

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع

ماستر الاتصال

الموضوع:



دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - قصابي بايزيد -

منصورة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الاتصال

تحت اشراف:

د: حميدان سلمى

إعداد الطالبتين :

❖ عزلة كريمة

❖ مشري رانية

السنة الجامعية

2022 - 2021



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " لئن شكرتم ازيدكم "

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم.. الحمد لله الذي يسر لنا امورنا وعززنا بالفهم، الحمد لله الذي

وقفنا وسهل لنا التقدم للامام، الحمد لله و الصلاة على محمد أعظم النعم

قال صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

- تعجز كل كلمات الشكر امام عظمة الوالدين الذين دفعوا سنين عمرهم ليقطفوا ثمار نجاحنا .. فلکم

الف شكر على كل الدعم المعنوي والمادي.

- لك باقة امتنان و عرفان للاستاذة المشرفة حميدان سلمى لتوجيهاتها التي ساعدتنا كثيرا ومجهوداتها التي

بذلتها من اجل ان يرى هذا البحث النور.

- كل الشكر والتقدير لكل الاحباب و الاصدقاء من قريب ومن بعيد .

- كل الشكر والتقدير لكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية دون استثناء .



الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

إليك ربي يصعد الكلام الطيب و الدعاء الخالص والشكر الصادق

على جميع النعم ما ظهر منها و ما بطن ..أما بعد

نهدي هذا العمل المتواضع إلي أهالينا وأمهاتنا و إلى كافة أساتذتنا الذين درسونا كما نهدي هذا العمل إلى الأستاذة المشرفة : حميدان سلمى التي لم تبخل علينا بأي معلومات والى كافة عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و بأخص عمال المكتبة الذين تعبوا معنا كما نهدي هذا العمل إلى كافة أصدقائنا الذين كانوا دعماً لنا في مشوارنا هذا

ولا ننسى عمال مؤسسة الذين ساعدونا على إتمام هذا العمل

كما نهدي إلى كافة عمال قطاع الصحي الذين سهرروا وتعبوا في محاربة فيروس كورونا و إلى كافة عائلات الضحايا هذا الفيروس دعينا المولي عز و جل أن يرحمهم ويتقبلهم في جناته



الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية قصابي بايزيد وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد ؟

وقد استعنا بالمنهج الوصفي وبالعينة العشوائية و التي تقدر ب 70 مفردة أما عن أدوات الدراسة فقد

استعنا بالملاحظة المباشرة و الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات ،كما تم تحليل بيانات الاستمارة

SPSS وقد توصلنا إلى نتائج التالية :

نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد هو الاتصال الكتابي.

أثبتت نتائج الدراسة بأن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود المؤسسة العمومية الاستشفائية له علاقة

بالأداء الوظيفي للعمال .

تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية ، ثقافية ،إدارية ، تكنولوجية ، خفض

مستوى الأداء الوظيفي لعمالها . ووجدنا أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة

فعالية الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع

روح العمل الجماعي لدى العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد .

Abstract:

The aim of the study was to reveal the role of organizational communication in improving the performance of the employees of the Public Hospital Institution Kasabi Bayzid. This study began from the following main question:

What is the role of organizational communication in improving the performance of employees of the Public Hospital Institution Kasabi Baizid?

We have used the descriptive curriculum and the random sample estimated at 70 individuals. On the study tools, we have used the direct observation and form as the basic tool for gathering information. The SPSS form data has been analysed and we have reached the following results:

The pattern of organizational communication prevailing in the Public Hospital Institution Kasabi Baizid is written communication.

The results of the study demonstrated that the pattern of organizational communication prevailing in the Public Hospital Institution has to do with workers' job performance.

We found that in the performance of its functions, the enterprise faces internal, cultural, administrative and technological constraints, reducing the level of functioning of its workers. We found that organizational communication in the enterprise greatly contributes to increasing the effectiveness of functioning by providing an enabling environment for communication between organizational levels as well as in raising the spirit of collective work among workers in the Public Hospital Enterprise Kasabi Baizid.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الجانب المنهجي	
5	1- الإشكالية
7	2- أسباب اختيار الموضوع
7	3- أهمية الموضوع
8	4- أهداف الدراسة
8	5- مفاهيم الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
13	7- المقاربة النظرية للدراسة
الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي	
16	تمهيد
16	01- ماهية الاتصال التنظيمي
17	1-1 تعريف الاتصال التنظيمي
18	2-1 أهمية الاتصال التنظيمي
19	3-1 أنواع الاتصال التنظيمي
23	4-1 أهداف الاتصال التنظيمي
25	2- آليات الاتصال التنظيمي
25	1-2 نماذج الاتصال التنظيمي
27	2-2 أساليب الاتصال التنظيمي
32	3-2 وظائف الاتصال التنظيمي
35	4-2 معوقات الاتصال التنظيمي

39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
41	تمهيد
42	1- ماهية الأداء الوظيفي
42	1-1 تعريف الأداء الوظيفي
42	2-1 أهمية الأداء الوظيفي
43	3-1 محددات الأداء الوظيفي
45	4-1 أنواع الأداء الوظيفي
46	2- قياس و تقييم أداء العاملين
46	1-2 تعريف تقييم الأداء
47	2-2 أهمية تقييم الأداء
48	3-2 خطوات تقييم الأداء
49	4-2 مشاكل تقييم الأداء
52	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
55	تمهيد
56	1- منهجية الدراسة
56	1-1- المنهج المستخدم في الدراسة
56	2-1- مجتمع الدراسة
57	3-1- عينة الدراسة
57	4-1- مصادر جمع المادة العلمية
58	2- مجالات الدراسة
58	1-2- المجال المكاني
58	2-2- المجال الزمني
60	3-2- المجال البشري
61	3- تحليل، وتفسير البيانات الميدانية
61	3-1 عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية
73	3-2 مناقشة النتائج

74	خلاصة
75	خاتمة
76	الاقتراحات والتوصيات
77	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
61	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	1
61	يوضح توزيع العينة حسب السن	2
62	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	3
62	يوضح توزيع العينة حسب الإقدمية في العمل	4
63	يوضح وسائل الاتصال التي تستعملها عينة الدراسة في الاتصال داخل المؤسسة	5
63	يوضح رأي العينة في وسيلة الاتصال التي تعتمد عليها	6
64	يوضح توزيع العينة في كيفية الاتصال الإدارة بهم	7
64	يوضح توزيع رأي العينة في نوع الاتصال المستعمل	8
64	يوضح رأي العينة في نوع الاتصال المستخدم اذا كان الاتصال غير رسمي	9
65	يوضح توزيع العينة في ما إذا كان نوع الاتصال المستخدم يلبي رغباتهم	10
66	يوضح تقييم العينة في نوعية الاتصال	11
66	يوضح رأي العينة في ما إذا كانت إدارة المؤسسة تهتم بالوصول للمعلومات بالوقت المناسب	12
67	يوضح هدف اتصال الإدارة	13
67	يوضح رأي العينة في ما إذا كانوا يقدمون اقتراحاتهم لتحسين مستوى الأداء	14
68	يوضح رأي العينة في ما إذا كانت الإدارة تأخذ الاقتراحات على محمل الجد	15
68	يوضح تقييم العينة اثر الاتصال داخل المؤسسة على أدائهم الوظيفي	16
69	يوضح رأي العينة في طرق تقييم إدارة لأداء أعمالهم	17
69	يوضح رأي العينة في ما إذا كانت مؤسستكم تعتمد على برمجة تكوينية لتحسين الأداء	18
70	يوضح في ما إذا كان هناك صعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة	19
70	يوضح رأي افراد العينة في العوامل التي تساعد على رفع ادائك الوظيفي	20
71	يوضح مع من تكون هذه الصعوبات	21
71	يوضح رأي افراد العينة في كيف يمكن للاتصال التنظيمي ان يستخدم في تحقيق فعالية الأداء	22
72	يوضح نوع الخلل الذي يصعب عملية الاتصال	23
72	يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة حسب العينة	24
73	يوضح رأي العينة في الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل مؤسسة	25

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية و اجتماعية وحضارية ،حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن ، الغذاء ، والكساء و الأمن بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع ، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير و تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع ، وبالتالي تأصيل قيم التواصل و الترابط بين الأفراد و التآلف بينهم في المجتمع الإنساني ككل .

لقد تزايدت أهمية الاتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات ،فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط و التعاون بينهم ،مما يسمح بنقل المعلومات و تبادل الأفكار و الخبرات ،فأي قصور في نظام الاتصال شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارة ،كيف ألا وهي الجسر الموصل بينها و بين الموظفين.

الإنسان كائن اتصالي بطبعه ولا يمكن لأي مجتمع من تحقيق البناء و التقدم دون بناء قاعدة اتصالية فعالة وحيث أن الاتصال التنظيمي يعتبر ركنا أساسيا من أركان تحقيق التفاهم و التواصل الوظيفي و من أجل ذلك تسعى المؤسسات باختلاف مسمياتها إلى تقييم سلوك العاملين فيها في ظل تعدد بيئة العمل . يعد الاتصال التنظيمي من بين العلوم التي لاقت اهتماما واضحا من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما و السلوك التنظيمي خصوصا ، وقد أصبح الاتصال التنظيمي أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات و التحضر و الدخول إلى عالم التكنولوجيات و الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم ، والاتصال التنظيمي الذي يتم داخل المؤسسات و الشركات والمنظمات يلعب دورا هاما داخل هذه الهيئات باختلاف أنواعها و مسمياتها فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية وغير رسمية دون التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم و فعاليته ، إضافة إلى أنه يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، فالعاملون هم العنصر الأساسي في عملية الاتصال التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية و السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها .

كما أن الأداء يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على أداء مواردها البشرية والذي يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة.

وسنتناول في هذه الدراسة موضوع تحت عنوان دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد .

وعليه دراستنا متكونة من خمسة فصول، الفصل الأول يحوي على الجانب المنهجي الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الموضوع وأهداف الدراسة ومفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة والمقاربة النظرية .

ثم تطرقنا لتناول الجانب النظري لموضوع الدراسة الذي قسمناه إلى فصلين: الفصل الأول بعنوان الاتصال التنظيمي والذي تطرقنا فيه إلى ماهية الاتصال وماهية الاتصال التنظيمي وأهميته وأنواعه وأهدافه وآليات الاتصال التنظيمي ونماذجه وأساليبه ووظائفه ومعوقاته .

أما الفصل الثاني الأداء الوظيفي وقد تضمن ماهية الأداء الوظيفي وأهميته ومحدداته وأنواعه والمبحث الثاني تقييم الأداء، مفهومه، أهميته وخطواته ومشاكله.

أما الفصل الرابع الدراسة الميدانية: وقد تضمنت منهجية الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر جمع المادة العلمية ومجالات الدراسة، مجال الزماني والمكاني والبشري عرض البيانات وتحليلها والخروج بنتائج.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.

2 -أسباب اختيار الموضوع .

3-أهمية الموضوع .

4-أهداف الدراسة .

5-مفاهيم الدراسة .

6- الدراسات السابقة .

7-المقاربة النظرية للدراسة .

1-الإشكالية :

يعد الاتصال في وقتنا الراهن وعلى مختلف الأشكال عصب حياة الإنسان الذي لا يكف رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته و أحيانا فضوله في التعرف عليهم و على ما يدور في أذهانهم و ما يحملونه من توجهات و آراء ، وفي نفس الوقت ينقل و إليهم ما لديه من أفكار و معتقدات ، والاتصال عملية يتم بموجبها نقل و تبادل الأفكار و المعلومات و تأثير ذلك على سلوك و أنماط البشر و اتجاهاتهم .

الاتصال ضرورة للتعامل يمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماتها المختلفة، و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات و لهذا نجد أنواعه مختلفة و بينها الاتصال التنظيمي.

وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات له دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم و فعاليته ، فهو يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها و يشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية و شبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي .

الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية و الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها فالموارد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية والمالية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقائها.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري يبذله فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق الأهداف و الحفاظ على صحة وراحة العامل هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها و يضمن لها البقاء و الاستمرار و التميز ضمن المؤسسات الناجحة .

ولمحاولة فهم دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل المشكلات التي توجه الموظفين وكذا معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم المهني.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي :

➤ ما دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي

بايزيد ؟

انطلاقا من التساؤلات الفرعية :

➤ ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد ؟

➤ هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي

بايزيد والأداء الوظيفي للعمال؟

➤ ما معوقات الاتصال التنظيمي التي تصعب الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية

الاستشفائية قصابي بايزيد ؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

أ - أسباب ذاتية:

تعود الأسباب والدوافع الرئيسية لاختيار الموضوع والتي منها الذاتية والموضوعية نوجزها في النقاط التالية:

- الفضول الشخصي وكوني عاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد أردنا دراسة دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين فيها .

- محاولة إثراء الرصيد المعرفي حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد .

ب - أسباب موضوعية :

- التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد .

- معرفة وتوضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد وعلاقته بأداء عمالها .

- التعرف على المعوقات أو المشاكل التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة.

