

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الإتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية ودوره في الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعمال الإدارة بالمؤسسة الإستشفائية أميدة بن عجيبة بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع :

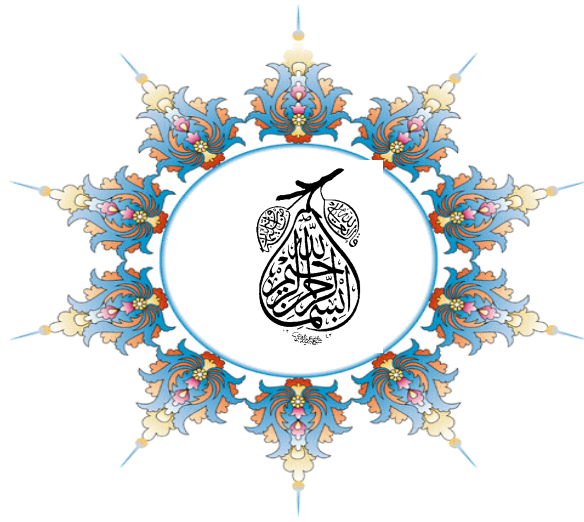
تخصص: علم إجتماع الإتصال

إشراف الأستاذة:

د/ حفيظة خليفي

إعداد الطالبة:

■ سليخ فتيحة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرِّبِكْرَ وَتَقْرِبَتَكَ

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي المتواضع حمدا طيبا مباركا فيه ، والذي
ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة ضمن هذه الظروف العصيبة التي تمر بها الأمة الإسلامية
وأفضل الصلاة والتسليم على المبعوث رحمة للعالمين أما بعد :

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " خليفي حفيظة " على كل ما
قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى جميع إداري وأساتذة قسم العلوم الإجتماعية

كما لا أنسى أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة الشهيد عمار ثليجي

التي إحتضنتنا طيلة هذه الخمس سنوات

ونشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل حتى يقدم في هذه الصورة

سائلين المولى عز وجل أن يجازيهم عنا خير الجزاء .

اهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد

اهدي عملي هذا الى

الى الذراع الواقي والكنز الباقي الى من جعل العلم منبع اشتياقي امي الغالية حفظها الله ورعاها

الى كل اخوتي واخواتي الاعزاء

الى الزوج الكريم

الى قرة عينيا وقلذات كبدي (تسنيم، لينا، مريم، عبد الرحمان، محمد الطاهر، ورحيل)

الى الدكتورة الفاضلة **خليفة حفيظة** التي تفضلت وقبلت الاشراف على هذا العمل

الى كل زملائي وزميلاتي تخصص علم اجتماع الاتصال واخص بالذكر أصدقائي

الى كل الأساتذة الذين تدرجوا على اعطائي المعلومة طيلة الخمس سنوات

الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب ولو بكلمة طيبة

الى كل هؤلاء اهدي مجهودي هذا

الحاجة فتحة

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكرات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أب	مقدمة.....
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	
04	أسباب الدراسة.....
05	الإشكالية.....
07	الفرضيات.....
08	أهداف الدراسة.....
09	أهمية الدراسة.....
10	مفاهيم الدراسة.....
12	الدراسات السابقة.....
16	المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.....
الفصل الثاني : سوسولوجية الإتصال	
21	ماهية الإتصال.....
21	أنواع الإتصال.....
24	أهداف الإتصال.....
26	عناصر عملية الإتصال.....
28	الإتصال الإداري.....

29	أنواع وطرق الإتصال الإداري
32	أهمية وأهداف الإتصال الإداري داخل المؤسسة
34	خصائص الإتصال الإداري
35	مقومات الإتصال الإداري
36	شبكات الإتصال الإداري
42-38	معوقات الإتصال الإداري وطرق تحسينها
43	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
46	مفهوم الأداء الوظيفي.....
50	تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء.....
53	أهمية الأداء الوظيفي.....
54	عناصر الأداء الوظيفي.....
55	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة	
57	الاجراءات الميدانية للدراسة.....
57	تحديد المجال المكاني والزمني.....
58	التعريف بالمؤسسة.....
64	المنهج المتبع.....
64	العينة.....
64	جمع البيانات.....
65	أدوات جمع البيانات.....

68 خلاصة الفصل
الفصل الخامس : الجانب الميداني للدراسة	
70 تبويب وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
70 المحور الأول: البيانات الشخصية للجداول البسيطة
78 عرض و تحليل الجداول الخاصة بخصائص العينة بالفرضية الأولى
82 عرض و تحليل الجداول للفرضية الثانية
86 عرض و تحليل جداول الفرضية الثالثة
90 النتائج العامة للدراسة
92 خاتمة
94 قائمة المراجع
/ قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
26	الشكل 01: يوضح عناصر عملية الإتصال	01
36	الشكل 02: يوضح شبكة السلسلة	02
37	الشكل 03: يبين شبكة وجهها لوجه	03
37	الشكل 04 : يبين شبكة الدائرة	04
38	الشكل 05 : يبين شكل التشابك	05
70	الشكل رقم 06: دائرة نسبية تبين الجنس لأفراد العينة.	06
72	الشكل رقم 07: دائرة نسبية تبين السن لأفراد العينة.	07
73	الشكل رقم 08: دائرة نسبية تبين الحالة الإجتماعية لأفراد العينة.	08
74	الشكل رقم 09: دائرة نسبية تبين الشهادة لأفراد العينة.	09
76	الشكل رقم 10: دائرة نسبية تبين المنصب المستغل لأفراد العينة.	10
77	الشكل رقم 11: دائرة نسبية تبين الأقدمية في المؤسسة لأفراد العينة.	11

الصفحة	العنوان	الرقم
70	الجدول رقم 01: يبين الجنس لأفراد العينة.	01
71	الجدول رقم 02: يبين السن لأفراد العينة.	02
72	الجدول رقم 03: يبين الحالة الإجتماعية لأفراد العينة.	03
73	الجدول رقم 04: يبين الشهادة لأفراد العينة.	04
75	الجدول رقم 05: يبين المنصب المستغل لأفراد العينة.	05
76	الجدول رقم 06: يبين الأقدمية في المؤسسة لأفراد العينة.	06
78	الجدول رقم 07: دور عامل الاتصال الإداري مع متغير الجنس.	07
79	الجدول رقم 08: علاقة متغير السن بصعوبة الاتصال مع المسؤول المباشر.	08
80	الجدول رقم : 09 : مدى تأثير صعوبات الإتصال بين الموظفين على تحقيق الرضا بينهم	09
81	الجدول رقم 10: أهمية الاتصال الإداري لدى الجنسين.	10
82	الجدول رقم 11: تأثير متغير الشهادة على استخدام قنوات الاتصال.	11
83	الجدول رقم 12: الأقدمية ودورها في اتقان الوسائل الاتصالية الحديثة.	12
84	الجدول رقم 13: يوضح العوامل المؤثرة على سيرورة عملية الإتصال ووسائل الإتصال وتكنولوجياتها .	13
85	الجدول رقم 14: يوضح عملية الاتصال بالمؤسسة و دور الاجتماعات فيها.	14
86	الجدول رقم 15: المعوقات الأكثر تهديدا للاتصال لكلا الجنسين.	15
87	الجدول رقم 16: تأثير متغير السن على المشاكل الشخصية داخل المؤسسة.	16
88	الجدول رقم 17: جدول يوضح تأثير معوقات الاتصال على الأداء و مدى استعمال الوسيلة الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة.	17
89	الجدول رقم 18: يوضح معوقات الاتصال على تداول المعلومات بين العمال في الوقت المناسب على كافة مستوياتها	18

ملخص الدراسة

ملخص:

تعتبر الاتصالات في أي مؤسسة همزة وصل لما تقوم به من مهام و وظائف، و نظرا لأهميتها في الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، و تحقيق فاعليتها بفضل وسائل الاتصال التي تؤدي إلى زيادة قدرة و سرعة الاتصال و هذا ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي للعمال، و من هنا يأتي موضوع دراستي الذي حاولنا من خلاله إبراز و تسليط الضوء على الاتصال الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي كما وقع اختيارنا على مستشفى أحميدة بن عجيلة الأغواط كدراسة حالة لكن نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد جراء إنتشار فيروس COVID-19 الذي تعذر علينا القيام بالجانب الميداني من تجثي. فتطرقنا إلى ماهية الاتصال و الاتصال الإداري بتوضيح مفهومها و أنواعها و أهميتها و أهدافها و وسائلها، كما تناولنا في الفصل الثاني الاتصال الإداري للأداء الوظيفي، أما في الجانب التطبيقي فقد قمت بتحديد مجالات الدراسة المتوقعة في حالة ماتم القيام بها و دراسة الاستطلاعية العناصر (الهدف ، الخطوات ، و أدوات الدراسة العينة)

و ذلك بدراسة على عمال مستشفى أحميدة بن عجيلة - الأغواط ومعرفة مدى استيعابهم لدور و أهمية الاتصال الإداري في تحسين أدائهم، حيث كنا سنستعمل تقنية توزيع اوراق الاستبيان من أجل جمع المعلومات و خلصنا في الأخير إلى ان الاتصال الإداري له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعمال .

Communication in any organization is considered a link for its tasks and functions, and due to its importance in management there is an absolute necessity to organize it and achieve its effectiveness thanks to the means of communication that increase the capacity and speed of communication and this is directly reflected on the job performance of workers, And from here comes the subject of my study through which we tried to highlight and highlight the administrative communication and its role in improving the job performance as we chose the University of Ammar Thlegi Laghouat as a case study, but given the health conditions that the country is going through due to the spread of the COVID-19 virus, which we were unable to do On the field side of my research. Then I touched upon the nature of administrative communication and communication by clarifying its concept, types, importance, goals and means, as I dealt with in the second chapter administrative communication for job performance, but in the applied aspect I have identified the areas of study expected in the case of what has been done and study exploratory elements (goal, Steps, and sample study tools)

And by studying the workers of Ammar Thlegi University - Laghouat - and knowing the extent of their understanding of the role and importance of administrative communication in improving their performance, we would have used the technique of distributing questionnaire papers in order to collect information and finally concluded that administrative communication has a major role in improving the job performance of workers.

مقدمة

قيل أن الإنسان كائن اتصالي ، ولا تقوم المجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي إعتبره البعض شرط من شروط بقاء كائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده، متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة و تفاهم وسلام ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني و التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة للإزدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة و تطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية و الدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار و البيانات و الفهم الكامل والملم المحتوى أطر و عمليات الاتصال الإنساني كما أن الإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تعتبر من حيث الزمان و المكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى إكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية إتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا و عالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية وإختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الإداري داخل المنظمات إن أهمية الاتصالات الإدارية تكمن فيأثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء .و تزداد أهمية

الاتصالات الإدارية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي الفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين .و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين .وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة القارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي ونظرا لتعاظم دور الإتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ولذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي لعمال الإدارة للمؤسسة الإستشفائية بالأغواط للتعرف على علاقة الاتصال الإداري بالأداء و وجهة نظر العمال، وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من ادائهم الجيد داخل هذه المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

اولا /أسباب الدراسة:

1. أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار الإتصال الإداري كموضوع لدراستنا، هو محاولة الوقوف على دور هذا الأخير في تحسين الأداء الوظيفي ، ومدى تأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية وخاصة عمال الإدارة كعنصر مهم في تطوير هذه المؤسسة ، وأيضاً من خلال موردها البشري فقد تم إختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية .لك إن عملية البحث والإختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها وإنما هي عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب . ومن هنا كانت الأسباب كالتالي :

أ - الأسباب الذاتية :

- التقدير الشخصي لحيوية المواضيع الخاصة بالإتصال .
- إهتمامي الشخصي بموضوع الإتصال الإداري ، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى .
- رغبتني الشخصية في الإطلاع ومعرفة هذه العملية داخل المؤسسة والميول الخاص نحو الإتصال الإداري ، ومدى تأثيره عليها .
- الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة دور الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط .

ب - الأسباب الموضوعية :

- موضوع الإتصال الإداري من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها ، كذلك بالنسبة الى أداء العاملين الذي لا يمكن أن يتفعل دون إتصال لا إداري .

- بيان الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعمال .
- محاولة الوقوف على آراء العاملين إتجاه عملية الإتصال في تحسين أدائهم الوظيفي .
- محاولة التعرف على علاقة الإتصال الإداري على الصعيد الداخلي للمؤسسة .
- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العمال في الإتصال بالإدارة المؤسسة الاستشفائية للأغواط .

- القيمة العلمية لهذا الموضوع ومدى تأثيره على تحسين الاداري .
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة الميدانية .
- الرغبة في المعرفة وإثارة التساؤلات ومواضيع المناقشة من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا هذه

ثانيا / الإشكالية:

إن الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة ، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات ، لكونه عملية تتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء .

وباعتبار أن الإنسان إجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الإتصال ليفهم من خلال البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها ، ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يخيل للمرء أنه عصر تنظيمي ، كما يرى معظم علماء الإتصال والنفس والإجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع ان يحيا دون تنظيم وهذا ما دفع الى الاهتمام بالاتصال الإداري .

يعتبر الإتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والإنسجام والتعاون بين أفرادها ، حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس والمعلم والمتعلم كل يقضي وقته في الاتصال ولتحقيق غايات المؤسسة لابد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة ،حيث أنه كلما أحس

الفرد داخل التنظيم بأهمية الاتي بها ويؤديها ، وتحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة وكلما كان رجوع صدى من طرف المؤسسة وتقدير لما ينجزه العامل إضافة وجود الحرية في التعبير عن الآراء والإقتراحات والإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو مايتعلق بالأداء الوظيفي من جهة أخرى بداخل العامل روح الإنتماء للمؤسسة .

وعليه فإن المؤسسة الكفاءة هي مؤسسة التي تعمل على ضمان تقدمها وإستمرارها كما انه لا بد عليها من زيادة إهتمامها بالموارد البشري لتصل إلى الأهداف المنشودة وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومسير بفعالية حيث أنه كلما كان إنفتاح في قنوات الإتصال أي جعل المؤسسة بمثابة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير والتأثر وإتاحة الفرص لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة في تجديد الأفكار والوحدات والمشاعر كلما ضمن التنفيذ الكامل والسليم لكل المهام الموكلة إليهم فالمؤسسة التي تولي إهتمام بالإتصال الإداري بمختلف أنواعه وأنماطه وذلك بإيصال المعلومة للعاملين في أوقاتها المحددة دون إجحاف أو تحريف أو تقصير وكذا مساعدتهم في التعرف على درجة أهمية أعمالهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى ماتقدمه لهم من خلال خدمات وتعريفهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع يزيد من ثقتهم فيها .

- ولنجاح العملية الإتصالية في أي مؤسسة تكون بإعتمادها لأساليب ووسائل الإتصال رسمية وغير رسمية لذا فمن الضروري الاهتمام بالجانب الإتصالي داخل المؤسسة كأداة حيوية ومهمة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وتوجيه العلاقات فيما بين أجزائها فوجود الإتصال يزيد من إرتباط العمال فيما بينهم ويولد لديهم الإرادة والطموح والنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها لخدمانية وتحسين صورتها الخارجية هذا ما يشعر العامل بإنتمائه للمؤسسة ويعطيه دافعا لبذل أكبر الجهود الممكنة وللحفاظ على منصبه الوظيفي وتحسين أدائه، ومنه قمنا بطرح التساؤل التالي:

- ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي ؟ وكيف يساهم في تحسينه ؟

* وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

- هل الإتصال الإداري يساهم في حل مشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة (عمال الإدارة)؟

- هل تساهم تقنيات الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال(عمال الإدارة) ؟

- ماهي أهم المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الإتصالية بين العاملين بإدارة المؤسسة الإستشفائية أحميده بن عجيبة بالاغواط ؟

ثالثا / فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من الأسئلة السابقة لقد قمنا بوضع فرضيات والتي تعتبر بمثابة إجابات أولية عن التساؤلات السابقة وهي :

الفرضية العامة :

الإتصال الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة ويلعب دورا كبيرا في تحسينه .

