

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة –



كلية : الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية والإنسانية
شعبة: علم الاجتماع

الموضوع :

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل.م.د

في علم الاجتماع التنظيم

الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالعناية بالطفولة

ولأمومة حمدلن بخته لولاية سعيدة "

إشراف الأستاذ :

رحموني محمد.

اسم الطالبة:

دويني سعاد.

السنة الجامعية 2012-2013

الفهرس

ملخص الدراسة.....أ

مقدمة.....ب

الإطار النظري

الفصل الأول : الاقتراب المنهجي .

تمهيد.....د 4

1. أهداف الدراسة.....5

2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع.....6

3. الإشكالية والفرضيات.....7

4. تحديد المفاهيم.....9

5. الدراسات السابقة.....15

6. المقاربة النظرية.....23

الفصل الثاني: عملية الاتصال والأداء.

تمهيد.....28

المبحث الأول : العملية الاتصالية.....29

1. عناصر العملية الاتصالية.....29

2. وظائف الاتصال.....30

3. أشكال وأنماط الاتصال.....31

4. مقومات الاتصال.....34

5. معوقات الاتصال.....36

المبحث الثاني: عملية الأداء.

1. خصائص الأداء. 37
2. طرق تقييم الأداء. 40
3. إدارة الأداء وأهدافها. 40
4. أهداف تقييم الأداء. 41
5. معايير الأداء. 42
6. تحليل الأداء. 43

جانب التطبيقي

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة.

- تمهيد. 45
1. الإجراءات المنهجية. 46
2. أدوات جمع البيانات. 47
3. مجتمع البحث والعينة. 48
4. تحليل المعطيات الفرضيات. 49
- 4.1. تحليل معطيات الفرضية الأولى واستنتاجاتها. 49
- 4.2. تحليل معطيات الفرضية الثانية واستنتاجاتها. 60
- الاستنتاج العام. 70
- خاتمة. 71

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

الجدول رقم: 01 يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس والفئة المهنية.....59

الجدول رقم: 02 يمثل توزيع المبحوثين حسب السن والأقدمية في العمل.....50

الجدول رقم: 03 يمثل الاتصال بين العمال داخل المؤسسة وأجهزته.....51

الجدول رقم: 04 يوضح وجود أشخاص يقومون بإيصال المعلومات.....52

وتغطية لها .

الجدول رقم: 05 يوضح سرعة تنقل المعلومات بين الإدارة.....53

والعمال خلال فترات العمل

الجدول رقم: 06 يمثل نوع المعلومات التي تصل إلى المبحوثين.....54

الجدول رقم: 07 يوضح الاتصال ومدى التناسب والتجانس الطاقمين.....55

الجدول رقم: 08 يمثل وجود دورات يجتمع فيها الطاقمين لدراسة مستجدات.....56

العمل ومدى دراية العمال بأهداف وخطط المؤسسة.

الجدول رقم: 09 يمثل إعلام الإداريون الطاقم الطبي بمستجدات.....57

العمل و درايته بإمكانيات المؤسسة.

الجدول رقم: 10 يوضح رغبة العمال في كيفية التعامل مع بعضهم.....58

وعلاقة الاتصال بمركز العامل داخل المؤسسة

الجدول رقم: 11 يمثل اتصال العمال مع بعضهم خارج المؤسسة وأهميته.....60

في اكتساب المعلومات

الجدول رقم:12 يمثل مساهمة الاتصال غير الرسمي في التفاعل بين العمال.....61

الجدول رقم:13 يمثل علاقة التكامل بين الاتصال غير الرسمي و الرسمي.....62

الجدول رقم:14 يوضح أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.....63

الجدول رقم:15 يوضح مساهمة اتصال غير الرسمي في الترابط والتماسك.....64

بين العمال

الجدول رقم:16 يمثل للقاءات العفوية بين العمال و مدى مساهمتها في.....65

تزويدا لعامل بالمعلومات الحديثة

إهداء

إلى والدي ووالدتي..... طاعة وإحسانا.

إلى إخوتي وأخواتي..... تقديرا ووفاء .

اهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف رحموني الذي كان نعم الأستاذ الموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة وكل أساتذة التخصص خصوصا أستاذ بوعكاز ، مسعودي ، بومعالي ، قدوري جزآهم الله خيرا كما اشكر عمال المؤسسة البحث على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال البحث وكل من ساهم في إعدادة من بعيد أو قريب.

مقدمة

مقدمة :

يعتبر الاتصال الوسيلة الهامة المستعملة في تبادل الأفكار والآراء والخبرات عند الإنسان، بغض النظر عن انتمائه ومعتقداته وفكره وجنسه ، إلا إن نقل الأفكار والأحاسيس والتجارب والخبرات والعواطف والمعلومات بصفة عامة ، يتطلب بناء علاقة اتصالية بين إنسان وآخر ، وحتى يحافظ الكائن البشري على تلك الثروات المعرفية والعلمية كان لزاما عليه إن ينقل هذه المعلومات لغيره استكمالا لما أوجده الأول. وبما إن الحاجة للمعلومات دائمة ومستمرة ، فإن الإنسان لا يزال في سباق لكسب المزيد من المعارف ولأفكار في محيط يغلب عليه الطابع الرسمي ، لتجسيد دور مهم يوحد الإنسان العامل في محيط تنظيمي غني بأنواع وإشكال عديدة من الاتصال الذي يعد الرابط الوحيد بين مختلف الجهود المبذولة من طرف الفئات العاملة المنظمة. ولهذا تحاول المؤسسات اليوم تفعيل احد أهم الوسائل الديناميكية فيها وهو الاتصال لتطوير مستوى الأداء، باعتبارهما من أهم المتغيرات التنظيمية التي تساعد على تطوير بيئة العمل ورفع فعالية المؤسسة ، فأصبحت تتنافس مع بعضها البعض حول من يتحصل على اكبر قدر من المعلومات كي يبني عليها خطط الأداء ورسم إستراتيجية محكمة داخل التنظيم .

ولدراسة العلاقة الرابطة بين الاتصال ولأداء جاءت العديد من المقاربات التنظيمية لتقصيها بدا من التقليدية فالحدیثة وصولا إلى المعاصرة في سياقات مختلفة ، وبزوايا متعددة ودراستنا هذه جاءت كمحاولة للبحث عن تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في ضوء معطيات ومؤشرات معينة وانطلاقا من رؤية مستقاة من المقاربات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

وبالاستناد إلى ما سبق ، أتت دراستنا كحلقة مكملة لحلقات البحث العلمي الميداني وهذا بتعرض إلى الاتصال الرسمي والغير رسمي وأثرهم على كل من أداء العمال وفعالية المؤسسة .

وعليه فقد تم تقسيم بحثنا إلى إطارين: الإطار النظري والإطار تطبيقي ، أما النظري فقد قسم إلى فصلين الأول جاء تحت عنوان الاقتراب المنهجي ،تناولنا فيه كل من أهداف وأهمية وأسباب اختيار الموضوع ،تليه الإشكالية والفرضيات ، فتحديد أهم المفاهيم ثم الدراسات السابقة وأخير المقاربة النظرية .

الفصل الثاني : وتم تناول كل من العملية الاتصالية تمثلت في عناصر ووظائف وإشكال وأنماط وأساليب معوقات ومقومات الاتصال ،ثم الأداء خصائصه أهدافه أساليب تقييمه معايير تحليله .

الإطار التطبيقي تم فيه تعرض إلى الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات مجتمع البحث العينة تم تحليل كل من فرضية الأولى والثانية واستنتاج الخاص بهما واستنتاج العام.

وفي الأخير ينتهي بحثنا بخاتمة لتقديم خلاصة عامة حول الموضوع بالإضافة إلى ملخص الدراسة فقائمة المراجع والملاحق.

الإطار

النظري

الفصل الأول

الاقتراب المنهجي

تمهيد.

1. أهداف الدراسة.

2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع.

3. الإشكالية والفرضيات

4. تحديد المفاهيم

5. الدراسات السابقة.

6. المقاربة النظرية.

تمهيد :

يمثل الاتصال احد أهم العمليات الحيوية داخل المؤسسة والمرآة العاكسة لسياستها وما يجري داخلها، فهو يعبر عن منظومة القواعد والسياسات المنتهجة من قبلها ، وتجسيدا لمناخها التنظيمي وبذلك تقوم المؤسسة بتفعيل هذه العملية ووضع إستراتيجية محكمة ملائمة من اجل رفع من أداء عمالها وفعاليتها، وبالنظر إلى نقل المعلومات وانسيابها تسمح بخلق البيئة التنظيمية الجيدة وتنفيذ القرارات لانجاز الأعمال ومنه الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا الفصل الذي جاء تحت عنوان الإطار المنهجي لدراسة تناول كل من الأهداف المسطرة للوصول إلى النتائج ثم أهمية وأسباب اختيار الموضوع، تليه الإشكالية مع الأسئلة الفرعية للتدعيم والفرضيات المرتكز عليها بعدها تم تحديد المفاهيم الأساسية لدراسة مع أخذ المفهوم الإجرائي لكل مفهوم فالدراسات السابقة التي استندي عليها في معالجة وهي متنوعة من حيث المواضيع والبيادين ثم المقاربة النظرية وتعد هذه العناصر السالف ذكرها أهم الركائز المنهجية لأي بحث علمي سوسولوجي والتي من خلالها سنحاول توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي ولأداء الوظيفي .

أهداف الدراسة:

دراستنا تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص الواقع الفعلي العملية الاتصالية و بالأداء بين الطاقم الطبي والطاقم الإداري.
- تسليط الضوء على واقع الاتصال في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية .
- التعرف على الدور الذي تقوم به الاتصال الرسمي وغير الرسمي في زيادة الأداء والفعالية داخل المستشفى.
- معرفة حركية وسريان المعلومات داخل البناء التنظيمي الإداري للمستشفى والطاقم الطبي ودور ذلك في زيادة معدلات الأداء.
- معرفة إن كان للاتصال الرسمي وغير الرسمي علاقة قوية بالأداء الوظيفي .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الاتصال والأداء في المؤسسة.

أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

أهمية الدراسة هي:

- الوقوف على طبيعة تقنيات الاتصال المستخدمة في بيئة الأعمال في القطاع الصحي بشكل عام وبين الإدارة والطاقم الطبي بشكل خاص وأثرها على الأداء.
- مساهمة هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة الاتصال التنظيمي في هذا القطاع وتأثيرها على الأداء كون أن المؤسسة تقدم وظائف خدماتية ذات طابع إنساني حساس.
- وكذا معرفة رأي العمال بقطاع الصحة حول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم الوظيفي وإن كان للمتغيرات التالية (السن، الجنس، فئة المهنية، الأقدمية) أثر على أداء وفعالية المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع: فمنها ما هو شخصي وما هو موضوعي :

- أسباب شخصية : الميل الشخصي لدراسة هذا النمط من المواضيع المتعلقة بطريقة الاتصال والرغبة في إجراء دراسة ميدانية في المستشفى المتخصص "حمدان بخته" الذي سبق لي وأن أقيمت دراسة بحثية فيه والرغبة في التعرف هي ميكنيزمات الاتصال التنظيمي القائم بين الطاقم الإداري والطبي ومدى علاقتها بعملية الأداء وفعاليتها.

- أسباب موضوعية:

- معرفة أهمية العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على مدى فعالية وسائل الاتصال في عملية أداء العاملين .
- محاولة الكشف عن طرق وأشكال الاتصال المتبعة في المؤسسة .
- اعتبارها من البحوث الاجتماعية وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة فرضياته.

الإشكالية والفرضيات :

يعد الاتصال ضرورة حيوية ووظيفة اجتماعية لحياة الأفراد والجماعات ،بل انه أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته، للتعبير عن أفكاره وحاجاته، وآراءه ونقلها للغير، فهو ظاهرة اجتماعية وعلاقة إنسانية تحيل الساكنة إلى متحركة ومتفاعلة. لهذا يعتبر من بين أهم المواضيع التي ألفت اهتماما جليا من طرف العديد من الباحثين والمختصين في مجال السلوك الإنساني عموما وسلوك التنظيمي بالأخص، فظاهرة الاتصال قديمة قدم الإنسان وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها، فهو ضرورة إنسانية واجتماعية حتمية كونه ينمي العلاقات الإنسانية في إي مجتمع ولما يشهده هذا الأخير من تطور في ظل عصر المعلومات وتكنولوجيا الحديثة تخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية لتعامل ليمس جميع مؤسسات المجتمع وبمختلف تنوعها، وبما انه عنصر مهم للإنسان فهو كذلك بالنسبة للمنظمات إذا بات يلعب دورا فعال داخلها فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون تعرض له، أصبح بمثابة عمود الفقري لها وهذا نتيجة لكبر حجمها واعتماد إدارتها على المعلومات بشكل أساسي لتحقيق أهداف التي أنشئت من اجلها ، فيه تستطيع رفع كفاءاتها وأدائها المهني أو العكس فالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل المعاني فقط ولكن تبادل يؤدي إلى سلوكيات متوقعة تتمثل في طبيعة العلاقات التنظيمية القادرة على رفع مستوى كل منظمة كما إن الأداء الفعال يساهم في فعالية المنظمة. ويعمل على تكيف العمال مع المتطلبات الجديدة لتحقيق المستوى المطلوب. وقد شهدت المؤسسة الجزائرية تغيرات عميقة في نظمها وقوانينها ومن بينها مؤسسات الخدماتية خاصة استشفائية التي تقدم وظائف ذات طابع أنساني محض والمتعلقة مباشرة بالمواطن وبصحته وحياته فبوظيفتها أساسية هي تولي اهتماما كبيرا للمورد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي لزيادة فعاليتها عن طريق رفع من كفاءات ،حيث تعمل جاهدا على تطويره وتحسينه من خلال تحريك دوافع الأفراد .فالمعلومات دخلها تعتبر الركيزة الأساسية لسيورتها. وفي المحاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي ولأداء العمال الذي سيوضح واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة استشفائي متخصصة (حمدان بخته) بولاية سعيدة ومدى تأثيره على الأداء .

وانطلاقاً من المعطيات السابقة تؤدي بنا الإشكالية إلى طرح الأسئلة والفرضيات التالي:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي على أداء الوظيفي للعمال وفعالية المؤسسة؟

هذا التساؤل ينقسم إلى أسئلة الفرعية وهي:

هل يؤثر الاتصال الرسمي على أداء العمال في المؤسسة؟

هل يؤثر الاتصال الغير الرسمي على فعالية المؤسسة؟

الفرضيات:

من خلال طرحنا لهاته الأسئلة تترجم السؤال العام إلى فرضية عامة والأسئلة الجزئية إلى الفرضيات جزئية .

