

وزارة التعليم العالي والبحث العالمي

جامعة احمد دراية ادرار -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

الإتصال التنظيمي وعلاقة بالاداء الوظيفي

الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

حمزة عزاوي.

إعداد الطالبتين:

كلثوم فونقرا.

مريم العابد.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.عزواي حمزة	جامعة ادرار	مشرفا ومقررا
د.جودي حمزة	جامعة ادرار	رئيسا
د.لعريبي أحمد	جامعة ادرار	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر و عرفان

قال صلى الله عليه وسلم { "اللهم اني اعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا يخشع

ومن نفس لا تشبع ومن دعاء لا يسمع" }

الحمد والشكر على من يسر بتوفيق

- نتقدم بجزيل الشكر الى اساتذة العلوم الاجتماعية ونخص بالذكر الاستاذ المشرف السيد عزاوي حمزة على نصائحه ومساعدته لنا في انجاز هذا العمل.

- كما نتقدم بالجزيل الشكر الى كل اساتذتنا كل واحد باسمه الذين وجهونا بأرائهم وأفادونا بأفكارهم، في انجاز هذه المذكرة بنفس طويل فشكر على طيبة خاطرهم وسعة قلبهم وطول صبرهم.

- كما نتقدم بخالص الشكر الى السادة الاساتذة اعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، ومن خلال ملاحظتهم وتوجيهاتهم نتشرف بتصويب ما ننجز من عمل ونتعلم المزيد على ايديهم.

- كما نتقدم بالشكر الى عمال مكتبة الجامعة ومكتبة المطالعة العمومية بولاية ادرار، وكافة عمال وعاملات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

- وأخيرا نوجه شكرنا الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

الاهداء

اهدي هذا البحث المتواضع:

- الى من قال تعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي

ارحمهما كما ربياني صغير"

- الى رمز الوفاء العطاء الى نبع الحنان الذي لا ينفد الى التي جعلت يوم

نجاحي يوما لنجاحها تحية تعقد بتكريم صفاتها ونبل وجدانها...

"والدتي الحبيبة"

- الى القلب الرحيم والرجل العظيم الذي لقنتني دورس الفضائل الى من

علمني ان الدنيا صمود ومشاكلها دون حدود الى من علمني ان الحياة كفاح

والعلم سلاح "والدي العزيز رحمة الله"

- الى من ارى في اعينهم اسمي آيات المحبة الى تربيت بينهم في كنف

الاخوة و الاخلاص اخواني وأخواتي الاعزاء.

- الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد بكثير او بقليل او بحتي كلمة

اشكرهم بحزيل الشكر.

- الى كل الاصدقاء اينما كانوا

- الى كل الامل والأقارب وسكان قصر قصبة باب الله

- الى كل طلبة هذه الدفعة.



الأهداء

الحمد والشكر على جزيل نعمته ووافر عطائه وله الفضل على احسانه ومنه

اما بعد:

- اهدي ثمرة هذا العمل الى من غمرتني بعطفها وحنانها وسهلت لي درب الحياة وكانت دائما رمز العطاء والحب "امي الحنون" امدها الله بالصحة والعافية.

- الى من تمنيت ان يشاركني فرحة النجاح الى الروح الطاهرة الذي فارقتنا باكرا "ابي الحبيب" الذي لن ننساه ابدا.

- الى اجدادي اطل الله في عمرهم اعزاء على قلبي محبتهم لا تضاهي احد

- الى اخوتي كل واحد باسمه: عبد العزيز وحسان وزينب وعبد الرحيم وإيمان

- الى اخوالي وخالاتي كل واحد باسمه الى اعمامي وعماتي وأبنائهم

- الى من شاركني ووقف معي.

- الى كل الاحباب والأصدقاء.

- الى كل من يعرفونني من قريب او بعيد

كأنوم

فهرس المحتويات

Sommaire

7.....	فهرس المحتويات
10.....	فهرس الجداول
11.....	فهرس الأشكال
11.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة:

7.....	تمهيد:
7.....	1- اشكالية الدراسة:
9.....	2- الفرضيات.
10.....	3- اهمية الدراسة.
11.....	4- اسباب اختيار موضوع الدراسة.
11.....	5- اهداف الدراسة.
12.....	6- تحديد المفاهيم.
19.....	7- نموذج الدراسة.
20.....	9- الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.

33.....	تمهيد:
34.....	المبحث الاول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

- 34.....المطلب الاول: تعريف الاتصال التنظيمي.
- 35.....المطلب الثاني : اهمية الاتصال التنظيمي.
- 37.....المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي.
- 39.....المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي.
- 43.....المبحث الثاني: آليات الاتصال التنظيمي.
- 43.....المطلب الاول: وسائل الاتصالات التنظيمي.
- 45.....المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي.
- 48.....المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

- 54.....تمهيد:
- 55.....المبحث الاول: تحديد مفهوم الاداء.
- 55.....المطلب الاول: تعريف الاداء الوظيفي.
- 56.....المطلب الثاني: أهمية الاداء الوظيفي.
- 57.....المطلب الثالث: محددات الاداء الوظيفي.
- 58.....المطلب الرابع: انواع الاداء الوظيفي.
- 60.....المبحث الثاني: مفهوم تقييم الاداء.
- 60.....المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء.
- 63.....المطلب الثاني: اهمية تقييم الاداء.
- 64.....المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء.

65	المبحث الثالث: صور انعكاسات تنظيم الاتصال على الاداء.
65	المطلب الاول: تحقيق التكامل.
67	المطلب الثاني: تحقيق التنسيق.
69	المطلب الثالث: تحقيق الارتباط والتماسك.
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار.
75	تمهيد:
76	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
76	المطلب الاول: مجالات الدراسة.
81	المطلب الثاني: العينة نوعها، حجمها وطريقة اختيارها.
84	المطلب الثالث: نوع المنهج وادوات جمع البيانات.
87	المطلب الرابع: الاساليب الاحصائية المستخدمة.
89	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج.
89	المطلب الاول: البيانات الشخصية العامة للمبحوثين.
94	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات.
116	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات.
117	المطلب الرابع: نتائج الدراسة.
120	خاتمة
122	قائمة المصادر والمرجع.
133	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
94	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاسلاك المهنية	01
102	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
103	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	03
104	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
105	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة	05
106	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف العمل	06
106	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الدوام العمل	07
107	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	08
108	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك العملي	09
109	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء النقابي	10
110	يوضح الاتجاهات المبحوثين حول استعمال الاتصال الكتابي	11
112	يوضح اتجاهات المبحوثين حول الاعتماد على الاتصال الكتابي مع المشرف.	12
113	يوضح اتجاهات المبحوثين حول الاعتماد على الاتصال الشفوي بينهم.	13
114	يوضح اعتماد المبحوثين على الاتصال الشفوي مع الزملاء.	14
115	يوضح اهتمام المسؤولين باستقبال العمال وسماع شكاويهم	15
116	يوضح اتجاهات المبحوثين حول الاعتماد على نمط الاتصال لغير الرسمي فما بينهم.	16
117	يوضح تفضيلات المبحوثين حول مناقشة مشاكل العمل خارج اوقات الدوام.	17
118	يوضح اتجاه المبحوثين حول تلقي الاوامر والمنشورات في وقتها.	18
119	يوضح تأثير الاتصال الكتابي على الاداء الوظيفي	19
123	يوضح تأثير الاتصال الشفوي على الاداء الوظيفي	20
126	يوضح تأثير الاتصال التنظيمي الغير الرسمي على الاداء العمال	21
130	يوضح تأثير نمط الاتصال الرسمي على الاداء العمال	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان شكل	الرقم
20	يوضح نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
157	نموذج الاستثمار	01
158	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
159	خريطة الجغرافية للمؤسسة	03

مقدمة

مقدمة

الانسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الانساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة الى بث الاقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الافراد والجماعات....فالاتصال اذن ضرورة حتمية لتفاعل الانسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في بسعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الانساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الانساني اصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف ارجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الاهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الانساني وتبادل ونقل الافكار والبيانات والفهم الكامل والمام لمحتوى اطر عمليات الاتصال الانساني.

كما ان الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى اخر، او من جماعة الى اخرى، وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام اساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، واصبح العالم اشبه بقرية صغيرة مترابطة الاجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا

وعالميا، كما ادى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الاعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة انواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال واثاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة او ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

ان اهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في اثرها الفعال على الاداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت انتاجية او خدماتية، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحاجة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء اي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الاداء.

وتزداد اهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية او الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الاداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الاوامر والتعليمات من الادارة العليا الى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الاحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في ادائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على احاطة الادارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الادارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي

تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الاداء الوظيفي. ونظر لتعاظم دور الاتصالات الادارية او التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تنتجه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في احدى مؤسساتنا وهي مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار للوقوف او التعرف على الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال الموظفين، وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض او تحد من ادائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى فصلين اساسيين بعد تحديد الاطار المنهجي للدراسة: فصل نظري واخر ميداني.

الفصل الاول: وقد اختص بطرح الاشكالية مع الاشارة الى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية (من الجنس، السن، مستوى التعليمي، مكان الإقامة، صنف العمل، طبيعة الدوام، الاقدمية في العمل، السلك، والانتماء النقابي) اضافة الى اهمية الدراسة وعنصر اسباب اختيار الموضوع واهدافه، كما شمل هذا الفصل على اهم المفاهيم المتداولة في البحث وبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وقد جاء عنوانه ماهية الاتصال التنظيمي: تطرقنا مفهوم الاتصال و الاتصال التنظيمي، واهميته وخصائصه وانواعه، بالإضافة الوسائل والوظائف ومعوقات لتصل في الاخير الى متطلبات الاتصال الفعال.

الفصل الثالث: كان عنوانه ماهية الاداء الوظيفي: وقد تضمنت مفهوم الاداء الوظيفي، واهميته، وانواعه، ومحدداته، كذلك التطرق الى تقييم الاداء، واهميته، و طرقه، كما حاولنا ان نسلط الضوء على صور انعكاسات تنظيم الاتصال على الاداء من خلال تحقيق التكامل وتحقيق التنسيق وكذلك تحقيق الارتباط والتماسك.

اما فيما يخص الفصل التطبيقي فقد شمل على فصلين:

الفصل الرابع: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وكذلك التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة مع ذكر الاداة المستخدمة وهي الاستمارة بعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين ثم صياغتها في صورتها النهائية، بالإضافة الى ذكر الطرق الاحصائية التي ستعالج بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: فقد تضمن عرض البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسات والخروج بنتائج بالإضافة الى جملة من التوصيات ولاقتراحات واخير نتهي هذه الدراسة وتركز على اهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الجانب

النظري

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة.

تمهيد.

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- اهمية الدراسة
- 4- اسباب اختيار الموضوع
- 5- اهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- نموذج الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

ان الباحث في العلوم الاجتماعية عند دارسته لموضوع ما، يجب عليه وضع اسس منهجية يتبعها لكي يكون موضوع دارسته ممنهج، ووفق هذا المنظور سنعرض في الاطار كل من اشكالية الدراسة ، وتساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا اسباب اختيار الموضوع، واهمية الدراسة والأهداف التي تقود الى البحث في هذه الدراسة تم تحديد المفاهيم الاساسية للموضوع، والنموذج الدراسة، وعرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

1- اشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال خاصية وضرورة انسانية وجد منذ وجود الانسان على وجه الارض فمن خلاله يستطيع الانسان تحقيق رغباته ومطالبه مستخدما مختلف الطرق والوسائل منها الطبول والاشارات والرسومات وذلك تجسيدا لمسلمة ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه بحيث لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره بالإضافة الى ذلك ان الانسان بحاجة دائمة للاتصال وحاجته له لا تقل اهمية عن حاجته الضرورية من اكل وشرب وملبس ومسكن.

الا ان تطور الحياة الاجتماعية وتطور انظمتها الاقتصادية وظهور المنظمات بشتى انواعها افضى الى ضرورة وحتمية البحث لا يجاد نمط مناسب يتماشى مع التطور والتعقيد الذي باتت المؤسسات متمسة به وقائمة عليه في تنظيمها ومستوياتها الادارية وزيادة عدد الافراد العاملين بها، الامر الذي يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام والتنسيق بينها بحيث تصبح المنظمة تؤدي ادوارها بشكل ايجابي خاصة اذا تم التجاوب بين عناصرها كالعلاقة الاتصال بالأداء.

والاتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة خبرة، مهارة او اي مضمون اتصالي اخر، عبر قنوات اتصالية والتي ينبغي ان تتناسب مع مضمون الرسالة بحيث يحدث تفاعلا مشتركا بينهما، ومنه فالاتصال في المنظمات يكون بين الرؤساء والمرؤوسين واتصال بين الافراد العاملين في تلك المنظمات انفسهم¹

فالالاتصال التنظيمي يؤثر على اداء الافراد الذين يعتبرون بمثابة المحرك الاساسي للمنظمات في ضوء استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية من خلال التنسيق بين جهود الافراد العاملين داخل المنظمة، وتتجلى صورة ذلك في نتاج العلاقة التنظيمية بين المشرفين المباشرين ومرؤوسهم على وجه التحديد، فتعكس طبيعة هذه العلاقة على توجيه هذه الجهود بما يخدم اهداف المنظمة.

كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التكامل بين الاعضاء التنظيم الواحد في اطار عملية تقسيم العمل التي اصبح يفرضها التنظيم الحديث للمنظمة، وفي هذا يؤكد دوركايم على تحديد الادوار بدقة وفهما والتدريب عليها حتى تحقق هذه الغاية.

وباعتبار ان التنظيم يتعرض لتوترات ومعوقات جمة، فان الاتصال التنظيمي بما يحمله من خصائص له علاقة مباشرة بدرجة الارتباط تقليص العديد من التكاليف المادية و التنظيمية. والتماسك داخل التنظيم، فكلما كان الاتصال التنظيمي محكما كلما ساعد ذلك في تجاوز مختلف الاختلالات والتوترات مثلما اكد على ذلك تالكوت بارسونز في تعريفه لنسق الاجتماعي.

¹ بوينديرة عبد العزيز: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مقال نشر في مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد44، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الصفحة11.

فالأداء هو نتاج جهد عضلي أو فكري، قام ببذله فرد أو مجموعة من الافراد بهدف تحقيق اهداف التنظيم فمن خلال الاتصال التنظيمي الفعال تهدف المنظمة الى تقليص العديد من التكاليف المادية التنظيمية¹.

ومن خلال ما سبق تسعى هذه الدراسة لمحاولة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائرية، وتبلور إشكالية الدراسة في بحث "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة" وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: الى اي مدى تساهم طبيعة الاتصال التنظيمي بين سلك

الاطباء وشبه الطبيين في تحسين الاداء الفردي والجماعي للعمال؟

وللإلمام بجميع نواحي الاشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما طبيعة الاتصال التنظيمي؟

2- كيف يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في تحسين الاداء الفردي للعمال؟

3- كيف يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في تحسين الاداء الجماعي للعمال؟

2- الفرضيات.

الفرضية العامة:

لطبيعة الاتصال التنظيمي علاقة بتحسين الاداء الفردي والجماعي للعمال.

وتتدرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الاولى:

لنمط الاتصال التنظيمي علاقة بتحسين الاداء الفردي والجماعي للعمال.

ولتوضيح هذه الفرضية نعرض المؤشرات التالية:

¹ ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم الاتصال والاعلام، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016 – 2017. (غير منشورة).

— يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في تقليص الاخطاء وتحقيق التفاهم في العمل.

— يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في تحقيق التنسيق والتفاهم وكذا اختصار الوقت و الجهد.

— لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوى خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تجاوز العديد من مشكلات في العمل.

الفرضية الجزئية الثانية:

— لخصائص العملية الاتصالية علاقة مباشرة بالأداء الفردي والجماعي.

ولتوضيح هذه الفرضية نعرض المؤشرات التالية:

— لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة باختصار الوقت والجهد وكذا تحقيق التفاهم.

— تساهم الصراحة والعدالة في اصال المعلومات وتطبيقها في انقان الاعمال وتحقيق المرونة في العمل.

3- اهمية الدارسة.

1— التعرف على راي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.

2— دور وقيمة امتلاك العامل المعلومة من خلال الاتصال والوصول الى اداء الجيد.

3—الوقوف على اوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة بحثنا والاستفادة من نتائجها وذلك للرفع من مستوى اداء العمال.

4— كما تكمن اهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.

4— اسباب اختيار موضوع الدراسة

ان اختيار الاتصال التنظيمي في موسوع لدراستنا هو محاولة ايجاد العلاقة بينه وبين الاداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمة كعنصر اساسي في تطور المنظمات وازدهار نشاطها من خلال اداء موردها البشري.

1— محاولة التوضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية لدى الموظفين وعلاقته بأداء عمالها.
وهناك جملة من الاسباب لاختيار هذه الدراسة:

2— الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في اطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسستنا لمحاولة اثراءه.

3— الوقوف على بعض المشاكل او المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية كما وقد يحس ويشعر به الانسان في الواقع العملي.

5— اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

1— الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

2— التعرف على نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

3— التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي المعتمدة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

4— التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

5— التعرف على مستوى الاداء في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

6— تحديد المفاهيم

الاتصال اللغة:

كلمة الاتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين اثنين. الاول هو "الربط" بين شيئين او شخصين. اي ايجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين. أما الثاني فهو "البلوغ" والانتهاى الى غاية معينة¹.

ان كلمة اتصال ((communication)) ماجوزة من الاصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام او مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة. وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، الا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والافكار، والآراء، اي الترويج لفكرة او موضوع، او سلعة، او خدمة، او قضية، او فرد.. الخ عن طريق انتقال المعلومات او الافكار او المواقف من شخص (فرد) او جماعة، الى اشخاص او جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (Sender) والمستقبل (Receivour)²

كما عرفه قاموس "أكسفورد" بانه: نقل الافكار وتوصيلها او تبادلها بالكلام او بالكتابة او بالإشارة³.

الاتصال اصطلاحا:

¹ نجعوم رزيقة والعمري سميرة: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكلمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014—2015، ص 6.(غير منشورة).

² بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، بدون طبعة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 17.

³ بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013—2014، ص 18.(غير منشورة).

يعرفه "رشاد احمد عبد الطيف": الاتصال هو ظاهرة انسانية (ولأيمكن ان لا تكون غير ذلك فقط) يحتاج اليها الانسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي اليها، ويرى على انه تلك العملية التي يعبر فيها الانسان عن افكاره الى الاخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم او الابقاء عليها¹ ويعرفه " احمد ماهر " الاتصال: بانه عملية مستمرة تتضمن قيام احد الاطراف بتحويل افكار ومعلومات معينة الى رسالة شفوية او مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الاخر² .

اما "ناصر محمد العديلي": عرفه بانه: تبادل المعلومات من شخص او اكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه³ .

ويعرفه " الدكتور عاطف العبد": بانه نقل المعلومات والافكار والاتجاهات من طرف الى اخر، من خلال عملية الديناميكية مستمرة، ليس لها بداية ولا نهاية⁴ .
 اما "محمد علي محمد" فيرى ان الاتصال التنظيمي "عبارة عن شبكات مصممة من اجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته... و بدونه يتعذر ان يوجد تنظيمًا سليمًا، لان الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الافراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل انواع المعلومات الفنية والعلاقات الانسانية⁵ .

¹ رشاد احمد عبد الطيف: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، بدون طبعة، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، 2002، ص 18.

² احمد ماهر: السلوك مدخل بناء المهارات، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 164.

³ بوعراب حدة: مرجع سابق، ص 18.

⁴ محمد منير حجاب: نظريات الاتصال، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 26.

⁵ محمد علي محمد في: عبد القادر شليحي: واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص 51.

ويعرفه "محمد منير حجاب" يرى ان الاتصال التنظيمي: هو العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين واحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وافقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي¹.

التعريف الإجرائي:

يعرف على انه : عملية تبادل المعلومات وارسال المعاني والافكار بين شخصين او اكثر وذلك بهدف ايصال المعلومات الاخرين.