3-أهمية الموضوع :

تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية .

- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة .

- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي

بايزيد و التي تؤثر بدورها على أداء الموظفين بها ، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى

الأداء الوظيفي في المؤسسة .

4- أهداف الدراسة :

إن أي دراسة لا تكون غير هادفة وغير مسطر لها من قبل من خلال هذه الدراسة سوف نحاول بلوغ عدة أهداف هي:

- توضيح دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد .

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي وأداء العاملين بالمؤسسة.
- إفادة و إثراء مكتبة الكلية .

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة لمحاولة إثراءه .

5- مفاهيم الدراسة :

أ. مفهوم الاتصال:

- لغة : كلمة الاتصال بالغة الانجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية commun التي تعني جعل الشيء عاما و مشتركا to make commun ،أو تقاسم to share أو نقل to transmute ، ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات .¹

ونجد لفظ الاتصال في القواميس معناه الصلة وبلوغ الغاية ، أو بمعنى أشاع أو أذاع الشيء .
- اصطلاحا: يعرف عبد الباقي الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين تتضمن معلومات و أفكار و تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة .²

¹ . صلاح الدين، محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، غزة ، 2003، ص 276 .

² . ختام العناتي، علي العياصرة ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق، دار حامد، ط 01 ، عمان ، 2007 ، ص 25 .

الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة

و يعرفها Pierre .G Bergeron " الاتصال هو سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه.¹

- **التعريف الإجرائي :** هي عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين طرفي العملية الاتصالية بهدف التأثير و التأثير.

ب- الاتصال التنظيمي :

يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير رسمي.²

و يعرف محمد منير حجاب الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة ، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.³

- **التعريف الإجرائي:** الاتصال التنظيمي هو الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية و التنظيم الكلي من جهة أخرى ،فعملية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعات بهدف التأثير في سلوكهم و توجيههم و التقاهم فيما بينهم .

ج- الأداء :

- **لغة :** الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance و التي تشير إلى تأدية عمل وإنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ضمن القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .⁴

- **اصطلاحاً:** الأداء هو تنفيذ أمراو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .¹

¹-Pierre .G Bergeron،la gestion moderne théories et cas gaetan morin editeur ،quebec 1989 ،p369.

²-تاصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 06 .

³- محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 35.

⁴-dictionary of economie .libraire du liban .liban .1999.

- تعريف الأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو بعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

- التعريف الإجرائي : هي الأنشطة و المهام التي يزاولها الموظف في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية وفقا للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد و الإجراءات و الطرق المحددة للعمل .

د-المنظمة " المؤسسة ":

يعرفها معجم العلوم الاجتماعية المعنى الأول وهو منظمة ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة و أهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية و الجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني و يقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.³

التعريف الإجرائي : هي المحيط والحيز الذي يضم كل الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية.

6- الدراسات السابقة :

الدراسات الأجنبية :

- دراسة أو تجارب هاوثورن 1927 : عن أداء العاملين اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل .

¹-احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص.166

²-رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص.209

³-حسان الجيلاني، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص.12.

وقام فريق من الباحثين من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع ، ولوحظ ردود أفعال العاملين إزاء تغيير في الإضاءة ، كما أن الأداء العاملين انخفض بانخفاض مستوى الإضاءة .

- دراسة كاتز كوبي و موريس 1950 : بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم و أن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة و اللاحقة لفترة تناول المشروبات و الوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر و اقتناع .

- مسح معهد غالوب 1998 : تناول دراسة دور المهمة و الثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على مايزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات ، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح إن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء و مجموعات العمل التابعة لهم ، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا .

ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء و الموجهين كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام و استمرارية أفضل ما عندهم ؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم

العاطفية في التعلم من خلال العمل و الاتصال ،وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق و الترويج له .¹

- الدراسات الجزائرية :

دراسة العربي بن داود 2007،2008: بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية العمومية ، دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجازف G .P . C بقسنطينة ، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص الموارد البشرية ،سنة 2007،2008 ، بقسنطينة .
وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ؟ وما مدى فعاليته في إنمائها و تطويرها ؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية :

- هل فعالية الاتصال تجعل العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات ؟

- هل الاهتمام بالاتصال يساعد يزيد من فعالية الاتصال ؟

- هل فعالية الاتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي ؟

وتتجلى فرضيات هذه الدراسة في :

- كلما كان الاتصال النازل فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات .

- كلما كان الاهتمام بالاتصال يساعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية .

¹- جلال الدين بوعطيط ،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة لنيل شهادة الماجستير ،السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ،تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي ،جامعة قسنطينة ،2008 ،ص 120.

- كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي .
- وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مجتمع البحث، والتي تقدر ب 100 مفردة.
- وجاءت نتائج الدراسة كالتالي :
- ضعف قنوات الاتصال النازل .
- إن الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية .
- العلاقة بين العمال و الرؤساء و الإدارة علاقة حسنة مقبولة.
- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- إن المؤسسات الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة و العمال.¹

7-المقاربة النظرية للدراسة :

النظرية التي تتفق مع دراستنا هي النظرية البنائية الوظيفية :

- أ- تعريف النظرية البنائية الوظيفية: " أنها مجموعة من العناصر المترابطة و المتوازية في توزيع الأنشطة بينها ،وقد تم تحديد عدد الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع و يرتبط استمراره بتحقيقه لعدد من الوظائف منها نشاط و سائل الاتصال الجماهيري في المجتمع "².
- ب- نشأة النظرية البنائية الوظيفية: إن فكرة البناء الاجتماعي ليست فكرة حديثة العهد بل أنها تمتد إلى منتصف القرن التاسع عشر عندما ظهرت في كتابات مونتسكيو و حينها ظهرت فكرة النسق الاجتماعي على أساس أن مظاهر الحياة الاجتماعية تؤلف فيما بينها وحدة متماسكة متناسقة ، وذلك عندما تحدث مونتسكيو عن القانون و علاقته بالتركيب السياسي و الاقتصادي و الدين و المناخ و

¹ - العربي بن داود ،فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاجتماعية ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،2007 ،2008.

² - بشير جميل إسماعيل، الإبداع الإعلامي في الفضائيات العربية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2012، ص47.

غيرها مما شكل فكرة البناء الاجتماعي ، ثم ظهرت البنائية الوظيفية بصورة واضحة بشكل علمي في كتابات هيرتسبستر في مجال تشبيه المجتمع بالكائن العضوي ، فكان سبستر يؤكد دائماً وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي .

وبلغت الفكرة الوظيفية في تفكير ايميل ديركايم و خاصة في مواجهة موضوع الحقائق الاجتماعية التي تمتاز بعموميتها وقدرتها على الانتقال من جيل إلى الأخر و قدرتها على فرض نفسها على المجتمع و النظم الموجودة في المجتمع ومن سياسية و اقتصادية و قانونية و غيرها تؤلف بناء له درجة معينة من الثبات و الاستمرار¹.

ج-المبادئ التي تركز عليها البنائية الوظيفية :

المؤسسة تتكون مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء و وحدات مختلفة بعضها عن بعض ، و على الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة و متساندة و متجاوبة واحدها مع الأخرى ، و أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية مما يبين تقسيم العمل أو الهيكل التنظيمي للعمل و أن كل مصلحة مرتبطة بأداء مهمة للمحافظة على التنظيم ، كما أن الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى ، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية لذلك فإنها وظائف العاملين تعتبر أداة لإشباع حاجات الفرد العامل بمختلف أنواعها .²

وقد وظفنا هذه النظرية في تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

¹ - هشام يعقوب مريزيق، المدخل إلى علم الاجتماع ،دار الراهبة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2008، ص 85.

² - إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،ط1، 2005، ص 57.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

1- ماهية الاتصال التنظيمي

1-1 تعريف الاتصال التنظيمي

2-1 أهمية الاتصال التنظيمي

3-1 أنواع الاتصال التنظيمي

4-1 أهداف الاتصال التنظيمي

2- آليات الاتصال التنظيمي

1-2 نماذج الاتصال التنظيمي

2-2 أساليب الاتصال التنظيمي

3-2 وظائف الاتصال التنظيمي

4-2 معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد المواضيع التي لقت اهتمام الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية خاصة في المجال المؤسسي نظرا لما له دور فعال في التنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة والعمال وتحسين أدائهم في المؤسسة ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي وتعريفه وأهميته و أنواعه و أهدافه وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني آليات الاتصال التنظيمي

1- ماهية الاتصال التنظيمي

1-1 تعريف الاتصال التنظيمي :

أولا- تعريف الاتصال :

- لغة: إن الأصل من كلمة الاتصال communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate يعني يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة و يرى البعض الآخر إن هذا اللفظ يرجع.

إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها commun بمعنى عام أو مشترك.¹

- اصطلاحا: عرف الاتصال Antion Virat هو إرسال واستقبال للمعلومات، التي تتعلق بنشاطاته

أعضاء التأطير فيجب أن يكون كل عضو على علم بما يجري فيما يتعلق بنشاطه اليومي.²

و يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو

بالكتابة أو الإشارات ، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل و مستقبل.³

¹- أميرة منصورعلي، وسلوى عثمان الصديقي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 13.

²-Antoine virat, l'efficacité de l'encadrement un imperative pour l'entre prise chotard et associes editeurs, paris 1982, p 205.

³- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 283.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

ويعرف أيضا هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة ،وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وان التفاعل و المشاركة بين المرسل و المستقبل ¹.

تعريف محمد خير الدين الاتصال بأنه عملية نقل المعاني عن طريق الرموز فعندما يتعامل الأفراد مع بعضهم بعض بواسطة الرموز فإنهم يقومون بعملية اتصال ².

أما في القرآن فإن لفظ الاتصال وردت في :

قوله تعالى في سورة "القصص" (ولقد وصلنا لهم القول لعلهم يتذكرون) [سورة القصص]: الآية 51 .
فيه تأكيد منه- سبحانه وتعالى- أنه أنزل عليهم القرآن متوصلا .

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الاتصال نشاط أنساني، وأنه نقل وتبادل المعلومات والأفكار المشاعر والانفعالات و الحقائق وغيرها بين الأطراف المعنية في الأمر .

ثانيا- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى³.

عرفه العلاق بأنها تدفق التعليمات، والتوجيهات، والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين⁴.

وعرفه عبد الرحمن مشابقة بأنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها أي الداخلي والخارجي ⁵.

¹- ناصر قاسمي ، مرجع سابق ،ص 07.

²- خيرى خليل الجميلى ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،ط1،الإسكندرية ،1997،ص10.

³- احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية للنشر، 1997 ،ص 365.

⁴- شعبان فرج ،الاتصالات الإدارية ،دار الأسامة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ط2009، ص 137.

⁵- بسام عبد الرحمن مشابقة ،نظريات الاتصال ،دار أسامة ، الأردن ،ط2011،ص 103.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو عملية انتقال المعلومات والبيانات من داخل الإدارة إلى العاملين معها ، أو العكس .

2-1 أهمية الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة ودورا بارزا داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، وقد أثبتت الدراسات و الأبحاث بان الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة.

ويمكن أن نبرز أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع و الابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم و آرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة .

. يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية و المتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل .

المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وموافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة.

يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديرات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.

إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير

المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمرة¹.

- يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه، وذلك لزيادة نطاق الإشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات ولتوسيع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص و تقسيم العمل.

- التأثير على التنفيذ و التوجيه الوجهة المطلوبة.

¹. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص.17.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

- تساهم في زيادة العلاقة بين المدراء و المرؤوسين ،وفيما بين المنظمة و البيئة الخارجية التي يتعامل معها .

- تعمل الاتصالات داخل الأنشطة الإدارية مثال ذلك بتشجيع وحث العاملين على تدريبهم، وتهيئتهم للعمل.

تنسيق العمل فيما بينهم و تحفيزهم ورفع الروح المعنوية باستخدام وسائل الاتصال الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تتأثر الإنتاجية ودرجة التحقيق المنظمة لأهدافها .

- الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول و اتجاهات المديرين معنوياتهم.¹

1-3 أنواع الاتصال التنظيمي:

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقصر هنا على ذكر رئيسيين من الاتصالات مهمة وهما الاتصالات الرسمية و الاتصالات الغير رسمية.

أولاً- الاتصالات الرسمية : وهي التي تتم حسب اللوائح و القنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية ،وتقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع أساسية.²

أ . الاتصال النازل : ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل ، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه ،وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ،أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر و التوجيه و التعليم

وللاتصال الهابط هدفان هما :

²- منى محمد إبراهيم : تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص

61،62.

²- مصطفى نمر دعمس ، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ،دار غيداء ،عمان الأردن ، ط1 2009 ، ص 75

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

. توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها و فهمها.

. قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس .

- مزايا الاتصال النازل:

تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم

وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد

يعمل دون أن يدري لماذا ؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل ؟

يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام الإدارة وتقديرها في المستويات العليا. وهذا

يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء و الاعتزاز بالنفس و العمل .