ووفقا لهذا التصور تم وضع الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الاولى :

1- يساهم الإتصال الإداري الجيد في نجاح عملية الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الإستشفائية .

الفرضية الثانية :

2- تساهم وسائل للإتصال المتعددة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بها. وذلك

بإعتمادها على شبكات المعلومات و العديد من التقنيات الإتصالية الحديثة لتفعيل اداء عملها .

الفرضية الثالثة :

3- تعتبر معوقات الإتصال الإداري الحاجز الذي يهدد العملية الإتصالية في إدارة المؤسسة الإستشفائية

رابعاً/ أهداف الدراسة :

* لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة

المدروسة وعليه تتجلى أهداف دراستنا فيما يلي :

- معرفة واقع ودور الإتصال الإداري في المؤسسة .

- معرفة مدى تأثير الإتصال على أداء العاملين داخل المؤسسة ، من خلال التعرف على الدور الذي

يؤديه الإتصال في تحسين العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ، ومعرفة اهمية إتصال في زيادة مهارة

العمال وكفاءتهم في العمل .

- الكشف عن وسائل وأساليب الإتصال الإداري المستعملة في ادارة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن

عجيلة بالأغواط .

- تنبيه العاملين الاداريين بالمؤسسة الى أهمية الإتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي .

- التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير الاتجاهات العاملين وسلوكياتهم.

- محاولة تحليل وتشخيص الإتصال الإداري .

- معرفة دور الإتصالات في التواصل بين مختلف العاملين في داخل المؤسسة الإستشفائية (عمال

الإدارة) .

خامسا/ أهمية الدراسة :

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله ومن نوع المشكلات التي يطرحها وعلى قيمتها العلمية والعملية ، وعلى مدى إسهامها على إثراء المعرفة النظرية من جهة ، والميدانية من جهة أخرى وتكتفي هذه الدراسة خاصة لأنها تتناول موضوع الإتصال الإداري من جهة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، فالإتصالات الإدارية واحدة من أهم القضايا التي ترتبط بها مشكلات كثيرة ويعود ذلك للطبيعة المعقدة للإتصال إذ لا تقتصر وظيفة الإتصال على إصدار الأوامر، وإعطاء التوجيهات للحصول على الأداء المطلوب والوصول إلى الهدف المحدد فحسب ولكنها تمتد لتؤثر في دوافع العاملين ومستويات طموحهم ، وتشكيل أنماط علاقاتهم ببعضهم البعض مما يؤدي إلى رفع تحسين أدائهم الوظيفي ، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

الأهمية العلمية :

تتجلى الأهمية العلمية لدراستنا لما سنثريه من معلومات حول الإتصال الداخلي ، والسعي لإبراز فائدة وجدوى إستخدامها للإتصال لتحسين العلاقة داخل المستشفيات العمومية الجزائرية في ظل المشاكل التي يتعرض لها القطاع الصحي .

الأهمية العملية :

النتائج التي سنتوصل إليها من خلال دراستنا ، هي أن كونها سنترصد واقع الإتصال الداخلي هذا شأنه انه يخدم القائمين على المؤسسات الإستشفائية عامة ، ومؤسسة أميدة بن عجيبة بصفة خاصة .

- إعطاء صورة واضحة لواقع الإتصال داخل المؤسسة الإستشفائية .

- قلة الدراسات التي تدرس عملية الإتصال الإداري في المؤسسات الإستشفائية الصحية الجزائرية بالخصوص .

- هذه الرغبة في تشخيص دور الإتصال الإداري الداخلي الذي يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة ، والوصول إلى أهدافها المنشودة .

سادسا/ المفاهيم المرتبطة بالدراسة وتعريفها الإجرائية :

تحديد المفاهيم الإجرائية :

الأداء :

لغة : من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى الشيء وأوصله والإسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به .¹

إصطلاحا :

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تعبير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة²

- ويعرف أيضا : بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³

- يعرف "Eccles" الأداء بأنه إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها وهو النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة .

¹. ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، المجلد 14 ، بيروت ، ص.26.

². سلوى عثمان ، هناء حافظ بدوي ، أبعاد عملية الإتصال . المكتب الجامعي د،ط الأزارطة ، 1999، ص.16.

³. مصطفى عاشوري ، مدخل الى علم النفس .ديوان المطبوعات الجامعية ،د،ط، الجزائر ، 1999، ص.189.

- ويعرفه “ Miller and bromiley ” : بأنه إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ¹.

التعريف الإجرائي للأداء :

هو قيام العاملين بالمؤسسة بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف التي يشتغلونها بكفاءة وفعالية .

الوظيفة :

لغة : وظيف ، وظائف ، وتعني ما يقدم من عمل أو منصب أو خدمة معينة وفي زمن معين.

إصطلاحا : هي تناظر حاجات هذا النظام وحاجات الكائن العضوي الإجتماعي وهذا ما يقوله “دور كايم” فهي ظاهرة لا يمكن أن تفضل عن هذا المجال اذ يعرفها على انها ظاهرة ، إجتماعية من أجل تحقيق هدف أو نتائج مفيدة .

فالوظيفة هي أن ترجع طيلة الوقت الى الشيء اكثر تحديد لما ملاحظته وأن تأخذ بعين إعتبار على أن النظم ترتبط بالحاجات الأولية ².

2- الاتصالات الإدارية الجيدة:

الاتصالات في اللغة: وصل الشيء بالشيء وصلة ووصولاً وصلة: أي بلغه وانتهى إليه، وأوصله وإتصل: أي لم ينقطع عنه.

الاتصالات في المصطلح: كلمة الاتصالات communication مأخوذة من الأصل اللاتيني communis ويقصد الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف إجاد تفاهم او وحدة في الآراء والأفكار العثيمين 1993 م ص 13.

¹ نزار عبد المجيد رشدي البراوي ،فارس محمد النقشبندي ، التسويق المبني على المعرفة (مدخل الأداء التسويقي المتميز) .الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،2013،ص.223.

² أحمد بوزيد،البناء الإجتماعي .الدار القومية للطباعة والنشر، دط،القاهرة ،1985،ص،ص.80-81

والاتصالات بصفة عامة عن رسائل يتم تبادلها بين الناس عبر وسائل الاتصال المختلفة جون 1978 م ص 34.

وقد عرف يس عامر الاتصالات بأنها ظاهرة اجتماعية ، حركية ، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال التي تشمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة عامر 1986م ص 30.

أما الاتصالات الادارية فهي عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل العثيمين 1993 ص 13 .

وقد عرف عماد عبد الله الاتصالات من حيث الغرض منها بأنها عملية نقل وتبادل وتفهم المعلومات والآراء والمشاعر توحيدا للفكر وتفاقا للمفاهيم بهدف تحقيق اهداف معينة ، عبد الله 1992م ص 60.

أما عاطف العبد فقد عرف الاتصالات باعتبارها عملية متواصلة بأنها: نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف الآخر خلال عملية ديناميكية متواصلة العبد.

1993م 15 وتعرف الاتصالات الادارية اجرائيا بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات داخلية بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية وخارجيا بين العاملين والمتعاملين مع المؤسسة الاستشفائية.

3- معيقات الاتصال:

هي العوائق التي صادف أحد العناصر العملية الاتصالية، وتؤثر على تأدية الدور المنوط به، الذي ينعكس على إتمام الاتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها والمحققة للهدف المرجو عنها.

وهناك نمطين من خلل الذي يطرأ على العملية الاتصالية ويشكل معوقا في سبيل تحقيق الهدف، نمط الاول: خلل الفني ونمط الثاني خلل دلالي.

سابعا / الدراسات السابقة :

إن الرجوع إلى الدراسات السابقة هو أن يبدأ الباحث من حيث توقف الآخرون للإستفادة مما توصلو إليه من نتائج علمية ، وليكون بحثا مجددا لا تكرر فيه للبحوث السابقة ، لكي لا يفقد القيمة الواجب توافرها في كل بحث علمي ،حيث تقتضي المنهجية العلمية الوقوف على الأبحاث والدراسات فهي تساعد الباحث على الكشف عن حقائق وتتبع تطورات الظاهرة محل الدراسة، فهي عامل ضروري في الأساس

العلمي للدراسات اللاحقة حيث أن موضوع دراستنا يعتبر مجالاً مخصصاً للبحث العلمي ، فلقد خصصنا عدد من الدراسات المشابهة لدراستنا نذكر منها مما يلي :

الدراسة الأولى :

دراسة علي حسن الشهري¹ تحت عنوان الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن الإتصالات الإدارية ودور الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي ، وتطرقت كذلك إلى معوقات الإتصالات الإدارية التي تساهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي وقد توصلت إلى أن الاتصالات الإدارية تساهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي ، وقد توصلت إلى أن الاتصالات الإدارية الفعالة والقائمة على إستخدام التقنيات الحديثة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي حيث انطلق فيها الباحث من الإشكالية التالية :

مادور الإتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطق الرياض؟ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي ودور تقنيات الإتصال المستخدمة في رفع الأداء الوظيفي لمنسوبيه . حيث تمثل مجتمع الدراسة على منسوبي الأمن الجنائي بمدينة الرياض بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الإجتماعي .

وعليه كانت النتائج المستخلصة في هذه الدراسة كالتالي :

- تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية .

-تؤدي تقنيات الإتصال الحديثة في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه ، وذلك من خلال السرعة والدقة في إبلاغ القيادات بتطورات² المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات .

أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي هي قدم وسائل الإتصال المستخدمة وعدم تدريب العاملين على أساليب الإتصال الحديثة .

¹.علي حسن الشهري الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على

الماجستير ،العلوم الإدارية ، نيف السعودية 2004

². "مرزوقي أمال" الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال

وعلاقات عامة 2015/2016

الدراسة الثانية :

“مرزوقي أمال”¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة تحت عنوان “الإتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي” دراسة ميدانية في أوساط عمال وحدة البريد الجزائر - سعيدة حيث طرحت التساؤل عن ما هو دور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لعمال وحدة بريد الجزائر - سعيدة؟ حيث حاوت البحث في هذا الإشكال عن الطرق والآليات التي يعتمد عليها الإتصال داخل المؤسسة ، وماهي الأنواع ومقومات الإتصال الإداري مع تحديد محددات وعناصر الأداء الوظيفي . وأوضحت من خلال فرضياتها انه هناك علاقة بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي للعمال ، وان الإتصال الإداري يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، ولجمع المعلومات لادراتها إستعملت أداة المقابلة التي تعرف بأنها وسيلة رئيسية في جمع البيانات وأكثر شيوعا وفعالية .

وتحصلت في الأخير على النتائج التالية :

- التنوع في إستخدام وسائل الإتصال الإداري وخاصة وسائل تكنولوجيايات الإتصال الحديثة يحسن من الأداء الوظيفي .

- توفير المعلومات وتطبيق التعليمات في الوقت المناسب يساهم في السرعة والتنفيذ وتحسين المردودية

- التحاور وإبداء الرأي يزيد من فعالية الأداء العاملين .

- هناك علاقة متكاملة بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي .

الدراسة الثالثة :

“عوني محمد العيد”¹ مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق بجامعة العربي تبسي لولاية تبسة تحت عنوان الإتصال الإداري وتأثيره على الأداء العاملين في المكتبات والجامعات “دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية حيث جاء بطرح سؤال عن مدى تأثير الإتصال الإداري على أداء العاملين في المكتبات الجامعية ، وهل الخدمة المكتبية تتأثر بعلاقة المكتبي والمسؤول ؟ وانطلاقات من الأسئلة السابق ذكرها قام بوضع فرضيات التي تعتبر إجابات أولية لها وهي :

- الإتصال الإداري الجيد بين المكتبي والمسؤول يحدد فاعلية المكتبة ، وأن الخدمة المكتبية تتأثر بعلاقة المكتبي والمسؤول . بحيث إستعمل الباحث هنا الإستبيان لجمع المعلومات ومنه توصل على ان

¹. عوني محمد العيد " الإتصال الإداري ودوره على أداء العاملين رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق دفعة 2016

التواصل الصحيح والدائم بين المسؤول والمكتبي يخلق جو من الراحة وأن الإتصال الإداري الفعال يمنح أكثر فعالية سواء في الإتصال الداخلي بين المسؤول والمكتبي والإتصال الخارجي بين المكتبي والمستفيدين ، وبالنسبة للفرضية الثانية (الإتصال الإداري الجيد بين المكتبي والمسؤول يحدد فاعلية المكتبة) وجدها محققة على أساس البناء الصحيح لمتطلبات الإتصال الداخلي والمتمثل في الإتصال الإداري الجامع بين المكتبي والمسؤول ، وعليه أن الخدمة المكتبية بجميع انواعها تتأثر بالعلاقة الناجمة عن الإتصال الإداري بين المكتبي والمسؤول .

- وأن الفعالية المكتبية الناجمة تبنى على خلق إتصال فعال وناجح بين المكتبي والمسؤول .

- وجود عوائق وصعوبات في الجو الإتصالي بين المكتبي والمسؤول راجع لغياب ثقافة الإتصال الإداري.

- غياب الآليات التنظيمية للإتصال الإداري داخل المكتبة مما خلق فجوة إتصالية بين المسؤول والمكتبي يأنثر سلبا على فاعلية المكتبة .

التنظيم والمعاملة والتكامل والتعاون عند غيابهم تؤثر سلبا على علاقة الرابطة بين المسؤول والعامل.

الدراسة الرابعة :

“ باهي نسبية ”¹ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة بعنوان دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي بولاية أم البواقي حيث طرح التساؤل عن الإتصال الداخلي هل يلعب دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية التي هي محل الدراسة حيث حاوت البحث في هذا الإشكال عن طبيعة الإتصال الداخلي السائد في المؤسسات وماهي

¹. باهي نسبية “ دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة 2016/2015

وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسات وهل توجد علاقة بي الإتصال الداخلي في المؤسسة وبين تحسين الأداء الوظيفي بها .

- حيث وجدت أن معظم الموظفين يتصلون بالادارة بصفة دائمة من أجل تقييم وجهات النظر وأكدوا أن لهم الحرية في الانتقال المعلومات الخاصة بمهامهم وأغلب الموظفين لهم علاقات صداقة داخل المؤسسة وهذا راجع إلى وسائل الاتصال الحديثة المعتمدة داخل المؤسسة والتي تتلائم مع طبيعة عمل الموظفين .

الدراسة الخامسة :

" شوشة مسعود " مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص دراسات سوسولوجية وديموغرافية بعنوان " الإتصالات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمرضين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية أحميده بن عجيلة بالأغواط حيث طرح لنا تساؤل التالي : ما تأثير الإتصال كعملية تنظيمية على أداء الوظيفي للمرضين داخل المؤسسة الإستشفائية أحميده بن عجيلة بالأغواط ؟ حيث حاول البحث في مدى التأثير والفعالية الإتصال على الأداء الوظيفي وطرح علينا الفرضيات التي تعبر عن إجابات اولية حيث رأى ان كلما تعددت الإتصالات أدى ذلك لنجاعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية وكذلك كلما تم التغلب على عوائق الإتصال يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة

وعليه وجد أن هدف هذه الدراسة الإتصال يؤدي إلى نجاح .

- توصل هنا الباحث هنا لوجود فعالية الاتصال الرسمي المبرمج والمهيكل بين المرضين والذي أخذ فيها الاتصال أشكاله الصاعد والنازل والأفقي بالإضافة الى تعدد قنوات الاتصال الخاصة بالمرضى لتقديم الاقتراحات وأخيرا فإن طبيعة الاتصال بين المرضين والادارة جيدة وذلك راجع لطبيعة التنظيم وتعدد قنوات الاتصال.