الفرضية العامة:

يؤثر الاتصال التنظيمي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي على أداء الوظيفي للعمال وفعالية المؤسسة .

فرضيات الجزئية:

يؤثر الاتصال الرسمي على أداء العمال في المؤسسة .

يؤثر الاتصال غير الرسمي على فعالية المؤسسة .

تحديد المفاهيم:

1. الاتصال: الاتصال كلمة مشتقة من مصدر "وصل" يحمل معنيين رئيسيين الربط بين كائنين أو شخصين وذلك عكس الانفصال والقطع والبعد الاتصال (وصل، جمع، ربط).

يعرف من الناحية اللغوية واشتقاق من كلمة Communis اللاتينية وتعني بالانجليزية common أي الاشتراك أو المشترك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس، داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلفت حجته¹، أما المتتبع لكلمة الاتصال من الناحية التاريخية في اللغة الأجنبية يجد أن عبارة communique "أي يتصل" وعبارة communication².

وفي قاموس لاروس الصغير: فالاتصال هو نقل المعارف وإعطائه القاسم إلى إقامة علاقة ارتباط³.

ويعرف أيضا بأنه: الوسيلة أو الأداة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو هذه الجهة أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه أو إقناعه بأمر ما أو المعرفة عنه⁴.

وهو كذلك: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية⁵.

¹: معجم مجاني للطلاب، دار المجاني بيروت، الطبعة الأولى 2005، ص 105.

²: الشهري علي حسن ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، دار الأمل للنشر والتوزيع ، ص 113.

³: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1990 ، ص 19.

⁴: طريق سوفي فرج وآخرون، " علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة دار غريب للنشر والتوزيع ط 1 1996، ص 39.

⁵: المرجع نفسه ص 40.

أما الاتصال التنظيمي:

ويعرف أيضا: على أنه عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهداف.

وهو: العملية الإدارية والاجتماعية والنفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها، ويعرف أيضا على أنه هو تبادل للمعلومات ونقل المعنى والأفكار ومهارات من جهة إلى أخرى¹.

بينما يرى توماس رونالد بأنه: تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي² وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

أما ريدينغ Redding و سانبور Sanborm 1964 فهو: بمثابة ترحيل واستقبال للمعلومات ضمن تنظيم معين³

بينما تاير Theyer 1968 فيرى: بأنها تدفق للبيانات المساندة للاتصالات التنظيمية والعمليات الاتصالية البيئية⁴.

1: سلوى عثمان وهناء حافظ بدوي " أبعاد عملية الاتصال " المكتب الجامعي الحديث الازارطة 1999 ص 16.

2: أحمد ماهر " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية الإسكندرية 2004، ص 345.

3: المرجع نفسه و نفس الصفحة.

4: علافي مدني " الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ، ، دار تمام جدة الطبعة الثالثة، 1405 ص 213.

ويذهب cense maria :إلى أن الاتصالات التنظيمية تشمل كل أشكال الاتصال المستعملة من طرف التنظيم لكي يتفاعل ويتصل مع الجمهور وإن أول شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو كأي مكان آخر يتكون من مجموعة من التعريفات داخل تفاعل كل الفاعلين في المنظمة¹.

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية: بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة .

وتعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي هو:

كل عملية يتم بمقتضاها إيصال المعلومات والأفكار والمستجدات والأفكار والمستجدات والمهارات والوسائل المتاحة للمؤسسة والخبرات سواء كان هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي بين الطاقم الإداري والطاقم الطبي في المستشفى المتخصصة للعناية بالطفولة والأمومة " حمدان بخته " لولاية سعيدة وكيفية التنسيق فيما بينهم على أساس الاتصال.

¹: صالح بن نوار " الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية "، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة ديسمبر 2004، ص 119.

2. الأداء:

يعرف الأداء بأنه: ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تعبير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة¹.

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas:

بأنه: إنتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه ذلك السلوك².

والأداء في اللغة الفرنسية: performance المأخوذة من الكلمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى³.

وهو كذلك: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز هي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁴.

ويعرف أيضا بأنه: أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال⁵.

1: سلوى عثمان الصديقي هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق، ص 114.

2: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة 1997، ص 80.

3: عبد الرحمن توفيق، "الأداء المهني، القاهرة، دار البرمولة 1988.

4: سيز لافيولاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد معمر ، الإدارة العامة، بدون طبعة، ص 14.

5: مصطفى عشوي " مدخل إلى علم النفس"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1990 ، ص 189.

وهو ذلك النمط من السلوك الذي يبيده العنصر البشري في مجال العمل¹.

بينما ترى راوية حسن بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظائف الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة².

حسن إبراهيم بلوط: يعرفه بأنه إنجاز وتحقيق هذه من أهداف المنظمة³.

الأداء الوظيفي:

هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة وهو كذلك تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ومفهوم الأداء يتداخل مع بعض المفاهيم منها الفعالية، الكفاءة، الكفاية الإنتاجية وتعريف

الفعالية: حسب بارنارد " هي بلوغ الهدف المشترك"⁴.

الكفاءة: هي مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في ميادين مختلفة.

الكفاية: هي إشباع حاجات المشتركين في التنظيم.

الكفاية الإنتاجية: هي كيفية استخدام الاقتصاد للموارد بصفة عامة، استخدامها لإنتاج أكبر كمية من الثروة بأقل تكلفة ممكنة والإنتاجية زيادة ما هو منتج باستخدام نفس الموارد ونفس التكلفة.

وتعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: فهو عبارة عن الأنشطة والوظائف التي يقوم بها العمال في القطاع الصحي بمؤسسة حمدان بخته والنتائج التي يحققها في مجال عمله لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة كون أنها ذات طابع خدماتي إنساني⁵

1: علي السلمي، المرجع السابق، ص 79.

2: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999 ص 209.

3: حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت 2002، ص 358-360.

4: المرجع السابق.

5: صلاح محمد ذياب ورقة بحثه بعنوان "درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء.

تعريف المؤسسة الاستشفائية:

المستشفى هي العمود الفقري لأي نظام صحي وذلك لقدرته على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية وهو ما تعجز عن تقديمه أي مؤسسة صحية أخرى كالوحدات الصحية الأقسام الإستعجالية وغيرها فالمستشفى هو المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج ومكان العمل المفضل للطبيب وباقي القوى العاملة الاستشفائية الأخرى، كما يعتبر الوجهة الحضارية التي تبرز تقدم البلد الصحي والعلمي والاجتماعي.

والمستشفى هو عبارة عن " مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية والمداخلات المادية والمواد تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة الصحية".

وتعرف كذلك بأنها " تنظيم يقوم بتعبئة المحترفة، والجماعات غير المهنية المحترفة من الأفراد من أجل الحصول على خدمات ذات كفاءة عالية إلى المرضى¹ .

وعرفت جمعية المستشفيات الأمريكية American Hospital Association أنها: مؤسسة تحتوى على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات طبية تشمل خدمات الأطباء والتمريض وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين².

كما عرفته المنظمة العالمية للصحة world health organization بأنه " جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية أو وقائية، وتمتد عياداته الخارجية إلى البيوت كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية"³ .

وعليه يمكن القول ومن خلال ما سبق بأن المستشفى في النهاية هو مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية والفنية التي تسمح بتقديم خدمات صحية وطبية (تشخيصية وعلاجية وجراحية) كما تعمل على تدريب القوى العاملة الصحية والقيام بالبحوث والدراسة الطبية.

1: عبد الله محمد عبد الرحمن " معوقات البناء التنظيمي للمستشفى " دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي دار المعرفة الجامعة الإسكندرية 1990.

2: غازي فرحان " خدمات الإيواء في المستشفيات" دار الزهدان عمان 1999 ص 06.

3: المرجع نفسه ص 06.

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا غنيا لجميع الدارسين والباحثين، حيث تساعدهم في تكوين خلفية علمية عن مواضيع دراساتهم وأبحاثهم، والاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي يتشكل منها التنظيم ولا يقوم إلا بوجوده لتحسين من أداء العمل على أساسه ، فيما يلي سوف يتم عرض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الاتصالات منها :

الدراسة الأولى: " كروش وسيلة"

عالجت هذه الدراسة موضوع الاتصال تحت عنوان " الاتصال داخل المؤسسة" وهي دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات. طرح الدراسة مجموعة من الأسئلة المتضمنة لإشكالية البحث والمتمثلة فيما يلي:

- ما هي العوامل التي تحدد نوع الاتصال ؟
- وما هي العوائق التي تعترض انتقال سير المعلومات بين الفئات السوسيو مهنية ؟
- وما نوع الإعلام المتداول داخل المؤسسة ؟ وما هي ردود أفعال العمال في حالة نقص إعلامي ؟

أما فرضيات الدراسة كانت على الشكل التالي :

- تأثر الإطار السوسيو مهني يحدد نوع الاتصال.
 - العوائق الفردية والتنظيمية تؤثر سلبا على سيولة المعلومات بين الفئات السوسيو مهنية .
- طبيعة الإعلام المتداول داخل المؤسسة يؤدي بالعامل بطريقة خاصة إلى البحث عن المعلومات التي تهمه، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين أو يسمى بالاتصال ألعائقي يتحدد وفقا للمكانة، حيث يختلف العمال في السلم الهرمي وهذا ما ينمي فيهم الإحساس بالتهميش والاحترار وعدم الانتماء إلى نفس العائلة المهنية، وكذلك تأثير عامل الأقدمية في حصول العامل هي المعلومات من المستويات الخاصة بإنجاز العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن السيولة وتدفق المعلومات في المستويات العليا إلى العمال تتسم بالتهاطل والتباطؤ كلما انتقلت من مستوى إلى آخر عبر السلم الهرمي للتنظيم إذ أنها تطلب صفة كاملة إلى فئة معينة، أمت المستويات الأدنى لا تصلها المعلومات وإذا وصلتها تكون ناقصة ومشوشة نظرا لعبورها للسلسلة الهرمية التي تفقد فعاليتها وصحتها كما وجدت الدراسة إلى تسخير الوسائل الكتابية لإيصال المعلومات ذات محتوى التقني والأمر المحض.

أما الوسائل الشفهية تبقى حkra على فئة معينة كالمقابلات والاجتماعات وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية الاتصال في ميدان العمل، كذلك هي أنواع الاتصال التي تلعب دورا كبيرا في التقريب بين أطراف الاتصال وكذا نشر البيانات والمعلومات والأعمال المسطرة بصفة سريعة ودقيقة لتحقيق رضا العمال عن عملهم¹.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها لموضوع الاتصال داخل المؤسسة إلا منما أفاده في الجانب المنهجي وخصوصا في تحكم بالمفاهيم، غير أنها انطلقت من إشكالية تسعى إلى العوامل التي تحدد نوع الاتصال بمؤسسة محل البحث وهذا ما يختلف ودراسة الباحث التي التي تبحث عن ما إذا كان هناك تأثير للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي.

¹ : كروش وسيلة ، الاتصال داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2003 -2004، ص 225.

الدراسة الثانية: " المانع محمد علي "

تتضمن هذه الدراسة معالجة نظام الاتصال تحت عنوان " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء " 1.

وهي دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام بالرياض من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي:

إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟
والذي تنفرع منه التساؤلات التالية:

- ما واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية ؟
- إلى أي مدى يسهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال واستخدامها في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام في توظيف تقنيات الاتصال واستخدامها في أداء المهام والواجبات ؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني.
- توظيف تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

طبقت على عينة مقدارها 220 عامل استخدم المانع فيها المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد فيه على الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستخدما أسلوب العينة العشوائية البسيطة وهذا بأخذ عينة عشوائية حجمها يمثل حوالي 40 % من المجتمع الأصلي .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون بالموافقة و بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني ومتأخر، وأن أهم المعوقات التي تواجه استخدام تقنيات الاتصال هو قلة هذه الأجهزة و قدم المتوافر منها، وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام وعلى استخدامها بالإضافة إلى عدم صيانتها مما يؤدي إلى كثرة أعطالها كما أنهم يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها لموضوع الاتصال والأداء مما أفاده في الإطار النظري وبصفة خاصة في أشكال الاتصال وطرق تقييم الأداء ، بينما تركز الدراسة الحالية على نمط الاتصال الرسمي وغير الرسمي وتأثرهم على أداء العمال وفعالية المؤسسة باعتبارهم متغيرات الدراسة بينما الدراسة السابقة اعتمدت على تقنيات إيصال المعلومات داخل المؤسسة .

الدراسة الثالثة:

دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"¹ أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز. بمدينة عنابة انطلق فيها الباحث من إشكالية مفادها :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ وعلى هذا الأساس طرح جملة من الأسئلة تتمثل في:

- ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والبحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟
- هل للمتغيرات التالية : السن، الإقديمة، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة سونلغاز؟

ومن هذا طرح الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
الفرضيات الجزئية هي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء لدى فئة البحث.
- وتضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية:
- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل الإقديمة.

¹: بوعطيط جلال الدين "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة) رسالة ماجستير
شعبة علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي استخدم الباحث منهج الوصفي معتمدا على استمارة جمع البيانات.

تم الكشف عن نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونالغاز في نتائج دراسة و أهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجب و متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وهذا ما يؤكد تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بـ (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كافي فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقيق هذه الفرضيات.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها لنفس الموضوع مما أفادته بشكل كبير في الإطار المنهجي بصفة خاصة في ضبط المفاهيم أساسية لدراسة وتختلف عنها في الإشكالية و الفرضيات أما في الإطار التطبيقي فتتشابه في المنهج و أداة جمع البيانات إلا أنهما يختلفان في ميدان الدراسة.

الدراسة الرابعة: دراسة عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ:

بعنوان " معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض " 1

انحصرت إشكالية الدراسة في التعرف على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض طرح من خلالها الباحث مجموعة من التساؤلات تمثلت في معرفة معوقات كل من الاتصال الإدارية، البشرية، الفنية والمالية كل منهم على حدا وتأثيرها على أداء العاملين في ميدان الدراسة وكذا معرفة ما وسائل التغلب على معوقات الاتصال وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين لمعوقات الاتصال الإداري وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

هدف عبد المجيد من خلال دراسة لتعرف على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين مستخدما المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن معوقات الاتصال الإدارية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين هي افتقارهم إلى نظام اتصال مناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي بمركز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية وغياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظام الاتصال والمعوقات البشرية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين هي انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في أعمالهم ومهامهم وقلة التعاون بين العاملين وضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال الحديثة وقلة الإمكانية الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال والمعوقات المالية تمثلت في قلة الموارد لتأسيس أنظمة اتصال متطورة.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها الاتصال والأداء وبصفة خاصة في مفهوم الاتصالات والأداء وأساليبهم واختلفت عنها في طريقة تناول فهي تبحث عن معوقات الاتصال وتأثيرها على الأداء والدراسة الحالية تبحث عن الاتصال التنظيمي بشقيه الرسمي وغير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، كما أفادت أيضا في جانب تطبيقي في المنهج وأداة جمع المعطيات.