تمكين العاملين من متابعة التغيرات و التجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف

الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

- معوقات الاتصال النازل :

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة منها:

إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية و كتابية، ويتحاشى الرسائل

الشفهية و المواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ،ومعظم هذه

المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين .

نقص الفهم و المعرفة من جانب المرؤوسين ، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم

أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية ،وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

. مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه ، و الخبرات السابقة معه وكل هذا من شأنه أن يؤثر

سلبا على الاتصال و العكس .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب و الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

ب . الاتصال الصاعد :

يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات العليا ،ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو التنظيم و تطويره .

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط و المتمثلة في:

معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها الفاعل .

أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

- مزايا الاتصال الصاعد:

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استئصالها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس ، وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات إلي يلمسها في بيئة العمل و في ظل ظروف الدافعة للعمل ،حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل و تحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

- معوقات الاتصال الصاعد:

هناك معوقات عدة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي :

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ،ومحاولته أن يترك كذلك أثرا ايجابيا لدى الرئيس ،وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات .

البعد المكاني و الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

التقاليد الإدارية في المنظمة ،كاعتبار انه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية .

حب العزلة لدى الرؤساء و إتباع سياسة الباب المغلق ، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس و المرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومرآه ،ويؤخذ عليه أن يتقبل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة .

ج . الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق و التكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإسناد إلى معلومات كافية - مزايا الاتصال الأفقي:

. يسمح بوصول المعلومات والآراء و المقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإسناد إلى معلومات كافية.
. يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

. معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك معوقات عدة تعوق أداءها الفعال وهي:

إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعا متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

. إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومد ذلك شدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات¹

ثانيا . الاتصالات غير رسمية: ويقوم هذا الاتصال على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية، ومن أمثلة هذا الاتصال ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث حول موضوعات تستحوذ على تفكيرهم. ويتميز الاتصال الغير رسمي بأنه :

- يساعد على معرفة معلومات و أفكار قد لا يسمح بذكرها بصورة رسمية .

- يساعد على تنمية الروابط و الصداقة و العلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء الهيئة.

ولكن يعاب على الاتصال الغير رسمي أنه:

. قد يؤدي إلى وجود التنافس البغيض و التشاحن بين الأعضاء .

. قد يؤدي إلى احتجاز أو تشويه المعلومات لتحقيق أغراض شخصية .²

1- 4 أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافا أساسية

في اغلب عمليات الاتصال وهي:

¹-بشار حزي،الاتصال التنظيمي،الجامعة الافتراضية السورية،الجمهورية العربية السورية 2020،ص 17،22.

².مصطفى نمر دعمس : مرجع سابق ، ص ، 76 .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما تهدف هو الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات و خططها وأهداف أيضا. لذلك كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.¹

¹- برقية سهيلة ،أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،العدد24/ جوان 2016

³- سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات ،مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 33،32.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

2- آليات الاتصال التنظيمي :

1-2 نماذج الاتصال التنظيمي :

أولا - نموذج أرسطو :

وصف أرسطو الاتصال انه عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبني الحجة ليقدمها في شكل قول للسامعين والجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة ايجابية عن نفسه، وان يشجع أفراد المجموعة على استقبال الرسالة .

الاتصال لدى أرسطو هو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وان يحقق هدفه مع المستمع ،عن طريق صياغة قوية ماهرة للحج التي يعرفها .

ويقسم أرسطو الموقف الاتصالي إلى ثلاث عناصر على النحو التالي :

- الخطيب أو المرسل : وأوجب أرسطو على الخطيب أن يدرك ما يشمل في نفوس الجمهور من قيم ومبادئ و معايير ،لان إدراك الجمهور لرسالته يتوقف على تفسيره له .

- الخطبة أو الرسالة : وهي أساس الاتصال عنده حيث يسعى الخطيب إلى إبلاغ الجمهور برسالة ما

- الجمهور أو المستقبل :واستلزم أرسطو دراسة خصائص هذا الجمهور حتى ينجح الخطيب في خطبته، ويفتقد نموذج أرسطو إلى عناصر هامة كالوسيلة ورجع الصدى حيث لم تكن هذه العناصر

موجودة أو معروفة ، فهو نموذج يتفق مع التطور الاجتماعي القائم آنذاك ¹.

ثانيا- نموذج لاسويل : قدم هارولد نموذجاً عاماً للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا و هو العلوم

السياسية فقال إن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بعبارات التالية :

من يقول ، ماذا ،بماذا ،لمن ،بأي وسيلة ،بأي تأثير ؟

¹ - عاطف عدلي العبد،الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية ،دار الفكر العربي ، القاهرة ،مصر ،ب ط ، 1993ص

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

وقد ركز على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال المرسل إليه ،الرسالة الاتصالية و اعتبر إن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يثبتها ونلاحظ أن لاسويل اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لان تركيزه انصب على دراسته و تحليل محتوى الدعاية الأساسية و الرأي العام في أمريكا ، ويمكن استخدام هذا النموذج و تطبيقه في تحليل الدعاية السياسية و أثرها على الرأي العام و خاصة في تحليل الحروب النفسية و في عملية الإعلان التجاري إلا أن هذا النموذج انتقد كثيرا بسبب :

يقول لاسويل من البديهي إن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل

- يفترض أن الرسائل الاتصالية دائما لها تأثير .

- المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته أسياسية .

- حذف عنصر أساسيا و هو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نمودجه فالاتصال لديه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ليحقق تأثير ما وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من أوائل النماذج.

ثالثا- نموذج ديلفور :

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 و يناقش مدى التطابق من قبل المصدر و الرسالة الواصلة إلى المستقبل بين الرسالة المنتجة الموجودة في ذهن حيث لاحظ ديلفور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى بتحويل هذه الرسالة إلى المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابق بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

وقال ديفلور بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا و قد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعده على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أن وجهة الرسالة الاتصالية .

رابعا- نموذج كاتز ولازاسفلد :

وهذا الاكتشاف جعلهما يستنتجان أن:(الأفكار دائما تتساب من المذيع أو عن طريق المطبوعات إلى قادة الرأي و منهم إلى من هم اقل نشاط من قطاعات السكان) في تدفق على مرحلتين. هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه و الاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي . يوضح روس هذا النموذج عام 1965 و يحتوي على عناصر أساسية تشبه إلى حد ما عناصر نموذج لاسويل .

فيها يوضح روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر و اتجاهات و معلومات كل من المرسل(المصدر مفسر) و المستقبل محلل و مفسر الرسالة فإن ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى يفهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل . إما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسية لدى الإنسان المعافى وهي (سمعية - بصرية - شعورية (إحساس)، وتكون الرسالة على شكل(رموز - لغة- صوت)، مشاعر اتجاهات معلومات ¹.

2-2 أساليب الاتصال التنظيمي :

هناك أساليب كثيرة و مختلفة للاتصال ، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة والى التعامل السائد بها ،بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة .ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال و هي :

¹-سامية عواج، مرجع سابق، ص42،،33.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

أولاً- الاتصال الكتابي :

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات ،فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة ، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة:

أ-التقارير:

يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل . للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة ، وهذه التقارير قد تكون موجهة ، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة . أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات ، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات و البيانات .

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة و بذلك تعد مرجعاً له قيمته في المستقبل .

ب - النشرات الدورية و الخاصة :

وتعد هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة و الاجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات و البيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد و الكفاءات و التخصصات المختلفة.

وتنقسم النشرات إلى :

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات و المعدات الجديدة
 - نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة و أهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي
- ج- الكتيبات و الدليل :

وتعد الكتيبات إحدى و سائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة و مبسطة وبإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف. ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا و بكامل تفاصيله.

د - الشكاوى :

وتعد من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات ، وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوى و هذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى .

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية و انجاز الأعمال .

هـ - ملصقات الحائط :

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات ،وتحتوي على قسمين :

القسم الأول للتعليمات الدائمة و الآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة و التي تبقى معلقة 8 أيام تقريبا ، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل¹.

¹- بشار حزي، مرجع سابق، ص 28،29.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

ثانيا- الاتصال الشفهي :

ويعني انتقال المعلومات من شخص لأخر بواسطة الكلام المسموع حيث تنتقل الرسالة من شخص لأخر أو لمجموعة أشخاص عن طريق المناقشة أو قد تنتقل عن طريق الإشاعة ، ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس المرؤوسين فقد يكفي بسماع الأصوات كما في المحادثات الهاتفية .

إن الاتصال الشفهي عادة ما يكون اتصالا وجها لوجه بين الأفراد، ويحدث مبدأ الاستثناء في حالة التليفونات وخلافة. والاتصال الشفهي يحقق العديد من المزايا ومن أهمها أن هذا النوع من الاتصال يحقق درجة معينة من الفهم وذلك نظرا لأنه يتيح الفرصة للأسئلة، وأيضا الحصول على التغذية العكسية مما يساعد على وضوح المعنى وفهم الغرض من الأعمال. كم أن الكثير من الخصائص الشخصية والاهتمامات تتدخل في عملية الاتصال ، وبذلك يرتبط الشخص بالآخرين في بيئة العمل .
ومن أكثر وسائل الاتصال الشفهي استخداما ما يلي :

أ - المقابلة الشخصية :

هي إحدى الأساليب والوسائل الفعالة المتبعة في عمليات الاتصال وجوانبها المختلفة، وفي ميادين الحياة اليومية العلمية، وتعتبر المقابلة وسيلة ناجحة و مفيدة ومدعمة لمن يقوم بها ويتيقن استعمالها ، لأن من مهارة الإدارة الهامة هي المقدرة على القيام بعمل مقابلات مجدية مع الأفراد الذين يعملون في إطار منظمة أو مؤسسة معينة، وحتى تكون المقابلة منجزة ومثمرة وتصل إلى تحقيق الغاية منها ، يجب أن تكون منظمة و مرتبة على تحضير وتهيئة الظروف التي تعمل على نجاحها .

ب - المحادثة الشفوية :

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة أي وجها لوجه ومن الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد، ذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل التلفون أو الأجهزة للاسلكية، وهذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة ،أو

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر، وقريب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر من حالة الاتصال الرسمية .

ج - المقابلات الجماعية (المؤتمرات و الاجتماعات):

هذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية ، والتي تتمثل في شكل اجتماعات ، أو ندوات ، وهو يعتبر أوضح الأنواع و أكثرها فائدة ، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و طرق حلها أو التخلص منها ، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء و الأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين و المتواجدين في نفس المكان.¹

ثالثا- الاتصالات المصورة :

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير . فالمهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة و الملونة .²

رابعا: الاتصال الالكتروني :

هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة كالانترنت أو الفاكس فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة .

غالبا ما يكثر استخدام هذا النوع في المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمدبرين والعملاء حيث انتشر هذا النوع من الاتصالات مع بروز تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية .

¹ - ختام العناتي، علي العياصرة،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 94،99.

² - بشار حزي، مرجع سابق، ص 32 .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تتواءم مع التطورات التقنية الحاصلة في العالم .

إن قسم الاتصالات الإدارية في شركة ما يتم تحديد الوسائل الاتصالية حسب العاملين والبائعين في فروع المجالات المختلفة يتلقون من منسق الاتصال رسائل إلى هواتفهم المحمولة عن موعد اجتماع مدير الموارد البشرية مع البائعين أما الموظفون في الإدارات المختلفة مثل قسم المعامل والقسم المالي وخدمة العملاء فإنهم يتلقون التعاليم والقرارات عن طريق بريد الشبكة الداخلية (الانترنت) لكن مديري فروع المعارض يتلقون القرارات الجديدة و الطلبات الاجتماعية عن طريق البريد الالكتروني أو الفاكس فالبريد الالكتروني هو الأكثر استخداما ¹.

2-3 وظائف الاتصال التنظيمي :

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وقد حدد فراس ومونج وراسل ثلاثة وظائف أساسية للاتصال :

أ - الإنتاج :

إذ إن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل، إيداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد، أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية ، وقد بينت تجارب كثيرة ابتداء بدراسات (هاوثورن) مدى تأثير الاتصال الرسمي والذي ينتج عن التنظيم

¹ - محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر، ط2

عمان، 2003، ص 29،30.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

غير الرسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادر وشائعات وبعضها الآخر يعزز ما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات كتعبير عن الاشمئزاز وعدم الرضى.

ب- الإبداع :

ويقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، ويرتبط بعامل الإبداع بعدان هاما :

البعد الأول : ويمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ،

ويمثل البعد الثاني :عملية تطبيق البعد الأول ، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة و إقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

ج- الصيانة :

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية :

- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .

- تغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي .

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة ¹.