ثامنا / المقاربة النظرية لموضوع الدراسة :

نظرية البنائية الوظيفية :

ترجع تسميتها بالبنائية الوظيفية لإستخدامها مفهومي البناء " Structure " والوظيفة "Function" وتتعلق الوظيفية من عدة قضايا مترابطة ، فهي تسلّم بأن المجتمع يمثل كلا مؤلفا من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة من أجل خدمة أهداف الكل ، ومعنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق يضم مجموعة من العناصر المتساندة التي تساهم في تحقيق تكامله .

- البنائية الوظيفية تقوم على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية ، وتعتبر مقولة النسق الإجتماعي " Social System " من المقولات الأساسية للنظرية ، وهذا ما ظهر بوضوح في تحليلات رائد علم الإجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" حيث جعل مقولة النسق الإجتماعي هي الإطار الفكري العام الذي تقوم عليه نظرية الأنساق الإجتماعية " Social System Theory" والتي تعتبر إحدى النظريات الهامة للبنائية الوظيفية المعاصرة ، وتشير هذه النظرية إلى أن المجتمع ماهو إلا بناء أو نظام إجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الإجتماعية المتبادلة وظيفيا مثل النسق الإجتماعي والسياسي والإقتصادي والعائلي وغيرها من الأنساق الأخرى التي تؤثر في عملية إستقرار مكونات البناء الإجتماعي للمجتمع ككل .

وقد أوضح "شيستر بيرنارد" " Chester Bernard " ضرورة وجود النسق التعاوني - System Coperative وذلك من خلال التعاون بين الأفراد فكل نظام أو نسق يكون عنصرا تابعا للأنساق الكبرى التي تعتبر جزءا منها ، كما أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونيا داخليا .

-والنسق الإجتماعي عبارة عن مجموعة فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركزا و مكانة إجتماعية متميزة عن الآخرين ويؤدي هذا دورا متميزا عنهم ، فهو يعد نمطا يحكم العلاقات بين الأفراد ، وينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض .

مسلمات ومبادئ هذه النظرية :

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل .

- يتجه هذا المجتمع في حركة نحو التوازن ومجموع عناصره تتضمن إستمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الإجتماعية سوف تنشط لإستعادة هذا التوازن للأنشطة المتكررة في المجتمع و يعتبر ضرورة لإستمرار وجودها وهذا الإستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجياته .

- كل من النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقرار النظام .

- من خلال ما سبق نجد أن النظرية تستخدم مفاهيم الوظيفة ، التضامن الإجتماعي ، العلاقات الإجتماعية ، وبما أن المؤسسة الإستشفائية عبارة عن بناء يتكون من وحدات تتمثل في المدراء والمستخدمين وروثساء المستخدمين وموظفينالخ الذين يساهمون في تسيير هذه المؤسسة من خلال أداء كل فرد فيها لمهامه ووظائفه الموكلة اليه فإن هذه المؤسسة تعتبر نظام يتكون من عناصر مترابطة. أما بالنسبة للإتصال الإداري فهو يشير إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين ، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن هذا النسق الإجتماعي قد يكون علاقة بين شخصين أو أكثر .

ويؤدي هذا النظام الإتصال الإداري وضائف عديدة داخل المؤسسة الإستشفائية ، فشبكات الإتصال الرسمي تسيير عملية التنسيق بين أنشطة الموظفين المختلفة والتي تعكس درجة التخصص وتقسيم العمل من ثم يتحقق نوع من الإستقرار في أداء المهام الوظيفية للموظفين مما يزيد من فاعلية وقدرة أداء المؤسسة الإستشفائية .

الفصل الثاني:

الإتصال الإداري

تمهيد :

قد يعتقد الكثير من الناس أن الإتصال ماهي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل اتصال معروفة كالهاتف ، والتلفاز ، والراديو ولكن الحقيقة هي العكس ذلك لأننا ولو تعمقنا في مفهوم الإتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن إستعماله لأنه عملية ديناميكية تتطلب الإستمرارية في مزاولتها ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة مع تأسيس الإدارات . إذ أصبح الإتصال الإداري الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليه الإدارة داخل المؤسسات الإستشفائية من أجل تنفيذ أعمالها ولهذا الغرض تطرقنا في موضوعنا هذا إلى عدة جوانب بدء بتعريف الإتصال الإداري ومعرفة وسائله وأهميته وخصائص في فاعلية الإتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية خاصة بين المسؤول والعاملين ومعيقاته وطرق تحسينه .

أولا / ماهية الإتصال

01 / تعريف الإتصال :

لغة : جاء لسان العرب لابن منظور، الإتصال وصلة : ما إتصل بالشيء قال الليث : كل شيء إتصل وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة ، والوصول ضد الهجران ، والوصل خلاف الفصل وفي تنزيل {ولقد وصلنا لهم القول } أي وصلنا ذكر الأنبياء ، وأقاصيص من مضى بعضهما ببعض لعلمهم يعتبرون و إتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ، و وصل الشيء إلى الشيء وصولا، وتوصل إليه، إنتهى وبلغه ، وأوصله إليه وأوصله أنهاه إليه وأبلغه إياه وفي تنزيل { الا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق } أي يتوصلون وتوصل إليه أي تطف في الوصول إليه .

وجاء في الصحاح : وصلت الشيء وصلا أي دعا دعوى الجاهلية ، فهو أن يقول بالفلان قال تعالى {الا الذين يصلون قوما }¹

إصطلاحا :

هي العملية بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة ، كائنات حية ، أو بشر أو آلات في مضامين إجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو بمعنى مجرد أو واقع معين²

الإتصال هو عملية التي يمارسها الإنسان مع الآخرين لنشير إلى تفاعله معهم بواسطة العلامات والرموز، وقد تكون هذه الرموز حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر .

ثانيا / أنواع الإتصال:

يمكن تصنيف الإتصالات إلى عدة أنواع وفقا للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف على النحو التالي:³

¹. رحيمة الطيب عيساني , مدخل إلى الاعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة) عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ,جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ط1, عمان 2008 ص 9.

². جيهان الرشتي ' الاسس العلمية لنظريات الاعلام دار الفكر , ط2 , القاهرة ,د.ت' ص.53 .

1.محمد الغزاوي ,أحمد ادريس ,العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة .المكتبة .د.ط, مصر ,2004,ص.ص.180-181.

1-1- الاتصالات الشفهية والاتصالات الكتابية :

2- حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى الطريقتين أو كلاهما وهما :

1-1 الاتصالات الشفهية : تصلح عادة للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل

والمستقبل ، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات الى الغير وذلك للأسباب التالية :

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.

- انها تتيح الفرصة للمرسل أصلا لكي يتأكد من إستيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات .

- أنها أسرع وسائل الإتصال.

1-2 الطريقة الكتابية: على الرغم من المزايا المترتبة على إستخدام الطريقة الشفهية في الإتصالات

إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية ، حيث تستخدم بفعالية . في حالة كبر عدد العاملين المراد

إرسال المعلومات إليهم وعلى كافة المستويات وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح في مثل

هذه الحالات .

3- الإتصالات الرسمية والغير رسمية : حيث تعتبر الإتصالات الرسمية إذا إرتبطت بالهيكل

التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات والأقسام ،

والأفراد وتنقسم الإتصالات الرسمية بدورها داخل المؤسسة إلى ثلاث أنواع مكملتها لبعض البعض

، وهي الاتصالات الهابطة (النازلة) والاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، ومن ناحية أخرى

فإن الإتصالات تعتبر غير رسمية إذ لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي ،بل أنها تستند إلى

حقيقة التفاعل الإجتماعي بين الافراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية التي يؤكد " روبرت

سالتونشال " على أنها موجودة في كل المؤسسات وتتمارس عملها كل يوم بل وطول اليوم ، وعلى

الإدارة أن تعترف بوجودها.

3- الإتصالات اللفظية والإتصالات غير اللفظية :

ينقسم الإتصال حسب الوسائل المستخدمة إلى قسمين هما :

3- 1 الإتصالات اللفظية :

وتعتمد على رسائل ذات كلمات معبرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر .

3- 2 الإتصالات غير اللفظية :

التي تنتقل من فرد لآخر دون إستخدام الكلمات ، بل انها تعتمد على تعبيرات الوجه هذه الأخيرة تكون مقصودة وهادفة من طرف المرسل عند إتصاله بالمستقبل وتتميز بكونها وسائل غير لفظية .

4 - الإتصال الشخصي والإتصال الجمعي والإتصال الجماهيري :

1- الإتصال الشخصي :

يعرف بأنه إتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالإتصال المستقبل تؤدي إلى التغيير في السلوك المستقبل .

2 - الإتصال الجمعي :

عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل بسيطة¹

3 - الإتصال الجماهيري :

هو إتصال غير مواجهي او غير مباشر أي الذي لا يحدث في لقاء مباشر بين المرسل وجمهور المتلقين.

¹. عاطف عدلي العبد , الإتصال والرأي العام . دار الفكر العربي دط,القااهرة,دبت,ص.47.

5- الإتصالات في إتجاه واحد والاتصالات في إتجاهين :

5-1 الإتصالات في إتجاه :

حيث يشير النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات العليا ، والواقع أن هذا النوع من الإتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمؤسسة كما أنه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات .

5-2 الإتصالات في إتجاهين :

أن عن الإتصالات في إتجاهين (صاعدة - هابطة) فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوي والتقارير وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين المؤسسات الغير رسمية المؤيدة للمؤسسة .

6 - الإتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة :

هناك صورا متعددة للاتصالات التي تتم داخل المؤسسة يوميا بين مختلف العاملين من ناحية وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى ، أما الإتصالات التي تتم بين المؤسسة والجهات الخارجية ، فتستخدم تقنيات الإتصال الشامل من إشهار علاقات عامة ، وعلاقة مع الصحافة ، الإتصال حول مجال التوزيع بالتكيف مع التقنيات الحديثة للاتصال بإتباع قواعد جديدة .

ثالثا / أهداف الإتصال :

إن الغرض الأساسي من عملية الإتصال هو أحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين فالمرسل يقصد من إرسال لأي رسالة في التأثير في المستقبل معين ، لذلك يجب التميز بين مقصود وآخر غير مقصود في عملية الإتصال اذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود الرسالة الى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها ، فالغرض والمستقبل لا ينفصلان .

إن لكل إتصال له غرض ألا وهو الحصول على إستجابة معينة من شخص معين أو مجموعة من الأشخاص ، فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل .

كما يهدف الإتصال إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الإشتراك في الفكرة او المفهوم او العمل ، كما يهدف إلى التأثير في أحد الأطراف حيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير في السلوك¹ .
يمكن تصنيف أهداف أخرى :

1 - هدف توجيهي :

يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات قديمة مرغوب فيها ، لقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الإتصال الجماهيري .

2 - هدف تثقيفي :

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تهمهم قصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وإتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث .

3 - هدف ترفيهي :

يتحقق من خلال توجيه الإتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإستمتاع إلى نفس المستقبل .

4 - هدف تعليمي :

يتم ذلك لما يتجه الإتصال نحو إكتساب المستقبل من معارف ومهارات أو مفاهيم جديدة .

5 - هدف إداري :

يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وهذا التفاعل بين العاملين في المؤسسات .

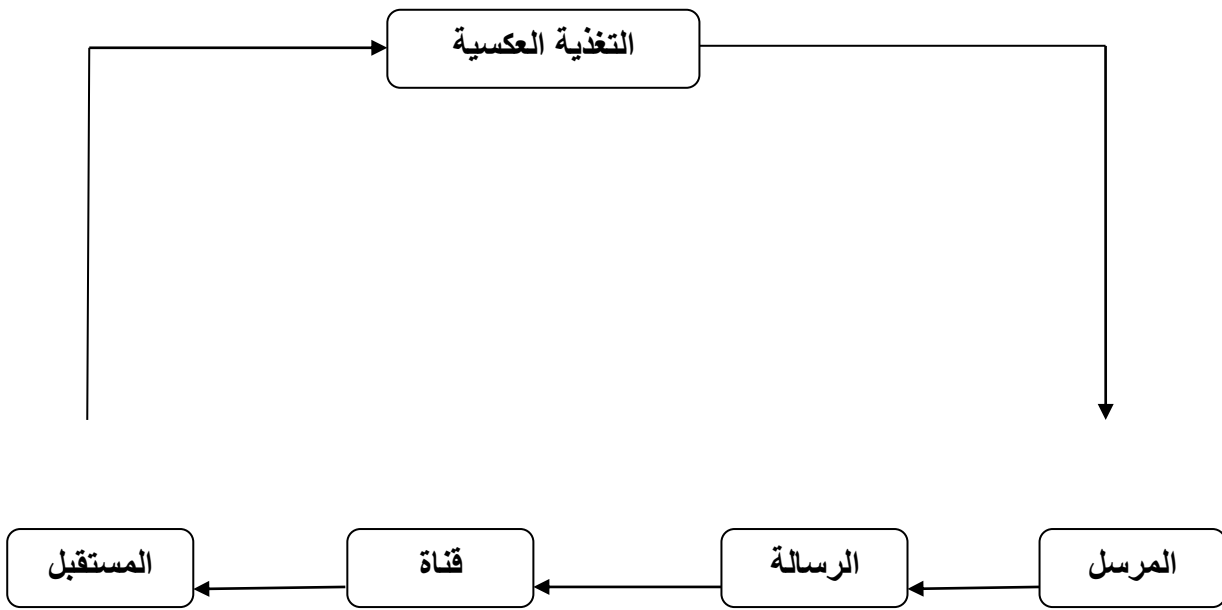
¹. رضوان بلخيري ، مدخل للإتصال والعلاقات العامة . دار جسور للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر ، 2003، ص.11.

6 - هدف إجتماعي :

يتيح الإتصال الفرصة لزيادة إحتكاك الناس ببعضهم البعض وبذلك تقوى الصلات الإجتماعية بين الأفراد¹.

ثالثا / عناصر عملية الإتصال :

مهما تعددت اشكال عملية الإتصال ومجالاتها فإن عناصرها تكون ثابتة وتتلخص في الشكل التالي :



الشكل 01: يوضح عناصر عملية الإتصال

1- المرسل (المصدر) :

وهو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى الطرف الآخر وفي حياتنا العملية نجد أن المرسل من الممكن أن يكون معلما أو مدريا أو أي شخص آخر لديه معلومات وخبرات يريد أن ينقلها لفئة أخرى من الناس

¹. أحمد بخوش, الإتصال والعولمة دارالفجر للنشر والتوزيع, د.ط, القاهرة, 2008, ص.ص.14-15.

لتستفيد منها، والمرسل لا يظل يرسل طوال الوقت لان عملية الإتصال عملية تبادلية ،فعندما يتحدث المستقبل أو يستجيب ينعكس الوضع .

2 - الرسالة :

هي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر ، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر ،والرسالة هي محور عملية الإتصال ، وهي التي تتم من أجلها عملية الإتصال بين طرفي الدائرة فالرسالة من الممكن أن تكون عبارة عن معلومات متوافرة في مجال معين لدى أي شخص معين ويريد أن يفيد فئة معينة من الناس ، أو قد تكون خبرات في العمل أو وظيفة أو مشاعر كالخوف والقلق وعدم المعرفة مثلما يحدث في حالات تقديم¹

3 - قناة الإتصال :

هي عبارة عم وسيلة التي يتم عبرها نقل نقل الرسالة أو إرسالها . ومن أمثلتها الإتصالات السلوكية واللاسلكية مثل الهاتف والأنترنيت والفاكس والوسائل التقليدية مثل البريد الإعتقادي أو البريد المباشر....²

4 - المتلقي أو المستقبل :

وهو الجمهور الذي يتلقي الرسالة الإتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها ، وهو الهدف المقصود في عملية الإتصال ، ولا شك أن فهم الجمهور وخصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في ادراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية ذلك الجمهور ، ولا يمكن أن نتوقع من الجمهور أن يصدق وينصاغ تلقائيا للوسائل الإعلامية فهو قد يرفضها أو يستجيب لها إذا كانت تتقف مع ميوله وإتجاهاته ورغباته .

