



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع عمل و تنظيم

الموسومة بـ _____ :

تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة
- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الشهيد عبد القادر
بونعامة بولاية تيسمسيلت -

إشراف الدكتور:
أ. بن مفتاح خيرة

إعداد الطالبتين:

- مصباح وسام
- عديلة يمينة

لجنة المناقشة:

| | |
|----------------|------------------------|
| رئيساً | الدكتور: خريش زهير |
| مشرفاً ومقرراً | الدكتور: بن مفتاح خيرة |
| عضواً مناقشاً | الدكتور: خليفة محمد |

السنة الجامعية: 1443 - 1444 هـ / 2021-2022 م

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين: أما بعد شكر وإجلال إلى مشرفتنا المتميزة بشخصيتها القوية الأستاذة " بن مفتاح خيرة "

إلى من أعطتنا بدون مقابل عطاؤك القيم عنوان إبداعنا نحن مدينين لكي لإرشادنا لإنجاز هذا العمل المتواضع كما أوجه خالص التقدير إلى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل. إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي ونجاحي هذا راجية من الله تعالى أن ينفعني وينفع من بعدي ليسير هذا الدرب.



إهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وتحقق ما كان بالأمر حتما، لطالما انتظرت هذا اليوم لأهدي من كان
عونا لي في مسيرتي لعائلتي أولا وثانيا وثالثا وأخيرا...

إلى والدي:

أهدي هذا العمل إلى أبي الغالي وفترة عيني ومأمني وسندي في الحياة حفظه الله وأدامه تاجا على رؤوسنا،
من تضع المجالس بذكر اسمه "عمر"

إلى أمي:

إلى من ركع العطاء أما قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودعنا لعد أجمل إلى الغالية
التي لا نرى الأمل من عينيها أمي الحبيبة التي ممما تكلمت عننا لن أوفيقا حقها في جزء من قلبي "عائشة"

إلى إخوتي:

أخي الوحيد مسندي وسندي وقوتي وخلعي الثابت الذي لا يميل "إسلام"

أخواتي شمسي وقمرتي وأميرات قلبي "رانيا، دعاء، منتهى"

إلى كل عائلتي ألفه شكر على دعمكم لي خلال مسيرتي وأنا أهدي لكم هذا العمل المتواضع لمشاركة
فرحتي معكم به.

إلى جدي وجدتي حفظهما الله وأطال الله بعمرهما

إلى كل صديقاتي:

إلى كل من علمني حرفا أصبح نور يضيء الطريق أمامي

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع راجية من الله تعالى توفيقنا في الحياة



إهداء:

"لم يبق للأخرين ما يقدمونه لي.. فإن والدي قد فعل كل شيء"

إلى سندي وملجئي الآمن... داعمي ومشجعي الدائم

حين ينادوني باسمه أسعد وأزدهي.. بأبي ابنته وثمرته

من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي بريقاً في عينه

إليك والدي العزيز

"إذا رزقت بفرحة فإبدا بها مع أمك"

رفيقتي وأماني.. بطلتي ومعلمتي الأولى

من علمتني معنى الحنان والعطاء.. معنى الصبر والقوة والحب.

من كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في المسير

إليك والدي جميلتي

إلى إخوتي اداكم الله لي وحفظكم أنتم من شاركتموني حزن الحياة

وبكم استمد قوتي وعزيمتي وإصراري

إلى كل من علمني حرف أصبح نوراً يضيء الطريق أمامي

إلى عائلي الصغيرة ألف شكر على دعمكم لي خلال مسيرتي

وأنا أهدي لكم هذا العمل المتواضع لمشاركة فرحتي معكم به

قائمة الجداول:

| الصفحة | الجدول |
|--------|---|
| 72 | الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: |
| 73 | الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن : |
| 74 | الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: |
| 74 | الجدول رقم (4): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية: |
| 75 | الجدول رقم (5): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة: |
| 78 | الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاتصال السائد في المؤسسة: |
| 78 | الجدول رقم (7): يوضح توزيع افراد العينة حسب وصول الطلبات العمال إلى المدير المؤسسة: |
| 78 | الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تواصل عمال الأقسام الأخرى فيما بينهم: |
| 79 | الجدول رقم (9): يوضح توزيع العينة حسب الوسائل الأكثر استعمالاً في المؤسسة: |
| 79 | الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب فعالية الاجتماعات لإيصال التعليمات: |
| 80 | الجدول رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال في اتخاذ القرار: |
| 80 | الجدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب مدى تزويد المكاتب الإدارية بوسائل حديثة : |
| 80 | الجدول رقم (13): يوضح توزيع العينة حسب الوسائل الملائمة للعمل: |
| 81 | الجدول رقم (14): يوضح مدى وصول المعلومات الإدارية للعمال في الوقت المناسب: |
| 81 | الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين نوع الاتصال والوظيفة المشغولة: |
| 82 | الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين طريقة إبلاغ الانشغالات للإدارة ومساهمة ذلك في اتخاذ القرار: |
| 83 | الجدول رقم (17): يوضح توزيع العينة حسب مهمة الإعلانات في المؤسسة: |
| 83 | الجدول رقم (18): يوضح توزيع العينة حسب أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة: |

| | |
|----|--|
| 84 | الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية إبلاغ العمال انشغالهم للإدارة: |
| 84 | الجدول رقم (20): يوضح الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تبليغ المعلومات للعمال: |
| 85 | الجدول رقم (21): يوضح تواصل العمال خارج الإطار الرسمي للعمل: |
| 85 | الجدول رقم (22): يوضح رسمية تواصل العمال مع المدير: |
| 85 | الجدول رقم (23): يوضح دور العلاقات غير الرسمية في زيادة الأداء: |
| 86 | الجدول رقم (24): يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية في الأداء: |
| 86 | الجدول رقم (25): المتعلق بتخصيص أوقات لاستماع شكاوي العمال: |
| 86 | الجدول رقم (26): المتعلق بتوفير مناخ إيجابي للعمال: |
| 87 | الجدول رقم (27): المتعلق بأهم العوامل لتحسين الأداء: |
| 87 | الجدول رقم (28): يبين العلاقة بين الوظيفة المشغولة و الخبرة المهنية: |
| 88 | الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين الوسائل الاتصالية في الإدارة ومدى توفيرها للمناخ الإيجابي: |

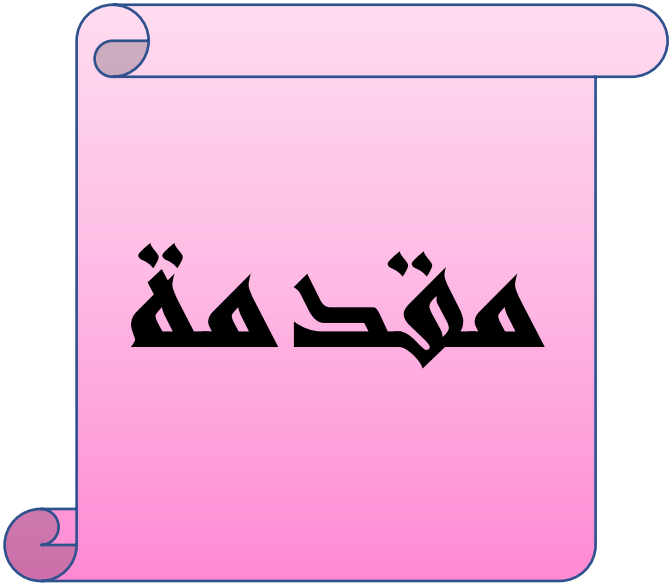
قائمة الأشكال:

| | |
|----|--|
| 28 | الشكل 01: يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة |
| 32 | الشكل 02: اتجاهات و اشكال الاتصال التنظيمي الرسمي. |
| 34 | شكل رقم 03: يوضح الاتصال الرسمي النازل. |
| 35 | الشكل رقم 04: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد |
| 37 | الشكل 05: الإتصال التنظيمي الرسمي الافقي |
| 38 | الشكل 06: الاتصال التنظيمي الرسمي المحوري |
| 42 | الشكل 07: طرق الاتصال التنظيمي |
| 45 | شبكة السلسلة (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 247) |
| 45 | شبكة العجلة (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 247) |
| 46 | شبكة الدائرة (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 248) |
| 46 | شبكة النجمة (المصدر: محمد سليمان، ص 249) |
| 47 | شبكة العنقود: (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 249) |

| | |
|--|--|
| | شكر وتقدير |
| | إهداء |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| أ | المقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي | |
| 3 | تمهيد |
| 3 | أسباب إختيار موضوع الدراسة |
| 3 | أهمية موضوع الدراسة |
| 4 | اهداف الدراسة |
| 4 | المفاهيم الأساسية للدراسة |
| 7 | الدرسات السابقة |
| 15 | الإشكالية |
| 17 | النظريات المفسرة |
| 25 | الخلاصة |
| الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي | |
| 27 | تمهيد |
| 27 | I- مفهوم الاتصال: |
| 28 | I-1- عملية الاتصال وعناصرها: |
| 29 | I-2- المصدر المرسل: (Source) |
| 31 | I-3- مفهوم الاتصال التنظيمي: |
| 32 | I-4- أنواع الاتصال التنظيمي: |
| 40 | I-5- أهداف عملية الاتصال: |
| 41 | I-6- الأهداف المتعلقة بالاتصال بالمرؤوسين: |

| | |
|----------------------------------|--|
| 42 | I-7- طرق الاتصال التنظيمي: |
| 45 | I-8- شبكات الاتصال التنظيمي: |
| 47 | I-9- معوقات الاتصال التنظيمي: |
| 49 | I-10- معوقات الاتصال التنظيمي: |
| 50 | II- الأداء الوظيفي: |
| 50 | II-1- مفهوم الأداء الوظيفي: |
| 51 | II-2- أنواع الأداء الوظيفي: |
| 52 | II-3- مكونات الأداء الوظيفي: |
| 53 | II-4- محددات الأداء الوظيفي: |
| 54 | II-5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: |
| 56 | II-6- مستويات الأداء الوظيفي: |
| 59 | II-7- أهمية الأداء الوظيفي: |
| 59 | II-8- عناصر الأداء الوظيفي: |
| 60 | II-9- نظريات الأداء الوظيفي: |
| 67 | خلاصة |
| الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية | |
| 69 | تمهيد |
| 69 | مجالات الدراسة: |
| 71 | المنهج: |

| | |
|---|------------------------------|
| 71 | الأداة: |
| 72 | العينة: |
| 72 | خصائص العينة: |
| 76 | خلاصة |
| الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات | |
| 78 | عرض وتحليل بيانات الفرضية I |
| 83 | عرض وتحليل بيانات الفرضية II |
| 91 | نتائج الدراسة |
| 94 | نتائج عامة |
| 96 | خاتمة عامة |
| 98 | قائمة المصادر والمراجع |
| 104 | الملاحق |
| | الملخص |

A pink scroll graphic with a gradient from light to dark pink, featuring a rolled-up top edge and a rolled-up bottom edge. The text is centered on the scroll.

مقدمة

بما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو لا يستطيع العيش بمفرده ويحتاج للاتصال مع الآخرين وذلك بتبادل الآراء والأفكار فأصبح الاتصال ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية ، وهو عملية يومية متكررة نمارسها في حياتنا وذلك لإشباع حاجياتنا الضرورية من مأكّل ومشرب وملبس ومسكن ، ولإشباع حاجياتنا الذهنية و ذلك بالحصول على المعلومات التي تجعلنا نطلع على ما يدور حولنا من وقائع ، فالإتصال للمؤسسة مثل الدم للإنسان فنال اهتماما كبيرا من البحث والدراسة .

يلعب الإتصال الفعال دورا هاما في توحيد جهود العاملين وذلك من أجل حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها إذ يساهم في التغلب على التشتت في أفكار العمال إذ أن الإتصال التنظيمي عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها ، وهو العنصر الأساسي الذي تبدأ به نشأة أية مؤسسة إنسانية أو حكومية حيث أصبحت دراسته حاجة مهمة في التطور الأدائي لأي مؤسسة فهو المحور الأساسي التي تدور حوله تلك المؤسسة فالهدف العام منه هو توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .

فالأداء العالي هو نتاج لجهد عضلي و فكري يبذله العامل في تحقيق الأهداف المرجوة مبنية على استغلال موارد المؤسسة بأقل تكلفة و إنتاج عالي وهذا ما يعطي المؤسسة مكانتها ويضمن لها البقاء والتميز ضمن المؤسسات الناجحة وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع مدى تأثير الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة وقد قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول وقد كانت على النحو التالي:

الفصل الأول: والمتعلق بتقديم الدراسة حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة ، دوافع اختيار موضوع الدراسة ، ثم أهداف الدراسة، لتليها المفاهيم الأساسية للدراسة ، ثم الدراسات السابقة، ثم قمنا بالتعليق عليها (التعقيب) ، لتليها المداخل النظرية للدراسة وصولا للأبعاد النظرية و المتضمنة لمفهوم الإتصال ، عملية الإتصال وعناصرها ، ثم مفهوم الإتصال التنظيمي ، أنواعه، طرقه ، شبكاته ، خصائصه ' معوقاته ، ليلها مفهوم الاداء الوظيفي ، أنواعه ، مكوناته ، العوامل المؤثرة فيه ، مستوياته أبعاده ، أهميته ، عناصره .

الفصل الثاني : والمتعلق بالإجراءات المنهجية حيث تم فيه عرض : مجالات الدراسة فاحتوى المجال الجغرافي والبشري و الزمني ، المنهج المتبع ، الاداة المعتمدة، ثم عينة البحث وخصائصها.

الفصل الثالث: والمتعلق بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حيث تم فيه التطرق إلى عرض وتحليل النتائج ، مناقشة النتائج ، ثم ختمنا هذه الدراسة باستنتاج عام للفرضيات وخاتمت الموضوع وأخيرا قائمة المراجع و الملاحق .



الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض أسباب اختيار الموضوع , أهداف و أهمية الدراسة , المفاهيم الاجرائية ودراسات السابقة , الإشكالية , و النظريات المفسرة .

1- دوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيارنا للاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة معرفة مدى تأثيره على أداء العاملين، داخل المنظمات الاستشفائية كعنصر أساسي في تطوير وازدهار نشاطها من خلال موردها البشري وهناك جملة من الأسباب لاختيارنا هذه الدراسة تكمن في ما يلي:

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية وتأثيره بأداء عملها.
- الوقوف على بعض المعوقات والمشاكل التي تواجه العاملين في اتصالمهم بالإدارة.
- تحديد أهم تأثيرات الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفية للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية للشهيد عبد القادر بونعامة ببلدية برج بونعامة بولاية تيسمسيلت.
- الحصول على شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم.
- الرغبة الشخصية في دراسة الاتصال التنظيمي.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية.

2- أهمية الدراسة:

- الاتصال عملية أساسية تشمل كل مناحي الحياة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات والإدارات وتأثيرها على أداء العاملين في قطاع الصحة.
- محاولة الوقوف عند نقاط الضعف في عملية الاتصال في المؤسسة.
- تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي إدارة المؤسسة لأهمية الاتصال في تحقيق أهدافها.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية للشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.
- معرفة مدى تأثير الاتصال الرسمي على أداء العاملين.
- معرفة مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين.
- الاطلاع على أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية للشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي ومدى تأثيره على أدائهم داخل المؤسسة.
- اثناء البحث العلمي ومكتبة الكلية يبحث مضمونه تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة وهو من المواضيع الحديثة.
- الوصول إلى نتائج تمكن من تحديد مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين.

4- المفاهيم الأساسية للدراسة:

01 /الاتصال لغة: هو كلمة مشتقة من المصدر "وصل" الذي يعني الصلة وهو الربط بين الطرفين أو أكثر من جهة أو من جهة ثانية فهي تعني البلوغ أي الوصول إلى غاية أو هدف ما¹.

02 /الاتصال اصطلاحا: هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من فرد لآخر، إذ يعتبر عملية يتم بواسطتها انتقال المعرفة بين الأفراد والتي تؤدي إلى التفاهم فيما بينهم².

¹ - بن ناصر أحمد، الأطرش عز الدين، واقع الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اتصال الاجتماع الاتصال، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017-2018، ص07.

² - الدكتور منال طلعت محمود، مدخل إلى علم اجتماع الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص18.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

03 /التعريف الإجرائي للاتصال: هو عملية نقل الأفكار والمعلومات من عامل لآخر أو من جماعة عمال لأخرى داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية.

04 /الاتصال التنظيمي اصطلاحاً: دي فلويوز DI FLUOS وزملائه بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير

الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي³.

أما تعريف ويليام سكوت "William Scott" هو عملية تتضمن نقل الأفكار بحيث تستفيد على تغذية عكسية لهذه المعلومات في سبيل تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم⁴.

وفي كتاب مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين فعرّفه أحمد العبد أبو السعيد وزهير عابد بأنه عملية تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية، عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناه داخل الهيكل التنظيمي وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة⁵.

أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليماً لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية⁶.

³ - الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص18.

⁴ - عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011، ص108.

⁵ - أحمد العبد أبو السعيد وزهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العملية للنشر، عمان، 2014، ص83.

⁶ - منجد الطلاب، أسس علم النفس التنظيمي، دار المشرق، بيروت، 1986، ص807.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو مجموعة من النشاطات والأعمال المطلوبة من عمال قطاع الصحة لخلق علاقات

في ما بينهم لتحقيق اهداف المؤسسة الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.

مفهوم الأداء الوظيفي: يعرف كود GOOD الأداء على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة حسب قدرته واستطاعته.⁷

أما ولسن وستن Wilson and Western فقد عرف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط

من الأنشطة، ويشير مفهوم الأداء أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.⁸

وعرف هلال الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكنها نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويرااستك بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تتكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل

اجتماعي بمعنى إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.⁹

التعريف الإجراء للأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا

من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له داخل المؤسسة الاستشفائية عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.

مفهوم الأثر:

يشتق مصطلح الأثر من أثر - أثر - أثراً - إثارة - أثراً.

أثر: جمع آثار: علامة أو رسم، متخلف من شيء ما، ما هو ناتج من سبب فعل شيء - أثر فوري.

تأثير: وقع أو انطباع يخلفه شيء في النفس، ما يكون لشيء من عمل فاعل في الشخص.

⁷ - حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص90.

⁸ - نفس المرجع السابق، ص91

⁹ - نفس المرجع السابق، ص91

الفصل الأول: الإطار المنهجي

تأثير: النتيجة التي يمكن أن تكون لواقعه معينة على مجرى قضية.¹⁰

الأثر: بقية الشيء، والجمع: آثار وأثور، خرجت في إثره- وفي إثره أي بعده، تأثرته، تتبعته أثره. أثر في الشيء ترك فيه أثرا¹¹.

اصطلاحاً: يعتبر التأثير بمثابة شخص خاص جدا من أشكال النفوذ والسلطة مستمد بشكل أساسي من الإقناع¹²، والتأثير

المعنى الواسع للكلمة يمكن تعريفه مثل أي شكل للفعل من قبل المؤثر الذي يمارس بطريقه فعالة على المتأثر، وينتمي تأثير إذن

إلى فئة علاقات السلطة وأن يكون لدى المؤثر كما لو كان لديه سلطة يعني بالنسبة له القدرة على تبديل الأفعال في اتجاه

يختاره المؤثر عن قصد¹³.

وكما يروي أبو عرقوب إبراهيم أن التأثير حسب ما هو شائع أنه مرتبط بعملية الاتصال، إذ هو المحصل النهائية لعملية

الاتصال وهو الذي يقوم بتغيير السلوك الإنساني أو تعديله نحو الأفضل أو نحو الأسوأ¹⁴.