مفاهيم ذات علاقة بالدراسة:

1- تعريف المجهودات التنظيمية: وهي مجموعة العمليات التي تسمح بخلق الهياكل تنظيمية تساعد مجموعة الافراد على العمل جماعيا وبفعالية، بهدف تحقيق الاهداف الموضوعية².

2- تعريف ايصال البيانات: وهي سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة، او عن طريق البحث والتسجيل³.

3- تعريف اتخاذ القرار: ويعرف للقصيبي عملية اتخاذ القرار هي : اسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الانسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف⁴.

¹ محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية، المجلد الاول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

² سوسي احمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء الاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012 – 2013، ص 9 (غير منشورة).

³ <https://Ar.m.wikipedia.org>، موقع ويكيبيديا بيانات على الرياض، 11/06/2021.

⁴ زينة منصور: الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس التربوي، قسم علم النفس، جامعة دمشق، 2014 – 2015، ص 61.(غير منشورة).

الاتصال التنظيمي الرسمي. "الاتصال التنظيمي": هو ذلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لا اتخاذ القرارات، ومن ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات"¹.

" هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والانظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"².

" هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة اجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن ان يتم من الاعلى الى الاسفل وفي هذه الحالة ينقل الاوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الادارية الاعلى الى المستويات الادنى"³.

ويمكن ان نعرفه ايضا الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الادارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات او التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد او نازل او افقي، او محوري، وتبعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

¹ جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 39.

² نجعوم زريقة والعمرى: مرجع سابق، ص 33.

³ هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، بدون طبعة، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 54.

هو مجمل النشاطات والاعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في اطار رسمي وغير رسمي لتحقيق اهداف المؤسسة.

الاداء الوظيفي:

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح ان الاداء مصدر الفعل ادى: ويقال ادى الشيء اوصله، والاسم الاداء: ادى الامانة، وادى الشيء قام به.¹

المعنى الاصطلاحي: تعددت التعاريف لمفهوم الاداء نذكر منها:

الاداء: هو تنفيذ امر او واجب او عمل ما اسند الى شخص او مجموعة للقيام به.² ويعرف الاداء الوظيفي : هو درجة بلوغ الفرد او المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية كما يشير الى درجة تحقيق الفرد المتطلبات الوظيفية.³

يعرفه "عاطف محمد عبير" لأداء على انه: عندما يعطى للعمال اعمال يقومون بها فانهم يظهرون اثناءها سلوكيات وتصرفات كما يظهرون اثناءها مقدار التحسن الذي يطرا على اسلوبهم في اداء ذلك العمل.⁴

بينما يعرفه "محمد يسرى منصور": يمكن ان نحصل على الاداء بمقارنة حجم ومستوى، ما قام به العامل في عمله وانجازه اثناءه مع ما ينتظر منه القيام به كما وكيفا ولتحديد مساهمته في العملية الانتاجية.⁵

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

² بو عطيبي جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008—2009، ص ص 72—73. (غير منشورة).

³ احمد سيد مصطفى: ادارة الموارد البشرية الاصول والمهارات، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص 415.

⁴ عاطف محمد عبير: ادارة الافراد من الناحية التطبيقية، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1964، ص 47.

⁵ محمد يسرى منصور: التنظيم الاداري كأساس لتقييم الاداء، بدون طبعة، ديوان النشر العربية، بدون بلد، 1986، ص 56.

ويعرفه قاموس "اوكسفورد" بانه: تنفيذ شيء مطلوب، ويمكن اعتبار الاداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد، او الجماعة لإداء العمل

التعريف الاجرائي:

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وادراك الدور والمهام، سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا وذلك من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، بهدف تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المنظمة.

مفاهيم ذات علاقة بالدراسة:

1- تعريف التكامل: هو تكيف الجماعات الاجتماعية والافراد بطريقة تؤدي الى تكوين مجتمع منظم بحيث تؤدي هذه الجماعات، او هؤلاء الافراد الى ممارسة اوجه النشاط التي يمارسونها فيما بينهم باقل قدر من التوتر والنزاع.¹

2- تعريف النسق الاجتماعي: يعرفه تالكوت بارسونز بانه: نظام ينطوي على افراد مفتعلين تتحدد علاقتهم بعواطفهم وادوارهم التي تتبع من الرموز المشتركة والمقررة، ثقافيا في اطار هذا النسق وعلى نحو يغدو معه مفهوم النسق اوسع من مفهوم البناء الاجتماعي.²

3- تعريف الارتباط والتماسك :

1-3- تعريف الرابط الاجتماعي: هو مجموعة العلاقات التي توحد الافراد المنتمين الى نفس الفئة الاجتماعية والتي تضع قواعد اجتماعية بين مختلف الافراد

¹ . <https://www.feedo.net.feedo. Net,2021/05/21>.

² جمعة برجوج وبلقاسم مالكية: النسق مفهومه واقسامه، مجلة مقاليد، العدد13، ورقة، ديسمبر2017،

او الفئات الاجتماعية لأننا عندما نستخدم تعبير الجمع، نفكر في العلاقات الاجتماعية الملموسة التي تنسج ارتباطها الاجتماعي¹.

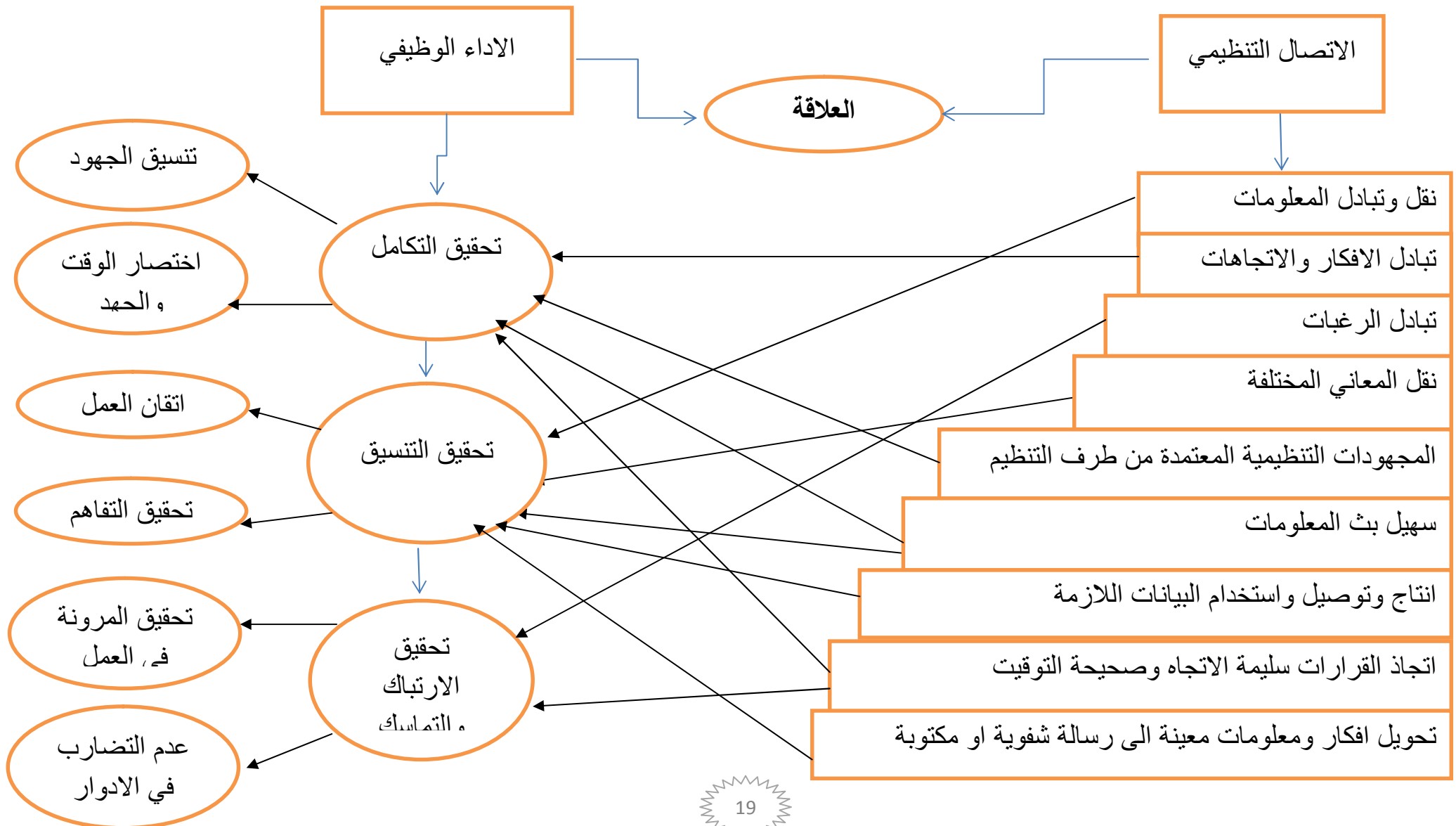
3-2- تعريف التماسك الاجتماعي: يعرف على انه: مجموعة من العمليات الاجتماعية تسهم في غرس الشعور بالانتماء في نفوس الافراد للمجتمع الذي يعيشون فيه باعتبارهم جزء منهم. كما انه قدرة الافراد على العيش معا في ظل ظروف اجتماعية او اقتصادية مختلفة، وفي ظل توافر الانسجام والتوافق والشعور بالالتزام المتبادل²

¹ لعموري اسماء: مطبوعة بيداغوجية في مقياس السيسولوجيا الرابط الاجتماعي، موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة تبسة، 2017-2018، ص 4.

² هبة صبحي جلال اسماعيل، التعليم و التماسك الاجتماعي في مصر، دراسة تحليلية العائد غير الاقتصادي الاوسع للتعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، قسم اصول التربية، جامعة القاهرة، ص14. (غير منشورة).

الشكل رقم: 01

7- نموذج الدراسة



9- الدراسات السابقة:

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فأنا
اعتمدنا على الدراسات التالية:

أ- الدراسات العربية:**الدراسة الأولى:**

دراسة محمد علي محمد سنة 1978 انطلقت الدراسة من موضوع الاتصال
باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد اجريت في شركة النصر
للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الاسكندرية، وكان محور هذه
الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم
الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث ادوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

أ — الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع
ودراسة سلوك جماعات العمل اثناء قيامهم بعملهم.
ب — المقابلة الحرة: وذلك لافلاح اعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات
نظرهم.

ج — الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة اقسام انتاجية وذلك
للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد اشتملت دراسته خمسة جوانب للاتصال وهي:

- 1- بيانات عن انماط التفاعل الاجتماعي والتشاور .
- 2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- 3- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- 4- بيانات حول امكانية الاتصال الصاعد.
- 5 - بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط .

واستخلص محمد علي محمد في دارسته الى ان الاتصال يحقق وظيفة التكامل
والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين اساليب الاتصال

ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الامية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الادارية.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث سليم كфан مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان دراسة " مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وجوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" وكان ذلك سنة 2004-2005.

— وتدور اشكاليته حول ضرورة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، ومعيارا هاما لنجاحها او فشلها وكذا الدور في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بالتنسيق والاشراف والمتابعة والرقابة والتقويم من اجل الوصول بالمؤسسة الى مستوى تنظيمي فعال في تحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق اهدافها واهداف افرادها. وفي الامر توصل الى التساؤل الرئيسي المطروح وهو: "إلى اي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال دخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة فعالة ورشيده؟"

وتتدرج ضمنه اسئلة فرعية وهي كالاتي:

1- كيف وماهي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟.

2- وكيف نستطيع ان نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

- الى اي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

- ومجموعة من الفرضيات تمثلت في:

- 1- تحقيق اهداف المؤسسة فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها اهمية كبيرة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.
- 2- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.
- 3- نجاح القرارات التنظيمية وناجعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي.

وتمثلت اهدافها الدراسة في:

- 1-تحسين المسؤولين بالأهمية البالغة التي تكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من اهم الوظائف الاساسية التي تقع على عاتق القائد الاداري وذلك لانه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة الذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف.
 - 2— تبدي كذلك اهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة في عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج جهد مشترك من طرف جميع اعضاء المؤسسة.
 - 3— اتخاذ القرار الرشيد يتوقف في ذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما شئنا.
 - 4— كذلك يجب ان يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار فمجرد اتخاذ القرار لا يعني بالنسبة للمؤسسة اذا ما بقي حبيس ادراج مكتب المدير ويظل عدم الاثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله الى من يهمهم الامر من وحدات وافراد.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وادوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والاستبيان والاستمارة اعتمد على العينة الطبقة العشوائية.
- وفي الاخير توصل الباحث الى جملة من النتائج وهي:

- بالنسبة للمحور الاول : والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الاولى وصدقها وتأكيدها وبالتالي نجد فعلا ان الاتصال الفعال له دورا كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال انجاح القرارات التنفيذية.

- اما بالنسبة للمحور الثاني: الذي يتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال واثرها على اتخاذ القرارات ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل اجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات.

- ما بالنسبة للمحور الثالث والاخيرة: الخاص بالإطارات والعمال تبين ان نجاح القارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على ان الاتصال فعال داخلها وهذا هناك ظروف اخرى تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

الدراسة الثالثة:

العربي بن داود: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية" دراسة ميدانية بمركز الرفعات و المجازف - عين السمارة - قسنطينة. وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة 2007-2008 .

تدور اشكاليته حول تساؤل رئيسي وهو:

مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل لدراسة بمسالة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في انمائها وتطويرها؟.

اما فرضيات الدراسة:

تتمثل الفروض هذه الدارسة في مجموعة حلول مؤقتة او جمل تقريرية تستمد اساسا من الاطار النظري والعناصر الرئيسية التي احتوتها الاشكالية.

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية* وتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية، فرضيات فرعية تعبر عن محاور فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والامور للعمال. مؤشراتها:

-سرعة وصول القرارات وضوحها للعمال التنفيذيين.

-وضوح قنوات الاتصال التي تنقل الاوامر والتعليمات .

- عقد الاجتماعات الدورية .

الفرضية الفرعية الثانية:

كلما كان اسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الادارة على علم بآراء، واقتراحات وتوجيهات العمال.

- سهولة نقل الآراء والشكاوي بين المستوى الادنى والمستوى الذي يعلوه.

- العلاقة بين العمال والادارة (محافظة الادارة على مصالح العمال).

-توفر أساليب وقنوات الاتصال.

الفرضية الفرعية الثالثة:

-الاتصال الافقي الفعال يؤدي الى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

مؤشراتها:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية.

-التنسيق في المهام بين كل فئات واقسام المؤسسة.

وتمثلت اهدافها في:

-الكشف عن الانماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في

العملية الاتصالية.

- كذلك ابراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

وتمثلت عينتها في 100 عاملا وهي عينة عشوائية طبقية. واستخدمت اداة الملاحظة، والمقابلة، والوثائق والسجلات، والاستمارة. لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي.

وكان من ابرز نتائج هذه الدارسة

- ان الادارة لا تقوم بأعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

ضعف قنوات الاتصال النازل-

-عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الاحيان فهي غير كافية.

_____ العلاقة بين العمال والادارة ، علاقة مقبولة.

_____ كشف الدراسة على ان العمال غير راضين عن اساليب الاتصال السائد في المؤسسة .

_____ عدم مشاركة العمال في اتجاز القرارات ، كون الادارة ترى ان سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

الدراسة الرابعة:

قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي اجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2008_2009.

وانطلق الباحث من اشكالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

اما عن فرضيات الدراسة فهي:

_____ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والاداء الوظيفي لدى فئة البحث.

— توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال المساعد والاداء الوظيفي لدى فئة البحث .

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات احصائية صفرية هي:

لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في ادائهم الوظيفي يرجع الى عامل السن.

لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في ادائهم الوظيفي يرجع الى عامل المستوى التعليمي.

لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في ادائهم الوظيفي يرجع الى الاقدمية*.

اما عينة الدراسة فقد استخدم الباحث العينة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة 210 فردا، كما اخذ نسبة 25 كعينة من المجتمع الاصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ.

اما عن اهداف الدراسة:

1— معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.

2— معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الاقدمية تأثير على الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

3— تطوير المعرفة الادارية في مجال الاتصالات التنظيمية والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالنسبة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1— ان مؤسسة سونلغاز او القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الادارة والعمال هو السمة الابرز في سيرورة عملية الاتصال

2— وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات

الارتباط بين الاتصال النازل و الارتباط ب 0.52

3 — وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال المساعد والاداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط 0.57

وبالتالي فان هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة فهي متشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة.

الدراسة الخامسة:

تتمثل هذه الدراسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع علم الاجتماع الاتصال في المنظمات للباحث طيبش ميلود .عام 2010.2011 والتي عاش تحت عنوان : " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي العاملين بالمؤسسة " دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، تدور اشكالية البحث في هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة أداعة سطيف ؟

— ويسعى في اجابة عن اشكالية بحثه من خلال الاسئلة الجزئية التالية:

1 — ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة؟

2 — ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟

3 — هل للاتصال التنظيمي علاقة ديناميكية جماعة العمل بالمؤسسة ؟

وتدور فرضيات الدارسات حول:

— يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

— الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.

— للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدديناميكية جماعة العمل داخل التنظيم. وتمثلت اهداف الدراسة في:

- 1— التعرف على المكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.
- 2— محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتتمية المهارات الاجتماعية للعاملين.
- 3— محاولة التعرف على نقاط القوة وضعيف الاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- 4— التعرف على عملية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين وما ينتج عنها من التعاون والترابط والانسجام بين جماعة العمل.

ب — دراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى:

دراسة او تجارب الهاو ثورن 1927 بحيث اليكتريك، اضافت ابعادا جديدة لعملية الادارة واعتمدت هذه الدراسات على افتراض الادارة التقليدية الذي ينص على ان الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على اداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الاضاءة في مكان العمل ، وقام فريق من الباحثين يقودهم "التون مايو" من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في احدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود افعال هؤلاء العمال ازاء التغيرات في مستوى الاضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بان اداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الاضاءة بل زاد بنسبة منخفضة وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:

— بروز اهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع اداء العاملين كبديل للفردية.

— لقد اتضح للباحثين ان اداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة، بالعمل فقط ، بل يتوقف ايضا على نمط الاشراف ، وكذا قناعة العمال بان المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم اشخاص لهم قيمة وتميز واهمية ، ومن هنا تظهر اهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع الاداء الى مستويات اعلى.

— كما توصلت الابحاث الى ان العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف او تقدير من الادارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات : الجماعات غير الرسمية ،وهو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الافراد المنضمين لها.

— وتختلف هذه الدراسة: عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على اداء العاملين، ولقاء الشبه بينهما هو ان كلا الدراستين تناولتا الاداء، كما اوضحت هذه الدراسة ان اداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المالي والظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف ايضا على نمط الاشراف وقيمة العمال.

الدراسة الثانية:

دراسة كانت وموريس 1950 بعنوان: " دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية" وخالصة هذه الدراسة هو ان الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال

الاتصال الفعال ان تقنع العاملين بضرورة احضار وجباتهم ومشروباتهم الى مكان عملهم وان يقضوا فترات الراحة بجوار الاتهم بدلا من الذهاب الى الكافتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولو الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا ووضحوا كيف ان منحنى الانتاج ينخفض الى اقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناولت المشروبات والوجبات ، وكذلك الخرائط الاحصائية التي اوضحت هذا التذبذب في الانتاج مقدمة مما ادى الى ان يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب الى الكافتيريا عن اقتناع وطيب خاطر.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال دور الاتصال التنظيمي بحيث تلتقى هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاتصال التنظيمي الا انها تختلف عنها في انها ربطت الاتصال برفع الانتاجية، اما الدراسة الحالية فقد ربطت الاتصال بالأداء.

الدراسة الثالثة:

دراسة " ويسن " حول اثر تفاوت مراكز الجماعة او المكانة الاجتماعية على الاتصال: قام الباحث الامريكي " ويسن " بدراسة في احدى المستشفيات الكبيرة بالو.م.ا سنة 1958 دامت 3 شهور وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة او المكانة الاجتماعية يؤثر على انتقال المعلومات بين افراد الجماعة بصورة حرة.