أما سكوت وميشيل فقد حدد الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال بما يلي :

¹ - ختام العناتي ،علي العياصرة ، مرجع سابق ، ص 45 ، 46.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

أ- الانفعالات (العواطف):

إن شبكات الاتصال من ابتكار الناس ، وإن كثيرا من ما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي. إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم وقناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض، فضلا عن ذلك، فإن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم و الأدوار التي يقومون بها، ومناطق الصراع بين الأفراد والجماعات. فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي لتحديد إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا .

ب- الدافعية :

إن الوظيفة الثابتة للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة. لقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة - من حيث الجوهر- هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين و أدائهم. ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة. وإن نشاطات القيادة وممارساتها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، ومكافأة الاحتمالات أو المتوقعات التي تجعل السلوك و التغيير فيه أكثر فاعلية.

ج- المعلومات :

فضلا عن الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون للاتصال هنا توجه تقني. لقد ركزت البحوث التطبيقية في هذا المجال من الاتصال على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات، وطرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية .

د- الرقابة :

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً محكماً. وفي الواقع، تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي. إن المخططات (الهيكل) التنظيمية تمثل قنوات رسمية للاتصال داخل المنظمات. وكما أشار كل من مارج وسمون إلى أن المنظمات تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، و إن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها، تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج. وادعيا أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وإن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها و تدوينها من خلال القنوات الرسمية. إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.¹

وقد لخص برنرت روبن أهم وظائف الاتصال التنظيمي فيما يلي :

- التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد و الوحدات الفرعية .
- الحفاظ على خطوط السلطة والمهام .
- تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم
- تسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم و الجمهور .²

2-4 معوقات الاتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق و التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة. ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها، ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة .

¹ -ختم العناتي ،علي العياصرة ، مرجع نفسه ،ص 46،47.

² -ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية و نظرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط ، 2001 ، ص 29 .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

أ- **المعوقات نفسية:** وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) و المستقبل ويحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال واهم العوائق :

أولاً- **تباين الإدراك :** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها ، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية و البيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعان مختلفة لكل شخص عن الآخر .

ثانيا - **الإدراك الانتقائي :** يميل الفرد للاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكاره و آرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء و أفكار

ثالثا . **الانطواء :** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى الانحراف العمل عن تحقيق أهدافه .

رابعا- **اللغة :** هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذا أن اتصال الأطباء يتم بسهولة ويسر فيما بينهم ،لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون .

خامسا- **الانفعالات :** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

خامسا- الاختلافات الوراثية: إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب إن مركز في الإنسان الحياة يتشكل بقوة .

سادسا- تنقية المعلومات وغربلتها : تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل ، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة .

سابعا- التجريد : عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها، وليس كما هي موجودة .

ب-معوقات اجتماعية . ثقافية : ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، ويتضمن القيم و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم .

ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولا- التباعد الاجتماعي : ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين ،أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى المناطق مختلفة . وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية و الدينية و الفكرية . حيث يعد هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعقد الاتصالات فيه .

ثانيا- الاختلافات الثقافية :إن التمايز و التباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفا وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة ،

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

فاللغة ليست الكلمات نفسها و إنما مدلولات تلك الكلمات ،والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل

فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها¹

ج- **المعوقات التنظيمية**: يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال العلاقات القائمة بين الإدارات و

الأقسام المختلفة ،وانسياب السلطة و المسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين ، وتوضح مراكز اتخاذ

القرارات و التخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ، فوجود هيكل تنظيمي ضعيف ، يسبب

عائقا كبيرا للاتصال التنظيمي ، ويمكن تقسيم المعوقات التنظيمية على النحو الآتي :

- تعدد المستويات الإدارية و يقصد به طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي

- عدم وضوح نظام الاتصال الموجود .

- قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما و نوعا .

- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين .

- عدم إشراك العاملين الموجودين .

- كبر حجم المؤسسة و قصور الهيكل التنظيمي².

¹- بشار حزي ،مرجع سابق ،ص 33،35.

²- علي حامد هارون حامد ،معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية ، مجلة كلية الفنون و الإعلام ، السنة الخامسة ، العدد التاسع ، يونيو 2020،مجلة علمية محكمة ،جامعة مصراتة .

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل:

الاتصال التنظيمي يعد القلب النابض في جسم المؤسسة ،وهو الأداة التي تخلق التنسيق و تسيير النشاطات في مختلف المستويات داخل المؤسسة ،حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارب و التواصل بين الإدارة و العاملين كذلك في جلب وحدة التفاهم و الهدف هو رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في جهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1- ماهية الأداء الوظيفي

1-1 تعريف الأداء الوظيفي

1-2 أهمية الأداء الوظيفي

1-3 محددات الأداء الوظيفي

1-4 أنواع الأداء الوظيفي

2- قياس وتقييم أداء العاملين

2-1 تعريف تقييم الأداء

2-2 أهمية تقييم الأداء

2-3 خطوات تقييم الأداء

2-4 مشاكل تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات و المنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل ،أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الانجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة .

1- ماهية الأداء الوظيفي :

1.1 تعريف الأداء:

أ . لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء: أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به .¹

ب . اصطلاحاً : على أنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.²

- ويعرف الأداء على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .³

- ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الأفعال و الواجبات التي تتوقعها المنظمة ممن يشغل عمل وهو مجموعة المسؤوليات و الواجبات التي يقوم الموظف بها داخل المنظمة .⁴

ومن خلال التعاريف يمكن القول أن الأداء هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام و الواجبات الموكلة إليه .

2.1 أهمية الأداء الوظيفي :

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه ،تتوقف على أداء العاملين فيها ،فإذا ما قاموا بأعمالهم و أنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من قبل الإدارة ،فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة ،كالبقاء ، والنمو، والتوسع ،وإذا ما كان الأداء دون المستوى

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

² - محمد بن دليم القحطاني ،بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة ،شركة بريطانية انجلترا،ط1،لندن ،حزيران ،2019، ص35.

³ - كامل برير،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ،لبنان ،1997،ص156.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،لبنان ،دار النهضة ،2002،ص320.

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

المطلوب ،فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها ،بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة .¹

ويحتل الأداء الوظيفي مكان خاصة داخل أي مؤسسة وذلك لأسباب التالية :

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات ،لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة ،لتحقيق أهداف المؤسسة .

- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهارية في العمل ،ويمد العاملين بالمتابعة و الاجتهاد .

- يسهم في عملية تطوير الذات و اكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع ، وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الانجاز .

- ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة .

- الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد .أو المؤسسة ،فإذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة و استقرارها وفعاليتها،فالأداء

لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا .²

1-3 محددات الأداء الوظيفي :

تتمثل في :

. الجهد المبذول من طرف الفرد .

. القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

. مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ . **الجهد** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

¹-فايزعبد الرحمن الفروخ ،التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الاداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ،ط2010،1،عمان ،ص 44.

²- سيد هاشم حسين ،السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ،ط1،دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2018،ص356.

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

ب . القدرات : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .
ج . إدراك الدور : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أداءه .¹

د - الدعم التنظيمي : يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ،ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات و الإنصات لشكواهم .و .
بمعنى آخر فالدم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات و المساهمات و العناية بهم و بصحتهم النفسية ، وتبدو ايجابية و فاعلية المنظمة في استمرارية العناية و الاهتمام و شمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد و الدعم .
إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل ، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين ، وان مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا .فإذا كانت العوامل الثلاثة ايجابية ، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح ،فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة ،وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات و توفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا .

كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة و الدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة و الدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ،فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ،ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات و الأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع و الأداء الوظيفي .

¹ .رواية حسن ،مرجع سابق،ص. 210 .

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يوجد فيه ،والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء ،أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ،وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء 1 يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل .

1. 4 أنواع الأداء الوظيفي : يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظاهر التنظيمية :

أولاً- أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر:

أ - الأداء الداخلي :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد ،فهو يتيح أساسا مما يلي :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عدهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب -الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ،وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس

¹ - <https://kenanaonline.com>.

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها .¹

ثانيا- أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية :

أ - الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية و الشمولية والربح والنمو . كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

ب- الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة التسويق .²

2- قياس وتقييم أداء العاملين

1-2- تعريف تقييم الأداء :

تقييم الأداء " هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف " .³

¹ - بشار حزي ، مرجع سابق ، ص 47 .

² - سيد هاشم حسين ، مرجع سابق ، ص 358 .

³ - أحمد ماهر ، نظم الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية للنشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر 2010 ، ص 307 .

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

كما يعرف على انه عملية قياس كفاءة أداء العاملين طبق لمعايير معدة مسبقا بين مدى التوافق بين الفرد ووظيفة و يكشف عن قدراته لانجاز و التقدم و التطور و الابتكار و مدى تحمله للمسؤولية و هذا يعني أن تقييم الأداء يساهم بشكل أو بآخر في تحقيق الترابط بين مؤهلات الأفراد و العمل الذي يؤديه والأجر الذي يمنح له.¹

ويطلق على نظام تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.²

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتنفيذ العملية للتحديد فيها إذا كان الأداء جيد أم لا وفي أي مجال ، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

2-2- أهمية تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة ، المدير و الفرد الموظف التنفيذي.

أهميتها على مستوى المنظمة :

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة .

ب - رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .

ج - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

د - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

¹ -فايزة بورس ،إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط 1،عمان ،2018،ص226.

² - أحمد ماهر ،مرجع سابق ،ص 406.

أهميتها على مستوى المديرين :

أ- دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .

ب- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات .

أهميتها على مستوى الموظفين :

أ- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

ب- دفع الموظف للعمل باجتهاد و جدية وإخلاص ليقرب فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنويا و

ماديا ¹.

2-3- خطوات تقييم الأداء :

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية ،ثم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر .

أ - **تحديد معايير الأداء :** التي تحتل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالهم المكلفة بها حيث يتم على أساسها التحكم فيها إذ كان أداؤها وفق المطلوب .

ب - **نقل توقعات الأداء الأفراد العاملين :** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعدلوا ،وماذا يتوقع منهم ،من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : الأول هو أن يكون نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين ومناقشتها معهم

¹- نزار عوني اللبدي ،تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون ،ط2015، 1، ص18.

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

وتأخذ من فهمها ، أما الثاني فهو أن تكون تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم بغرض الاستفهام حول أن الجوانب غير واضحة لديهم .

ج - قياس الأداء : وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لهذا الغرض وهي :

- ملاحظة الفرد العامل .

- التقرير الإحصائية .

- التقرير التقييمية .

د - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري و أداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية التقييم و الوصول إلى نتيجة حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد بهذه النتيجة حيث أن النتائج التي يمثلها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بأداء مستقبلي .

هـ - الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون علي نوعين :

- مباشرة وسريعة إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير .

- يتطابق مع المعايير المحددة فهو الإجراء التصحيحي الأساسي¹ .

2-4- مشاكل تقييم أداء العاملين :

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم ، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أ- المشاكل الذاتية : تتعلق بما يلي :

¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجديدة القاهرة ، مصر ، د ط ، دون ذكر السنة ، ص 38-39 .

الفصل الثالث:..... الأداء الوظيفي

خصائص وصفات المقيم : وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسته المهنية، لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية و القدرة على التفاعل الاجتماعي .

التساهل و الرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ، ويبعد عن الهدف المسطر .

تأثير الهالة : وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية و العكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.

النزعة المركزية : وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة و عامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج .

الأولية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم ،أو يهمل أداء الفرد السابق و يعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جميع التغيرات الماضية و الحالية و المتوقعة في المستقبل .

التحيز الشخصي: هو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن .

ب - المشاكل الموضوعية : تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي :

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية .

- عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء .

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين¹.

¹ - نزار عوني اللبدي، مرجع سابق ، ص 25،26.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي :

- 1- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم .
- 2- عدم وضوح معايير تقييم الأداء .
- 3- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم .
- 4- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- 5- التحيز السلبي أو الايجابي بواسطة القائم بالتقييم .
- 6- نقص المهارات و الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم .
- 7- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم .
- 8- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها .
- 9- محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين
- 10- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم .¹

¹- بشار حزي ، مرجع سابق ، ص 68،69.

خلاصة الفصل :

يتضح مما سبق بأن الأداء ذو أهمية في تثبيت العاملين في وظائفهم كما أنه الركيزة الأساسية في المؤسسة ويكشف عن فعالية الأفراد لذا فإنه من الضروري عند تعيين العاملين البد من التأكد من مدى قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال تقييم أدائهم قبل كل شيء، وذلك بالاستعانة بمختلف الطرق والمعايير التي تطرقنا إليه للكشف على مستوى أداء العاملين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها .

الجانب الميداني

الفصل الربع : الدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهجية الدراسة

1-1 المنهج المستخدم في الدراسة

2-1 مجتمع الدراسة

3-1 عينة الدراسة

4-1 مصادر جمع البيانات

2- مجالات الدراسة

1-2 المجال المكاني

2-2 المجال الزمني

3-2 المجال البشري

3- عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية

1-3 عرض، تحليل وتفسير البيانات

2-3 نتائج عامة

خلاصة

تمهيد :

تعد الدراسة الميدانية جانب مهم في أي دراسة ومن أهم خطوات البحث العلمي التي بدورها تتم عبر عدة خطوات، ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بأهم الخطوات المنهجية الضرورية التي تم استخدامها أثناء مرحلة إعداد المذكرة، ومنها التعريف بمنهجية البحث والتي تضمنت التعريف بالمنهج العلمي والمنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى التعريف بمجتمع الدراسة وكذا العينة التي استخدمت في الدراسة ، ودون أن ننسى أيضا الأدوات التي استخدمت في جمع المادة العلمية، وصولا إلى مجالات الدراسة (المكاني، الزماني والبشري) .

1- منهجية الدراسة :

1-1-1- المنهج المستخدم في الدراسة :

اختيار المنهج هو من أهم خطوات البحث ، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث ، ولاكتشاف الحقائق و الإجابة عن الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث .

ويمكن تعريف المنهج العلمي على أنه " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من

الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشك لهذه الظاهرة أو تلك .¹

لقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي " الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث

بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحديث من حيث

المحتوى أو المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره".²

المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل

الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو مشكلة ما .³

وهو يلائم المشكلة المراد دراستها خصوصا وأن موضوع البحث يهتم بدراسة دور الاتصال التنظيمي في

تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد، وهذا من خلال محاولتنا على

جمع معلومات دقيقة وواقعية ثم تبويب و عرض هذه البيانات .

1-2- مجتمع البحث لموضوع الدراسة :

يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات التي نريد معرفة حقائق عليها ، ويعرف على أنه المجتمع الأكبر

أو المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث إلى دراسته ويتم تعميم الدراسة على كل مفرداته.⁴

¹-عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر ، الطبعة 9 عمان،الأردن ،2000،ص33 .

²- عليان ربحي مصطفى ومحمد غنيم عثمان ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، 2000،ص43.

³- سالطنية بالقاسم وحسان الجيلاني، مدخل لمناهج العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر العاصمة، الجزائر ، 2014 ، ص141 .

⁴-محمد عبد الحميد ،البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ،عالم الكتب،ط1،القاهرة،2004،ص130.

الفصل الرابع :..... الدراسة الميدانية

وتمثل مجتمع البحث المراد دراسته على عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد و البالغ عددهم 240 موظف .

1-3- عينة الدراسة : تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة و إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة .¹ وهي تتوافق مع دراستنا ، واعتمدنا على العينة العشوائية التي مست سلك الأطباء والشبه الطبي والإداري نظرا لملاءمتها لطبيعة البحث وحجم العينة هو 70 عامل.

1-4- أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة :

إن البحوث العلمية في كافة مستوياتها و مختلف مواضيعها تحتاج إلى استخدام إحدى الأدوات من أجل جمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة من أجل توظيفها في الدراسة ،ومن أجل تحقيق أهداف دراستنا ،اعتمدنا على:

أ- الاستمارة : التي يمكن تعريفها على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول علي معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية وأن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ، كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة مثل : ما هو مستواك التعليمي ؟ وبعضها مغلقة مثل :هل تابعت التعليم ؟ وبعضها الأخر نصف مفتوحة .²

وقد تضمنت استمارة دراستنا على 26 سؤال موزعة على ثلاثة محاور وهي :

- محور خاص بالبيانات الشخصية .

¹-محمد وليد البطش وفريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الإحصائي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،ط1،عمان الأردن ،2007،ص96.

²- رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،دار زعياش للنشر و التوزيع ،ط4،الجزائر العاصمة،2012،ص246،247.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- المحور الأول: نوع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية قصابي بايزيد ؟

- المحور الثاني: علاقة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي

بايزيد؟

- المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي تصعب مستوى الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة

العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد ؟

ب- **الملاحظة** : كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة و التي تساعد كثيرا في بناء تحليل موضوعي يفسر

إجابات المبحوثين في بعض المواقف , وهي أهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون في جميع المعلومات

وذلك من وإيجاد ما بينها من علاقات ، وهذا فهي وسيلة هامة تساهم خلال ملاحظة الظاهرة وتفسيرها

إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية .¹

2- مجالات الدراسة :

1-2- المجال الزمني :

امتدت الدراسة الميدانية لبحثنا من تاريخ 12 أبريل 2022 إلى غاية 26 ماي 2022.

2-2-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تقع في دائرة منصور ولاية برج بوعرييج،

تم إنشاء المؤسسة بموجب المرسوم الوزاري رقم 93 المؤرخ في 15 أكتوبر 2015 و التي تضم :

المصالح و الوحدات المكونة لها وهي :

01-مصلحة الجراحة العامة وعدد الأسرة فيها 10 ووحداتها 03:

- استشفاء الرجال.

- استشفاء النساء .

¹- رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 17 .

- قسم العمليات.

02-مصلحة علم الأوبئة و وحداتها :

- المعلومات الصحية.

- النظافة الاستشفائية.

03-مصلحة أمراض النساء و التوليد وعدد الأسرة فيها 14 و وحداتها 02:

-أمراض النساء.

- التوليد.

04-مصلحة الأشعة المركزية و وحداتها :

- الأشعة .

-التخطيط بالصدى .

05-مصلحة المخبر المركزي و وحداتها 02:

-علم الأحياء المجهرية.

-الكيمياء الحيوية .

06-مصلحة الطب الداخلي وعدد الأسرة فيها 2 و وحداتها 04:

-استشفاء الرجال .

-استشفاء النساء .

-تصفية الدم.

-طب الأورام.

07-مصلحة الأطفال عدد الأسرة فيها 16 و وحداتها 02:

-طب الأطفال.

الفصل الرابع :..... الدراسة الميدانية

- حديثي الولادة.

08-مصلحة الصيدلية ووحداتها:

-تسيير المواد الصيدلانية .

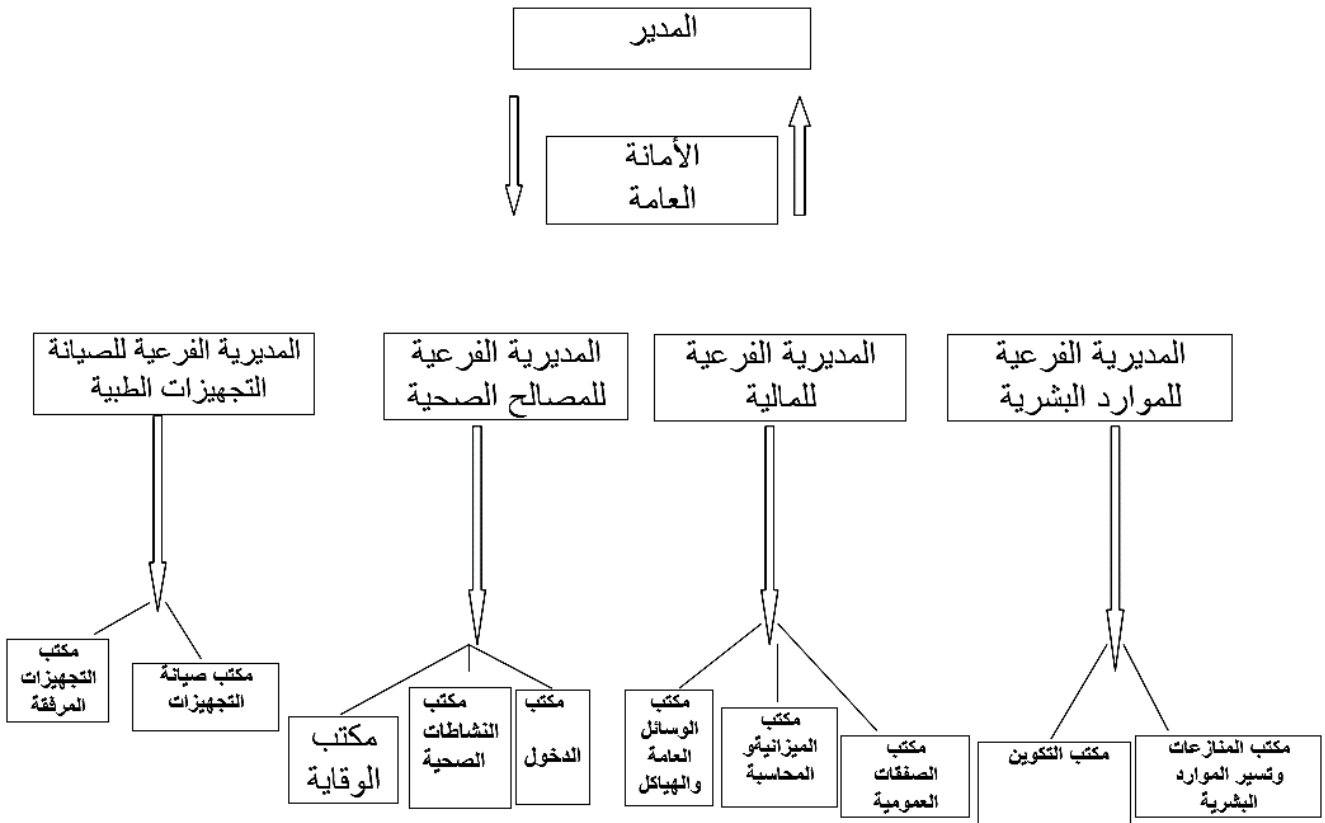
-توزيع المواد الصيدلانية .

09-مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية عدد الأسرة فيها 10 ووحداتها 02:

-الاستعجالات الطبية .

-الاستعجالات الجراحية.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد :



2-3-المجال البشري :

تمت الدراسة على عمال وموظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد.

1.3 عرض و تحليل و تفسير البيانات الشخصية :

جدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الاحتمالات
72.9	51	ذكر
27.1	19	أنثى
100	70	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة من العينة هي الإناث حيث قدرت نسبتهم ب 72.9% فيما بلغت نسبة الذكور بنسبة 27.1%، وهذا راجع إلى أن المتخرجين من الجامعات في الجزائر نجد نسبة الإناث أكبر من الذكور ،كذلك أصبحنا نجد في المؤسسات الخدماتية النساء أكبر من الرجال و يعود السبب إلى أن المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل ،إضافة إلى طموحاتها ورغباتها في العمل وفي مجال الصحة وجودهن يكون بنسبة كبيرة خاصة في قسم الولادة وغيرها .

جدول رقم 02 : يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
40	28	من 20-29
34.3	24	من 30-39
20	14	من 40-49
5.7	4	أكثر من 50
100	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الثاني أن أغلبية عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 20-29 سنة حيث قدرت نسبتهم 40% ، تليها نسبة 34.3% للذين أعمارهم تتراوح ما بين 30-39 سنة ، ثم نسبة 20% للذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-49 سنة و أخيرا نسبة 5.7% للذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة ، نستخلص أن عمال المؤسسة يغلب عليهم الطابع الشبابي وهذا يدل على النشاط و الحيوية في

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

المؤسسة، ويرجع إلى سياسة التشغيل المتبعة لدى المؤسسة و المبنية على توظيف أكبر عدد ممكن من الفئة العمرية الأقل وهذا راجع لطبيعة العمل المطلوب و للمردودية العالية لهذه الفئة، إضافة أيضا إلى أن المؤسسة حديثة النشأة .

جدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
25.7	18	طبيب
50	35	ممرض
7.1	05	مهنيين
17.2	12	اداريين
100	70	المجموع

نلاحظ أن اعلي نسبة من المبحوثين تعود لفئة الممرضين وهذا بنسبة 50% ، تليها نسبة 25.7% لفئة الأطباء ، ثم نسبة 17.2% للإداريين و أخيرا نجد نسبة 7.1% للمهنيين ، ونلاحظ أن السلك الممرضين هم الأكثر وهذا راجع لطبيعة العمل إذ توكل لهذه الفئة مهمة الاعتناء بالمرضى على مدار الساعة كما أن تنفيذ البرتوكول الطبي يحتاج لفريق من الممرضين أكثر من الإداريين .

جدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
52.9	37	اقل من 5 سنوات
37.1	26	من 06- إلى 10سنوات
10	7	من 11- فما فوق
100	70	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه ان اعلي نسبة هي 52.9% تذهب للعينة الذين اقدميتهم في العمل اقل من 5 سنوات ، تليها نسبة 37.1% للذين اقدميتهم من 06 الى 10 سنوات ، و 10% للذين اقدميتهم اكثر ممن 11 سنة، وهذا راجع لعملية الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة تماشيا مع تطور نشاطها ،بالإضافة الى ان المؤسسة تميل الى التجديد في مواردها البشرية لكي تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها مهارات و التي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة ،

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

جدول رقم 5 : يوضح وسائل الاتصال التي تستعملها عينة الدراسة في الاتصال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المقابلة	30	42.9
الهاتف	10	14.3
الاجتماعات	5	7.1
طلب خطي	6	8.6
التقارير	1	1.4
الإنترنت	2	2.9
صندوق الأفكار	6	8.6
المجموع	70	100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة يستعملون المقابلة كأداة من اجل الاتصال داخل المؤسسة وهذا بنسبة 42.9% ،ونسبة 14.3% بالنسبة لوسيلة الهاتف ، و8.6% بالنسبة لوسيلتين صندوق الأفكار و الطلب الخطي 7.1% للوسيلة الاجتماعات، و2.9% للإنترنت و أخيرا نجد نسبة 1.4% للتقارير ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، والدليل على ذلك عدم وجود أي نسبة معدومة بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المؤسسة حسب الموقف الاتصالي، وحسب تفضيل العمال لنوع الوسيلة التي يستخدمونها.

جدول رقم 06: يوضح رأي العينة في وسيلة الاتصال التي تعتمد عليها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الشفهي	30	42.9
الكتابي	40	57.1
المجموع	70	100

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن اعلي نسبة هي 57.1% وهي للوسيلة الاتصال المعتمد في المؤسسة و تتمثل في الوسيلة الكتابية ، والسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التسجيل الكتابي لها، مثل التقارير، والمراسلات، والمذكرات والاجتماعات. مقابل نسبة 42.9% للوسيلة الشفهية وهذا راجع إلى سهولة الاتصال الشخصي بين العمال بطريقه مباشرة مما يمكنهم بنقل وتبادل مجموعة من الرسائل والمعلومات والآراء بعيدا عن تعقيدات الاتصال الكتابي.

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

جدول رقم 07: يوضح توزيع العينة في كيفية الاتصال الإدارة بهم

النسبة	التكرار	الاحتمالات
71.4	50	الاتصال الرسمي
28.6	20	الاتصال الغير الرسمي
100	70	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت للاتصال الرسمي وهذا بنسبة 71.4% ، مقابل 28.6% للاتصال الغير الرسمي ويرجع سبب ارتفاع نسبة استخدام الاتصال الرسمي هو الناجح لتحسين الأداء الوظيفي للعمال ،لأنه يعمل على تبادل و معرفة المعلومات في المؤسسة .

جدول رقم 08: يوضح توزيع رأى العينة في نوع الاتصال المستعمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70	35	الاتصال النازل
20	10	الاتصال الصاعد
10	5	الاتصال الأفقي
100	50	المجموع

يرى أصحاب النظرية البنوية الوظيفية أن الاتصال يمر عن طريق المعلومات و التوجيهات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية ،أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية .ويتضح من خلال الجدول أن الاتصال النازل هو أكثر الأنواع استخداما في المؤسسة بنسبة 70% هذا يدل أن الأوامر تأتي من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى الرؤساء المصالح و المشرفين حتى تصل إلى العمال حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،يلها الاتصال الصاعد بنسبة 20% والتي تتمثل في الفئة التي تنفذ الأوامر وتقوم بالمهام التي توكل إليها من الإدارة العليا دون وجود اتصال صاعد بينهم .وفي الأخير تأتي نسبة 10% للاتصال الأفقي وهو المستوى التنظيمي الأكثر فعالية من حيث سيرورة المعلومات الإدارية.

جدول رقم 9 : يوضح رأى العينة في نوع الاتصال المستخدم اذا كان الاتصال غير رسمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25	5	نقاشات حول العمل
40	8	نقاشات عامة
35	7	علاقات شخصية
100	20	المجموع

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

نلاحظ من الجدول أن عملية الاتصال داخل المؤسسة تكون من خلال نقاشات عامة وهذا بنسبة 40 ، تليها نسبة 35 للعلاقات الشخصية ثم نسبة 25 للنقاشات حول العمل هذا راجع إلى كون العملية الاتصالية داخل المؤسسة تسمح بتكوين علاقات اجتماعية في إطار العمل وهي وسيلة ناجحة لتنفيذ المهام في إطار أشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات التي تخص العمل في إطار تفاعل اجتماعي يفيد العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم 10 : يوضح توزيع العينة في ما إذا كان نوع الاتصال المستخدم يلبي رغباتهم

النسبة	التكرار	الاحتمالات
57.1	40	يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
27.1	19	يساعد عنصر الإدارة على أداء العاملين
10	7	ينمي الروابط الحسنة بين العمال
5.7	4	يزيد من تقارب و تفاهم المدير والمسؤولين
100	20	المجموع

من الجدول أعلاه و الذي يبين ترتيب الرغبات التي يلبها الاتصال السائد بين العمال، إتضح لنا بأن نسبة 57.1% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال داخل المؤسسة يسهل عملية قيام الإدارة بمهامها، هذا راجع إلى فعالية الاتصال الذي يخدم بالدرجة الأولى أهداف المؤسسة، أما النسبة التي تليها مباشرة هي 27.1% التي تبين بأن الاتصال يزيد من تقارب وتفاهم الرئيس والمرؤوس و هو ما يؤكد الانسجام الحاصل داخل المؤسسة والتفاهم المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في حين تعود نسبة 10% إلى أن الاتصال ينمي الروابط الحسنة بين العاملين هذا راجع إلى الدور الإيجابي الذي يقوم به الاتصال داخل المؤسسة بالتأثر المتبادل في السلوك مما يؤدي إلى الشعور بالانسجام والانتماء بين العمال، وفي الأخير تأتي نسبة 5.7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال داخل المؤسسة عنصر تتحكم به الإدارة في أداء عاملها، وهذا أمر طبيعي لأن الاتصال هنا يركز على تلبية الأوامر الإدارية التي تحقق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 11: يوضح تقييم العينة في نوعية الاتصال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حسن	55	78.6
متوسط	10	14.3
ضعيف	5	7.1
المجموع	70	100

من الجدول نلاحظ أن مستوى الاتصال ونوعيته حسب إجابات المبحوثين حسن وهذا بنسبة 78.6 ، باعتبار أن المهام التي يقومون بها قائمة على الاتصال وهم ناجحون في تأدية مهامهم تليها نسبة 14.3، للمستوى المتوسط وهذا راجع إلى وجود بعض الصعوبات فيما يخص تنسيق الأعمال والمجهودات بين المستويات التنظيمية الثلاثة، بالإضافة إلى الطريقة والأسلوب الذي يستخدمها العمال عند اتصالهم ببعضهم يكون في كثير من الأحيان غير مفهوم لدى الكثير من العمال 7.1 للمستوى الضعيف وهي الفئة التي لا تهتم بعملية الاتصال عند تأدية مهامها وهم يرون بأنهم لا يستفيدون من الاتصال الداخلي في مؤسستهم.

جدول رقم 12: يوضح رأى العينة في ما إذا كانت إدارة المؤسسة تهتم بالوصول للمعلومات بالوقت المناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	62.9
لا	26	37.1
المجموع	70	100

نلاحظ أن فئة اهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب قدرت بـ 62.9% بالنسبة للمبحوثين من عمال المؤسسة، أما فئة عدم اهتمام الإدارة بوصول المعلومات في الوقت المناسب للعمال، كانت نسبتها 37.1% وهذا يوضح أن غالبية الموظفين يرون بأن المعلومات المقدمة إليهم من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتقدم بسهولة مما يوضح فعالية الاتصال من خلال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب فذلك راجع إلى اعتبارات تنظيمية ومهنية ذكرت منها: العدد الكبير للعمال، كثرة المهام، ضيق الوقت.

جدول رقم 13: يوضح هدف اتصال الإدارة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60	42	رفع مستوى أدائك
25.7	18	تنفيذ القرارات و التعليمات
14.3	10	المشاركة في اتخاذ القرارات
100	70	المجموع

من الجدول يتضح لنا أن هدف اتصال الإدارة يتمثل في رفع مستوى الأداء وهذا بنسبة 60، وهذا بهدف مواكبة هؤلاء العمال لتطورات تكنولوجيا الاتصال، تليها نسبة 25.7 للمبحوثين الذين أجابوا بأن الهدف هو تنفيذ قرارات و التعليمات وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بتنفيذ الأوامر بالدرجة الأولى، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالدرجة الثانية، حيث قدرت نسبتها 14.3 مما يشعرهم بأهميتهم ويشجعهم على المشاركة في إنجاز العمل الإداري ، أما الجزء القليل من المبحوثين فهم يرون بأن الإدارة تتصل بهم بشأن فع مستوى آداهم وهذا راجع إلى اعتماد الإدارة على برنامج لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لنسبة قليلة من عمالها.

جدول رقم 14: يوضح راي العينة في ما اذا كانوا يقدمون اقتراحاتهم لتحسين مستوى الأداء

النسبة	التكرار	الاحتمالات
55.7	39	دائما
37.1	26	أحيانا
7.1	5	ابدا
100	70	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة 55.7 من المبحوثين دائما ما يقدمون اقتراحاتهم من اجل تحسين مستوى الأداء و اقتراحاتهم في كثير من الأحيان تأخذ بعين الاعتبار، وهؤلاء الأفراد هم من الإدارة الأفقية (رؤساء المصالح) ويحق لهم تقديم الاقتراحات. تليها نسبة 37.1 للمبحوثين الذين اجابوا بانهم أحيانا يقدمون اقتراحاتهم رغم أن أخذ تلك الاقتراحات بعين الاعتبار يبقى محدود، و احيرا نجد نسبة 7.1 للذين اجابوا بانهم لا يقدمون أي اقتراحات وهم يرجعون السبب في ذلك إلى عدم استعداد المسؤولين لمعرفة سبب التجاهل السائد والغير مبرر لديهم.

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

جدول رقم 15: يوضح رأى العينة في ما اذا كانت الإدارة تأخذ الاقتراحات على محمل الجد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	37	15.7
أحيانا	22	31.4
ابدا	11	52.9
المجموع	70	100

تبين لنا بأن الإدارة العليا لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين في المؤسسة وهي النسبة الأكبر من الباحثين 52.7% بينما 31.4 أجابوا بأن الإدارة أحيانا تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، وفيما يخص 15.7 من الباحثين فهم يرون أن الإدارة دائما ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم. من هنا نستنتج أن الإدارة العليا لا تأخذ إقتراحات العاملين بموضوعية فهي تلبي اقتراحات فئة على حساب فئة أخرى قد يعود السبب في ذلك إلى شخصية المسؤولين وسلطتهم التي تمنحهم الحق في قبول أو رفض آداء العمال.

جدول رقم 16 : يوضح تقييم العينة اثر الاتصال داخل المؤسسة على أدائهم الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إيجابي	44	62.9
سلبي	26	37.1
المجموع	70	100

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول بأن نسبة 62.9% من العمال يقيمون أثر الإتصال داخل المؤسسة على أداءهم الوظيفي بأنه إيجابي ويرجعون ذلك إلى سلاسة ومرونة تعامل المسؤولين معهم، وهم يتقبلون طريقة الإتصال السائدة في المؤسسة وكلها أسباب تحفزهم على الأداء الجيد لمهامهم، في حين أن نسبة 37.1 من العمال يرون بأن أثر الإتصال على أداءهم سلبي، وارجعوا ذلك إلى عدة أسباب نذكر منه كثرة المعلومات والمهام ، عدم وجود تنسيق بين العمال عند تأدية المهام ،ضيق الوقت ، ضعف قنوات الإتصال.

جدول رقم 17: يوضح رأى العينة في طرق تقييم إدارة لأداء أعمالهم

النسبة	التكرار	الاحتمالات
62.9	44	عن طريق زملاء العمل
27.1	19	عن طريق المشرفين
10	7	عن طريق المدير
100	70	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم تبين أن نسبة 62 من المبحوثين أجابوا بان طريقة تقييم الأداء من طرف الإدارة تكون عن طريق الزملاء، وهذا من خلال ملاحظة زملاء العمل و استجوابهم حول عامل ما و طريقة عمله في المؤسسة، بينما انجد نسبة 27.1 للذين اجابوا عن طريق المشرفين نظرا لحساسية المهام التي يقومون بها وصعوبتها فهي لا تحتل أي أخطاء، ونجد نسبة 10 تذهب الى المبحوثين الذين اجابوا بان طريق التقييم تكون عن طريق المدير مباشرة .

جدول رقم 18: يوضح رأى العينة في ما اذا كانت مؤسستكم تعتمد على برمج تكوينية لتحسين الأداء

النسبة	التكرار	الاحتمالات
2.9	02	دائما
35.7	25	أحيانا
61.4	43	ابدا
100	70	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية العمال والموظفون لم يشاركوا في برامج أو دورات تكوينية لتحسين آدائهم، حيث بلغت نسبتهم 61.2 أما النسبة الأخرى 35.7 فقد كانت لهم أحيانا بعض البرامج التكوينية التي هدفت معظمها إلى كيفية التحكم في تقنيات الإعلام الآلي، حسب تصريحات هذه الفئة، أما نسبة 2.9 قد شاركوا باستمرار في برامج للتكوين المهني ذلك في إطار المناصب التي يشغلونها والمهام الموكلة إليهم والتي تحتاج تكوينا متواصل خصوصا في مجال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية

جدول رقم 19: يوضح في ما اذا كان هناك صعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
62.9	44	نعم
37.1	26	لا
100	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أكبر نسبة للذين أكدوا على وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة وهي نسبة تمثل الأغلبية والتي قدرت بـ 62.9% أما الذين يرون أنه لا توجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة فكانت نسبتهم بـ 37.1% وهي نسبة ضئيلة. ويعود هذا التباين في أن المبحوثين يجدون صعوبة في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة هذه الصعوبات تحد من حرية العمال في قياستهم بالاتصال، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أنه لا توجد صعوبة تمنعهم من تحقيق الاتصال راجع ذلك إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه العامل القائم بالاتصال والى المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة ، كما أن عدم توفر قنوات الإتصال وحتى او ن توفرت فهي غير مستغلة جيدا، من الصعوبات و المعوقات في الإتصال داخل المؤسسة.