ويرى حسن عماد المكايي أن الأثر قد يكون نفسي أو اجتماعي فوسائل الإعلام يتحقق آثارها من خلال تقديم الأخبار

ومعلومات وبرامج ترفيهية من أجل إقناع الجمهور¹⁵.

المفهوم الإجرائي: الأثر هو التغييرات الفكرية والعقلية والسلوكية إضافة إلى أنه حالة نفسية ناتج عن إضافة أفكار جديدة

لدى المتنقل وهو أحد المركبات الاتصال بمثابة مكانه مركزية في عملية الاتصال.

5- الدراسات السابقة:

01 /دراسة دراين سوايغ: بعنوان: "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار" دراسة ميدانية بجامعة منتوري بقسنطينة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

10 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص6.

11 - ابن المنصور، لسان العرب، ط4، المجلد الأول، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2007، ص52.

12 - خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الحدائق للنشر والتوزيع، لبنان، 1984، ص48.

13 - رمون بودون، فرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، ديوان مطبوعات الجامعة،

الجزائر، ص 116.

14 - أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993، ص263.

15 - حسن عماد مكايي، حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص52.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا 2008-2009 إذ تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم استراتيجية المؤسسة ومعرفة كيف تؤثر زيادة المشاركة في اتخاذ القرار على تقبل الإدارة المقترحات العمال ومعرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، حيث انطلقت الدراسة من سؤالين رئيسيين:

01 -/ هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة؟

02 -/ هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

حيث اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

الفرضية العامة: يساهم الاتصال للتنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

وتندرج تحت هذه الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين هما:

الفرضية 01: يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة.

الفرضية 02: هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة مقترحات العمال وزيادة مشاركة هؤلاء في اتخاذ القرارات.

كما استعانت الدراسة بمجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة والمقابلة للحصول على نتائج دقيقة موظفة في ذلك المنهج

الوصفي حيث اعتمدت على العينة الطبقية العشوائية، في الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة.

- توجد دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار¹⁶.

02-/دراسة الطاهر جعيم: بعنوان: "واقع الاتصال بالمؤسسة الجزائرية 2005-2006" بجماعة منتوري قسنطينة وباجي

مختار، عنابة.

¹⁶ - دراين سوايغ، الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجماعة منتوري بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 23.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

هدفت هذه الدراسة إلى طرح مشكلة هامة جدا وجوهرية في دراسة الموضوع وهي هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر

ديمقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة العمال في المؤسسة الجزائرية؟

كانت عينة الدراسة من نوع العينات الحصصية وقد تم اعتماد الاستمارة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية¹⁷

03 -/دراسة العربي بن داود لسنة 2007-2008: قام بهذه الدراسة العربي بن داود الموسومة بفعالية الاتصال التنظيمي

في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمشارف C. P. G بقسنطينة استعرض من خلالها الباحث إشكالية

الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن ثم التطرق إلى التراث النظري للدراسة، ومن خلال الجانب النظري

لدراسة حاول الباحث الإجابة عن التساؤلات الرئيسية والذي يتمثل في: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة

بمسألة الاتصال التنظيمي، ما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟

حيث اعتمد على التساؤلات التالية:

أ/- هل فعالية الاتصال النازل تجعل العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات؟

ب/- هل للاهتمام بالاتصال الصاعد يزيد من فعالية الاتصال؟

ج/- هل فعالية الاتصال الأفقي يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي؟

أما عن فرضيات الدراسة فتتجلى في:

01 -/كلما كان الاتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات.

02 -/كلما كان الاهتمام بالصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية.

03 -/كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى على تدعيم المناخ التنظيمي.

¹⁷ - نفس المرجع السابق ص 24.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أما من حيث المنهج فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث.

فعينة الدراسة تمثلت طبعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية طبقية حيث قدرت ب 100 مفردة

فكانت نتائج الدراسة تمثلت في النقاط الرئيسية التالية:

- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- أن الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية.
- العلاقة بين العمال والرؤساء والإدارة علاقة حسنة مقبولة.¹⁸
- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة¹⁹.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- أن المؤسسات الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

04 -/دراسة جلال الدين بوعطيط لسنة 2008-2009: قام بهذه الدراسة جلال الدين بوعطيط الموسومة بالاتصال

التنظيمي وعلاقته بالإدارة الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن ثم التطرق إلى التراث النظري للدراسة، ومن خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن

التساؤل الرئيسي الذي تمثل في: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟

01 -/تساؤلات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

أ/- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

ب/- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

¹⁸ - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، تخصص

تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف صالح بن نوار، قسنطينة، ص 18.

¹⁹ - نفس المرجع السابق، ص 19.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

ج/ هل للمتغيرات التالية: السن، الاقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

02 -/فرضيات الدراسة:

1/ الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

2 /الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية وهي:

- لا توجد فروق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا توجد فروق بين العمال المنفذين في أداءهم الوظيفي ترجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل الاقدمية.

03 -/منهج الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج الملاءمة لموضوع

البحث.

04 -/عينة الدراسة: تمثل طبيعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية بسيطة حيث قدرت ب 49 عامل منفذ²⁰.

نتائج الدراسة: ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباط بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

²⁰ - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2008، ص 20.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخامسة (السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقيق هذه الفرضيات²¹.

05 -/دراسة ميلود طيبش لسنة 2010-2011م: قام بهذه الدراسة ميلود طيبش ب الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة وهي دراسة ميدانية، أجريت بإذاعة سطيف الجهوية استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن ثم التطرق إلى التراث النظري الخاص بالدراسة ومن خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (اذاعة سطيف الجهوية)؟

أولا تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات هذه الدراسة على النحو التالي:

- أ/ ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟
- ب/ هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟
- ج/ ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

01/- الفرضية العامة: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

²¹ - نفس المرجع السابق، ص22

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
 - الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.
 - للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة ديناميكية جامعة العمل داخل التنظيم.
- ثالثا منهج الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونهما من أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث.
- رابعا عينة الدراسة: في هذه الدراسة فقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة حيث قدرت ب 43 مفردة²².

05/ نتائج الدراسة: والتي تمثلت في:

- من خلال النتائج المتحصلة عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة تقارب 89.37%
 - من خلال النتائج المتحصلة عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبه قاربت 85.87%
 - من خلال النتائج المتحصلة عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بالنسبة قاربت 90.38%
- ❖ وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة²³.

التعليق:

²² - ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، تحت إشراف إبراهيم الطاهر، ورقة، ص4-5.

²³ - نفس المرجع السابق، ص05

الفصل الأول: الإطار المنهجي

اتفقت دراسة دراين سوايغ التي تناولت الاتصال التنظيمي مع دراسة الطاهر جعيم التي تناولت واقع الاتصال بالمؤسسة الجزائرية ومع دراسة العربي بن داود التي تناولت فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ودراسة جلال الدين التي تناولت الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ودراسة ميلود طيبش تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة من حيث المنهج والذي كان منهج وصفي.

من حيث العينة:

تشابهت دراسة دراين سوايغ ودراسة العربي بن داود والتي كانت عينتهم طبقية عشوائية أما دراسة الطاهر جعيم فكانت عينة دراسته حصصية ودراسة جلال الدين بوعطيط كانت عينتها عشوائية بسيطة تحتوي على 49 مفردة. اما دراسة ميلود طيبش فكانت عينتها جميع العاملين بالمؤسسة حيث قدرت ب43 مفردة.

من حيث الأداة:

فتشابهت كل الدراسات حيث استعانت بالمقابلة إلا دراسة دراين سوايغ فاستعانت بالمقابلة أضافه إلى الاستمارة، واختلفت الدراسات من حيث المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسة، واختلفت كذلك من ناحية بناء الإشكالية حيث كانت إشكالية دراسة دراين سوايغ هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة؟ هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟ أما دراسة الطاهر جعيم فاعتمدت على سؤال جوهري وهو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية ولغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وادارة العمال في المؤسسة الجزائرية؟ فدراسة العربي بن داود فقامت على ثلاث تساؤلات وهي هل فعالية الاتصال النازل تجعل العمال على علم كل القرارات والأوامر والتعليمات؟ وهل الاهتمام بالاتصال يساعد يزيد من فعالية الاتصال؟ وهل فعالية الاتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي؟ أما عن دراسة جلال الدين بوعطيط فانطلقت دراسته من التساؤلات التالية: ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟ وهل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟ وهل للمتغيرات التالية: السن، الاقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي

فدراسة ميلود طبيش فجاءت تساؤلًا لها على النحو التالي: ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات

الاجتماعية للعاملين؟ وهل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟

وما طبيعة الاتصال التنظيمي بدنياميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟ استفادت دراسة الحالة من الدراسات السابقة في تحديد

منهج عنوان بحثنا الذي كان تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة الملاءم لبحثنا والذي هو منهج

وصفي، ومن حيث تحديد المفاهيم الاجرائية والأداة.

6- الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية وضرورة من ضروريات استمرار الحياة الاجتماعية، فهو يخدم في المركز الأول عملية التكامل

الاجتماعي بين الجماعات والأفراد والمؤسسة باعتبارها جزء لا يتجزأ من الأفراد تربطهم أهداف وأعمال مشتركة وتضبطهم

قوانين وتجعلهم يتشاركون المعلومات فلا يمكن أن نتصور وجود تنظيم أو مؤسسة دون اتصال حيث أصبح هذا الأخير من أهم

المواضيع التي تشغل ذهن العديد من المفكرين والباحثين للكشف عن السلوك الإنساني في التنظيم، ويعرف الاتصال على أنه

عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، عبر قنوات اتصالية تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا

بينهما.

أما في المنظمات فيكون بين المرؤوسين والرؤساء، فهو عملية رئيسية حيوية في بناء علاقات إنسانية وظيفية جيدة داخل

التنظيم، إذ يعبر عن إحدى الموضوعات الأساسية التي ينبغي عن المؤسسة التكفل بها من أجل اتحاد وترباط بين أعضاء العمال

داخل الإدارة، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم ومضاعفة جهوداتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ويعد من

العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة.²⁴

ضمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من الجهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار ومن ثم مراكز التنفيذ، في حين أن

الاتصال التنظيمي يعرف على أنه وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل

الأفراد العاملين في المؤسسة أو الإدارة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تحقيق الأنشطة المراد

24 - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، دون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الوصول إليها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويسير الأفراد من أجل التماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستهمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات²⁵ فاختلقت المفاهيم والآراء بشأن تقديم تعريف دقيق وواضح للاتصال التنظيمي وهو أنه نقل رسالة من شخص لآخر في الإدارة أو المنظمة سواء كان استخدام اللغة أو الإشارة أو المعاني من أجل التأثير على السلوك، وتوفير الحاجيات الضرورية للعمال داخل المؤسسة يساهم في تحسين الأداء، ويعتبر المحور الأساسي الذي تنصب حول جهود المديرين كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة أما عن أداء العاملين فهو نتاج النشاط أو الجهد المبذول من طرف العاملين في المؤسسة سواء كان عضلي أو فكري من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك باللجوء إلى المشاركة في اتخاذ القرارات فالالتزام بالوظيفة، وهذا كله يعطي بالمؤسسة مكانتها في السوق ويضمن لها البقاء والتميز وفي هذا الصدد نجد العديد من النظريات والمدارس التي تحدثت عن موضوع أداء العاملين ومنها النظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري إضافة إلى النظريات النيو كلاسيكية المتجسدة في نظرية العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى النظريات الحديثة كنظرية اتخاذ القرار ونظرية الدفاعية، ومن هنا فمعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة محور دراستنا هاته التي تقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت وتحديد مدى تأثيرها بأداء العمال في هذه المؤسسة، ومن هنا نتضح ملامح الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

01/ ما مدى تأثير الاتصال الرسمي على أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت؟

25 - د. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

02/ ما مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه

ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت؟

7- الفرضيات:

❖ الفرضية الرئيسية:

للاتصال التنظيمي تأثير قوي على طبيعة أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.

❖ الفرضيات الفرعية:

للاتصال الرسمي تأثير قوي على طبيعة أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.

للاتصال غير الرسمي تأثير متوسط على مناخ أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامه ببلدية برج بونعامه بولاية تيسمسيلت.

8- المدخل النظرية للدراسة:

01 -/مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو: E. MAYO :

ظهرت في أوائل الثلاثينيات القرن العشرين 1924 بأمریکا أبحاث دامت لسنوات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتریک بشيكاغو مرحلة الأبحاث تستغرق سنوات طويلة بتعاقب مشرفين ومهندسين مختلفين، والملفت للانتباه أن النتائج التي كان البحث يتوصل إليها تنفذ الكثير من الآراء والمقولات الشائعة في ذلك الوقت. ففي البحوث التي أجراها جورج بينوك مهندس شركة ويسترن إلكتریک عام 1924 لدراسة تأثير نوع الإضاءة وشدتها على إنتاجية العمل، وقد امتدت هذه الدراسة على طول ثلاث سنوات، وانتهت إلى نتائج جيدة بالنسبة لتلك المرحلة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

وملخص هذه التجربة أنه تم الاعتماد على مجموعتين من العمال: الأولى تجريبية والثانية ضابطة، أين وضعت الأخيرة في ظروف أوضاعه عادية في الوقت الذي كانت فيه نسبة الإضاءة متغيرة لدى العينة التجريبية، حيث كانت نسبة الإضاءة تزيد بصفة تدريجية بتحسين شدة الإضاءة، لكن الأمر غير المتوقع هو ارتفاع إنتاجية العينة الضابطة على الرغم من عملها على نفس ظروف العمل القديمة، فعمل القائمون على التجربة إلى تخفيض شدة الإضاءة عند المجموعة التجريبية إلا ان الإنتاجية كانت ترتفع بالرغم من ذلك، فإن تفسير ارتفاع إنتاجية العمال بتحسين نسبة الإضاءة غير مجدي لدخول متغير دخيل يؤثر على الإنتاجية، فتوجهت بذلك الشركة إلى عالم النفس والاقتصاد السياسي إلتون مايو الذي ترأس مجلس الأبحاث الصحة الصناعية CRSI لتنمية بحوث العمل الصناعي من حيث الظروف المادية وأثرها على كفاية الإنتاجية لتشكيل حسب ما أشار إليه إلتون مايو الفصلين الأوليين من كتابه المشاكل الإنسانية المدنية الصناعية بداية الإيمان بالعلاقات الإنسانية²⁶.

اكتسبت مدرسة العلاقات الإنسانية مكانتها من الدراسة الميدانية التي أجراها إلتون مايو ومجموعة بحثه بمصنع هاوثورن بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية بين 1924-1930 بشركة وسترن إلكترونيك والتي انطلقت من دراسة نوعية العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم تطورت لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات والقيم والمعايير والدافعية وما يجدر التنبيه إليه هو أن الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل لم يكن بمدف حماية العامل من مخاطر الصناعية، وإنما كان بغاية زيادة الإنتاجية ومنه زيادة ربح صاحب العمل، في مرحلة كان العامل الإنساني مغيبا عن الجانب الإداري والتنظيمي²⁷.

وكتجربة أولى لتأثير الظروف الفيزيائية على الأداء، قام إلتون مايو بعزل مجموعة من العاملات في صالة تجريبية ذات ظروف مادية خاصة، وانارة ودرجة حرارة ورطوبة ليقارن مردود هذه المجموعة بمجموعة ثانية ضابطة، لكن فريق البحث لم يسجل تفاوت بين إنتاجية المجموعتين، لذلك فريق البحث توصل إلى افتراض تأثير البعد الجسمي والإرهاق على الإنتاجية فأخضعت مجموعة العاملات لجدولة جديدة في أوقات العمل بتعيين فترات الراحة، بحيث اختلفت في كل مرة مدة العمل قبل أخذ فترة الراحة إلا أنه بعد قياس الإنتاجية لم تتبين علاقة الشعور بالتعب والإنتاجية، فدفع هذا الأمر بفريق البحث إلى وضع افتراض

²⁶ - مبارك إدريس، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص72.

²⁷ - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، ط1، دار المسيرة، علمان، 2009، ص106.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

ثالث يسلم بوجود علاقة بين الحوافز والإنتاجية، فوعدت بذلك المجموعة التجريبية بحوافز مادية في حال تم إنجاز أكبر عدد من القطع في اليوم، إلا أن هذا لم يسجل فروقا حقيقية بين مستويات النتائج بالقدر المتوقع، أين كانت هذه النتائج مناسبة لفريق البحث من منطلق أن الإدارة العلمية للعمل قد سلمت بمثل هذه المؤشرات الإنتاجية فكان لزاما على فريق البحث إعادة وضع منطلقات جديدة للبحث تقوم على التقرب أكثر من العمال والاستماع إلى رغباتهم، فكانت هذه المرحلة حاسمة بالنسبة لعلاقات العمل فيما بعد، أين تم الاهتمام بالجانب الإنساني للعمل، ودخلت تجارب هاوثورن مرحلة جديدة بين 1927-1932 أين قام فريق البحث بإجراء مقابلات مع العاملين ممن اخضعوا للتجارب السابقة لمعرفة سبب الثبات النسبي لوتيرة الإنتاجية رغم التعديلات التي أحدثت على مكان العمل، فتبين أن سبب الثبات في الإنتاجية يعود إلى أمور نفسية ومعنوية تتصل بمكان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات: لذلك عمد هؤلاء على تثبيت الإنتاجية كحماية مصالحتها، فقدم العمال لفريق البحث بناء على طلبهم مختلف المواقف المهنية التي يتضايقون منها مثل علاقة العم، وأسلوب الإشراف المفضل لديهم، ليتأكد فريق البحث من صحة المعلومات المجمعة بمحاولة مطابقتها مع الملاحظات الميدانية لسلوك العامل²⁸.

وقد وضع مايو من خلال التجارب الميدانية ثلاث مسلمات أساسية هي لا تعد الحوافز الاقتصادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، إذ أن العامل غالبا ما يتقيد بإنتاجية زملائه ويرتبط في أدائه تبعا للاعتبارات الشخصية والقيمية التي يتصل من خلالها بهم لطبيعة التواصل والتفاعل الاجتماعي في التنظيم الصناعي تأثير في سلوك العاملين، حيث تشجع العلاقات غير الرسمية على الاتصالات الأفقية وغير الرسمية، لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة²⁹.

يتضح من خلال هذه الميادين أن للاتصال التنظيمي بالغ التأثير على العلاقة الإنسانية والتفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن شأن العلاقة غير الرسمية تنمية الشعور بالانتماء، ودفع العمال إلى طرح المشاكل التنظيمية التي توجهها، وإزالة الحواجز النفسية التي تعيق عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوس كأعضاء في تنظيم واحد يعمل لبلوغ هدف موحد، وجهت انتقادات كثيرة لمدرسة العلاقة الإنسانية أبرزها افتراضها أن التنظيم العادي يتضمن الاتفاق في مكان العمل مع الإدارة والعمال على

28 - محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، 2008، ص86.

29 - خليل محمد حسن، خضير الكاظم، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، 2007، ص77.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أنهم يشتركون في نفس الهدف والغاية، بينما تم إغفال وتجاهل الصراع الصناعي، فمايو نفسه يصف العمال الذين ينتقدون الإدارة بالعصبين والمهووسين، ليصبح الصراع حالة مرضية، ويؤدي إلى الإخفاقات في الاتصال الذي يمكن تجاوزه بواسطة إدارة مستنيرة اهتم علماء العلاقات الإنسانية فقط بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء التنظيمي وخاصة أنماط السلوك، والمعايير التي تنشأ تلقائياً خلال عملية التفاعل الاجتماعي، وقد أدى بهم إلى إغفال النشاطات الرشيدة في التنظيم.³⁰

02/ النظرية التaylorية:

لقد اقترحت حركة الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور حيث وضع هذا الأخير الأطر الفلسفية من خلال والتي اعتمدت الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا على دراسة الحركة والزمن، وقد أسهم تايلور بشكل فاعلي في تهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بكفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة.