وقد طلب الباحث من كل فرد من افراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل ايام، ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة الى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة ومن النتائج التي تحصل عليها:

1) اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من اطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصر تفاعلات الأطباء على زملائهم الاطباء واقتصر اتصالات الممرضات على زميلاتهن الممرضات ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشتغلون مراكز اجتماعية اقل او اكثر في المشفى.

2) في حالة الاتصال بين افراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فان اصحاب المكانات الاجتماعية الاقل يميلون الى توجيه تفاعلهم الى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم وكسب تقديرهم .

3) تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال كمي ونوعي اي ان ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من ارسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا، ويتجلى ذلك من خلال النتائج التالية:

_____ اعتقاد المرؤوسين ان اوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة.
 _____ حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم.

_____ تجاهل المرؤوسين منشورات الادارة العليا وعدم تطبيقها.
 وبالتالي فان هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية في عملية الاتصال، بحيث ركزت هذه الدراسة على المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون من ارسال المعلومات بين افراد الجماعة داخل المستشفى وتوصل الباحث الى ان المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون من ارسال المعلومات الى ذوي المراكز العليا. كما تختلف هذه الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تتناول الاتصال وعلاقته بالأداء عكس هذه الدراسة التي تركز على تأثير مراكز الجماعة على الاتصال.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.

تمهيد

المبحث الاول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المطلب الاول: تعريف الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: اهمية الاتصال التنظيمي.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: الانواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: اليات الاتصال التنظيمي.

المطلب الاول: وسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي.

تمهيد:

تقضي الحياة الاجتماعية وجود علاقات وروابط بين الافراد المجتمع الواحد لذلك يعتبر الإتصال ضرورة حتمية لا استغناء عنها خاصة في ظل التطورات التي شهدتها العالم على مستويات عديدة نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على مستوى المنشأة والمؤسسات المختلفة النشاطات والخدمات وقد اصبح الإتصال يمثل احد اهم العناصر القاعدية لاستمرار هذه الاخيرة، فهو يسمح لنا بتدعيم ابعاده الوظيفية وهو يهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات.

تعددت معاني كلمة الإتصال، كما يستخدمها كل من الفرد العادي او الباحث او المختص في لغة الحياة والعلمية في نفس الوقت فقد يقصد بكلمة الإتصال، على انه اتصال فردي ذاتي، او اتصال بين مجموعة من الافراد والجماعات واتصال بين المجتمعات والحضارات، كما يأخذ على سبيل المثال، ليعكس معاني اخرى مثال اتصال تليفوني او لاسلكي، او اذاعي، او تليفوني، او عن طريق الحاسبات الالية مثل الانترنت كما يقصد بكلمة اتصال بانه اتصال ثقافي، او علمي، او جنسي، او لغوي، او روحي، وما الى ذلك من دلالات ومعاني متعددة تظهر من خلال لغة الحديث او الجمل والعبارات، ونظرا للأهمية التي يحتلها الإتصال في مؤسسة اصبح منصب على اهم الدراسات التي يهتم الباحثون عن دراسة السلوك البشري في المؤسسات وانصبت دراستنا حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين تناولنا في المبحث الاول منه على ماهية الإتصال التنظيمي، اما الثاني فخصصناه ليات الإتصال التنظيمي.

المبحث الاول: مفهوم الإتصال التنظيمي. المطلب الاول: تعريف الإتصال التنظيمي.

جاء تعريف الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "احمد زكي بدوي": على انه الاجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية او هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من انسان لأخر¹.

ويعرفه "منال احمد طلعت": الإتصال على انه: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين اعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الاعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الإتصال اداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري.²

اما عند "عبد الغفار حنفي" على انه: العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد او اكثر بهدف تغيير السلوك³.

كما يعرفه "سعيد بن عامر": ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال المشتملة على نقل وتبادلا المعلومات او الافكار، المعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات مختلفة معينة⁴

يعرفه "عبد الباقي زيدان": بانه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والاقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها

¹ بشير العلاق: مرجع سابق، ص 17.

² منال احمد طلعت: مدخل الى علم الإتصال، بدون طبعة، بدون نشر، الاسكندرية، 2000، ص 22.

³ عبد الغفار حنفي: اساسيات ادارة المنظمات، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث، القاهرة مصر، 1995، ص 369.

⁴ سعيد بن عامر: الإتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير العلمي الاداري، مصر، 2000، ص 30.

للوصول الى الهدف الرئيسي الذي وجدت من اجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.¹

كما عرفه "محمد عودة": العملية الاتصالية: بانها العملية التي تتم بين اعضاء الجماعة او المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والافكار والمعاني لتحقيق اهداف معينة، ان عملية الإتصال تعتبر ضرورة للفرد والمجتمع وتساهم في تحقيق الحاجات الفردية والجماعية.²

يعرفه "فوائد شريف": بانه مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة لتوفيرها واتخاذ القرارات السليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت.³

كما يعرفه "حسين حمدي الصوابحي": هو عملية او الطريقة التي عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى يصبح مشاعا بينهما وتؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصيين او اكثر و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف، تسعى الى تحقيقه ومجال العمل فيه ويؤثر فيها.⁴

المطلب الثاني : اهمية الإتصال التنظيمي.

يشكل الإتصال عاملا ضروريا لتواصل والاستمرارية الاجيال كونه يعمل على نقل عادات وتقاليد للمجتمع من جيل لأخر، هذا بالإضافة الى كونه الانسان

¹ عبد الباقي زيدان: وسائل واساليب الإتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والادارية، بدون طبعة، المكتبة الانجلو، مصر، 1974، ص 163.

² محمد عودة: اساليب الإتصال والتفسير الاجتماعي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد، 1996، ص 33.

³ فوائد الشريف: نظام الإتصال وعملية الإدارة، الطبعة الثالثة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص 57.

⁴ عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل التكنولوجيا في التعليم، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، 1998، ص 25.

مدني او اجتماعي بطبعه، اي انه لا يستطيع العيش منعزلا عن الغير، وتبرز الاهمية القصوى للاتصال من خلال حاجة المؤسسات بين جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، الذي يمثل هدفها الاول والاخير، ونظرا لأننا نتطرق في مذكرتنا هذه الى الاتصال الداخلي يبرز اهمية الاتصال داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية¹:

1 — تعتبر الاتصالات القاعدة الاساسية للعلاقات والصلات الانسانية والادارية.

2 — يمثل الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق اهدافه، وذلك لزيادة نطاق الاشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات ولتوسيع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.

3 — التأثير على التنفيذ والتوجيه الوجهة المطلوبة.

4 — تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين، وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها.

5 — تعمل الاتصالات داخل الانشطة الادارية مثال ذلك بتشجيع وحث العاملين على تدريبهم، وتهيئتهم للعمل، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية باستخدام وسائل الاتصال الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تتأثر الانتاجية ودرجة التحقيق المنظمة لأهدافها.

5 — الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين معنوياتهم.

¹ منى محمد ابراهيم: تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والادارية ونظم المعلومات، بدون طبعة، دار

النشر، بدون بلد، بدون سنة، ص ص 61-62.

المطلب الثالث: خصائص الإتصال التنظيمي.

يتعين علينا التأكد من ان كل حادثة او مذكرة، اتصال هاتفي او رسالة الانترنت او محاضرة او عرض مقترح او تقرير، انما يحمل اعظم تأثير ممكن له ومن هذه الملاحظة يمكننا تحديد متى يكتب ومتى نتحدث، وعليه من الضروري تحديد الخصائص الاساسية للاتصال الناجح والفعال.

1 — **الدقة:** توجب هذه الخاصية الابتعاد عن اعطاء بيانات ناقصة قاصرة او غير كافية، او تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو اهمال العوامل الاساسية، بل الابتعاد ايضا عن المبالغة في عرض الامور الايجابية والسلبية¹.

2 — **الوضوح:** ان وضوح البنى والسياسات في المنظمة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الاوضاع الروتينية وغير الروتينية، اما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش، فأنها جمعيا تصدر الوقت والملل والجهد بلا طائل، ولا تخلق وراءها سوى الاحباط وهذا يتطلب في الكتابة والتحدث امرين:

° **وضوح التفكير:** اي اتباع اسلوب المنطق في عرض الاسباب الداعمة، وضع الخطط والتعهد بإنجازها والنتائج والعراقيل المحتملة.

° **وضوح التعبير:** ان صحة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة واستخدامها هي القاعدة الاساسية للاتصال الفعال، فالأخطاء المنهجية والاملاء او في بنية الجمل لغويا قد تطرح اسئلة جوهرية تخص مدى قابليتك الفعلية على ادارة المعلومات وكفاءتك في ذلك.

¹ موسى خليل: **الإدارة المعاصرة**، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات، بدون بلد، 2005، ص ص

3- الأيجاز: البلاغة في الأيجاز، لذا فإن الإتصالات الادارية الجيدة تكون مختصرة من اجل ان تنجز الكثير الكلمات قليلة، فالإيجاز ميزة اساسية في عملية الإتصال الصاعد او الهابط لان وقت الافراد المؤسسة ثمينا.

4- النشاط: اي قوة سارية المفعول وقابلية التذكر المدراء عادة يستطيعون الافكار والمعلومات والانتباه في فترات قصيرة¹:

5- استشارة الاخرين في التخطيط للاتصال : يلزم غالبا محاولة الحصول على مساهمة الاخرين في تخطيط للاتصال، او في الكشف عن الحقائق التي يرتكز عليها فشل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالاتك اكثر فاعلية.

6- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: نبرات صوتك والتعبيرات التي ترسم على وجهك ولوضع عقلك للاستجابة للأخرين، لكل هذه العوامل اثار هامة على من تحاول الإتصال بهم.

7- الاستفادة من الفرص المتاحة شيء له قيمة: فان مراعاة وجهه نظر وحاجات الشخص الاخر، كثيرا ما تشجيع على الاستجابة لهذا الشخص لأفكارك ونقبل تعليماتك.

8- متابعة الاتصال: قد تضع الجهود والاتصالات دون ان يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما تتابع عملية الاتصال فان يتيسر لك معرفة مدى هذه النجاح.

9- النظرة المستقبلية في الاتصال: فكما يعد الاتصال لمقابلة اجتياحات الظروف الحالية اولا، يجب ايضا ان يخطط للاتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط امام من تتصل بهم.

10- التلاؤم بين الافعال والاتصالات.

¹ بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2001، ص

المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي.

تنقسم اشكال الإتصال الى ثلاثة وتكون كالاتي رسمية، غير رسمية، قطرية وهي¹:

1/ الإتصالات الرسمية:

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في اطار الهيكل التنظيمي التي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الإتصالات، وعن طريق التسلسل بالتطبيق الرسمي تتجه التعليمات والاورام والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وتتوقف فعالية الإتصالات الرسمية على اعتراف الادارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من والى جميع العاملين في المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من افراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها الخارجية.

وهناك اكثر من قناة تتدفق منها الإتصالات الرسمية في المؤسسة وتقسم الى اربعة انواع وهي:

1/ **الإتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الاتي.

ا — الإتصالات النازلة:

وتتضمن الإتصالات بين الرئيس ومروؤوسه، حيث يحقق هذا النوع من الإتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية اداءه.

وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال ، مثل المذكرات واللقاءات الجماعة ومنشورات المنظمة وهكذا وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، اذ انها تتكون اساسا من تسلم الاوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

¹ خضير كاظم محمود: الإتصال الفعال في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار الصفاء، بدون بلد، 2009، ص ص 39-40 .

ب — الإتصالات الصاعدة:

وتتضمن نشاطات الإتصال من المرؤوسين الى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ ، الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والاداء الصاعدة الى الرئيس.

وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات، وغيرها.

ولا تحقق هذه الإتصالات الاهداف المطلوبة الا اذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسه ، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطوير، واتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم، وغالبا ما يعتز هذا الاتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة.

2/ الإتصالات الأفقية او الجانبية:

وتمثل الإتصالات القائمة بين الافراد او الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة، وتودي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الإتصالات، وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.

3/ الإتصالات المتقابلة او المحورية:

تشمل الإتصالات بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيميا، ولا يحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الإتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

4/ الاتصالات الخارجية:

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والاطراف الاخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الافضل للموارد.

2/ الاتصالات غير رسمية:

توجد بالإضافة الى الاتصالات غير رسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة وتنشأ الاتصالات غير رسمية في اي جهاز اداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الافراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الافراد بعضهم ببعض على هذا الانسان الشخصي اللقائي، ولا يخضعون في ذلك الاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند اتباع اي اسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الافقي دون قيد او شرطا طالما ان هناك علاقة تربط بين الافراد والاطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير رسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة او المراكز الرئاسية.

3/ الاتصالات القطرية:

قد لانتساب الاتصالات بشكل قطري، اي بين الافراد في المؤسسات الادارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كان يتصل مدير الانتاج بأحد الاقسام كالإدارة التسويق¹.

¹ خضير كاظم محمود: مرجع سابق، 2009، ص 40.

المبحث الثاني: آليات الإتصال التنظيمي. المطلب الاول: وسائل الإتصالات التنظيمي.

ان اختيار احدى وسائل الإتصال في غير ما يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذى يملى عليه عملية الإتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية¹:

1 — الوسائل المكتوبة: تتميز هذه الوسيلة بانها مسجلة ومدونة ،ويمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية، كما انه تبذل عناية كبيرة في اعدادها وصياغتها، ويمكن ان تقرا من قبل الجمهور كبير عن طريق توزيعها ، اما بالبريد او بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الاوراق المحفوظة ،كما ان صياغة الإتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة ، والكلمات المألوفة، وعدم استعمال الالفاظ الغير ضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

ومن الوسائل المكتوبة نذكر ما يلي:

أ — التعليمات: التي تسمح بالتعريف بالقوانين الداخلية وابلغ العمال بمختلف التعديلات التي قد تطرا عليها

ب — علبة الافكار: تسمح للعمال من ابداء اقتراحهم وطرح تساؤلاتهم.

ج — سجل الاستقبال : يعتبر اول احتكاك بين العامل الجديد والمؤسسة فيما يتعلق باستراتيجيتها و انشطتها ومختلف التحديات التي تواجهها، والجانب الثاني يخص العمل الجديد فيما يتعلق بموقعه في الهيكل التنظيمي اضافة الى مختلف حقوقه وواجباته.

د — جريدة المؤسسة: تمكن العمال من الاطلاع على التوجيهات والاهداف البعيدة للمؤسسة و مختلف التحديات التي تواجهها.

¹ فوائد الشيخ سالم: مفاهيم ادارية حديثة، بدون طبعة، بدون نشر، بدون بلد، 1991، ص 238.

2 — الوسائل الشفهية: تعتبر هذه الوسائل الأكثر استعمالاً ضمن عمليات الإتصال الداخلي ويعد أكثر فعالية عن سابقه حيث أن العنصر الأول يقتصر على ارسال واستقبال الرسالة، فإن العنصر الثاني يتعداها الى تبادل عملية الإتصال بمعنى ان رد الفعل يكون مباشراً ويندرج ضمن هذا الاطار:¹

ا — الاجتماعات: التي تسمح بمناقشة افكار المشاركين في مختلف المواضيع التي تخص المؤسسة .

ب — حلقات الجودة: يمكن اعتبار حلقات الجودة من اهم عناصر الإتصال الشفهي داخل المؤسسة حيث تضم مجموعة من الافراد يجتمعون بصفة معتادة من اجل تحليل مختلف المشاكل التي تعترضهم في عملهم والهدف منها هو رفع الروح المعنوية للفرد داخل المؤسسة وتنمية روح الفريق داخل المؤسسة.

ج — الهاتف: بدوره يلعب دوراً مهماً في عملية الإتصال الداخلي بالإضافة الى الوسائل التي سبق ذكرها يمكن ادراج الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة التي تمكن من انتقال المعلومات و الملفات بسرعة فائقة وفائدة وسائل الإتصال الشفهية انها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوسين، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

ولكن من عيوب وسائل الإتصال الشفهية، انها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بان كثير من الاجتماعات تستغرق اوقات طويلة دون التوصل الى نتائج تذكر هذا وقد دلت احدى الدراسات (75 بمية) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وان المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن غيرها من الوسائل الاتصالات الأخرى.

¹ المرجع نفسه، 1991، ص 238.

3- الوسائل غير اللفظية: وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات جسم الفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضي وعدم الرضي وعدم الموافقة واللامبالاة..... الخ. وكثير من الاحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الامر الذي اصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الامر الجديد في المؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف الإتصال التنظيمي.

ا — المهام التنظيمية:¹

— التبليغ.

— الاقناع او الغرض.

— التفهيم او التعليم.

— التقرير او المساعدة في اتخاذ القرار.

تظهر اهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحضي الاتصالات بنفس الاهمية خارج المنظمة وان الوظيفة الاساسية لاستخدام الاتصالات..... ورفع الروح المعنوية بين الموظفين.

وكل منظمة ترغب ان تكون جميع الاتصالات الادارية بها (نافعة وذات فعالية عالية) وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن من الحصول على محيط عملي مريح.

ويقوم نظام اتصالات بعدد من المهام الاساسية:

¹ فرح شعبان: الاتصالات الادارية، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص

1 — وظيفة التبليغ: ومن مهامها التوصيل والحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تعين تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل انساني ولا يمكن اعطاء اي فرصة للحكم الشخصي والعاطفة في ان يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:¹

- تنفيذ واجبات.
- شرح خطوات العمل في فترة معينة.
- تبليغ سياسات وقرارات الادارة.
- وهذه المهنة ليست سهلة ولكن لا بد من اخذ العوامل التالية:
- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- وعليه فان توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال امر هام لإنجاح الوظيفة، وهناك اسباب تؤدي الى الاستعداد لاستلام الرسالة وقبولها او تنفيذها، وهي:
- تحيز احد الطرفين ضد الاخر.
- اجحاف في حق احد الطرفين.
- عدم الاهتمام او الاخلاص في العمل.
- حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تترك اثر سلبي.

2 — وظيفة الإقناع : تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة اضافة الى تبليغ الحقائق والمعلومات وان كل اداري يحتاج الى تنمية نمطي السلوكي يكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج الى موظفيه بأهمية

الانتاج الجيد والموظف يحتاج الى ان يفتح رئيسه بإعطائه مسؤولية اكثر ومرتباً افضل.

ونلاحظ مما سبق ان مسؤولية المرسل تمتد الى قيام المستقبل باستلام الرسالة وبها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

وهناك مراحل تخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على الاقناع:¹

_____ معرفة المنتجة (الرسالة).

_____ معرفة العميل (المستقبل).

_____ معرفة البائع نفسه (المرسل).

_____ تخطيط للأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

_____ ترك انطباع احسن (رد فعل).

ومما سبق نصل الى اهمية وظيفة الاقناع والتركيز على معرفة كواقع مستخدميهما واهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والاقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم، ويحتاج الاقناع الى جو مناسب مما يجعل الاقناع اوسع وارحب لترك انطباع افضل واحسن.

3_____ وظيفة التفهم والتعليم:²

_____ **وظيفة التفهم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص الى اخر، ويتوقع نشوب فهم المستقبل الذي يتم من خلال الاتصالات بالإضافة الى دقة نقل في عملية الارسال.

ومن التعاريف المألوفة لعملية الاتصالات انها تهتم بنقل الافكار من شخص الاخر ويستطيع ادراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض الذي يتطلب ان يبذل المرسل جهة في

¹ فرح شعبان: مرجع سابق، 2009، ص ص 144 – 147.

² فرح شعبان: مرجع سابق، 2009، ص ص 144 – 147.

تحقيق هذا الافتراض وهو ان المستقبل يستفهم موضوع الإتصال بنفس الطريقة التي راها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب ان يضع للمستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما اريد نقلها اليه.