¹ . محمد سلام عازة، مهارات الإتصال . مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، ط1، القاهرة، 2007، ص.7.

² . بشير العلاق، الاتصال في المنظمات المعاصرة (بين النظرية والممارسة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

د.ط، عمان، 2009، ص.22.

5- رجع الصدى أو رد الفعل (التغذية الراجعة) : يتخذ رد الفعل إتجاها عكسيا في عملية الإتصال ، فهو ينطلق من المستقبل الى المرسل ، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة فهمه لها وإستجابة او رفضه لها .¹

الإتصال الإداري :

اولا / تعريف الإتصال الإداري :

نظرا للدور الذي يلعبه الإتصال داخل الإدارة فقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين لذا تعددت التعاريف المقدمة للإتصال الإداري.

تعريف هوكنز (Hawkins) وبرستون (Perston) : الإتصالية هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات²

وعرف في قاموس الإدارة العامة : بأنه نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الإتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة .

كما عرف وليام جوليك الإتصال الإداري : بأنه عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها .³

كما يعرف الإتصال الإداري : بأنه النشاط الذي ينتج عنه التفاعل الكامل بين الأطراف المشتركة في العملية الإتصالية ومن خلاله تتحقق الإستجابة المطلوبة كما خطط لها المسؤول .⁴

1. سعاد جبر سعيد ، سيكولوجية الإتصال الجماهيري . عالم الكتب للنشر والتوزيع ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص31.

2. جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة 3، الجزائر ، دار هومة ، 2009، ص.39.

3. بوحنية قوي ، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص.31.

4. فظيلة محموش ، المتميز في الإتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة ، د.ب، دار الكتب العلمية ، 2009، ص.99.

ويعرف أيضا: بأنه إنتاج وفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة.¹

ويعرف أيضا: بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.²

ومن خلال التعاريف المقدمة نقترح التعريف التالي للإتصال الإداري :

“ هو عملية نقل الأوامر والمعلومات والآراء والحقائق بين مختلف أجزاء الإدارة من أعلى المستويات إلى أدناها “

أنواع وطرق الإتصال الإداري :

أنواع الإتصال الإداري :

تنقسم الإتصالات من الناحية الإدارية ألى قسمين هما :

أولا / الإتصال الرسمي :

هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات ، والامور والتعليمات والتوجيهات والنشر والقرارات والتعليمات ، داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي وتسير وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها ، ويتحدد الإتصال الرسمي بعدة مسارات³.

¹. علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الإتصال الإداري وأساليب القيادة ال؟؟إدارية في المؤسسات التربوية الأردن ، دار الحامد ، 2006، ص24.

². فضيل دليو ، الإتصال مفاهيمه نظريات وسائله ، مصر ، دار الفجر ، 2003 ، ص.16.

³. سيد سالم عرفة ، الإتصالات الإدارية . دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2012، ص.25.

الاتصال النازل (الهابط): يتضمن الإتصال بين الرئيس والمرؤوسة ، حيث يحقق هذا النوع من الإتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية الأداء.¹

ويتم الإتصال النازل في الإدارة من أجل تنسيق الجهود نحو تحقيق رسالة المنظمة ، ويتم مثل هذا التنسيق بتوضيح إيصال المعلومات إلى جميع أقسام المنظمة .

وقد حددت كاتر وكاهن خمسة أنواع للاتصال النازل هي :

1- توجيهات عمل محددة ، تعليمات الوظيفة.

2- معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة الأخرى مسوغات الوظيفة

3- معلومات عن إجراءات والممارسات التنظيمية .

4- تغذية راجعة للموظف حول نشاطه .

5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية تساعد في غرس الشعور بالرسالة: تلقين الأهداف

الاتصال الصاعد :

وهي الإتصالات الرسمية الصادرة من الأدنى إلى المستوى الأعلى ،أي من المرؤوسين إلى الرئيس ، ومن هذا الإتصالات خطابات الشكاوي ، وطلب العلاوات والتقارير والمقترحات ، وغير ذلك من الخطابات²

الاتصال الأفقي : يتميز هذا الشكل بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات ، ويتميز هذه الإتصالات بالديمقراطية³.

إذ إن هناك حرية لا نسيان المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط في التنظيمات الصغيرة .

¹ . خضير كاظم حمود ، الإتصال الفعال في الإدارة الاعمال . دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، 2010.ص.43.

² . سيد سالم عرفة ، مرجع سابق .ص.26.

³ . رضا هاشم حمدي ، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية . دار الراية للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، 2010، ص.106.

ثانيا / الإتصال غير الرسمي : هو وليد الإتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ،بل ينشأ نتيجة العلاقات الإجتماعية والشخصية بين العاملين كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

ويعتبر الإتصال الغير الرسمي أحد الدعائم الأساسية للإتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الإتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء ،وهذا أحد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة ، غير أنه قد ينقلب على المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقة تربك الإتصال الرسمي وتعيقه.¹

ثالثا / طرق الإتصال الإداري :

ورد في مواضيع الإتصالات الإدارية عدة طرق للإتصالات الإدارية في المنظمات منها :

الإتصال الشفهي (اللفظي) :

هو ذلك الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات بمعنى مفيد وتتكون منها فكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين ، ومن صور هذا الإتصال المحادثات والندوات والإجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ، وشمل أيضا هذا النوع من الإتصال إستخدام الهاتف في المنظمات .

وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الإتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح ونرى أن فائدة هذا النوع من الإتصال أنه يعطي ردودا فعل مباشرة التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار والتالي إتصال فعال .

¹. قاسمي ناصر ،الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية). ديوان المطبوعات الجامعية ،دط،الجزائر ،2011،ص.12.

الإتصال الكتابي :

هو الإتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما بإستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة والإتصال الكتابي سلاح فقد يكون إيجابيا إذا تتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن إعتماده كوثيقة رسمية قانونية وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة ويكون عبئ على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن ومن صورة هذا النوع من الإتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين ، وقد بينت عدة دراسات في هذا المجال صحة الفرضية القائلة بإختلاف التنظيمات الإدارية المسؤولة عن مهام الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية وبينت أيضا أن هناك تحولا في الوضع التنظيمي نحو المركزية الكاملة مع التوصية بضرورة إدخال التقنيات في الإتصالات الكتابية .

الإتصالات الإلكترونية :

هي القرارات أو المعلومات التي تصل العاملين عن طريق التقنيات الحديثة والأنترنت أو الفاكس، فالإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الإتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية ، ونرى أنه غالبا ما تكثر الإتصالات الكتابية، ونرى أنه غالبا ما تكثر الإتصالات الإلكترونية مع المنظمات الإفتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين¹

والعلماء نرى أن المستقبل هو الإتصالات الإلكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية .

لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الإتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة وجد لها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للإتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات .

¹. شعبان فرج , الإتصالات الإدارية . دار أسامة للنشر والتوزيع , ط1, عمان , 2009, ص.ص 137-138.

الإتصالات الغير اللفظية :

هي الإتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات ، وتعد مساحة الإتصالات غير اللفظية واسعة جدا فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي إنطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية المر ، إن إبتسامة أحد المديرين لوظفه ورتبه على ظهره لأنه أدى عملا جيدا تعد نوعا من الإتصال غير اللفظي ، ويستطرد "بارون جرينبيرج" قائلين ان الملابس (المظهر) لا يمكن يعوض النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة ولمن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبروا عن أنفسهم جيدا إذا إرتدوا ملابس ملائمة كما توضح الكتب الإرشادية ، أيضا أشار جرينبرجو بارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الإتصال فقد يوحي المديرين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم.

رابعا / أهمية وأهداف الإتصال الإداري داخل المؤسسة :

- تعتبر المؤسسة كنظام إجتماعي مفتوح في إطار محيط معين ، حيث يعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى ، كما تتميز بالحركة والتغيير وهذا ما يفرض عليها متابعتها والتكيف معها ولهذا يستلزم توفير نظام إتصال فعال من أجل تحقيق أهدافها فالاتصال عملية ضرورية للتسيير العام للمؤسسة وكذلك هي وسيلة هامة بالنسبة لعامل وبالنسبة للتنظيم أي أن إتصال هدف تنظيمي وهدف شخص من أجل معين إلا وهو تحسين سير العمل وبالتالي الزيادة في الإنتاج والإنتاجية .

1- أهداف الإتصال بالنسبة للعامل :

يهدف الإتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم المر الذي يؤدي التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج ولا شك في تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات في تضييع الوقت وأحاديث لا تقوم على أساس من الصحة حيث هناك أربع مجالات لتقديم لعاملين في المؤسسة :

- معلومات من المؤسسة انتاجها مستقبلا القرارات الهامة للمؤسسة .

- معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفهم .

- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة .

- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة

2- أهداف الإتصال بالنسبة للتنظيم :

يحقق الإتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصور الكافية ويمكن تحديد أهداف الإتصال الإداري ما يلي :

- الإتصال الإداري يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال اواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها .

- يسمح بتنسيق والترباط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول الى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة. -
يمكن للمدير والعاملين فب الإلمام بما يدور داخل المنظمة واحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها .

- كما أن الإتصال له تأثير كبير على الأشخاص من ناحية الإقناع وذلك تبعا لشخصية المتصل والأسلوب والإتصال والوسيلة المستخدمة .

إن أهم ما يحققه الإتصال من أهداف وفوائد بالنسبة لقيادات الإدارية هي :

- تمكن القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين .

- التعرف على حقيقة ما يحدث المؤسسة بصورة صادقة .

- التعرف على الحقائق بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.¹

خصائص الإتصال الإداري :

يتوقف الإتصال الناجح داخل التنظيم على الإعتراف بالتباين في اسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا ،والدنيا ، باعتباره من أهم العمليات الإدارية ، فهو يتضمن نواحي معقدة من التوصيل والإستقبال

¹. شوشة مسعود ،الإتصالات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص دراسات سوسولوجية وديمغرافية ، 2013،ص51،ص52 .

والقبول والرفض وتوصيل المعلومات من مستوى لآخر ومن أهم التي يجب التركيز عليها في عملية الإتصال الإداري هي :

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته بغية جذب الإنتباه حتى يضمن نجاح العملية الإتصالية .
- دافعية المستقبل إلى معرفة حيث لوحظ أن النسان يدرك ما يريد أن يدركه وهذا طبقا لدوافعه وحاجته عليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجته كلما يسعى إليها بنفسه .
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير رسمي من حيث إحتياجات المنظمة والظروف البيئية .
- لا بد أن يكون الإتصال مزدوج بحيث التفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها، كما يجب أن يكون الإتصال مفتوحا من جميع الإتجاهات .
- أن يكون الإتصال على أساس التفاهم لا على أساس الأمر ، بل لا بد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها .

ضرورة توفير قدر من مهارات الإتصال بل العمل على تنميتها لدى مختلف المستويات الإدارية ، حتى يمكن للمشاركين في مختلف مستويات الإدارية للإتصال والتعبير عن مشاعرهم و ميولاتهم و آرائهم¹

مقومات الإتصال الإداري :

إن الإتصال فن له مقوماته لذلك ورد ان الإتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للإتصال :

01- تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصال مزعجة لا طائل منها .

02- تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال بأن يسأل المدير أو المدير نفسه ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب .

03- إيجاد فن الإستماع .

¹. عوني محمد العيد مرجع سابق , ص , 40.

- 04- أن يكون موضوع الإتصال مضمون واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه أن يكون في نطاق إختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له .¹
- 05- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن إستقباله وبالقدر الذي يمكن إستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وإلا فقد أهميتها .
- 06- يجب أن تركز الرسالة الشفوية كانت أم كتابية على حقائق المهمة مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها ، والتعريف بالمصطلحات والحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف .
- 07- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولا عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الإتصال في المنظمة .

شبكات الإتصال الإداري :

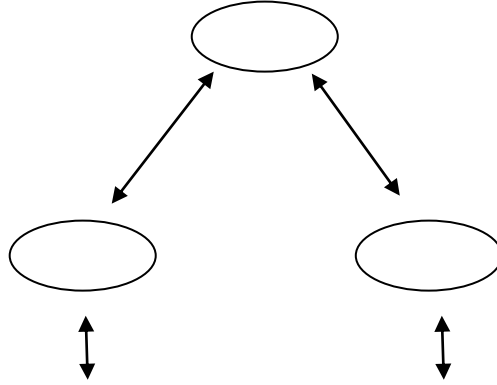
تقوم شبكات الإتصال بتنظيم عمليات الإتصال مثل تحديد من يرسل الرسالة وإلى من ترسل الرسالة وما مضمونها وكيفية إرسالها ، وكلما كثرت قنوات الإتصال سهلت عملية الإتصال بين العمال في المؤسسة كما يجب التأكد من ضرورة عدم الإقتصار على عملية الإتصال الرسمي حيث أن هناك بعض الحالات التي تتطلب إتصالا خارجيا عن قنوات المتعارف عليها في المؤسسة .وتوجد هناك اربع انواع من الشبكات الإتصال الإداري التي قد تتوفر في أي منطقة كانت وأن اختيار مدى سرعة وصول المعلومات او الرسالة او مدى بطئها وعدم مصداقيتها وفي ما يلي سيتم إستعراض لهذه الشبكات كما يلي :

- النوع الأول: شبكة السلسلة :

وهي شبكة إتصالية مقسمة جيدا غير أنها تتضمن وجود مخاطر أو تشويه المعلومات ، حيث تكون سيرورة المعلومات عبر شبكة متسلسلة ، يسمح لأشخاص المتواجدين في السلسلة أن يتصل بمن يجاوره على مستوى الأعلى أو الأسفل ،ولا يستطيع أن يتصل بالفرد على جانبه مثل تسلسل الأوامر عبر هيكل

¹. مرزوقي أمال ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة ،الإتصال الإداري ودوره في تحسين الإداء الوظيفي ،2016،ص 32.

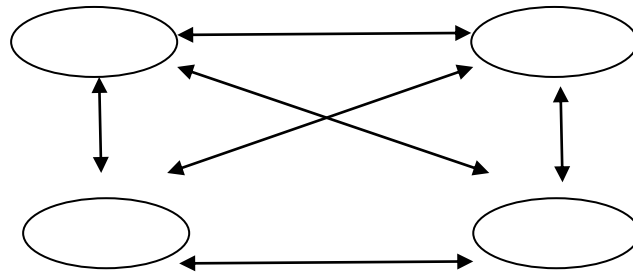
التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل عبر شكاوي وتقارير حيث تأخذ المعلومات بسير متقطع أي من مستوى لآخر حتى نصل إلى غاية ' كما هو مبين في الشكل التالي: ¹



الشكل 02: يوضح شبكة السلسلة

النوع الثاني : شبكة وجها لوجه :

في هذا النوع من الشبكة يستطيع كل فرد اتصال مباشرة من أي فرد داخل المنظمة من دون أي معوقات (السلطة الغير مشددة) ويوفر هذا النوع السرعة في توصيل الرسالة وفرص التأكيد من مصداقيتها بين كل من إثنين من الأفراد وبين استخدام الديمقراطية والحوار في ظل الرسالة ومناقشتها كما هو مبين في الشكل التالي: ²



الشكل 03: يبين شبكة وجها لوجه

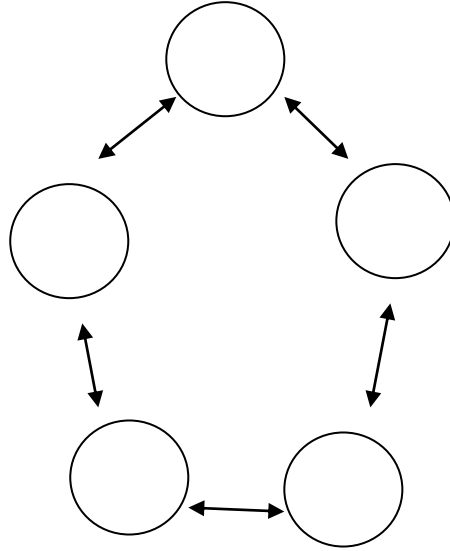
¹. عوني محمد العيد مرجع سابق , ص 59.