فنظرية الإدارة العلمية لرائدها تايلور ركزت على الاتصال الرسمي، والذي تعتبره امتداد لخطوط السلطة والذي وجد من أجل تسهيل العمليات الإدارية من قيادة وإشراف ورقابة، بالإضافة إلى ممارسة السلطة من خلال القنوات الرئيسية، ولقد أكد تايلور على رسمية الاتصالات التنظيمية بشكل نازل ومتسلسل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، على شكل قرارات وأوامر باستثناء الاتصال الصاعد إلا أنه قليل في إشارة إلى التغذية العكسية، والمتمثلة أساساً في التقارير المكتوبة التي ترفع إلى قمة الهرم السلطوي، كما يلح تايلور على ضرورة تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال وذلك من خلال تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والرقابة والتنظيم، في حين يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة، وهذا في إشارة إلى التركيز على الرسمية في العلاقات داخل المنظمة فالعمال لهم مهمة تنفيذ مخططات الإدارة وتجمعهم علاقات رسمية في شقها المهني، أي أن تايلور ركز في التنظيم الرسمي والجوانب العقلانية، وتجاهل التنظيم الغير الرسمي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين³¹.

03/ النظرية البيروقراطية:

³⁰ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ الإدارة والتنظيم، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص97.

³¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص

الفصل الأول: الإطار المنهجي

ترتبط دراسة البيروقراطية بمؤسسها الأول عالم الاجتماع ماكس فيبر، فقد عرفت البيروقراطية بالمعنى العلمي على أنها مواصفات الجهاز الإداري الممتاز والمثالي، فالنمط البيروقراطي كما تصوره تنظيمي وعقلاني يقوم على تنظيم هرمي تحكمه مجموعة من القواعد المعينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات بهدف إلى أعلى درجة من الكفاءة، المهم هو أن فيبر قدم نموذجاً مثالياً تجريبياً ولم يقدم نموذجاً إدارياً واقعياً، وانطلاقاً من خصائص هذا النموذج الذي ساهم في بناء أحد الأسس الرئيسية التي يقوم عليها التنظيم وهو الهيكل التنظيمي نجد أنه لم يتعد عن سابقه، حيث ركز هو كذلك على الاتصالات التنظيمية الرسمية الداخلية وربطها بالتسلسل الهرمي للسلطة داخل التنظيم، أي إن الاتصال يكون رسمياً بشكل نازل من أعلى الهرم إلى أسفله ومن ثم عدم إتاحة الفرصة للاتصالات الصاعدة، كما نجد على أنه يركز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة من خلال ما تؤديه من دور في عملية الأرشيف والتوثيق داخل المنظمة، وهذا من خلال الاهتمام بالتوثيق والتنظيم السجلات للحفاظ على استمرارية المؤسسة، كما أن فيبر تجاهل الجوانب غير الرشيدة للعمل، ولم يولي أي اهتمام للتنظيم غير الرسمي والاتصال غير الرسمي فهو يركز على الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً أي أنه يعتبر التنظيم نظاماً مغلقاً كالتعامل مع البيئة الخارجية³².

04/ نظرية الحاجات الإنسانية أبراهام ماسلو:

لقد ساهم عالم النفس أبراهام ماسلو بصياغة نظريته والتي سميت باسمه سلم ماسلو للحاجات، وحدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية كما يلي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة للاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أنه إذا تم إرضاء الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان بصورة عادلة فإن حاجات الحب والانتماء (الحاجات الاجتماعية وحاجات الترابط) ستظهر كحاجة مهيمنة ومسيطرّة في هيكل حاجات الفرد وربما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي فإنه يشعر بالحاجة إلى الانتماء والقبول من قبل الجماعات ولذلك فبصورة تلقائية نجد أن سلوكه يتجه نحو البحث عن الصداقة والرفقة، ففي حالة كون حاجات الحب والانتماء هي المسيطرة، فإن الشخص سيسعى إلى إيجاد علاقة ذات معنى مع الآخرين، ففي الوقت الذي يشبع فيه الفرد حاجاته إلى الانتماء، فإنه سيبحث عن أشياء أخرى أكثر من كونه عضواً في

32 - محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص50.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

جماعة لذلك فإنه سيسعى إلى تحقيق الاحترام والهيبية لذاته والاعتراف به كعضو لجماعة من قبل الآخرين، وهنا لا بد أن نذكر بأن الرغبة في الاعتراف بالذات من قبل الغير يتم إشباعها بصورة رئيسية لا بالكمية والكيفية التي يتصف بها الأفراد اتجاه الأفراد الآخرين، وينتج عن إشباع حاجات الاحترام هذه، وشعور بالثقة بالنفس والقوة ضمن كوامن الفرد الذي يشعر بأنه مفيد في الجماعة ولديه نوع من التأثير على محيطه، وفي بعض الظروف حيث يكون الأفراد غير قادرين على إشباع حاجاتهم للاعترام من خلال السلوك البناء فإنهم قد يلجؤون إلى السلوك الهدام من أجل إشباع رغبتهم في جذب انتباه الآخرين، ومن هنا نجد أن احترام الذات أو الاعتراف من قبل الآخرين قد يتحقق أحيانا من خلال السلوك غير الناضج والعمل غير المسؤول³³.

05/ نظرية اتخاذ القرار:

يعد كتاب هربرت سيمون السلوك الإداري الذي صدر سنة 1945 نقطة لإسهامات سيمون في مجال التنظيم والإدارة، ولقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتماماته الأولى، باعتبارها أساس العمليات التنظيمية وهي من المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي ووظائفه، حيث ساهم سيمون أو وظيفة العامل هي الأداء، أما وظيفة المشرف تتكون من بعض الأداء وبعض الواجبات الأخرى المتمثلة في اتخاذ القرارات، أما الإدارة العليا وظيفتها اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للرتب الدنيا من الإدارة.

إن تقسيم عملية اتخاذ القرارات بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفعالية، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط للسياسة العامة، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل السياسات إلى قرارات، ثم تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات³⁴.

06/ نظرية الدافعية:

³³ - محمد جاسم العبيدي، وباسم محمد ولي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 203.

³⁴ - بوغرة حياه، طاهري نوال، الاتصال التنظيمي وأداء العاملين، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيمي والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماع والاتصال، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018-2019، ص 27

الفصل الأول: الإطار المنهجي

يعتبر رنيسيس ليكرت مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيمية مجسدا في النظريات المعدل أو ما يعرف بنظرية الدفاعية، حيث إنه اعتمد على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث الذي سبقها وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليتها داخل التنظيم.

اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم، واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية وأثبتها من خلال دراسته التي أكد فيها أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العملية يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف، ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط الإشراف الذي يركز على العاملين الذي أطلق عليه القيادة الديمقراطية أو الإنسانية، القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالآراء وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله، فإذا كانت علاقات العمل التعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية فإن ذلك يقلل من فعالية وكفاءة التنظيم³⁵.

07 / نظره النظم استن، كاتز، كان:

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أساس أنها كيان معقد التركيب مكون من نظم فرعية مترابطة ومتفاعلة كما تركز هذه النظرية على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها وتؤكد على ضرورة وحدتها وتفاعلها لبناء النظام بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النظرية تبرز أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن استمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن:

- التوازن الداخلي بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض للحد الذي يسمح بالتوفيق والتفاعل الإيجابي والإبداعي، ويلخص "كاتز و كان" صفات النظام المفتوح يتسم بخصائص هي: استقبال الطاقة، إخضاعها للعمليات، تحويلها إلى خارجات، تناغم الأحداث وتداولها، التعرض للتقدم والاندثار، والمدخلات المعلوماتية والتغذية الداخلية، الاستقرار

35 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص144-145.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

والديناميكية، الانتشار والامتداد، ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن، توازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية وتزويد النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات.

ومن المنطلقات الأساسية لهذه النظرية نذكر ما يلي:

- تطرح هذه النظرية مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة.
- إن أي تغيير تدخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغييرات في الأجزاء الأخرى وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية ومتوازنة ومتناسقة، ويجب عدم اغفال الروابط بين الفروع³⁶.
- إن الانفتاح بين الأجزاء وبيئتها يسهل انسيابية المعلومات، ويحقق التغذية العكسية التي تؤدي إلى تحقيق الانسجام والتكامل، واكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاضمه.
- إن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط ومتغيراته البيئية وان مجرد فهم الجماعة في المنظمة أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وموضوعية.

❖ وترى هذه النظرية أنه من أجل تحقيق أهداف النظام الكلي لا بد من الربط بين أنظمتها الفرعية حيث يعمل النظام الفرعي من خلال التنظيم الرسمي للمنظمة والمتمثل في الخريطة التنظيمية، إذ توضح موقع ومهام ومسؤولية الأفراد العاملين به، وإلى جانب التنظيم الرسمي يوجد التنظيم غير الرسمي بين الأفراد العاملين به نتيجة للمصالح والمواقف أو المشاكل الذي يواجهونها، وعليه فنظرية النظم تركز على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث الحجم والنوعية للخدمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، و البيئة التي يعمل فيها التنظيم، فالتماسك حسب نظرية النظم يتحقق من خلال الربط بين الأنظمة الفرعية المختلفة داخل التنظيم من خلال التركيز على المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية العكسية التي تقوم على الاتصال الخارجي بالبيئة المحيطة³⁷.

³⁶ - المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص95.

³⁷ - نفس المرجع السابق، ص105.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

خلاصة:

وفي الأخير من خلال هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من الاسباب لاختيارنا لهذا الموضوع مبرزين أهمية الدراسة و أهدافها وتطرقنا أيضا للمفاهيم و الدراسات السابقة , كما تطرقنا الى طرح الاشكالية مبرزين أهم النظريات المفسرة للدراسة .

A decorative scroll graphic with a pink-to-white gradient, featuring curled ends at the top-left and bottom-left. It is centered on the page and contains the main title text.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الإتصال التنظيمي عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها، في أية مؤسسة إنتاجية أو تعليمية ونظراً لأهمية الموضوع في جميع العملية والعلمية فقد تناول الباحثون مجمل جوانب هذا الحقل لأنه يعد الأساس في النظم الاجتماعية.

I- مفهوم الإتصال:

يرجع الإتصال إلى كلمة أصلها لاتيني ومعناها الشيء المشترك والذي يشير إلى الغرض الذي تستهدف تحقيقه من العملية الاتصالية وهو إيجاد مفاهيم ومعان مشتركة بين الأطراف الرئيسية في الإتصال، وتتم عملية الإتصال عن طريق المعلومات والأفكار ومعارف معينة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد يرغب المرسل في بناء علاقة من نوع ما معهم¹.

ويعرف مايكل ويسترون (M. Westrn) الإتصال بأنه هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

وعرفه أنجل باركنسون (A. Parkinsion) هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات محولة مفهومة ومستسقات من المستهدفين بها².

أما إدغار مورين فيرى بأن الإتصال ما هو إلا عبارة عن: "علاقة تنظيمية تتم من خلال نقل وتبادل الإشارات"³

الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسائل أو رموز معينة بين المرسل والمستقبل بهدف توصيل معاني أو رموز ذات

دلالة ومعنى، الإتصال هو تبادل لأفكار آراء وقيم وحقائق بين الناس، وعملية الإتصال تعتمد على طرفين أساسيين هما

المستقبل والمرسل⁴.

1 - بشار العلق، الإتصال في المنظمات العامة، دار البازوزي، ط11، الأردن، عمان، 2009، ص11.

2 - عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2011، ص177-178.

3 - ميلود سفاري وآخرون، البحث في الإتصال، عناصر منهجية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص79.

4 - أ. عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، (2012م/1433هـ)، ص01.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

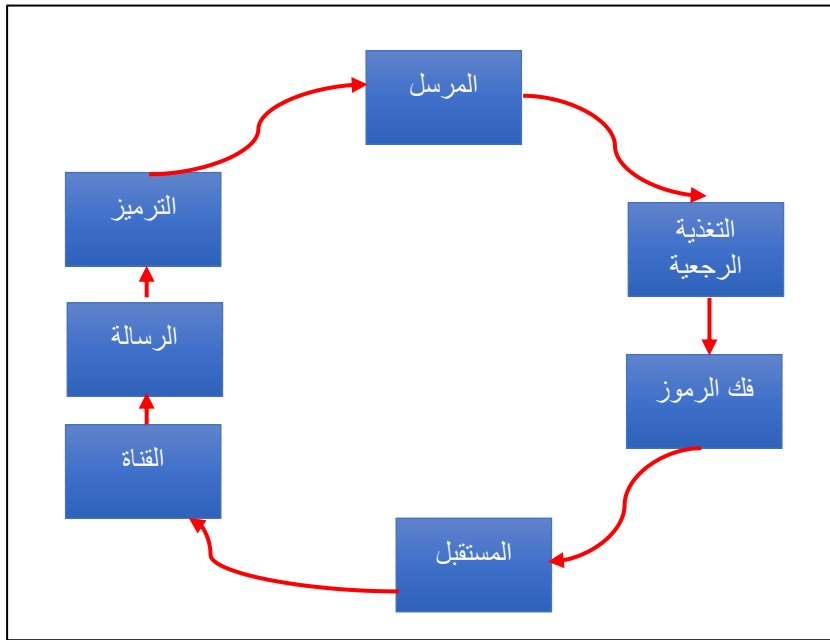
ويقصد بالاتصال في الإدارة هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل للأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط و التماسك من خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹.

I-1- عملية الاتصال وعناصرها:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- المصدر (المرسل)
- الرسالة
- ومستقبل الرسالة

وهذا بشكل بسيط إلى أنه في الحياة تعد عملية الاتصال أكثر تعقيدا.



الشكل 01: يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة

¹ - د. منال طلعت محمودي، مدخل إلى علم الاتصال، دون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص 18-22.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

I-2- المصدر المرسل: (Source)

يمثل الحلقة الأولى لعملية الاتصال ومصدر الرسالة أو المعلومات المرسله وهو المبادر في عملية الاتصال وهو الذي يختار نوع وسيلة الاتصال، ويقوم بتحديد رموز الرسالة أو اللغة المناسبة للرسالة المراد إيصالها للمستقبل، المرسل يقوم بوظيفتين هما: أ/- تحديد الفكرة أو المهارة: أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة. ب/- القيام بالشرح: توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين¹.

2/- الترميز: (Encoding)

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل كاستعمال اللغة والرموز وإية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال².

3/- الرسالة: (Message)

وهي جوهر عملية الاتصال وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل وهناك نوعان من الرسائل:

1 -الرسالة اللفظية: وهي عبارة عن كلمات وألفاظ

2 -الرسالة الغير اللفظية: الحركات الجسد وتعبيرات الوجه والإيماءات³.

4/- القناة أو الوسيلة: (Medium)

وهي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

¹ - دكتور بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص11-12.

² - مرجع سبق ذكره، الاتصال التنظيمي.

³ - عمر طروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012م/1433هـ، ص03.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

أ) القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

ب) القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة على الورق أو أي وسيلة كتابة أخرى.

ج) القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ

د) القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحات الإعلانات.

5- المستقبل:

وهو الذي يستقبل الرسالة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لا بد من أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة، أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

6- فك الرموز: (Decoding)

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكاته نحو المرسل¹.

7- التغذية الرجعية: هي ردة فعل أو استجابة المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل، فإتجاه التغذية الراجعة دائما يكون عكس اتجاه الرسالة وسميت كذلك لأنها تترد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في عملية الاتصال، وهي ضمان للمرسل بأن رسالته المرسله قد تم استلامها من قبل المستقبل².

8- التشويش (Noise): وهي كل شيء يؤثر سلبا على دقة الاتصال، ويمكن أن يحدث عند أية نقطة أو عنصر في

عملية الاتصال كالمُرسل أو الترميز أو رسالة أو القناة أو عند حل الرموز³.

¹ - دكتور بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعة، من المنشورات الجامعية الافتراضية السورية، 2020، ص13.

² - عمر طروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012م/1433هـ، ص03.

³ - أ. عبد الباري درة ود، محفوظ جوده، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص311.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

I-3- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها. "والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دفاعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"

كما عرفه بارناد أن "الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأ والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص".¹

أما محمد علي محمد فيرى أن الإتصال التنظيمي "عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيم سليم، لان الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية".²

أما محمد منير محبوب يرى أن الإتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المؤسسة أو المشاريع المختلفة، في اختلاف اتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".³

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي كعملية:

1 - دكتور بشار حزب، الإتصال التنظيمي، د- ط، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص14-15
2 - منجد الطلاب، اسس علم النفس التنظيمي، دار المشرق، بيروت، 1986، ص807، نقلا عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإتصال بعنوان فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لعبد المالك عمارة 2015-2016.
3 - محمد منير الحجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الاول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص35، نقلا عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الإتصال بعنوان فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لعبد المالك عمارة 2015-2016.

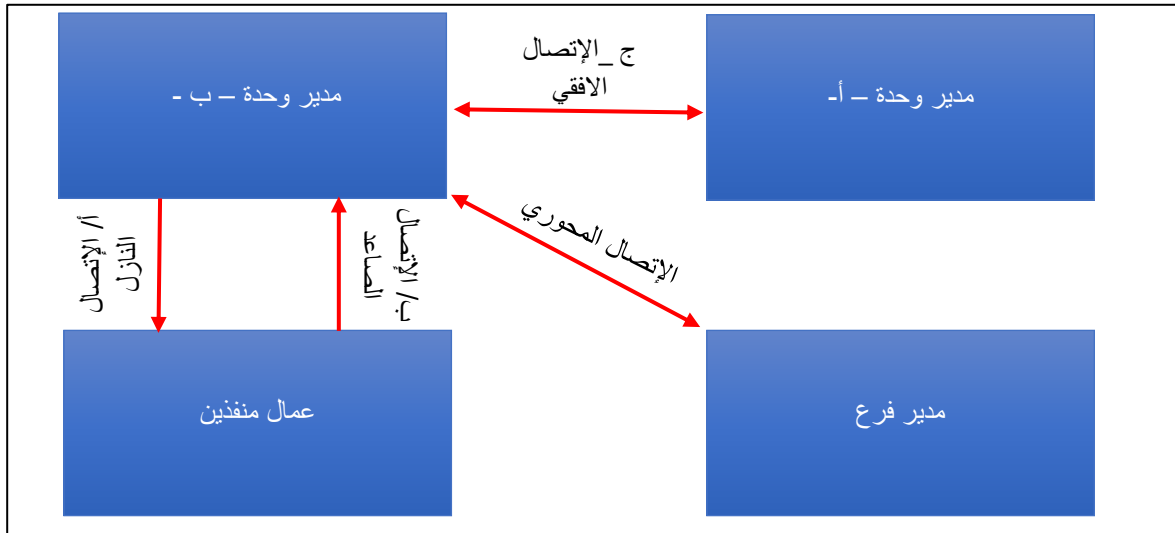
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعد وسيلة ضرورية هامة في توجيه السلوك وتغييره على مستوى فردي وجماعي في المنظمة
- هو وسيلة أساسية لإنجاز المهام¹

I-4- أنواع الاتصال التنظيمي:

4-1 الاتصال الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل "وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى". وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة "ووفقا لما تطرقنا إليه فإن الاتصال التنظيمي الرسمي يتم وفق أربعة اتجاهات أو أشكال².

ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



الشكل 02: اتجاهات و اشكال الاتصال التنظيمي الرسمي.