3- عرض و تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية :

جدول رقم 20: يوضح رأي افراد العينة في العوامل التي تساعد على رفع ادائك الوظيفي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
7.2	05	التحفيز الجماعي
57.1	40	التحفيز الإيجابي من قبل المدير
14.3	15	المشاركة في اتخاذ القرارات
21.4	10	الالتزام بمواعيد و قواعد العمل
100	70	المجموع

تضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكثر العوامل التي تساعد العامل على رفع آداه الوظيفي هو التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس بنسبة 57.1 ويمكن تفسير ذلك كون أن هذه الحوافز تمدهم برغبة قوية في العطاء و المثابرة والجد في العمل لتقدم الأحسن في آدائهم الوظيفي، تليها فئتي المشاركة في اتخاذ القرارات وفئة الالتزام بمواعيد وقواعد العمل جاءتا متساويتين بنسبة 21.4 وهذا يعني أن إلتزام العامل بمواعيد عمله دقيقا ومنتظما وسهل التنفيذ، والتزام العامل بعمله هي من أولويات الأداء الوظيفي الجيد والفعال، لتأتي نسبة 14.3 بالنسبة المشاركة في اتخاذ القرارات فاتخاذ القرارات من شأنه رفع

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

مستوى الأداء لدى العامل ، و في الأخير نجد نسبة 7.2 بالنسبة للتحفيز الجماعي كون ذلك أن أي موظف يكون آدائه جيدا عندما يكون داخل جماعة عمل تبادلله الرأي والمقترحات مما يحسن من عمله.

جدول رقم 21: يوضح مع من تكون هذه الصعوبات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
54.3	25	المدير
32.6	15	المشرف المباشر
13.1	6	زملاء العمل
100	46	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا ان الصعوبات في العملة الاتصال تكمن في المدير بالدرجة الأولى و هذا بنسبة 54.3 ، تليها نسبة 32.6 بالنسبة للمشرفين المباشرين و في الأخير نجد نسبة 13.1 بالنسبة لزملاء العمل ، وهذا بسبب ان المدير و العملية الاتصالية تكون من الصاعد الى النازل وبتالي يصعب على العمال ان يتواصلوا مع المدير او مع الإدارة بشكل مباشر بينما يمكنه بسهولة ان يتواصلوا مع زملاء العمل لانهم في نفس السلم الوظيفي .

جدول رقم 22: يوضح راي افراد العينة في كيف يمكن للاتصال التنظيمي ان يستخدم في تحقيق فعالية الأداء

النسبة	التكرار	الاحتمالات
42.9	30	توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية
21.4	25	إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
35.7	15	التركيز على تحقيق اهداف بالدرجة الأولى
100	70	المجموع

من خلال الجدول والذي يوضح لنا مدى إسهام الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية، الأداء الوظيفي للعمال حيث كانت معظم إجابات العاملين قائمة على عدة معايير وأسس منها: توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية والتي نالت النسبة الأكبر قدرت بـ 42.9 ويليها التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة 35.7 ثم تأتي أخيرا إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك وعليه فإن هذه المعايير السابقة الذكر يساهم فيها الإتصال التنظيمي الذي يساعد على أداء جيد وفعال لكل الفاعلين في المؤسسة.

جدول رقم 23: يوضح نوع الخلل الذي يصعب عملية الاتصال

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50	23	عدم الدقة في التعبير
17.4	8	نوع الاتصال السائد
32.6	15	عدم استجابة الطرف الاخر
100	46	المجموع

تضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكثر خلل يصعب من عملية الإتصال داخل المؤسسة يكمن في عدم الثقة في التعبير و هذا بنسبة 50 والتالية فئة من يرون أنعدم استجابة الطرف الاخر يصعب من عملية الاتصال وهذا بنسبة 32.6 وأخيرا الفئة التي ترى أن الخلل يكمن في نوع الاتصال السائد بنسبة قدرت بـ 17.4%.

وهذا يعود الى ان طريقة تعبير العمال مع بعض في اغلب الأحيان تكون خاطئة و غير مفهومة خاصة اذا تعلق الامر بعمال مع المدير او المشرفين المباشرين، كما ان نوع الاتصال السائد في المؤسسة يؤثر أيضا على العملية الاتصالية و يخلق صعوبات وفيها ، و هناك عائق اخر وهو عدم استجابة العمال للرسالة و هذا يشكل اكبر عائق في أي مؤسسة كانت لان عقلية العامل الجزائري صعبة و تجعله غير متقبل للآراء او كيفية قيام بعلميات الاتصالية في المؤسسة .

جدول رقم 24: يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة حسب العينة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
57.1	40	ثقافية
27.1	19	إدارية
10	7	تكنولوجية
5.7	4	اجتماعية
100	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تبين الصعوبات التي تعيق من عملية الإتصال داخل المؤسسة هي صعوبات ثقافية وهذا بنسبة 57.1 ، تليها نسبة 27.1 للصعوبات الإدارية ثم نسبة 10 للصعوبات التكنولوجية و أخيرا نجد نسبة 5.7 للصعوبات الاجتماعية مما سبق يتضح أن الصعوبات التي تعيق من عملية الإتصال داخل المؤسسة تواجه المبحوثين أثناء القيام بالاتصال فالعوائق الإدارية، احتلت الصدارة فهم يرون أن الإدارة تسيطر وتفرض عليهم أوامر ليس بمقدورهم القيام بها، أما العوائق

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

التكنولوجية فهي سبب أن العمال تلقوا تعليما تقليديا ولا يجيدون استخدامالتكنولوجيات الحديثة، كذلك العوائق الثقافية التي تحول أمام حرية العامل في التعبير.وتوصيل انشغاله للمرؤوسين وترجع إلى اتباع بعض ثقافات أجنبية لا تتماشى مع الثقافة العربية وهنا يصعب التواصل معها، فتجعل العمال لا يصرحون بوجود انشغالات ونقص.

جدول رقم 25 : يوضح رأي العينة في الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل مؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زيادة المهام ونقص المتعاونين	11	15.7
غياب التشاور مع المسؤولين	52	74.3
انعدام الاستقلالية في العمل	07	10
المجموع	70	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 74.3 تمثل الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة و المتمثلة في غياب التشاور بين المسؤولين ، تليها نسبة 15.7 بالنسبة للصعوبات زيادة المهام و نقص المتعاونين ، ويرجع سبب هذا إلى أن المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية يغيب فيها طابع التشاور بين المسؤولين وهو ما يشكل عائقا للعملية الاتصالية داخل المؤسسة فالتشاور بين المسؤولين يخلق جو من التفاعل بينهم وهو ما يعزز بدوره العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، كما زيادة المهام و نقص التعاون بين العمال يؤثر هو بدوره على العملية الاتصالية ، وسبب اخر للصعوبات التي تواجه المؤسسة في العملية الاتصالية هو انعدام الاستقلالية في العمل فالعامل يجد نفسه دائما غير مستقل في رائه أو أفكاره أي انه يتبع أوامر المديرين و المشرفين عليه داخل المؤسسة .

4- مناقشة النتائج :

النتائج :

- _الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد هو الاتصال الكتابي .
- يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة تمثلت في المقابلة الشخصية .
- استخدام الاتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه و تؤثر على أداء العاملين في مهامهم، قد أدت وسائل الاتصال دورها في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي .
- وجود اتصال نازل تتدفق فيه المعلومات من الإدارة إلى العمال عن طريق المشرف و الموظفين وهو الأكثر استخداما في المؤسسة .

الفصل الرابع :دراسة ميدانية

- وجود اتصال صاعد يعتمد الموظفين فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال انشغالاتهم من المدير إلى أقل عامل.
- الاتصال المستخدم في المؤسسة يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها .ويساعد الإدارة على أداء العاملين وهذا راجع إلى الدور الايجابي الذي يقوم به الاتصال داخل المؤسسة .
- هدف المؤسسة من الدرجة الأولى هو رفع مستوى أداء العاملين و تنفيذ القرارات و التعليمات و هذا يؤدي إلى إنجاز العمل الإداري .
- هناك علاقة ترابط بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين ،كلما زاد التواصل و التفاعل بين الموظفين و المدير أدى هذا الى تحسين أداء الموظف و تحسين نفسيته.
- وجود صعوبات ثقافية،إدارية ،تكنولوجية تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة .
- غياب التشاور مع المسؤولين و هذا ما يشكل عائق في العملية الاتصالية داخل المؤسسة .
- وجدنا أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

خلاصة :

بعد عرض الجانب النظري في الفصول السابقة، سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم خطوات البحث العلمي و الذي يتمثل في الاجراءات المنهجية،والتي تشمل المنهج المتبع في الدراسة،الأدوات التي استخدمت في جمع المادة العلمية ومجالات الدراسة (المكاني، الزماني والبشري) لميدان الدراسة و مناقشة و تحليل البيانات والنتائج .

خاتمة

خاتمة:

أن الاتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد المنظمة سواء المدراء أو المسؤولين أو الموظفين فالاتصال التنظيمي اليوم أصبح أداة لنجاح أي مؤسسة فهو يتجه إلى جميع جماهيرها كما يعتبر الاتصال غير الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما فيها، كما أن استعمال الاتصال المساعد بمؤسسة البحث يجعل من المسؤول يأخذ المعلومات المساعدة بعين الاعتبار، مما يعزز من فعالية الاتصال الداخلي كما يؤدي هذا النوع من الاتصال إلى التقارب والتفاهم بين المرؤوس والرئيس، إضافة إلى استخدام الاتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه وتؤثر في أداء العامل في مهامه، وقد أدت وسائل الاتصال دورها الإيجابي في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث ساهمت في تحسين الاتصال كما فعلت خدماتها التي تنتجها

التوصيات والاقتراحات :

- التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف أمام العملية الاتصالية للعمال في المؤسسة وذلك بالاستماع إلى انشغالاتهم و آرائهم .
- فتح دورات تكوينية للعاملين من أجل تطوير قدرات و مهارات المهنية .
- تشجيع عملية الاتصال داخل المؤسسة بين المستويات التنظيمية الثلاثة عن طريق بث المعلومات المتعلقة بميدان العمل وإشراك العاملين في صنع القرارات من ثمة اتخاذها .
- السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة العمال في وقتها.
- خلق جو ملائم للعمل تسوده الثقة بين الموظفين.
- _ التحفيزات المادية و المعنوية التي تكسب ثقة الموظفين ويضمن الأداء الجيد للعمل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1، 2005، ص 57.
2. احمد زكي بدوي ،محمد كامل مصطفى ،معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،1984، ص.166
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجديدة القاهرة ، مصر ، د ط ، دون ذكر السنة ، ص 38-39 .
4. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية للنشر، 1997 ،ص 365.
5. أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية للنشر ، ط 1 ،الإسكندرية ، مصر 2010 ، ص 307 .
6. أميرة منصورعلي ،وسلوى عثمان الصديقي ،الاتصال و الخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،2005، ص 13.
7. بسام عبد الرحمان مشابقة ،نظريات الاتصال ،دار أسامة ، الأردن ، ط2011، ص103.
8. بشار حزري ،الاتصال التنظيمي ،الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية 2020 ،ص 17،22.
9. بشير جميل إسماعيل، الإبداع الإعلامي في الفضائيات العربية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2012، ص47
10. تاصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص 06 .
11. حسان الجيلاني ،التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1988 ، ص 12.
12. حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،لبنان ،دار النهضة ،2002، ص320.
13. ختام العناتي ،علي العياصرة ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق ،دار حامد، ط 01 ، عمان ، 2007 ، ص 25 .
14. ختام العناتي،علي العياصرة،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ،عمان ،2007، ص 94،99.
15. خيري خليل الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،ط1،الإسكندرية ،1997،ص10.
16. رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،دار زعياش للنشر و التوزيع ،ط4،الجزائر العاصمة،2012، ص246،247.
17. رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003، ص.209
18. سالطنية بالقاسم وحسان الجيلاني، مدخل لمناهج العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر العاصمة، الجزائر ، 2014 ص 141 .
19. سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات ،مركز الكتاب الأكاديمي،2020 ،ص 32،33.
20. سيد هاشم حسين ،السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ،ط1،دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2018، ص356.
21. شعيبان فرج ،الاتصالات الإدارية ،دار الأسامة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ط2009، ص 1، 137.
22. صلاح الدين، محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،غزة ، 2003، ص 276
23. عاطف عدلي العبد،الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية ،دار الفكر العربي ، القاهرة ،مصر ،ب ط ، 1993 ص 69.
24. عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي،النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر ، الطبعة 9 عمان،الأردن ،2000، ص 33 .
25. عليان ربحي مصطفى ومحمد غنيم عثمان ،مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق،دار الصفاء،عمان ،2000، ص43.
26. فايزة بوراس ،إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1،عمان ،2018، ص226.
27. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط2010، 1، عمان، ص 44.
28. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ،لبنان ،1997، ص 156.
29. محمد القريوتي ،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر، ط2 ،عمان ، 2003، ص 29،30.

30. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، شركة بريطانية انجلترا، ط1، لندن، حزيران 2019، ص35.
31. محمد حسن محمد حماد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص283.
32. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2004، ص130.
33. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، د ط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص17¹.
34. محمد وليد البطش وفريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان الأردن، 2007، ص96.
- مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء، عمان الأردن، ط1، 2009، ص75.
35. منى محمد إبراهيم: تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص61، 62.
36. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية و نظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2001، ص29.
37. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط2015، ص18.
38. المذكرات والرسائل الجامعية:

1. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2008، ص120.
2. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، 2008.
3. Pierre .G Bergeron-la gestion moderne théories et cas gaetan morin editeur، quebec 1989، p369.
4. Antoine virat، l'efficacité de l'encadrement un imperative pour l'entre prise chotard et associes editeurs، paris 1982، p 205.

القواميس والمعاجم:

1. Dictionary of economie .libraire du liban .liban .1999.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

المجلات:

1. برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد24/ جوان 2016.
2. علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون و الإعلام، السنة الخامسة، العدد التاسع، يونيو 2020، مجلة علمية محكمة، جامعة مصراتة.

المجلات:

1. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص35.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع



ماستر الاتصال

الموضوع

دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد -
منصورة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الاتصال

تحت اشراف الدكتوراه:

د: حميدان سلمى

إعداد الطالبتين :

- عزلة كريمة

- مشري رانية

ملاحظة:

البيانات الواردة في الإستمارة السرية، ولا تُستخدم إلا للأغراض علمية للبحث

السنة الجامعية

2022-2021

الاستمارة

البيانات الشخصية :

- الجنس: أنثى ذكر .
- السن : من 20 إلى 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 أكثر من 50
- المستوى الوظيفي : طبيب ممرض إداريين مهنيين
- الأقدمية بالعمل :
- أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

المحور الأول : نوع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية قصابي بايزيد ؟

01 - ماهي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالاتك داخل مؤسسة قصابي بايزيد ؟

(رتبها حسب الاستخدام من 01 إلى 09)

- المقابلة التقارير
- الهاتف الانترنت
- الاجتماعات صندوق الأفكار
- الطلب الخطي

أخرى نذكر

.....

02 - عند تأديتك لمهامك هل نعتمد على الاتصال ؟

- الشفهي الكتابي

03 - كيف تتصل بك الإدارة هل عن طريق :

- الاتصال الرسمي الاتصال غير الرسمي

04 - إذا كانت إجابتك الاتصال الرسمي فما هو نوع الاتصال المستخدم ؟

الاتصال النازل الاتصال الصاعد الاتصال الأفقي

05 - إذا كانت إجابتك هي الاتصال غير الرسمي فما هو نوع الاتصال المستخدم ؟

نقاشات حول العمل نقاشات عامة علاقات شخصية

06 - هل يلبي نوع الاتصال المستخدم رغباتك ؟

- يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
- يساعد عنصر الإدارة على أداء العاملين
- ينمي الروابط الحسنة بين العمال
- يزيد من تقارب وتفاهم المدير والمسؤولين

أخرى نذكر

07 - كيف تقيم نوع الاتصال الذي تستخدمه في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد ؟

حسن متوسط ضعيف

المحور الثاني :علاقة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد؟

08 - هل تهتم الإدارة بوصول المعلومات إليك في وقتها المناسب ؟

نعم لا

09 - عند اتصال الإدارة بك هل يكون ذلك بهدف :

- رفع مستوى أدائك
- تنفيذ القرارات و التعليمات
- المشاركة في اتخاذ القرارات

10 - إذا كانت إجابتك برفع مستوى أدائك فكيف يكون ذلك ؟

.....
.....

11 - هل تقدم اقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء ؟

دائما أحيانا غالبا

12 - هل تأخذ الإدارة اقتراحاتك بعين الاعتبار ؟

دائما أحيانا غالبا

13 - كيف تقيم أثر الاتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي ؟

إيجابي سلبي

14 - هل يوجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عمالها؟

- عن طريق زملاء العمل
- عن طريق المشرفين
- عن طريق المدير

16 - هل تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية لتحسين أدائكم ؟

دائما أحيانا أبدا

17 - هل تسهم هذه البرامج فعلا في رفع أدائك الوظيفي ؟

نعم لا

18 - حسب رأيك ماهي العوامل التي تساعدك على رفع أدائك الوظيفي ؟

- التحفيز الجماعي
- التحفيز الإيجابي من قبل المدير
- المشاركة في إتخاذ القرارات
-

- الالتزام بمواعيد وقواعد العمل

..... نذكر أخرى

19 - حسب رأيك كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يستخدم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال ؟

- توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية
- إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى

..... نذكر أخرى

20 - حسب رأيك هل نوع الاتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء ؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

..... لماذا

المحور الثالث : معوقات الاتصال التنظيمي التي تصعب مستوى الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية قصابي بايزيد ؟

21 - هل تجد صعوبة في الاتصال داخل مؤسستك ؟

- نعم
- لا

23 - إذا كانت الإجابة بنعم مع من تكون هذه الصعوبة :

- المدير
- المشرف المباشر
- زملاء العمل

24 - هل الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في :

- عدم الدقة في التعبير
- نوع الاتصال السائد
- عدم استجابة الطرف الآخر

25 - ماهي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل مؤسساتكم؟

اجتماعية

تكنولوجية

إدارية

ثقافية

26 - ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي؟

- زيادة المهام ونقص المتعاونين

- غياب التشاور مع المسؤولين

- انعدام الاستقلالية في العمل

..... نذكر أخرى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قرار رقم 93 مؤرخ في 2011
المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية المنصورية
ولاية برج بوعرييج

إن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق لـ 14 ماي سنة 2015 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، و المعدل؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-153 المؤرخ في 08 محرم عام 1414 الموافق لـ 28 جوان سنة 1993 المتضمن إنشاء النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي سنة 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، المعدل و المتمم؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-379 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق لـ 21 نوفمبر سنة 2011 و المحدد لصلاحيات وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات؛

يسقـر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى إنشاء المصالح و الوحدات المكونة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية المنصورية ولاية برج بوعرييج.

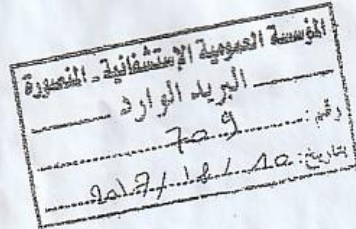
المادة 02: تحدد المصالح و الوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الإستشفائية المنصورية ولاية برج بوعرييج ، وفقا للملحق المرفق لهذا القرار.

المادة 03: يكلف مدير الصحة و السكان لولاية برج بوعرييج بتنفيذ هذا القرار.

المادة 04: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات.

رئيس الديوان كلف بالأمانة العامة

رزقي عبد



ملحق القرار رقم 93 مؤرخ في 13 أكتوبر 2011
 المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية المنصودة
 ولاية برج بوعرييج

الوحدات	عدد الأسرة	المصالح
-03- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- قسم العمليات	10	1- الجراحة العامة ✓
-02- 1- المعلومات الصحية 2- النظافة الاستشفائية		2- علم الأوبئة ✓
-02- 1- أمراض النساء 2- التوليد	14	3- أمراض النساء و التوليد ✓
-02- 1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى		4- الأشعة المركزية ✓
-02- 1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية		المخبر المركزي ✓
-04- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- تصفية الدم 4- طب الأورام	20	الطب الداخلي ✓
-02- 1- طب الأطفال 2- حديثي الولادة	16	طب الأطفال ✓
-02- 1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية		صيدلية ✓
-02- 1- الاستعجالات الطبية 2- الاستعجالات الجراحية	10	استعجالات الطبية الجراحية ✓



- مكتب تنظيم وتقييم نشاطات الاستعمالات
- مكتب الدخول والتوجيه.

2 - تشمل المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية ما يأتي

- مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية.
- مكتب تقييم النشاطات شبه الطبية.

المادة 4 : تشمل مديرية الإدارة العامة ما يأتي

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت.

1 - تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية ما يأتي :

- مكتب تسيير المستخدمين.
- مكتب التكوين المتواصل.

2 - تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ما يأتي :

- مكتب المحاسبة المالية.
- مكتب تسيير الوسائل.

3 - تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت ما يأتي :

- مكتب صيانة التجهيزات.
- مكتب صيانة المنشآت.

المادة 5 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 ذي الحجة عام 1438 الموافق 5 سبتمبر سنة 2017.

مختار حسبلوي

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-209 المؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1428 الموافق أول يوليو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية لديدوش مراد، ولاية قسنطينة، وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 18 منه.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-379 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

يقدر ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا القرار إلى تصديق التنظيم الداخلي للمؤسسات الاستشفائية.

المادة 2 : يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات الاستشفائية المذكورة في المادة الأولى أعلاه والموضوعة تحت سلطة المدير العام الذي يساعده أمين عام، ما يأتي :

- مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية.

- مديرية الإدارة العامة.

- يلحق بالمدير العام :

- مكتب التنظيم العام.

- مكتب الإعلام والاتصال.

- مكتب الصفقات والمنازعات والشؤون القانونية.

- مكتب الأمن الداخلي.

المادة 3 : تشمل مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية ما يأتي :

- المديرية الفرعية للنشاطات الطبية.

- المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية.

1 - تشمل المديرية الفرعية للنشاطات الطبية ما يأتي :

- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الطبية.

* اقتضاء قطع الغيار ومصاريف خدمات الصيانة لجميع التجهيزات الضرورية للوقاية من مرض السرطان وتشخيصه ومعالجته،

* تمويل الخدمات الطبية المرتبطة بمعالجة السرطان التي تضمنها فرق طبية في إطار التعاقد والشراكة.

المادة 2: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 21 شعبان عام 1438 الموافق 18 مايو سنة 2017.

**وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات
عبد المالك بوضياف**

**وزير المالية
حاجي بلبا عمي**

1438 الموافق 5
الداخلية

إن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-243 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1438 الموافق 17 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-459 المؤرخ في 28 شوال عام 1426 الموافق 30 نوفمبر سنة 2005 والمتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية لعين تموشنت وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 18 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-143 المؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1427 الموافق 26 أبريل سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية لسكيكدة وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 18 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-384 المؤرخ في 5 شوال عام 1427 الموافق 28 أكتوبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية لعين الترك، ولاية وهران، وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 18 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-422 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية لعين أزال، ولاية سطيف، وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 18 منه،

* اللقاحات المضادة للسرطانات الإنتانية المشاة،

* تطوير المنظومة الإعلامية حول السرطانات

* إنجاز تحقيقات حول عوامل خطر السرطان ودراسات حول حدوث السرطانات وانتشارها،

* اقتناء تجهيزات الإعلام الآلي والبرمجيات.

* نشاطات التكوين الخاص لفائدة المستخدمين المكلفين بالوقاية والتكفل بمرض السرطان،

* تنظيم ندوات وأيام إعلامية وتحسيسية حول الممارسات الحسنة للوقاية والكشف عن السرطان وتشخيصه ومعالجته

- النفقات المتعلقة بالكشف عن السرطان ومعالجته :

* اقتناء كواشف لتقدير جرعة واسمات الأورام،

* اقتناء كواشف تعيينية والواسمات الحيوية التنبؤية بشأن الاستجابة لعلاجات مستهدفة،

* اقتناء التجهيزات والمستهلكات واللواحق والمستلزمات الطبية الضرورية للكشف عن السرطانات وتشخيصها والتكفل بها،

* اقتناء مواد النظائر المشعة للطب النووي ومواد صيدلانية مشعة تضم أدوية تحتوي عناصر إشعاعيا لاستعمالها في التشخيص وكذا الإضمادات المستعملة في تحضير المنتجات الصيدلانية ومولدات النوكلايد المشعة،

* اقتناء عيادات متنقلة مجهزة موجهة للكشف عن السرطان المنتشر في إطار مخطط النشاط المحدد سنويا والسيارات المجهزة لنقل المواد البيولوجية،

* اقتناء وتنصيب وسائل الطب عن بعد وطب الأشعة عن بعد، التي تسمح بتشخيص السرطانات في مختلف ميادين المساعدة على التشخيص والعلاج، وهذا في إطار اجتماعات المشاور المتعددة التخصصات،

* اقتناء المستلزمات والتجهيزات الطبية الموجهة لزراع النخاع العظمي بالنسبة للأمراض الدموية الخبيثة،

* اقتناء كل المستلزمات الطبية المعقدة أو غير المعقدة الضرورية لتحضير العلاج الكيميائي.