². عوني محمد العيد , مرجع سابق ,ص,60.

النوع الثالث : شكل الدائرة :

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي كل عضو يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا ويمكن الإتصال ببقية أعضاء التنظيم بواسطة أحد الأعضاء الذي يتصل بهم إتصالا مباشرا كما هو مبين في

الشكل التالي :¹

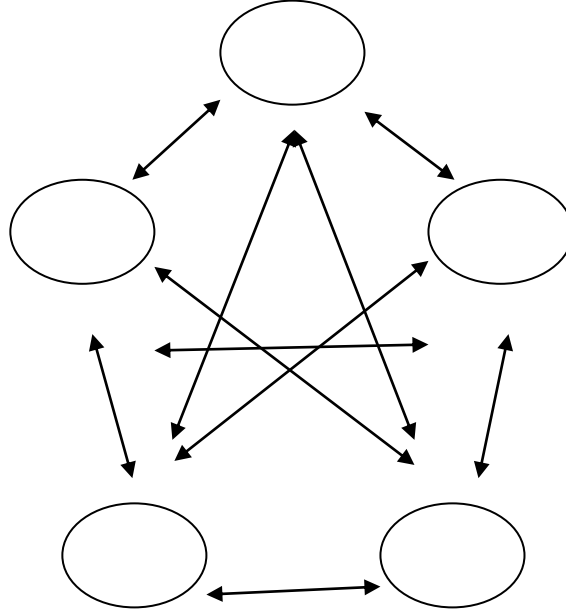


الشكل 04 : يبين شبكة الدائرة

¹. شوشة مسعود , مرجع سابق ,ص,61.

النوع الرابع شكل التشابك :

هذا النوع يتيح لكل أفراد التنظيم الإتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى اخر ان الإتصال يتجه إلى كل الإتجاهات غير أن إستخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها ،وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة¹



الشكل 05 : يبين شكل التشابك

معوقات الإتصال الإداري وطرق تحسينها :

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الاحيان غلى عدم تحقيق الاهداف المسطرة ويمكن تلخيص هذه العوائق في مايلي :

أ : المعوقات النفسية :

وتتعلق هذه العناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة في المصدر والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بين الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الأشياء واهم هذه المعوقات نجد :

01- تباين الإدراك :

تكمن اسباب تباين الإدراك ، او الإدراك المشوش للمرسل إليه فيما يلي :

¹. عوني محمد العبد، مرجع سابق ،ص, 62 .

- تأثير التوقعات والحاجات السابقة للمرسل إليه لإدراكه لمقومات الرسالة .
- مدى تناسب المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع مستوى وعي المرسل إليه .
- مدى بساطة محتوى الرسالة وانتظامها ¹.

02 - الإدراك الإنتقالي :

يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعادة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار وأراء

03 - الإنطواء :

- عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف الذي يعمل على تحقيق الهدف .

04 - اللغة :

هي الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار إما شفاهية او كتابية إلى ان اللغة قد تتحول إلى إعاقة إتصالية في حالة إختلاف مستوى التعليم ، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات المتبادلة بين الطرفين.

05 - الإنفعالات :

إن الحالة الإنفعالية لكل مرسل المعلومات ومتلقيها ستحددها إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها ، أو هماك حاجز إنفعالي بينهما يمنع من تحقيق النتيجة .

ب: معوقات إجتماعية وثقافية :

يرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه والتي تتمثل في :

¹. دراسة سابقة , ص 62.

01 - التباعد الإجتماعي :

ويقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي ان أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل هذه النقطة عل الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية .

02 - الإختلاف الثقافي :

إن التمايز والإختلاف في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستخدمة وفيها يكون الترميز مختلف وهذا ما يعقد العملية الإتصالية فاللغة ليست الكلمات نفسها ،انما مدلول تلك الكلمات ، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعلين يستخدمها في ضوء خبراته وعاداته في المجتمع .

03 - المعوقات التنظيمية :

يمكن تلخيص المعوقات التنظيمية في مايلي :

1-3 : صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي :

إن عدم الكفاءة للهيكल التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التسوية للمعلومات ومنه عدم كفاءة فعالية الإتصال وذلك :

- تأثير على كمية المعلومات الهامة بالإتصال فتكون أقل بكثير من المستويات الوسطى والعليا .

- إن تفاوت مراكز السلطة عند الفاعلين في التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية وذلك لعدة أسباب منها الخوف، خجل العامل البسيط من رئيسه في العمل ،.....الخ

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف .

2-3 : صعوبات الإنطلاق بين التخصصات في العمل :

بالرغم من أن تقييم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع زيادة الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المتخصصون في المشروع (محيط العمل) متباينين حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات من إستخدام لغتها البيئية الخاصة بها مما

يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات وهذا يؤثر على سيرورتها داخل المنظمة فيؤثر على تحقيق الأهداف¹.

3-3 : مشاكل مرئية على درجة رسمية :

يتم استخدام إتصال كتابي والذي له عدة سلبيات :

- غالبا ما يكون غير محفز .
- التركيز على المعلومات التقنية وإهمال المعلومات النوعية حول علاقات الفاعلين .
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية لإبلاغ المعلومات .
- إحتتمالات التحريف الكبير .

04 - صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية : ويشمل على :

- قصور سياسة الإتصال لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة .
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة .
- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة .
- العجز والقصور في ربط البيئة الخارجية والتنظيم حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال بحيث ان المنظمة تزود بمعلومات عن العملاء المستهلكين والقوى البشرية .
- من خلال ما تم عرضه تبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل التحقق في فاعلية التنظيم إلا انه يمكن ان تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الموجودة والمسطرة سلفا .

¹. مرجع سابق، ص، 64.

طرق تحسين الإتصال الإداري :

يمكن ذلك من خلال اهتمام المدير من جهة والعاملين من جهة اخرى لذلك تقدم هذه الإقتراحات لتحسين العملية الإتصالية .

- نعلم ان طرفي الإتصال هما المستقبل المرسل حيث يقوم المرسل بإيصال المعلومات او الأفكار الى المستقبل بتحقيق ذلك عن طريق استماع المستقبل للمرسل بشرط ان يسمع بعقله لا بأذنه .

- الوضوح والسهولة وذلك من خلال إختيار المصطلحات البسيطة من طرف المرسل .

- من الضروري توعية كافة المستويات التنظيمية بأهمية الإتصال ودوره في المساعدة لبلوغ الاهداف وخلق روح العمل الجماعي .

- مطابقة القول مع العمل بخلق جو من الثقة والإلتزام ولذا يجب معرفة إمكانية التنفيذ قبل الإفصاح بالقول .

- إتاحة الفرصة داخل المؤسسة للأفراد والإستفسار والمناقشة وتبادل الافكار وذلك من خلال خلق مناخ جيد من طرف المدير .

- عند حدوث مشاكل او وجود صعوبات على المدير ان يسعى لمعالجة هذه المشاكل ثم البحث عن المتسبب فيها .

- وجود شبكة إتصالات رسمية محددة وواضحة ومعروفة لدى العاملين ومن خلال هذا يمكن القول ان نجاح العملية الإتصالية يعني نجاح المنظمة فالإتصال يعتبر هدف جزئي يقود إلى هدف كلي وهو المنظمة بهذا لا يمكن تحقيق الكل الام اتم تصحيح وتعديل الجزء¹.

¹. مرجع نفسه , ص 66 .

خلاصة الفصل :

لقد تم عرض ودراسة موضوع الاتصال والذي هو عبارة عن تبادل للمعاني من مرسل ومستقبل عبر قناة مع وجود الفعل أيضا علاقة الاتصال بالعلوم الأخرى ومعرفة انواع الاتصال الرسمي بمختلف أشكاله النازل والصاعد الأفقي وغير الرسمي وتم التطرق الى اهمية الاتصال بالمؤسسة وأهميته بالنسبة للعامل الذي يجب أن يكون على دراية بما يجري بالمؤسسة وأيضا معرفة خصائص الاتصال الجيد ذلك من خلال النظام المتبع بالمؤسسة والتقييد بالعلاقات التنظيمية الرسمية .

وأيضا معرفة عوائق الاتصال سواء كانت من قبل المرسل أو المستقبل او القناة أو الرسالة .

وأخيرا تم التطرق الى شبكات ونماذج الاتصال .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ولقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة .

من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا ، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات التكنولوجية والأرصدة المالية والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابة ... الخ والموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين .

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان خدماتي أو اقتصادي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال ونتائجه فإن كان أدائهم جيد فعال أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات ، لأن عالما اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال .

الأداء الوظيفي :

1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1 - 1 / المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به¹.

2-1 / المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

*-الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند الى شخص أو مجموعة للقيام به.²

*ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا مما يحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.³ *الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية الكيفية.⁴

¹-ابن منصور: لسان العرب ، دار صادر ، بيروت المجلد 14 ص 26.

²- أحمد زكي بدوي: محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العامة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1984ص 166.

³- راوية حسن أ: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية 2003-ص209.

⁴- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية العدد 1-نوفمبر 2001-ص86.

*الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة الجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

-ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز أي مجموع سلوك والنتائج التي تحققت معا.²

-يري علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين المقدرة والرغبة في والمستوى في الأداء.³

تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁴

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

ماهية الأداء الوظيفي:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الامكانيات المتاحة.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان أ: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية 2003-ص219.

² - صلاح الدين عبد الباقي أ: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية مصر 2005-ص175.

³ - نفس المرجع: ص280.

⁴ - عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003-ص 25.

يهدف هذا المبحث الى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها للأداء بالإضافة إلى التعرض إلى محدداته.

مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف الأداء الوظيفي، الفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها بالأداء، أهميته وعناصره.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

الفعل من كلمة أداء perform: يؤدي ، ينجز يؤدي وفقاً لعرف معين ، يعمل¹. performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغلة²، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق أو قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه.³

الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (performance) و التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة.⁴

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها: تعريف حسن الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁵

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

¹ - الدحله فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم وأساليب القياس والنماذج ، المكتبة الوطنية ، عمان 2001ص95.

² - Larousse de poche , édition mise a jour larouse , Paris 2000.

³ - Dictionary of economics , librairie du liban, liban1999.

⁴ - خطاب عايدة: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار الفكر العربي ، الاسكندرية 1989ص439.

⁵ - حسن روباية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي للحديث، الاسكندرية1999-ص216.

يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا القول أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء" ¹ تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة

من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد المواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

يعرفه آخرون: على أنه : لقدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".²

يعرفه آخرون: على أنه: "جهد منسق القيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة".³

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة ، قدرة وخبرة العاملين .

¹ - عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005-ص 25-26.

² - العميرة محمد بن عبد العزيز : علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية تأليف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2003-ص 51.

³ - الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007ص34.

يعرفه آخرون: على أنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات التقنية التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".¹

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني ، والإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه بها .

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه حصيلة الجهد ، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

1- النتائج الذي يحققه؛

2- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد ، القدرات وإدراك الدور؛

3- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

4- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز؛

5- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة؛

6- سلوك يحقق نتيجة.

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي الدافعية، بيئة العمل، والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

ثانياً: تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

¹ - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008-ص38.

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينهما.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

1- الفعالية: تعريف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح.¹

كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها²، الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.³

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف⁴، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

وتعني الفعالية عمل الشيء الصحيح⁵، أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة⁶.

الكفاءة: هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك⁷.

¹- Boislandelle h m, gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise, economica, Paris, 1998-P39.

²- عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سبق ذكره ص-94.

³- martory Bernard , daniel crozet, gestion de ressources humaines , Pilotage sociale et performances,6éme édetion dunod ,Paris 2005-P164.

⁴- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007-ص129.

⁵- فرانسيس ديف: مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث 1995ص 91.

⁶ - Barraux, entreprise et performance global, outils, évaluation et pilotage, édition economica, 2000-P33.

⁷ - martory Bernard, daniel ;op-cit-P164.

تشير الكفاءة الى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة¹، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية الى درجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

3- الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبة بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محددة²، يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء³.

1-تعريف السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات أو أعمال في المنظمة التي يعملون بها؛

2-تعريف الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج؛

¹ - فرانسيس ديف: مايك وودوكوك: مرجع سبق ذكره ص 109.

² - عبودي زيد منير: مرجع سبق ذكره ص 169-170.

³ - الدحله فيصل عبد الرؤوف: مرجع سابق ص 96.

3-تعريف الأداء: أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، هو ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1-تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنه تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالإنسان العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً¹.

2-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها²، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزة، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.

ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً؛

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز،

¹ - الدحله فيصل عبد الرؤوف: مرجع سبق ذكره-ص98-99.

² - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى" شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008 ص 40.

مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها¹.

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل يتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي³:

1- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛ وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛

2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

3- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله . من خلال كل هذا يمكننا القول: إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها .

¹ - الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004

² - البراهيم فيصل بن محمد: مرجع سبق ذكره-ص40

³ - العميرة محمد بن عبد العزيز: مرجع سبق ذكره ص 52.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة .

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل الى عملية التقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية منه .

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والانتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمادها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءا من:

أولاً: الدراسة الميدانية:

أين تمت الزيارة الاستطلاعية المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحميدة بن عجيلة بالأغواط ، حيث مثلت المرحلة الأولى من دراستنا الميدانية والتي غايتها التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض في تفاصيله وغزالة اللبس عن بعض النقاط الغامضة فيما يتعلق بالمفاهيم المستعملة ، بحيث يتسنى لنا من خلال هذه المبادرة التعرف عن قرب على المؤسسة العمومية أحميده بن عجيلة بالأغواط ومعرفة مختلف مصالحتها.

كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين فيها ومعرفة مسؤولياتهم بها، وقمنا بطرح عدة أسئلة لهم تتعلق بالاتصالات الإدارية وأنواعها وعوائقها .
قابلنا مدير المستشفى والمدراء الفرعيين له .
فأطلعونا على بعض المعلومات الخاصة بالبحث، وأيضاً قابلنا بعض عمال الإدارة وأوضحوا لنا بعض المفاهيم التي كانت تشكل لنا لبسا.

ثانياً: مجالات الدراسة*** المجال الزمني:**

يتضمن المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها الى الميدان ، ومن المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد تمت الدراسة الميدانية من 01 مارس الى نهاية شهر جوان 2020 كالتالي:

خلال هذه الفترة ، قام فيها الباحث أولاً بزيارة مستشفى أمميده بن عجيلة" وأجراء بعض المقابلات ثم تطبيق الاستمارة التجريبية على 40 عامل بالإدارة المستشفى، ومن خلال المعلومات الهامة التي استسقينها من الميدان ومن خلال أيضا التدخلات الهامة لبعض العمال استطعنا تعديل الاستمارة لتصبح في شكلها النهائي.

* المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في المؤسسة الاستشفائية العمومية أمميده بن عجيلة" بالأغواط ، والجدير بالذكر أن مدينة الأغواط تحتوي على عدة مجمعات ومراكز صحية والوحدات العلاجية. وتعمل هذه الهياكل على تقديم الخدمات للمريض في سائر الأيام ومحاولة تقديم الارشادات والنصائح الصحية للوقاية قبل العلاج .

➤ نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط

يرجع تاريخ المستشفيات المدينة إلى وقت ليس بالبعيد لأنه في سنة 1975 اقترحت تسميتها القطاعات الصحية الجديدة بعدما كانت تسمى مستشفى المدينة وتعزز هذا سنة 1981، عند صدور المرسوم رقم: 242 / 81 مؤرخ في: 06 ذي القعدة 1410هـ، الموافق ل 05 سبتمبر 1981م ، يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتصنيفها من الأصناف (أدب، ج) إذ صنف القطاع الصحي بالأغواط .