¹ - مرجع سبق ذكره، الاتصال التنظيمي.
² - د. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص16-17-18.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

وسنعرض بالتفصيل كل شكل على وحدة في ما يلي:

1.1.4. الاتصال النازل: (من الأعلى إلى الأسفل)

ويتم هذا النوع من الاتصالات بطريقة رسمية، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

أ/ مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة شعور بأن الفرد يعمل دون أن يرى لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام الإدارة وتديرها في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

ب/ معوقات الاتصال النازل:

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

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل الاتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبه لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث أثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن معلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.¹



شكل رقم 03: يوضح الاتصال الرسمي النازل.

2.1.4. الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

- هو الرسائل الاتصالية الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم المباشرين في المؤسسة.
- ويتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات والتقارير التي ينقلها أو يرسلها الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم ليتسنى للرؤساء اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.²

أ) مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لها.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

² - أعمار طراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012م/1433هـ، ص 07.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق الاتصال المنتظمة او المتقاربة مع الرئيس و بناء عليه يشعر المرؤوسين بانه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

(ب) معوقات الاتصال الصاعد:

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

محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به، ومحاولته أن يترك كذلك أثر إيجابي لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة او حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.

البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين و يترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس و المرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومراه، ويأخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

التقاليد الإدارية في المنظمة، كاعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة الاستثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.¹



الشكل رقم 04: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

¹ - د. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 20-21.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

ج) وظائف الاتصال الصاعد:

- تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- مساعدة الموظفين على التخلص من ضغوطات العمل وإحباطاتها.
- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري
- العمل كأداة لقياس فعالية الاتصال النازل.
- توفير قناة لإيصال أفكار المرؤوسين ومشاعرهم واقتراحاتهم للإدارة.¹

3.1.4 الاتصال الأفقي:

هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة. وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المقابلة.

أ) وظائف الاتصال الأفقي:

- 1) تنسيق المهام: كعقد اجتماع شهري لرؤساء الدوائر، ليناقشوا إسهامات كل دائرة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
- 2) حل المشكلة: يجتمع أعضاء دائرة واحدة أو قسم ليناقشوا كيفية إيجاد حل لمشكلة عارضه، أو قد تتعرض لها المؤسسة.
- 3) تبادل المعلومات (المشاركة): يجتمع أعضاء دائرة واحدة مع أعضاء دائرة أخرى ليتبادلوا معا آخر المعلومات حول أوضاع المؤسسة.

- 4) حل الصراع : يجتمع أعضاء الدائرة او دائرتين ليتناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء دائرة واحدة او بين دائرتين.²

ب) مزايا الاتصال الأفقي:

¹ - نفس المرجع السابق، أ. عمر طروانة، ص 09

² - أ. عمر طروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012م/ 1433هـ، ص 08-09.

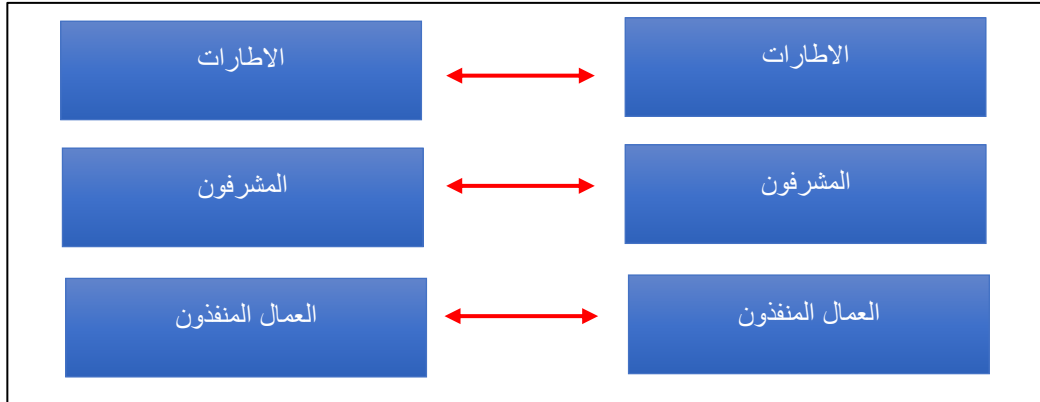
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

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

ج) معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من كل هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإنه هناك معوقات عدة تعيق أدائها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقييم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذ ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.¹



الشكل 05: الإتصال التنظيمي الرسمي الافقي

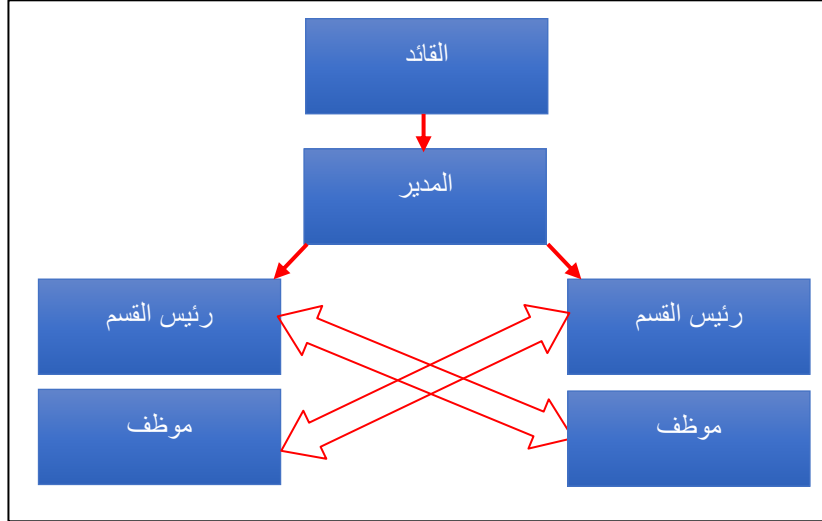
4.1.4 الاتصال المحوري:

ويطلق عليه التسمية القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد الذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة وليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل المدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.²

¹ - د. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعه، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 21-22

² - مرجع سبق ذكره، د. بشار حزي، ص 22

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي



الشكل 06: الإتصال التنظيمي الرسمي المحوري

I-4- الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

أولا تعريفه:

الإتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراء رسمية محددة" الإتصال التنظيمي غير الرسمي "وهي الإتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، إنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية.

الإتصال التنظيمي غير الرسمي " هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير، يتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماما." ¹

¹ - د. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، دون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص26.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

إذا فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا" أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

أ) دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه هي الدوافع:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعهم.
 - إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
 - رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
 - عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
 - اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
 - عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.
- ❖ ويترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي على شكل علاقات تتمثل فيه:
- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
 - الحوار المتبادل داخل المكاتب.
 - الاتصال المباشر من شخص لآخر (من فم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية للإشاعة.

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم واليسير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الأول هو تجريد وفقدان معنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يجد من تفاعلاتهم الاجتماعية.¹

(ب) السلبيات:

يمكن للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثرا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

❖ من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.²

I-5- أهداف عملية الاتصال:

تهدف عملية الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها إلى مجموعة من الأهداف ومن أبرز هذه الأهداف:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين لفهم الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط السياسات من أجل تنفيذ أهداف المصلحة.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وأسباب تأجيلها وتعديلها.
- التعرف على كيفية تنفيذ الأعمال والمشكلات التي تواجه التنفيذ وموقف المرؤوس منها.

¹ - د. بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- المساعدة في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين.
- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم.
- المحافظة على سرية المعلومات وهنا يلعب عامل الثقة دورا كبيرا.
- ❖ ومن الممكن أن تتعدد أهداف عملية الاتصال بالنسبة للمرؤوسين والرؤساء أو زملاء العمل ويمكن إيضاحها كما يلي:

I-6- الأهداف المتعلقة بالاتصال بالمرؤوسين:

- تعريفهم الأهداف والسياسات وبرامج المؤسسة والخطط الموضوعية.
- توضيح الواجبات المطلوبة منهم والصلاحيات المحتومة.
- نقل التعليمات والأوامر إليهم والتوضيحات.
- توجيه العاملين وإثارتهم للعمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم.
- توفير المناخ المناسب لتحقيق الرضا في العمل.
- إقامة الثقة والاحترام المتبادل في ما بينهم.

(ب) بعض الأهداف عند الاتصال بالرؤساء:

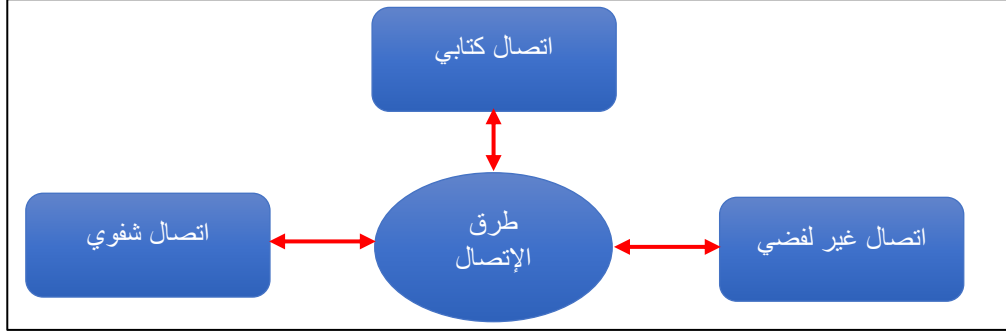
- الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنهم.
- طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
- تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
- تزويدهم بإجابات على طلباتهم.
- توضيح مستويات الإنجاز ومعدلاته لكي يتم تقييم الأداء.
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل إنجاز الأعمال.
- مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها.¹

I-7- طرق الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت الطرق التي من خلالها يتم الاتصال وهناك الكثير من الطرق التي تدعم وتسهل عملية الاتصال وهذا يعتمد على طبيعة المستقبل والموقف، المرسل حيث أن لكل طريقة سمات وخصائص تختلف عن طريقه الأخرى:



الشكل 07: طرق الاتصال التنظيمي

الاتصال الكتابي (written communication):

حيث يتم التعبير عنها بأسلوب كتابي (غير شخصي) يعتمد بشكل كبير على الكتابة ولا يعتمد فيه على المقابلة وجها لوجه حيث يعتبر ذا أهمية كبيرة. مثال ذلك التقارير والمذكرات والأوامر الإدارية والاقتراحات والشكاوى وجميعها يكون الكلام مكتوبا وموثقا مما يسهل على المستقبل قراءة الرسالة بتمعن وحفظها والرجوع إليها وقت الحاجة لأنه يتم حفظها في السجلات الرسمية ويتم إيصالها إلى عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة وخارجها.

مزاياه:

- تكون ذات سلطه.
- تحفظ في سجل أو ملف.
- وسيلة مهمة تساعد على الوضوح المعلومات المعقدة.
- تساعد على التذكر والاسترجاع.

¹ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى 2010، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 252-254.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- تحافظ على صيغتها ولا تتغير عند تبادلها من شخص لآخر.¹

عيوبه:

- تكون رسمية.
- لا يتم استقبال رد الفعل بشكل سريع بتعامل مع حاسة واحدة هي العين.
- من الممكن أن يجد المستقبل صعوبة في فهمها لا تحمل تأكيدا.
- تستعمل لكتابة المعلومات السرية.
- بحاجة إلى وقت من حيث الإرسال والاستقبال.

الاتصال الشفهي (verbal communication):

وقد يسمى أيضا بالاتصال اللفظي أو الشخصي، وهو يتم عادة ما بين المرسل والمستقبل ويتم ذلك بعدة طرق قد تكون وجها لوجه أو عن طريق الاجتماعات واللقاءات والخطب المباشرة أمام الجمهور، ويعرف على أنه يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل حيث إن هذا النوع يمتاز بالوضوح والبساطة لأن ردة الفعل تظهر مباشرة وكذلك يتم تبادل الأفكار ووجهة النظر بنفس الوقت مما يساعد على إشاعة جو من المحبة والألفة وكذلك تمتاز بالسرعة.

مزاياه:

- مرنة و سريعة الإرسال والاستقبال.
- تفتح المجال أمام المستقبل للاستفسار.
- يمكن استرجاعها إذا كانت غامضة ليتم فهمها.

¹ - فتان عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، الأردن، عمان، 2009، ص 259-260.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- من الممكن أن تنسى لأن الذاكرة لا تساعد عند جميع الأشخاص.¹

الاتصال غير اللفظي (communication non verbal):

والمقصود هنا هو إتمام عملية الاتصال بدون مشاركة المعلومات ودون استخدام كلمات لنقل الأفكار وعادة ما يتم عن طريق لغة الاستشارة أو تعابير غير لفظية أو استعمال الجسد أو تعابير الوجه ولغة العيون للتعبير عن الرضا أو الإزعاج والمطلوب بحيث يفهم الطرف الثاني ما يطلبه الطرف الأول حيث تم تبادل ما هو مطلوب بدون استخدام كلمات لفظية حيث يمتاز هذا النوع بالسرعة والتفاعل والفرصة لحدوث تغذية عكسية وهو غير مكلف ومن أهم أنواع الرسائل الغير اللفظية ما يلي:

أ) لغة الإشارة **sign language**: وهي استخدام الإشارة كوسيلة للتفاهم ومن الممكن أن تكون بسيطة أو معقدة وكما ذكرنا يتم فيها استخدام وسائل تعبيرية عن طريق اليد، الوجه، العين، حيث تهدف هذه الحركات إلى نقل المعلومات والأفكار فقد يلجأ الطرف الأول إلى الإشارة على شيء معين بهدف الحصول عليه أو رفع الرأس إلى أعلى دليل على عدم الموافقة أما إنزاله دليل على الموافقة من الممكن أن يغمض عينيه على الانزعاج أو من الممكن وضع يده على جبينه دليل على التفكير.

ب) لغة الفعل **Action language**:

وهي تحتوي على حركات الجسم أو الأفعال والتي لا يقصد من خلالها استبدال الحالات ولكن المقصود تفسير المعنى فمن الممكن أن يقوم طالب بالسير أمام أحد مكاتب المدرسين بشكل مستمر ما دام عند المدرس طلاب وهو لا يدخل دليل على أنه بحاجة للتكلم مع المدرس لوحده أو قد يقوم أحد المراجعين في الدوائر الرسمية بالسير بشكل سريع أو التافف أو النفخ من التكشير وهذا الأسلوب قد يدل على انزعاجه أو لاستخدامه الوساطة.²

ج) لغة الموضوع (language object):

¹ - نفس المرجع السابق، ص 260

² - فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 262-263

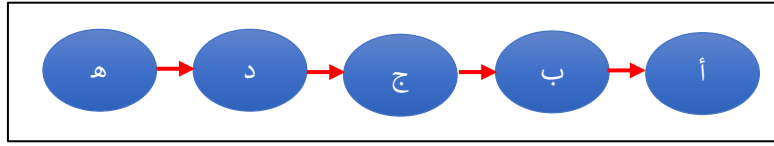
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

وهي كل ما يستخدم من قبل المرسل بدون استخدام للإشارة أو الفعل أو اللغة التعبير لما يريد إرساله من أحاسيس ومشاعره وأفكاره وهذا كله على المستقبل أن يشعر به من خلال إشعار الشخص المستقبل بقيمة الشخص المرسل عن طريقه بإلباسه كلامه وأسلوبه فهو يدل على مركزه وثقافته.

I-8- شبكات الاتصال التنظيمي:

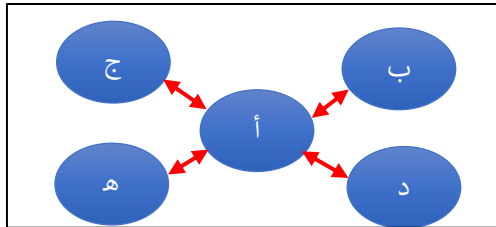
هناك عدة أنواع من هذه الشبكات منها:

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



شبكة السلسلة (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 247)

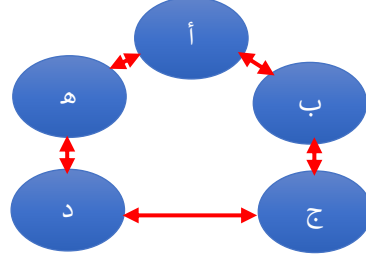
شبكة العجلة: وهذا النمط الشائع لنشر ونقل الكلام وفي هذا النمط من الاتصال هناك شخص محوري (القائد أول الرئيس) هو مفتاح الاتصالات وتتم الاتصالات بين الأفراد من خلال هذا الشخص الذي بوسعه الاتصال بأي منهم وهذا النمط يمكن أن يتسبب في الإرباك وعدم الاستقرار لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.



شبكة العجلة (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 247)

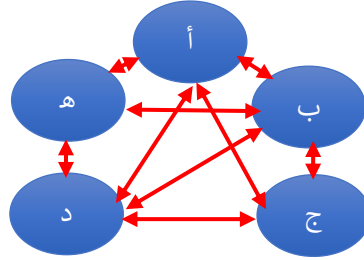
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

شبكة الاتصال الإداري: وهذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بمن هم حوله عن يمينه ويساره فقط دون غيرها.¹



شبكة الدائرة (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 248)

شبكة النجمة: هنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر دون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال فهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي، كما يساهم هذا النوع بتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة ورفع المستوى الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الاتصالات داخل التنظيم.



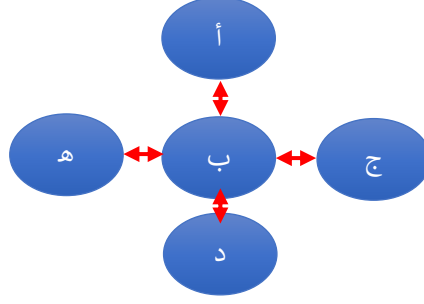
شبكة النجمة (المصدر: محمد سليمان، ص 249)

شبكة العنقود: يمكن لشخص واحد الاتصال بالأشخاص الآخرين إلا أنه لا يمكن لأي منهم أي الشبكات الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة.²

¹ - حسين حريم، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 271.

² - محمد السليمان العميان: السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال) دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 247-249.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي



شبكة العنقود: (المصدر: محمد سليمان العميان، ص 249)

I-9- معوقات الاتصال التنظيمي:

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

- معوقات نفسية

- معوقات اجتماعية - ثقافية

- معوقات تنظيمية

(أ) المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق

الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق:¹

تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل

الرسالة إلى محتواها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف

المعاني التي يعطونها للأشياء، كما ان الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر.

¹ - ثابت عبد الرحمن دريس وآخرون، مرجع سابق، ص 635، نقلا عن مذكرة لشهادة ماجستير بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للطالب بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، جامعة قسنطينة، الجزائر.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الإدراك الانتقائي: يميل الفرد لاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على أعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.¹

اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، أما شفاهية أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء في ما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية فإن الفرصة تبقى متاحة أمام التوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

الانفعالات: إن حالة الانفعالات لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجز انفعالي بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

الاختلافات الوراثة: إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد نية كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة إذا كان أصلها متجانس نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

تنقية وغرابة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى تعديل بعض المعلومات موضوع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل.

¹ - مرجع سبق ذكره، بوعيط جلال الدين، ص 59-60-61

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

التجريد: عملية التجريد تعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.¹

ب/ معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجز أمام تحقيق الأهداف الموجودة والمتنتزة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق في ما يلي:

التباعد الاجتماعي: ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية الفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، و تشمل هاته الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الإتصال التنظيمي. الاختلافات الثقافية: إن التميز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست كلمات تفسرها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيشها.²

I-10- معوقات الإتصال التنظيمي:

وهي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة والنشاطات المختلفة للمشروع وتمثل في ما يلي:

مستويات الإدارة: إذ كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك من دواعي عوائق الإتصال بسبب المعلومات ستفقد الكثير منها أثناء النزول أو الصعود.

عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الإتصال وباختصار إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الإتصال ومن ثم سوء الإنجاز.

¹ - مرجع سبق ذكره، بوعطي جلال الدين، ص 59-60-61.

² - مرجع سبق ذكره، بوعطي جلال الدين، ص 61-62.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

تغيير في المديرين: وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص في استخدام طرق ووسائل الاتصال.

تفسيرات المدير: حيث يعتمد التفسير الأشياء على مدى سعة الإدراك وتفهم الأمور وهذا يدور من الطبيعة جدا أن يختلف من مدير لمدير.

الرتبة أو المركز في المنظمة: بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة بحيث على سبيل المثال: إن يكون الرئيس معين من أعضاء الإدارة العليا لكي يكون له تأثير على إدارة الاجتماع أما إذا كان أقل رتبة فلا أعتقد أن يكون هناك اجتماع حسب مما يكون عائقا كوسيلة اتصال غير فعال.¹

II- الأداء الوظيفي:

كان موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي شغلت فكر العديد من المفكرين والباحثين في مجالات متعددة، وقد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يجعله يحسن أداءه وهذا ما يسير بالمؤسسة إلى تحقيق اسمى أهدافها التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

II-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة وخاصة من الجانب التنظيمي في تسيير الموارد البشرية ولهذا تعددت تعاريف هذا المفهوم لتوضيح معناه الحقيقي.

الأداء من الناحية اللغوية:

من مفاهيم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل (أدى) ويقال أدى الشيء أي قام به.²

الأداء من الناحية المفاهيمية:

¹ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة وعلم التطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2008م/1428هـ عمان، ص 168-169.

² - ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، بيروت، دار صادر للنشر والتوزيع، ص 26.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

تعدد التعاريف الأداء في هذا المجال نذكر أهمها:

- 01/ الأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد.¹
- 02/ الأداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.²
- 03/ عرفه الخزامي على أنه: تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.³
- 04/ عرفه هلال محمد عبد الغني: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁴

II-2- أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديث أنواعه اختيار المعيار العلمي الدقيق الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع وهي:

- معيار الشمولية: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية و يمكن تقسيم الأداء إلى:

الأداء الكلي: هو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة في تحقيقها وفي إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (الاستمرارية، الأرباح، والنمو...)⁵

1 - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص216.

2 - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، 2001، ص86.

3 - الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الأداء، الجزء 1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص190.

4 - هلال محمد عبد الغاني، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص126.

5 - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص55.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية أو وظيفة الأفراد أو وظيفة التسويق.

معيار الأجل: وينقسم هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه ذلك بصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا.

معيار الطبيعة: يتم تصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي تقني إذ للمؤسسة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود الأداء التكنولوجي (التقني).¹

• معيار مصدر العوامل المؤثرة على الأداء وفيه:

الأداء الداخلي: والذي يرتبط بالكفاءة أي باستغلال الموارد.

الأداء الخارجي: يرتبط بالفعالية أي تحقيق الأهداف التي تقوم على إرضاء الزبائن.²

II-3- مكونات الأداء الوظيفي:

وهي مجموعة الأنشطة والمهام التي تكون العمل والارتباطات ويمكن تحديد هذه المكونات التي يقاس على أساسها الأداء في ما يلي:

أ/- **كمية الجهد:** وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة وتحدد الموارد البشرية كمية

الجهد وكذلك المهام والواجبات لكل موظف في المنظمة وذلك حسب مؤهلاته وقدراته العقلية والجسمية التي تؤهله لشغل

المنصب كما على الإدارة وصف العمل للموظف أهداف المنظمة وشروط الواجب اتباعها لإنجاز المهام الموكلة إليه.

وينقسم الجهد المبذول إلى ثلاثة أقسام هي: (الجهد النفسي، الجهد العقلي، الجهد الذهني).

¹ - يحياوي مفيدة، يحياوي الهام، سطحاوي عزيز، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، ص51.

² - نفس المرجع، ص52.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

ب/ نوعية الجهد: ويقصد بنوعية الجهد مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة، فقد يكون الأداء أو الإنجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة، لذلك فإن كمية الإنجاز تعتبر مهمة ولكن ليس بقدر ما تحمنا نوعية الجهد المبذول وحدوثه وكذا مستوى الدقة فيه.

كما يقصد به (مستوى الدقة والجودة ومطابقة للمواصفات النوعية)، ويندرج وتحت هذا المعيار الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإنتاج، ودرجة خلو الأداء من الأخطاء، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

كما تشير نوعية الأداء كفاءة كل فرد لتنفيذ المهام خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء¹.

ج/- نمط الإنجاز: ويقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل وتقاس طريقة الإنجاز والأسلوب المتبع في القيام بهذه الأنشطة حسب نوع الجهد المبذول سواء كان جسديا أو عقليا².

II-4- محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، حيث يحدد بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:

-/01 الجهد : حيث يشير الجهد المبذول على الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

-/02 القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو لا تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة³.

-/03 إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وأيضا التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه من خلال إدراك الدور وتحقيق مستوى مرضي من الأداء حيث لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

¹ - سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، الدار الجامعية المصرية، (س. ب)، ص 13.

² - محمد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 220.

³ - بورية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، (ب، س)، ص 217.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي = الجهد + القدرات + إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصل التفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين¹.

II-5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي: فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العملية ولكن دون توفر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي.

01/- العوامل الداخلية: تتمثل بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها وكذا تحديد نوع عملية الاتصال وأيضا نمط القيادة المتبعة وستتطرق إلى شرحها فيما يلي:

أ/- ظروف العمل المادية: ونعني بهذا جو العمل وما يحيط به من شروط (كالتهوية، الحرارة، الإضاءة) وكذا النظافة مكان العمل والوسائل اللازمة للأمن الصناعي.

ب/- الحوافز: تعتبر الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية عاملا فعلا يدفع العامل لتحسين أدائه وتقدمه للأفضل بشرط أن يناسب هذه الحوافز واحتياجاته².

ج/- عملية الاتصال: نعني بها مدى مساهمة نوعية العملية الاتصالية (الصاعدة، النازلة، الأفقية) في أداء العامل من خلال التفاوت في المهارات الاتصالية فكلما كانت كبيرة كان أداء العاملين كبير والعكس صحيح.

¹-أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص39.

²- بن اوزينة وردة، إثر الاتصال الداخلي الرسمي على أداء العامل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 83.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

د/- نمط القيادة: تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء الجماعة فعندما تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة والحوار يزداد أداء العام من خلال التشجيعات المعنوية والمكتسبة خصوصا في نمط القيادة المتبع¹.

02/- العوامل الخارجية: يمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية.

أ/- العوامل الاقتصادية: يلعب المحيط الاقتصادي دورا هاما في التأثير على المؤسسة وذلك من خلال التأثير على أداء الأفراد بداخلها، إي في وفرة المواد المادية المالية وكذا درجة المنافسة في السوق فمثلا الازمة المالية العالمية كأوضح مثال وأجلها من خلال تأثيره على المؤسسات ومن ثم على أداء الأفراد في أغلب أنحاء العالم.

ب/- العوامل التكنولوجية: يؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين بها فكل ما كان مستواها عالي كلما تمكن الفرد من استخدام طاقة أقل في العمل وفي بالتالي وجود ارتياح نفسي مما يرفع معنوياتهم ويسمح لهم بالرفع من مستوى العمل في سبيل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

ج/- العوامل السياسية: وتشمل كل المعطيات وأوجه تدخل في الدولة سواء كان مباشر أو غير مباشر في الميدان الاقتصادي وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كلا من مستويات الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر، حق الإضراب... إلخ من القوانين المفروضة من طرف الدولة وهذه القوانين هناك من يخدم مصلحة المؤسسة وهناك من لا يخدمها فمثلا تحديد الدولة لمستويات الأجور في المؤسسات يعود بالسلب عليها لأنه لا يشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهود لرفع الأداء².

¹ - عبد الغفار حنفي، محمد فريد صبحي، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 214.

² - بن اوزينة ورده، مرجع سابق ص 82.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

د- العوامل الاجتماعية: تتمثل بالخصوص في المستوى المعيشي وكذا الثقافي للأفراد، والتي غالبا وما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة، فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الاجتماعية المواتية كلها عوامل تؤدي إلى زيادة الأداء ويحدث هذا كذلك مع المستوى الثقافي والتعليمي للأفراد فكلما زاد اهتمامهم بتأديته العمل على أحسن ما يمكن.

هـ- العوامل البيئية: هناك بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرة الفرد التي يمكن أن تؤثر على أدائه بالرغم من أنها تؤخذ كاعتذار على أنها تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، والأكثر شيوعا عن عدم الكفاءة في تسهيلات العمل والتراكيب والتجهيزات، نقص في التعاون من الآخرين لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناصب للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة يقل فيها عائق الأداء إلى أدنى حد ممكن¹.

II-6- مستويات الأداء الوظيفي:

أ/- مستويات الأداء: يشير روبنسون أن هناك ثلاث مستويات من الأداء هي:

01/- الأداء على مستوى التنظيم: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائته.

عناصر التنظيم: السوق، الزبائن.

مصادر المخرجات: رأسمال، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت.

عناصر الأداء على مستوى التنظيم:

الاستراتيجية والأهداف: وتتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات ونوعيتها وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

¹- نفس المرجع السابق، ص 83.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الهيكل التنظيمي: ويتركز التحليل على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل وقدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع¹.

المقياس: وهو الأدلة التي يمكن استخدامها ليخدم الاستراتيجية والأهداف.

الإدارة: كيفية تسيير الإدارة.

02- على مستوى العمليات: (الأداء): ويشير إلى أن الأداء الوظيفي سواء كان أداء الفرد أو الجماعة فإنه يتكون من

العناصر التالية:

المخرجات: وتتمثل في العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة أو معارف.

المدخلات: وتتمثل في الموارد المالية والبشرية.

شروط الإنتاج: وتتمثل في السياسات والإجراءات التي تخدم عملية الإنتاج.

العمليات: تتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

النتائج: وتتمثل في المؤشرات السلبية والإيجابية التي تتزامن مع عمليات الإنتاج.

المعلومات المرتدة: وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج².

03- الأداء على مستوى الوظيفة: هناك مجموعة من العوامل المحددة للمستوى فعاليات الأداء في المستوى الوظيفي وهي:

01- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج سلعة أو جزء منها.

02- أهداف الوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية.

03- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفاء وفعال.

¹ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية المستقبل)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص211.

² - أسامة محمد جردات، عقلة محمد، التدريس الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص42.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

04/- قياس الوظيفة.

05/- إدارة الوظيفة عن طريق عملية المراقبة وتصحيح الانحراف في الأداء¹.

• أبعاد الأداء:

تعني بأبعاد الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله يمكننا أن تميز ثلاثة أبعاد للأداء: وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ/- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب/- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء وكميته بمقدار ما يهتم بنوعيته وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجه مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقيسه درجه خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجه الإبداع والابتكار في الأداء.

ج/- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلي أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كم يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول لها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة².

¹ - نفس المرجع السابق، ص 42.

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

II-7- أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، و بالتالي يساعد في اتخاذ القرارات النقل والترقية.

-ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يزيد الفرد الاهتمام بعمله.

-ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

- كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العمل الإداري فهو الوسيلة التي ترفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتبعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار وتحفز للعمل بفعالية.

-يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيم داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً¹.

II-8- عناصر الأداء الوظيفي:

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير الكثير من الباحثين إلى أن أهمها يكون فيما يلي:

01- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

02- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ - علي السليمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989، ص110.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

03-/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹.

II-9- نظريات الأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين وأصحاب المنظمات والباحثين اهتماما كبيرا وتعددت النظرية التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

01-/ المدرسة الكلاسيكية: وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة نظرية التالية:

نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، نظرية البيروقراطية

ولقد اعتمدت هذه المدرسة عدد من الاضطرابات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرة الإنسان نظرة سلبية محدودة واعتباره كائن الاقتصادية يمكن أن تأثر عن سلوكية عن طريق الاجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق والتفاعل مع البيئة الخارجية.
- واعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.
- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المراكز هي:

- الإشراف والرقابة
- تدرج السلطة
- تقسيم العمل

¹ - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 63.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- التخصص

1/1- نظرية الإدارة العلمية: اقترنت هذه النظرة بالأمريكية فريدريك تايلور والذي كان مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، كنتيجة لملاحظته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشراً بتطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لدي رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل.

فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج، وتوصل في النهاية إلى أربع مبادئ سماها العلمية للعمل وهي:

أ/- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

ب/- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية في التخطيط والإشراف ويتولى العامل المسؤولية التنفيذ.

ج/- اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

د/- التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على اتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين في التعاون بين الإدارة والعمال وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين وأوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.²

1 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 20.

2 - عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 66.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

1/2- نظرية المبادئ الإدارية: ويطلق عليها أيضا اسم (الإدارة العلمية) تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربع عشر مبدأ عالميا حسبه يمكن تعليم في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل، 2- السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)، 3- الانضباط. 4- وحدة الأمر، 5- وحدة التوجيه، 6- خضوع المصلحة العامة، 7- مكافأة الأفراد (لتعويضهم لقاء خدماتهم)، 8- المركزية (تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف)، 9- التسلسل الهرمي (تدرج السلطة)، 10- الترتيب والنظام، 11- العدالة، 12- الاستقرار الوظيفي، 13- المبادرة (المبادئة) 14- روح الفريق.

لقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على الأفراد ذلك من خلال كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) و صنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ستة مجموعات وهي:

أ/- أنشطة فنية (الإنتاج والتصليح).

ب/- أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).

ج/- أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).

د/- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).

هـ/- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

و/- أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).¹

¹ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005، ص27.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

1/3- النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماركس فيبر (1864-1920) الذي اهتم بدراسة

المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تصنف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً لتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي لبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدار الأساسي لتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية.

مبادئ البيروقراطية: من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماركس فيبر والتي ميزت هذا النموذج إلى ما يلي:

أ/- تقسيم العمل: بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصيصية تساهل على الأفراد أداء وظائفهم وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب/- القوانين والقواعد والإجراءات: وهذه العناصر جميعاً تشكل نظاماً أو دستوراً ثابتة للعمل لا يتأثر بتغيير المديرين وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج/- اللاشخصية الوظيفية: ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.¹

د/- التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

ه/- التقدم والتطور المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفاعلية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.²

02- المدرسة السلوكية: لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد العقلانية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين

¹ - نفس المرجع السابق، ص 31.

² - نفس المرجع السابق، ص 33.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمة العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظرية المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل، فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، ويتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم اجتماع، وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى:

- حركة العلاقات الإنسانية

- نظرية الحاجات لإبراهام مارسو

- نظرية العاملين لفريدريك هرزبورغ.¹

02/01- حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين 1927-1932، وكانت التجارب تحت إشراف التون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيائية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العمل. وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل الجماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات، والقيم والمعايير والدفاعية.

وقد توصل فريق البحث من خلال تجارب الامبريقية إلى بعض النتائج منها:

أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط، و لكن لابد من الاخذ بعين الاعتبار الاوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.

للمكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تاثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل، بمعنى أن هذه المكافأة ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أداءه وبالتالي زيادة انتاجيته.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتقسيمه، وكيفية إنجازه وما إلى ذلك.

هذا وقد ثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة العمل والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.¹

وقد لخص شنايدر وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقديم ما يلي:

- تخفيف الشعور بالتعب والملل.

- توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد).

- توفير الأمان للفرد.

وعليه حسب ما جاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية، تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن.²

02/02- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمس أنواع وذلك حسب

التسلسل الهرمي الذي قدمه أبراهام ماسلو سنة 1954 والمبين في الشكل الثاني:

الشكل

أ/- الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من الغذاء ونوم وماء وغيره.

ب/- الحاجات إلى الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان الحياة خالية من الأخطار المهدة لحياته واستقراره.

¹ - رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتوجيه، الجزائر، 2006، ص125.

² - نفس المرجع السابق، ص126.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

ج/- الحاجات الاجتماعية: تتمثل في رغبة الفرد أن يكون محبوبا من طرف من يحيطون به سواء كان ذلك في الأسرة أو منظمة العمل أو في المجتمع ككل.

د/- حاجات احترام الذات: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد للشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته.

ه/- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد ما يصبو إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع أن بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عالي من الوعي بالذات.¹

02/03- نظرية العاملين لهرزبورغ:

اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية يجب اتباعها هذه الحاجات يمكن تصنيفها كالتالي:

أ/- حاجات صحية: ويطلق عليها أيضا الحاجات الوقائية وهي ضرورية لتوفير محيط الملائم لحياة وعمل الفرد، وتشمل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من الأجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل.

ب/- حاجات دافعة: تتمثل الحاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية فقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 126.

² - مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص 105.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

خلاصة:

من خلال ما قدمنا في هذا الفصل نستنتج أن الأداء الوظيفي بالنسبة للعمال هو المجهودات التي يبذلها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في تنمية القدرات والمواهب ومحاولة تحسين أداء العامل وتحفيزه من أجل الوصول إلى المستوى العالي والمطلوب منه، ومن خلال هذا استنبط الباحثون أساليب عدة بعد دراسات معمقة ميدانية ونظرية لموضوع الأداء الوظيفي وكيفية الوصول إلى الأداء المثالي والتركيز على الأداء ودراسته كانت من العوامل المهمة للتطور في التنظيم الإداري، وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعد العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من أجل تحقيق أهداف الأفراد في المنظمة وأهداف المنظمة.



الفصل الثالث:

إجراءاتك منهجية

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

تمهيد:

لإعداد أي مذكرة لآبد من المرور بالاطار المنهجي، كما يجب النزول إلى أرض الواقع (الميدان) كما أنه تكملة للفصول النظرية ومن خلاله تثبت صدق الفرضيات المقترحة سابقا أو نفيها، فمن خلال موضوع دراستنا المعنون ب "تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة" يلتزم علينا المرور بمجموعة من الأسس المنهجية المتمثلة في: تحديد مجالات الدراسة، العينة، المنهج، الأداة المستخدمة.

مجالات الدراسة:

وهي ثلاث مجالات: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وعلى هذا الأساس كانت مجالات دراستنا كالتالي:

01/01 - المجال الجغرافي للدراسة: ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث تمت في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامة ببلدية برج بونعامة بولاية تيسمسيلت، إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مرتبة مهمة نظرا لما تقدمه من خدمات متنوعة للمرضى، حيث تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) الشهيد عبد القادر بونعامة ببلدية برج بونعامة، تقع في الغرب الجزائري عن بعد 80 كم في حدود ولاية تيسمسيلت.

شرعت المؤسسة في تقديم الخدمات الإنسانية في الثالث من أكتوبر لسنة 1988 وتحتوي على مصالح طبية وجراحية وهذه

الأخير تتضمن 150 سرير وتتقسم كالتالي:

الطب الداخلي: 64 سرير.

الجراحة العامة: 32 سرير.

التوليد وأمراض النساء: 30 سرير.

طب الأطفال: 24 سرير.

الاستجالات: 09 سرير.

المجموع: 150.

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

1- قبل المصالح الموازية:

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية في برج بونعامة قد أنشئت بقرار من وزير الصحة والسكان رقم: 411 المؤرخ في 02 ديسمبر 1984 المتضمن إنشاء مستشفى من النوع الجاهز ببرج بونعامة يحتوي على 150 سرير المعدل والمتمم بقرار الوزاري رقم 05-10 المؤرخ في 16 جانفي 2005.

2- المصالح الموازية والمصالح التقنية:

مصلحة المراقبة الطبية- جناح الجراحة الذي يتكون من أربع غرف مخصصة للعمليات- الصيدلية المركزية- مصلحة الأشعة- مصلحة التحاليل الطبية- قاعة التشريح وحفظ الجثث.

3- المجال البشري للدراسة:

عدد الموظفين الإجمالي فهو إلى غاية التاريخ 2022/05/17، 300 موظف، أما بالنسبة للعمل فهو وفق نظام عادي أي ثمن ساعات يوميا، من الثامنة صباحا إلى منتصف النهار من الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء، وهناك من الموظفين الذين يقومون بالمناوبة في أيام العطل الأسبوعية.

4- المجال الزمني للدراسة:

كانت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021 أما الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامة فقد أجريت على مراحل وهي كالتالي:

المرحلة 01: في يوم 16 ماي 2022، أول زيارة استطلاعية من خلالها تعرفنا على رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية وتحدثنا معها عن موضوع دراستنا الراهنة (تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة) ولم يسعدنا الحظ بالالتقاء بمدير المؤسسة نظرا للاجتماعات التي كانت مؤطرة ذلك اليوم، وأخذنا منها الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، كما قمنا بتقسيم حوالي 60 استمارة.

المرحلة 02: في يوم 18 ماي 2022 أسعدنا الحظ باللقاء بمدير المؤسسة وقدم لنا بعض الأسئلة حول موضوع مذكرتنا وتخصصنا عموما وقام بإمضاء ورقة تربصنا ومن ثم أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية حول طريقته سير العمل

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

داخل المؤسسة، عدد المكاتب، وظيفة كل مكتب، عدد المصالح، وظيفة كل مصلحة، وعدد الموظفين بكل مصلحة، عدد الموظفين الإجمالي وكيفية توزيعهم كما منحنا بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكال التنظيمي، صورة تبين شكل الخارجي للمؤسسة وبطاقة تقنية للمؤسسة، وقمنا كذلك بتوزيع بعض الاستثمارات.

المرحلة 03: في يوم 20 ماي 2022 قمنا بجمع كل الاستثمارات الموزعة.

أي أن فترة النزول لميدان الدراسة كان من 16 ماي 2022 إلى غاية 20 ماي من نفس السنة.

المنهج:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصف التحليلي الذي يمكننا من بلوغ أهداف بحثنا والذي يعرف على أنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹⁰⁷

الأداة:

هي عبارة عن مجموعة أسئلة المرتبة ترتيبًا منطقيًا ومرتبطة ببعضها البعض تقدم إلى مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة على الأسئلة المطروحة.

واشتملت استمارة بحثنا على محورين و تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشرات، كما حاولنا قدر الإمكان تبسيط أسئلتها لتكون في متناول جميع أفراد العينة كما كانت مقسمة الأسئلة على محورين كل محور يتضمن مجموعة أسئلة موزعة

كالاتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية حيث احتوى على خمس أسئلة.

المحور الثاني: دور كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي و احتوى على عشرين سؤال.

¹⁰⁷ - محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020، ص163.

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم ثلاث أساتذة بقسم علم الاجتماع بجامعة ابن خلدون - تيارت- و هم على التوالي: الدكتور زهواني عمر، الدكتور موهوب مراد، الدكتور أم الرتم نور الدين، وذلك بإفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة حيث تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة فكانت أهم الملاحظات المقدمة متشابهة فهناك أسئلة بديهية وجب علينا إعادة صياغتها.

العينة:

يتم اختيار العينة وفق أسس عملية متفق عليها تساعد على توفير الجهد والوقت والتكاليف، حيث كانت العينة التي تم اختيارها عينة عشوائية حيث شملت كل مصالح (طبقات) الطب الداخلي، الجراحة العامة، التوليد وأمراض النساء، طب الأطفال، الاستعجالات، مخبر التحاليل ... إلخ حيث بلغ عدد المبحوثين 120 موظف، لكن عند جمع الاستمارة أهملت 19 استمارة.

خصائص العينة:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 46 | ذكر |
| 100% | 54 | أنثى |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (1) والمتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس. أن نسبة 54% إناث و التي تزيد عن نسبة الذكور والتي تقدر ب 46% و هذا التباين يرجع إلى الواقع، حيث أن الفئة التي تفاعلت مع الاستمارة ربما كانت فئة الإناث عكس الذكور الذين كانوا أقل جدية في الإجابة على أسئلة الاستمارة .

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|------------|
| 32% | 32 | من 20-30 |
| 39% | 39 | من 31-40 |
| 18% | 18 | من 41-50 |
| 11% | 11 | أكثر من 50 |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (2) والمتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير السن، أن أكبر نسبة كانت لصالح الفئة من (31 إلى 40 سنة)

حيث قدرت بنسبة 39% لتليها الفئة الثانية من (20 إلى 30 سنة) بنسبة قدرت 32%، أما الفئة الثالثة من (41 إلى 50 سنة) بنسبة 18%، أما الفئة الرابعة أي (أكثر من 50 سنة) بنسبة 11%.

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| بدون مستوى | 6 | 6% |
| ابتدائي | 2 | 2% |
| متوسط | 7 | 7% |
| ثانوي | 14 | 14% |
| جامعي | 23 | 23% |
| دراسات عليا | 47 | 47% |
| المجموع | 100 | 100% |

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (3) المتعلقة بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين أن نسبة 47% كانت لمبحوثين ذوي دراسات عليا وهي الفئة الغالبة، لتليها نسبة 23% لمبحوثين ذوي مستوى جامعي ، أما بالنسبة 14% لذوي المستوى الثانوي و تليها نسبة 7% للمستوى المتوسط في حين أن نسبة 6% لفئة دون مستوى ، أما نسبة 2% للمستوى الابتدائي و يبرر النسبة المرتفعة ذات الدراسات العليا إلى طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية كمؤسسة تقدم خدمات إنسانية بالدرجة الأولى والتي تتطلب مؤهلات علمية وقدرات ذهنية عالية .

الجدول رقم (4): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 41 | 41% |
| من 6 إلى 10 سنوات | 42 | 42% |
| من 11 إلى 15 سنة | 11 | 11% |
| أكثر من 16 سنة | 7 | 7% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (4) و المتعلقة بالخبرة المهنية نجد أن أغلب الموظفين الذين شملتهم العينة ذات الخبرة المهنية من (6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 42% لتليها نسبة 41% ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات) ، فتليها نسبة 11% ذات الخبرة المهنية من (11 إلى 15 سنة) أما نسبة 7% فكانت خبرتهم (أكثر من 16 سنة) حيث نلاحظ أن معظم الموظفين حديثي الالتحاق بالوظيفة العمومي .

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

الجدول رقم (5): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة:

| نوع الوظيفة المشغولة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| طبيب | 15 | 15% |
| ممرض | 37 | 37% |
| مساعد ممرض | 9 | 9% |
| إداري | 24 | 24% |
| عون أمن | 6 | 6% |
| عاملة نظافة | 9 | 9% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (5) المتعلقة بالوظيفة المهنية نجد أن نسبة 37% هي فئة العمال الممرضين ، لتليها فئة الإداريين بنسبة 24% أما فئة الأطباء بنسبة 15% لتليها نسبة 9% لمساعدى التمريض و عاملات النظافة لتليها نسبة 6% تمثل عون أمنوهم النسبة الادنى باعتبارهم أقل فئة في المؤسسة إلى ذوي المستوى العلمي العالي .

الفصل الثالث: إجراءات منهجية

خلاصة:

وفي الأخير يمكننا القول بأنه من أجل إلحاحنا بموضوع الدراسة كان لابد من المرور على كيفية جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة، وذلك باستخدام أدوات تحقق لنا هذه الدراسة من استمارة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لموضوع بحثنا.



الفصل الرابع: عرض

وتحليل ومناقشة

الفرضيات

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

عرض وتحليل بيانات الفرضية I:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاتصال السائد في المؤسسة:

| النسبة المئوية | التكرار | الاتصال السائد |
|----------------|---------|----------------|
| 51% | 51 | رسمي |
| 8% | 8 | غير رسمي |
| 41% | 41 | كلاهما |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (1) طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة نجد أن نسبة 51% يقرون بأنه اتصال رسمي ، في حين نجد نسبة 41% يقرون بأنه مزيج بين الاتصاليين (رسمي و غير رسمي) ، أما نسبة 8% يقرون بأنه اتصال غير رسمي ، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين ، اجابوا بأنه اتصال رسمي (أي في إطار العمل).

الجدول رقم (7): يوضح توزيع افراد العينة حسب وصول الطلبات العمال إلى المدير المؤسسة:

| النسبة المئوية | التكرار | هل تصل طلباتكم إلى المدير |
|----------------|---------|---------------------------|
| 66% | 66 | نعم |
| 34% | 34 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (7) مدى وصول الطلبات العمال إلى مدير المؤسسة بأن نسبة 66% أجابوا (بنعم) أي تصل طلباتهم إلى المدير في حين أن نسبة 34% لا تصل طلباتهم إلى المدير ، فنلاحظ أن أغلب الموظفين أقروا بوجود عمليات اتصالية مع المدير في إطار علاقات العمل .

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تواصل عمال الأقسام الأخرى فيما بينهم:

| النسبة المئوية | التكرار | هل يتواصل معك موظفو الأقسام الأخرى |
|----------------|---------|------------------------------------|
| 73% | 73 | نعم |
| 27% | 27 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(8) مدى تواصل عمال الأقسام الأخرى فيما بينهم، فنجد أن نسبة 73% أجابوا (بنعم) أما الذين أجابوا ب (لا) فكانت نسبتهم 27% ومنه نستخلص أنه توجد اتصالات بين العمال في إطار العمل.

الجدول رقم (9): يوضح توزيع العينة حسب الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة:

| الوسائل الأكثر استعمالا | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| الشفوية | 65 | 65% |
| الكتابية | 25 | 25% |
| الإلكترونية | 10 | 10% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (9) الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة فنجد أن نسبة 65% أعلنوا على تواصلهم المباشر (الشفوي) وتليها نسبة 25% الذين أعلنوا على تواصلهم كتابيا .و أخيرا نسبة 10% تمثل الوسائل الإلكترونية .فلاحظ أن الاتصال المباشر (الشفوي) من أكثر الوسائل استعمالا نظرا لسهولة استخدامه كما أن الاتصال المباشر يكون أكثر وضوحا عندما يكون شفويا ، نظرا لأن الرسالة الاتصالية فيه تكون لينة نوعا ما يمكن تعديلها أو تغييرها في حال ما إذا لم يفهم المتلقي القصد من الرسالة الاتصالية التي يتلقاها من المرسل.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب فعالية الاجتماعات لإيصال التعليمات:

| الاجتماعات أحد وسائل الاتصال | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 93 | 93% |
| لا | 7 | 7% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (10) لمدى أهمية الاجتماعات في عملية الاتصال، فنجد نسبة 93% من أفراد العينة أجابوا (بنعم) وعلى عكس الفئة الثانية والتي تمثلت نسبتهم 7% بإجابتهم ب (لا)، فنلاحظ أن الاجتماعات وسيلة من الوسائل الاتصال الهامة في المؤسسة ككل نظرا أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات كوسيلة لتحقيق أهدافها باعتبارها الشبكة التي تربط كل أعضاء التنظيم لتبادل الآراء والأفكار.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

الجدول رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال في اتخاذ القرار:

| النسبة المئوية | التكرار | مساهمة الاتصال في صنع القرارات |
|----------------|---------|--------------------------------|
| 75% | 75 | نعم |
| 25% | 25 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) المتعلقة بمساهمة الاتصال في اتخاذ القرار فنجد أن نسبة 75% أقروا أنه (نعم) يساهم الاتصال في اتخاذ القرار، في حين ان نسبة 25% أقروا أنه يساهم الاتصال (لا) في اتخاذ القرار نظرا لأهمية الاتصال في صنع القرارات.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب مدى تزويد المكاتب الإدارية بوسائل حديثة :

| النسبة المئوية | التكرار | تزويد المكاتب الإدارية بوسائل حديثة |
|----------------|---------|-------------------------------------|
| 31% | 31 | نعم |
| 69% | 69 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (12) المتعلق بمدى تزويد الإدارة بوسائل حديثة فنجد أن نسبة 31% من أفراد العينة أجابوا ب(لا)، لتليها نسبة 69% أجابوا بنعم، فنلاحظ أن المؤسسة الاستشفائية بها عدد قليل من الوسائل الحديثة نظرا لطبيعة النشاط الذي تقوم بها.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع العينة حسب الوسائل الملائمة للعمل:

| النسبة المئوية | التكرار | الوسائل ملائمة للعمل |
|----------------|---------|----------------------|
| 49% | 49 | نعم |
| 51% | 51 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (13) المتعلق بالوسائل الملائمة للعمل فنجد أن نسبة 49% من أفراد العينة أجابوا ب (لا) ، في حين أن نسبة 51% أجابوا (بنعم) ، فنلاحظ أن أغلبية العمال ليسوا راضيين من الوسائل المستخدمة في العمل لأن طبيعة العمل لأن طبيعة العمل تتطلب عتاد طبي وليس اتصالي.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

الجدول رقم (14): يوضح مدى وصول المعلومات الادارية للعمال في الوقت المناسب:

| النسبة المئوية | التكرار | وصول المعلومات الادارية في الوقت المناسب |
|----------------|---------|--|
| 79% | 79 | نعم |
| 21% | 21 | لا |
| 100% | 100% | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (14) مدى وصول المعلومات الادارية للعمال في الوقت المناسب , فنجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن تصلهم المعلومات في الوقت المناسب قد بلغت 79% في حين أن الذين أقرروا بأن لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب بلغت نسبتهم 21% .

الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين نوع الاتصال والوظيفة المشغولة:

| المجموع | عاملة نظافة | | عون أمن | | إداري | | مساعد ممرض | | ممرض | | طبيب | | الوظيفة المشغولة | |
|----------|-------------|-----|---------|-----|-------|-----|------------|-----|------|-----|------|-----|------------------|------|
| | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | | |
| رسمي | 4 | 8% | 20 | 39% | 07 | 14% | 18 | 35% | 01 | 02% | 01 | 02% | 51 | 100% |
| غير رسمي | 2 | 25% | 02 | 25% | 00 | 00% | 01 | 12% | 01 | 12% | 02 | 25% | 08 | 100% |
| كلاهما | 9 | 22% | 15 | 36% | 02 | 05% | 05 | 12% | 04 | 10% | 06 | 14% | 41 | 100% |
| المجموع | 15 | 15% | 37 | 37% | 09 | 09% | 24 | 24% | 06 | 06% | 09 | 09% | 100 | 100% |

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسب الأطباء الذين أقرروا بأن نوعية الاتصال السائد كما يلي:

سجلت أعلى نسبة لصالح الاتصال غير رسمي وقدرت بـ 25% أما عن الاتصال بنوعيه (رسمي، غير رسمي أي كلاهما) فقد سجلت نسبة 22%، لتليها نسبة 8% فكانت لصالح الاتصال الرسمي، أما عن الممرضين الذين أقرروا بأنه اتصال رسمي كانت

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

نسبته 39% لتليها نسبة الذين أقروا بأنه الاتصال بنوعيه فقدرت ب 36% ، أما عن الذين أقروا بأنه اتصال غير رسمي فكانت نسبتهم 25% ، أما مساعدي التمريض الذين أقروا بأنه اتصال رسمي قدرت نسبتهم ب 13% ، لتليها نسبة 5% لمساعدي التمريض الذين أقروا انه اتصال بنوعيه (كلاهما) فانعدمت نسبة الاتصال غير الرسمي لمساعدي التمريض ، أما عن الإداريين الذين أقروا بأنه اتصال رسمي قدرت نسبتهم 35% ، لتليها نسبة الذين أعلنوا بأنه غير رسمي والتي قدرت ب 12% ، لتليها نسبة 12% للاتصال بنوعيه ، أما أعوان الامن الذين اجابوا انه الاتصال غير رسمي فقدرت نسبتهم 12% ، لتليها نسبة 10% لصالح الاتصال بنوعيه(كلاهما) في حين أن نسبة 2% كانت لأعوان الامن الذين أقروا بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي ، أما عاملات النظافة اللواتي أقرن بأنه اتصال بنوعيه (كلاهما) فقدرت نسبتهم 15% في حين اعتدلت نسبة اللواتي أقرن بأنه (رسمي و غير رسمي) ومنه نستنتج أن أغلب العمال الذين أقروا بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي هم الإداريين.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين طريقة إبلاغ الانشغالات للإدارة ومساهمة ذلك في اتخاذ القرار:

| المجموع | | لا | | نعم | | مساهمة الاتصال في اتخاذ القرار |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------------------------------|
| | | | | | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | شخصيا |
| 100% | 23 | 78.3% | 18 | 21.7% | 5 | |
| 100% | 40 | 70% | 28 | 30% | 12 | كتايا |
| 100% | 13 | 38.5% | 5 | 61.5% | 8 | الكترونيا |
| 100% | 24 | 12.5% | 3 | 87.5% | 21 | من خلال شخص اخر |
| 100% | 100 | 75% | 75 | 25% | 25 | المجموع |

من خلال الجدول رقم(16) الذي يوضح العلاقة بين طريقة إبلاغ الانشغالات للإدارة ومساهمة ذلك في اتخاذ القرار نلاحظ أن نسبة العمال الذين أقروا بأنه دائما يقومون بتبليغ انشغالاتهم عن طريق شخص آخر قدرت 87% ، في حين نجد أن العمال الذين يقدمون انشغالاتهم دائما إلكترونيا قدرت نسبتهم ب 61% اما الذين يقدمونها كتابيا دائما قدرت نسبتهم 30% لتليها نسبة الذين يقدمونها دائما شخصيا حيث قدرت 22% أما الذين يبلغون انشغالاتهم أحيانا شخصيا بلغت نسبتهم 78% لتليها نسبة 70% للعمال الذين يبلغون انشغالاتهم أحيانا كتابيا في حين أن الذين يبلغونها إلكترونيا قدرت نسبتهم ب 38% أما الذين يبلغونها أحيانا عن طريق شخص آخر فقدرت نسبتهم ب 12.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

عرض وتحليل بيانات الفرضية II:

الجدول رقم (17): يوضح توزيع العينة حسب مهمة الإعلانات في المؤسسة:

| هل الإعلانات وسيلة مهمة في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 97 | 97% |
| لا | 3 | 3% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (17) المتعلق بمهمة الإعلانات في المؤسسة، فنجد أن نسبة 97% من أفراد عينة البحث أجابوا ب (نعم) ونسبة 3% أجابوا ب (لا)، فنلاحظ أن المؤسسة الاستشفائية تعتبر الإعلانات وسيلة مهمة في تبليغ مختلف الرسائل لعمالها.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع العينة حسب أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة:

| ماهي أنواع الاتصال السائدة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------|---------|----------------|
| اتصال نازل | 39 | 39% |
| اتصال صاعد | 22 | 22% |
| اتصال أفقي | 39 | 39% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18) المتعلقة بأنواع الاتصال السائدة في المؤسسة فنجد أن نسبة الاتصاليين (النازل والأفقي) هي 39%، أما الاتصال الصاعد فكانت نسبته 22% فنلاحظ أن عملية الاتصال في المؤسسة تتم بين المدير والعمال (نازل) والعمال فيما بينهم (أفقي).

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية إبلاغ العمال انشغالهم للإدارة:

| النسبة | التكرار | كيف تقوم بإبلاغ انشغالاتك إلى الإدارة |
|--------|---------|---------------------------------------|
| 23% | 23 | شخصيا |
| 40% | 40 | كتابيا |
| 13% | 13 | إلكترونيا |
| 24% | 24 | من خلال شخص آخر |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) المتعلقة بكيفية إبلاغ انشغالات العمال للإدارة ، نجد أن نسبة 40% يبلغونها كتابيا ، لتليها نسبة 13% يبلغونها إلكترونيا فنلاحظ أن معظم العمال يفضلون الوسيلة الكتابية في تبليغ انشغالهم للإدارة نظرا لطبيعة الرسالة تتطلب أن تكون بطابع رسمي حتى تأخذ حقيها من الاهتمام والقبول.

الجدول رقم (20): يوضح الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تبليغ المعلومات للعمال:

| النسبة المئوية | التكرار | الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تبليغ المعلومات |
|----------------|---------|--|
| 25% | 25 | التقارير |
| 35% | 35 | الاجتماعات |
| 40% | 40 | الملصقات |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (20) المتعلقة بالوسائل التي تستخدمها الإدارة في تبليغ المعلومات للموظفين ، فنجد أن نسبة 40% من عينة البحث أجابوا بالملصقات ، لتليها نسبة 35% من العمال أجابوا أن الاجتماعات ، في حين أن نسبة 25% الذين أجابوا بالتقارير فنلاحظ أن الإدارة تستخدم الملصقات في تبليغ المعلومات للموظفين بنسبة أكبر لما لها من مميزات في الوصول إلى كافة الأعمال بنفس الشكل و المحتوى ، كما أنها تبقى لوقت اطول في لوحة العرض ، كما يمكن جميع العمال من الاطلاع عليها.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

الجدول رقم (21): يوضح تواصل العمال خارج الإطار الرسمي للعمل:

| النسبة المئوية | التكرار | تواصل العمال خارج الإطار الرسمي للعمل |
|----------------|---------|---------------------------------------|
| 47% | 47 | نعم |
| 53% | 53 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (21) والمتعلقة بتواصل العمال خارج الإطار الرسمي للعمل نجد أن نسبة 53% من أفراد العينة أجابوا ب (لا) ، في حين أن نسبة 47% أجابوا ب (نعم) فنلاحظ أن أغلب العمال يتواصلون خارج الإطار الرسمي للعمل ذلك لوجود علاقات غير رسمية تحكمها صلات إنسانية (صداقة، قرابة، جيرة) تحتم عليهم التواصل خارج إطار العمل بطرق غير رسمية .

الجدول رقم (22): يوضح رسمية تواصل العمال مع المدير:

| النسبة المئوية | التكرار | هل تواصلك مع المدير يكون بصفة رسمية |
|----------------|---------|-------------------------------------|
| 48% | 48 | نعم |
| 52% | 52 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (22) المتعلقة برسمية تواصل العمال مع المدير ، فنجد أن نسبة 52% أجابوا بالنفي (لا) ، لتليها نسبة 48% من المبحوثين أجابوا ب(نعم) ، فمن خلال هذا نستنتج بأن معظم العمال يتواصلون مع المدير بطريقة غير رسمية (خارج إطار العمل) نظرا لطبيعة شخصية المدير التي تتميز باللين و التساهل في التعامل والتواصل بقية العمال.

الجدول رقم (23) : يوضح دور العلاقات غير الرسمية في زيادة الأداء:

| النسبة المئوية | التكرار | دور العلاقات غير الرسمية في زيادة الأداء |
|----------------|---------|--|
| 48% | 48 | نعم |
| 52% | 52 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الموجودة في الجدول رقم (23) المتعلقة بدور العلاقات غير الرسمية في زيادة الأداء ، فنجد أن نسبة 52% من المبحوثين أجابوا ب (لا) ، في حين ان نسبة 48% أجابوا ب (نعم) ، فنلاحظ أن بناء العلاقات خارج اوقات العمل لا

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

تساهم في زيادة الأداء كونها تكون خاصة باهتمامات أخرى (غير العمل) ومصالح أخرى غير تلك التي يتشاركونها في محيط العمل .

الجدول رقم(24): يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية في الأداء:

| النسبة المئوية | التكرار | تأثير الجماعات غير رسمية في الاداء |
|----------------|---------|------------------------------------|
| 42% | 42 | نعم |
| 58% | 58 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (24) ، المتعلقة بتأثير الجماعات غير الرسمية في الأداء ، فنجد أن نسبة 58% أجابوا ب (لا) ، في حين أن نسبة 42% أجابوا ب (نعم) ، ومن خلال هذا نستنتج أن الاجتماعات غير رسمية لا تؤثر في الأداء نظرا لتأثيرها على مصالح أخرى خارج إطار العمل.

الجدول رقم (25): المتعلق بتخصيص أوقات لاستماع شكاوي العمال:

| النسبة المئوية | التكرار | تخصيص وقت لاستماع الشكاوي |
|----------------|---------|---------------------------|
| 70% | 70 | نعم |
| 30% | 30 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول (25) المتعلقة بتخصيص وقت لاستماع لشكاوي العمال ، فنجد أن نسبة 70% من المبحوثين أجابوا ب (نعم) ، في حين أن نسبة 30% من العمال أجابوا ب (لا) ومنه نستنتج أن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية يخصص وقت لاستماع الشكاوي.

الجدول رقم (26): المتعلق بتوفير مناخ إيجابي للعمال:

| النسبة المئوية | التكرار | الاتصال يوفر مناخ إيجابي |
|----------------|---------|--------------------------|
| 66% | 66 | نعم |
| 34% | 34 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (26) المتعلقة بتوفير مناخ إيجابي للعمال لتحفيز العمال ، فنجد أن نسبة 66% من العمال أجابوا ب (نعم) ، لتليها نسبة 34% من المبحوثين أجابوا ب (لا) ومنه نستنتج أن الاتصال يساهم في توفير مناخ إيجابي يساعد العمال على القيام بوظائفهم بكل ارتياح وسهولة.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

الجدول رقم(27): المتعلق بأهم العوامل لتحسين الأداء:

| أهم العوامل لتحسين الأداء | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------|---------|----------------|
| زيادة في الراتب | 29 | 29% |
| المكافآت والامتيازات | 29 | 29% |
| الترقيات | 42 | 42% |
| المجموع | 100 | 100% |

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (27) المتعلقة بأهم العوامل لتحسين الأداء فنسبة 42% من المبحوثين أجابوا بالترقيات ، لتليها نسبة 29% من العمال الذين أجابوا بزيادة في الراتب والمكافأة و الامتيازات ومنه نستنتج أن الترقيات تعتبر من أهم العوامل لتحسين الأداء.

الجدول رقم (28): يبين العلاقة بين الوظيفة المشغولة و الخبرة المهنية:

| المجموع | عاملة نظافة | | عون أمن | | إداري | | مساعد ممرض | | ممرض | | طبيب | | الخبرة المهنية | |
|---------|-------------|-----|---------|-----|-------|----|------------|----|------|----|------|-----|----------------|--------------------|
| | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | | |
| %100 | 41 | %02 | 01 | %02 | 01 | 31 | 13 | 14 | 06 | 41 | 17 | %67 | 3 | أقل من 5 سنوات |
| %100 | 42 | %40 | 07 | %05 | 02 | 19 | 08 | 04 | 02 | 40 | 17 | %14 | 6 | من 6 إلى 10 سنوات |
| %100 | 11 | %09 | 01 | %27 | 03 | 00 | 00 | 00 | 00 | 18 | 2 | %45 | 5 | من 11 إلى 15 سنوات |
| %100 | 06 | %00 | 00 | %00 | 00 | 50 | 03 | 16 | 1 | 16 | 1 | %16 | 1 | أكثر من 16 سنة |
| %100 | 100 | %09 | 09 | %06 | 06 | 24 | 24 | 09 | 9 | 37 | 37 | %15 | 15 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن نسبة العمال ذوي الأقدمية (أقل من 5 سنوات) كانت كما يلي:

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

سجلت أعلى نسبة لصالح الأطباء قدرت ب 67% ، لتليها نسبة ذوي الأقدمية من (11 إلى 15 سنة) قدرت ب 46% لتليها ذوي الأقدمية (أكثر من 16 سنة) بنسبة قدرت ب 17% حيث تلتها أقل نسبة لذوي الاقدمية من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت 14% ، أما عن فئة المرضين فقد سجلت أعلى نسبة قدرت 42% لذوي الأقدمية (أقل من 5 سنوات) ، لتليها نسبة 40% لذوي الأقدمية من (6 إلى 10 سنوات) ، أما عن فئة ذوي الأقدمية من (11 إلى 15 سنة) بنسبة 18% لتليها أقل نسبة قدرت 17% لذوي الأقدمية (أكثر من 16 سنة) ، في حين أن فئة مساعدي التمريض سجلت أعلى نسبة قدرت 17% لذوي الأقدمية (الأكثر من 16 سنة) ، لتليها فئة ذوي الأقدمية لفئة (الأقل من 5 سنوات) قدرت 15% ، أما عن فئة الأقدمية من (6 إلى 10 سنوات) سجلت أقل نسبة قدرت 5% ، اما عن فئة العمال الإداريين فقد سجلت أعلى نسبة لفئة ذوي الأقدمية (أكثر من 16 سنة) قدرت 50% باعتبارهم ذوي خبرة وكفاءة و أسبقية في العمل . لتليها فئة (أقل من 5 سنوات) فقد سجلت 32% ، في حين أن سجلت فئة من (6 إلى 10 سنوات) فقد سجلت أقل نسبة 19% ، في المقابل تأتي فئة عمال ذوي مهنة عون أمن فقد سجلت أعلى نسبة لصالح ذوي الأقدمية من (11 إلى 15 سنة) لتليها فئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 5% ، أما أقل نسبة سجلت لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) قدرت 3% وهم يمثلون أقل نسبة باعتبارهم قلة في المؤسسة ، لتليها نسبة 41% سجلت لصالح عاملات النظافة ذوي خبرات من (6 إلى 10 سنوات) ، لتليها فئة ذوي خبرات من (11 إلى 15 سنة) بنسبة 9% ، في حين أن سجلت أقل نسبة لفئة (أقل من 5 سنوات) قدرت ب 2% ومنه نستنتج أن المؤسسة في طبيعة نشاطها تعتمد على الخبرة والأقدمية والكفاءات العالية والمؤهلة .

الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين الوسائل الاتصالية في الإدارة ومدى توفيرها للمناخ الإيجابي:

| المجموع | لا | | نعم | | توفير المناخ الإيجابي | | |
|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------|------|----------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | نوع الاتصال | رسمي | |
| | 100% | 51 | 26% | 13 | 74% | 38 | رسمي |
| | 100% | 08 | 25% | 02 | 75% | 06 | غير رسمي |
| | 100% | 41 | 46% | 19 | 54% | 22 | كلاهما |
| | 100% | 100 | 34% | 34 | 66% | 66 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح العلاقة بين نوع الاتصال توفير المناخ الإيجابي للعمل حيث نلاحظ أن عدد العمال الذين أقرروا بأنه اتصال رسمي هو الذي يوفر مناخ ايجابي للعمل بلغ 38 عامل , في حين أن الذين أجابوا بأنه اتصال بنوعيه (كلاهما) بلغ عددهم 22 عامل , أما الذين أقرروا أن الاتصال السائد هو الاتصال الرسمي بلغ عددهم 6 عمال , ومنه

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

نستنتج أن الاتصال الذي يوفر مناخ إيجابي للعمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامة بلدية برج بونعامة بولاية تيسمسيلت هو الاتصال الرسمي .

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

عرض و تحليل النتائج:

- بعد عرض النتائج في الجداول السابقة، سنحاول تحليلها و تفسيرها و مناقشتها، لمعرفة ما تنطوي عليه من دلالات ومعاني، وربطها مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى التي تناولت ذات الموضوع في إطار أهداف و فرضيات الدراسة.
- حسب الجدول رقم (6) الذي يوضح توزيع العينة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة فنلاحظ بأن 51% أجابت بالاتصال الرسمي.
- حسب الجدول رقم (7) مدى توزيع الأفراد العينة حسب وصول الطلبات العمال إلى المدير أن 66 % من المبحوثين أقرروا بوجود عمليات اتصالية مع المدير تمثلت في طلبات خاصة بإطار العمل.
- يبين الجدول رقم(8) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب تواصل عمال الأقسام الأخرى فيما بينهم نلاحظ أن 73% من المبحوثين أقرروا بأنهم يتواصلوا فيما بينهم.
- يوضح الجدول رقم (9) توزيع العينة حسب الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة أن 65% أجابوا بأن الاتصال المباشر (الشفوي) أكثر الوسائل استعمالا نظرا لسهولة استخدامه كما أنه يكون أكثر وضوحا.
- يوضح الجدول رقم(10) مساهمة الاتصال في توفير المناخ إيجابي يحفز العاملين حيث نلاحظ أن 66% من المبحوثين أقرروا بأنه يساهم في توفير المناخ الإيجابي .
- يوضح الجدول رقم(11) توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال في اتخاذ القرار نلاحظ أنه يساهم في اتخاذ القرار نظرا لأهميته في صنع القرار.
- يوضح الجدول رقم(12) أن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعمال حيث نلاحظ أن 93% من المبحوثين أقرروا بأن الاجتماعات من الوسائل الفعالة لإيصال المعلومات وذلك لاعتماد المؤسسة عليها لتحقيق أهدافها باعتبارها الشبكة التي تربط كل أعضاء المؤسسة لتبادل الآراء و الأفكار.
- يوضح الجدول رقم(13) اعتبار الاعلانات وسيلة مهمة في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة .
- يوضح الجدول رقم (14) وصول المعلومات الادارية في الوقت المناسب نلاحظ أن 79% من المبحوثين أقرروا بأنها تصلهم في الوقت المناسب.
- يوضح الجدول رقم (15) أنواع الاتصال التي تساهم في تقليص الجهد أكثر فنلاحظ أنه الاتصال النازل و الأفقي حيث اعتدلت نسبتهم والتي قدرت ب 39% .
- يوضح الجدول رقم (16) تواصل العمال داخل المؤسسة خارج الإطار الرسمي للعمل فنلاحظ أن 53% أقرروا بأنهم لا يتواصلون خارج الإطار الرسمي للعمل .
- يوضح الجدول رقم (17) رسمية تواصل العمال مع المدير حيث نلاحظ أن 52% من المبحوثين أقرروا بعدم رسمية تواصلهم مع المدير نظرا لطبيعة شخصية المدير .

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

- يوضح الجدول رقم (18) كيفية إبلاغ العمال لانشغالهم إلى الإدارة فنلاحظ أن 40% من العمال يبلغونها كتابيا نظرا لطبيعة الرسالة التي تتطلب أن تكون بطابع رسمي حتى تأخذ حقيها من الاهتمام و القبول.
- يوضح الجدول رقم (19) الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تبليغ المعلومات للموظفين لما لها من مميزات في الوصول إلى كافة العمال بنفس الشكل و المحتوى ، كما أنها تبقى لفترة أطول في لوحة العرض ، مما يمكن للجميع من الاطلاع عليها .
- يوضح الجدول رقم(20) مدى تزويد المكاتب الادارية بوسائل اتصالية حديثة فنلاحظ أن 69% من المبحوثين أقروا بعدم تزويد المكاتب بوسائل حديثة وذلك لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة أي أنها تحتاج للعتاد الطبي أكثر منه اتصالي .
- يوضح الجدول رقم (21) ملائمة الوسائل المستخدمة لطبيعة العمل فنلاحظ أن 51% من المبحوثين أقروا بأنها غير ملائمة لطبيعة عملهم .
- يوضح الجدول رقم (22) العوامل التي تساعد على تحسين الاداء فنلاحظ أن 49% من المبحوثين أقروا بأن الترتيبات من أهم العوامل التي تساعدهم على تحسين ادائهم .
- يوضح الجدول رقم (23) دور العلاقات غير الرسمية في زيادة الاداء فنلاحظ أن 52% من المبحوثين أقروا بأنها لا تساهم في زيادة أدائهم كونها تكون خاصة باهتمامات أخرى غير العمل ومصالح أخرى غير تلك التي يتشاركونها في محيط العمل .
- يوضح الجدول رقم (24) مدى تخصيص الرؤساء أوقات لسماع الشكاوي العمال فنلاحظ أن 70% من العمال أقروا بأنه يخصص لهم وقت لاستماع شكاويهم.
- يوضح الجدول رقم(25) تأثير الجماعات غير رسمية في اداء العمل فنلاحظ أن 58% من المبحوثين أجابوا بأنها لا تؤثر في اداء العمل وذلك نظرا لتأثيرها على مصالح أخرى خارج إطار العمل.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

-والتي مفادها للاتصال الرسمي تأثير قوي على طبيعة اداء العاملين ، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن الفرضية الأولى تحققت و بنسبة كبيرة أن من خلال إجابات المبحوثين تبين ذلك حيث أنه لكل من الاتصال الرسمي وغير رسمي دور بارز في تحسين الاداء ، لكن في الاتجاه العام يرى أن الاتصال الرسمي له دور أو تأثير بارز داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم 51% وهذا حسب الجدول رقم (7) فهم يعتمدون أكثر على الطابع الرسمي ، ونظرا لأهميته في نقل المفاهيم والآراء لخلق التماسك بين أعضاء المنظمة وتوطيد الثقة بينهم وهذا يسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها ، كما ركزت النظرية التيلورية (الإدارة العلمية) على الاتصال الرسمي والذي وجد من أجل تسهيل العمليات الإدارية من قيادة وإشراف ورقابة حيث تتولى الإدارة المسؤولية والتخطيط و الرقابة و التنظيم في حين أن العمال يقومون بتنفيذ خطط الإدارة .

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

- أما بالنسبة لمساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرار كانت أغلب إجابات المبحوثين الذين أقروا (نعم) يساهم الاتصال في اتخاذ القرار بنسبة تقدر 75% وهذا حسب الجدول رقم (11) نظرا لأهمية الاتصال في صنع القرارات ، فالقرارات الجيدة والمثلى هي المعبر الحقيقي عن نجاح إدارة المؤسسة وهي الوجه الآخر لتطور أعمال المؤسسة و ازدهارها ، وهذا ما أكدته نظرية اتخاذ القرار ل (هيربرت سيمون) أن تقسيم العملية اتخاذ القرارات بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاءة والفاعلية ، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع خطط للسياسة العامة ، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل السياسات إلى قرارات ، ثم تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات حيث تحققت هذه النظرية مع دراسة (درأين سوايغ) بعنوان الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار حيث توصلوا الى نتيجة أنه توجد دلالة احصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

والتي مفادها أن للاتصال غير الرسمي تأثير متوسط على طبيعة اداء العاملين ، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أنها تحققت نسبيا وذلك من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم(6) بنسبة 8% فهي نسبة أقل مقارنة بالاتصال الرسمي وقد تبين هذا من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) أن للاتصال التنظيمي بالغ التأثير على العلاقات الإنسانية و التفاعلات بين الرؤساء و المرؤوسين ، فمن شأن العلاقات غير الرسمية تنمية الشعور بالانتماء ، ودفع العمال إلى طرح المشاكل التنظيمية التي تواجههم وإزالة الحواجز النفسية التي تعيق عملية التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين كأعضاء في تنظيم واحد يعمل على البلوغ لهدف واحد.

عرض البيانات القائلة: أن للاتصال الرسمي تأثير قوي على طبيعة اداء العاملين في قطاع الصحة.

نلاحظ أن أغلب المبحوثين الذين أقروا بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي كما أنهم أقروا أن طلباتهم تصل بسهولة إلى المدير ، و أقروا بتواصل عمال الاقسام الاخرى فيما بينهم ، كما أنهم بأن الوسيلة الأكثر استعمالا في تبادل المعلومات هي المباشرة (الشفوي) نظرا لسهولة استخدامها كما أنها الأكثر وضوحا ، وأقروا بأن الاجتماعات هي أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومات لهم وذلك لاعتماد المؤسسة عليها لتحقيق أهدافها باعتبارها الشبكة التي تربط كل أعضاء المؤسسة لتبادل الآراء و الأفكار ، كما أقروا باعتبار الإعلانات وسيلة مهمة في المؤسسة لإيصال المعلومات لهم بسرعة لما لها من مميزات في الوصول إلى كافة العمال بنفس الشكل .

من خلال ما سبق نستنتج أن الاتصال السائد هو الاتصال الرسمي والذي يكون عبر الاجتماعات والإعلانات الرسمية، كما أن نمط الاتصال الشفوي كان الأكثر استخداما في العمل اليومي لدى عمال قطاع الصحة بمختلف الأقسام التي تحتويها المؤسسة.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

كما أن نتائج هذه الدراسة تشابهت مع دراسة صالحى دنيا لسنة 2016-2017 بعنوان الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بأب البواقي والتي كانت من نتائجها أن الاتصال الرسمي يلعب دورا هاما في سير أعمال المؤسسة حيث أنه يؤثر على الأداء الوظيفي وأن الاتصال الشفوي من أهم الوسائل المستعملة. كما أن الاتصال يساهم في عملية اتخاذ القرار وأن المعلومات الإدارية تصل للعمال في الوقت المناسب وأن الاتصال النازل والأفقي هو الذي يساهم في تقليص الجهد أكثر.

ومنه نستنتج أن الاتصال الرسمي الإداري (النازل والأفقي) هو الذي يساهم جهد العمال بالقطاع الصحي محل الدراسة ، كما أن الاتصال عبر وسيط (رئيس مصلحة) يساهم بنسبة أكبر في عملية اتخاذ القرار حيث أن هذه الدراسة تشابهت مع دراستين الأولى دراسة جلال الدين بوعطيط لسنة 2008-2009 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وكانت من نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين أما دراسة درأين سوايغ بعنوان الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار كانت من نتائجها أنه يوجد دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار .

وعليه يؤثر الاتصال الرسمي على طبيعة أداء العمال في قطاع الصحة، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه السير الجيد للمؤسسة. إذن تحققت الفرضية السابقة، كما أن هذه الدراسة تطابقت مع النظرية البيروقراطية لما ركس فيبر حيث ركز على الاتصالات التنظيمية الرسمية الداخلية وربطها بالتسلسل الهرمي للسلطة داخل التنظيم، أي أن الاتصال يكون رسمي بشكل نازل من أعلى الهرم إلى أسفله، كما أنه يركز على الاتصالات الكتابية من خلال ما تؤديه من دور في عملية الأرشيف والتوثيق داخل المنظمة، كما أنه تجاهل الجوانب غير الرشيدة للعمل و لم يولي اهتمامه بها فهو يركز على الرسمية في علاقات العمل الداخلي والخارجي .

عرض وتحليل البيانات القائلة بأن للاتصال غير الرسمي تأثير متوسط على مناخ أداء العاملين في قطاع الصحة.

نلاحظ أن أغلب الباحثين أقروا بأنهم يتواصلون خارج الإطار الرسمي للعمل و أن العلاقات غير الرسمية لا تزيد من الأداء كونها هناك مصالح أخرى غير التي يتشاركونها في محيط العمل.

كما نلاحظ أن معظم العمال أقروا بأنه يخصص الرؤساء أوقات خاصة لاستماع شكاويهم و أن ليس لهم أوقات خاصة يشكون فيها أي في اي وقت (اتصال غير رسمي)، وأن الجماعات غير الرسمية لا تؤثر على الأداء ، نظرا لتأثيرها على مصالح أخرى خارج إطار العمل حيث أقر معظم الباحثين بأن الاتصال يساهم في خلق مناخ إيجابي للعمل .

نستنتج ان أغلب العمال لا يتواصلون خارج إطار العمل وأن العلاقات غير الرسمية لا تزيد في أدائهم و أن البعض منهم شكاويهم غير رسمية وأن الجماعات غير الرسمية لا تؤثر على أداء العمال بقطاع الصحة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع: إجراءات وتحليل ومناقشة الفرضيات

إضافة إلى أن الاتصال غير الرسمي لا يوفر مناخ إيجابي للعمل بالقدر الذي يوفره الاتصال الرسمي، وهذا على عكس ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو فهو ركز على الاتصال غير الرسمي و أعطاه مكانة عالية وذلك من خلال أن الاتصالات غير الرسمية تساهم في تنمية الشعور بالانتماء و دفع العمال إلى طرح مشاكلهم و إزالة الحواجز النفسية التي تعيق تفاعلهم ، حيث اهتم علماء العلاقات الإنسانية فقط بدراسة جوانب غير رسمية للبناء التنظيمي .

إذن الفرضية لم تتحقق.

نتائج عامة:

- إن لكل من الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي تأثير على الأداء الوظيفي ولكن بنسب متفاوتة ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضية الأولى أن تبين لنا أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي و هذا راجع إلى أن المؤسسة تمتاز بطابع رسمي وأن هذا الاتصال يكون عبر الاجتماعات و الإعلانات ، كما أن المؤسسة تستعمل الاتصال الشفوي بشكل يومي لدى عمالها بمختلف أقسامها.
- الاتصال يساهم في اتخاذ القرار و أن الاتصال النازل و الأفقي هو الذي يساهم في تقليص الجهد.
- أما الفرضية الثانية لم تتحقق فمن خلالها أن الاتصال غير الرسمي لا يؤثر على أداء العاملين في قطاع الصحة و أنه لا يوفر مناخ إيجابي للعاملين بالقدر الذي يوفره الاتصال الرسمي.
- و من أهم النتائج المتحصل عليها :
- أن الاتصال الرسمي يؤثر على أداء العاملين بقطاع الصحة .
- أن الاتصال غير الرسمي لا يؤثر على أداء العاملين بقطاع الصحة .
- أن الاتصالات النازلة والأفقية هي الأكثر استعمالا و تأثيرا في المؤسسة .
- أن الاتصال غير الرسمي لا يوفر مناخ إيجابي بالقدر الكافي الذي يوفره الاتصال الرسمي .
- الاتصال عبر وسيط (شخص / رئيس مصلحة) يساهم في اتخاذ القرار .
- الاتصال الأفقي والنازل يساهم في تقليص جهد العمال في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعامة ببلدية برج بونعامة بولاية تيسمسيلت .



خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على اداء العاملين بقطاع الصحة , وهذا الاخير يعد القلب النابض للمؤسسة ولا يمكن لأي مؤسسة من تحقيق أهدافها بدون وجود شبكة اتصال إدارية خاصة بها ويضمن لها نقل وتبادل المعلومات والآراء بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء , فنجاحها متعلق ومتوقف على أداء موظفيها , حيث تعتبر أحد المقومات الأساسية للإنتاج فيستوجب على الادارة إزالة ما يعيقهم ويؤثر على عملهم وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم لهم الحوافز المادية والمعنوية وهذا من أجل رفع معنوياتهم وبذلك يقومون بأداء جيد , كما ان الاتصالات النازلة و الأفقية هي الاكثر تأثيرا في المؤسسة و أن الاتصال يقوم بخلق مناخ إيجابي للعمل



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003.
2. ابن المنظور، لسان العرب، ط4، المجلد الأول، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2007.
3. أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993.
4. أحمد العبد أبو السعيد وزهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العملية للنشر، عمان، 2014، ص83.
5. أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
6. أسامة محمد جردات، عقلة محمد، التدريس الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
7. أ عمر طراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012م/1433هـ.
8. بشار العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط11، الأردن، عمان، 2009.
9. بورقية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، (ب، س).
10. الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
11. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
12. حسن عماد مكاوي، حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001.
13. حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
14. حسين حريم، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
15. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
16. الخرامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الأداء، الجزء 1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
17. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الحدائق للنشر والتوزيع، لبنان، 1984.
18. خليل محمد حسن، خضير الكاظم، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

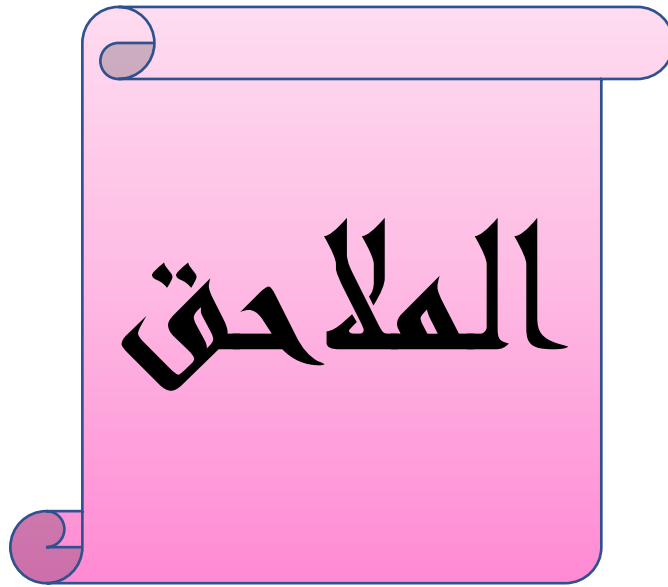
19. د. منال طلعت محمودي، مدخل إلى علم الاتصال، دون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002.
20. د. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، دون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
21. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتوجيه، الجزائر، 2006.
22. رمون بودون، فرنسو بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر.
23. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، الدار الجامعية المصرية، (س. ب.).
24. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- أ. عبد الباري درة ود، محفوظ جوده، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
25. عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
26. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
27. عبد الغفار حنفي، محمد فريد صبحي، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية.
28. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
29. عبد المالك مرهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، 2001.
30. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989.
31. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- أ. عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، (2012م/ 1433هـ).
32. عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2011.
33. عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011.
34. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى 2010، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
35. مبارك إدريس، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

36. محمد السليمان العميان: السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال) دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
37. محمد جاسم العبيدي، وباسم محمد ولي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة وعلم التطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2008م/1428هـ عمان.
39. محمد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
40. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
41. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020.
42. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ الإدارة والتنظيم، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
43. محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
44. محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، 2008.
45. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009.
46. مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
47. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم اجتماع الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001-2002.
48. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، دون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002.
49. منجد الطلاب، أسس علم النفس التنظيمي، دار المشرق، بيروت، 1986.
50. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
51. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
52. هلال محمد عبد الغاني، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
53. يحيى ميفيدة، يحيى الهام، سطحاوي عزيز، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014.

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، بيروت، دار صادر للنشر والتوزيع.
2. بن اوزينة وردة، إثر الاتصال الداخلي الرسمي على أداء العامل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
3. بن ناصر أحمد، الأطرش عز الدين، واقع الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اتصال الاجتماع الاتصال، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017-2018.
4. بوغرة حياه، طاهري نوال، الاتصال التنظيمي وأداء العاملين، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيمي والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماع والاتصال، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018-2019.
5. جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2008.
6. دراين سوايع، الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجامعة منتوري بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
7. رواية محمد حسن، الموارد البشرية (رؤية المستقبل)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.

8. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف صالح بن نوار، قسنطينة.
9. فتان عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، الأردن، عمان، 2009.
10. محمد منير الحجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الاول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35، نقلا عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الاتصال بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لعبد المالك عمارة 2015-2016.
11. منجد الطلاب، اسس علم النفس التنظيمي، دار المشرق، بيروت، 1986، نقلا عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لعبد المالك عمارة 2015-2016.
12. ميلود سفاري وآخرون، البحث في الاتصال، عناصر منهجية، مخبر علم الاجتماع للاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
13. ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع للاتصال في المنظمات، تحت إشراف إبراهيم الطاهر، ورقلة.



الملاحق:

الملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استبيان: تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر بعنوان: " تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة، نرجو منكم التكرم

بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، مع مراعاة الصراحة

والموضوعية علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة تتوقف على دقتها النتائج

التي سنتوصل إليها.

تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير

الأستاذة المشرفة:

أ. بن مفتاح خيرة

إعداد الطالبين:

وسام مصباح

عديلة يمينة

السنة الجامعية: 2022/2021

الملحق 02:

الاستمارة

محور البيانات الشخصية:

- 1 الجنس : ذكر انثى
- 2 السن : من 20 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة
- 3 المستوى التعليمي: بدون دراسة ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4 الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة اكثر من 16 سنة
- 5 نوع الوظيفة المشغولة :

المحور الأول : دور كل من الاتصال الرسمي و غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي

6 ما هو نمط الاتصال السائد في مؤسستكم؟

رسمي غير رسمي كلاهما

7 هل تصل طلباتكم بسهولة الى المدير؟

نعم لا

اذا كانت لا لماذا؟

اذا كانت نعم فبأي وسيلة اتصال؟

8 هل يتواصل معك موظفو الأقسام الأخرى؟

نعم لا

اذا كانت الإجابة بنعم فبأي وسيلة تواصل؟

الملاحق

9 ما هي الوسائل الأكثر استعمالاً في تبادل المعلومات؟

الشفوية الكتابية الالكترونية

10 هل يساهم الاتصال في توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين على الإنجاز؟

نعم لا

11 هل يساهم الاتصال في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

12 هل تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات اليك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

13 هل تعتبر الإعلانات وسيلة مهمة في مؤسستكم لإيصال التعليمات بسرعة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

14 هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

نعم لا

15 ما هو نوع الاتصال الذي يساهم في تقليص الجهد أكثر؟

الاتصال من المدير إلى الموظفين (اتصال نازل)

من الموظفين إلى المدير (اتصال صاعد)

اتصال بين الموظفين (اتصال أفقي)

16 هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة خارج الإطار الرسمي للعمل؟

نعم لا

17 هل تواصلك مع المدير يكون بصفة رسمية؟

نعم لا

18 كيف تقوم بإبلاغ انشغالاتك الى الإدارة العليا داخل المؤسسة؟

شخصيا كتابيا الكترونيا من خلال شخص اخر

19 ما هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في تبليغ المعلومات للموظفين؟

التقارير الاجتماعات الملصقات

20 هل كل المكاتب الإدارية في مؤسستكم مزودة بوسائل اتصال حديثة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر هذه الوسائل

21 هل ترى ان الوسائل الاتصالية التي تستخدمها ملائمة لطبيعة عملك؟

نعم لا

22 ما هي اهم العوامل الداخلية التي تساعد على تحسين ادائك الوظيفي؟

زيادة في الراتب المكافاة و الامتيازات الترقيات

أخرى تذكر

23 هل للعلاقات غير الرسمية دور في زيادة الأداء الوظيفي؟

نعم لا

24 هل يخصص لكم الرؤساء أوقات خاصة للاستماع الى شكاويكم؟

نعم لا

25 هل تؤثر الجماعات غير الرسمية في أداء عملك؟

نعم لا

الملحق رقم 03 : الأساتذة المحكمين للاستشارة

| الأستاذ | الرتبة | الجامعة |
|--------------------|---------------|---------------------------|
| زهواني عمر | أ.محاضر أ | جامعة ابن خلدون - تيارت - |
| موهوب مراد | مساعد أ | - جامعة ابن خلدون - تيارت |
| ام الرتم نور الدين | أستاذ مساعد أ | - جامعة ابن خلدون - تيارت |



مقدمة:

في كل بلدان العالم الصحة معترف بها في قوانين رسمية كحق أساسي لكل مواطن. في بلادنا الجزائر هذا الحق معترف به في دستور 1996 في مادته 54 التي تلح على أن: "لكل مواطن الحق في الحفاظ على صحته و الدولة التي تضمن الوقاية و محاربة الأمراض المعدية"، زيادة على هذا التشريع يقع على عاتق الدولة كل مصاريف العلاج للمعوزين و غير المؤمنين اجتماعيا.

و يعرف المستشفى كعنصر للتنظيم ذات طابع طبي و اجتماعي و مهمته تمثل في ضمان الخدمات الطبية الكاملة ذات الطابع العلاجي و الوقائي لكافة المواطنين و إمدادها إلى الخلية العائلية.

و للمستشفى أربع مهام أساسية:

1- المساواة في الوصول لكل مواطن يطلب العلاج.

2- مواصلة الخدمات العمومية.

3- الاقتطاب الدائم.

4- تقديم النوعية الصحية الجيدة.

إن المؤسسة العمومية الإستشفائية ببرج بونعامة قد أنشأت بقرار من وزير الصحة و السكان رقم: 411 المؤرخ في: 02 ديسمبر 1984 المتضمن إنشاء مستشفى من النوع الجاهز ببرج بونعامة يحتوي على 158 سرير المعدل و المتمم بالقرار الوزاري رقم: 05-10 المؤرخ في: 16 جانفي 2005 المتضمن إعادة تنظيم المصالح الإستشفائية و توسيع القدرة إلى 159 سرير و توزيعها كالاتي:

بطاقة تقنية عن المؤسسة :

الاسم : المؤسسة العمومية الإستشفائية ببرج بوج بونعامة

الطبيعة : مؤسسة ذات طابع صحي و اجتماعي.

المساحة الإجمالية للمركز : 11287.62 متر مربع.

المساحة المبنية : 10054.67 متر مربع.

المساحة غير المبنية : 782.95 متر مربع.

عدد الأسرة : 159 سرير.

تاريخ بداية الإنجاز : سنة 1982م.

تاريخ نهاية الأشغال : سنة 1985م.

تاريخ بداية الخدمة : 06 أوت 1986م.

تاريخ الافتتاح الرسمي : 03 أكتوبر 1988م حيث دشن من طرف وزير الصحة.

المؤسسة المكلفة للمشروع : المؤسسة الإسبانية DRAGADOS.

صاحب المشروع : مديرية الصحة و السكان لولاية تيسمسيلت.

المراقبة التقنية : مكتب المراقبة التقنية لولاية تيسمسيلت.

حجم التغطية المالية : 09 مليار سنتيم.

01- المصالح الاستشفائية :

- الطب الداخلي : 64 سرير.
- الجراحة العامة : 32 سرير.
- التوليد و أمراض النساء : 30 سرير.
- طب الأطفال : 24 سرير.
- الاستعجالات : 09 سرير.

02 - المصالح الموازية و المصالح التقنية :

- جناح الجراحة الذي يتكون من أربع غرف مخصصة للعمليات.
- الصيدلية المركزية.
- مصلحة الأشعة.
- قاعة التشريح و حفظ الجثث.

03 - المصالح الإدارية :

- المديرية العامة.
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية.
 - المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- يتم الربط بين المصالح كلها عن طريق مكتب القبول.



توفر المؤسسة العمومية الإستشفائية ببرج بونعامة كل سبل الراحة للمريض حيث يعمل عمال المصالح الإستشفائية 24س/24 بطريقة المناوبة حتى يتسنى للمريض حين مجيئه للمستشفى سواء في النهار أو الليل على كل سبل الرعاية الطبية ، كما هناك تواصل بين كل المصالح الإستشفائية والتقنية و السهر على التسيير الحسن و وضع أطباء نفسانيين في كل المصالح الإستشفائية للتخفيف عن المريض معاناته كما تتوفر مصلحة الجراحة العامة على جراحين أكفاء و أطباء في التخدير و الإنعاش حيث جل العمليات الجراحية ناجحة حيث أجريت بعض العمليات بالمنظار و كانت ناجحة و هي الأولى من نوعها كما تجرى عمليات قيصرية في مصلحة أمراض النساء و التوليد مما زرع ترحاب و طمأنينة عند المريض و هذا ما شهدناه في الميدان من خلال استطلاع آرائهم .

كما أن المؤسسة تقع في موقع جميل يتخلله مناظر طبيعية جميلة بعيدا عن التلوث و الضجيج مما توفر الراحة للمريض.



ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الى محاولة التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد عبد القادر بونعاما ببلدية برج بونعاما ولاية تيسمسيلت.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقنا أداة الاستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 100 مبحوث وتوصلنا الى النتائج التالية:

- أن لكل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي تأثير على الاداء الوظيفي ولكن بنسب متفاوتة.

- تم الكشف عن نمط الاتصال النازل والافقي في المؤسسة وهو الذي يساهم في تقليص الجهد.

- الاتصال عبر وسيط يساهم في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الاداء الوظيفي، التأثير .

Abstract:

Our study seeks to try to identify the extent of the impact of organizational communication on the performance of health sector workers In the public hospital institution Abdelkader Bounaama in the municipality of Bordj Bounaama, Tissemsilt state.

At this study, we relied on the descriptive analytical approach and applied the questionnaire tool to a random sample of 100 respondents, and we reached the following results:

Both formal and informal communication have an impact on job performance, but to varying degrees.

The downward and horizontal communication pattern is revealed in the organization, which contributes to the reduction of effort.

Communication through a mediator contributes to decision-making.

Keywords : organizational communication, job performance, influence....