1. عبد المجيد بن عبد المحسن "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض" رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي دار معظمها حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لاحظ الباحث أن غالبية الدراسات تناولت العلاقة بين الاتصال والأداء بصورة جزئية وحتى الدراسات التي ركزت على الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لم تتطرق إلى الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي مما لا يجلب صورة واضحة عن تأثير هذين المتغيرين وأيهما أشد تأثيراً على أداء العاملين وبالتالي فعالية المؤسسة ككل كما انحصرت نتائج الدراسات في عدة اتجاهات كتطوير أجهزة الاتصال ، تحقيق أهداف القطاعات الأمنية ، الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة، بينما النتائج المتوقعة لهذه الدراسة تنحصر في معرفة مدى مساهمة الاتصال الرسمي في فعالية المؤسسة فالدراسة الحالية أكثر تخصصاً لأنها تركز على تأثير هذين المتغيرين على الأداء الوظيفي .

وبالإضافة إلى ما سبق فقد اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في عدة زوايا هي: تركيز الدراسة الحالية على الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة متخصصة بالعناية بالطفولة والأمومة " حمدان بخته" لولاية سعيدة بينما الدراسة السابقة تشمل مجالات مختلفة كسونا لغاز والأجهزة الأمنية، إدارة الجوازات، مؤسسة نقل وتسويق المحروقات.

المقاربة النظرية:

الاتصال عند Bernoux

حاول برنو دراسة نسق الاتصال في التنظيمات من خلال أعماله خاصة كتابه الشهير "علم الاجتماع المؤسسات" ¹مركزا على دراسة تغير سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة والمعايير التي تتحكم في ذلك التغير انطلاقا من سوسيولوجيا المؤسسة وقد اعتبرا برنو أن سلوك الفرد أو الجماعة داخل المؤسسة هو نتاج الوضعية التي يتموضع فيها هؤلاء الأفراد والمرتبطة بعلاقات تفاعلية، هذه العلاقات تتأثر بدورها ببنية ومحيط المؤسسة إن العلاقات داخل التنظيم حسب برنو لا يمكن أن تفهم إلا في إطار الجماعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد والمعايير المتبنية من قبل الجماعة إضافة إلى الثقافة السائدة أي ثقافة المؤسسة وأيضا كل الحوافز المقدمة للفاعلين، إن هذه العلاقات تتطور وتتغير بسبب ضغوط المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة فالضغوطات الداخلية تشتغل عندما تكون الاكراهات التي تواجه العوامل المحددة للعلاقات لتدعم النسق العام للمؤسسة فبرنو يعتبر أن المؤسسة بناء اجتماعي ونسق من التفاعلات بين الأفراد الأطر المستخدمين وعمال ونظاما اجتماعيا خاضعا للاكراهات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية وهذا يؤدي إلى تأثيرات على البيئة ونمط اشتغال المؤسسة، إن التفاعل بين الفرد والجماعة عند برنو يرتكز على الاتصال بينهما إن الضرورة تبني سوسيولوجيا تفاعلية يكون أساسها التوفيق بين المستوى السيكولوجي والسوسيولوجي في دراسة علاقات المؤسسة (المقاولة المنظمة، المنشأة).

إن انسجام المؤسسة رهين لقدرة الفاعلين في المؤسسة على تبني مظهرات تتصور المؤسسة كنسق من العلاقات الاجتماعية مبنية على معايير الثقة، الهوية، الثقافة، التوافقات... الخ وهي المفاهيم الجوهرية لفهم الاتصال داخل المؤسسة إلى جانب نظريات أخرى كنظرية الفاعل إن الفهم الأمثل لعلاقات الاتصال بين الفاعلين وفهم آليات اشتغال المؤسسة والاختلالات الوظيفية يمر عبر فهم مسلمات التحليل الاستراتيجي حيث يعبر برنو بالقول " أن قدرة الفاعل على الاتصال داخل المؤسسة يكسبه سلطة يحقق من خلالها بعض الحاجيات والأهداف" مقالة تستمد قوة هويتها من التماسك والترابط بين مختلف مكوناتها فكذلك عن طريق نسق الاتصال القائم عن الروابط الاجتماعية المركبة نظرا لأن المؤسسة تبقى مجالا للعلاقات الاجتماعية وليست مجرد نصوص قانونية وأرقام ونماذج اقتصادية أو امتداد لبناءات أخرى خارج المؤسسة.

¹BERNOUX P., *Systèmes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation*, Op.cit,p360.

إن برنو يقارب الاتصال بناءً على سوسولوجيا الفعل التي تمكننا من فهم الفعل الفردي الذي يعتبره مصدر الأفعال الاجتماعية كما يقارب الاتصال بناءً على سوسولوجيا الرابط الاجتماعي والذي يمكن من إدراك الفعل الجماعي عبر الهوية الثقافية والتوافقات، إن الاتصال عند برنو مرتبطاً بالعلاقات التفاعلية في دراسة الاتصال فسلوك الأفراد والوضعية التي يتواجد بها هي المحددة لطبيعة علاقات الاتصال والتواصل كما أن ثقافة المؤسسة لها تأثير على الاتصال إضافة إلى تأثير التحليل الاستراتيجي فيه.

الاتصال عند هنري مينتز بارق H.Mintzberg:

اهتم مينزبارق بموضوع الاتصال من خلال مجموعة أعمال أشهرها كتاب *Management le* وكذلك هيكل سلطة مؤكداً على أهميته الأساسية في حياة التنظيمات وقد حاول مينزبارق مقارنة إشكالية الاتصال انطلاقاً من تحديد ودراسة العلاقة الرابطة بين المكونات الخمسة لتنظيم وهي:

1. **القمة الإستراتيجية:** وهي نظرة كلية والقمة الإستراتيجية تمارس ثلاثة:

أ. الإدارة المباشرة لنظام: أي توزيع الموظفين والعمال على مناصبهم، إعطاء الأوامر حول القرارات الأساسية، تدبير الصراعات.

ب. التدبير أي تدبير حدود علاقات التنظيم مع المحيط الخارجي.

ج. قيادة التطور الاستراتيجي و المستقبل (الاستشرافي).

2. **المركز الإجرائي:** مهمة تمرين وتوزيع الخدمات أو المنتجات والوظائف لوجود شبكة (الدعم) ويعتبره مينزبارق قلب التنظيم أو مركز التنظيم.

3. **الخط التراتبي:** يعتبر الخط الرابط بين القمة الإستراتيجية والمركز الإجرائي ويختلف الخط التراتبي من مؤسسة إلى أخرى.

4. **البنية التقنية:** مهمتها الأساسية هي وضع التصور والتخطيط تحسباً لأي طارئ كما تقوم بترتيب المهام وتغييرها عند الضرورة بالإضافة إلى معيرة وتنظيم الوظائف وتكوين الفاعلين.

5. **الدعامة اللوجستية:** يرتبط بكل المهام ذات العلاقة بطريقة غير مباشرة الأنشطة والمقاومة أي المرافق ذات صبغة الثقافية والاجتماعية إن هذه المكونات هي أساس اشتغال التنظيم حسب مینتزر بارق حيث أن خط الراتب الذي يضم الأطر التي تعمل على الإشراف المباشر على عمليات الإنتاج والحلقة الرابطة بين القمة الإستراتيجية أي الإدارة وأطرها والمركز الإجرائي الذي يقوم بعمليات الإنتاج والذي يشمل العمل والمستخدمين هذا الترابط هو من يمد الإدارة بالمعلومات والمعطيات التي تمكنها من تدبير مواردها البشرية والتحكم في الإنتاج وامتلاك تصور شمولي لتنظيم وأجزائه إضافة إلى التنسيق بين الإدارة والأطر الفنية والتقنية التي يكون هدفها معيرة عمليات الشغل وصياغة المخططات والبرامج.

فطبيعة التنظيم الهرمي للشغل الذي وضعه مینتزر بارق هو المسؤول عن تحديد نمط وشكل التواصل بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم وبهدف فهم العلاقات يجب تحديد الفاعلين المؤثرين والحاجيات والأهداف المراد تحقيقها أو قدرة كل فاعل على التأثير بهدف تحقيق هدفه وقد حدد مینتزر بارق من خلال دراسته لعدد من المقاولات فيما يخص مهام الأطر داخل المؤسسة في الآتي:

- أ. إقامة علاقات التواصل أو الاتصال: رسمية وغير رسمية مع الإدارة ومع العمال المستخدمين.
- ب. المهام ذات العلاقة بالأخبار و التزود بالمعلومات.
- ج. المهام ذات العلاقة باتخاذ القرارات

إن الإطار داخل المؤسسة ذو وظائف مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية والعامّة فقد حددها مینتزر بارق في عشر وظائف: التواصل والتنسيق، اعتباره رمز للمؤسسة قائدا ملاحظا نشيطا، ناشرا، متحدئا باسم المؤسسة، منظما، إن وضعية الأطر في المؤسسة تمنحهم مزاولة مهام مرتبطة بتنظيم وتسيير وحل المشاكل وإدماج التصورات والنماذج المختلفة على مستوى وحدات العمل الإجرائية والاستفادة من الدعم الذي توفره علاقات الاتصال على مستوى الامتداد العمودي للمعلومات.

ويعتبر مینتزر بارق أن الصراعات داخل المؤسسة ناتجة أساسا عن وجود مشاكل في الاتصال والتنسيق ويخص بالتحديد بنية الإدارة التي تكون غير متكيفة بشكل يتناسب مع المبادرات المشتركة والمتبادلة وهذا يطرح بالتالي عائقا في الاتصال ينعكس على الاتصال غير الرسمي بين الأطر الإدارية وبين الأطر المستخدمين في المؤسسة.

إن الاتصال غير الرسمي حسب مينتزبارق هو الكفيل لتجاوز المشاكل الإنسانية المطروحة على مستوى المركز الإجرائي والتي تؤدي إلى مشاكل التنسيق ومن تم إلى مشاكل التكيف داخل القمة الإستراتيجية وفي المقابل ذلك فالاعتماد على الاتصال غير الرسمي رغم تمكنه للمؤسسة الاشتغال بطريقة مثالية إلا أن ذلك يخترق مبادئ الضبط المعتمدة في البنية الرسمية وما يرافق ذلك من استنزاف لطاقات والجهد وهذا يتطلب من الإدارة إعادة مواجهة وتبديل إستراتيجيتها.

إن تصور مينتزبارق للاتصال غير الرسمي في المؤسسة يعتمد الآليات تعمل على الملائمة والتسوية المتبادلة عن طريق الاتصال غير الرسمي بين الأفراد داخل التنظيم والمراقبة المباشرة للإدارة لمدى تطبيق الأوامر والتوصيات الصادرة عنها في ظل معيرة أساليب العمل عبر معيرة طرق انجازها وكذلك معيرة النتائج بترجمة الاستراتيجيات إلى وقائع ملموسة ثم معيرة المؤهلات باعتماد التكوين مغيرة القوانين والقيم بنسبة للفاعلين بالمؤسسة.

يتميز مينتزبارق وبشكل عام بين الاتصال الرسمي المرتبط بالقواعد والنظام الهرمي وفق ترسيمة معينة هي مسؤولة عن عمليات المراقبة وممارسة السلطة بهدف التدبير العقلاني للموارد البشرية وعمليات الإنتاج هذا من جهة ومن جانب آخر الاتصال غير الرسمي باعتباره عنصرا إضافيا مكملا للجانب الرسمي ومستجيبا للحاجيات الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة إضافة إلى اعتباره آلية لاستحداث التوازن والتكيف.

ربط النظرية بالموضوع :

تحتوي المؤسسة على مجموعة من العلاقات بين العمال وهذا لضمان نوع من التماسك والترابط بينهم من اجل تحقيق أهدافها، حيث يؤدي هذا الأخير إلى تنسيق داخل مجال العمل ويمكن إن يتم التنسيق بالطريقة التقليدية إي عن طريق الهيئة المشرفة ، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين العمال إي بين الطاقمين ، ولضمان هذا يجب أن يكون هناك اتصال. سواء كان رسمي أو غير رسميوهنا لا ننظر اليه على انه اتصال بين إداري واحد من الطاقم الطبي، بل بين عامل ينسق مع عامل آخر وكل هذا من اجل ضمان توحيد معايير إجراءات العمل، أي توحيد نتائج العمال من خلال ضمان أداءهم وتأهيل المهارات لضمان سير الحسن للمعلومات قصد تحسين مؤهلات العامل وبتالي فعالية المؤسسة بحد ذاتها .

والعلاقات داخل المؤسسة لا يمكن فهمها إلا في إطار الجماعة التي ينتمي إليها هؤلاء ومن خلال التفاعل بينهم ولكي يتم هذا الأخير لا بد إن يكون هناك اتصال فعال يحرك هذا التفاعل وهذا ما نظر له بيرنوأما عن الفعالية المؤسسة فهيا رهين بقدرة الفاعلين على تبني نسق من العلاقات الاجتماعية مبنية على معايير التالية كثقة ، الهوية، والتوافق ، التعاون ، وكذا قدرة فاعليها على الاتصال والتواصل بينهم من اجل اكتساب مهارات جديدة وبتالي تحسين في مستوى أداءهم . وفعالية ونجاح المؤسسة هو كذلك يعتمد على التواصل والاتصال الرسمي وغير الرسمي بين كل أجزاء العمال وهذا ما نظر له مينتزبارق .

الفصل الثاني

العملية الاتصالية وعملية الأداء

تمهيد

المبحث الأول : العملية الاتصالية.

1. عناصر العملية الاتصالية.
2. وظائف الاتصال.
3. أشكال وأنماط الاتصال.
4. أساليب الاتصال.
5. مقومات الاتصال.
6. معوقات الاتصال.

المبحث الثاني : عملية الأداء.

1. خصائص الأداء.
2. تقييم الأداء.
3. إدارة الأداء وأهدافها.
4. أهداف تقييم الأداء.
5. معايير الأداء.
6. تحليل الأداء.

تمهيد :-

إن الاتصال هو صمام لبقاء واستمرارية المؤسسة والعمود الفقري لبنائها فهو يعبر عن رؤيتها في الوجود وفلسفتها ، لذلك نجد أن اغلب المؤسسات تعمل على زيادة نجاعته من اجل تحقيق أداء متميز ذو كفاءة وفعالية عالية.

إن أداء المهام والواجبات المنوطة بالعمال لا يكون إلا من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك والتي تبين كيفية الأداء المطلوب وهذا هو الدور الذي يقوم به الاتصال داخل المؤسسة .

إن للاتصال ولأداء عناصر ومحددات وهذا ما جاء به هذا الفصل حاملا عنوان الإطار النظري للدراسة المتمثل في تحديد كل من العملية الاتصالية والأداء فشكل عناصر ووظائف وأشكال وأنماط الاتصال، معوقاته ومقوماته وأهدافه وفي الأداء تم تحديد كل من معايير وأساليب تقييم الأداء أهداف تقييم، إدارة الأداء ومعايير عناصره وأهدافه وبهذا يمكننا تعرف على كل من العملية الاتصالية وعملية الأداء وبكل متطلباتهم .

ثانياً: العملية الاتصالية

1: عناصر عملية الاتصال:

من الضروري لاستكمال عملية تعريف الاتصال ذكر عناصره ،أشكاله ،مقدماته ،معوقاته وبتفحص العملية الاتصالية فإن لها مكونات رئيسية يستوجب وجودها لإتمامها فلقد قام العديد من الباحثين والمفكرين بتقديم عناصر العملية الاتصالية من حيث المكونات فمنهم من يرى أن الاتصال يتكون من:

1/1 المرسل: وهو الجهة التي يبعث ويرسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد. وهو في الإدارة المسؤول بغض النظر عن مستواه أي هو الشخص المبادر بعملية الاتصال¹.

2/1 المستفيد: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسلة. وهو الطرف المستهدف بعملية الاتصال قد يكون فرداً وجماعة.

3/1 قناة الاتصال أو الوسيلة: هي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة للطرف الثاني في العملية الاتصالية، فهنا الوسيلة التي يراها المدير والمسؤول مناسبة لنقل التعليمات أو معلومات أخرى تتطلب العمل.

4/1 الرسالة: وتعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه ،وإلى جانب هذه العناصر الأساسية فلا بد من وجود القنوات .وهي الرسائل التي تستخدم لنقل المعاني وهي إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو تصويرية، وكذلك هناك رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية².

5/1 التغذية الراجعة: وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه ،وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال و لا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنطقة بل للبيئة الخارجية أيضاً بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها رصد ما يجري داخل المنظمة سلبي وإيجابا ،بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والبحث في طرق تصويبها والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها .

1 : القريوتي- محمد قاسم- السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ،الطبعة الثانية ،عمان 1996 ص 181

2: جمال الدين المرسي- السلوك التنظيمي نظريات ونماذج ،الدار الجامعية الإسكندرية 2000 – ص 607-608.

1/2 وظائف الاتصال

إن لكل عنصر في الوجود وظيفة محددة فالالاتصال له دور أو غرض لكل من الأفراد والمؤسسة. وتتمثل وظائفه في:

1/2. المهمة الإعلامية: من خلال تدفق المعلومات من كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير يتخذ قراره والعمال بحاجة إلى معلومات مرتبطة بالأداء.

2/2. المهمة الانضباطية: إن سير العمل في المنظمة يعتمد على الكثير من العمليات الإدارية، من ضبط ورقابة وتنسيق بين مختلف الأنشطة، وبالتالي وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية، تحدد لأعضاء التنظيم ما يجب عمله، ويتم كل هذا بممارسة الاتصال من خلال تحكم الإدارة بنقل المعلومات بكونها السلطة. وكذلك اقتصار المعلومات والرسائل الصادرة من الإدارة بكل ما يتعلق بالعمل.

3/2. المهمة الإقناعية: من خلال ممارسة الاتصال في المنظمة، فالإدارة لها قوة السلطة ولضمان سير العمل وحرية الموافقة أو عدمها، فالمهمة الإقناعية تظهر من خلال إعطاء الفرصة للمستقبل لإجراء استفسارات بقصد الإقناع بشيء ما، والعمل القائم على الإقناع مختلف عن العمل الروتيني من حيث الجودة والنوعية وأهمية الإقناع في الأداء.

4/2. المهمة التكميلية: وهذا من خلال التعبير عن الممارسات المختلفة بتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.

ومنه فإن وظائف الاتصال ذات علاقة وثيقة بجميع أجزاء المؤسسة وجميع مكونات الهيكل التنظيمي، فهو وسيلة لتجنيد جميع العناصر من أجل التفاعل والتكاتف داخل المؤسسة لتحقيق استراتيجياتها ورؤيته.

3. أشكال وأنماط الاتصال:

1/3 أشكال الاتصال: تتم الاتصالات على شكلين:

1/1/3 الاتصالات الرسمية: وهيا اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة ، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا يبين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة ، أي منها الصاعدة أو النازلة أو أفقية ، فهو يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة ويأخذ ثلاث اتجاهات هي:

1/1/1/3 الاتصال الهابط أو النازل: هو عملية نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في المؤسسة إلى مستوياتها الدنيا ، وهذا البعد هو الذي يركز عليه إنجاز الأهداف الرسمية ، إذ عن طريقة يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة المؤسسة¹.

2/1/1/3 الاتصال الصاعد: يتم نقل المعلومات والبيانات فيه من العمال إلى الرؤساء ، وقد تكون في شكل إجابات أو تقارير عن سير العمل وما وصلهم من توجيهات وأوامر ، كما يتضمن تقارير عن المشكلات التي تواجههم في العمل وتوفر البيانات والمعلومات الجيدة التي في إطارها تتخذ القرارات ، تظهر أهميته في كونه يساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين للرسائل الصادرة منها ، وتعرف كذلك حاجة المرؤوسين ودرجة إشباعهم " إن الاتصال الصاعد يركز على حساب العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهو الأداة المستخدمة في الرقابة¹.

3/1/1/3 الاتصال الأفقي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المتوازية في التسلسل الهرمي ، أو الواقعة في نفس المستوى التنظيمي ، ويحقق هذا النوع من الاتصال بين الوحدات المختلفة التنسيق الجيد من أجل القيام بالأعمال.

1: عبد الغفور يونس: نظرية التنظيم ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1998 – ص 216.

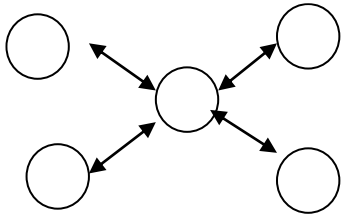
2/1/3 الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي يتصل العاملون مع بعضهم البعض لا بحكم أعمالهم بل بحكم علاقاتهم وحالاتهم الشخصية¹، والعلاقات المتبادلة التي قد يكون مصدرها القرابة أو النسب أو الاتفاق الفكري أو الاجتماعي

فالاتصال غير الرسمي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة له ويتم بقصد إشباع رغبات الأفراد والجماعات التي لم يتم إشباعها من طرف التنظيم الرسمي للاتصال، ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصال الرسمي بل وقد يعمل على تعطيله، وهذا يعني أن الاتصال غير الرسمي لا بد وأن يتم فيغير أوقات العمل أو خارج التنظيم²، ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية، ورغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة إلا أن له مزايا عديدة نورد منها ما يلي:

- (1) تسهيل التفاعل الاجتماعي.
- (2) الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.
- (3) ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.
- (4) يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- (5) يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- (6) ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- (7) يساعد على تسيير عملية التفاوض مع النقابات العالمية.

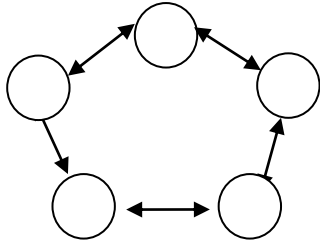
¹: زويلف مهدي والعضائية على إدارة المنظمة (نظريات السلوك)، دار مجد لاوى للنشر والتوزيع، الأردن 1996 - ص 276.
²: Villes .(p) mottiez.vos équipes « le guide » edd organisation. Paris 5 eme – p 54.

النمط الأول (شكل العجلة):



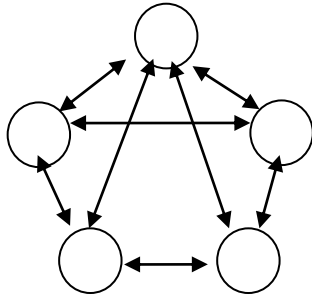
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير

النمط الثاني (شكل الدائرة):



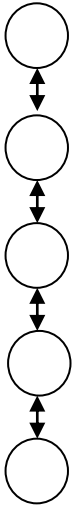
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع الاتصال مباشرة بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

النمط الثالث (شكل المتشابك):



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

النمط الرابع (شكل 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 الوسط (منتصف السلسلة) يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطى.

4 . مقومات الاتصال:

تحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه، حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي:

الإصغاء، الشرح، السؤال والمناقشة، التقييم والاستجابة.

1/4 الإصغاء:

وهذا بإصغاء المرؤوس للآخرين، كون ذلك يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنتقل إليه من خلال اهتمام بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، وهذا كله من خلال إصغاء وإعطاء الموظف انطباع لكل ما يقوله واستيعابه واهتمام به.

2/4 الشرح:

وهذا بإيضاح المسؤول أفكاره، حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة، فكل من الإصغاء والشرح من مقومات الاتصال يسهل فيهم الحديث ونقله وسرعة استيعابه.

3/4 السؤال والمناقشة:

وهذا بتحديد قبل الاتصال الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال، فمثلاً إذا أراد المسؤول إرسال خطاب إلى أحد موظفيه عليه أن يسأل نفسه عن الهدف من إرساله، هل هو الحصول على معلومات أم التأثير في سلوك الموظف بتكليفه بالقيام بعمل معين أو نهييه عنه، وعلى ضوء الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف، والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله¹.

1: كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 404.

4/ التقييم:

فتقييم القائد أو المسؤول لاتصالاته يفيد كأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل، وهذا بالوقوف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويعتمد في ذلك على المعلومات المرتدة من موظفيه، بمعنى هناك تفاعل متبادل بين الأعضاء داخل المؤسسة¹ وبعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقنع من صحتها، ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه فإنه يتقبل الوسيلة، ويبدأ في اتخاذ قراره وذلك بتزويده بالمزيد من الإيضاحات والمعلومات، وإزالة ما قد يكون عنده من شكوك واستفسارات، وكل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال سواء الاجتماعات أو الزيارات أو المقابلات.

5/4 الاستجابة:

وهي تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلمته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالاتصال الفعال تعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد أن يعتنم الفرصة عندما تسمح بذلك لنقل كل ما هو مفيد، ويساعد على فهم المعلومات وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف، بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم، ومدى فهمهم لكلامه².

هذه هي أهم مقومات الاتصال التي يمكن للقائد أو المسؤول إن أحسن استخدامها أن يحقق النتائج المطلوبة من اتصاله، ويلاحظ أنها جميعا قدرات يمكن لأي مسؤول أو موظف أو حتى العامل البسيط أن يتعلمها وينميها.

1: الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997، ص 17.

2: كنعان نواف، نفس المرجع، ص 405.

5 معوقات الاتصال:

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة، إلا أنه توجد معوقات وصعوبات كثيرة في طريق الاتصالات الجيدة، ويمكن تذليل هذه الصعوبات بإتباع مقومات الاتصال السابقة الذكر ويمكن تلخيص أهم المعوقات التي تؤثر سلبا في كفاءة الاتصالات تحت عنوانين رئيسيين:

الاختلافات الفردية:

إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم، لذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره.

كما تلعب دوافع الأفراد واختلافها دورا كبيرا في ترجمة تفسير معايير معينة، فالفرد الذي يحكم سلوكه خوف فقدان عمله يفسر كلمة من رئيسه تفسيراً مختلفاً عن آخر يملؤه شعور الاطمئنان والثقة، كما أن اختلاف المستويات الإدارية مصدر آخر للاختلافات الفردية، فالأفراد من نفس المستوى الإداري يكونون أقرب للنفاهم مع بعضهم مما لو اختلفت مستوياتهم¹.

معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم:

سوء التنظيم² فالتنظيم الذي لا يقوم على أساس سليم تكون خطوط الاتصال فيه معقدة وغير واضحة وكذلك فإن طول المسافة بين طرفي الاتصال أو توسط أشخاص يمثلون مراكز اتصال بين الطرفين قد يؤدي إلى زيادة احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات لمرور وقت بين إرسالها واستقبالها، وعبرها لمراكز تحويل قد تغير الرسالة أو طبيعتها

مركز التنظيم وتجانس الجماعة³، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يملك قدرا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها، أما تجانس الجماعة فالتفاهم بين المهندسين يكون أسرع من ذلك التفاهم بين المهندسين والكتاب وعموما يمكن القول أن معوقات نظام الاتصال الفعال هي كل ما يتعلق بمعاني الكلمات فعدم وضوح دلالات الألفاظ التي تعبر عن موضوع معين يؤدي إلى اختلاف تفسير مضمون الرسائل، مما يؤثر في الفهم والقبول، كما أن الفواصل المكانية بين الأفراد في المنظمات قد يؤدي إلى إعاقة كفاءة الاتصال، إضافة إلى عدم الاهتمام بمصالح ورغبات وحاجيات الأشخاص الذين تقصدهم رسالة الاتصال يؤدي إلى قصور في تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة.

1: القريوني محمد قاسم وزوليف مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المطابع المركزية، عمان، ط 3، 1993، ص 211.

2: نواف كنعان، نفس المرجع، ص 408.

3: القريوني محمد قاسم وزوليف مهدي حسن، نفس المرجع، ص 212.

ثالثاً: عملية الأداء.

خصائص الأداء:

ينتج الأداء عن مظاهر متعددة، قد تتحدد في اتجاه واحد فإذا درس مبدأ توقع المداخل المستقبلية في المنظمة، يقدر الأداء أولاً من زاوية استمرارية المنظمة وبقائها وبالتالي التطرق إلى أبعادها الإستراتيجية.

لكن نماذج التحليل التنافسي الذي ازدهرت خلال سنوات الثمانينات هي خير دليل على أن أداء المنظمة ينجم أيضاً عن اندماجها في وسط يقتضي الإدراك والسيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في السوق.

وهذا عرض لبعض الخصائص والمظاهر الذي يتخذها الأداء:

1. الأداء الاستراتيجي:

تبحث النماذج القيادية في المنظمة على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح والتفوق بصفة نهائية بحيث كان الانتقال من النماذج الكمية المرتكزة على حصة السوق إلى نماذج تقترب من تطبيقات بعض المنظمات لكن لا يمكن تعميمها على الكل.

إن نجاح بعض النماذج أدى إلى اعتبار الأداء نموذجاً مختلفاً على أساس الأنظمة الأكثر إرادياً وأخيراً المنظمة تكشف من جديد أن القيمة هي النموذج الأساسي للنجاح.

2. الأداء التنافسي:

لم يعد البحث عن الأداء تابعا فقط لنشاط المنظمة، وذلك لقدراته المتعلقة بالتهيؤ والتكيف في محيط تنافسي والتلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي ينتمي إليه¹.

¹: بوشعور رضية، تحليل الأداء في الخدمات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2002-2003، ص 119.

3. الأداء السوسيو – اقتصادي:

المؤسسة كتنظيم تحصل أهمية كبرى عند تقدير الأداء، سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الاجتماعي والاقتصادي.

بعدما تحقق المنظمات الأداء الاقتصادي فإنها تواجه الآثار الاجتماعية الناتجة عن التقسيم. حيث أن التحليل العميق للمنظمة يترك تقديرا أكثر واقعية للحقيقة الاجتماعية للمنظمة وتتمثل نقاط التقدير في:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على نوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
- أهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (عددها، حدتها، ومدتها، ... الخ).
- المناخ الاجتماعي في المنظمة (تقدير ذاتي للجو الحميمي وللمجموعات المكونة لها).
- إن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية أصبح عملا أساسيا للتشغيل الجيد للمنظمات الحديثة.

4. المردود أو الأداء الاقتصادي والمالي:

إن القياس الكمي للأداء الاقتصادي يمثل العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المنظمة، ويتم تحليل المردود في المنظمة من جهة تكوين النتيجة وباستعمال حلقات النسب¹.
تقييم الأداء الوظيفي:

أثار التساؤل دائما حول ضرورة تقييم أداء العاملين طالما كان اختيارهم للعمل قد تم بداية لحظة رشيدة للقوى العاملة، روعي فيها اختيار أفضل العناصر المؤهلة لشغل وظائف المنظمة، وتم بالفعل إلحاقهم في أنسب الوظائف لمؤهلاتهم، وهذا مع افتراض توفر مقدرة لديهم على أداء العمل والرغبة فيه لاسيما وأن الدراسات السلوكية الحديثة في تفسير مظاهر السلوك الإنساني تفترض أن الإنسان يرغب في العمل لذاته، وأنه يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وأنه ليس هناك ضرورة للمراقبة عليه أثناء العمل².

¹: بوشعور رضية، المرجع نفسه، ص 120.

²: السلمي علي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة 1968، ص 44.

ويزيد على ذلك أنه مع افتراض سلامة الاختيار فإن ذلك ليس دليلاً كافياً على أن هؤلاء الأفراد سوف يؤديون مهامهم بالمستوى والكفاءة المطلوبة ومن ثم ينبغي أن تتم عملية تقييم أداء الأفراد في محاولة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية وحتى يمكن اتخاذ نتائج التقييم أساساً للحكم على كفاءة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساساً لاتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالأجور والمكافآت وترقيات النقل والجزاءات، وفي نفس الوقت فإن تقييم الأداء بالأحرى أداء الفرد سوف يتيح له معرفة مدى نجاحه في عمله الحالي وإمكانيات النمو والتقدم بالنسبة له، ومن ذلك يمكن اعتبار عملية التقييم أداءً بمثابة مراجعة ومتابعة لباقي وظائف الأفراد حيث تكشف نتائج هذا التقييم مدى نجاح الاختيار كما تفحص نتائجه عما إذا كان الشخص الملائم قد كلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته كما يمكن للإدارة الحكم على سلامة الاختبارات التي يجريها العاملين، وما إذا كانت تظهر قدراتهم تقييم برامج التدريب ومدى نجاحه في تنمية هؤلاء العاملين، ثم تساعد في الحكم على مدى سلامة أسلوب القيادة السائد

في المنظمة، ومدى ولاء نظام الحوافز وهل يقابل حاجات الأفراد، وكذلك سياسات النقل والترقية والعلاوات... الخ.

والمؤكد أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه منظمة هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، وأية منظمة في سبيل ذلك تقوم بتوفير الجو الصالح الذي يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة سواء فيما يتعلق بمكان العمل أو نظم الأجور والحوافز وساعات العمل... الخ. إلا أنه ومع ذلك فإن أية منظمة مهما اختلفت نوعيتها لا تضمن أن الأفراد سوف يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلاً، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم الأداء الشخصي في محاولة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف، ويمكننا القول أن هناك بعض الوظائف كوظائف الإنتاج أو البيع المباشر يسهل وضع معدلات الأداء لها بالتالي قياس الأداء الفعلي للأفراد الذين يشغلونها، وذلك على عكس الوظائف التي لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها في شكل كمي يمكن قياسه وبالتالي يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها ومثالها الأعمال الفكرية وبعض الأعمال الإدارية الإشرافية، ومع التقدم المستمر وازدياد أهمية العناصر الإدارية الإشرافية بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التركيز هو صفات الفرد، بل أصبح منصبا على نتائج الأداء، والنتيجة الأساسية التي يمكن أن نخرج بها هي أنه يمكن تقييم أداء أي فرد بغض النظر عن نوع العمل الذي يمارسه وإن اختلفت الأساليب وطرق التقييم.¹

طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق متعددة لتقييم أداء الفرد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى تقليدية وحديثة كما يأتي:¹

أولاً: الطرق التقليدية:

1. طريقة التدرج البياني.
2. طريقة التدريب.
3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
4. طريقة التوزيع الإجباري.
5. طرق القوائم.
6. طريقة التقييم بحرية التعبير.

ثانياً: الطرق الحديثة:

1. طريقة التقييم على أساس النتائج.
2. طريقة الوقائع (الأداءات) ذات أهمية قصوى.

تعريف إدارة الأداء:

تعريف لإدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

إن أي منظمة أو مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة.

من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى النتائج المميزة إن هذا الأداء قد يكون إنسانياً والآلة بين الإنسان والمادة.

إن الأداء البشري هو أساس توجيه سلوك الآلة والمادة.

من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف.

هناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف.

هناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في اتجاهات مختلفة للأهداف.²

¹ زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار فباء للطباعة، القاهرة، 2001 ص33.

² المرجع نفسه ص49.

هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية، لذلك يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية.

وقد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، والأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

قد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والإنتاج لكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفعالية برامج التنمية الإدارية.

أهداف إدارة الأداء:

- وضع نظام المعلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد البشرية.
- التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.¹
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم التقييم للأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط وتوفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

أهداف تقييم الأداء:

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.²
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والأجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط ضعف ومجالات التقدم في أدائها عناصر إدارة الأداء.

تخطيط الأداء يتضمن:

¹ زهير ثابت مرجع سابق، ص 71.
² حسن ابرهيمبلوط: مرجع سابق 364-366.

- تحديد الأهداف.
- تحليل الأداء الحالي.
- تحديد الأداء المطلوب.
- تحليل المعايير.

• تنظيم الأداء و يتضمن:

- المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، اللوائح والقوانين.¹
- توجيه الأداء يتضمن:
- تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم.

-تقييم الأداء يتضمن:

- القصور في الأداء، المهارات المتوفرة، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا.
بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد:
 - مراقبة وتوثيق الأداء.
 - مكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو الأهداف.
 - الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.
- #### معايير الأداء:

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها:

استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.

ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.

ووضع الأولوية ضمن الأولويات استخدام العناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ بها.²

¹المرجع نفسه ص369-370
²السلمي علي : ادارو الموارد البشرية،مرجع سابق،ص151.

مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس الأداء العمل.
مناقشة المعايير مع المديرين.

ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الذي يؤدي عمله المطلوب.

وتمثل معايير أداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي تمكن من خلالها الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في نفس الوقت على أغراض أو قصور في الأداء المطلوب فور حدوثه.

تحليل الأداء:

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما:

- أسلوب العلاج التشخيصي.
 - أسلوب العلاج السريع.
- وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن تتوفر في المدير عدة شروط أهمها:
- أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.
 - أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم.
- ### القدرات التنظيمية:
- الكاريزما القيادية للمدير.
 - القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة.
 - الشجاعة المناسبة.
 - القدرة على تبصر الأشياء¹.

الإطار

التطبيقي

الجانب التطبيقي

الإجراءات المنهجية والميدانية لدراسة.

تمهيد .

1. الإجراءات المنهجية.

2. أدوات جمع البيانات.

3. مجتمع البحث والعينة.

4. تحليل المعطيات الفرضيات

5. 1. تحليل معطيات الفرضية الأولى واستنتاجاتها.

3. 2. تحليل معطيات الفرضية الثانية واستنتاجاتها.

5. الاستنتاج العام.

6. خاتمة

تمهيد:

في هذا الفصل تم دراسة كل من الإجراءات المنهجية والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث قبل بدئ في الدراسة ثم تقنية جمع المعلومات وشملت كل من الملاحظة والمقابلة كأداة ثانوية والاستمارة كأداة أساسية يليه مجتمع البحث والعينة وبعدها تحليل النتائج معطيات الجداول وفق الفرضية الأولى والثانية للموضوع ثم استنتاج العام وتليه الخاتمة.

أولا : الإجراءات المنهجية:

المنهج : لكل دراسة علمية منهجا وطريقتا خاصة بها ، يستعملهما الباحث ويعتمد عليهما ، والمنهج هو عبارة عن الطريقة المؤدية لكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة¹ ، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته، وحسب طبيعة المعلومات التي يرجى الوصول إليها ، وعن موضوعنا فانسب إليه هو المنهج الكمي . الذي يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة.

ويعرف هذا المنهج بأنه تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي المطبقة على المواد والوثائق المتعلقة بالإفراد والجماعات، وهي ذات طابع محتوى رقمي يسمح بسحب كمي من اجل التغييرات الإحصائية والمقارنات الرقمية.²

وقد استخدمنا هذا المنهج لأنه يهدف إلى التحليل الكمي للظاهرة المدروسة، ويتمشى وأهداف الموضوع.

الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالعناية بالطفولة ولأمومة"حمدان بخته" الواقعة في وسط مدينة سعيدة. كان نزولنا إليها في سنة 2011 خلال المشوار الدراسي وقمنا بدراسة فيها حول موضوع " العمل الليلي للمرأة المتزوجة " وهذا ما ساعدنا على ملاحظة ظاهرة الاتصال بين الطاقمين الطبي والإداري بالإضافة إلى زيارة الميدان في شهر ديسمبر لتكوين فكرة أولية عن الموضوع.

1. أبو شنب جمال محمد، "البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات"، ج1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2007، ص123.
2. موريس اونجرس، " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون"، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، 2004، ص123.

ثانيا: أدوات جمع البيانات.

1-2 الملاحظة: تعتبر من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية هي تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، واتجاهاتهم ومشاعرهم¹.

إن نوع الملاحظة المعتمد في دراسة الباحث هي الملاحظة المباشرة وهي الملاحظة العلمية بالمعنى الصحيح توجهها فرضية معينة، أو نظرية محددة وتتم في ظروف مخطط لها² ، وقد استعملنا هذا النوع بهدف التطلع غالى مختلف ظروف تسيير العمل في المؤسسة الاستشفائية، ووظائف كل من الطاقمين.

2-2 المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات، كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعا في جمع المعلومات، للحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة، بل هي مسألة فنية³ .

استعملنا هذه التقنية قصد جمع معلومات عن المؤسسة و معرفة ما إذا كان هناك اتصال بها. واعتمدنا على نوعين منها، الحرة إجراء كأداة أولية مع طبية وقابلة وممرضة وأداري، تم خلالها الاستفسار عن العديد من الأمور التي تهمنا في الدراسة كاستفسار عن طرق الاتصال المتبعة، كيفية إيصال المعلومات، وما إذا كان هناك تنسيق بين الطاقمين، والمقابلة الموجهة التي قمنا بها مع المبحوثين بغرض الحصول على المعلومات حول موضوع دراستنا، في استمارة موجهة إلى المبحوثين ، للإجابة على الأسئلة المطروحة.

3-2 الاستمارة : هي عبارة عن صياغة لمجموعة من أسئلة معدة سابقا، يقوم بها المستجيب بتسجيل إجابته عليها، تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على دراية دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المراد دراستها ، ويمكن توزيع الاستمارة شخصيا أو بالبريد أو الكترونيا⁴.

¹، أبو شنيب جمال، المرجع السابق ص 127.

² دوي دري رجاء وحيد، "البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية"، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط2008، ص4، ص320.

³ . بوحوش عمار وذنبيات محمد محمود، "مناهج إعداد البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكنون ، الجزائر، الطبعة الثانية، 2001 ص75.

⁴ بوحوش عمار، المرجع نفسه، ص11.

استمارة بحثنا هي استمارة، ملا الذاتي ، تملأ من طرف المبحوثين ، تتكون من أسئلة متنوعة مغلقة ومفتوحة ،حيث تضمنت استمارتنا ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية، ويتضمن 04 أسئلة.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى، ويتضمن 13 سؤال.

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية ، ويتضمن 12 سؤال.

ثالثا: مجتمع البحث و العينة

يشمل مجتمع البحث كل من العمال الإداريون والطاقم الطبي في مؤسسة استشفائية محل الدراسة وبلغ عددهم 193 الطاقم الطبي 163 الإداري 30 وأخذنا عينة من العدد الكلي للعمال حيث بلغت عينة البحث 50 مبحوث منهم 15 إداري و 35 من الطاقم الطبي تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

تحليل المعطيات الفرضية الأولى واستنتاجاتها:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

جدول رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس والفئة المهنية.

المجموع	الإناث	الذكور	الجنس الفئة المهنية
%30	%20	%10	الطاقم الإداري
%70	%42	%28	الطاقم الطبي
%100	%62	%38	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة مثلثتها الإناث بـ 62% في مقابل 38% عند الذكور وعن الفئة المهنية فأعلى نسبة كانت عند الطاقم الطبي بـ 70% و 30% طاقم الإدارة. ومنه نستنتج أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يمارس في المؤسسة فهذه الأخيرة نستقطب اليد العاملة النسوية أكبر من الذكور كونها تحتوي على مصلحة مختصة بالتوليد المدعمة بالقابلات فلا نجد فيها إلا الإناث أما الذكور فتدخلهم يكون في حالات العمليات القيصرية فقط، إضافة إلى أن المجال المهني محبذ عند الإناث أكثر من الذكور. أما عند الفئة المهنية التي ينتمون إليها فطبيعياً نجد النسبة الأعلى لدى الطاقم الطبي من الإدارة هذا راجع لطبيعة المؤسسة كونها استشفائية. وتدل النتيجة السابقة على تنوع في الجنس مع ارتفاع كبير نوعاً ما للإناث مقابل الذكور وتنوع كذلك في الفئة المهنية وهذا ما يفيدنا في معرفة رأي كل منهم حول موضوع الدراسة.

جدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن والأقدمية في العمل.

المجموع	أكثر من	من	من	من	من	أقل من	السن / الأقدمية
	52	52-48	47-42	41-36	35-30	30	
%38	/	/	/	%02	%06	%30	أقل من 05 سنوات
%28	/	/	/	%08	%14	%06	من 10-05
%10	/	/	/	%06	%04	/	من 16-11
%10	/	/	%04	%06	/	/	من 22-17
%14	%02	%02	%10	/	/	/	أكثر من 22
%100	%02	%02	%14	%22	%24	%36	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين لديهم أقل من 30 سنة وبنسبة 36% أما من لديهم من 30 إلى 35 سنة فنسبة 24% تليها نسبة 22% لمن يتراوح سنهم من 36 إلى 41 سنة، بعدها نسبة 14% سجلتها فئة عمرية من 42 إلى 47 أما الفئتين الأخيرتين فعرفت تساوي في نسب وسجلت 2% لدى كل من فئة 48 إلى 52 وأكثر من 52 سنة. وعند الأقدمية في العمل فأعلى نسبة قدرة بـ 38% لمن لديهم أقل من 5 سنوات في المنصب، بعدها نسبة 28% من 5 إلى 10 سنوات شغل، ثم 10% لدى كل من فئتي 11 إلى 16 و 17 إلى 22 سنة شغل وأخيرا 14% مثلتها فئة التي لديها أكثر من 22 سنة شغل.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب ومن شغلوا المناصب لسنوات قليلة وكذلك نجد نسبة لا بأس بها منهم كبار في العمل واشتغلوا لمدة لا بأس بها وهذا يدل على وجود تنوع

من حيث الأعمار مع ارتفاع نسبي فيها لفئة الشباب وكذا تنوع في عدد سنوات العمل مما يعكس توفير عامل الخبرة ويخدم أهداف الدراسة كونه يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة وبما تحمله الفئة العمرية الكبيرة من خبرات متراكمة نحو تحديد واقع فعلي للاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. ونستنتج كذلك أن الفئات العمرية مقارنة مع سنوات العمل هي معقولة وهذا ما يدل على صدق إدلائهم.

جدول رقم (03): يمثل الاتصال بين العمال داخل المؤسسة وأجهزته.

علاقة العمال أجهزة للاتصال	نعم	لا	أحيانا	ناذرا	المجموع
نعم	%40	%04	%08	%04	%56
لا	%18	%08	%14	%04	%44
المجموع	%58	%12	%22	%08	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58% من مبحوثين أجابوا بنعم توجد العلاقة الاتصالية بينهم في حين 22% أجابوا بـ أحيانا، و 12% نفوا ذلك و 8% أجابوا تناذرا أما عن مدى وجود أجهزة الاتصال واضحة فنسبة 56% أجابت بنعم و 44% نفت وجود هذا. نستنتج أن أغلب المبحوثين أكدوا وجود الاتصال بينهم داخل المؤسسة وهذا يدل على أن الظاهرة موجودة وفي هذه النسبة كذلك أغلبية العينة أكدت وجود أجهزة للاتصال ولكن نلاحظ أنه يوجد تفاوت قليل بين نسبي التي أجابت بإجابة عن مدى وجود الأجهزة للاتصال ومن نفت هذا يدل على أن هناك فئتين في المؤسسة فئة راضية عن عملية الاتصال وفئة معارضة هذا. ونستنتج كذلك أن المبحوثين على دراية جيدة بعملية الاتصال داخل المؤسسة كونها تضمن السير الحسن لها وفي هذا السياق تقول إحدى المبحوثين " لا وجد لأي مؤسسة بدون وجود الاتصال".

جدول رقم (04): يوضح وجود أشخاص يقومون بإيصال المعلومات وتغطية لها .

المجموع	لا	نعم	تغطية المعلومات أشخاص للاتصال
%30	%10	%20	نعم
%70	%34	%36	لا
%100	%44	%56	المجموع

من خلال قراءتنا لمعطيات هذا الجدول يتضح لنا أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود أشخاص معنيون يقومون بإيصال المعلومات بحيث قدرت نسبتهم بـ %56 في مقابل نسبة %44 نفت وجود هذا وبنسبة %70 تؤكد أنه لا توجد تغطية للمعلومات بمختلف جوانب العمال و %30 أجابت بأنه توجد تغطية .

نستنتج من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن الأغلبية كانت من أكدوا بأن وجود أشخاص معنيون لعملية الاتصال وفي هذه النسبة نسبة كبيرة نفت وجود التغطية للمعلومات وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن هؤلاء الأشخاص غير مسؤولين ولا يوأدوا وظائفهم كما ينبغي بالتالي تعطيل سير المعلومات ، أما الفئة التي أجابت بالنفي عند وجود أشخاص للاتصال مثلتها الفئة الطبية كونها لا تدري من المسؤول على هذه العملية.

أما تغطية المعلومات فأغلب المبحوثين أجابوا بالنفي حيث مثلت هذا الفئة الطبية أما فئة التي أجابت بالإيجاب مثلها الإداريون.

ومنه نستنتج أنه يوجد فرق بين هذين الإجابتين وخصوصا إذا ما ربطناهم بالفئة المهنية يصرحوا بعدم وجود تغطية وإداريون يؤكدوا وجودها هذا يدل أن الفئتين يعملون منفصلين عن بعضهم ولا يوجد بينهم تنسيق وهذا يعود بالسلب على سير أداء العمال.

جدول رقم(05): يوضح سرعة تنقل المعلومات بين الإدارة والعمال خلال فترات العمل

وصول معلومات اتصال الإدارة	نعم	لا	غالباً	نادراً	المجموع
نعم	%02	%06	%10	/	%18
لا	%04	%18	%12	%04	%38
أحياناً	%02	%26	%08	%08	%44
المجموع	%08	%50	%30	%12	%100

تؤكد الشواهد وبنسبة 50% أن المعلومات لا تصل في وقتها ونسبة 30% تجيب بغالبنا ما تصل 12% نادراً و 8% تجيب بنعم وعند اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منظمة أجاب المبحوثين بنسبة 44% بأحياناً و 38% بلا و 18% بنعم.

ومنه نستنتج أن المعلومات تصل في أوقات متأخرة، وهذا حسب ما أدل به أغلبية المبحوثين في مقابل فئة قليلة جداً أجابت بالإيجاب، وهذه الفئة تنتمي إلى الإدارة أي هي المسؤولة عن عملية الإيصال المعلومات وحتى هذه النسبة لم تستوحي كل الإداريين أي هناك بعضهم أجابوا بعدم وصول المعلومات في وقتها، رغم أنه من اختصاصهم هذا يدل على أن الجهة المسؤولة لا تؤدي وظائفها كما ينبغي مما يعود بالسلب على أداء العمال ككل، وفي هذا الصدد نرى أن نسبة التي نفت هذا مثلها الطاقم الطبي وهم يرجعوا هذا لتعقيد الإدارة.

أما عن اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منظمة من العمل فنجد أن نسبة كبيرة نفت هذا، وأن الإدارة لا تضع وقت محدد للاتصال وهذا ما يعود على تسييرها لأمرها بسلب، في حين تنفي الإدارة هذا مبررة اتصالها العشوائي بالعمال بأنه توجد معلومات لا يجب أن تتأخر في إيصالها معلومات عاجلة تستدعي كسرهما لتحديد فترة الاتصال وهذا ما أدلى به أحد المبحوثين " إذا كان الأمر طارئاً من الطبيعي أنه لا يحتمل التأجيل فأنا لا أنتظر الوقت المحدد للإيصال المعلومات" وتدل هذه المعطيات على أن ظاهرة الاتصال في هذه المؤسسة تعاني من بعض المشاكل والعراقيل وهذا ما يعود على الأداء بالسلب.

جدول رقم(06): يمثل نوع المعلومات التي تصل إلى المبحوثين

النسبة	التكرار	نوع المعلومات
80%	40	الواجبات
18%	09	الحقوق
02%	01	أخرى
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين أجابوا بأن نوع المعلومات التي تصلهم تخص الواجبات و 18% معلومات تخص الحقوق، 2% معلومات أخرى. تدل النتيجة السابقة أن أغلب المعلومات الواردة لديهم تخص الواجبات وأن المؤسسة لا تتصل بهم إلا لإخضاعهم للواجبات المهنية وما يستلزمها وهذا ما أدل به أحد المبحوثين " لا يتصلوا بنا إلا من أجل اعملوا كذا ولا تعملوا كذا ولا تهمهم حقوقنا" والفئة الثانية أجابت بنسبة لا بأس بها بأن المعلومات التي تصلهم تخص الحقوق فحقوقهم في المؤسسة محفوظة وهذه الأخيرة تراعيها.

أما أحد المبحوثين فأدلى بأنه تصله معلومات أخرى متمثلة في توبيخات وإنذارات. ومنه نستنتج أن المؤسسة تتصل بعمالها من أجل الواجبات بنسبة كبيرة ومن أجل الحقوق كذلك ومنه نستنتج أن العمال على علم جيد بواجباتهم وبالتالي تسعى لرفع من أدائهم.

جدول رقم(07): يوضح الاتصال ومدى التناسب والتجانس الطاقمين.

المجموع	تنافر	تنسيق	تعاون	تكامل	إتصال بين الطاقمين التجانس و التناسب
%12	/	/	%02	%10	نعم
%26	%16	/	%08	%02	لا
%62	%06	%18	%26	%12	غالبًا
%100	%22	%18	%36	%24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 36% منها أجابوا يفضلون التعاون فيما يخص العمل بين الطاقمين ونسبة 24% تفضل التكامل وبعدها 22% تفضل تنافر و 18% تفضل التنسيق، وعن مدى التناسب وتجانس بينهم فأعلى نسبة سجلها المبحوثين بإجابتهم بغالبنا و قدرت بـ 62% تليها نسبة 26% أجابوا بلا و 12% أجابوا بنعم يوجد تناسب وتجانس بينهم. يتضح أن أغلب المبحوثين يفضلون التعاون بين الطاقمين مؤكدون على ضرورته لصيرورة ونجاح المؤسسة وهذا الأخير لا يتم إلا بتعاونهم وهذا يدل على مدى رغبة المبحوثين في الرفع من أدائهم وبالتالي فعالية المؤسسة ككل.

أما الفئة الثانية فتفضل التكامل وشهدت نسبة لا بأس بها.

أما الفئة التي تفضل التنافر فهذا راجع إما لثقافة العمال أو لشخصية أو عدم وعيهم لمدى أهمية هذه العناصر في الرفع من أدائهم، ويصرح أحدهم " أفضل التنافر صحيح هناك نقاط نلتقي فيها ولكن يجب على كل منا أن يعمل على حدا لا يتدخلوا في شؤوننا ولا نتدخل في شؤونهم والخطوط العريضة واضحة"

وأجاب أغلب المبحوثين بأنه غالبًا ما يوجد تناسب وتجانس بين الطاقمين.

ومنه نستنتج أن العمال يفضلون التعاون والتكامل والتنسيق لكن لا يوجد جو مهياً لهذا وغالبًا ما يكون هناك تناسب وتجانس وهذا مؤشر سلبي نحو تدني مستوى الأداء.

جدول رقم(08): يمثل وجود دورات يجتمع فيها الطاقمين لدراسة مستجدات العمل ومدى دراية

العمال بأهداف وخطط المؤسسة.

المجموع	نادرا	لا	نعم	دورات اجتماع خطط المؤسسة
%26	%12	%10	%04	نعم
%74	%40	%30	%04	لا
%100	%52	%40	%08	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن النسبة الأعلى مثلها المبحوثين الذين أجابوا بأنه نادرا ما توجد دورات يجتمع فيها الطاقمين تليه نسبة 40% من نفوا وجودها تماما وأخيرا 8% أجابوا بنعم وعن مدى دراية العمال بخطط وأهداف المؤسسة فأغلب المبحوثين أجابوا بعدمه بنسبة 74% مقابل 26% أجابوا بنعم.

نلاحظ من خلال ما سبق أن أغلب المبحوثين أدلوا بأنهم نادرا ما توجد دورات يجتمع فيها الطاقمين لدراسة مستجدات العمل وهم لا يعرفوا سبب قلة هذه الدورات رغم وعيهم الجيد بأهميتها.

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تنسيق في المؤسسة بين الطاقمين فدورات الحوار هي من تساهم في هذه العملية أي عملية التنسيق وعدم وجودها يبين أن كل من الطاقمين يعمل على حدا و لا يكمل أحدهم الآخر كما ينبغي لرفع من مستوى الأداء.

جدول رقم(09):يمثل إعلام الإداريون الطاقم الطبي بمستجدات العمل و درايته بإمكانيات المؤسسة.

المجموع	نادرا	أحيانا	لا	نعم	إعلام إداريون
---------	-------	--------	----	-----	---------------

					الطاقم الطبي
%28	%04	%04	%06	%14	نعم
%72	%04	%32	%18	%18	لا
%100	%08	%36	%24	%32	المجموع

نجد في هذا الجدول إن اعلي نسبة سجلها المبحوثين الذين أجابوا باحتانا ما يعلم الإداريون الطاقم الطبي بمستجدات المؤسسة وبدره ب 36% تليه نسبة 32% لمن أجابوا على هذا السؤال بناذر، وفيما يخص دراية الطاقم الطبي بإمكانية المؤسسة ، فنجد إن 72% من المبحوثين أجابوا ب لا و28% أجابوا بنعم.

ومنه نستنتج إن اغلب المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تعلم الطاقم الطبي بمستجدات، و هذه النسبة اغلبهم إداريون يتخللهم البعض من الطاقم الطبي ، هذا ويحيلنا إلى أن الاتصال موجود بالمؤسسة لكن ليس كما ينبغي، وفيما يخص ما إذا كان الطاقم الطبي على علم بما تكسبه المؤسسة من إمكانيات صرح اغلبهم بالنفي، هذه النسبة لم تشمل فقط الطاقم الطبي كون أن نسبتها تفوق نسبة الطاقم في حد ذاتها. ومن هذا يتضح أن الطاقم الطبي ليس على دراية بإمكانية المؤسسة يرجعونا هذا الخلل للإدارة كونه من واجباتها، ومن خلال هذا نستنتج أن الاتصال بين الطاقم ضعيف وبتالي يؤثر على أدائهم وفي هذا الصدى يدلي احد المبحوثين " ليس لدينا إي علم بما تملكه المؤسسة ولا حتى ما هو متوفر وما هو غائب هذا الأمر يحد من مهارتك حقا ويشعرك بالملل في وظيفتك ."

جدول رقم (10): يوضح رغبة العمال في كيفية التعامل مع بعضهم.

المجموع	حيادي	تعاون	تنسيق	تعامل العمال مركز العامل
---------	-------	-------	-------	-----------------------------

%80	%06	%42	%32	نعم
%20	%02	%10	%08	لا
%100	%08	%52	%40	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن اغلب المبحوثين وبنسبة قدرها %52 صرحوا بأنهم يفضلون تعاون بينهم و%40 يفضلون تنسيق و%8 حيادي وعن مركز العامل اذا ما كان له تأثير على العملية الاتصالية أكدت الشواهد وبنسبة %80 بنعم وفي المقابل نسبة %20 نفت هذا.

ومن خلال معطيات الإحصائية يتضح إن جل المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التعاون وتنسيق بينهم مبررين ايجابيتهم بضرورة وجودهم في نجاح أي مؤسسة هذا يدل على مدى وعي المبحوثين لأهميتهم . وعن مدى تأثير مركز العامل في العملية الاتصالية فهم يؤكدون أن له تأثير وهذا ما صرح به مينزبارق " بان الاتصال يعتمد بشكل كبير على الأطر داخل المؤسسة وباعتبارهم رمزها وكذا يجب أن يكون قادرا وقائدا وملاحظا نشيطا ،ناشرا متحدث باسم المؤسسة ومنظما ومنسقا " .

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات المبحوثين وبناء على النتائج المتحصل عليها من الجدول والتي أعطت أهم المؤشرات والدلالات المتعلقة بدراستنا المتمثلة فيما يلي :

أولاً: توصلنا إلى أن هناك الاتصال بين العمال داخل المؤسسة وكذلك توجد أجهزة واضحة تتحكم فيه وبالتالي تساهم في سير الحسن للمؤسسة وتنظيم عملها جيداً.

ثانياً: يوجد هناك أشخاص معينون يقومون بعملية إيصال المعلومات ولكن لا توجد تغطية كافية والشاملة لمختلف جوانب العمل وهذا ما يقف عائق على عملية الأداء.

ثالثاً: توصلنا إلى إن المعلومات داخل المؤسسة لا تصل في وقتها للعمال والإدارة غالباً ما تتصل بهم خلال فترات منظمة أثناء العمل مما يساهم في انخفاض مستوى أداء العمال.

رابعاً: المعلومات التي تصل المبحوثين هيا معلومات تخص الواجبات، والطاقمين يفضلون العمل في تعاون وتكامل وتنسيق بينهم وهذا يحقق لهم تحسين على مستوى أدائهم ويرفع من كفاءاتهم.

خامساً: غالباً ما يوجد التناسب والتجانس داخل المؤسسة وناذراً ما توجد دورات يجتمع فيها الطاقمين لدراسة مستجدات العمل وغالباً ما يعلم الإداريون الطاقم الطبي بهذه المستجدات وهذا الأمر يحد من مهارتهم ويقلل من أدائهم.

سادساً : توصلنا غالى أن مركز العامل داخل المؤسسة يؤثر على عملية الاتصال سواء بالسلب أو الإيجاب ، وان الطاقم الطبي ليس على علم كافي بما تملكه المؤسسة من موارد وإمكانيات ، والعمال ليس لديهم علم بخطط وأهداف المؤسسة وهذا الأمر يؤثر على مستوى الأداء .

تحليل معطيات الفرضية الثانية واستنتاجها:

المحور الثالث:الاتصال غير الرسمي.

جدول رقم(11): يمثل اتصال العمال خارج المؤسسة والاستفادة منها في اكتساب معلومات.

محدثات العمال تزويد بمعلومات	نعم	لا	غالبا	نادرا	المجموع
نعم	%40	/	%0	%12	%58
لا	/	%16	%02	%04	%22
نادرا	%02	/	%10	%12	%20
المجموع	%42	%16	%14	%28	%100

من خلال الجدول نجد أعلى نسبة قدرة ب %42 مثلها المبحوثين الذين أجابوا بنعم يوجد اتصال بينهم خارج المؤسسة ، تليه نسبة %28 أجابوا نادرا و %16 نفت وجوده و%14 كانت إجابتها أحيانا و فيما يخص مساهمة هذا الاتصال في إكسابهم معلومات إضافية عن المؤسسة فأدلى نسبة %58 بنعم و %22 نفت ذلك و 20% كانت إجابتها نادرا.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح إن اغلب المبحوثين صرحوا بوجود اتصال بينهم خارج المؤسسة أكدوا بأنه يفيدهم في اكتساب المعلومات إضافية. ومنه نستنتج إن الاتصال الغير رسمي موجود لدى مجتمع البحث ويساهم في المؤسسة بالإيجاب.

أما الفئة التي نفت وجود علاقة اتصالية بينها خارج المؤسسة ، ونفت عملية تزويدها بالمعلومات هيا فئة لا تعارض عن العملية في حد ذاتها بل ترجع هذا إلى مشاغل الحياة وعند خروجهم من العمل لا يلتقوا فالعمل هو الوحيد الذي يجمع بينهم.

وهذا ما صرح به احد المبحوثين " أنا لست ضد المحادثة مع زملائي ولكن الوقت لا يسمح لي بهذا زد إلى ذلك مشاغل الحياة نحن في عصر السرعة." وهذا كذلك ما صرحت به الفئة التي

أجابت بأحياننا ما يحدث الاتصال بينهم خارج العمل وأحيانا ما تزودهم هذه الاتصالات بالمعلومات جديدة عن المؤسسة وعدم اتصال بينهم يؤكد عدم تزويدهم بالمعلومات

جدول رقم(12): يمثل مساهمة الاتصال غير الرسمي في التفاعل بين العمال

نسبة	تكرار	
54%	27	نعم
26%	13	لا
20%	10	ناذرا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نجد اعلي نسبة قدرة ب 54% سجلها المبحوثين الذين أجابوا بنعم يساهم الاتصال الغير رسمي في تفاعل بينهم، تليه نسبة 26% نفت ذلك و20% إجابة ناذرا.

مما سبق نستنتج اننا اغلب المبحوثين يثمنونا عملية الاتصال غير رسمي بينهم مؤكدون مساهمته في التفاعل بينهم ، يدل هذا على أنهم يجدون فيه ضالتهم كونه يفتح باب النقاش بحرية ويستطيع من خلاله تبادل المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات ويساهم هذا في رفع مستوى أدائهم. وهذا ما أكده برنو باننا تفاعل داخل الجماعة يرتكز على الاتصال بينهم سوء كان رسمي أو الغير رسمي مؤكدا ضرورة تبني سوسيولوجيا تفاعلية بينهم يكون أساسها التوفيق بين المستوى السيكولوجي وسوسيولوجي .

جدول رقم(13): يمثل علاقة التكامل بين الاتصال غير الرسمي و الرسمي.

نسبة	تكرار	
%74	37	نعم
%26	13	لا
%100	50	المجموع

نجد اعلي نسبة في الجدول 74% سجلها المبحوثين الذين اجابوا بنعم يكمل الاتصال الغير رسمي الاتصال الرسمي و في المقابل نجد نسبة 26% نفت هذا. ومنه نستنتج أنا اغلب المستجوبين إجابة بنعم مؤكدين إن الاتصال الغير رسمي يكمل الرسمي ، وهذا يدل على ضرورة وجود هذا النمط من الاتصال داخل المؤسسة كونه يكمل مسار النمط الأول من الاتصال ويساهم في سريان المعلومات ويخفف من عبء تعطيها ، ويمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف عائقا أمام الاتصال الرسمي. أما الفئة التي نفت مساهمة الاتصال الغير رسمي في تكمل مسار الاتصال الرسمي فهيا فئة جديدة في المؤسسة لديها اقل من خمسة سنوات في المنصب مما يبين عدم خبرتها الكافية عن الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم(14): يوضح أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

نسبة	تكرار	مساهمات الاتصال الغير رسمي
------	-------	----------------------------

01	17	32%
02	12	24%
03	17	32%
04	14	28%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا إن اعلي نسبة قدرة ب32% سجلها كل من المبحوثين الذين أدلو الاحتمال الأول وثالث تليه نسبة 16% عند مستجوبين المصرحون بالاحتمال الرابع و12% احتمال الثاني.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان الاتصال الغير رسمي يساهم في سرعة وسريان المعلومات وفي عملية التنسيق بين الطاقمين ونسبة الموائية لها رأت فيه يقلل من جهد والوقت المبذول، ولأخرى ترى انه يخفف من عبء تعطيل الاتصال الرسمي. وهذا يدل المستجوبين ينظرون نظرة ايجابية عن الاتصال الغير رسمي ويرو فيه انه يساهم في رفع مستوى أداء كل عامل وتحسينه.

جدول رقم (15): يوضح مساهمة اتصال غيرا لرسمي في الترابط والتماسك بين العمال.

نسبة	تكرار	مساهمة الاتصال في تماسك وترابط
52%	26	نعم
08%	04	لا
40%	20	أحيانا
/	/	ناذرا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نجد أن اعلي نسبة سجلها المبحوثين بإجابتهم بنعم وقدره ب 52% ا تليه نسبة 40% إجابة أحيانا و08% أجاب بلا في حين لا توجد أي نسبة إجابة ناذرا. ومنه نستنتج انا اغلب المبحوثين يجمعون على إن الاتصال الغير رسمي يساهم في الترابط والتماسك بين العمال في عين إن نسبة قليلة جدا إجابة بالنفي وإجماعهم هذا أكده مينا ز بارق وهو يذكر المكونات الخمسة في التنظيم و العلاقة الرابطة بينهما في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة ولقد تم ذكر هذه المكونات في الجانب النظري .
ومنه يتضح إن المبحوثين يثمنون عملية الاتصال الغير رسمي.

جدول رقم(16) : يمثل للقاءات العفوية بين العمال و مدى مساهمتها في تزويدا لعامل بالمعلومات الحديثة.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
%54	%10	/	%44	نعم
%06	%02	/	%04	لا
%40	%20	/	%20	نادرا
%100	%32	/	%68	المجموع

من خلال معطيات الجدول تؤكد الشواهد وبنسبة 68% بأن لقاءات العفوية مع الزملاء تساهم في تزويدهم بالمعلومات تليها نسبة 32% تجيب بأحيانا .

و نسبة 54% تسجلها المبحوثين من صرحوا بأنهم يتصلوا ببعضهم إثناء فترات العمل و 40% تجيب نادرا و 06% تنفي هذا.

نستنتج من كل هذا إن اغلب المبحوثين يؤكد مساهمة اللقاءات العفوية في اكتسابهم للمعلومات وفي هذه الفئة أغلبية صرحت بأنها تتصل ببعضها أثناء فترات العمل هذا يدل إن الاتصال غير رسمي فعال داخل المؤسسة ، والفئة التي إجابة بأحيانا ما تفيدها اللقاءات العفوية في اكتساب المعلومات إجابة كذلك نادرا ما تتصل ببعضها أثناء فترات العمل تبرر إجابتها الأولى بان ليست كل اللقاءات العفوية تفيد في اكتساب المعلومات وإذا ما حدث لقاء عفوي يجب أخذا الحذر من بعض الانزلاقات لهذا لا يكون طويل اللقاء وعن اتصالهم ببعضهم أثناء فترات العمل يرجعون السبب لضغط الشغل فعندما يكون هذا الأخير مكثف يحدو من اتصالهم ولعكس .

وفئة التي صرحت بالنفي فيما يخص اتصال أثناء العمل فهيا تبرر إجابتها بان أوقات العمل لا يمكن إن تحدث مع زملاء وفي هذا الصدى يقول احدهم " نحن في مجال عمل الكلام الجانبي لا دعي له

ومنه نستنتج إن اللقاءات العفوية بين الزملاء تفيد في عملية اكتساب المعلومات وإنهم يتصلون مع بعض أثناء فترات العمل وان دل هذا على شيء فإنما يدل على إن الاتصال الغير رسمي فعال داخل المؤسسة ويكمل الاتصال الرسمي و يقلل من جهد والوقت المبذول في ذلك.

تحليل الأسئلة المفتوحة في الاستمارة

سؤال الأول: يخص الإشاعة داخل المؤسسة.

من خلال ما أدلى به المبحوثين فإن الإشاعة موجودة داخل المؤسسة ورغم صحتها في بعض الأحيان وهذا ما جاء على لسان احد المبحوثين " لا توجد نار بدون دخان"، إلا أنهم لا يحبذونها وهذا ما اتفقت عليه الجماعة المستجوبة ويرو بأنها تخفض من مرد ودية العامل وتعرقل سريان المعلومات وتعيق سير الحسن للمؤسسة وتساهم في الفوضى داخلها فحسب رابهم هي سلوك غير حضاري و كارثة تهدد كيان المؤسسة وهذا ما جاء على لسان احد المبحوثين "الإشاعة موجودة حدث ولا حرج كارثة حقيقية لا نعرف أهدافها" أنها تسبب المشاكل بين العمال حسب تصريحاتهم وتزيد من سوء العلاقات وتثير الفتنة والبلبلة بينهم وتؤدي إلى عدم تناسق داخل الجماعة وأخيرا هيا في نظرهم بل أهمية ولا فائدة وتدني للمستوى.

ومنه نستنتج أن الإشاعة داخل المؤسسة موجودة ولكن غير محبذة من طرف الجماعة المستجوبة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الوعي العمال بما تساهم به هذه الأخيرة في تعطيل سير المعلومات، كما تساهم في تدني مستوى أداء العمال وبالتالي فعالية المؤسسة ككل.

سؤال الثاني: يخص رأي المستجوبين حول الاتصال الغير رسمي.

في هذا السؤال لم نجد صعوبة في توضيح معنى الاتصال الغير رسمي للمبحوثين فاغلبهم على علم بماهيته وهذا ما سهل علينا الأمر، ومن خلال تصريحاتهم يؤكدوا وجوده الفعال داخل المؤسسة وهم يفضلون هذا نوع من الاتصال ويرو انه يساهم بدرجة كبيرة في عملية التنسيق وتعاون وتكامل بين الطاقمين وكذا في تنظيم أمور المؤسسة ، ويوطد علاقة بين العمال ويجعلها أكثر ودية ويساعد على تقويتها ، ويساهم في اكتساب و زيادة المعلومات و بيانات حول العمل كما انه يقلل من الجهد والوقت المبذول فحسب رأيهم هو يكمل مسار الاتصال الغير رسمي ، إلا أن بعض المبحوثين يقرون بوجوده ولكن يجب تفديه حسب رأيهم خصوصا مع الأشخاص ذو السلطة وفي هذا الصدى تصرح إحدى المبحوثات " لا ننكر أهمية الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة ومساهمته في تزويدنا بالمعلومات إلا انه يجب تفديه خصوصا مع المشرفين وإذا ما وجد لا بد لوجود حدود لتفادي الانزلاقات التي لا يحمل عقباها لكل الطرفين".

ومن خلال تصريحات المبحوثين يتضح لنا إن الاتصال الغير رسمي حقا يكمل الاتصال الرسمي ويساهم في عملية التنسيق والتعاون بين العمال وهذا ما يؤكد منزبارق " إن الاتصال الغير رسمي كفيل لتجاوز المشاكل والعراقيل التي تطرح على مستوى المؤسسة وتحد من أداء العمال التي تؤدي إلى مشكلة التنسيق ومن ثم مشكلة التكيف داخلها " .

نتائج الفرضية الثانية :

من خلال المعطيات والنتائج السابقة للفرضية التالية نستخلص ما يلي:

أولاً : توصلنا إلى إن العمال يتصلون ببعضهم خارج المؤسسة وهذه اللقاءات تفيدهم في تزويد واكتساب المعلومات إضافية وجديدة عن المؤسسة ،وان الاتصال الغير رسمي يساهم في تفاعل بين العمال وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أداء العمال وتحسين مهارتهم وتساهم في اكتساب الخبرات الجديدة في العمل وكفاءة المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة.

ثانياً : لقد وجدنا إن الاتصال الغير رسمي يكمل مسار الاتصال الرسمي ويساهم في سرعة و سريان انتقال المعلومات وفي عملية التنسيق بين الطاقمين وبالتالي يخفف من عبء تعطيل المعلومات ويقلل من جهد و وقت المبذول وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق فعالية .

ثالثاً : رأينا بان الاتصال الغير رسمي يؤدي إلى الترابط والتماسك بين العمال ويوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحسين مستوى الأداء ها ويساهم في ورفع فعاليتها، والإشاعة توجد داخل المؤسسة و العمال لا يعيرون لها اهتمام ويرو أنها تسبب فوضى دخل المؤسسة ومشاكل بين العمال .

استنتاج عام حول الفرضيات :

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الفرضية العامة تحققت وان الاتصال التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي في مؤسسة " العناية بالطفولة ولأمومة حمدان بخته " لولاية سعيدة ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا إن نستنتج قيمة وأهمية كل من الاتصال والأداء للعمال باعتبارهم العمود الفقري لكل مؤسسة ، وبهذا نكون قد شخصنا الواقع الفعلي لعملية الاتصال وأداء وفيما يخص الفرضيات الجزئية اكتشفنا إن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يؤثر على أداء العمال سواء بالسلب أو الإيجاب فعندما يكون هذا الأخير فعال سيقوم بتفعيل مستوى أداء العمال ولعكس .

وكذلك الاتصال الغير رسمي يؤثر على فعالية المؤسسة وهو يساهم في تفعيل العلاقات دخلها ويكمل مسار الاتصال الرسمي واكتشفنا إن هذا النمط من الاتصال مفضل عند العمال ومنه يمكننا القول إن الفرضيات الجزئية تحققت.

من خلال هذا نكون قد تعرفنا على دور كل من لاتصال الرسمي وغير الرسمي بالمؤسسة وكيفية تأثير هذين الأخيرين على كل من أداء العمال وفعاليتها.

خاتمة:

يعد الاتصال عملية مستمرة ومتواصلة ، فهو سبيل التفاهم بين الأفراد والمجتمعات ،فلا يمكن تحقيق إي نوع من التفاهم أو تسيير عمل في أي منظمة إلا في وجود اتصال بعناصره المختلفة ،بل إن رداءة الاتصالات كفيلة بتفويض جهود المؤسسة وخفض مستوى الأداء بدرجات متباينة نتيجة ضعف عملية الربط والتنسيق والتوجيه المترتبة على سوء الاتصالات ، ولأداء هنا يعبر عن مستوى انجاز العمل ولذلك يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل ومن أهم عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات ايجابية مما تتحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم ،فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر وسرعة بالاستفادة من مميزات الاتصالات الفعالية يجب عمل ويرغب في البقاء به ومن ثم تحسين أدائه وتزداد خبراته ويزداد إقباله على العمل يوما بعد يوم ،والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل وتتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل ويرغب في انتقال من العمل فينخفض مستوى أداءه . فأهمية الاتصالات تكمن في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلبا أو إيجاب على سلوكياتهم .

ومنه فانا نجاح إي مؤسسة يعتمد على مدى فعاليتها وللوصول إلى هذا يجب عليها تحسين مستوى أداء عمالها وهذا لا يتم إلا في ضوء اتصال تنظيمي مضبوط ومحكم بغض النظر إلى نمطه سواء كان هذا لاتصال رسمي أو الغير رسمي .

ملخص الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة تحت عنوان الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي " فارتكزت على مفهومين جوهريين لا وهما الاتصال التنظيمي ولأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالعناية بالطفولة والأمومة حمدان بخته الواقعة في ولاية سعيدة كون إن لاتصال ولأداء أساس بناء أي تنظيم أنشاء سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدماتية واختيارنا كان يخص مجال حساس وهو مجال الصحة الذي يهتم بصحة الإنسان بدرجة الأولى فلهذا يجب إن يكون لهذين المتغيرين صدا فعال داخلهما لضمان تحسين مستوى أداء العمال ورفع فعالية المؤسسة وهذا حفاظا على التماسك والترابط من اجل تحقيق أهدافها ومن كل هذا بنية الإشكالية على أساس معرفة غالى إي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي بوضع فرضيات أولها يقول إن الاتصال الرسمي يؤثر على أداء العمال وثانيا الاتصال غير رسمي يؤثر على فعالية المؤسسة بالاستناد إلى مقارنة كل من برنو ومينتزبارك حول الاتصال و لاختبار هذه الأخيرة استخدمنا منهج الكمي وفمنا بتصميم استثمار كأداة رئيسية لجمع المعطيات إلى جانب الملاحظة والمقابلة كا أدوات ثانوية مكملة لها وفي الأخر توصلت الدراسة إلى إن الاتصال التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة محل البحث وان الاتصال الرسمي يؤثر على أداء العمال ولاتصال غير الرسمي يؤثر على فعالية المؤسسة .

المراجع

مراجع باللغة العربية:

- 1) أبو شنب جمال محمد، "البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات"، جزء 1 المعرفة الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2007،
- 2) احمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية الاسكندرية 2004.
- 3) أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر القاهرة 2001.
- 4) الجملي خير خليل، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي، الاسكندرية 1997.
- 5) القريوتي محمد قاسم و زويلف مهدي، "المفاهيم الحديثة في الإدارة المطابع المركزية"، عمان طبعة الثالثة 1993.
- 6) القريوتي محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار حامد لنشر الطبعة الثانية، عمان 1996.
- 7) السلمي علي، "مقدمة في العلوم السلوكية"، دار المعارف، القاهرة 1988.
- 8) السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر القاهرة 1997.
- 9) الشهري علي حسن، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، دار الأمل للنشر والتوزيع 1999.
- 10) بوحوش عمار و ذنبيات محمد محمود، "مناهج إعداد البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2001.
- 11) جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج، الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
- دوي دري رجاء وحيد، "البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية"، دار الفكر، دمشق، سوريا، طبعة 2008، 4.
- 12) زويلف مهدي والعضايلية علي "إدارة المنظمات (نظريات السلوك)" دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الاردن 1996.
- 13) حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت 2002.

- 14) طريف شوقي فروج وآخرون، "علم النفس ومشكلات الصناعية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة طبعة الاولى 1996.
- 15) عبد الغفور يونس، "نظرية التنظيم"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1998.
- 16) علافي مدني، "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية"، دار تمام جدة الطبعة الثالثة. 1405 هجري.
- 17) عبد الرحمن توفيق، "الأداء المهني"، دار البرمولة القاهرة، 1988.
- 18) عبد الله محمد عبد الرحمن، "ومعوقات البناء التنظيمي للمستشفى"، دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1998.
- 19) عيسى حيرش، "نظرية المنظمات" دار الملك فيصل لنشر والتوزيع بدون طبعة 1997
- 20) مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية"، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1990.
- 21) مصطفى عشوري، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 22) موريس اونجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004،.
- 23) سلوى عثمان وهناء حافظ بدوي، "أبعاد عملية الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث الازارطة 1999.
- 24) سيزلاقيوولاس، "السلوك التنظيمي ولأداء"، ترجمة جعفر ابوقاسم احمد معمر، الإدارة العامة 2003.
- 25) رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 1999.
- 26) كنعان نولف، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2002.
- 27) غازي فرحان، "خدمات الإيواء في المستشفيات"، دار الزهران عمان 1999.

قائمة الرسائل الجامعية:

27) المانع محمد بن علي، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض 2009.

28) بوشعور رضية، "تحليل الأداء في الخدمات"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2002-2003.

29) بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2008-2009.

30) عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة دكتوراه قسم العلوم الإدارية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية الدراسات العليا، الرياض 2011.

31) كروش وسيلة، "الاتصال داخل المؤسسة"، رسالة ماجستير في علة الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2003-2004.

معاجم ومجلات و وثائق رسمية:

32) معجم مجاني للطلاب دار المجاني بيروت الطبعة الاولى 2005.

33) صالح بن نوار، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة ديسمبر 2004.

34) صلاح محمد ذباب، ورقة بحثية بعنوان "درجة الرضا الوظيفي" لدى الأطباء العاملين في مستشفى الحكومي العربي الثاني في الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية 29/27 سبتمبر-المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2003.

مرجع باللغة الأجنبية:

1. Dictionnaire de sociologie
2. Raymond boudon.distributeur exclusif au canada .1989et 1993 pour la princière édition
3. www.annadjah.net/module/news/article.php.stroyid.
4. BERNOUX P., Systemes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation, Op.cit2004
5. Villemus .(p) **motiez.vos équipes« le guide »** .eddorganisation. Paris. 5 Emme édition.1990

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: مولاي الطاهر سعيدة.

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم: العلوم الاجتماعية.

شعبة: علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع التنظيم.

دليل الاستمارة

أنا طالبة من قسم علم الاجتماع. تخصص تنظيم في أطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر التي يدور موضوعها حول الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي. لذا أضع بين أيديكم استمارة. وإذا تفضلتم بالإجابة عن الأسئلة واعدكم بان إجابتم لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي لذا فان نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدقيه.

ضع العلامة (X) في خانة الإجابة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 30-35 سنة |
| <input type="checkbox"/> من 36-41 سنة | <input type="checkbox"/> من 42-47 سنة |
| <input type="checkbox"/> من 48-52 سنة | <input type="checkbox"/> أكثر من 52 سنة |

3. الأقدمية في العمل:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> من 11-16 سنة | <input type="checkbox"/> من 17-22 سنة |
| <input type="checkbox"/> أكثر من 22 سنة | |

4. الفئة المهنية: الطاقم الإداري الطاقم الطبي

المحور الثاني: الاتصال الرسمي.

5. هل تتحدث مع زملاء العمل داخل المؤسسة؟
 نعم لا أحيانا نادرا

6. هل توجد أجهزة للاتصال واضحة ومحكمة؟

نعم لا

7. هل هناك أشخاص معينون يقومون بعملية إيصال المعلومات؟

نعم لا

8. هل ترى انه توجد تغطية للمعلومات بمختلف جوانب العمل في مؤسستك؟

نعم لا

9. هل تصلك المعلومات الخاصة بالعمل في وقتها؟

نعم لا غالبا نادرا

10. هل تتصل بك الإدارة خلال فترات منظمة أثناء أدائك لعملك؟

نعم

11. ما نوع المعلومات التي تصلك؟

معلومات التي تخص الواجبات المهنية

معلومات التي تخص الحقوق المهنية

معلومات أخرى.....

12. كيف يكون العمل بين الطاقم الطبي ولإداري؟

تكمال تنسيق

تعاون

13. هل يوجد نوع من التناسب والتجانس بين الطاقمين؟

نعم لا غالبا

14. كيف ترغب أن تكون معاملتك مع زملاء العمل؟

تنسيق تعاون حيادي

15. هل هناك دورة يجتمع فيها الطاقمين لدراسة المستجدات العمل؟

نعم نادرا

16. هل يعلم الإداريون الطاقم الطبي بمستجدات العمل؟

نعم لا أحيانا را

17. هل الطاقم الطبي على دراية بما تكسبه المؤسسة من موارد وإمكانيات؟

نعم لا

18. حسب رأيك هل مركز العامل في المؤسسة يؤثر على عملية الاتصال؟

نعم لا

19. هل لديك علم بخطط وأهداف المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث: الاتصال الغير رسمي .

20. هل تتحدث مع زملاء العمل خارج المؤسسة؟

نعم لا غالبا نادرا

21. هل يفيدك في اكتساب معلومات إضافية جديدة عن المؤسسة؟

نعم لا نادرا

22. هل يساهم الاتصال الغير رسمي حسب رأيك في تفاعل بينكم؟

نعم لا نادرا

23. هل ترى انه يكمل الاتصال الرسمي؟

نعم لا

24. حسب رأيك هل يساهم في:

سرعة وسريان انتقال المعلومات
يخفف عبء تعطيل الاتصال الرسمي
عملية التنسيق بين الطاقم
يقلل من جهد والوقت المبذول

25. حسب رأيك هل يؤدي إلى الترابط والتماسك بين العمال؟
نعم لا أحيانا نادرا

26. هل يوجه سلوككم نحو تحقيق الأهداف المؤسسة ويرفع من أدائكم؟
نعم لا

27. هل اللقاءات العفوية مع زملاء العمل تساعدك على كسب معلومات جديدة؟
نعم لا أحيانا

28. هل تتصلوا ببعضكم أثناء فترات العمل؟

نعم لا نادرا

29. ما رأيك في الإشاعات داخل المؤسسة؟

.....

30. ماذا يعني لك لاتصال الغير رسمي؟
.....