- مستشفى 240 سرير.

- مستشفى 120 سرير.

- قطاعات للعلاج الصحي.

- عيادات مراكز الأمومة والطفولة .

وفي سنة 1984م تم إنشاء مستشفى 240 سرير من طرف شركة فرنسية Bouyig بويغ وتم فتحه سنة 1985 بطاقة شغيلة تقدر ب 650 عاملا منها 85 طبية وثلاث إداريين وثلاث ممرضين وهذا عدد نسبية بحيث يسمى القطاع الصحي بحيث كانت العيادات وقاعات فحص والعلاج والمراكز الصحية تابعة له إدارية وماليا، وفي: 05 جويلية 2000 تم تسميته باسم الشهيد أمميده بن عجيلة .

وفي سنة 2007 من شهر مايو تم تقسيم القطاعات الصحية الى مؤسسات عمومية استشفائية والعيادات التي كانت تابعة الى مؤسسات عمومية للصحة الجوارية وذلك طبقا للمرسوم رقم: 140 / 07 مؤرخ في: 02 جمادي الأول عام 1428هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007، متضمن إنشاء مؤسسات عمومية الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية.

تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.
يقع المستشفى من حيث الموقع في المنطقة الشمالية للمدينة ويحتوي على أجهزة طبية جديدة وتقنية متطورة.

2/تعريفها:

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي .

1 - 2/أهم النشاطات التي تقوم بها:

بعد التقسيم الجديد والذي تم بصدد عزل العيادات متعددة الخدمات و المستوصفات وقاعات العلاج والفحص عن المؤسسة العمومية الاستشفائية إداريا ومالية فقد تناقصت مهام هذا الأخير واقتصرت مهامها على التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تقوم على الخصوص بالمهام التالية:

-تقديم الاسعافات الأولية والعمليات الجراحية.

-تقدم الخدمات الوقائية.

-ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص.

- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

-ضمان حفظ الصحة والنقاوة.

-مكانة الأضرار والآفات الاجتماعية (التلقيح، مكافحة الأمراض الخطيرة والمعدية).

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

-تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي، والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات التي تبرم.

3 - 2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه: شرح الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية بحيث تكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط من جانبين أساسيين، جانب الإداري والجانب الطبي أو التقني وهما اللذان يديرها ويسيرها مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الشكل ويساعد في تأدية مهامه أربع مديرين مساعدين يكلفون على التوالي: (المدير الفرعي للمالية والوسائل / المدير الفرعي للموارد البشرية المدير الفرعي للنشاطات الصحية / المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات

المرفقة)، يعنون بقرار من الوزير المكلف بالصحة باقتراح من مدير المؤسسة ولكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسيير شؤون المستشفى إداريا وتقنية واتخاذ القرارات الضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية .

1/المجلس الإداري :

يعين أعضاؤه من طرف الوالي وهم:

- ممثل عن الوالي (رئيسا).

-ممثل عن الهيئات الاقتصادية.

- ممثل عن ضمان هيئات الضمان الاجتماعي.

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

- ممثل عن جمعيات مرتقي الصحة.

- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية العامة.

- رئيس المجلس الطبي .

- يحضر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداوات مجلس الإداري برأي استشاري .

ويقوم المجلس الإداري باتخاذ القرارات في مجالات تمويلات، الاعتمادات، الميزانية، المخطط السنوي

والاحصائيات وحساب التسيير الإداري السنوي ويتداول على الخصوص:

*مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط.

*مشروع ميزانية المؤسسة.

*مشاريع الاستثمار والحساب الإداري.

* البرنامج السنوي لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية المراقبة وصيانتها.

* العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما الهيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات

الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخر.

*مشروع جدول تعدد المستخدمين والنظام الداخلي للمؤسسة.

* الصفقات والعقود الاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

2/المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية تشارك بصفة فعالة بحيث يكلف بدراسة المسائل التي تهتم المؤسسة

وإبداء رأيه الطبي والتقني فيما ولاسيما ما يأتي:

* التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية .
* مشاريع الصحة والسكن.

* برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

* إنشاء هياكل طبية والغائها.

* يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما العلاج والوقاية.

وهو يضم مجموعة من الأعضاء هم كما يأتي: مسؤولي المصالح الطبية .

* الصيدلي المسؤول عن الصيدلية .

* جراح الأسنان.

* شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في السلك الشبه الطبيين.

* ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند اقتضاء.

* ينتخب رئيس المجلس ونائبه من طرف الأعضاء.

3/المدير:

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة أمام العدالة وهو الأمر بالصرف وله عدة مهام

أخرى يساعده في مهامه 4 مدراء فرعيين كل واحد يسير مديرية فرعية وهم كالتالي: .

3-1/ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

يتزأسها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على تكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي

تتفرع الى عدة مكاتب:

***مكتب الصفقات:** هو المتكف بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات

أخرى حسب البنود المتفق عليها .

***مكتب التموين:** تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج اليها المؤسسة وبعد دراستنا حسب الأولوية

وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما لزم أي أنه هو الذي له قرار تحديد والتموين

المؤسسة بما يلزم.

*مكتب المحاسبة والمواد: يقوم بكتابة الثمن الفردي والاجمالي للمواد موجود على وصولات التي استلمها من مكتب التمويل على السجلات .

*مكتب حساب الكلفة: هو المسؤول عن الحساب الاجمالي للمواد المدونة الفواتير وإنجاز فاتورة اجمالية ليتم تسليمها إلى مكتب المالية. مكتب المالية: يتكلف هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتيه كما لديه قسم خاص بإنجاز أجور الموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات .

*مكتب جرد وتسيير المخازن: يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.

2-3 / المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

*مكتب الوقاية: يحرص هذا المكتب على التأكد من وقاية المؤسسة وكذلك المدينة من كل الأمراض المعدية والخطيرة بتكلف بإجراء فحوص بأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأماكن خاصة واتخاذ الاجراءات اللازمة .

*مكتب الطب العام: يشرف على تسيير الأمور المتعلقة بالطب العام (الفحص، العلاج، برمجة مداومات الأطباء...).

*مكتب الشؤون الصحية: يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق البرامج الصحية المعدة سنويا من طرف وزارة أو مديرية الصحة.

*مكتب القبول والاستعلامات: وهو الذي له سلطة الاحصاء الكامل لجميع المرضى المتواجد على مستوى مصالح الاستشفائية للمؤسسة وبواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك ، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل المالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها (الولادات، الفحص الطبي، إيواء المرضى،...).

3 - 3 / المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

*مكتب صيانة تجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو إستدعاء ذوي الاختصاص.

3-4 / المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه والاحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب، وغيرها من الحركات المهنية وتتفرع منها عدة مكاتب هي كالاتي:

*مكتب الموارد البشرية والنزاعات: يتكفل هذا المكتب في حل المنازعات التي تقع تسويتها وديا كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لها علاقة مباشرة بالعمل.

*مكتب تسيير المستخدمين والشبه الطبيين والطبيين: يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، إنداب، استداع، تقاعد...) .

*مكتب العطل والملفات الإدارية (الأرشيف) : تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالوا يمارسون مهامهم بالمؤسسة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة الرصيد المتبقي لكل موظف في العطلة السنوية .

الهيكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط:

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن هدف نشأة المؤسسات الصحية هي التكفل الصحي للمواطنين هي المهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعداد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية للأغواط كما يلي:

أ-المصالح الاستشفائية:

01-مصالح طب الرجال، 2-مصلحة طب العيون، 3-مصلحة أمراض النساء، 4-مصلحة الإنعاش الطبي، 5-مصلحة طب العيون، 6-جراحة وتقويم العظام، 7-مصلحة أمراض السرطان ، 8-قسم الجراحة العامة والأذن والحجرة، 9-مصلحة أمراض الكلى، 10-مركز تصفية الدم .

ب- بالمصالح التقنية:

01-مصلحة الصيدلة، 2-مصلحة المخبر، 3-مصلحة الأشعة، 4- مصلحة الطب الوقائي د/الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط:

يبلغ تعداد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط 770 مستخدم نذكر منهم البعض على النحو التالي:

01-المستخدمين الإداريين، 48 موظف منهم مدير واحد عام و 4 مديرين فرعيين.

02-المستخدمين الطبيين موزعين على الرتب التالية:

* الممارسين الأخصائيين 32، ممارسين عاملين في الصحة، 27 جراحة الأسنان .

03-المستخدمين الشبه الطبيين موزعين كالاتي:

* 20 نفساني عيادي للصحة العمومية، 183 الممرضين الحاصلين على شهادة الدولة، 25 الممرضين المؤهلين، و 6 أمسير أجهزة الأشعة و 20 مساعدي التمريض، 15 عون طبي في التخدير والانعاش حاصل على شهادة الدولة و 30 ممرض مخبري و 02 ممرض متخصص في التدليك.

رابعاً/ المنهج المتبع:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة وبعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً لسهولة استخدامها وشموليته في الإحاطة بالظاهرة المدروسة وقد استعنا ببعض مبادئ الإحصاء أثناء تفرغ البيانات وتصنيفها.

خامساً: العينة

إن طريقة اختيار العينة تختلف من بحث إلى آخر تبعاً لطبيعة الموضوع المراد دراسته وحسب الدراسة الاستطلاعية، وبما أن دراستنا تتمثل في الاتصالات الإدارية ودورها على الأداء الوظيفي العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط فإننا اعتمدنا على المسح الشامل لأن أفراد المجتمع الإحصائي هم جميع عمال الدائمين المثبتين بصفة قانونية في المؤسسة المؤسسة الاستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط ، وبما أن عدد هؤلاء العمال هو 50 فإننا اعتمدنا على هذه التقنية ألا وهي المسح الشامل لأفراد المجتمع الإحصائي وعند الاتصال بالمدير الفرعي للمؤسسة اطلعنا على عدد العمال الذين هم في عطلة مرضية وكان هذا حتى تاريخ انتهائنا من الدراسة الميدانية تم توزيع الاستمارات عليهم وتم جمعها وتفرغها وتحليلها وبعد المعاينة وجد 10 عمال هم في عطلة سنوية وعليه تحصلنا على 40 إستمارة .

سادساً: جمع البيانات

أ- المنهج: يقول Henri Pioncare في كتابه "Science et Méthode" (أن علم الاجتماع، علم كثير المناهج قليل النتائج إن الميدان يمد الباحث بالمعلومات والحقائق الموجودة في الواقع الاجتماعي، لذلك يعتبر الاقتراب الميداني دعامة أساسية للاقتراب النظري الذي ينطلق منه الباحث في دراسة الاتصال في المؤسسة .

لذلك إن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والاشكاليات المطروحة والأهداف المراد تحقيقها والتي تفرض على الباحث اتباع منهج معين ¹.

¹ د/ شوشة مسعود ، دراسة سابقة ص182/183.

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر ، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستمارة في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته فكل دراسة أو بحث .

لابد أن يقوم على منهج معين حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، ويعرف المنهج على أنه "الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الغاية المنشودة .

ونظرا لطبيعة الموضوع "الاتصالات الادارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لعمال الإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط" فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سمات ويأتي على مرحلتين:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية للدراسة ، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا للمشكلة وتلقي الضوء عليها.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التشخيص والوصف، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائمة لها .

وقد اعتمدنا على المنهج لأن هذا البحث ينطلق من معرفة مدى دور الاتصالات الادارية على الأداء الوظيفي عمال الإدارة في المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط ومدى تحقيقها في أرض الواقع .

سابعا- أدوات جمع البيانات:

1/الاستبيان: تم الاعتماد على استمارة المقابلة والملاحظة لأنها تعد الأمثل ذلك من أجل التأكد من فهم مبحوث للأسئلة والحرص على الاجابة عليها كما تسمح الاستمارة للباحث بالاتصال وجها لوجه مع المبحوث وملاحظة إيماءاته وملامحه أثناء الاجابة على أسئلة الاستمارة ذلك يقدم معلومات إضافية للباحث وهذا كوني عاملة بالمؤسسة، ويرى الفوال بهذا الصدد (إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية المنتقاة

والمصممة بطريقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه¹.

1. تعريف الإستبيان:

يعرف بأنه أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

2. المقابلة:

هي عبارة عن (مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما وهي من ناحية أخرى علاقة خاصة بين شخصين وتتم بعدة أشكال منها: المحادثة المهنية، مقابلة البحث عن وظيفة، أو مواجهة مدرس في الاختبار الشفهي أو استشارة طبيب أو غيرها والمقابلة الناجحة هي فن وعلم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره وإجادته والتوسع فيه في استمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة²).

1-2 المقابلة النصف حرة: بعد تحديد أهم محاور البحث (أنواع الاتصال - قنوات الاتصال - عوائق الاتصال الأداء الوظيفي. ثم استجواب أفراد العينة حول آرائهم وتصوراتهم عن واقع الاتصال الداخلي وتأثيراته على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مما ساعد ذلك على تحديد إشكالية البحث.

و تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص وتعرف بأنها (تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاور أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث).

وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا، بل يطرح الباحث سوألا عامة حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى.

واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من: مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية اميدة بن عجيبة بالأغواط.

- المدراء الفرعيين.

- رؤساء المصالح الاستشفائية كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة .

¹ . د/ شوشة مسعود ، دراسة سابقة ص183 .

² - د. شوشة، دراسة سابقة.

3/الملاحظة:

الملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة ظاهرة معينة، وقد عرفها البعض أنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظواهر معينة، بهدف كشف صفاتها وخصائصها والوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة).

من خلال كون صاحب البحث هو جزء من عينة الدراسة وذلك كونه عاملة بهاته المؤسسة لأكثر من 10 سنوات فقد كان على دراية كاملة للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط ومن خلال ملاحظته لزملائه العمال عبر فروعها الذين يعملون بها كان على علم ومعرفة ما يلي:

- معرفة مجتمع البحث من حيث التركيب والهيكل.
- معرفة علاقات العمال ببعضهم البعض.
- أنواع الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بالأغواط معرفة المشاكل الموجودة داخل المؤسسة وخاصة الاتصالية منها .
- تحديد أنواع اتصالات داخل المؤسسة .

وإذا كانت الملاحظة هي أداة لجمع البيانات، بها ينفذ المنهج الوصفي ، و تعمل على توجيه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو لشيء ما بهذا الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه استخدامنا الملاحظة البسيطة المباشرة كأداة الاستقصاء الحقائق من الواقع بالمتابعة والمشاهدة والتي يصعب الكشف عنها من خلال الاستبيان أو المقابلة حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف والنشاطات اليومية والعلاقات الاجتماعية والوقوف على سلوك بعض الأفراد في أماكن عملهم، إذ تبرز حقيقة تصرفاتهم وردود الأفعال وطبيعة الاتصالات الادارية وانواعها وعوائقها وتأثيرها على الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكننا القول أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط دور هام و فعال في تقديم الخدمات للمواطنين إذ أن إدارة المؤسسة تعمل على ضبط النظام داخل المؤسسة لما لها من دور كبير في خلق و تعديل النظام الداخلي.

معلومات صادرة عن ادارة المؤسسة الاستشفائية بالأغواط .

الفصل الخامس :

جمع وتبويب المعلومات وتحليل

النتائج

أولاً : تبويب وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

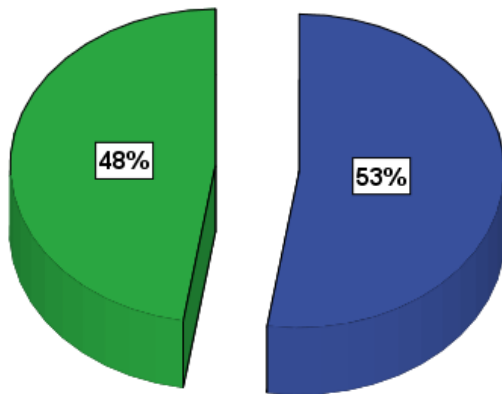
عرض و تحليل الجداول الخاصة بخصائص العينة :

الجدول رقم 01: يبين الجنس لأفراد العينة.

