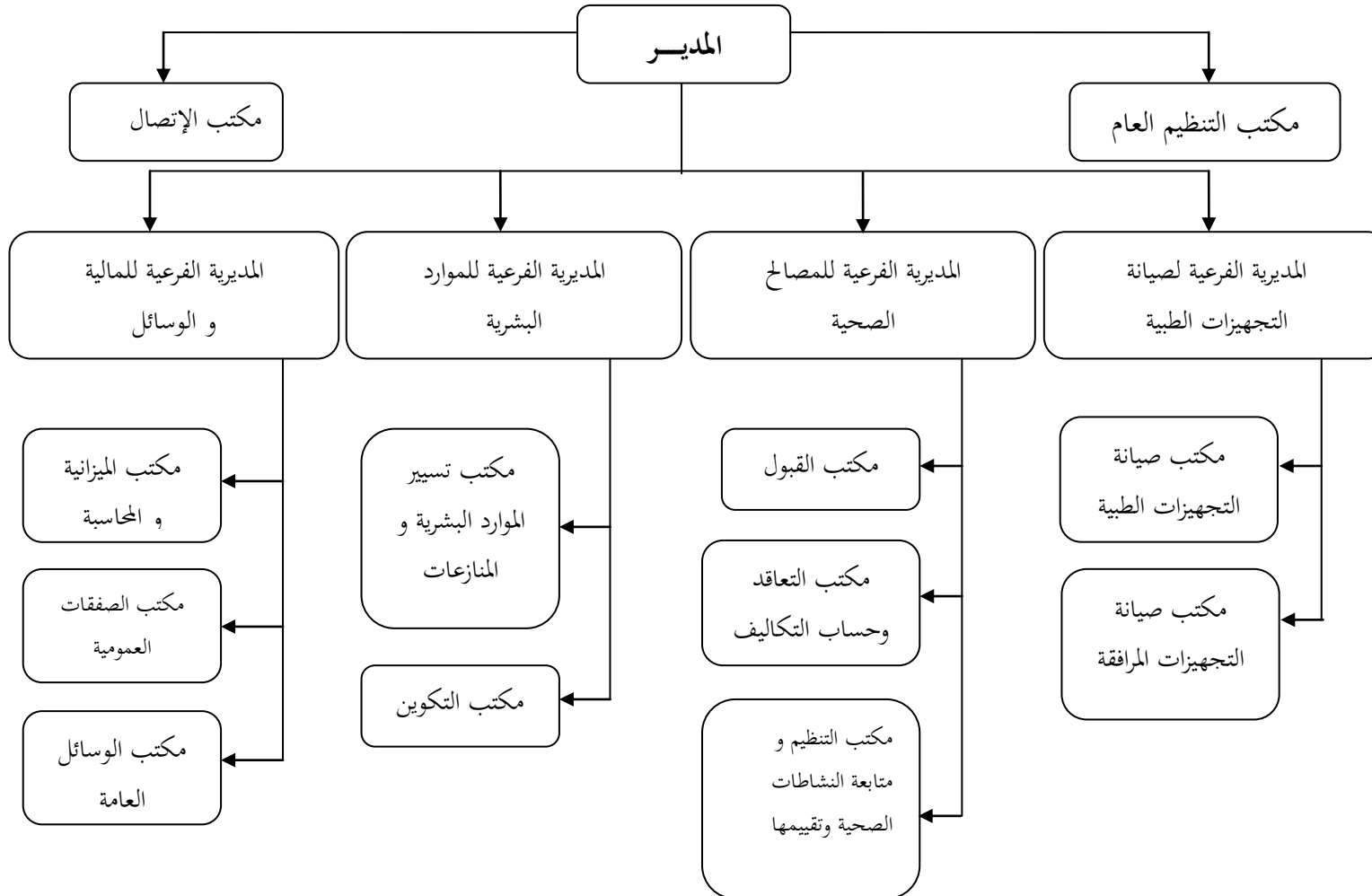
- ◀ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج وتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ◀ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ◀ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الإضرار والآفات الإجتماعية.
- ◀ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مصالحها الطبية

1- الهيكل التنظيمي :

² وثائق المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة الإستشفائية " أحمد مدغري "

2/مصالحها الطبية:

منذ إنشاء المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" فتحت إحدى عشر مصلحة حسب الترتيب، وفي 04 جوان 2007 تم إضافة المصالح الأخرى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 02: المصالح الطبية للمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"

المصالح	عدد الأسرة التقنية	الوحدات
1- علم التشريح المرضي		- أمراض النساء و التوليد - أمراض المعدة
2- التخدير و الإنعاش	30	- التخدير - الإنعاش و العلاج
3- الجراحة العامة	62	- الجراحة العامة - جراحة الأعصاب
4- علم الوقاية و الأوبئة		- المعلومات الصحية - النظافة الصحية
5- الأشعة المركزية		- الأشعة - التصوير الإشعاعي
6- المخبر المركزي		- علم الأحياء المجهرية - الكيمياء الحيوية
7- الأمراض المعدية	40	- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء
8- الطب الداخلي	90	- الطب الداخلي - طب علم الأورام - طب الأعصاب - طب أمراض القلب - طب أمراض المعدة - طب الغدد الصماء و السكري
9- الطب الشرعي	06	- الخبرة الطبية القضائية - طب المساجين
10- أمراض الكلي و تصفية الدم	20	- أمراض الكلي - تصفية الدم

- الإستشفاء - الفحص الطبي و الإستكشاف	20	-11 أمراض العيون
- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء - الفحص الطبي - الإنعاش	18	-12 أمراض الدم
- الإستعجالات - أمراض الفم و الأسنان - طب الأسنان التحفظية		-13 طب الأسنان
- الإستشفاء - الفحص الطبي	20	-14 العظام و الرضوض
- الإستشفاء - الفحص الطبي و الإستكشاف	20	-15 أمراض الأنف و الأذن و الحنجرة
- تسبير المواد الصيدلانية - توزيع المواد الصيدلانية		-16 الصيدلية
- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء	40	-17 أمراض الصدرية
- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء	20	-18 الأمراض العقلية
- الإستقبال و التوجيه - الإستشفاء	18	-19 الإستعجالات الطبية الجراحية
- الإستشفاء - الفحص الطبي و الإستكشاف	16	-20 أمراض المسالك البولية

المصدر: وثائق المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"

المطلب الرابع: مصلحة الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية

1/نشأة وتعريف مصلحة الإتصال بالمؤسسة:

أنشأت هذه المصلحة منذ إنشاء المؤسسة الإستشفائية سنة 1976 م، وهي مصلحة اتصال تحت إسم مكتب الإتصال والإعلام متواجدة على مستوى إدارة المؤسسة الإستشفائية تقوم بعملية نقل وتبادل وإيصال المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وبين مصالح المؤسسة وتعمل كوسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها.

2/ دور وأهمية المصلحة

تتمثل أهمية و دور المصلحة في ما يلي:

- التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.
- إيصال المعلومات ما بين المصالح المتواجدة.
- الإشراف في تسيير الإدارة .
- ضمان الإتصال المتبادل ما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني: دراسة واقع الإتصال في المؤسسة الإستشفائية باستخدام التحليل الإحصائي للإستمارة.

أختيرت عينة عشوائية تتكون من 150 موظف بالمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"؛ وقد منّا بتقديم استمارة استبيان تحوي على

أربعة أقسام حيث كل قسم يضم مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

القسم الأول: يعالج المعلومات الشخصية للموظفين.

القسم الثاني: يعالج التأثير المتبادل بين الإتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

القسم الثالث: يعالج مدى التحسن النوعي لوسائل الإتصال في المؤسسة.

القسم الرابع: يعالج الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإتصال في المؤسسة

حيث تم استرجاع 147 إستمارة والباقي لم تسترجع ؛ أما البرنامج الإحصائي الذي أستعمل في التحليل هو برنامج SPSS

(v20).

سوف نقوم في هذا المبحث بوصف وتحليل خصائص عينة الإستمارة في كل قسم.

المطلب الأول : القسم الأول من الإستمارة

من خلال نتائج التحليل والمعطيات لبيانات المعلومات الشخصية للأفراد من حيث:

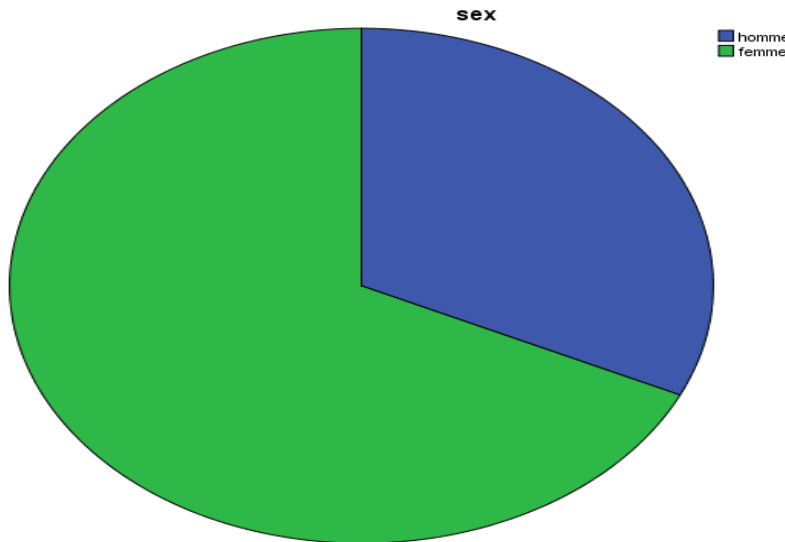
1/ الجنس :

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

Sexe				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	47	32,0	32,0	32,0
Valide Femme	100	68,0	68,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 13: دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (12) : أن الجنس النسوي يطغى في المؤسسة حيث بلغت نسبته 68%، مقابل 32% ذكور؛ هذا يدل على أن هناك تأنيث العمل في الجزائر هذا من جهة؛ أما من جهة أخرى فنوعية العمل في المستشفى يتناسب مع المرأة أكثر من الرجل، كمهنة التمريض والقابلات.

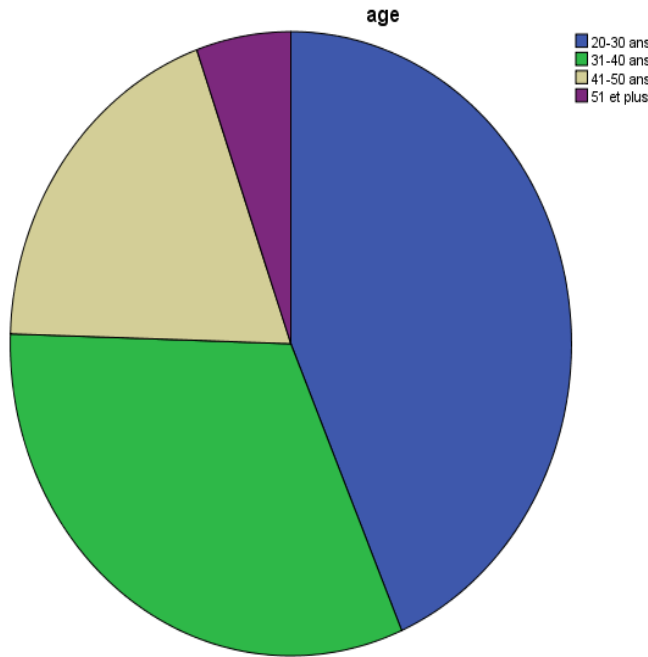
2/السن:

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

Age				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30 ans	64	43,5	43,5	43,5
31-40 ans	47	32,0	32,0	75,5
Valide 41-50 ans	28	19,0	19,0	94,6
51 et plus	8	5,4	5,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم 14: دائرة بيانية تمثل توزيع الأفراد حسب السن



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

يلاحظ من الجدول (04) و الشكل (13) أن الفئة العمرية الأولى التي تتراوح ما بين (20 و 21 سنة) تكاد تأخذ نصف أفراد العينة أي ما نسبته 43,5% وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من نجاحها للباكالوريا في سن 17 أو 18 سنة إضافة إلى فترة التكوين بمدرسة شبه الطبي التي تقدر ب 3 سنوات مباشرة من التخرج إلى عالم الشغل وعند هذه اللحظة يكون سنه يتراوح ما بين 20 و 21 سنة ؛ في حين نجد أن أقل نسبة تصل إلى 5% عند الفئة العمرية أكثر من 51 سنة وهذا راجع إلى سياسة التقاعد المسبق الذي لجأ إليه معظم الموظفين في الآونة الأخيرة.

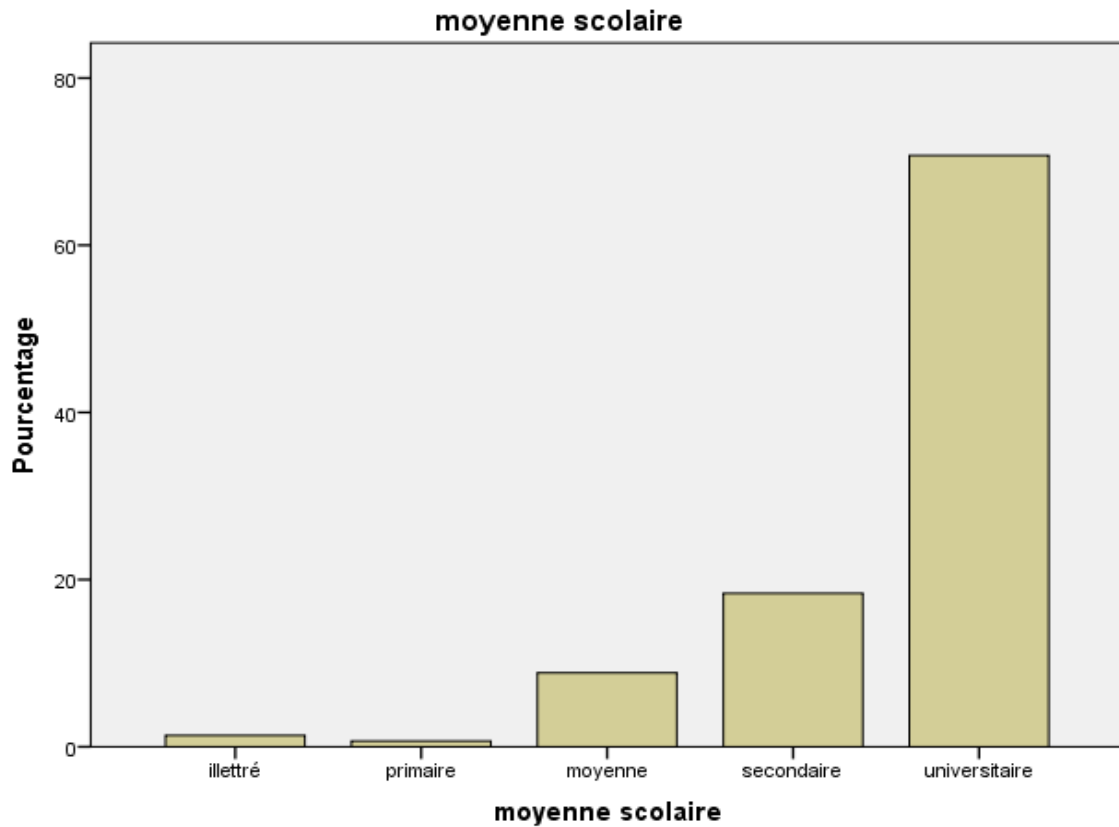
3/المستوى الدراسي :

الجدول رقم 05: يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي

moyenne scolaire				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
illettré	2	1,4	1,4	1,4
primaire	1	,7	,7	2,0
Valide				
moyenne	13	8,8	8,8	10,9
secondaire	27	18,4	18,4	29,3
universitaire	104	70,7	70,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 15: يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (05) والشكل رقم (14) أن الأفراد ذو المستوى الجامعي هم الذين يمثلون أكبر نسبة مستجوبة في المؤسسة الإستشفائية والتي تقدر ب 70.7% ، وهذا راجع إلى طبيعة عمل هذه المؤسسة فأغلب الأفراد ذو مستوى جامعي كالأطباء والمرضون، ثم يأتي في المرتبة الثانية الأفراد ذو المستوى الثانوي الذين يمثلون ما نسبته 18.4% ثم تأتي المرتبة الثالثة التي تمثل الأفراد ذو المستوى التعليمي المتوسط والذين يمثلون ما نسبته 8.8%، وفيما بعد تأتي المرتبة الرابعة التي تمثل الأفراد الأميون و الذين يمثلون ما نسبته 1.4% ، والمرتبة الأخيرة تمثل الأفراد ذو المستوى التعليمي الإبتدائي والذين يمثلون ما نسبته 0.7% ، وتمثل هتين الفئتين في عاملات التنظيف والحراس ورجال الأمن.

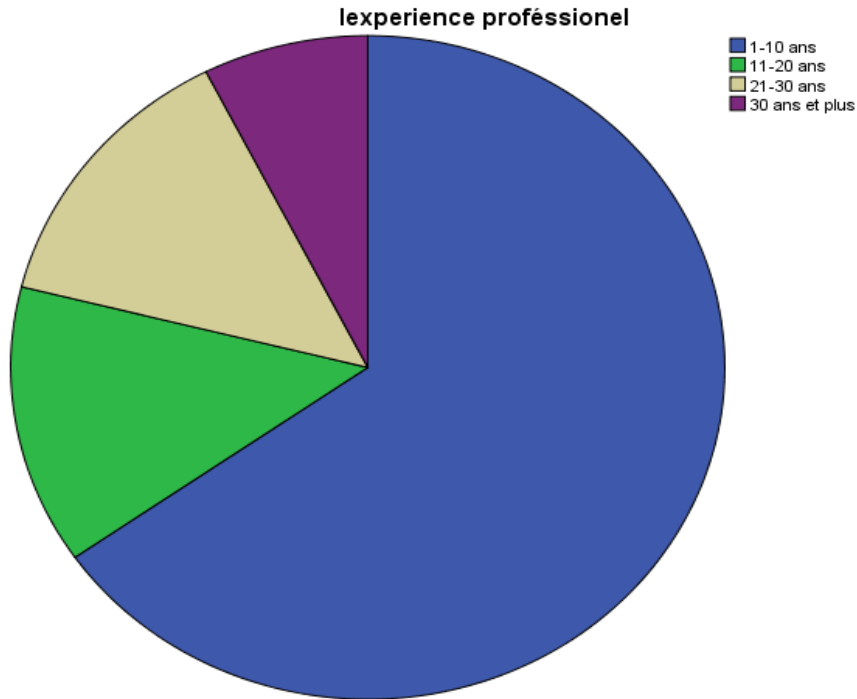
4/الخبرة المهنية:

الجدول رقم 06: يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

l'expérience professionnelle				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1-10 ans	96	65,3	65,3	65,3
11-20 ans	20	13,6	13,6	78,9
Valide 21-30 ans	20	13,6	13,6	92,5
30 ans et plus	11	7,5	7,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم 16: يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول (06) والشكل (15) يتضح أن :

الفئة الأولى التي تمثل الأفراد ذوي الخبرة المهنية ما بين سنة و10 سنوات هي التي تأخذ أكبر حصة في المستشفى بنسبة تقدر ب 65.3%، وهذا راجع إلى أن أكبر نسبة عمرية في المستشفى هي الفئة التي تتراوح ما بين 20 و30 سنة حسب نتائج السؤال الثاني، ثم تأتي الفئة الثانية التي تمثل الأفراد ذوي الخبرة المهنية ما بين 11 و20 سنة والفئة الثالثة التي تمثل الأفراد ذوي الخبرة المهنية ما بين 21 سنة و30 سنة بنسب متساوية والتي تقدر ب 13.6%، أما الفئة الرابعة فهي أقل نسبة والتي تمثل الأفراد ذوي الخبرة المهنية 30 سنة وأكثر بنسبة تقدر ب 7.5% ؛ وهذا بسبب أن الفئة العمرية ما بين 51 سنة وأكثر تمثل أقل نسبة في المستشفى.

المطلب الثاني: القسم الثاني من الإستمارة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى تحليل أداة قياس الإستمارة وتحليل نتائج التأثير المتبادل بين الإتصال الداخلي للمؤسسة واتصالها الخارجي

1/ ثبات أداة قياس الإستمارة:

بالنظر إلى مخرجات spss v20 فيما يخص التحليل الإحصائي لقاعدة البيانات قد دلت النتائج على صدق وثبات النتائج حيث تم الحصول على معامل ألفا كرومباغ (0.781) α

الجدول رقم 07: يمثل ثبات وقياس ألفا كرومباغ

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	147	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	147	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	29

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

2/ القسم الثاني :

يتضمن هذا الجزء التأثير المتبادل بين الإتصال الداخلي للمؤسسة و إتصالها الخارجي.

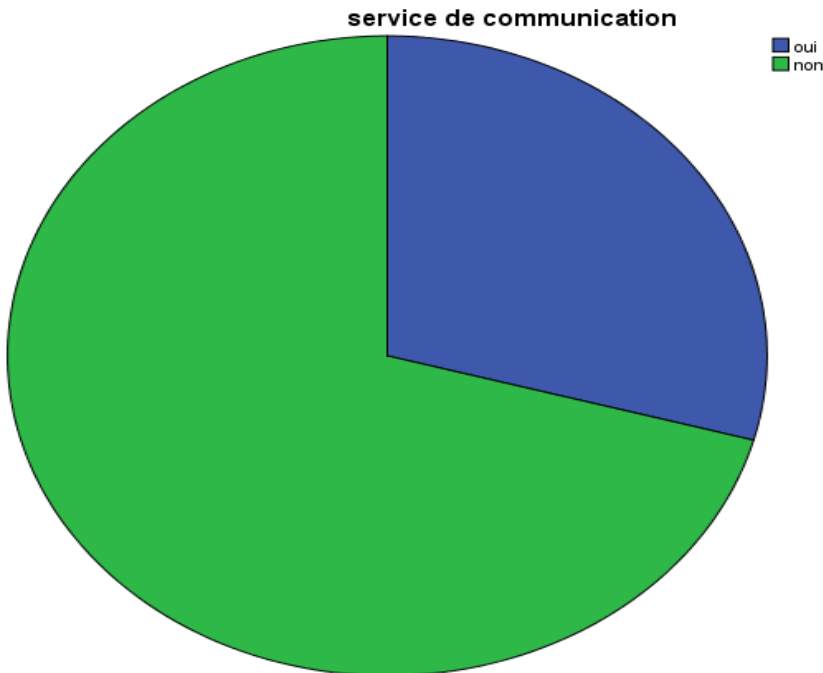
1/2- السؤال 5:

الجدول رقم 08: يمثل توزيع إجابات الأفراد حول تواجد مصلحة الإتصال في المؤسسة

service de communication				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	43	29,3	29,3	29,3
Valide Non	104	70,7	70,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم 17: يمثل توزيع إجابات الأفراد حول تواجد مصلحة الإتصال



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول (08) والشكل (16) أن معظم إجابات أفراد العينة كانت بعدم تواجد مصلحة خاصة بالإتصال في المؤسسة الإستشفائية؛ ف 70.7% منهم كانت إجاباتهم بـ "لا"، وهذا راجع إلى أن الكثير من الموظفين يجهلون مفهوم الإتصال ودوره بالمؤسسة حيث المصلحة التي تظهر في الهيكل التنظيمي لا تعطي دورا فعالا، و 29.3% من الأفراد كانت إجاباتهم بـ "نعم".

2/2-السؤال السادس:

الجدول رقم 09: يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الإضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة الخارجية

l'effet de difficulté interne sur l'image externe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	72	49,0	49,0	49,0
Non	14	9,5	9,5	58,5
un peu	61	41,5	41,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول (09) يتبين أن أغلب أفراد العينة ونسبتهم تقدر ب 49% يؤكدون أن هناك تأثير كبير للإضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة الخارجية، كما نجد أن نسبة 41.5% من أفراد العينة يرون أنه قد يكون هناك تأثير للإضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة الخارجية ، وهذه الإضطرابات تتمثل في النزاعات والخلافات الموجودة بين رؤساء المصالح والأطباء؛ أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 9.5% فهي تنفي وجود هذا التأثير. ومنه فأغلب أفراد العينة المستجوبة يرون أن أي إختلال في توازن المؤسسة الداخلي سوف ينعكس على صورة المؤسسة الخارجية وهذا التأثير قد يصل إلى هجرة بعض الأطباء الجراحين والمختصين إلى ولايات أخرى وهذا ما يؤثر سلبا على المرضى.

3/2- السؤال السابع:

الجدول رقم 10: يوضح مدى التنسيق بين الوظائف لتحسين صورة المؤسسة الخارجية

coordination entre les offres d'emploi

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	116	78,9	78,9	78,9
Non	18	12,2	12,2	91,2
un peu	13	8,8	8,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول (11) أن نسبة 78.9% يؤكدون أن هناك تنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة والذي بدوره أعطى الصورة الحسنة للخارج، من هذا التحليل يتضح أن معظم أفراد العينة يتمتعون بانسجام في وظائفهم ، وهذا ما يجسد جاذبية للصورة الخارجية للمؤسسة مما يميزها بالتكامل والتناسق بين فروعها .

4/2-السؤال الثامن:

الجدول رقم 11: يوضح مدى تأثير الاعتماد على معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة على إعداد سياسة الاتصال الخارجي لها

politique communication externe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	116	78,9	78,9	78,9
Non	20	13,6	13,6	92,5
un peu	11	7,5	7,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من القراءة للجدول أعلاه أن 116 موظف أي ما نسبته 78.9% يعتمدون على معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة لإعداد سياسة الاتصال الخارجي لها، وذلك لتوفرهم على البيانات الخاصة بالمؤسسة. في حين أن 20 موظف أي ما نسبته 13.6% لا يعتمدون على معطيات الإتصال الداخلي للمؤسسة، لعدم توفرهم على المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة المختكرة من قبل المسؤولين. وما تبقى من أفراد العينة فهم يعتمدون جزئيا على معطيات الإتصال الداخلي للمؤسسة لإعداد سياسة الإتصال الخارجي لها.

5/2-السؤال التاسع:

الجدول رقم 12: يوضح تأثير نقص المعلومات على إعداد سياسة الإتصال الخارجي

manque information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	127	86,4	86,4	86,4
non	12	8,2	8,2	94,6
un peu	8	5,4	5,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن النقص في المعلومات يؤثر على إعداد سياسة الإتصال الخارجي وتقدر نسبتهم بـ 86.4% بما يعادل 127 موظف، مما يفسر بأن الموظف القائم بالاتصال يقف عاجزا عن سد الثغرات الناتجة عن نقص في بعض المعلومات ، و 8.2% من أفراد العينة بما يعادل 12 موظف فيرون أن النقص في المعلومات لا يؤثر على إعداد سياسة الإتصال الخارجي ،ومنه قد يكون هناك إحتكار للمعلومات من قبل المستويات العليا ، أما ما تبقى من أفراد العينة الذين

تقدر نسبتهم ب 5.4 % ما يعادل 8 موظفون فيرون أنه يمكن لنقص المعلومات أن تؤثر على إعداد سياسة الإتصال الخارجي، ومنه فهم يؤكدون أن الموظف القائم بالاتصال في المؤسسة يستطيع سد الفجوات الاتصالية نتيجة خبرته الميدانية.

6/2-السؤال العاشر:

الجدول رقم 13: يوضح تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة الإتصال الخارجي

inexactitude des informations				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	79	53,7	53,7	53,7
Non	8	5,4	5,4	59,2
un peu	60	40,8	40,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

من قراءة أرقام الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة و المقدرة نسبتهم ب 53.7 % بما يعادل 79 موظف يرون أن عدم دقة المعلومات تؤثر كثيرا على إعداد سياسة الاتصال الخارجي، لأن أي غموض أو تغليب في المعلومات قد يؤثر سلبا على الصورة الخارجية للمؤسسة، في حين يرون ما نسبته 40.8 % من أفراد العينة أي ما يعادل 60 موظف أنه قد يكون نقص معلومات الاتصال الداخلي عائقا أمام تصميم الرسائل الاتصالية لكسب ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة. أما النسبة الضئيلة المتبقية، فترى أن لا علاقة بين عدم دقة المعلومات وإعداد سياسة الاتصال الخارجي، فهما متغيران منفصلان تماما، والجمهور لا تحممه المعلومات الدقيقة بقدر بما تحممه الخدمة، ومدى فعاليتها، ووصولها إليه.

7/2-السؤال الحادي عشر:

الجدول رقم 14: يوضح مدى تأثير الروتين الإداري على إعداد سياسة الإتصال الخارجي

routine administrative				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	65	44,2	44,2	44,2
Non	21	14,3	14,3	58,5
un peu	61	41,5	41,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 44.2 % أي ما يعادل 65 موظف و 41.5 % أي ما يعادل 61 موظف يرون أن الروتين الإداري يؤثر على إعداد سياسة الإتصال الخارجي، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 14.3 % أي ما يعادل 21 موظف فينفون هذا التأثير .

ويعد الإستفسار عن الأسباب الفعلية لحدوث هذا التأثير وجد أنه كلما إعتاد العامل على الروتين اليومي كلما قلت رغبته في الولاء للمؤسسة ، وخاصة أنه لا يوجد أنشطة ترفيهية أو أنشطة أخرى تقلل أو تقضي نوعا ما على الملل والضجر، إضافة إلى الضغوطات التي لا تعد ولا تحصى التي يعانون منها الموظفين، كتكثيف ساعات العمل.

8/2-السؤال الثاني عشر:

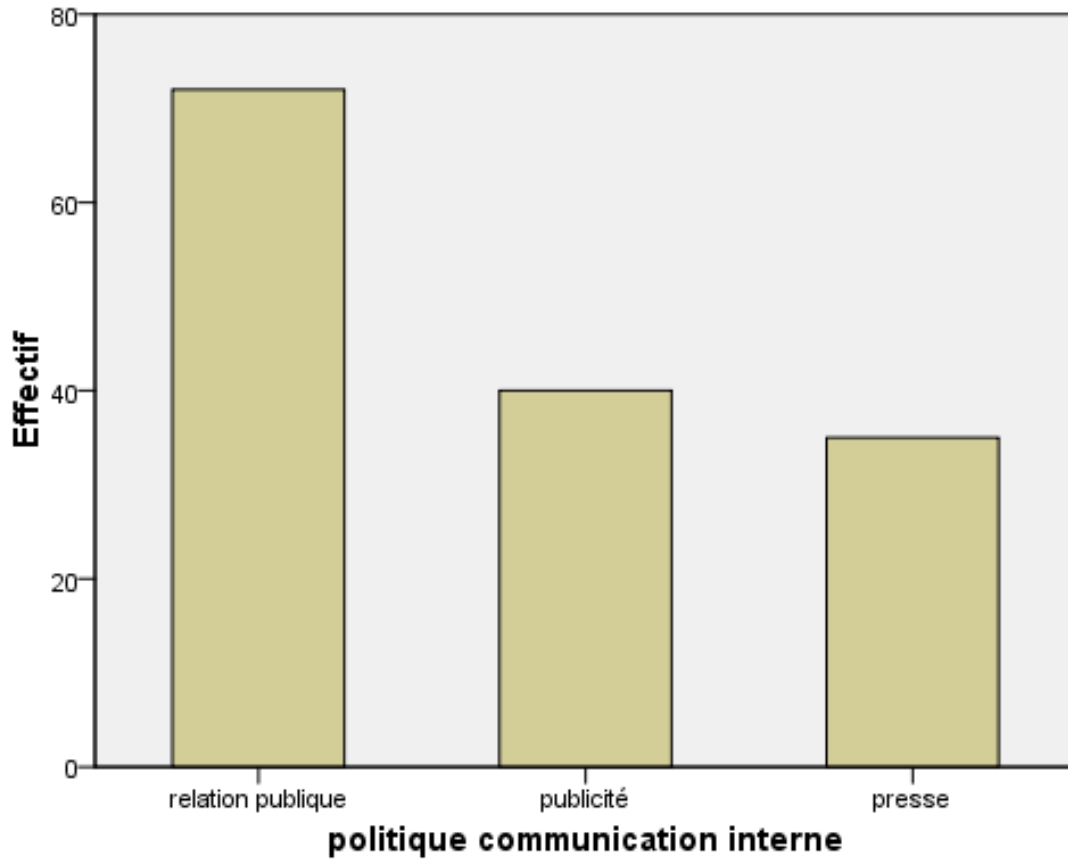
الجدول رقم 15: يوضح مدى تأثر السياسة الاتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الإتصال

الخارجي

politique communication interne				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
relation publique	72	49,0	49,0	49,0
Publicité	40	27,2	27,2	76,2
Presse	35	23,8	23,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم 18 : مدرج تكراري يوضح مدى تأثر السياسة الاتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الاتصال الخارجي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 49% أي ما يعادل 72 موظف يرون أن السياسة الاتصالية داخل المؤسسة عادة ما تتأثر ببرامج العلاقات العامة ، و بالتالي فالأعمال الخيرية لها الريادة في هذا التأثير، أما الإشهار فيحتل المرتبة الثانية في التأثير على متغيرات الإتصال الداخلي ، وتقدر نسبتهم ب 27.2% أي ما يعادل 40 موظف ،وهذا راجع إلى أن المواطن عند تلقيه للخدمة الجيدة يساهم في الإشهار للمؤسسة وهذا ما يعود بالإيجاب على الموظفين ، أما الصحافة فتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 23.8% أي ما يعادل 35 موظف وهذا راجع إلى أن الصحافة تشهّر بالقطاع(المؤسسة) نظرا لكثرة ذكر مساوئه.

9/2-السؤال الثالث عشر:

الجدول رقم 16: يوضح مدى الإهتمام برضا الجمهور الخارجي

satisfaction de public externe				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	121	82,3	82,3	82,3
non	12	8,2	8,2	90,5
un peu	14	9,5	9,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

تبين أرقام الجدول أعلاه أن 82.3% من أفراد العينة يؤكدون إهتمامهم برضا الجمهور عن المؤسسة، وهذا يوضح أن الموظفين يريدون كسب ثقة الجمهور بالخدمة المقدمة من طرف مؤسساتهم، و9.5% من أفراد العينة يهتمون نسبياً برضا الجمهور، في حين أنه نسبة قليلة لا تهتم برضا الجمهور و المقدر ب 8.2% من أفراد العينة، حيث يرون أن ولائهم للمؤسسة هو إرضاء المسؤولين للحفاظ على مناصبهم وهم لا يهتمون باتجاهات الجمهور نحو المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج القسم الثاني

يتضمن هذا الجزء مدى وجود تحسن نوعي لوسائل إتصال المؤسسة.

أ- وسائل الإتصال الداخلي :

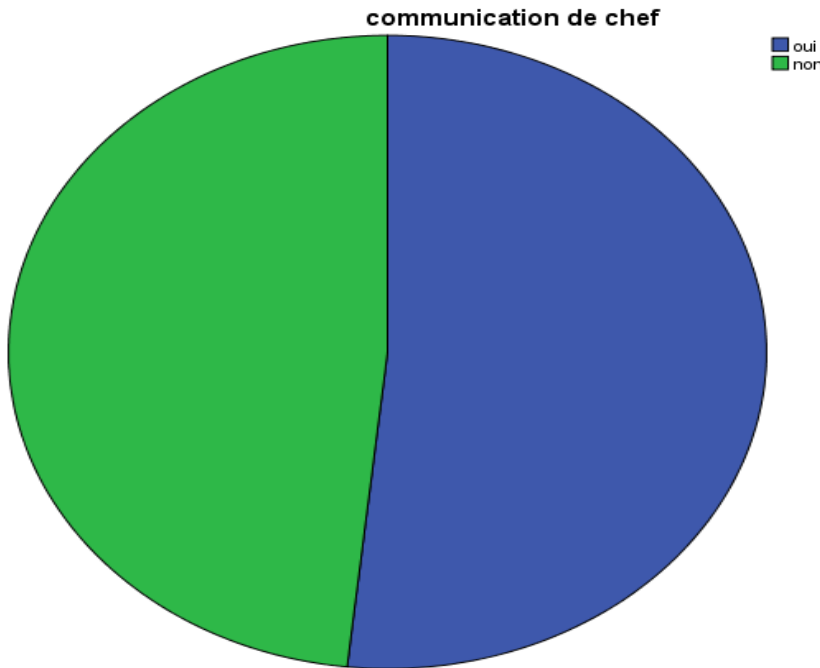
1/السؤال الرابع عشر:

الجدول رقم 17: يوضح مدى إتصال رئيس المؤسسة بمرؤوسيه

communication de chef				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	76	51,7	51,7	51,7
Valide non	71	48,3	48,3	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم 19: دائرة بيانية توضح مدى إتصال رئيس المؤسسة بمرؤوسيه



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه أن أكثر نسبة لا يتصل بهم رئيس المؤسسة والمقدرة ب 51.7% من أفراد العينة، وهذا بسبب كثرة إنشغال المدير بالأمر الأكثر إهتماما ولا يمكنه الإتصال بجميع المرؤوسين ، بل يتصل فقط برؤساء المصالح والتي بلغت نسبتهم 48.3% من أفراد العينة.

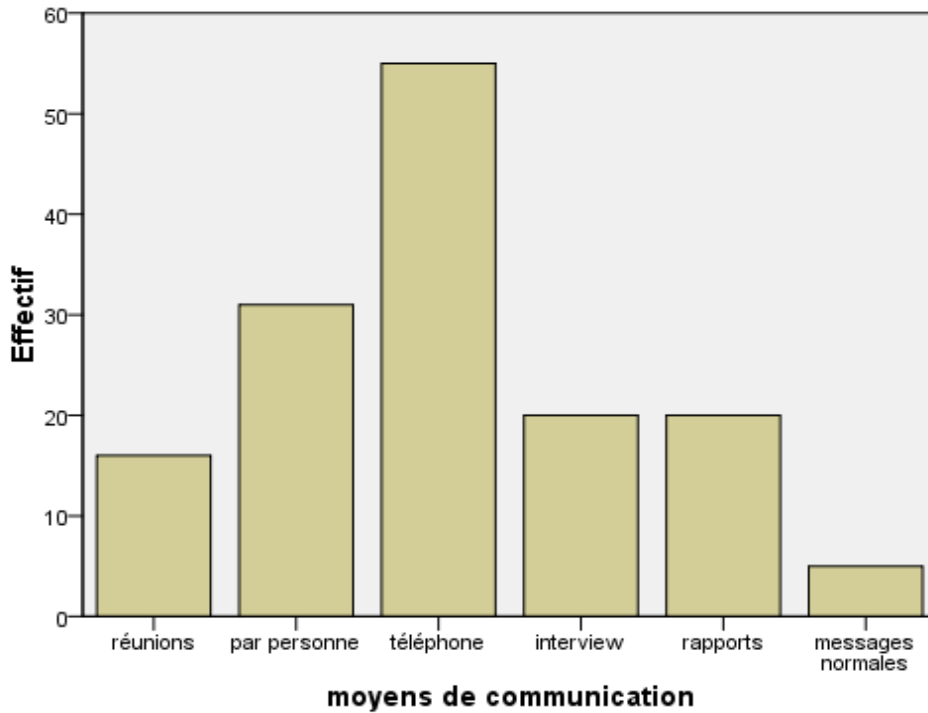
2/السؤال الخامس عشر:

الجدول رقم 18: يوضح أكثر وسائل الإتصال إستعمالا بالمسؤولين

moyens de communication				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
réunions	16	10,9	10,9	10,9
par personne	31	21,1	21,1	32,0
téléphone	55	37,4	37,4	69,4
Valide interview	20	13,6	13,6	83,0
rapports	20	13,6	13,6	96,6
messages normales	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 20 : مدرج تكراري يوضح أكثر وسائل الإتصال إستعمالا بالمسؤولين



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الشكل أعلاه والجدول السابق أن مدى إستخدام وسائل الإتصال الداخلي في الإتصال بالمسؤولين ،وكذا ترتيبها حسب الأهمية ، فكان الإتصال عبر الهاتف قد إحتل المرتبة الأولى بنسبة 37.4 %، ثم يليها الإتصال عبر شخص في المرتبة الثانية بنسبة 21.1 % ، ثم يأتي الإتصال عن طريق التقارير و المقابلة بنفس النسبة و المقدرة ب 13.6 % ، ونجد في المرتبة الرابعة الإتصال عن طريق الإجتماعات بنسبة 10.9 % ، أما في الأخير فنجد الإتصال عن طريق الرسائل العادية بنسبة 3.4 % ، كما نجد أنه لا يوجد أي مسؤول يتصل عن طريق الأنترنت أو صندوق الأفكار ،وهذا راجع لإعتماد المؤسسة على الوسائل التقليدية والتي وجدت منذ إنشاء المؤسسة ولا يوجد مواكبة لوسائل الإتصال الحديثة.

3/السؤال السادس عشر:

الجدول رقم 19: يوضح تأثير الأقدمية على الأداء الإتصالي للعاملين

ancienneté de travail				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	101	68,7	68,7	68,7
Non	32	21,8	21,8	90,5
un peu	14	9,5	9,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة والذين يقدرون بنسبة 68.7 % يعتبرون أن الأقدمية في العمل تؤثر على الأداء الإتصالي للعاملين ، وهذا راجع إلى الخبرة والممارسة المهنية المتواصلة ، في حين أن 21.8 % من أفراد العينة لا يعتبرون الأقدمية في العمل تؤثر على الأداء الإتصالي للعاملين، و9.5 % يرون أن الأقدمية في العمل قد تؤثر على الأداء الإتصالي للعاملين نسبياً.

4/السؤال السابع عشر:

الجدول رقم 20: يوضح مدى تقديم الشكاوي عند حدوث مشاكل في العمل

les plaintes des problèmes de travail				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	114	77,6	77,6	77,6
non	33	22,4	22,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة و المقدره نسبتهم ب 77.6 % أي ما يعادل 114 موظف يقدمون شكاوي عندما يواجهون مشاكل في العمل، وعينة قليلة منهم تقدر نسبتهم ب 22.4 % أي ما يعادل 33 موظف لا يقدمون شكاوي وهذا يرجع إلى إحتمالين إما أن هذه الفئة لا توجد لديهم مشاكل أو أنه توجد لديهم مشاكل ولا يقدمون شكاوي نظرا إلى بيروقراطية التعامل مع الشكوى والمشكلة في المؤسسة.

الجدول رقم 21: يوضح طريقة تقديم الشكاوي

méthode de plaintes				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
communication directe	69	46,9	46,9	46,9
Demande	68	46,3	46,3	93,2
fonds des plaintes	10	6,8	6,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يقدمون شكاويهم عن طريق الإتصال المباشر بنسبة 46.9 %، وما نسبته 46.3 % يقدمون شكاويهم للمسؤولين عن طريق الطلبات الخطية ، وبنسبة أقل والتي تمثل 6.8 % من أفراد العينة يقدمون شكاويهم عن طريق صندوق الشكاوي .و يرجع هذا لكون الإتصال المباشر له تأثير كبير لشرح وفهم المشكل المطروح وكذا الطلب الخطي ، وأن صندوق الشكاوي لا يحظى بإهتمام كبير من طرف المسؤولين.

5/السؤال الثامن عشر:

الجدول رقم 22: يوضح مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة من الإنصات و المناقشة لشكاوي العمال

occasion d ecouter les plaintes des travailleurs				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	69	46,9	46,9	46,9
non	62	42,2	42,2	89,1
un peu	16	10,9	10,9	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن معظم أفراد العينة بنسبة 46.9 % يقرون أن المسؤولين يعطون فرصا عادلة للإنصات ومناقشة شكاوي العمال ، و42.2 % من أفراد العينة يقرون بأن المسؤولين لا يعطون فرصا عادلة من الإنصات و المناقشة ، في حين أن نسبة قليلة تقدر ب 10.9 % من أفراد العينة يقرون أن المسؤولين أحيانا يعطون فرصا وأحيانا لا يعطون فرصا للإنصات والمناقشة ، ومنه كانت المسؤولية أكبر كلما كان الاهتمام أكثر، وكما نرى أن العلاقات الشخصية بالمسؤولين تزيد من فرص

الانصات والمناقشة.

6/السؤال التاسع عشر:

الجدول رقم 23: يوضح الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة

moyens justesse de publicité				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
communication directe	52	35,4	35,4	35,4
Réunions	36	24,5	24,5	59,9
Séminaires	12	8,2	8,2	68,0
Valide Cours	20	13,6	13,6	81,6
Internet	20	13,6	13,6	95,2
Revue	7	4,8	4,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

لقد بينت شواهد العينة أن ما نسبته 35.4% من أفراد العينة يرون أن الإتصال الشخصي كأهم وسيلة مناسبة لإعلامهم بنشاطات المؤسسة، وتليها وسيلة الاجتماعات بنسبة تقدر بـ 24.5% من أفراد العينة، وبعدها تأتي المحاضرات و الأنترنت بنسب متساوية وتقدر بـ 13.6% من أفراد العينة، ثم بعد ذلك ما نسبته 8.2% من أفراد العينة يفضلون الندوات كوسيلة مناسبة لإعلامهم، في حين أقلية العينة يفضلون المجالات كوسيلة مناسبة لإعلامهم و المقدرة نسبتهم بـ 4.8% .
ومنه نرى أغلبية العينة يفضلون الإتصال الشخصي وهذا راجع إلى طريقة الإقناع عندما يكون الإتصال شخصي وتدعيم الرأي وإعطاء صورة واضحة أكثر عن الإعلام بنشاط المؤسسة.

ب- وسائل الإتصال الخارجي:

1/السؤال عشرون:

الجدول رقم 24: يوضح درجة لجوء المؤسسة للإتصال الإشهاري

communication publicitaire				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	34	23,1	23,1	23,1
Non	47	32,0	32,0	55,1
un peu	66	44,9	44,9	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة المقدرة نسبتهم ب 44.9% يرون أن المؤسسة تلجأ إلى الإتصال الإشهاري بدرجة نسبية نوعا ما، بينما 32.0% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لا تلجأ إلى الإتصال الإشهاري، في حين أقل فئة والمقدرة نسبتهم ب 23.1% تؤكد على أن المؤسسة تلجأ إلى الإتصال الإشهاري. والسبب يعود إلى أن المؤسسة تريد من تحسين صورتها والتقريب من المواطن، لذا فهي تلجأ إلى الإتصال الإشهاري نوعا ما، أما الفئة الثانية التي ترى المؤسسة لا تلجأ إلى الإتصال الإشهاري فهذا راجع إلى قلة المتخصصين في هذا المجال وكون المؤسسة ذات طابع عمومي والهدف من نشاط المؤسسة هو تقديم الخدمة العمومية للمواطن . كما حدث مؤخرا عن فتح مصلحة الأشعة(Scanner و IRM) فقامت المؤسسة بالإشهار عنها عن طريق الإذاعة المحلية.

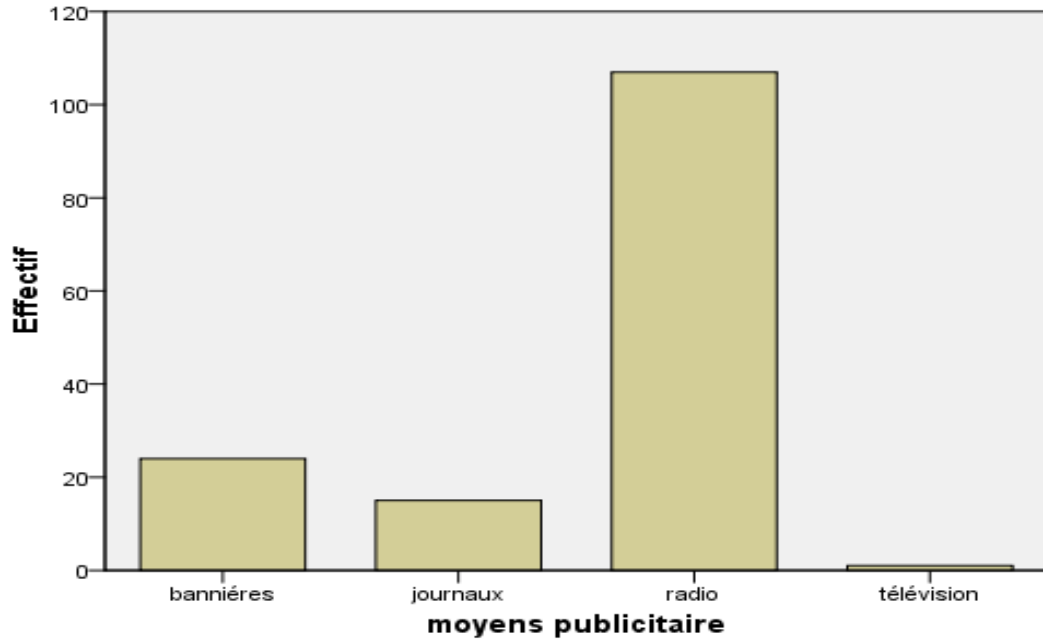
2/السؤال الواحد والعشرون:

الجدول رقم 25: يوضح أهم الوسائل المستعملة في الإشهار

moyens publicitaire				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Bannières	24	16,3	16,3	16,3
Journaux	15	10,2	10,2	26,5
Radio	107	72,8	72,8	99,3
Télévision	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم 21: مدرج تكراري يوضح أهم الوسائل المستعملة في الإشهار



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه يتضح أن نسبة عالية من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 72.8% يرون أن المؤسسة تعتمد أكثر على الإذاعة كوسيلة في الإشهار ، بينما ترى ما نسبته 16.3% من أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد على اللافتات الإعلامية ، أما ما نسبته 10.2% من أفراد العينة فيرون أن المؤسسة تعتمد على الصحف و الجرائد ، في المقابل هناك موظف واحد يرى أن المؤسسة تعتمد على التلفزة كوسيلة في إشهارها. وهذا راجع إلى أن أغلب الملتقيات التحسيسية الخاصة بالمؤسسة تجرى عن طريق الإذاعة المحلية لسعيدة.

3/السؤال الثاني والعشرون:

الجدول رقم 26: يوضح الهدف العام للإشهار

but général du publicité				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	définition de fondation	23	15,6	15,6
	définition de service	32	21,8	37,4
	Profit	5	3,4	40,8
	améliorer l'image de fondation	87	59,2	100,0
	Total	147	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن حوالي 60 % أي ما يعادل 87 موظف يرون أن الهدف العام للإشهار هو تحسين صورة المؤسسة، بينما 21.8% أي ما يعادل 32 موظف يرون أن الهدف العام للإشهار ينحصر في التعريف بالخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، أما ما نسبته 23.0 % أي ما يعادل 23 موظف يرون أن الهدف العام للإشهار ينحصر في التعريف بالمؤسسة، في حين أن أقل نسبة من العينة والمقدرة ب 3.4 % أي ما يعادل 5 موظفين فقط يرون أن الهدف العام للإشهار ينحصر في تحقيق الربح.

ومن هذا المنطلق يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها و التعريف بالخدمة المقدمة من طرف موظفيها بدرجة كبيرة، وكذا التعريف بالمؤسسة، في حين تستبعد تحقيق الربح كهدف عام للإشهار وهذا كونها مؤسسة خدماتية عمومية تابعة إلى القطاع الحكومي تسعى إلى تحقيق المنفعة العامة.

4/السؤال الثالث والعشرون:

الجدول رقم 27: أكثر الوسائل إستعمالا لتحسين صورة المؤسسة

les moyens utilisés pour améliorer l'image de la fondation				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	portes ouvertes	58	39,5	39,5
	séminaires et les forums	43	29,3	68,7
	charité	46	31,3	100,0
	Total	147	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد والتي تقدر نسبتهم بـ 39.5% يؤكدون أن الأبواب المفتوحة هي أكثر الوسائل إستعمالاً لتحسين صورة المؤسسة، بينما يرى 31.3% من أفراد العينة أن الأعمال الخيرية هي أكثر الوسائل إستعمالاً لتحسين صورتها، أما أقلية العينة والمقدرة نسبتهم بـ 29.3% فيرون أن الندوات والملتقيات هي أكثر الوسائل إستعمالاً. وعليه نرى أن الأغلبية من أفراد العينة ركزوا على الأبواب المفتوحة والأعمال الخيرية كأهم أنماط لوسائل العلاقات العامة المعتمدة .

5/السؤال الرابع والعشرون:

الجدول رقم 28: يوضح مدى قيام المكلفين بالاتصال بسبر آراء المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة آرائهم حولها

sonde des vues

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	45	30,6	30,6	30,6
non	95	64,6	64,6	95,2
un peu	7	4,8	4,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يعتبر أسلوب " سير الآراء المتعاملين " من أهم الأساليب ملائمة لتقييم برامج العلاقات العامة، قد أكد أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 64.6% أن المؤسسة لا تقوم بسبر آراء المتعاملين، و30.6% أكدوا أن المؤسسة تقوم بسبر الآراء، في حين أن 4.8% من أفراد العينة أكدوا أنه أحيانا ما تلجأ المؤسسة إلى سير الآراء . وهذا راجع إلى كون هذه المؤسسة ذات طابع عمومي فهي لا تهتم إلى آراء المتعاملين معها .

6/السؤال الخامس والعشرون:

الجدول رقم 29: يوضح مدى كفاية تكوين المؤسسة لعلاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية

relation de confiance entre la fondation et les périphériques multimédia				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	75	51,0	51,0	51,0
Non	24	16,3	16,3	67,3
un peu	48	32,7	32,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

إن أرقام الجدول أعلاه تبين أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 51.0% يقرون أن المؤسسة تلجأ إلى تكوين علاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية ، و 32.7% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تلجأ إلى تكوين هذه علاقة نوعاً ما ، أما أصغر نسبة من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 16.3% فيرون أن المؤسسة لا تلجأ إلى تكوين هذه العلاقة . وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتعامل مع إذاعة سعيدة لتكوين علاقة ثقة بينهما للتعريف بخدمة المؤسسة وكسب ثقة المتعاملين معها بل حتى من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور .

المطلب الرابع: تحليل القسم الرابع من الإستمارة

1/السؤال السادس والعشرون:

الجدول رقم 30: يوضح مدى وجود صعوبات تعيق الإتصال بين الموظف والإدارة.

les problèmes de communication entre vous et l'administration

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	88	59,9	59,9	59,9
non	54	36,7	36,7	96,6
Valide un peu	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 31: يوضح نوع الصعوبات التي تعيق الإتصال بين الموظف والإدارة.

modèles des problèmes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
difficultés d'organisation	122	83,0	83,0	83,0
Valide difficultés psychologique	25	17,0	17,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة حوالي تقريبا 60% أي ما يعادل 88 موظف يواجهون صعوبات في الإتصال بالإدارة، وكذا 3.4% أي ما يعادل 5 موظفين يواجهون نوعا ما هذه الصعوبات، وأغلبها تتمثل في صعوبات تنظيمية تتعلق بالشؤون الإدارية وهذا ما أكدته النسبة المقدرة بـ 83.0% وصعوبات نفسية تقدر بـ 17% في حين لا أثر لصعوبات مادية تعيق هذا الإتصال، وفي مقابل ذلك نجد ما نسبته 17% أي ما يعادل 54 موظف لا يواجهون أية صعوبات في الإتصال مع الإدارة.

وعليه أغلبية أفراد العينة يواجهون صعوبات تنظيمية إدارية تعيق إتصالم بالإدارة وهذا راجع لطبيعة المسؤولين مثل صعوبات في الترقية والتعويضات المالية عن العطل المرضية والتي تزيد من تحفيز العامل.

2/السؤال السابع والعشرون:

الجدول رقم 32: يوضح مدى تأثير المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة.

pluralité administratif				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	112	76,2	76,2	76,2
Valide non	35	23,8	23,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم 33: يوضح السبب المأثر على مصداقية الرسالة.

A cause de				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
imperson médiocre de message	9	6,1	6,1	6,1
la longueur du message arrive	96	65,3	65,3	71,4
Validé ambiguïté du contenu du message	29	19,7	19,7	91,2
la nature de la langue	13	8,8	8,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدولين السابقين أن أغلب الموظفين أي ما يعادل % 76.2 من أفراد العينة يؤكدون أن التعدد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة، وترى أغلب عناصر العينة أن هذا بسبب طول مدة وصول الرسالة بنسبة عالية والمقدرة بـ % 65.3 وغموض مضمون الرسالة بنسبة أقل والمقدرة بـ % 19.7 وترى نسبة % 8.8 أن السبب يعود إلى طبيعة اللغة، وأقل فئة المقدرة بـ % 6.1 فيرجعون السبب إلى سوء طباعة الرسالة؛ أما 35 موظف فيؤكدون أن التعدد في المستويات الإدارية لا يؤثر على مصداقية الرسالة .

3/السؤال الثامن والعشرون:

الجدول رقم 34: يوضح مدى صعوبة الإتصال بين الموظف والمسؤول

la distance d'emplacement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	57	38,8	38,8	38,8
Valide non	90	61,2	61,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 61.2% يؤكدون أن البعد المكاني بينهم وبين المسؤول لا يعيق التواصل بينهم، وهذا نظرا لقرب مكتب المسؤول في المصلحة المعنية بالموظفين، أما البقية الأخرى أي ما نسبته 38.8% فيرون خلاف ذلك أي أن البعد المكاني يعيق هذا التواصل وذلك لبعدهم عن مكتب المسؤول.

خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" مؤسسة عمومية يتمثل نشاطها في تقديم الخدمات للمرضى؛ أما فيما يخص عملية الإتصال بالمؤسسة فتتم من خلال علاقات رسمية تربط بين مختلف المصالح في مجال سير العمل.

على المؤسسة البحث عن الوسائل والتقنيات الحديثة والملائمة لنقل موضوع الرسالة في العملية الإتصالية، وكسب رضا وولاء المتعاملين معها.

الخاتمة العامة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الاتصال مفهوم واسع وشامل يتعلق بالأطراف محل الاتصال والأهداف المرجوة من ورائه، وإن المؤسسة تعمل على المحافظة على مكانتها وسمعتها من خلال الاعتماد عليه بصورة أكثر نظرا لتعدد الوسائل المستعملة فيه، أصبحت المؤسسات تستعمل الاتصال الذي هو عبارة عن مجموعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بالتعريف بنفسها أو منتجاتها أو خدماتها لخلق ظروف جيدة لشراء منتجاتها وخدماتها من طرف الزبائن والذي يعتبر عنصر فعال للتأثير على سلوك الزبون من خلال تزويده بمختلف المعلومات حول المنتجات أو الخدمات المعروضة، و بالتالي زيادة أرباحها وتعظيم رقم أعمالها أو جذب زبائن جدد.

ويمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج كالاتي:

- يعتبر الاتصال عنصر فعال لتزويد الزبون بمختلف المعلومات عن المؤسسة .
- الاتصال هو إخبار و إقناع وتذكير وتعريف الزبائن بخدمات المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" بصفة محدودة على وسائل الاتصال للتعريف بنفسها وتحسين صورتها أمام الجمهور الخارجي لها.
- تملك المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" مكتب خاص بالاتصال.
- من بين معوقات عدم استخدام وسائل الاتصال بصفة مستمرة في المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" هو عدم وجود مختصين بوظيفة الإتصال.
- إن العلاقات العامة لها دور كبير في التعريف بالمؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" لكون هذه الأخيرة تسعى لكسب علاقات طيبة و وطيدة مع مختلف المتعاملين معها.
- تحاول المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" إرضاء المتعاملين معها بشتى الطرق من خلال إبراز إمكانياتها ومختلف خدماتها وتقديم مختلف المعلومات و التسهيلات اللازمة حتى يأخذ صورة إيجابية عنها و بالتالي نقل فكرة جيدة عنها.

التوصيات:

و بناءا على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

- إنشاء مصلحة الاتصال في مستشفى أحمد مدغري، والتي تتركز مهامها أساسا في إخبار وإقناع وتذكير والتعريف بخدمات المؤسسة.
- توفير المعلومات الكافية و اللازمة عن أداء الخدمة للجمهور الخارجي من خلال التنويع في استخدام وسائل الاتصال واستعمالها بصفة مستمرة (الإعلانات الحائطية ، الانترنت ، الإذاعة...الخ).
- العمل على تحسين الخدمة بالمؤسسة وكذا تحسين صورتها.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

- مُجَدّ الصيرفي، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2006.
- سيد سالم عرفة، الإتصالات التسويقية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2012.
- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007 .
- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 2004.
- طوبال معمر سومية ، الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة ، سنة 2012.
- الكان عبد الكريم حبيب وآخرون، مهارات ووسائل الإتصال، مكتبة دار جدة السعودية ، سنة 2004.
- الدكتور شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2009.
- مُجَدّ دحماني، الخدمة التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة "الجزائر" ، سنة 2008.
- الدكتور أحمد مُجَدّ المصري، الإدارة الحديثة الإتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة ، سنة 2000.
- مختارية سلطاني، انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الإتصال في المؤسسة البنكية ،جامعة سعيدة،
سنة 2014
- حورية بولعويـدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة
خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة، سنة 2014.
- ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة
العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد السابع ، جانفي 2012
- نور الدين مبني، الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، سنة 2009
- الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، سنة 2005.
- الصميدعي محمود ، استراتيجيات التسويق ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، سنة 2004.

عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، الاردن، عمان، سنة 2009.

زياد مُجَّد الشرمان ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ العلاقات العامة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، سنة 2001.

شيماء السيد سالم ، الاتصالات التسويقية المتكاملة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، سنة 2006.

محفوظ جوده و آخرون : منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، سنة 2008.
عصام الدين أمين أبو علفة، الترويج (المفاهيم - الاستراتيجيات - العمليات) النظرية و التطبيق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2002.

بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل إستراتيجي - وظيفي - تطبيقي)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007.

محفوظ جوده و آخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، سنة 2008.
علي فلاح الزغبى، إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي - استراتيجي) ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، سنة 2009.

عصام الدين أبو علفة ، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات) ،مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2002.

محمود جاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010.

مُجَّد دحماني ، الخدمة التسويقية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، سنة 2008.

المراجع باللغة الفرنسية:

Blondin sekieu ,gestion des roussources humaines ,B des hori ,canada , 1993

TOQUER(G) et LANGLON(M), Marketing Des Services, Paris: Edition Danod, 1992

Langlet Monique , Communication, Paris : Nathan, 1996

Annie Bartoli ,Communication et organisation,Paris :édition d'organisation, 1991.

Skinner ,Steven, Marketing ,Houghton Miffin Boston , London, 1990.

مواقع الأنترنت:

<http://islamfin.go-forum.net/t1274-topic>

<http://islamfin.go-forum.net/t1274-topic>

جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان الدراسة: الإتصال في المؤسسة الخدمائية -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري"

الاستمارة

السيد(ة).....المحترم(ة).

تحية طيبة و بعد:

إننا نقوم بإعداد بحث بعنوان: "الإتصال في المؤسسة الخدمائية"
نقدم لك أطيب التمنيات راجية أن تخصص جزءا صغيرا من وقتك الثمين لملا هذه الإستمارة التي ستساعدني على إنجاز بحثي
وشاكرة حسن تعاونك و نؤكد لك أن إجابتك سيتم التعامل معها بحذر و في سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي هذا
فقط.

القسم الأول : المعلومات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس :
		<input type="checkbox"/>		2- السن :
		<input type="checkbox"/>		20 - 30 سنة
		<input type="checkbox"/>		31 - 40 سنة
		<input type="checkbox"/>		41 - 50 سنة
		<input type="checkbox"/>		51 سنة فأكثر
<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	إبتدائي	3- المستوى الدراسي :
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	جامعي	أمي
		<input type="checkbox"/>		ثانوي

4- الخبرة المهنية :

<input type="checkbox"/>	1- 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	11 - 20 سنة
<input type="checkbox"/>	21 - 30 سنة
<input type="checkbox"/>	30 سنة فأكثر

القسم الثاني : التأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي للمؤسسة واتصالها الخارجي .

5- هل توجد مصلحة خاصة بالاتصال لديكم؟ نعم لا

6- هل تؤثر الاضطرابات الداخلية الحاصلة في المؤسسة على صورة المؤسسة الخارجية؟ نعم لا نوعا ما

7- هل تجد التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها؟

نعم لا نوعا ما

8- هل تجد أن إعداد سياسة الاتصال الخارجي تنطلق من معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

9- هل ترى أن نقص المعلومات يؤثر على إعداد سياسة الاتصال الخارجي؟

نعم لا نوعا ما

10- هل تجد أن عدم دقة المعلومات يؤثر على إعداد سياسة الاتصال الخارجي؟

نعم لا نوعا ما

11- هل تجد أن الروتين الإداري يؤثر على إعداد سياسة الاتصال الخارجي للمؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

12- هل تجد أن السياسة الاتصالية داخل المؤسسة تتأثر ببرامج: (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 3)

<input type="checkbox"/>	العلاقات العامة (الأعمال الخيرية)
<input type="checkbox"/>	الإشهار
<input type="checkbox"/>	الصحافة

13- هل يهيك رضا الجمهور الخارجي عن مؤسنتك؟

نعم لا نوعا ما

القسم الثالث : هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة

أ- وسائل الاتصال الداخلي:

14- هل يتصل بك رئيس المؤسسة؟

نعم لا

15- ما هي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالاتك بالمسؤولين (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 9)؟

<input type="checkbox"/>	الهاتف	<input type="checkbox"/>	عن طريق شخص	<input type="checkbox"/>	الاجتماعات
<input type="checkbox"/>	تقارير	<input type="checkbox"/>	صندوق الأفكار	<input type="checkbox"/>	المقابلة
		<input type="checkbox"/>	الانترنت	<input type="checkbox"/>	رسائل عادية

16- هل تعتبر الأقدمية في العمل تؤثر على الأداء الإتصالي للعاملين؟

نعم لا نوعا ما

17- عندما تواجهك مشكلات في العمل هل تقدم شكاوى؟

نعم لا

- بأية طريقة تقدم شكاويك؟

<input type="checkbox"/>	صندوق الشكاوى	<input type="checkbox"/>	طلب خطي	<input type="checkbox"/>	الاتصال المباشر
--------------------------	---------------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------------

18- هل تعطي مؤسنتك فرصا عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوى العمال؟

نعم لا نوعا ما

19- ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لاعلامك بنشاطات المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	الندوات	<input type="checkbox"/>	الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	الاتصال الشخصي
<input type="checkbox"/>	المجلة	<input type="checkbox"/>	الانترنت	<input type="checkbox"/>	المحاضرات

ب- وسائل الاتصال الخارجي:

20- في تقديرك هل تلجأ المؤسسة للاتصال الاشهاري؟

نعم لا نوعا ما

21- ما هي الوسائل التي تعتمدھا في الاشهار؟

لافتات صحف إذاعة تلفزة

22- في رأيك ما هو الهدف العام للإشهار؟

التعريف بالمؤسسة التعريف بالخدمة
تحقيق الربح تحسين صورة المؤسسة

23- ماهي الوسائل التي تستعملھا المؤسسة لتحسين صورتھا؟

الأبواب المفتوحة الندوات والملتقيات الأعمال الخيرية

24- هل تقوم المؤسسة بسبر آراء المتعاملين لمعرفة آرائهم حول المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

25- هل تلجأ المؤسسة إلى تكوين علاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية ؟

نعم لا نوعا ما

القسم الرابع : الصعوبات و المعوقات التي تواجه الإتصال في المؤسسة

26-هل تواجه صعوبات تعيق الإتصال بينك و بين الإدارة؟

نعم لا نوعا ما

ما نوع هذه الصعوبات؟

صعوبات تنظيمية (قانونية) صعوبات نفسية صعوبات مادية

27- هل تعدد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم , هل بسبب؟

طول مدة وصول الرسالة

سوء طباعة الرسالة

طبيعة اللغة

غموض مضمون الرسالة

28- هل البعد المكاني بينك وبين مسؤولك يعيق تواصل بينكما؟

لا

نعم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قرار وزاري مشترك مؤرخ في الموافق

المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

إن الأمين العام للحكومة

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ،

ووزير المالية ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-129 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1430 الموافق سنة 2009 و المتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيم سيرها ، المعدل و المتمم ، لا سيما المادة 22 منه ،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 و تعيين الأمين العام للحكومة ،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 و المذكور أعلاه، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية .

المادة 2 : يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ، الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يبا

به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ، على ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل ،
- المديرية الفرعية للموارد البشرية ،
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية ،
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

المادة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمالية و الوسائل على ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب الميزانية و المحاسبة ،
- مكتب الصفقات العمومية ،
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

المادة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (02) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات ،
- مكتب التكوين .

المادة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب القبول ،
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف ،
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها .

المادة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة على مكتبين (02) :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية ،
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

المادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

الموافق

حضر بالجزائر في

وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

السعيد بركات

وزير المالية

كريم جودي

وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

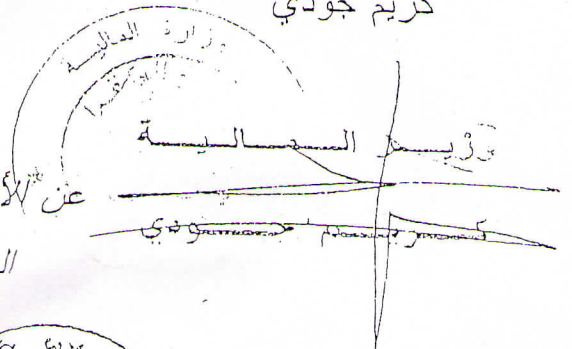
عن الأمين العام للحكومة و تفويض منه الدكتور : السيد بركات
المدير العام للوظيفة العمومية

جمال خرشي

20 ديسمبر 2009

الأمين العام للحكومة
و تفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية

ج. خرشي



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

ARRETE N° 247 DU 17 JUI 2014

COMPLETANT L'ANNEXE DE L'ARRETE N° 2530 DU 08 DECEMBRE 2007
PORTANT CREATION DES SERVICES ET LEURS UNITES CONSTITUTIVES AU SEIN
DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER DE SAIDA

Le Ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière ;

- Vu le décret présidentiel n° 14-154 du 05 Rajab 1435 correspondant au 05 Mai 2014, portant nomination des membres du gouvernement ;
- Vu le décret exécutif n° 93-153 du 08 Moharam 1414 correspondant au 28 juin 1993, portant création du bulletin officiel du Ministère de la Santé et de la Population ;
- Vu le décret exécutif n° 07-140 du 02 Joumada EL Oula 1428 correspondant au 19 Mai 2007, portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et établissements publics de santé de proximité, modifié et complété ;
- Vu le décret exécutif n° 11-379 du 25 Dhou EL Hidja 1432 correspondant au 21 Novembre 2011, fixant les attributions du Ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière ;
- Vu l'arrêté n° 2530 du 08 décembre 2007 portant création des services et des unités constitutives au sein de l'établissement public hospitalier de SAIDA.
- Conformément au procès verbal de réunion du conseil médical de l'établissement public hospitalier de SAIDA séance du 03 juin 2014.

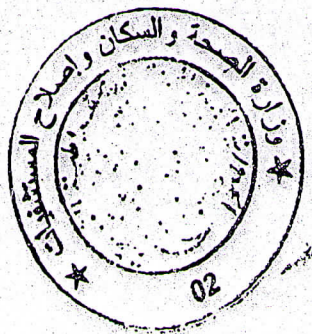
- ARRETE -

Article 1^{er} : Le présent arrêté a pour objet de compléter l'annexe de l'arrêté n°2530 du 08 décembre 2007 sus visé.

Article 2 : l'annexe de l'arrêté n°2530 du 08 décembre 2007 sus visé est complétée tel que fixé en annexe du présent arrêté.

Article 3 : Le présent arrêté sera publié au bulletin officiel du Ministère de Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.

Article 4 : Le Directeur de la Santé et de la Population de la wilaya de Saida est chargé de l'application du présent arrêté.



ANNEXE A L'ARRETE N° DU N° 2530
 PORTANT CREATION DES SERVICES ET DE LEURS UNITES CONSTITUTIVES
 AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER SAIDA

SERVICES	LITS TECHNIQUES	UNITES
1- Anatomie pathologique		-02- 1- Gynécologie 2- Gastrologie entérologie
2- Anesthésie réanimation	30	-02- 1- Anesthésie 2- Réanimation et soins intensifs
3- Chirurgie Générale	62	-02- 1- Chirurgie générale 2- Neurochirurgie
4- Epidémiologie		-02- 1- Informations sanitaires 2- Hygiène hospitalière
5- Radiologie centrale		-02- 1- Radiologie 2- Scannographie
6- Laboratoire central		-02- 1- Microbiologie 2- Biochimie
7- Maladies infectieuses	40	-02- 1- Hospitalisation Hommes 2- Hospitalisation femmes
8- Médecine Interne	90	-06- 1- Médecine interne 2- Oncologie médicale 3- Neurologie 4- Cardiologie 5- Gastrologie entérologie 6- Endocrinologie Diabétologie
9- Médecine Légale	06	-02- 1- Expertise médico judiciaire 2- Médecine pénitentiaire
10- Néphrologie Hémodialyse	20	-02- 1- Néphrologie 2- Hémodialyse
11- Ophtalmologie	20	-02- 1- Hospitalisation 2- Consultations et explorations

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

08 DEC 2007

ARRETE N° 2530 DU

PORTANT CREATION DES SERVICES ET DE LEURS UNITES CONSTITUTIVES
AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER SAIDA

Le Ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière,

- Vu le décret présidentiel n° 07-173 du 18 Joumada el Oula 1428 correspondant au 04 juin 2007, portant nomination des membres du gouvernement,
- Vu le décret exécutif n°93-153 du 8 Moharam 1414 correspondant au 28 juin 1993, portant création du bulletin officiel du Ministère de la Santé et de la Population,
- Vu le décret exécutif n° 96-66 du 7 Ramadhan 1416 correspondant au 27 janvier 1996, fixant les attributions du Ministre de la Santé et de la Population,
- Vu le décret exécutif n° 07-140 du 2 Joumada el Oula 1428 correspondant au 19 mai 2007 portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité,

- ARRETE -

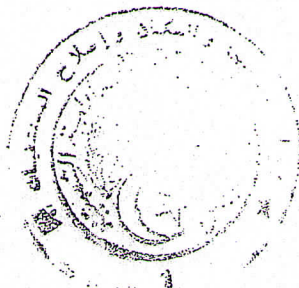
Article 1^{er} : Le présent arrêté a pour objet la création des services et de leurs unités constitutives au sein de l'établissement public hospitalier Saida.

Article 2 : Sont créés, au sein de l'établissement public hospitalier Saida, les services et leurs unités constitutives tels que fixés en annexe du présent arrêté.

Article 3 : Toutes dispositions contraires à celles du présent arrêté sont abrogées.

Article 4 : Le présent arrêté sera publié au bulletin officiel du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.

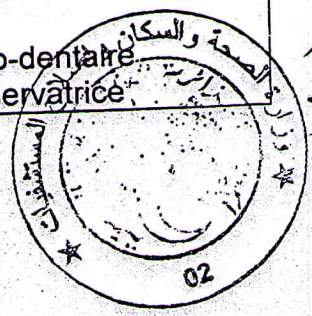
Article 5 : Monsieur le Directeur de la Santé et de la Population de la wilaya de Saida est chargé de l'application du présent arrêté.



Le Ministre de la Santé, de la Population
et de la Réforme Hospitalière

ANNEXE DE L'ARRETE N° DU
 COMPLETANT L'ANNEXE DE L'ARRETE N° 2530 DU 08 DECEMBRE 2007
 PORTANT CREATION DES SERVICES ET LEURS UNITES CONSTITUTIVES AU SEIN
 DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER DE SAIDA

SERVICES	NOMRE DE LITS	UNITES
.... Sans changement		
9- Hématologie	18	-04- 1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes 3- Consultations - Hôpital du jour - 4- Réanimation
10- Chirurgie Dentaire		-03- 1- Urgences 2- Pathologie Bucco-dentaire 3- odontologie conservatrice



7
 14
 21
 47

Orthopédie Traumatologie	20	-02- 1- Hospitalisation 2- Consultations
13- Oto-rhino-laryngologie	20	-02- 1- Hospitalisation 2- Consultations et explorations
14- Pharmacie		-02- 1- Gestion des produits pharmaceutiques 2- Distribution des produits pharmaceutiques
15- Pneumologie phtisiologie	40	-02- 1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
16- Psychiatrie	20	-02- 1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
17- Urgences Médico Chirurgicales	18	-02- 1-Accueil et tri 2- Hospitalisation
18- Urologie	16	-02- 1- Hospitalisation 2- Consultations et explorations



[Handwritten signature]