_____ **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الاداري عند توجيه السلوكية الخاصة لجميع المواقع دلاة المنظمة وكل ذلك يحتاج الى تتابع من الرئيس ليعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين.

4_____ وظيفة المساعدة على اتخاذ الاراتلقر: عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين او اكثر على انه يتم اختيار احدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة البدائل المتوفرة ومن تم اختيار البديل المناسب.

الا ان اتخاذ القرار السليم ليس من الامر السهل، فسلامة القرار الاداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والافكار ومتخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج الى معلومات وبيانات تنفيذه جيدا.

المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي.

وهناك مجموعة من العناصر التي تعمل كمعوقات للاتصال وتؤدي هذه المعوقات الى التشوش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشوش في اي خطوة من الخطوات الاتصال، اي انه كل عنصر من عناصر الاتصال يمكن ان يتعرض لمجموعة من العوائق التي تنقص من فعالية الاتصال، ولهذا فأننا نقوم بتقسيم هذه معوقات الى معوقات في المرسل ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل ومعوقات في بيئة الاتصال.¹

¹ احمد ماهر: **كيف ترفع مهاراتك الادارية في الإتصال**، بدون طبعة، دار الجماعة للنشر، الاسكندرية، بدون

1 — معيقات في المرسل:

يقع الراسل في عدة اخطاء عند ارغامه بالاتصال بالأخرين، وهذه الاخطاء تتحصر في عدم التبصر بالمعلومات الفردية او النفسية التي تعمل بداخلها، والتي يمكنها ان تؤثر في شكل وحجم الافكار والمعلومات التي يود ان ينقلها الراسل الى المرسل اليه، ومن هذه العوامل:

الدوافع، الخبرة، التعلم، الفهم، الادراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، وفي ما يلي

نعرض بعض الاخطاء التي يقع فيها المرسل.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد ان دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد ان سلوكه في كامل التعقل الموضوعية.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد انه يتصرف فقط لمصلحة العمل وليس لمصلحته.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد انه يفهم ويدرك المعلومات التي لديها كما يفهمها الاخرين.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد ان الحالة الانفعالية لا تؤثر في شغل.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد ان قيمة ومعتقداته لا تؤثر في شغل المعلومات التي

° يخطئ الراسل عندما يعتقد انه يقوم بعمليات الحكم والتقدير والاضافة والتغير لمعلوماته.

° يخطئ الراسل عندما يعتقد ان المرسل اليه ينظر الى المعلومات يتبين الشكل الذي ينظر هو اليه.

° يخطئ الراسل عندما يتحيز لطبيعة الامور والامور والاحداث فهي اما منه او سيئة، بيضاء او سوداء.

2 — معيقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات اثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من او تسئ الى طبيعة و شكل وحجم ومعنى المعلومات والافكار.

ان الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة الترميز للمعلومات وتحويلها الى كلمات وارقام واشكال وحركات وحمل غيرها.

وهذه بعض الازخطاء التي يقع فيها المراسل اثناء صياغة وترميز رسالته.

يخطئ المراسل عندما لا يدرك او لا يعلم معنى المعلومات التي لديه.

يخطئ المراسل عندما يوظف لكلمات السهلة والمعبرة.

يخطئ المراسل عندما لا يأتي بتغيرات وجه التي تيسر او تعزز المعاني التي لديه.

يخطئ المراسل عندما لا يأتي بحركات جسمية تيسر او تعزز المعاني التي لديه.

يخطئ المراسل عندما يتكلم بلغة ومصطلحات لا يفهمها المرسل اليه.

3 ————— معيقات في وسيلة الإتصال:

ان عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة وطبيعة الشخص المرسل اليه، في كثير من الاحيان يفشل الإتصال، وعليه يجب ان يقوم المراسل بانتقاء وسيلة الإتصال الشفوية او المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الإتصال.

وايضا هذه بعض الازخطاء التي يقع فيها المراسل اثناء اختياره للقناة المناسبة.

————— يخطئ المراسل عندما يختار وسيلة الإتصال التي تتناسب مع موضوع محل الإتصال.

————— يخطئ المراسل عندما يختار وسيلة الإتصال التي تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال.

————— يخطئ المراسل عندما يختار وسيلة الإتصال التي تتناسب مع الافراد القائمين بالإتصال.

_____ يخطئ الراسل عندما لا يتعرف على الاجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال

_____ يخطئ الراسل عندما يوازي، بين استخدام الوسائل الشفوية للاتصال.
4_____ معيقات في المستقبل:

يقع لمستقبل او المرسل اليه في اخطاء عند استقباله المعلومات التحي يرسلها الراسل حيث تنشأ به الاخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الاخطاء التي يقع فيها الراسل والتي سبق الاشارة اليها.

5_____ معيقات في بيئة الاتصال:

يقع لفراد الاتصال في اخطاء عديدة عندما يتغافلون عن تأثر البيئة المحيطة بهم بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال اما غير كامل او مشوش.

وسنتعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال والاطاء الخاصة بها:

1_____ اخذ اطراف الاتصال او كلاهما على غير علم او يفهم اهداف المنظمة او الاهداف المشتركة بينهما.

2_____ احد اطراف الاتصال تتعارض اهدافه مع اهداف الطرف الاخر في الاتصال.

3_____ احد الاطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو طبيعة الطرف الاخر على غير جب فيكون الاتصال معنيا.

4_____ احد أطراف الاتصال او كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصبه او تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

5_____ احد أطراف الاتصال او كلاهما لا يفهم القواعد التي ستعوز عليه من جراء الاتصال.

6— عند اتسام البيئة بالابتكار والمبادر والتعزيز من قبل الرؤساء والمنظمة ويحبط عمليات الإتصال.

7— عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء والمنظمة يحبط عمليات الإتصال عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الإتصال يحبطها.¹

¹ احمد ماهر: مرجع سابق، بدون سنة، ص ص 37— 40.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد.

المبحث الاول: تعريف الاداء الوظيفي.

المطلب الثاني: اهمية الاداء الوظيفي.

المطلب الثالث: انواع الاداء الوظيفي.

المطلب الرابع: محددات الاداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الاداء.

المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء.

المطلب المبحث الاول: مفهوم الاداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الاداء.

المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء.

المبحث الثالث: صور انعكاسات تنظيم الاتصال على الاداء.

المطلب الاول: تحقيق التكامل.

المطلب الثاني: تحقيق التنسيق.

المطلب الثالث: تحقيق الارتباط والتماسك.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

تمهيد:

لقى موضوع الاداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة المجالات، وقد اجمعوا على ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة، يصل المؤسسة الى تحقيق اهم اهدافها، ومن اجل تحقيق تلك الاهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن ابراز هذه الموارد، الموارد البشرية الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والافكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

وفي هذا الفصل سنتطرق في المبحث الاول الى تحديد مفهوم الاداء من خلال التعرف على تعريفه واهميته ومحدداته بإضافة الى انواعه، اما المبحث الثاني فسنعرض الى تعريف تقييم الاداء واهميته وطرق تقييمه.

المبحث الاول: تحديد مفهوم الاداء.

المطلب الاول: تعريف الاداء الوظيفي.

يعرفه "حسن محمد": بأن الاداء يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها، متطلباته الوظيفية. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي يحققها الفرد". فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الاداء منخفض.¹

ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الاداء الوظيفي على انه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام، ويعني هذا ان الاداء معين يمكن ان ينتظر اليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، ادراك الدور، او المهام".²

ويعرفه "مصطفى عشوي": بانه نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الأشكال.³

وعرفه "احمد زكي بدوي" في كتابه: علاقات العمل في دول العربية على انه: تأدية العمل تبعا لتوجيهات و اشراف صاحب العمل، وفقا الاحكام القانون وانظمة العمل.⁴

¹ راوية حسن (ا): ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2001، ص 20.

² راوية حسن ومحمد سعيد سلطان: ادارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الاداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد)، بدون طبعة، دار التعليم الجامعية، الاسكندرية، 2014، 201.

³ مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 14.

⁴ احمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص 101.

ويلقي "توماس جلبرت": الضوء على الاداء اذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها.¹

كما يرى "علي السلمي": الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الاداء.²

ومن خلال مجموعة التعاريف: يمكن ان نقول ان الاداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث نجد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الاداء الوظيفي.

الاداء الوظيفي يحتل مكان خاصة داخل اي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:³

1— الاداء الوظيفي هو الاساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الانشطة، لتحقيق اهداف المؤسسة.

2— يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد.

3— يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين اساليب جديدة تمكنه من

الوصول الى الابداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز.

4— ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي(ا): الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

² المرجع نفسه، 2005، ص 280 .

³ سيد هاشم حسين: السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الاولى، دار الوفاء الدينا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2018، ص 356.

5 ————— الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد

او المؤسسة، فاذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة ايضا.

6 ————— المؤسسة فقط، بل يتعدى كما لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى

ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

المطلب الثالث: محددات الاداء الوظيفي.

ان الاداء الوظيفي هو " الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد".¹ ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح في:²

————— الجهد المبذول من طرف الفرد.

————— القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء المنظمة.

————— مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته.

/ الجهد:

يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ القدرات:

¹ راوية حسن (ا): مرجع سابق، 2001، ص 210.

² المرجع نفسه، ص 210.

تشير الى القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الاداء وظيفته او مهامه.

ج/ ادراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في اداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الاداء لا بد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى ادائه كأداء منخفض وهناك احتمال اخير وهو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون اداء مثل هذا الفرد ايضا منخفضا، وبطبيعة الحال ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيف في مكون اخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول ان محددات الاداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لا نجاح اعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى أدراكه لما يقوم به المنظمة التي ينتمي اليها.

المطلب الرابع: انواع الاداء الوظيفي.

بعد التعرف على مفهوم الاداء والتطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض انواع الاداء هذا الاخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

¹ راوية حسن (ب): ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216.

ويمكن تقييم انواع الاداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:¹
 فان نوع الاداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الاداء الى انواع
 حسب معيار المصدر، اضافة الى معيار الشمولية.
حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي
 او الاداء الداخلي والاداء الخارجي.

ا/ الاداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الاداء اداء الوحدة، اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة
 من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:

- ***الأداء البشري:** وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي
 قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ***الاداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ***الاداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الاداء الخارجي:

هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا
 تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذ النوع بصفة عامة
 يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه
 التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او بالسلب، وهذا النوع من الاداء
 يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين
 يمكن قياسها وتحديد اثرها.

2/ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء
 الجزئي.

¹ سيد هاشم حسن: **مرجع سابق**، 2018، ص 358-359.

أ/ الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية.

ب/ الاداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان تنقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق.¹

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الاداء.

المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء.

ويقصد بتقييم الاداء: "هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لا عمالهم عن فترة زمنية ماضية".²

ويطلق على نظام تقييم الاداء مسميات اخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في ادائهم للعمل.³

¹ المرجع نفسه، 2018، ص 358.

² علي سعيد محمد داود: موسوعة التدريب في التنمية (إدارة اداء الموارد البشرية)، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013، ص 64.

³ احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406.

ويعرفه "عبد الغفار حنفي": هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة اي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)¹.

تقييم الاداء "هو عملية تهدف الى تحديد اداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي ان يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شان تقييم الاداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى ادائه بل التأثير على مستوى ادائه مستقبلا"².

ويقول باحثون اخرون ان تقييم الاداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.³

تقييم الاداء: هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية و المادية المالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة، الانتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة واحدة، وذلك بمقارنة مع ما يحقق فعلا بما كان سيهدف الى تحقيقه، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه.⁴

وقد عرف راندل Randall 1974 تقييم الاداء بانه:⁵

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 407.

² حنا نصر الله: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 169.

³ المرجع نفسه، ص 169.

⁴ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 15.

⁵ طاهر محمود الكالده: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 184.

الاجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات واعطاء واستخدم المعلومات المجتمعة حول الافراد بغرض تحسين ادائهم في العمل.

- وايضا ان تقييم الاداء هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة انجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل واعطاءه التقدير او المرتبة اللازمة.
- ويعرف تقييم الاداء بانه دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.

- وعرف ايضا تقييم الاداء بانه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها وسيرقى اليها.

- ويعرف ايضا تقييم الاداء برصد وتحليل وتقييم مستويات الانجاز لدى الموظفين ونوعية الاداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالأشراف عليهم وتوجيههم لأداء اعمالهم المختلفة.

- وعرف تقييم الاداء بانه تقييم اداء الموظف للعمل.

- وايضا هو تحليل وتقسيم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة خلال فترة من زمن.

*وهناك تعريف ان تقييم الاداء عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

من خلال ذلك يتضح لنا ان مفهوم تقييم الاداء يقوم على اساسين:¹

(ا) — ان التقييم ينصب على اداء الفرد في عمله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية اخرى.

(ب) — ان التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن جهة اخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

اذن يمكن النظر الى تقييم اداء العاملين على انه جزء اساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما انه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. أما من وجهة نظر العامل فان تقييم ادائه يحقق له هدفين:²

1— تقييم الاداء ومدى النجاح في العمل الحالي.

2— تحديد امكانيات النمو والتقدم (الترقية) بالنسبة للفرد.

المطلب الثاني: اهمية تقييم الاداء.

يمكن تفهم اهمية تقييم اداء العاملين كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:³

• الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والمهارات والخبرات التي يفتقرون اليها.

• تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.

• عملية تقييم الاداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الاكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.

¹ طاهرة محمود الكالده: المرجع نفسه، 2008، ص ص184-185.

² علي السلمي: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 328.

³ حنا نصر الله: مرجع سابق، 2001، ص ص 169-170.

- تساهم عملية تقييم الاداء في تغير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وبما يتناسب ايضا مصلحة المواطن اذا كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- عملية تقييم الاداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح .
- عملية تقييم الاداء ترسم صورة امام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها ان تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- عملية تقييم الاداء تساعد في الكشف عن افضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- عملية تقييم الاداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وامكانيات الموظفين.

المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء.

توجد عدة طرق لتقييم اداء موظفين منها:¹

الطريقة الاولى: التقدير حسب مستويات الجدارة

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع امثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

الطريقة الثانية: التقييم حسب النتائج الاهداف

وهي تطبق في المنشآت التي تعني الادارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم ان تقنيس اراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المنظمة.

الطريقة الثالثة: الترتب التناوبي: ويتم التقييم في هذه الطريقة على اساس العمل

كله وليس بناء على جزء محدد من العمل.

¹ طاهر محمود الكالده: مرجع سابق، 2008، ص ص 189-190.

الطريقة الرابعة: طريقة التقدير النسبي: ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل. أو الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية والمبادأة والتنسيق.

الطريقة الخامسة: طريقة المقارنة الزوجية: تيم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الافراد العاملين معه لتحديد الاكفاء من كل مقارنة وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الاداء الكلي للعمل او على مستوى الاداء.

الطريقة السادسة: وهي طريقة التوزيع الاجباري حيث يتم هذا الاسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين وتقدير ادائهم.

الطريقة السابعة: طريقة التوزيع الاجباري في هذا الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالردى وان مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل او التشدد في تقدير اراء الموظفين.

المبحث الثالث: صور انعكاسات تنظيم الاتصال على الاداء.

المطلب الاول: تحقيق التكامل.

مفهوم التكامل الاجتماعي:

يعرف التكامل الاجتماعي على انه: "عملية لتعزيز القيم والعلاقات والمؤسسات اللازمة لإقامة مجتمع عادل و متماسك اجتماعيا، يستطيع فيه الافراد كافة، بغض النظر عن العرق او الجنس او اللغة او الثقافة او الدين، ان يمارسوا حقوقهم ومسؤولياتهم على قدم المساواة، مع الاخرين وان يساهموا في المجتمع".¹

تعريف اخر للتكامل: هو عبارة عن عملية تقارب مرحلية ويتميز التكامل بكونه يهدف الى بناء اجهزة ومؤسسات دائمة كما انه يقوم على خلق شخصية قانونية ويتميز بوجود اهداف مشتركة.

¹ <https://Undocs-Org>pdf> التكامل الاجتماعي، 2021/05/22.

عموما فالتكامل هو عملية مستمرة تسعى من خلالها مجموعة من الوحدات الوحدات الوطنية بدافع الشعور الجماعي لمجتمعاتها والحاجة في بعض المجالات الى تفويض بعض وظائفها او اختصاصاتها لسلطة اعلى لها القدرة على اتخاذ القرارات في هذه المجالات والتفويض هنا لان الاول في علاقاتها التكاملية تربط فسها بالهيكل الجديد وفق اتفاق محدد مسبقا واقتصار هذا التفويض على بعض المجالات لأنه لحد الان مازالت هنالك وظائف غير ممكن القيام بها الا من طرف الدولة اما السلطة العليا – سلطة فوق قومية – فهي ممثلة في الهيكل الجديد الذي يملك شرعية قانونية وظيفية تمنحها الوحدات المشكلة له.

يسعى التكامل الى تحقيق مجموعة من الاهداف المتبادلة عبر مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تتمثل اهمها فيما يلي:¹

1 — اهداف اقتصادية: ففي ظل الاقتصاد القوي الكبرى لا تستطيع العديد من الدول الصغيرة المنافسة وتحفظ بمكانتها الا من خلال الانضواء تحت التكامل.

2 — اهداف سياسية: بعض الدول الصغيرة القوية سياسيا قد تكون صاحبة تأثير واضح في النظام العالمي وقد ظهر هذا جليا في اعقاب الحرب العالمية الثانية بعض الدول الصغيرة خرجت من الحرب وهي ضحية لها، والتجربة الاوربية تظهر مدى اهمية الاهداف السياسية كدافع قوي للتكامل فعلى الرغم من ان الاوربيين يرون ان التكامل السياسي هو الطريق لاحتكار العالم سياسيا يعتقد البعض ان لهذا التكامل ثمنا باهضا اذ ان في اندماجات من شأنه ان ينقص من سيادة الدول.

3 — حل النزاعات: ويعتبر من اهم واسمى اهداف التكامل فحينما ينشب نزاع اقليمي داخل اطار التكامل تتكفل القطاعات الحيوية القائمة باحتواء وتصفية الصراع.

¹ <https://www.politics-dz.com>، مفهوم التكامل واهدافه، 2021/05/23.

المطلب الثاني: تحقيق التنسيق.

النسق الاجتماعي عند تالكوت بارسونز.

تعريف النسق الاجتماعي عند تالكوت بارسونز:

حاول بارسونز ان يطرح عدة تعاريف حول النسق الاجتماعي وربما كان وضحا تعريفه التالي الذي يرى فيه ان النسق الاجتماعي عبارة عن فاعلين (فرد - مجموعة - جماعة) او اكثر يحتل كل منهم مركز ومكانة اجتماعية متميزة عن الاخر ويودي دورا متميز (فهو عبارة عن نمط) منظم يحكم العلاقات بين الافراد وينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض كما انه يعتبر اطار من المعايير او القيم المشتركة بالإضافة الى انه يشمل على انماط مختلفة من الرموز والموضوعات الثقافية المختلفة.¹

— **النسق الاجتماعي:** يتكون المجتمع من اجزاء لها ادوار ووظائف بشكل منظم وليس عشوائي، يجب ان تقوم بأدوارها في اطار الكل المتسق، وكل جزء يجب ان يقوم بدوره حتى لا يحدث الخلل الوظيفي الكلي كما ان للمجتمع حاجيات يجب اشباعها وتلبيتها، وكل نسق فرعي يعمل حتى يتحقق التفاعل المؤدي الى التوازن والاستقرار. هذا لا يعني ان كل اجزاء النسق نافعة بالضرورة بل هناك انساق ضارة، ومعطلة لتوازن النسق، ويمكن رصدها من خلال معرفة نتائج العمليات الاجتماعية وحصر الاسباب المؤدية الى التوازن والاتساق ومن ثمة

¹ عبد الرحمن وعبد الله محمد: النظرية في علم الاجتماع، الجزء الثاني، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 27.

يمكن العمل على تحيين فرص التوازن الاجتماعي ومضاعفة محفزات التفاعل والتكامل الداخلي بين الاجزاء¹.

يرى بارسونز ان النسق الاجتماعي يقصد به مجموعة من الفواعل سواء كانوا افرادا او جماعات، او مجتمعات خاصيتهم الاساسية انهم يشتركون في مميزات المكانة والوظيفة التي يؤدونها على اساس الدور المنوط بوضعيتهم وفق معايير وقيم مشتركة، فتتكون شبكة من العلاقات التفاعلية الاجتماعية في اطار المكانة والدور المنوط بكل فاعل من الفواعل الاجتماعية، ويجب ان يقيم اطار التفاعل توازنا وتكاملا بين توجهات وسلوك الفاعلين واهدافهم، بما يؤدي الى تناسق واتزان النسق الاجتماعي، وبما يخدم الغايات والمقاصد القصوى لجميع الفاعلين الاجتماعيين، ويتكون النسق الاجتماعي عند بارسونز من اربع انساق اجتماعية يتضمن كل نسق منها انساق فرعية².

— **الانساق الفرعية للنسق الاجتماعي:** ميز بارسونز من خلال نمودجه

للو وظائف الاربعة لتحليل انساق المجتمع الفرعية بين اربع انساق فرعية هي:³

1 — النسق الاقتصادي: يشمل الانشطة الخاص بالإننتاج والتوزيع، يحقق وظيفة التكيف اي يمكن المجتمع من التكيف مع البيئة ويسيطر عليها لكي يستمر في الوجود.

2 — النسق السياسي: له وظيفة تحقيق الهدف، اي ترسم للمجتمع اهدافه ويعمل على تعبئة الموارد الممكنة لتحقيق هذه الاهداف.

¹ احمد القصير: منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفية البنوية، الطبعة الثانية، بدون نشر، القاهرة، 1978، ص ص 96-97.

² احمد ابوزيد: البناء الاجتماعي، مدخل لدارسة المجتمع، لمفهومات، بدون طبعة، الدار القومية، القاهرة، 1965، ص ص 10-12.

³ ايان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، بدون طبعة، مجلس الثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة (244)، الكويت، 1999، ص 61.

3— الروابط المجتمعية: تحقق وظيفة التكامل، اي انها تفرض التنسيق اللازم لاستمرار المجتمع.

4— التنشئة الاجتماعية: تقوم بوظيفة المحافظة على نمط المجتمع فمن خلال التنشئة يتم نقل ثقافة المجتمع الى الافراد الذين يستوعبونها، وتصبح عاملا هاما في خلق الدافعية الملتمزم،

وهذه الانساق الاربعة ترتبط بعلاقات اعتماد متبادل فكل نسق فرعي من انساق المجتمع يهدف الى تحقيق وظيفة تعد مستلزما اساسيا للنسق ككل، فاذا غابت ينهار النسق.

المطلب الثالث: تحقيق الارتباط والتماسك.

1— 3— الرابط الاجتماعي عند " ايميل دور كأييم ":

تعريف الرابط الاجتماعي: هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي يقيمها الفرد مع الافراد الاخرين او مؤسسات اجتماعية كعلاقة الافراد داخل الاسرة او علاقة الاصدقاء او الجمعات المختلفة كجماعات العمل¹.

ان القيم والمعتقدات والمعايير واللغة تسمح للفرد لاكتساب الهوية من خلال انتمائه الى مؤسسات في جانبها الاجتماعي او فئات اجتماعية.

ظهر الاهتمام بالرابط السيسولوجيا في القرن 19 عشرة مع ما احدثته الثورة الصناعية².

ايميل دور كأييم: يعتبر من اهم واشهر علماء الاجتماع الفرنسيين، وذلك لما وهبه من افكار ونظرياتالخ، تعرض " ايميل دور كأييم" للرابط الاجتماعي في كتابه " تقسيم العمل الاجتماعي" (1893)، عندما تحدث عن التضامن الالي

¹ اعراب محمد: محاضرة في سيسولوجيا الرابط الاجتماعي، السنة الثانية لسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة احمد دراية - ادرار - 2020 - 2021.

² نفس المحاضرة، 2020-2021.

والعضوي، وذلك في مقارنته للمجتمعات القديمة او البدائية، والمجتمعات الحديثة او الصناعية، لان الاولى تتميز التماسك الالي، والثانية يسود فيها التضامن او التماسك العضوي، كما يرى " ايميل دور كايم" ان الافراد المجتمع البدائي متجانسون، وتقسيم العمل يأخذ شكلا بسيط ويقصد بذلك الروابط الاجتماعية من جيت العمل ضئيلة، فالأفراد لا يتقاسمون الاعمال بدرجة كبيرة لان معظمهم يمارس نشاط واحد يتمثل في النشاط الفلاحي او الرعوي، من ناحية اخرى الرابط الاجتماعي قوي بالنظر الى عامل القرابة ووحدة التقاليد، وراي عام موحد والمسؤولية جماعية.

اما في المجتمع الصناعي فالتماسك عضوي (التضامن) اي هنالك ترابط عضوي بين افراد المجتمع، حيث يبدا تقسيم العمل واضحا، وذلك لتمايز الوظائف واختلاف الاعمال، بين افراد المجتمع فكل فرد لديه وظيفة يؤديها يفيد بها غيره ويستفيد هو كذلك من خلال الوظائف الاجتماعية التي يؤديونها من خلال تقسيم العمل الاجتماعي، بمعنى اخر الافراد في المجتمع الصناعي تتشكل لديهم روابط اجتماعية على اساس تقسيم العمل.

حيث تتميز (الروابط الاجتماعية) بالضعف في المجتمع الصناعي، مقارنة بها في المجتمع البدائي التقليدي.¹

حيث ذهب " ايميل دور كايم" الى القول " ان اول شكل اجتماعي يمكن تصوره وافترضه لنشأة الحياة الاجتماعية هو " الرابطة، ثم العشيرة، ثم الاتحاد او الاخوة واخيرا القبيلة" حيث تعد جميع هذه التنظيمات بدائية وبسيطة والرابط الاجتماعي فيها قوي، بينما في المجتمعات الحديثة مجتمعات معقدة، تخضع لتقسيم العمل وهي المجتمعات التي يكون فيها التضامن الاجتماعي في الاعمال والوظائف بكثرة

¹ عباد محمد: محاضرات السداسي الاول، التخصص: علم الاجتماع، السنة الثالثة: علم الاجتماع العام، المقياس: وسيولوجيا الرابط الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، 2020-2021.

<https://elearning.unij-bouira.dz/couase/info>.

وقوة، وذلك لتحقيق التكامل والتجانس بين الافراد، وتقسيم العمل يؤدي الى الوحدة والتضامن الاجتماعيين.¹

2 — 3 — التماسك الاجتماعي حسب "ايميل دور كأييم":

تعريف التماسك الاجتماعي: "هو عملية اجتماعية تؤدي الى تدعيم البناء الاجتماعي وترابط اجزائه، وتعمل على توحيد الجماعات المختلفة عن طريق عدة روابط وعلاقات اجتماعية مثل: التوافق، التضامن، التعاون، التالف، التكافل...."².

التماسك الاجتماعي من المفاهيم المهمة والصعبة والمشوقة التي يهتم بدراستها علم الاجتماع وعلم النفس، ومع هذا ليس هناك معنى واضح وقاطع لمفهوم التماسك الاجتماعي. يستعمل المفهوم في وصف الحالات التي يرتبط فيها الافراد بعضهم ببعض بروابط اجتماعية وحضارية مشتركة، ويستعمل عادة في تفسير أسلوب تماسك افراد الجماعات الصغيرة، الذي يكون اما بدافع الاغراء — اي اغراء الجماعة الصغيرة لأعضائها — او بدافع المصالح والاهداف — اي المصالح التي حققها اعضاء الجماعة نتيجة انتسابهم اليها وعضويتهم فيها.

وقد استخدم عالم الاجتماع "ايميل دور كأييم" مصطلح التماسك الاجتماعي استعمالا علميا في كتابيه: "تقسيم العمل"، و"العمل الانتحاري" وهو يقول في هذا ان درجة التماسك الاجتماعي تعتمد على طبيعة الجماعة والمنظمات والمجتمعات التي تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا في انماط سلوك الافراد.

كان "دور كأييم" مهتما خاصة بالدراسة الدقيقة للصلة بين الفرد والمجتمع في وقت كانت تنمو فيه روح الفردية والاضطراب الاجتماعي والتشدد الاخلاقي. وفي

¹ الموقع نفسه، 2020-2021.

² كاميلية خواج: التطرق الديني واثره على التماسك الاسري، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماجستير - علم الاجتماع الديني - قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعي والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001 - 2002، ص 112، (غير منشورة).

دارسته سالفه الذكر طرح ثنائيته الشهيرة التماسك او التضامن الذي يقوم على التشابه المميز للمجتمعات الانقسامية البسيطة والذي اسماه التضامن الالي، والتضامن القائم على الاعتماد المهني المتبادل في المجتمعات ذات التنظيم الاخلاقي الكثيف والذي اسماه التماسك العضوي. ويشير التماسك الى الايمان بالاشترك في الاهداف والمصالح. لذلك يعد التماسك امرا عظيم الشأن بوصفه مصدرا للقوة والمقاومة.¹

¹ <https://www.mogatel.com> التماسك الاجتماعي، 2021/05/16.

الجانب

التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

تمهيد

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الاول: مجالات الدراسة.

المطلب الثاني: العينة نوعها، حجمها، وطريقة اختيارها.

المطلب الثالث: نوع المنهج وادوات جمع البيانات.

المطلب الرابع: الاساليب الاحصائية المستخدمة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

المطلب الاول: البيانات الشخصية العامة للمبحوثين

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بادرار.

تمهيد:

بعد التطرق إلى أهم وأبرز الجوانب المتعلقة بالموضوع في الفص النظرية والتمثلة في الحوافز ودورها في تحسين أداء السكرتارية الناجحة، سنتناول في هذا الجانب والذي يمثل لب الدراسة التطبيقية للموضوع، ذلك بمحاولة الكشف فيما إذا كان ما توصلنا إلي في الدراسة النظرية متوافر في الواقع.

إن من أهم وأبسط المهام التي يجب أن يزاولها مدير المكتب هي الإشراف على سير العمل والعاملين والتخطيط له، وتنظيم المعاملات والقدرة على استرجاعها، وتنظيم أوقات الرئيس في مكتبه وخارجه، وترتيب الزيارات والمقابلات، واحترام الوقت والآخرين، والتعامل الإيجابي في بيئة العمل، والإخلاص والتفاني والإبداع، والحفاظ على خصوصيات وأسرار رئيسه، وإدخال التقنية المساعدة لإجراءات العمل، والحرص على إدخال القوى العاملة النشيطة.

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الاول: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي:

وبخصوص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فيمتد الحيز الجغرافي الصحي لها إلى غاية دائرة تسابيت شمالا ودائرة فنوغيل جنوبا، إضافة لدائرة أدرار مقر الولاية، تشتمل على العديد من العيادات المتعددة الخدمات.¹

2- المجال الزماني:

نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، بناء على الدستور، لاسيما المادتين 85-4 و125 الفقرة (02) التي تحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتحديد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسير التي تهدف إلى نشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.²

وتم فصل المؤسسات المنبثقة عن التنظيم الجديد لقطاع الصحة تطبيقاً للمرسوم التنفيذي 140/7 المؤرخة في 19/05/2007 التي تضمن إنشاء المؤسسة للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها.

إن المنظومة الصحية في الجزائر تتكون من العديد من المؤسسات الصحية والتي تتكامل فيما بينها من أجل تقديم خدمات صحية للمريض، وفي هذا المقام نخص بالدراسة المؤسسات ذات الطبيعة القاعدية والتي يمر عبرها المريض ابتداء ، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، هذه الأخيرة والتي تعتبر الواجهة الأساسية للقطاع.

حيث وزعت على مراحل الآتية:

¹ انظر لملحق رقم (03).

² مرسوم تنفيذي رقم 140/07 مؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1928 الموافق لـ 19/05/2007.

المرحلة الاولى: زيارة الاستطلاعية للحصول على معلومات حول الفئة المستهدفة من البحث.

حيث تم التزويد بالمعلومات والتعرف بالمؤسسة التي اقيمت فيها الدراسة ذلك بأجراء مقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والتي دامت بتاريخ

30/03/2021

المرحلة الثانية: وفيها طبقت الاستمارة البحث بعد الاختيار اجابات المبحوثين، تم عرض الاستمارة على الاستاذ المشرف وصياغة اسئلتها وتم ذلك في 05/05/2021 في صورتها النهائية تم النزول بها الى الميدان بتاريخ 09/05/2021 وتم استرجاعها في نفس اليوم قصد الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتفريغها وتحليلها.

3- المجال المكاني:

أ- التعرف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار.

فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتوضع تحت وصاية الوالي. أنشأت هذه المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في جمادى الأولى 1428 والموافق ل 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمه وسرها. من خلال التعريف يتبين لنا أن المؤسسة محل البحث من المرافق العامة والتي تقدم خدمات للمواطنين بشكل منتظم، و تتكون هذه المؤسسة من العديد من المرافق والمنشآت التابعة لها والمتمثلة في العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج إضافة إلى مصالح أخرى.

ب - مهام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

وكما هو مقرر قانونا فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتكفل بصفة كاملة ومتسلسلة بالمهام التالية:¹

1- الوقاية والعلاج القاعدي: وهي العمل الإجرائي السابق للمرض ويتضمن العديد من التدابير والاحترازمات، والتي تهدف للمحافظة على صحة الفرد و تحسينها وذلك من خلال مكافحة الأوبئة والأمراض المنتقلة ، ولتحقيق هذا الغرض لابد من توفير العوامل الثلاثة التالية:

أ- اتقاء الأمراض والجروح والحوادث.

ب- الكشف عن الأعراض المرضية في الوقت المناسب لمنع حدوث المرض.

ت- الحيلولة دون تفاقم المرض لدى حدوثه، تقاديا للأثار المزمنة وتحقيقا لإعادة التكيف السليم.

2- تشخيص المرض: ولتحقيق هذا الهدف يوجد على مستوى كل بلدية عيادة متعددة الخدمات والتي تضمن توفير على الأقل طبيبين قارين في الفترة الصباحية ، مع إمكانية ضمان المناوبة الليلية في بعض العيادات ، وذلك لغرض تشخيص المرض وتوجيه المريض وتقديم العلاج من حقن وتضميد وغيرها في قاعة العلاج بالعيادة ، وكذا بعض الخدمات الصحية والتي من شأنها المساعدة في التشخيص كالأشعة و التحاليل الطبية.

3- العلاج الجوارى: وذلك من خلال تقريب المؤسسات الصحية من المواطن، ويأتي تبعا للبرامج التنموية للبلديات وذلك بإنشاء قاعات العلاج على مستوى الأحياء، حيث تتكفل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتسيير هذه القاعات وتجهيزها بالعتاد والمستلزمات الطبية إضافة إلى تعيين أعوان شبه طبيين بها ، وكذا ضمان الدوريات الطبية حيث تستفيد القاعة من زيارة الطبيب ليوم أو يومين

¹ حاجي خير الدين: رئيس مصلحة الموارد البشرية، 2021/03/30، 10:00.

في الأسبوع ، أو تعيين طبيب قار بها في حالة كفاية الأطباء وتبعاً لعدد السكان بالمنطقة.

4- الفحوصات الطبية العامة والفحوصات الطبية المتخصصة القاعدية: وفي هذا الإطار تقدم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الفحوصات الطبية العامة والتي تعتمد على الأطباء العاميين ، وذلك من خلال تقديم الوصفات الطبية وكذا العلاجات الأولية، على مستوى عياداتها المتعددة الخدمات، أما بخصوص الفحوصات الطبية المتخصصة فهي تتكون من شقين :

توظيف الأطباء الأخصائيين فهو من اختصاص المؤسسة العمومية الاستشفائية، أما الفحوصات الطبية فمن اختصاص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، من خلال توفير مكاتب الفحص المتخصص وتجهيزها على مستوى العيادات ، لأجل التكفل بالمرض والذين تم توجيههم من طرف أطباء عاميين، أو تم التكفل بهم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بإجراء عمليات جراحية أو أية تدخلات طبية ، حيث يقوم الطبيب المختص بمتابعة مرضاه على مستوى مكاتب الفحص بالعيادات المتعددة الخدمات.

يأتي هذا كعمل دوري في إطار برنامج مشترك بين المؤسستين على مدار الأسبوع ، ويمكن اللجوء إلى الدوريات والتي تمس العيادات المتعددة الخدمات، البعيدة عن مقر المؤسسة العمومية الاستشفائية، بتسطير برنامج قافلة طبية متخصصة مكونة من أطباء أخصائيين من مختلف التخصصات ، بصورة شهرية أو دورية .

5 — الأنشطة المرتبطة بالصحة الإيجابية والتخطيط العائلي:

حيث يوجد على مستوى كل عيادة متعددة الخدمات مصلحة مختصة بالأمومة والطفولة تتكون من طبيب عام و قابلة وشبه طبيين، يقومون بالسهر على متابعة

وإرشاد النساء الحوامل، وكذا توفير جميع اللقاحات الضرورية أثناء الحمل وبعد الولادة.

إضافة إلى ذلك يوجد بالمؤسسة في بعض العيادات مصلحة للولادة الريفية والتي تتكفل بتوليد النساء وتعمل بصفة دائمة تحت إشراف طبيب عام وقابلة ، وفي الحالات الاستعجالية يتم إخلاء المرضى للمؤسسة العمومية الاستشفائية .

6- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان: وذلك من خلال تجسيد البرامج المسطرة في إطار المنظومة الصحية للدولة، والتي تتميز بما يلي:

- تخطيط صحي يندرج في السياق العام للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية.
- إشراك القطاعات في إعداد البرامج الوطنية المحددة في مجال الصحة وتنفيذها.
- تطوير الموارد البشرية و المادية والمالية المتطابقة مع الأهداف الوطنية المحددة في مجال الصحة.
- تكامل أعمال الوقاية والعلاج وإعادة التكييف.
- توفير مصالح صحية لامركزية، قصد التكفل بكل حاجيات السكان الصحية.
- تنظيم مشاركة السكان النشيطة والفعالة في تحديد برامج التربية الصحية وتطبيقها.
- اندماج أعمال الصحة، كيف ما كان نظام ممارستها.
- اضافة الى ذلك الهيكل التنظيمي المتبع، في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار¹.

4 - المجال البشري: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة العمومية بأدرار.

¹ انظر الملحق رقم (02).

المطلب الثاني: العينة نوعها، حجمها وطريقة اختيارها.

1—1—1 العينة هي تلك المجموعة من العناصر او الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار او التحقق¹ والعينة ليست مجرد جزء من المجتمع، بل هي "اختبار واعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الاصيل"². وهناك اعتبارات كثيرة تدعو الباحث لتفضيل العينة كأسلوب لجمع البيانات منها³.
 — توفير الوقت والمجهود والتكاليف اللازمة لأجراء البحث.
 — صعوبة اجراء الحصر الشامل وذلك عندما يكون المجتمع كبير بحيث تتعذر دراسته.

— اذا كانت الظواهر من النوع الذي لا يمكن قياسه بدقة كافية مثل ظواهر — يساعد استخدام العينة على تقليل التحيز الناتج عن عدم الدقة في قياس الظواهر، فكلما قل عدد مفردات البحث زادت امكانية التحكم في طرق قياسها.
ب — حجم العينة

ولحجم العينة اهمية كبيرة في دراسة العلاقة بين العينة والمجتمع الذي تمثله حيث توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقرب من التوزيع الطبيعي
 جدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاسلاك المهنية

الفئة المهنية	العدد الكلي	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة المئوية
الاطباء	104	04	04	3.84%
شبه الطبي	541	32	32	5.91%
المجموع	645	36	36	9.75%

¹ سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 135.

² محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 31.

³ المرجع نفسه، ص 29.

نسبة التمثيل الاجمالية هي 9.75% اي ما يقارب 10%.

ج — طريقة اختيار العينة

وقد سبق واشرنا الى ان دراستنا قد مست على وجه الخصوص السلكين الاطباء وشبه الطبي، وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة نظرا لملاءمتها طبيعة البحث وتناسبها مع اهدافه، وهي "العينة التي يتم اختيار مفرداتها بحيث تكون الفرص المتكافئة امام كل مفردة من مفردات المجتمع للظهور فيها باحتمال متساو مع المفردات الاخرى".¹

بحيث تختار العينة العشوائية البسيطة في حال توفر شرطين اساسين هما:

— ان يكون جميع افراد المجتمع الاصلي معروفين.

— ان يكون هناك تجانس بين هؤلاء الافراد.

وهذا النوع من العينات "يعنى تكافؤ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون احد مفردات العينة، ويتم اختيارها اما باستخدام القرعة، او جداول الارقام العشوائية".²

*القرعة: حيث يتم ترقيم افراد المجتمع الاصلي ووضع الارقام في صندوق خاص، ويتم سحب الارقام حتى تستكمل العدد الخاص للعينة.

*الارقام العشوائية: وهي عبارة عن جداول يوجد بها ارقام عشوائية كثيرة يختار الباحث منها سلسلة من الارقام العمودية او الافقية، ثم يختار من المجتمع الاصلي الافراد الذين لهم نفس الارقام التي اخترناها من جدول الارقام العشوائية، ويكون هؤلاء الافراد هم العينة المختارة.³

¹ محمود احمد الخطيب: اصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الادارية، بدون طبعة، سلسلة المعرفة الادارية، مصر، 2010، ص 169.

² نوقان عبيدات واخرون: منهجية البحث العلمي. القواعد والمراحل والتطبيقات، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 1997، ص 90.

³ سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2000، ص 222.

المطلب الثالث: نوع المنهج وادوات جمع البيانات

01 — منهج الدراسة

يعتبر المنهج في كل الحالات الذي يوجه الباحث بتقنياته واجراءاته العلمية حتى لا ينحاز باي حال من الاحوال عن الحقيقة العلمية.

والمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الانسب والاصح للدراسات التي ترمي الى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع المحاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

ويعرف المنهج الوصفي : بأنه " مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل البحث¹.

وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية، تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة واجراء المسوحات الميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار وتحليل هذه المعطيات.

و بما اننا بصدد دراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي سنحاول الكشف على الاتصال التنظيمي بتنوعه وفق هذا المنهج، ثم تشخيص ووصف جوانب تأثيره على الاداء، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لان الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك كونها تشخيصية ايضاً، ولان

¹ بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.

المنهج الوصفي فضلا كونه اسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فانه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى بدلالة ومعنى ما يعني بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل اليها الباحث.

02 — ادوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من اهم المراحل لأي بحث علمي، ومما يساعد في نجاحها ضرورة تصورها وتحديد كافة الضوابط المتعلقة بها، وعلى قدر توافرها وشمولها ودقتها تتوقف دقة التحليل واهمية النتائج المتواصل اليها وصحة القرارات المبنيّة عليها.¹

وقد اهتدى العلماء الى مجموعة مختلفة من الادوات تسهل على الباحث جمع البيانات بشكل علمي وممنهج، وتعرف الادوات المنهجية "بأنها مجموعة اجراءات وادوات التقصي المستعملة منهجياً"²، وتتنوع هذه الادوات بين الملاحظة، الاستمارة، تحليل المضمون الخ، والواقع ان "اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الادوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات."³

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الادوات تأتي على ذكرها فيما يلي:

1 — الاستمارة

وهي تمثل الاداة الرئيسية في البحث وتعرف الاستمارة " انها تقنية اختيار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الاسئلة على افراد العينة من اجل الحصول منهم

¹ محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 28.

² موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، الطبعة الثانية، ترجمة (بوزيد صحراوي واخرون)، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.

³ سيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الاشعة الفنية، دون طبعة، مصر، 1997، ص

على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه من فرضيات"¹.

كما اعتمدنا في هذه الاستمارة على المقياس الخماسي الذي يحمل خمس قيم تعبر عن اجابات المبحوثين وهي موافق بشدة ، موافق ، محايد ،غير موافق ، غير موافق بشدة، ويتضمن فقرات هي ترجمة لمؤشرات الدراسة تصاغ بشكل وصفي. وقد حاولنا من خلال ذلك طرح مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالموضوع البحث من اجل جمع المعطيات عن طبيعة الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي بالمؤسسة ميدان الدراسة.

وقد تضمنت استمارتنا 47 سؤال موزع على محورين التاليين:

* **المحور الأول:** وشمل اسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين.

* **المحور الثاني:** وشمل على اسئلة تتعلق بعلاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي.

— يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تقليص الاخطاء وتحقيق التفاهم في العمل.

— يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تحقيق التنسيق والتفاهم وكذا الوقت والجهد.

— لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تجاوز العديد من مشكلات العمل.

— لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة باختصار الوقت والجهد وكذا تحقيق التفاهم.

¹ سعيد سبعون: مرجع سابق، 2012، ص 155.

— تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في اتقان الأعمال وتحقيق المرونة في العمل.

ب — الملاحظة

كما اعتمدنا أيضا على تقنية **الملاحظة** والتي تساعد كثيرا في بناء تحليل موضوعي يفسر اجابات المبحوثين في بعض المواقف، كما تمكن من استيعاب طريقة عمل البناء غير الرسمي داخل المؤسسة

وفي هذا يقول الدكتور سعيد سبعون " ان الملاحظة تسمح للباحث بمعرفة الخصائص التي قد لا يشاهدها اي كان من الخارج والذي لا يتوقف عند مختلف التفاعلات التي تحدث داخل اي مجموعة او مؤسسة اجتماعية¹.

فمن خلال ملاحظة سلوكيات الموظفين بميدان الدراسة، على مستوى المصالح وفي اوقات مختلفة ف الليل والنهار، اوقات العمل و اوقات انخفاضه، و اوقات استلام المهام.... الخ، استطعنا تسجيل العديد من الملاحظات التي مكنتنا من فهم وتحليل اجابات المبحوثين في استمارة البحث.

المطلب الرابع: الاساليب الاحصائية المستخدمة

ان اختيار الاسلوب الاحصائي الملائم لتحليل بيانات البحث يعتمد بشكل اساسي على فروض البحث واهدافه ونوع البيانات والمقاييس المستخدمة وعدد العينات وحجمها، وذلك انطلاقا من الاطار النظري للبحث². والبحث الذي يستخدم الاساليب الاحصائية للخروج بالنتائج والقرارات لا بد ان يمر في الخطوات التالية:³

— تحديد المشكلة او هدف الدراسة بوضوح ودقة

¹ سعيد سبعون: مرجع سابق، ص 86.

² هيشام بركات بشر حسين: تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، بدون طبعة، دار النشر الالكتروني، القاهرة مصر، 2007، ص 6.

³ نافذ محمد بركات: التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2012 - 2013، ص 2.

_____ تحديد الاداة التي تستخدم لجمع البيانات

_____ تحديد العينة التي ستجمع منها البيانات وطرائق جمعها.

_____ ترميز البيانات (Coding)

تمت معالجة بيانات مجتمع الدراسة بالاعتماد على احد اكثر برامج التحليل في العلوم الاجتماعية انتشارا واستعمالا، وهو برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار رقم: 20.0، وهو " احد برامج الحاسب الالى المستخدمة في تحليل بيانات البحوث الاجتماعية والانسانية يتميز بسهولة استخدامه ووضوح تعليماته وتوافقه مع تطبيقات مكرو سفت الاخرى"¹ وذلك بعد ترقيم الاستمارات وترميزها، حيث استخدمت الاساليب الاحصائية التالية:

_____ جداول التكرار الاحصائية لاستخراج المؤشرات الاساسية لوصف البيانات بالتناسب.

_____ المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط الترتيب لبعض المتغيرات واجراء المقارنات.

¹ نادية عيشور واخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون طبعة، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 400.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

المطلب الاول: البيانات الشخصية العامة للمبحوثين

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	12	33.3%
انثى	24	66.7%
المجموع	36	100

نلاحظ من الجدول اعلاه ان النسبة الغالبة من المبحوثين هي من جنس الاناث 66.7% من مجموع المبحوثين، مقابل نسبة 33.3% فقط بالنسبة للذكور.

وتعكس لنا نتائج الجدول منطبق الاقبال الهائل للعنصر النسوي على العمل بالقطاع الصحي عموماً، وبمستشفيات المنطقة على وجه الخصوص، خاصة بالنسبة لفئة شبه الطبي، اين يتواجد بالولاية معهد جهوي للتكوين شبه الطبي يكون هذه الفئة حسب الحاجة بالنسبة للمستشفيات المترامية على مستوى الولايات التابعة له، ونجد ان غالبية المتربصين من جنس الاناث.

جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
20 – 25	3	8.3%
25 – 35	26	72.2%
35 – 40	7	19.4%
المجموع	36	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان غالبية المبحوثين تركزت اعمارهم على مستوى الفئة الثالثة اي ما بين 25 — 35 سنة بنسبة 72.2% من مجموع

الاجابات، تليها نسبة 19.4% من مجموع الاجابات تتراوح اعمارهم بين 40 – 35 سنة واخيرا 8.3% من مجموع الاجابات تتراوح اعمارهم بين 25 — 20 سنة.

نستنتج من خلال قراءتي لهذا الجدول اننا امام عينة افرادها تتمركز اعمارهم بين 25 — 35 — 25 و عليه فان غالبية افراد العينة هم من فئة إاثات وهو ما يعكس حركية عملية التوظيف في السنوات الاخيرة داخل هذا القطاع، فبرغم من سياسية التقشف التي انتهجتها الحكومة والتي مست تجميد التوظيف في اكثر من قطاع، الا ان قطاع الصحة قد مثل استثناء بالنسبة لسياسية الحكومة، نظرا لما يحتاجه القطاع من تأطير متخصص يغطي متطلبات المواطنين، ويحس من جودة الخدمات الصحية المقدمة داخله.

جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
55.5%	20	ثانوي
44.4%	16	جامعي
100	36	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة ذو مستوى ثانوي بنسبة 55.5% من مجموع اجابات المبحوثين، مقابل نسبة 44.4% مستوى جامعي. واستنتج من قراءتي لهذا الجدول اننا امام عينة غالبية افرادها من مستوى ثانوي، حيث يتميز بتنوع مستوياته وهو ما يعكس سياسية التوظيف التي تفرضها هذه مستويات بعينها لالتحاق بكل رتبة من الرتب على مستوى سلك الاطباء وشبة الطبيين.

جدول رقم (05): جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرارات	النسب المئوية
خارج اقليم الولاية	1	2.8%
داخل اقليم الولاية	35	97.2%
المجموع	36	100

نلاحظ من هذا الجدول ان غالبية المبحوثين يقيمون داخل اقليم الولاية بنسبة 97.2% من مجموع المبحوثين، مقابل نسبة 2.8% من مجموع المبحوثين يقيمون خارج اقليم الولاية.

نلاحظ من الجدول ان غالبية المبحوثين يقيمون داخل اقليم الولاية، مقابل فئة معتبرة تقطن خارج اقليم الولاية، وهو ما يؤثر على ظروف التنقل من والى مقر العمل خصوصا اذا تزامن مع اوقات داوم تقل فيها حركة التنقل.

استنتج من هذا الجدول اننا امام عينة غالبية مبحوثيها يقيمون داخل إقليم الولاية.

جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف العمل

صنف العمل	التكرارات	النسب المئوية
مسؤول	7	19.4%
مسؤول مساعد	3	8.3%
عامل عادي	26	72.2%
المجموع	36	100

بناء على الجدول اعلاه نلاحظ ان غالبية المبحوثين من صنف العمل يكونون عمال عاديين بنسبة 72.2% من مجموع المبحوثين، مقابل نسبة 19.4% من عمال مسؤولين، تليها نسبة 8.3% من مجموع المبحوثين الذين يعملون مسؤول مساعد.

استنتج من خلال قراءتي ان امام عينة غالبية المبحوثين يكونون عمال عاديين وذلك راجع لي خبراتهم وامكانياتهم في العمل.

جدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الدوام العمل

النسب المئوية	التكرارات	طبيعة الدوام العمل
69.4%	25	8 ساعات داوم
30.6%	11	المناوبة
100	36	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان النسبة الغالبة من افراد العينة يعملون دوام 8 ساعات من مجموع 30.6% من مجموع افراد العينة المبحوثة، مقابل نسبة 69.4 % بنسبة

المبحوثين الذين يعملون مناوبة.

استنتج من خلال قراءتي لهذا الجدول اننا امام عينة تعود غالبية افرادها الى الموظفين الذين يعملون دوام 8 ساعات وذلك راجع لتوفير الوسائل والامكانيات وسهولة تنقلهم الى مكان العمل، وكذا زيادة في تحفيزات.

جدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل
16.7%	6	اقل من 5 سنوات
41.7%	15	من 5 ال 10 سنوات
41.7%	15	اكثر من 10 سنوات
100	36	المجموع

نلاحظ من جدول اعلاه ان اقدمية في العمل بين المبحوثين تتساوى بين افراد العينة الذين تتراوح اقدمية عملهم من 5 الى 10 سنوات وبين افراد العينة الذين

تتراوح اقدمية عملهم اكثر من 10 سنوات بنسبة 41.7% ، مقابل نسبة 16.7% من مجموع اجابات لمن تقل اقدمية عن اقل من 5 سنوات.

ويتبين من خلال الجدول ان النسبة الغالبة من المبحوثين تتساوى مدة اقدميتهم في العمل في الفئتين الثانية والثالثة، اي ان معظمهم هم موظفون قداماء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، فمدة اقدميتهم تتجاوز 5 سنوات فاكثر، وبالتالي فان اغلب هذا الموظفون لديهم خبرة او اقدمية في العمل.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول اننا امام عينة تتنوع فيها اقدمية العمل بين المبحوثين على مستوى الفئات المهنية المبحوثة

جدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السلوك العملي

السلوك العملي	التكرارات	النسب المئوية
الاطباء	4	11.1%
شبه الطبي	32	88.9%
المجموع	36	100

نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين هم من فئة سلك شبه الطبي بنسبة 88.9% من مجموع اجابات المبحوثين، مقابل نسبة 11.1% لسلك الاطباء من مجموع اجابات المبحوثين.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول اننا امام عينة معظم مبحوثيها من سلك شبه الطبي، وهو امر منطقي يعكس ارتفاع اعداد هذه الفئة وتنوع رتبهم على الفئة الاطباء العاملون داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

جدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء النقابي

النسب المئوية	التكرارات	الانتماء النقابي
27.8%	10	ينتمي
72.2%	26	لا ينتمي
100	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الغالبة من افراد العينة الذين لا ينتمون الى مؤسسة البحث بنسبة 72.2% من مجموع افراد العينة المبحوثة، مقابل نسبة 27.8% المبحوثين الذين لا ينتمون الى مؤسسة البحث.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول اننا امام عينة تعود غالبية افرادها الذين لا ينتمون الى مؤسسة البحث وسبب رجوع الى عدم انضمامهم لهذه الانتماء النقابي.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات

1— كيفية ترجمة درجات المقياس

نظر لكون المقياس خماسي قمنا بحساب المدى بين المجال (5 – 1) الذي يقدر ب 4 وهي قيمة الفرق بين اعلى وادنى قيمة في المقياس، ثم قمنا بحساب حاصل قسمة 5/4 والذي يساوي 0.8 وهكذا فان دلالة درجة تأثير الاتصال التنظيمي على الاداء الوظيفي تكون كما يلي:¹

[1.8 – 1] تأثير ضعيف جدا

[2.6 – 1.8] تأثير ضعيف

[3.4 – 2.6] تأثير متوسط

[4.2 – 3.4] تأثير عالي

[5 – 4.2] تأثير عالي جدا

¹ حسن احمد الطبعاني: التدريب مفهومه وفعاليتيه، الطبعة الاولى، دار الشروف للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص 99.

2 — تحليل المقياس

من اجل تحليل البيانات المتحصل عليها بعد عملية التفرغ، قمنا بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين، حيث اعطينا ارقاما من 1 — 5 ابتداء من ادنى درجة في الموافقة الى اعلى درجة، واعتمادا على اجابات المبحوثين وفق هذا التدرج قمنا بحساب المتوسطات وتحليل دلالاتها على المؤسسة المستخدمة.

الجدول رقم (11): يوضح الاتجاهات المبحوثين حول استعمال الاتصال الكتابي بالمؤسسة.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
افضل في عملي	موافق بشدة	07	19.4%
التواصل كتابيا مع	موافق	06	16.6%
الزملاء في العمل.	محايد	07	19.4%
	غير موافق	13	36.1%
	غير موافق بشدة	03	8.33%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان غالبية المبحوثين غير موافقين على ان الاتصال الكتابي هو الذي يساعد على التواصل فيما بينهم بنسبة 36.1% من مجموع الاجابات ، مقابل فئتين متساويتين فيما بينهم حيث الفئة الاولى موافقين بشدة ان استعمال الاتصال الكتابي هو الوسيلة الافضل للتواصل مع الزملاء في حين ان الفئة الثانية محايدين للاستعمال هذا الاتصال الكتابي بنسبة قدرت ب 19.4% من مجموع الاجابات، تليها نسبة 16.6% من المبحوثين موافقين على ان الاتصال الكتابي هو الوسيلة الاكثر استخداما في التواصل فيما

بينهم من مجموع الاجابات، واخيرا نجد نسبة 8.33% من المبحوثين غير موافقين بشدة على ان الاتصال الكتابي هو الوسيلة الافضل للتواصل مع الزملاء. وهذا راجع الى ان العمال لا يناسبهم استعمال الاتصال الكتابي بالمؤسسة كون انه يفقد الثقة بين العمال .

جدول رقم (12): يوضح اتجاهات المبحوثين حول الاعتماد على الاتصال الكتابي مع المشرف.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
ابلاغ انشغالاتي ومشاكلي في العمل بواسطة المشرف المباشر .	موافق بشدة	10	27.7%
	موافق	21	58.3%
	محايد	03	8.3%
	غير موافق	02	5.55%
	غير موافق بشدة	0	0%
المجموع		36	100%

نلاحظ من خلال رقم (12) ان اغلب المبحوثين موافقين على ابلاغ الانشغالات والمشاكل العمل للمشرف المباشر بنسبة 58.3%، مقابل نسبة 27.7% من المبحوثين موافقين بشدة على ابلاغ الانشغالات والمشاكل في العمل للمشرف المباشر، في حين نجد نسبة 8.3% محايدين، تليها نسبة 5.55% من المبحوثين غير موافقين على ابلاغ الانشغالات والمشاكل العمل للمشرف المباشر، واخيرا نسبة 0% من المبحوثين غير موافقين بشدة على ابلاغ الانشغالات والمشاكل العمل للمشرف المباشر.

وسبب ذلك ان معظم المبحوثين يوافقون على ابلاغ هذه الانشغالات والمشاكل

للمشرف حتى لا يكون هناك خلل في العمل او ما شابه ذلك .

جدول رقم (13): يوضح اتجاهات المبحوثين حول الاعتماد على الاتصال الشفوي بينهم.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
افضل الاتصال مع الزملاء شفهيًا	موافق بشدة	15	41.6%
لشرح بعض المهام وموقفي من بعض الاوامر المواجهة لي	موافق	15	41.6%
	محايد	6	16.6%
	غير موافق	0	0%
	غير موافق بشدة	0	0%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) نجد ان غالبية المبحوثين بنسبة 41.6% بنسب متساوية منها فئتين موافقة بشدة وفئة موافقة يصرحون على ان الاتصال مع الزملاء شفهيًا هو الانسب في العمل لشرح بعض المهام والمواقف التي تواجه اليهم من مجموع المبحوثين، مقابل نسبة 16.6% من المبحوثين محايدين باعتمادهم على الاتصال الشفوي في شرح مهامهم ومواقفهم المواجهة اليهم، تليها نسبة 0% من المبحوثين غير موافقين بشدة بالاعتماد على الاتصال الشفوي من مجموع المبحوثين.

وهذا راجع الى ان عمال المؤسسة يفضلون الاتصال شفهيًا مع الزملاء في العمل.

لأنه يرونه هو الوسيلة الافضل لإيصال المعلومة بينهم.

جدول رقم (14): يوضح اعتماد المبحوثين على الاتصال الشفوي مع زملاء.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
اجد سهولة في	موافق بشدة	17	47.2%
الاتصال مع	موافق	12	33.3%
زملائي.	محايد	5	13.8%
	غير موافق	2	5.55%
	غير موافق بشدة	0	0%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان فئة من المبحوثين موافقين بشدة على وجود سهولة في الاتصال الشفوي مع زملاءهم بنسبة قدرت ب 47.2% ، في حين نجد أن نسبة 33.3% من المبحوثين موافقين على وجود سهولة الاتصال الشفوي مع زملاءهم، تليها نسبة 13.8% من المبحوثين محايدين، في حين نجد نسبة 5.55% من المبحوثين غير موافقين على سهولة الاتصال الشفوي مع زملاء، بينما بلغت نسبة 0% من المبحوثين غير موافقين بشدة على وجود سهولة الاتصال الشفوي مع الزملاء.

والسبب راجع الى ان العمال راضون عن هذا الاتصال فيما بينهم.

جدول رقم (15): يوضح اهتمام المسؤولين باستقبال العمال وسماع شكاويهم.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
هناك اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال العمال وسماع شكاويهم.	موافق بشدة	7	19.4%
	موافق	16	44.4%
	محايد	4	11.1%
	غير موافق	6	16.6%
	غير موافق بشدة	3	8.33%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) ان نسبة 44.4 % من المبحوثين يرون ان هناك اهتمام كبير من طرف المسؤولين باستقبال العمال وسماع شكاويهم من مجموع اجابات المبحوثين ، تليها نسبة 19.4% من المبحوثين موافقين بشدة بان هناك اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال العمال والاستماع اليهم من مجموع اجاباتهم، مقابل نسبة 16.6% غير موافقين بان هناك اهتمام من طرف المسؤولين اتجاه العمال والاستماع لشكاويهم، في حين نجد نسبة 11.1% من المبحوثين محايدين ، واخير انجد فئة من المبحوثين غير موافقين بشدة على عدم وجود اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال عمالهم والاستماع لشكاويهم بنسبة قدرت ب 8.33% من مجموع اجابات المبحوثين.

وهذا راجع الى ان المسؤولين في المؤسسة لديهم اهتمام كبير نحو عمالهم في العمل كونه هذا الاهتمام يزيد من مواصلتهم لعملهم وزيادة جهودهم حتى تكون للمؤسسة صورة داخل المجتمع.

جدول رقم (16): يوضح اتجاهات المبحوثين حول الاعتماد على نمط الاتصال لغير الرسمي فيما بينهم.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
التقي مع زملائي	موافق بشدة	06	16.6%
اثناء الراحة	موافق	24	66.6%
واحيانا اوقات العمل	محايد	04	11.1%
لمناقشة مسائل العمل بيننا	غير موافق	02	5.55%
	غير موافق بشدة	0	0%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ان نسبة 66.6% من المبحوثين موافقين على التقي مع الزملاء اثناء الراحة و احيانا اوقات العمل لمناقشة مسائل العمل، مقابل نسبة 16.6% من المبحوثين موافقين بشدة على ان التقي مع الزملاء اثناء الراحة و احيانا اوقات العمل يسهل مناقشة مسائل العمل، تليها نسبة 11.1% من افراد العينة محايدين ، في حين نحد ان نسبة 5.55% من افراد العينة غير موافقين على التقي مع الزملاء اثناء الراحة و احيانا اوقات العمل لمناقشة مسائل العمل فيما بينهم، واخيرا نسبة 0% من افراد العينة غير موافق بشدة على التقي مع الزملاء اثناء الراحة و احيانا اوقات العمل لمناقشة مسائل العمل داخل المؤسسة.

وسبب ذلك راجع الى ان معظم المبحوثين يرون بان الاتصال لغير الرسمي هو الانسب اليهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح تفضيلات المبحوثين حول مناقشة مشاكل العمل خارج اوقات الدوام.

العبرة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
افضل مناقشة	موافق بشدة	04	11.1%
مشاكل العمل مع زملائي خارج اوقات العمل.	موافق	11	30.5%
	محايد	07	19.4%
	غير موافق	13	36.1%
	غير موافق بشدة	1	2.77%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ان معظم المبحوثين غير موافقين على تفضيلات حول مناقشة مشاكل العمل خارج اوقات الدوام بنسبة قدرت ب 36.1% من مجموع اجابات، مقابل نسبة 30.5% من المبحوثين موافقين على ان تفضيلات حول مناقشة مشاكل العمل خارج اوقات الدوام هو الانسب اليهم ، في حين نجد نسبة 19.4% من المبحوثين محايدين، تليها نسبة 11.1% موافقين بشدة على تفضيل مناقشة مشاكل العمل مع الزملاء خارج اوقات العمل، واخير نسبة 2.77% غير موافقين بشدة على تفضيل مناقشة مشاكل العمل. وسبب راجع ان غالبية المبحوثين يجدون صعوبة في مناقشة مشاكل العمل مع الزملاء خارج اوقات الدوام.

جدول رقم (18): يوضح اتجاه المبحوثين حول تلقي الاوامر والمنشورات في وقتها.

العبارة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية
تصلي التعليمات والاوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل ومستجداته بشكل منتظم وفي وقتها	موافق بشدة	08	22.2%
	موافق	18	50%
	محايد	0	0%
	غير موافق	9	25%
	غير موافق بشدة	1	2.77%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول (18) ان نصف المبحوثين موافقين على تلقي التعليمات و الاوامر والمنشورات في وقتها بنسبة قدرت ب 50%، في حين نجد ان نسبة 25% من المبحوثين غير موافقين على تلقيهم التعليمات والاوامر والمنشورات في وقتها، تليها نسبة 22.2% موافقين بشدة على تلقي التعليمات والاوامر والمنشورات في وقتها، مقابل نسبة 2.77% من المبحوثين غير موافقين بشدة على تلقيهم التعليمات والاوامر والمنشورات في وقتها، واخيرا نجد نسبة 0% من المبحوثين محايدين.

وذلك راجع الى ان معظم المبحوثين يفضلون تلقي التعليمات والاوامر داخل العمل من اجل تلبية حاجياتهم وحاجيات المؤسسة.

جدول رقم (19): يوضح تأثير الاتصال الكتابي على الاداء الوظيفي.

رقم	العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط
05	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تنسيق الجهود.	6	18	10	2	0	36	2.22	
06	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تحقيق التفاهم.	11	16	4	5	0	36	2.083	
07	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن	9	17	5	3	2	36	2.22	

							طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تجاوز المشكلات داخل الجماعة.	
2.31	36	2	4	5	17	8	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في اختصار الوقت والجهد	08
2.47	36	0	6	10	15	5	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في	09

							عدم تضارب وتدخل الادوار.	
1.94	36	0	1	6	19	10	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تقليص الاخطاء	10
2.08	36	1	3	3	20	9	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في استغلال الوقت في العمل.	11
2.36	36	2	5	6	14	9	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات،	12

							رسائل نشرات، شخصية، شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تحقيق المرونة والفعالية في العمل.
17.68	288	7	29	491	136	76	المتوسط العام

17.68

$$\frac{2.21}{8} = \text{المتوسط العام} = \frac{17.68}{8}$$

يتضح من خلال الجدول اثر الاتصال الكتابي على الاداء العاملين وهو ما يبينه المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين الذي يقع في الفئة الدالة على تأثير ضعيف والمحصورة بين 1.8 – 2.6. ، حيث يرى العاملين على امكانية تواصل مع زملائهم فأننا نقيس اثره على مؤشرات الاداء. تحقيق التفاهم و عدم تضارب في الادوار و تحقيق المرونة والفعالية في العمل. ويشير المتوسط الحسابي ذو القيمة 2.21 الى ان هناك تأثير ضعيف.

جدول رقم (20) يوضح تأثير الاتصال الشفوي على الاداء الوظيفي

الرقم	درجة الموافقة العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط
16	استخدام محادثة شفوية	12	22	1	0	1	36	1.78

							مع مشرفي المباشر تساعدني على دقة في اداء عملي.	
1.89	36	0	2	3	20	11	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في تنسيق الجهود.	17
1.78	36	0	0	2	24	10	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في تحقيق التفاهم	18
1.92	36	1	1	2	22	10	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في تجاوز المشكلات.	19
1.83	36	0	2	1	22	11	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل)	20

							في اختصار الوقت والجهد.	
2.00	36	0	2	4	22	8	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في عدم تضارب في الادوار.	21
2.00	36	0	3	3	21	9	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في تقليص الاخطاء.	22
1.94	36	0	1	3	25	7	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في استغلال الوقت في العمل.	23
							يساهم تبادل المعلومات	24

1.92	36	0	3	1	22	10	بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في تحقيق المرونة والفعالية في العمل.	
1.72	36	0	1	1	21	13	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجل) في اتقان عملي.	25
1.86	36	0	3	2	18	13	الوصول السريع للتعليمات شفوية كانت ام كتابية يساعدني في عدم التأخر عن العمل.	26
20.64	396	2	18	23	239	114	المتوسط العام	

$$\text{المتوسط العام} = 20.64/11 = 1.87$$

من خلال الجدول يتبين لنا اثر الاتصال الشفوي على اداء العاملين ، وذلك بالنسبة لمختلف مؤشرات الاداء، فتبين الارقام تأثير الاتصال الشفوي على عدم تضارب في الادوار وتقليص الاخطاء في العمل، حيث يرى الموظف ان تبادل المعلومات بشكل شفوي يساهم في تحقيق التفاهم والمرونة والفعالية داخل العمل. حيث يشير المتوسط الحسابي ذو القيمة 1.87 الى ان هناك تأثير ضعيف جدا.

جدول رقم (21): يوضح تأثير الاتصال التنظيمي الغير الرسمي على الاداء العمال

رقم	درجة الموافقة العبارة	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	المجموع	المتوسط
29	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تنسيق الجهود في العمل..	9	16	6	5	0	36	2.19
30	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تحقيق التفاهم في العمل.	7	20	5	4	0	36	2.17
31	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تجاوز المشكلات دخل الجماعة.	8	18	6	3	1	36	2.19

2.17	36	2	4	2	18	10	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالعم في اختصار الوقت والجهد في العمل.	32
2.33	36	2	5	4	17	8	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالعم في عدم تضارب وتداخل الادوار في العمل	33
2.25	36	0	5	6	18	7	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالعم في تقليص الاطمء في العمل.	34
2.28	36	0	7	4	17	8	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع	35

							المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالعم في استغلال الوقت في العمل.	
2.36	36	1	5	6	18	6	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالعم في تحقيق المرونة والفعالية في العمل.	36
2.44	36	0	8	7	14	7	لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالعم في اتقان عملي.	37
20.38	324	6	46	46	138	70	المتوسط العام	

$$2.26 = 20.38/9 = \text{المتوسط العام}$$

من خلال الجدول يتضح لنا اثر الاتصال التنظيمي لغير الرسمي على اداء العمال، ومن خلال المتوسطات نقيس اثر ذلك على مؤشرات تنسيق الجهود وتحقيق التفاهم وتقليل الأخطاء المهنية وكذا اتقان عملي، فنجد ان لمؤشر اتقان

العمل علاقة مباشرة بالاتصال التنظيمي لغير الرسمي كالتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تنسيق الجهود، واستغلال الوقت والجهد واتقان العمل....الخ. ويشير المتوسط الحسابي ذو القيمة 2.26 الى ان هناك تأثير ضعيف.

جدول رقم (22): يوضح علاقة خصائص العملية الاتصالية بالأداء

رقم	درجة الموافقة العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	المجموع	المتوسط
40	لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة باختصار الوقت والجهد وكذا تحقيق التفاهم في العمل.	17	16	2	1	0	36	1.64
41	لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة باتقان الاعمال وتحقيق المرونة في العمل	15	19	1	1	0	36	1.67
42	لسرعة ووضوح ودقة المعلومات	12	23	0	1	0	36	1.72

							علاقة بتقليص الاطعاء وتنسيق الجهود في العمل.	
1.75	36	3	3	0	18	15	لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة تجاوز العديد من المشكلات واستغلال الوقت في العمل.	43
1.69	36	0	3	0	16	17	تساهم الصراحة والعدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في اختصار الوقت الجهد وكذا تحقيق التفاهم في العمل.	44
1.97	36	0	1	0	18	17	تساهم الصراحة والعدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في اتقان الاعمال وتحقيق	45

							المرونة في العمل.	
1.97	36	2	3	0	18	13	تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في تقليل الأخطاء المهنية وتنسيق الجهود في العمل.	46
2.00	36	3	1	0	21	11	تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل.	47
14.41	288	8	14	03	149	117	المتوسط العام	

$$1.80 = 14.41/8 = \text{المتوسط العام}$$

يتضح لنا من الجدول ان العلاقة بين نمط الاتصال الرسمي والمؤشرات الاداء كتجاوز العديد من مشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل بمتوسط

تأثير (2.00)، فالعامل عندما تكون السرعة ل ودقة المعلومات يكون ادري بعمله، كما ان الصراحة والعدالة يلعبان دور في اصال المعلومات للعمال وتطبيقها على احسن وجه في اداء مهامهم او ماشابه ذلك، فيشير المتوسط الحسابي ذو قيمة 1.80 ان هناك تأثير ضعيف جدا.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

انطلاقا من النتائج المتواصل اليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، ومع العلم ان موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة انتاجية او خدماتية كانت وباعتبار ان للعمال دور كبير من خلال ادائهم الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسة وقد تم التوصل الى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي وهذا ما يؤكد تحقيق الفرضية العامة

*فبالنسبة للفرضية الجزئية الاولى حول نمط الاتصال التنظيمي علاقة بتحسين الاداء الفردي والجماعي للعمال ، فقد اتضح ان الاتصال التنظيمي له علاقة ضعيفة بالأداء الوظيفي لدى العمال، بناء على نتائج الجداول رقم (19، 20، 21)، ومن خلال تفاصيل اثبات هذه العلاقة توصل البحث الى اثبات درجات تأثير متفاوتة للاتصال التنظيمي على الاداء بمؤشراته المختلفة، فكان للاتصال الكتابي علاقة واضحة بمؤشر عدم التضارب والتداخل في الادوار بمتوسط (2.47) والموافقة لدرجة (موافق) بشكل اكبر.

اما الاتصال الشفوي فكانت له علاقة واضحة بمؤشر تقليص الاخطاء بمتوسط (2.00) والموافقة لدرجة (موافق) بشكل اكبر.

اما الاتصال الغير الرسمي فكانت له علاقة واضحة بمؤشر اتقان عملي بمتوسط (2.44) والموافقة لدرجة (موافق) بشكل اكبر.

*اما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية حول لخصائص العملية الاتصالية علاقة مباشرة بالأداء الفردي والجماعي للعمال، فقد اتضح ان لخصائص العملية الاتصالية لها بالأداء الوظيفي لدى العمال، بناء على الجدول رقم (22)، ومن خلال تفاصيل اثبات هذه العلاقة توصل البحث الى اثبات درجات تأثير متفاوتة لخصائص العملية الاتصالية على الاداء بمؤشراته المختلفة، فكان لصراحة والعدالة في اوصول المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل بمتوسط (2.00) والموافقة لدرجة (موافق) بشكل اكبر.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة هل الاتصال التنظيمي علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار وقد حظى هذا الموضوع بأعجابنا نظرا لأهميته حيث ان عمال المؤسسة لم ييخلوا علينا بتزويدنا بمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الامكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا من كل تلك مجموعة من النتائج التالية:

- 1 — ان نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار هو الاتصال الكتابي. وهو ما يثبت النمط البيروقراطي للتسيير هذه المؤسسة.
- 2 — يساهم نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة بشكل كبير في عدم تضارب في الادوار.
- 3 — تساهم الصراحة والعدالة في اوصول المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل.

4— يعتبر الاتصال التنظيمي من الاساليب المفيدة للمؤسسة حيث تنعكس نتائجه ايجابيا على المؤسسة وتحقيق انتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن ان يكون بين فردين او جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق التفاهم والاداء الجيد.

5— يوفر الاتصال التنظيمي الجو الملائم من تعاون وتفاهم وتنسيق بين الافراد وقلة الصراعات وعدم تضارب في الادوار ووجود الانسجام وألفة بين اعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وايجاد التماسك وهذا ما جعل اداء العمال منظما وتحقيق اداء مرتفع.

6— استعداد افراد المؤسسة او عمالها الى البذل جهود مضاعفة لتحسين الاداء الانتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

7— بالإضافة الى ذلك فان المؤسسة تقوم باشتراك عمالها وادماجهم اي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف ان يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها.

5— كما يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي الى حل مشاكل المتعلقة بأداء العمل.

خاتمة

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي ان الاتصال من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك واداء العمال وتشكل دافعها مهما نحو انجاز، اي انه من اهم محددات نجاح او فشل المنظمات وخاصة اذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات منطورة والتي من شأنها ان تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة او المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث ان المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغاً للعمال واعتباره مصدراً للنجاح والتميز والابداع فأتاحت حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة الى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها ان تدفع العامل الى بذل المزيد من الجهود في تحقيق اهداف عمله واهداف المؤسسة ككل.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث ان المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها ان تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التعاون الارتباط والتماسك والتفاهم السائد بين الافراد ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم واخلاصهم في خدمة المؤسسة ومتابعتها.

وفي الاخير يمكن القول ان للاتصال دورا كبيرا في تحسين وزيادة فعالية الاداء الفردي والجماعي، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق اهدافها.

ولهذا نقول ان الاتصال هو الاداة الاساسية التي تخلق التنسيق والتفاهم وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الاداة التي تحقق فعالية الاداء والدقة والسرعة ووضوح في العمل والصراحة في المعلومات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمرجع

اولا: الكتب

- 1- احمد ماهر: "السلوك مدخل بناء المهارات"، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- 2- احمد ماهر: "كيف ترفع مهارات الادارية في الاتصال"، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الاسكندرية، بدون سنة.
- 3- احمد ماهر: "ادارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 4- احمد ابوزيد: "البناء الاجتماعي، مدخل لدراسة المجتمع، لمفومات"، بدون طبعة، الدار القومية، القاهرة، 1965.
- 5- احمد زكي بدوي: "علاقات العمل في الدول العربية"، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
- 6- احمد سيد مصطفى: "ادارة الموارد البشرية الاصول والمهارات"، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، 2002.
- 7- احمد يسرى منصور: "التنظيم الادارة كأساس لتقييم الاداء"، بدون طبعة، ديوان النشر العربية، بدون بلد، 1986.
- 8 - احمد القصير: "منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفية البنوية"، الطبعة الثانية، بدون نشر، القاهرة، 1978.

- 9— ايان كريب: "النظرية الاجتماعية من بارسونز الى ها برماس"، ترجمة محمد حسين غلوم، مجلس الثقافة والفنون والآداب، بدون طبعة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1999.
- 10— بشير العلق: "الاتصال في المنظمات العامة"، بدون طبعة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 11— بشير صلاح الراشدي: "مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة"، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.
- 12— بوفلجة غياث: "مبادئ التسيير البشري"، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2001.
- 13— جمال الدين العويسات: "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 14— هالة منصور: "الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه ومهاراته"، بدون طبعة، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 15— هيشام بركات بشر حسين: "تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية"، بدون طبعة، دار النشر الالكتروني، القاهرة مصر، 2007.
- 16— حسن و محمد سعيد سلطان: "ادارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الاداء - المتغيرات البيئية تعويضات الافراد)"، بدون طبعة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2014.

- 17 — حسن احمد الطبعاني: التدريب مفهومه وفعاليتته، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.
- 18 — حنا نصر الله: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 19 — طاهر محمود الكالدة: تنمية وادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان — الاردن، 2008.
- 20 — محمد منير حجاب: نظريات الاتصال، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 21 — محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية، المجلد الاول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 22 — محمد عودة: الاساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد، 1996.
- 23 — محمد الصيرفي: الاتصالات الادارية، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
- 24 — منى محمد ابراهيم: تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والادارية ونظم المعلومات، بدون طبعة، دار النشر، بدون سنة.
- 25 — منال احمد طلعت: مدخل الى علم الاتصال، بدون طبعة، بدون نشر، الاسكندرية، 2000.
- 26 — موسى خليل: الادارة المعاصرة، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات، بدون بلد، 2000.

- 27 — مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 28 — محمود احمد الخطيب: اصول المنهجية في بحوث العلوم الادارية، بدون طبعة، سلسلة المعرفة الادارية، مصر، 2010،
- 29 — موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، الطبعة الثانية، ترجمة (بوزيد صحراوي واخرون)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 30 — نادية عيشور واخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017.
- 31 — نافذ محمد بركات: التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2012 – 2013.
- 32 — سعيد بن عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، بدون طبعة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير العلمي الاداري، مصر، 2000.
- 33 — سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 34 — سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 135.
- 35 — سيد هاشم حسين: السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الاولى، دار الوفاء الدينا للطباعة والنشر، بدون بلد، 2018.

- 36 — سيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، دون طبعة، مصر، 1997.
- 37 — سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2000، ص 222.
- 38 — عبد الباقي زيدان: وسائل واساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والادارية، بدون طبعة، المكتبة الأنجلو، مصر، 1974.
- 39 — عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل التكنولوجيا في التعليم، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، 1998.
- 40 — عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 41 — عبد الغفار حنفي: اساسيات ادارة المنظمات، بدون طبعة، بدون نشر، الاسكندرية، 2000.
- 42 — عبد الرحمن وعبد الله محمد: النظرية في علم الاجتماع، بدون طبعة، الجزء الثاني، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، بدون بلد، 2006.
- 43 — عاطف محمد عبيد: ادارة الافراد من الناحية التطبيقية، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة — مصر، 1964.
- 44 — علي السلمي: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.

- 45 — علي سعيد محمد داود: موسوعة التدريب في التنمية الإدارية (إدارة الموارد البشرية) ، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2012.
- 46 — فرح شعبان: الاتصالات الإدارية، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 47 — فوائد الشيخ سالم: مفاهيم ادارية حديثة، بدون طبعة، بدون نشر، بدون بلد، 1991.
- 48 — فوائد شريف: نظام الاتصال وعملية الادارة، الطبعة الثالثة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 19979.
- 49 — فضيل دليو واخرون: اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، دار البعث قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 50 — صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 51 — راوية حسن(ا): ادارة البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الاسكندرية – مصر، 2001.
- 52 — راوية حسن (ب): ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 53 — رشاد احمد عبد اللطيف: "الاتصال في الدمة الاجتماعية"، بدون طبعة، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، 2002.

54— خضير كاظم محمود : الاتصال الفعال في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار الصفاء، بدون بلد، 2009.

55— ذوقان عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي. القواعد والمراحل والتطبيقات، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 1997.

ثانيا: المقالات والمجلات والمقابلات والرسائل والمعاجم:

ا/ المقالات:

56— بوبنديرة عبدالعزيز: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مقال نشر في مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 44 ، قسنطينة، الصفحة 111.

ب/ المجلات:

57— جمعة برجوح و بلقاسم مالكية: النسق مفهومه وأقسامه، مجلة مقاليد، العدد 13، ديسمبر 2017

ج/ الرسائل الجامعية:

58— بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منثوري محمود، قسنطينة، 2008— 2009، (غير منشورة).

59— بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013— 2014، (غير منشورة).

60 — هبة صبحي جلال اسماعيل: التعليم والتماسك الاجتماعي في مصر دراسة تحليلية للعائد غير الاقتصادي الأوسع للتعليم قبل الجامعي، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، قسم اصول التربية، جامعة القاهرة، ص 14، (غير منشورة).

61 —، ياسمينه بودويرة و مريم بوزردوم: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم الاتصال والاعلام، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016 – 2017، (غير منشورة).

62 — كاميلية خواج: التطرق الديني واثره على التماسك الاسري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير — علم الاجتماعي الديني — قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001 – 2002، (غير منشورة).

63 — محمد علي محمد: عبد القادر شليحي: واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، (غير منشورة).

64 — نجعوم رزيقة و العمري سميرة: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2014 – 2015. (غير منشورة).

65 — سويبي احمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012 – 2013، (غير منشورة).

د/ المعاجم:

66 ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، دار الصادر، بيروت.

ج – المقابلات:

67 — حاجي خير الدين: رئيس مصلحة الموارد البشرية، 10:00،
2021/05/30.

ثالثا – محاضرات:

68 — اعراب محمد: محاضرة في سيبيولوجيا الرابط الاجتماعي، السنة
الثانية ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة احمد دراية — ادرار — 2017—
2018.

69 — لعموري اسماء: مطبوعة بيداغوجية في مقياس سيبيولوجيا الرابط
الاجتماعي، موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع،
جامعة تبسة 2017 — 2018

رابعاً — المراسيم:

70 — مرسوم تنفيذي رقم 140/07 مؤرخ في 2 جمادي الأول عام
1928 الموافق لـ 2007/05/19 المتعلق بإنشاء المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية بأدرار.

خامساً — المواقع الالكترونية:

1 — عباد محمد: محاضرات السداسي الاول، التخصص علم الاجتماع، السنة الثالثة علم الاجتماع العام، المقياس سييسولوجيا الرابط الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، 2021 2020

[https //:www.elearning Unir bouira.dz> course>info.](https://www.elearning Unir bouira.dz> course>info.)

2 — حمدوش رياض: "محاضرات في نظرية التكامل والاندماج"، قسم العلوم السياسية، جامعة قسنطينة

<https:// www.politics dz.com>، مفهوم التكامل واهدافه، 23/05/2021

3 — بن منصور اليمين: "محاضرات مادة الرابط الاجتماعي"، السنة الثالثة علم الاجتماع.

<https:// www.drive google.com>، سييسولوجيا الرابط الاجتماعي.

4 — <https://:www moqatel com>، التماسك الاجتماعي، 16/05/2021.

5 — <https://undocs-org>pdf>، التكامل الاجتماعي، 22/05/2021.

6 — <https://ar.m.wikipedia.org>، موقع ويكيبيديا بيانات على

الرياض، 11/06/2021.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية- ادرار-

استمارة بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال الموظفين

"دراسة ميدانية بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار"

اخي/اختي العامل/ة

تتدرج هذه الاستمارة لمعرفة رايك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديك في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر. تخصص. علم الاجتماع تنظيم وعمل، ولذا فان نجاح هذا البحث ارتكز على مدى مساهمتكم في الاجابة بكل صدق عن اسئلة الاستمارة كما نؤكد بان اجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل الا الاعراض علمية.

وشكرا على حسن تعاونكم.

من فضلك ضع كلمة (X) امام الخانة المناسبة لإجاباتك

اشراف استاذ:

حمزة عزوي

من اعداد الطالبتين:

كلثوم فنقرا

*مريم العابد.

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن: من 20الى25 من 25الى 35 من 35الى 40 من 40الى فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي
- 4- مكان الإقامة: خارج اقليم الولاية داخل اقليم الولاية
- 5- صنف العمل: مسؤول مسؤول مساعد عامل عادي
- 6- طبيعة الدوام: دوام عادي 8ساعات مناوبة
- 7- الاقدمية في العمل: اقل من 5سنوات من 5 الى 10 سنوات
- اكثر من 10 سنوات
- 8- السلك: سلك الاطباء سلك شبه الطبي
- 9- الانتماء النقابي:
-

قائمة الملاحق

المحور الثاني: علاقة نمط الاتصال التنظيمي بالأداء العمالي.

درجة الموافقة					العبارات	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1 — تصلني التعليمات والاورامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل ومستجداته بشكل منتظم وفي وقتها.	01
					2 — ابليغ انشغالاتي ومشاكلي في العمل بواسطة المشرف المباشر.	
					3 — افضل في عملي التواصل كتابيا مع زملاء في العمل.	
					4 — توصلني مع زملائي يشجعني في رفع من مستوى أدائي.	
					5 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تنسيق الجهود مع الزملاء.	
					6 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في تحقيق التفاهم مع الزملاء.	

					7 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في تجاوز المشكلات داخل الجماعة.
					8 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في اختصار الوقت والجهد.
					9 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في عدم تضارب وتداخل الأدوار.
					10 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في تقليل الأخطاء المهنية.
					11 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في استغلال الوقت في العمل.
					12 — يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الاعلانات، نشرات، رسائل شخصية، اقتراح

					شكاوي مطبوعة، النقابات، التقارير) في تحقيق المرونة والفعالية في العمل
					13 — هناك اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال العمال وسماع شكاويهم.
					14 — افضل الاتصال مع الزملاء شفويا لشرح بعض المهام وموقفي من بعض الاوامر المواجهة لي.
					15 — اجد سهولة في الاتصال مع زملائي.
					16 — استخدام محادثة شفوية مع مشرفي المباشر تساعدني على دقة في اداء عملي.
					17 — يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في تنسيق الجهود.
					18 — يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في تحقيق التفاهم.
					19 — يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في تجاوز المشكلات.
					20 — يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في اختصار الوقت والجهد.
					21 — يساهم تبادل لمعلومات بشكل شفوي (وجه

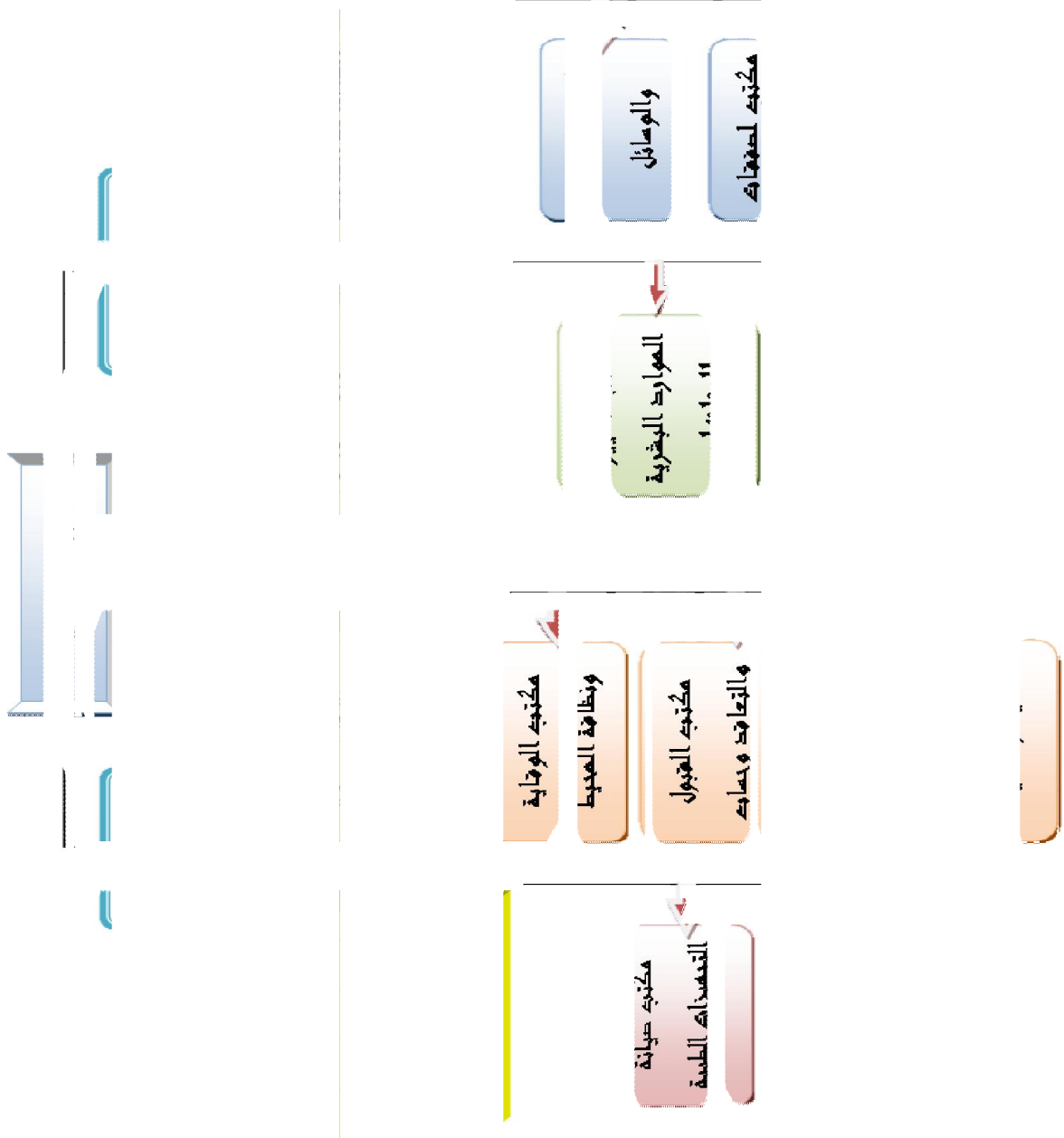
02

					لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في عدم تضارب وتداخل الادوار,	
					22 — يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في تقليص الاخطاء المهنية.	
					23 — يساهم تبادل لمعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، تدوين، تسجيل) في استغلال الوقت في العمل.	
					24 — يساهم تبادلًا لمعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه ، استعمال الهاتف، تدوين، سجيل) في تحقيق المرونة والفعالية في العمل,	
					25 — يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي (وجه لوجه، استعمال الهاتف، دوين، تسجيل) في اتقان عملي.	
					26 — الوصول السريع للتعليمات شفوية كانت ام كتابية يساعدني في عدم التأخر عن العمل.	
					27 — افضل مناقشة مشاكل العمل مع زملائي خارج اوقات العمل.	03
					28 — التقى مع زملائي اثناء الراحة و احيانا اوقات العمل لمناقشة مسائل في العمل.	
					29 — لتبادل الافكار والاقترحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تنسيق	

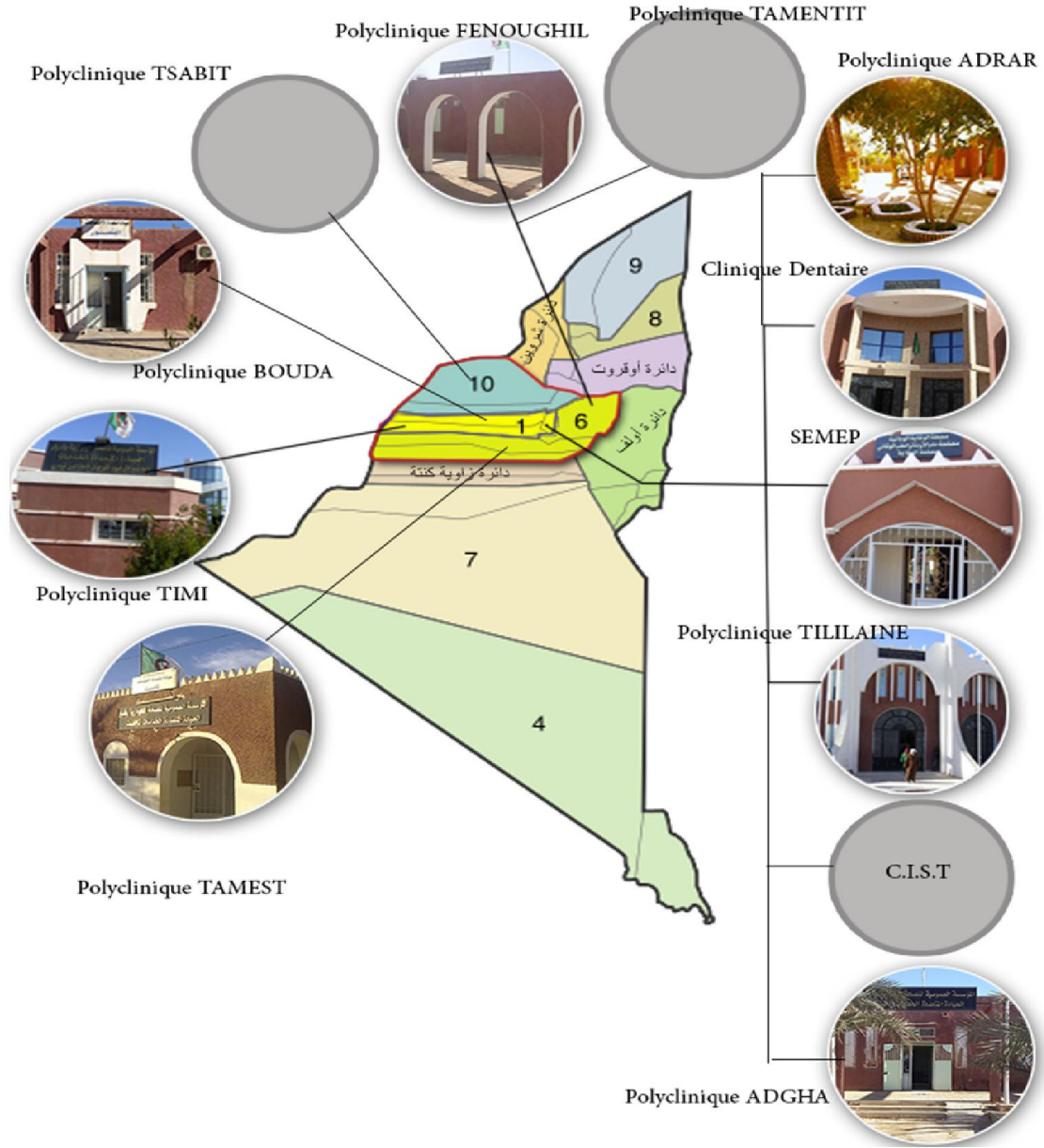
					لجهود في العمل.
					30 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع للمطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تحقيق التفاهم في العمل.
					31 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تجاوز المشكلات في العمل.
					32 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في اختصار الوقت والجهد في العمل.
					33 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في عدم تضارب وتداخل الادوار في العمل.
					34 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تقليص الاخطاء في العمل.
					35 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في استغلال الوقت في العمل.
					36 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في تحقيق المرونة والفعالية في العمل.
					37 — لتبادل الافكار والاقتراحات ورفع المطالب والشكاوي خارج الاطر الرسمية اسهام بالغ في اتقان عملي.

					38 — افضل قيام بالأعمال الموكلة لي يساعدني في اداء عملي.	04
					39 — تفرض النصوص التنظيمية التواصل مع الزملاء في شؤون العمل.	
					40 — لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة باختصار الوقت والجهد وكذا تحقيق التفاهم في العمل.	
					41 — لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة بإتقان الاعمال وتحقيق المرونة في العمل.	
					42 — لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة بتقليص الاخطاء و تنسيق الجهود في العمل.	
					43 — لسرعة ووضوح ودقة المعلومات علاقة في تجاوز العديد من مشكلات واستغلال الوقت في العمل.	
					44 — تساهم الصراحة والعدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في اختصار الوقت الجهد وكذا تحقيق التفاهم في العمل.	
					45 — تساهم الصراحة العدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في اتقان الاعمال وتحقيق المرونة في العمل.	
					46 — تساهم الصراحة والعدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في تقليص الاخطاء وتنسيق الجهود في العمل.	
					47 — تساهم الصراحة والعدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات واستغلال الوقت في العمل.	

الملحق رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار



الملحق رقم (03) يوضح الخريطة الجغرافية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار



المخلص الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي. حيث تم الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار على عينة مكونة من 36 عامل، وبعد تطبيق المقاييس تمت المعالجة الاحصائية للنتائج المتحصل عليها وفق برنامج spss واستخلصنا من النتائج ما يلي وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي — الاداء الوظيفي — المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار .

The study aims to know the relationship between organizational communication and job performance. Where the field study was carried out in the Public Institution for Neighborhood Health, with adrew, on a sample of 36 workers, and after applying the standards, the results obtained were statistically treated according to the spss program.

key words:

Organizational Communication - Job Performance - Public Institution for Neighborhood Health in Adrar.