النسبة (%)	التكرار	الجنس:
52	21	ذكر
47	19	أنثى
100	40	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح أن نسبة 52.5% من أفراد العينة من الذكور و47.5% من الإناث حيث نرى أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة تفوق نسبة الإناث، وهذا راجع إلى أن المؤسسة كانت من قبل تعتمد على رجال دون فسخ المجال أمام الإناث.

■ ذكر
■ أنثى

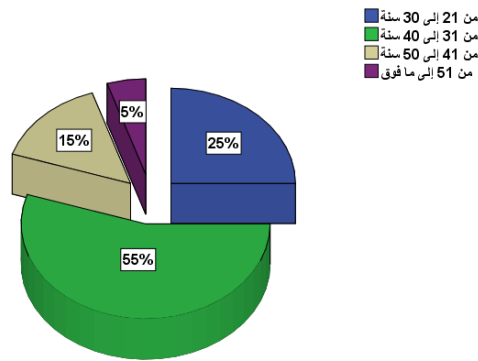


الشكل رقم 06: دائرة نسبية تبين الجنس لأفراد العينة.

الجدول رقم 02: يبين السن لأفراد العينة.

النسبة (%)	التكرار	السن:
25	10	من 21 إلى 30 سنة
55	22	من 31 إلى 40 سنة
15	6	من 41 إلى 50 سنة
5	2	من 51 إلى ما فوق
100	40	المجموع

يوضح فئات الأعمار لأفراد العينة ويتضح من الجدول السابق أن أكبر سنة من أفراد العينة يتراوح بين 31-40 سنة وتقدر هذه النسبة بـ55% من أفراد العينة، تليها سنة 25 المتمثلة في فئة من 21 إلى 30 سنة بنسبة 15 المتمثلة في فئة 41 إلى 51 سنة وأخيراً أقل نسبة هي 5% من أفراد العينة والمتمثلة في 51 سنة فما فوق وهذا يفسر غالبية أفراد العينة من فئة الشباب من 31 إلى 40 سنة وتليها فئة من 21 إلى 30 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تتجه نحو الأفضل أو بما يسمى ظاهرة التشبيب.

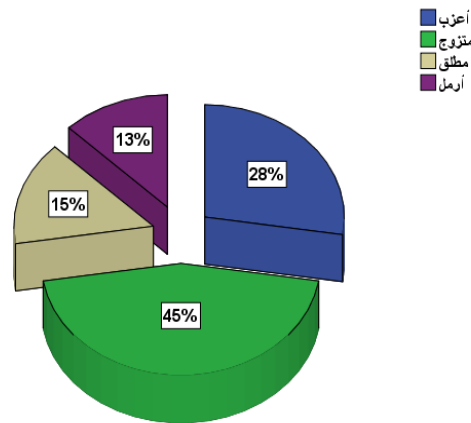


الشكل رقم 07: دائرة نسبية تبين السن لأفراد العينة.

الجدول رقم 03: يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

النسبة (%)	التكرار	الحالة الإجتماعية:
27	11	أعزب
45	18	متزوج
15	6	مطلق
12	5	أرمل
100	40	المجموع

يوضح لنا الحالة الإجتماعية لأفراد العينة ويتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 45% من أفراد العينة متزوجون ثم تليها نسبة 27.5% عزاب وبعدها ترى 15% يحتلها المطلقون ونسبة 12.5 من الأرمال وهذا ما يفسر لنا أن مجمل عمال المؤسسة متزوجون.

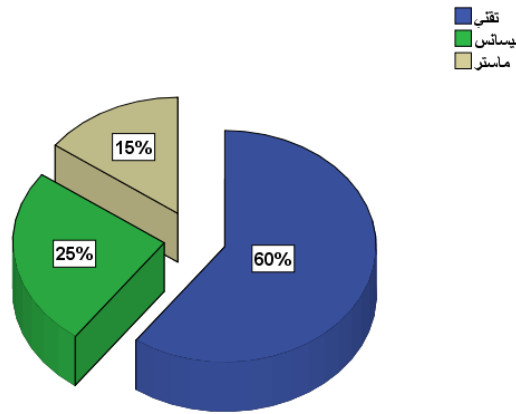


الشكل رقم 08: دائرة نسبية تبين الحالة الإجتماعية لأفراد العينة.

الجدول رقم 04: يبين الشهادة لأفراد العينة.

النسبة (%)	التكرارات	الشهادة:
60	24	تقني
25	10	ليسانس
15	6	ماستر
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة متحصلين على شهادة تقني وبعدها الفئة المتحصلة على شهادة ليسانس نسبة 25% وبنسبة 15% المتحصلين على شهادة الماستر ومن خلال هذا نستنتج أن معظم عمال الإدارة بالمؤسسة الاستشفائية متحصلين على شهادة تقني من مراكز ومعاهد وهذا ما يتيح الفرصة لخريجي الجامعات الذين أكملوا دراسات عليا

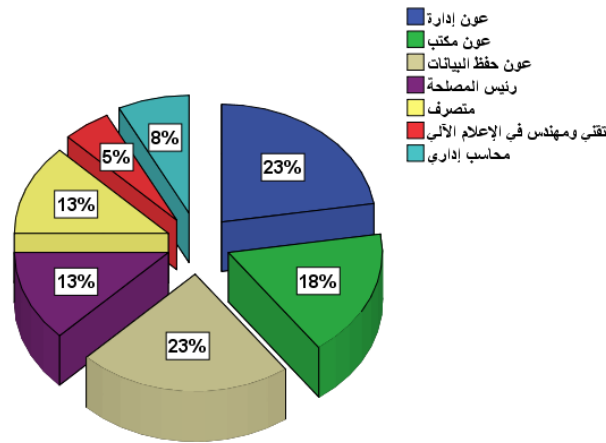


الشكل رقم 09: دائرة نسبية تبين الشهادة لأفراد العينة.

الجدول رقم 05: يبين المنصب لأفراد العينة.

النسبة (%)	التكرار	1. المنصب:
22	9	عون إدارة
17	7	عون مكتب
22	9	عون حفظ البيانات
12	5	رئيس المصلحة
12	5	متصرف
5	2	تقني ومهندس في الإعلام الآلي
7	3	محاسب إداري
100	40	المجموع

يوضح لنا المنصب المستغل من أفراد العينة بالمؤسسة يبين لنا الجدول أعلاه أن رتبة عون إدارة وعون حفظ البيانات نسبة متساوية وتتمثل بـ 22.5 ثم تليها نسبة 17.5 % من عون مكتب ثم نجد كذلك رتبة رئيس مصلحة ومتصرف بنسب متساوية وتتمثل بـ 12.5 % وتليها نسبة 5% من رتبة تقني ومهندس للإعلام الآلي، وفي الأخير رتبة محاسب إداري بنسبة 7.5%، وبهذا المعدل يتضح لنا أن مجمل عمال الإدارة هم من أعوان لحفظ البيانات وعون إدارة المتحصليين على شهادات من مراكز التكوين المهني وغيرها.



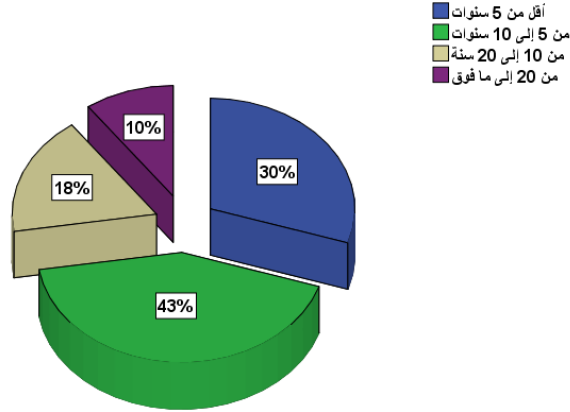
الشكل رقم 10: دائرة نسبية تبين المنصب المستغل لأفراد العينة.

الجدول رقم 06: يبين الأقدمية في المؤسسة لأفراد العينة.

النسبة (%)	التكرار	الأقدمية في المؤسسة:
30	12	أقل من 5 سنوات
42	17	من 5 إلى 10 سنوات
17	7	من 10 إلى 20 سنة
10	4	من 20 إلى ما فوق
100	40	المجموع

يوضح لنا الجدول السادس أن نسبة 42.5% من أفراد العينة لهم مدة عمل تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وبعدها ثاني نسبة 30% من العمال الذين لهم أقل من 5 سنوات، وبعدها تأتي نسبة 17.5% من العمال الذين عندهم مدة عمل من 10 إلى 20 سنة وفي الأخير تأتي نسبة 10% والتي تمثل العمال الذين لديهم أقدمية 20 سنة من العمل.

ونستنتج من خلال ما سبق أن عدد العمال ذو أقدمية في المؤسسة الاستشفائية قليل مقارنة بفئة الشباب.



الشكل رقم 11: دائرة نسبية تبين الأقدمية في المؤسسة لأفراد العينة.

2. عرض و تحليل الجداول الخاصة بخصائص العينة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم 07: دور عامل الاتصال الاداري مع متغير الجنس.

المجموع		غير مهم		مهم جدا		مهم		الاتصال الاداري ضروري
								الجنس
%100	21	%4.8	1	71.4	15	%23.8	5	ذكر
%100	19	%15.9	3	57.9	11	%26.3	5	أنثى
%100	40	%10	4	%65	26	%25	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.4% من الذكور الذين أجابوا بأنهم يعتبرون أن الإتصال الإداري ضروري وهام جدا في المؤسسة الاستشفائية أما بالنسبة للإناث نجد 75.9% أجابوا أنهم يعتبرون الإتصال ضروري وهام جدا في المؤسسة ومنه نفسر أن الأغلبية ترى أن الاتصال الإداري عامل ضروري وفعال في أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية ويلعب دورا كبيرا فيها.

الجدول رقم 08: علاقة متغير السن بصعوبة الاتصال مع المسؤول المباشر.

المجموع		صعوبة الاتصال مع المسؤول				السن
		لا		نعم		
%100	10	%50	5	%50	5	من 21 إلى 30 سنة
%100	22	%59.1	13	%40.9	9	من 31 إلى 40 سنة
%100	6	%100	6	%0	0	من 41 إلى 50 سنة
%100	2	%100	2	%0	0	من 51 إلى ما فوق
%100	40	%65	26	%14	14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أنه لا توجد صعوبات أثناء الإتصال مع المسؤول خاصة في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وغيرها من الفئات الأخرى يوجد توافق بين الإجابات بحيث يوجد من يراها صعبة ومن يراها لا وجود للصعوبة وهذا كله يرجع إلى أقدميتهم وخبرتهم في العمل والتواصل المباشر بين المسؤولين.

الجدول رقم 09: مدى تأثير صعوبات الاتصال بين الموظفين على تحقيق الرضى.

المجموع		صعوبات عملية الاتصال				الاتصال يحقق الرضى	
		لا		نعم			
%100	32	%43.8	14	%56.3	18	نعم	هل الإتصال الإداري في المؤسسة يحقق الرضى بين الموظفين؟
%100	8	%62.5	5	%37.5	3	لا	
%100	40	%47.5	19	%52.5	21	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلا أن الاتصال يحقق الرضا بين الموظفين وذلك بعدم وجود صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضهم البعض وهذا بنسبة 62.5%. ومنه نستنتج أنه يحقق فرضية الثانية لتحقيق الرضا والتواصل مع بعضهم البعض في عملية الاتصال.

الجدول رقم 10: أهمية الاتصال الإداري لدى الجنسين.

المجموع		التنسيق بين مختلف المستويات		تحقيق التواصل داخل المؤسسة		خلق جو مناسب للعمل		يضمن تدفق المعلومات		اهمية الاتصال	الجنس
%100	21	%23.8	5	%9.5	2	%38.1	8	%28.6	6		ذكر
%100	19	%21.1	4	%31.6	6	%26.3	5	%21.1	4		أنثى
%100	40	%22.5	9	%20	8	%32.5	13	%25	10		المجموع

من خلال الجدول نرى 32.5% من مجتمع البحث يرون أنه يخلق جو مناسباً للعمل وتليه نسبة 25% من المجتمع كذلك يرون أنه يضمن تدفق المعلومات و 22.5% منهم يرى أنه عندما يكون التنسيق بين مختلف المستويات تظهر أهمية الاتصال وفي الأخير نسبة 20% يجدونه أن يحقق تواصل داخل المؤسسة وعليه نستخلص أن الاتصال له أهمية وهو عامل يحسن في عملية الاتصال الإداري بين مختلف هيئاتها.

عرض و تحليل الجداول للفرضية الثانية :

الجدول رقم 11: تأثير متغير الشهادة على استخدام قنوات الاتصال.

المجموع		معا		وسائل شفوية		وسائل إلكترونية		وسائل مكتوبة		أهم قنوات الإتصال المعتمد عليها الشهادة
%100	24	%37.5	9	%8.3	2	%29.2	7	%25	6	تقني
%100	10	%50	5	%0	0	%40	4	%10	1	ليسانس
%100	6	%33.3	2	%0	0	%50	3	%16.7	1	ماستر
%100	40	%40	16	%5	2	%35	14	%20	8	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أهم قنوات الإتصال التي يعتمد عليها مجموعة من أصحاب الشهادات حيث نرى 37.5% من أفراد المجتمع والذين هم من التقنيين يفضلون جميع الوسائل الإلكترونية والوسائل المكتوبة والشفوية أي بمعنى آخر كما هو موضح أعلاه، أما من ناحية أخرى نرى مجموعة من أفراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس وماستر يعتمدون على جميع الوسائل الإلكترونية باستثناء الوسائل الشفوية التي هم في غنى عنها، وهذا ما يفسر لنا أن أصحاب الشهادات يتعاملون مع مختلف الوسائل الاتصالية ويعتمدون عليها عكس المتحصلين على الشهادات العليا من ماستر و ليسانس.

الجدول رقم 12: الأقدمية ودورها في إتقان الوسائل الاتصالية الحديثة.

المجموع		التعليم الذاتي		المهارات والخبرة المهنية		مساعدة من طرف آخر		التكوين والتدريب		سبب إتقان هذه الوسائل الأقدمية	
										أقل من 5 سنوات	
%100	12	%0	0	%25	3	%16.7	2	%58.3	5	أقل من 5 سنوات	
%100	17	%23.5	4	%35.3	6	%11.8	2	%29.4	7	من 5 إلى 10 سنوات	
%100	7	%0	0	%42.9	3	%0	0	%57.1	4	من 10 إلى 20 سنة	
%100	4	%0	0	%75	3	%0	0	%25	1	من 20 سنة فما فوق	
%100	40	%10	4	%37.5	15	%10	4	42.5%	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذين لهم مدة عمل تتراوح أقل من 5 سنوات يرون أن سبب إتقانهم لهاته الوسائل الحديثة كان عن طريق التكوين والتدريب أما الذين لهم أقدمية في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات فيرونه أن المهارة والخبرة المهنية سبب في إتقانهم لهذه الوسائل أما الذين لهم من 10 إلى 20 سنة يرون أن التدريب والتكوين سبب في إتقانهم لهاته الوسائل والذين يفوقون 20 سنة أجابوا أن الخبرة المكتسبة والمهارات المهنية هي سبب إتقانهم لهذه الوسائل الحديثة ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال الحديثة هي الأكثر اعتمادا في المؤسسة الاستشفائية والتدريب والتكوين والخبرة والمهارات المهنية سببا في ذلك.

الجدول رقم 13: يوضح العوامل المؤثرة على سيرورة عملية الإتصال ووسائل الإتصال

وتكنولوجياتها .

المجموع		حجم المؤسسة		وسيلة الإتصال		ضغط الوقت		العوامل المؤثرة في الإتصال	
								الوسائل الحديثة	
100%	40	%7.5	3	%30	12	62.5%	25	نعم	هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات الإتصال الحديثة؟
%100	40	%7.5	3	%30	12	62.5%	25	المجموع	

يبين لنا الجدول اعلاه العوامل المؤثرة على سيرورة عملية الإتصال داخل المؤسسة و نجد أن ضغط الوقت يؤثر بصفة دائمة و مستمرة و يأتي بعده وسيلة الإتصال بنسبة 30% و يليها حجم المؤسسة كما لاحظنا ان الاجابات كانت كلها بنعم // هل تعتمدون على وسائل الإتصال و تكنولوجيات المعلومات الإتصال الحديثة// و هذا ما يفسر لنا ان المؤسسة تعتمد على الوسائل التكنولوجية للمعلومات الإتصال الحديثة في ظل سيرورة العمل بها و تطوير نشاطها للأحسن.

الجدول رقم 14: يوضح عملية الاتصال بالمؤسسة و دور الاجتماعات فيها.

المجموع		جيدة		متوسطة		عملية الاتصال الاجتماع وسيلة اتصال	
%100	34	%55.9	19	%44.1	15	نعم	هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال لإرسال المعلومات إليك والمؤسسة؟
%100	6	%33.3	2	%66.7	4	لا	
%100	40	%62.5	21	%47.5	19	المجموع	

من خلال الجدور اعلاه يتضح لنا ان عملية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية جيدة بنسبة %55.9 و تأتي بعدها %44 من يراها متوسطة و هذا مؤشر جيد لسيرورتها كما يعتبر عمال الادارة ان الاجتماعات داخل المؤسسة لها فضل في ايصال المعلومات داخلها و هذا ما يفسر لنا ان عملية الاتصال في المؤسسة جيدة و هذا مؤشر في تحسين الاداء الوظيفي داخلها و هذا ما يحقق فرضية الثانية.

عرض و تحليل جداول الفرضية الثالثة

الجدول رقم 15: المعوقات الاكثر تهديدا للاتصال لكلا الجنسين.

المجموع		معوقات ثقافية		معوقات تنظيمية		معوقات لغوية		معوقات نفسية		معوقات الاتصال	الجنس
%100	21	%28.6	6	%28.6	6	%23.8	5	%19	4		ذكر
%100	19	%15.8	3	%42.1	8	%5.3	1	%36.8	7		أنثى
%100	40	%22.5	9	%35	14	%15	6	%27.5	10		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 28.6 % من الذكور يرون أن المعوقات الأكثر تهديدا بفاعلية الاتصال مع بعضهم البعض معوقات تنظيمية وثقافية أما بالنسبة للإناث فنسبة 42.1% ونسبة 36.8 % يرين أن المعوقات التنظيمية والنفسية على الترتيب هي الأكثر تهديدا لعملية الإتصال وعليه نستنتج أن التسيير الإداري والتنظيمي هو أكثر سبب يهدد ويعيق فاعلية الإتصال الإداري بالمؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم 16: تأثير متغير السن على المشاكل الشخصية داخل المؤسسة.

المجموع		المشاكل الشخصية				الأقدمية
		لا		نعم		
%100	10	%70	7	%30	3	من 21 إلى 30 سنة
%100	22	%68.2	15	%31.8	7	من 31 إلى 40 سنة
%100	6	%83.3	5	%16.7	1	من 41 إلى 50 سنة
%100	2	%0	0	%100	2	من 51 إلى ما فوق
%100	40	%67.5	27	%32.5	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة ما بين 31 و 40 سنة أجابوا بلا تؤثر المشاكل الشخصية بينهم في عملية الاتصال الإداري أما الفئة 21 إلى 30 سنة أجابوا 7 بلا أما الذين يتراوح عمرهم بين 41 و 50 سنة أجاب 1 بنعم و 5 بلا، أما من 51 فما فوق فأجاب 2 منهم بنعم ومنه نستنتج الفئة العمرية متوسطة السن هي التي لا تؤثر فيها المشاكل الشخصية على فاعلية الاتصال الإداري بالمؤسسة.

الجدول رقم 17: جدول يوضح تأثير معوقات الاتصال على الأداء و مدى استعمال

الوسيلة الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة.

المجموع		معوقات الإتصال				الوسيلة المتوفرة
		لا	نعم	نعم	لا	
100%	15	%13.3	2	%86.7	13	الفاكس
%100	1	%0	0	%100	1	Gmail
%100	15	%48.7	7	%53.3	8	الموقع
%100	2	%50	1	%50	1	Facebook
%100	7	%14.3	1	%85	6	الهاتف
%100	40	%27.5	11	%72.5	29	المجموع

ما هي الوسيلة الإتصالية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة داخل المؤسسة وتعتمدون عليها في عملية الإتصال مع بعضكم البعض

يوضح لنا الجدول اعلاه ان معوقات الاتصال الإداري تأثر على الأداء الوظيفي بنسبة 86.7% كما نرى من ناحية اخرى ان الوسيلة الاتصالية الحديثة الأكثر فعالية داخل المؤسسة و المعتمد عليها هي الفاكس و موقع المؤسسة و الهاتف بنسب متفاوتة و متقاربة بالإستغناء على الفايسبوك و الجيميل و نستنتج مما سبق ذكره ان معوقات الاتصال الاداري تؤثر على الأداء الوظيفي و ذلك راجع للوسيلة الاتصالية الحديثة المعتمدة في الاتصال فيما بينهم.

الجدول رقم 18: يوضح معوقات الاتصال على تداول المعلومات بين العمال في الوقت

المناسب على كافة مستوياتها

المجموع		صعوبة التواصل والتعاون		رداءة الخدمات الداخلية للمؤسسة		مردودية العمل		معيقات الاتصال	
								تداول المعلومات في وقت واحد	
20	100%	3	15%	6	30%	11	55%	نعم	هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب؟
20	100%	8	40%	1	5%	11	55%	لا	
40	100%	11	27.5%	7	17.5%	22	55%	المجموع	

نلاحظ في الجدول اعلاه ان تداول المعلومات بين العمال على كافة مستوياتها الإدارية يكون في الوقت المناسب و هذا ما يبين ان معيقات الاتصال تؤثر على الاداء بنسبة 55 % على مردودية العمال و ان رداءة الخدمات الداخلية تؤثر بنسبة 30% و صعوبة التواصل و التعامل تؤثر بنسبة 15 % و عليه نستنتج ان معيقات الاتصال تؤثر على الأداء الوظيفي لكن لا تؤثر على تداول المعلومات بين العاملين لأن تداولها في الوقت المناسب

النتائج العامة للدراسة: انطلاقاً من نتائج متوصل إليها من خلال دراسة دور الاتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية أحميدة بن عجيبة مع العلم أن موضوع الإتصال الإداري مهم ضمن العملية الاتصالية لأي مؤسسة وباعتبار أن الموظفين لهم دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف أي مؤسسة ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم التوصل إلى وجود علاقة بين الإتصال الاداري والاداء الوظيفي للعمال
- اهمية الاتصال الإداري إضافة إلى خلق جو مناسب للعمل وتفعيل العلاقات بين العمال
- كما تبين لنا أن الاتصالات الإدارية لها تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة وتساهم في رفع مستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم
- تتجلى فاعلية الاتصال الاداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة بخلق جو مناسب للتواصل
- يعترض العمال داخل المؤسسة بعض المشكلات الاتصالية اثناء تأدية مهامهم
- الاقتراحات: بناء على ما توصلت إليه دراسة يمكن ان نقترح ما يلي:
- تحسين العملية الإتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة
- تطوير مهارات العمال الشفوية والمكتوبة والالكترونية ومن خلال تدريب العمال في دورات متخصصة.
- توعية العمال الأكثر أهمية بالاتصال من خلال إنشاء خلية إتصال تتولى هذه المهمة.
- الاهتمام بالعمال وتشجيعهم والتواصل فيما بينهم وتعزيز روح العمل بتعاون.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح مجال التعرف على ما يدور داخل المؤسسة واحترام القرارات الموجهة إليهم.

الختامة

خاتمة

على اثر الدراسة التي تطرقنا إليها نستطيع القول بأن الاتصال الإداري يكتسي أهمية كبيرة في الكثير من المؤسسات، ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، فالاتصال الإداري هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات و هو الوسيلة التي تنقل عبرها هذه المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذها، و يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها و التعاون القائم بينهم و بمثل الذي يقوم به الاتصال الإداري في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. مما يؤدي إلى تحسين أداء العامل والتقليل من الصعوبات، كذلك تنمية معلوماته من خلال الاتصالات والاتصال الإداري يهدف إلى زيادة التفاهم بين العمال وتحقيق التماسق والانسجام من أجل القيام بالمهام بغية تحقيق أداء فعال كما يهدف إلى خلق جو ملائم من الاتصال وإشعار العاملين بالانتماء للمؤسسة والأهداف التي يرمي العامل بلوغها وتحقيقها في إطار العمل البناء ومن هنا فيجب التأكيد على أهمية ودور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من خلال إيجاد السبل كشرح وتوضيح المهام وتحديد الأدوار وتحقيق علاقات متينة تقوم على أساس الثقة المتبادلة .

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

1. ابن منصور: لسان العرب ، دار صادر ، بيروت المجلد 14.
2. أحمد زكي بدوي: محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العامة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1984.
3. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008.
4. حسن رواية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1999.
5. خطاب عايذة: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار الفكر العربي ، الاسكندرية 1989.
6. الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
7. الدحله فيصل عبد الرؤوف :تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم وأساليب القياس والنماذج ، المكتبة الوطنية ، عمان 2001.
8. رابوية حسن أ: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية 2003.
9. الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004
10. شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية .دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1, عمان ,2009.
11. شوشة مسعود ,الإتصالات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي , مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص دراسات سوسولوجية وديمغرافية ,2013.
12. صلاح الدين عبد الباقي أ: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية مصر 2005.
13. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
14. عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003.
15. عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية العدد 1-نوفمبر 2001.

16. العميرة محمد بن عبد العزيز : علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية تأليف العربية للعلوم الأمانة، السعودية 2003.
17. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
18. فرانسيس ديف: مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث 1995.
19. قاسمي ناصر ،الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية). ديوان المطبوعات الجامعية ،دط،الجزائر ،2011.
20. محمد سعيد أنور سلطان أ: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية 2003.
21. مرزوقي أمال ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة ،الإتصال الإداري ودوره في تحسين الإداء الوظيفي ،2016.
22. Larousse de poche , édetion mise a jour larouse , Paris 2000.
23. Dictionnary of économics , librairie du liban, liban1999.
24. Boislandelle h m, gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne enterprise, économica, Paris, 1998-P39.
25. martory Bernard , daniel crozet, gestion de ressources humaines , Pilotage sociale et performances,6éme édetion dunod ,Paris 2005-P164.
26. Barraux, entreprise et performance global, outils, évaluation et pilotage, édition économica, 2000-P33.

قائمة الملاحق

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم : علم إجتماع

تخصص : إتصال

إستمارة حول :

الإتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعمال الإدارة بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة

تحت إشراف الأستاذة

خليفة حفيظة

من إعداد الطالبة :

سليخ فتيحة

هذه الإستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية تخصص إتصال . فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية , وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث , علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي .
وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم .

ملاحظة : ضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

السنة الجامعية السنة الجامعية 2019/2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : * من 21 إلى 30 سنة
* من 31 إلى 40 سنة
* من 41 إلى 50 سنة
* من 51 إلى مافوق
- 3- الحالة الإجتماعية : *أعزب *متزوج
*مطلق *أرمل
- 4- الشهادة : *تقني *ليسانس *ماستر
- 5- المنصب المستغل :
- عون إدارة
 - عون مكتب
 - عون حفظ البيانات
 - رئيس المصلحة
 - متصرف
 - تقني ومهندس في الإعلام الآلي
 - محاسب إداري
- 6- الأقدمية في المؤسسة : * أقل من 5 سنوات
* من 5 إلى 10 سنوات
* من 10 إلى 20 سنة
* من 20 إلى مافوق

المحور الثاني : الإتصال الإداري الجيد يساهم في نجاح الأداء الوظيفي المؤسسة الإستشفائية .

7- هل تعتبر أن الإتصال الإداري عامل ضروري في المؤسسة الإستشفائية ؟

مهم مهم جدا غير مهم

8- كيف تبلغكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل ؟ عن طريق :

* رئيس قسم * مجلس العمال
* رسائل * الإجتماع * الإعلانات

9- هل تتيح لكم الإدارة فرصة الإتصال بها ؟

نعم لا

10- هل تجد صعوبة أثناء إتصالك مع المسؤول المباشر ؟

نعم لا

إذا كانت أذكرها

11- هل سبق لكم أن قدمتم للإدارة إقتراحات حول سير العمل ؟

نعم لا

• في حالة نعم كيف تتلقى هذه الإقتراحات

رفض قبول

12- هل الإتصال الإداري في المؤسسة يحقق الرضى بين الموظفين ؟

نعم لا

13- هل يساعدك الإتصال الإداري للحصول على معلومات في المؤسسة الإستشفائية ؟

نعم لا

14- هل تشارككم الإدارة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ؟

نعم لا

المحور الثالث: وسائل الإتصال المستخدمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية .

15- هل تعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإتصال لإيصال المعلومات إليك بالمؤسسة ؟

نعم لا

16- هل توجد خلية إتصال في المؤسسة الإستشفائية ؟

نعم لا

17- هل تلعب الإتصالات الإدارية دورا هاما على أذانكم في العمل ؟

دائما أحيانا نوعا ما

18- هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب ؟

نعم لا

19- هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة ؟

نعم لا

إذا كانت لا لماذا ؟

20- إذا طلبتك الإدارة في لأمر يهمك تخبرك بواسطة :

* إستدعاء * المراقب الطبي

* رئيس القسم * أخرى تذكر

21- ماهي الوسيلة الإتصالية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة داخل المؤسسة وتعتمدون عليها في عملية الإتصال مع بعضكم البعض ؟

*الفاكس * Gmail * Tweeter

*موقع المؤسسة * Facebook * Yahoo

*الهاتف

22- ماهي أهم قنوات الإتصال التي تعتمدون عليها في عملية الإتصال بينكم ؟

وسائل مكتوبة - وسائل إلكترونية

وسائل شفوية - معا

23- حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الإتصال الإداري ؟

يضمن تدفق المعلومات - خلق جو مناسب للعمل

تحقيق التواصل داخل المؤسسة - التنسيق بين مختلف المستويات

24- هل سبب إتقانكم لهذه الوسائل الإتصالية الحديثة كان عن طريق ؟

التكوين والتدريب - بمساعدة من طرف آخر

المهارات والخبرة المهنية - التعليم الذاتي

المحور الرابع : معوقات الإتصال الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ؟

25- مارأيكم بعملية الإتصال في المؤسسة الإستشفائية التي تعمل بها ؟

* رديئة * متوسطة * جيدة

26- هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الإتصال مع بعضكم البعض ؟

نعم لا

- إذا كانت بلا فهل يرجع ذلك إلى :

- فعالية الوسيلة الإتصالية - المحيط المهني وضروف العمل

- مصداقية المعلومات - روح التعاون بين العاملين

أخرى أذكرها

27 - ماهي المعوقات الأكثر تهديدا لفاعلية الإتصال الإداري مع بعضكم البعض ؟

- معوقات نفسية - معوقات لغوية

- معوقات تنظيمية - معوقات ثقافية

28 - حسب رأيكم ماهي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الإتصال ؟

- ضغط الوقت - وسيلة الإتصال - حجم المؤسسة

29 - هل تؤثر معوقات الإتصال الإداري على أدائكم ؟

نعم لا

30- إذا كانت بنعم فهل سيكون ذلك من خلال :

- مردودية العمل - رداة الخدمات الداخلية للمؤسسة

- صعوبة التواصل والتعاون

31 - هل تؤثر المشاكل الشخصية بينكم على فعالية الإتصال الإداري ؟

نعم لا

32- ماهي الإقتراحات التي تراها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا