

جامعة محمد بوضياف-المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ الدكتور:
بلعباس عبد الحميد

إعداد الطالبة:
زيوش وهيبية

السنة الجامعية 2018/2019

صفحة أعضاء لجنة المناقشة

عنوان الدراسة:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

دراسة على عينة من العمال الإداريين في مستشفى الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد برج بوغريج

اسم الطالبة: زيوش وهيبة. الشهادة السابقة: ليسانس التخصص: إعلام واتصال..

اسم المؤسسة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة.. سنة التخرج: 2017

تقدم هذ المذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة- بجامعة محمد بوضياف- المسيلة.

أشرف على مناقشة المذكرة:

علاوة فوزي أستاذ محاضر أ رئيسا التوقيع

بلعباس عبد الحميد أستاذ محاضر ب مشرفا ومقررا التوقيع

محمد لمين بونيف أستاذ محاضر أ ممتحنا التوقيع

تاريخ المناقشة 20 / 06 / 2019

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكره... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك..... ولا
تطيب اللحظات إلا بذكره..... ولا تطيب الآخرة إلا بحفوه..... ولا

تطيب الجنة إلا برؤية وجهك الكريم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. إلى
خير خلق الله سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى من علمني الصبر والتضحية.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو

من الله أن يطيل في عمره.. لتري ثمارا قد جاؤ قطافها بعد طول

انتظار.. وستبقى كلماتك نجوى أهدني بها اليوم وفي الخد وإلى

الأبد..... والدي العزيز.

إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى شمعة تنير ظلمة حياتي..... إلى

بسمة الحياة وسر الوجود..... إلى من دعائها سر نجاتي... إلى أغلى

الحيات... أمي الحنونة

إلى أختي وسيلة، وإخوتي داود، فؤاد، سعيد

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من له فضل علينا... إلى كل من نسيهم القلم وتذكرهم

القلب.....

الشكر والتقدير

" رب أوزعني أُوْ اَشْكُر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأُوْ اعمل
صالحا ترضاه لي"

بعد شكر الله تعالى وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة
والعافية

أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون لإتمام
هذا العمل بصفة عامة

وإلى الأستاذ المشرف: بلعباس عبد الحميد بصفة خاصة، على ما
أسداه لي من نصح وتوجيه .

كما يطيب لي أُوْ أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والعرفان
لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة إنه سميع

مجيب، وآخر دعوانا أُوْ الحمد لله رب العالمين

ملخص الدراسة :

تمثلت أهمية دراستنا في الوقوف على الدور الفعلي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية ، باعتباره عنصرا هاما تسعى من خلاله تحقيق أهدافها، حيث تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج"، وقد تشكلت عينة الدراسة من جميع العمال الإداريين بالمؤسسة ، والذي بلغ عددهم 44 موظف، استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وكذا المنهج الإحصائي لتدعيم الموضوع وتأكيد ما تطرقنا إليه مسبقا بأرقام ونسب، كما اعتمدنا على أداة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات الضرورية ، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- إفتقار المؤسسة لتكنولوجيا الإتصال الحديثة وقدم وسائلها أدى إلى عرقلة الاتصال الداخلي وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- معظم الموظفين بالمؤسسة هم ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي، وهو ما يمكنهم من تفعيل الاتصال الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، المؤسسات الاستشفائية العمومية .

Résumé :

L'importance de notre étude était d'identifier le rôle joué par la communication interne dans l'amélioration du fonctionnement des hôpitaux public ,en tant qu' élément important pour la réalisation de leur objectifs dans le qu'elle on n'a posée la question principale suivant : Quel rôle la communication interne joue-t-elle dans la l'amélioration des performances de l'établissement hospitalier public de Hussein al Rashid bordj bouzeridj ?

L'échantillon de l'étude a été constitué de tous les employés administratifs de la société ,qui comptaient 44 employés .
révéler la relation entre les variables de l'étude ,ainsi que la méthode statistique pour renforcer et confirmer le sujet avec des nombres et des pourcentages .

Comme nous avons utilisé l'outil questionnaire pour collecter des informations et des données nécessaires ,nous sommes parvenus à travers cette étude à :

- l'absence de technologie de communication moderne a entraîné une obstruction de la communication interne .
- la plupart des employés de l'institution ont une expérience et un niveau d'éducation élevé, qui leur permet d'activer la communication interne.

- Les mots clés : la communication interne , la fonctionnalité , les hôpitaux public .

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الإشكالية

التساؤلات

أسباب إختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد المفاهيم

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثالث : أهمية الإتصال الداخلي

المطلب الرابع : أهداف الاتصال الداخلي

المطلب الخامس : وسائل الاتصال الداخلي

المطلب السادس: معوقات الإتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

المبحث الثالث: المؤسسات الاستشفائية العمومية

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الاستشفائية

المطلب الثاني: خصائص المستشفى

المطلب الثالث ا: أنواع المؤسسات الإستشفائية

المطلب الرابع: وظائف المؤسسات الاستشفائية

المطلب الخامس : المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الخاتمة

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثالث : أهمية الإتصال الداخلي

المطلب الرابع : أهداف الاتصال الداخلي

المطلب الخامس : وسائل الاتصال الداخلي

المطلب السادس: معوقات الإتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

المبحث الثالث: المؤسسات الاستشفائية العمومية

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الاستشفائية

المطلب لثاني: خصائص المستشفى

المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الإستشفائية

المطلب الرابع: وظائف المؤسسات الاستشفائية

المطلب الخامس : المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

المبحث الأول : الإتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال داخل أي مؤسسة همزة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين ،أو المرؤوسين فيما بينهم ،بحيث أنه لا يمكن لأي مؤسسة كانت أن تحقق ما وجدت لأجله بدونه، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعرف الإتصال الداخلي و أنواعه ،أهميته وأهدافه، وكذا وسائله.

المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي

- لقد وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالاتصال الداخلي نذكر منها :
- الاتصال الداخلي** : هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ،ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.
- هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات ،وتقسيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي .
- أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة للمؤسسة.
- ويمكن تعريفه كذلك : بأنه ذلك الاتصال الذي فرضته الحاجة إلى تطوير عطاء وفعالية المؤسسة عن طريق التركيز على الجانب البشري وإبقائه يعمل في جو اجتماعي موحد يجعله يبرز طاقاته دون أن يحس بنقص قيمته كفرد فاعل داخل التنظيم.
- والإتصال الداخلي يهدف أساسا إلى :
- التقليل من التضادات بين الأفراد والجماعات.
- الظفر بالطاقات الكامنة بين هؤلاء .
- خلق ثقافة مشتركة ونظام قيم يسع لكل واحد أن يكون معروفا،و يسمح بمعرفة وبناء أحد الأعمدة التي تهدف المؤسسة من خلالها رفع صورتها لدى الجمهور الخارجي.

- كما يقصد بالاتصال الداخلي: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف .
- ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (دليو، 2003، ص16)
- في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: مجموعة من الإجراءات والطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت.
- أما محمد فهمي العطروري فيعرف الاتصال على أنه: عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل أو العكس أو في مستوى أفقي يهدف إلى إحداث تغير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات الأثير على الأفراد لإحداث التغيير في سلوكهم.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها إلى مستويات منها الإتصال الرسمي وغير الرسمي.

أ/الإتصال الرسمي:

يعرف بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ إتصال يقررها التنظيم ويتطلبها، فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار، ولكي تكون سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة.

الإتصال الرسمي هو التنظيم المبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر، وعبر هذه السلسلة تسيير المعلومات، و الأوامر و التعليمات، و المعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وهذا التنظيم الرسمي يظهر ويحدد على خرائط التنظيم الرسمي للأجهزة أو الوحدات الإدارية .

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الإتجاهات التالية:

- الإتصال النازل **communication descendante**: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم القوانين، وأساليب الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

- الإتصال الصاعد **communication ascendante**: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا المتعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

- الإتصال الأفقي **communication latérale**: يتم هذا الإتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على المعلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمودي (صاعد، نازل) كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر. (قاسيمي، 2011، ص10)

- وتتمثل أهم وسائل الإتصال الرسمي بالمنظمات في: المقابلات، المجتمعات على مستوى الإدارة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، التقارير السنوية للموظفين..... إلخ

ب/ إتصال غير رسمي:

بالموازاة مع الإتصال الرسمي ينشأ الإتصال غير الرسمي في المؤسسة وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الإتصال الرسمي كجمود الإتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الإجتماعيون الذين يتميزون بظموحاتهم كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية وعلاقات إجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

- من الملاحظ أن الإتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة أو ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية.

كما يعرف الإتصال غير الرسمي على أنه: الإتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الإتصال الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم، وذلك مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص. (حجاب، 2004، ص22)

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي

يتمثل الهدف العام للإتصال في تسيير الشئانية عرض وطلب للمعلومات داخل المؤسسة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن، متغير من حيث المحتوى ومختلف بين أفراد المؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الفرد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى، من خلال تحقق الأهداف المسطرة بواسطة الإندماج والتفاهم.

أ/ أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

- لا تتوقف أهمية الإتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمتس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "الشريف السوامي": أن الإتصال الداخلي هو البحث عن إندماج المستخدمين ومعرفة الأجير (العامل) كشخص وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق إنتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، فرفع الروح المعنوية للأفراد تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وهذا ما يحفزه ويزيد من دافعيته للعمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

- كما يسمح له بإكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي معارفه وهذا عن طريق الإحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد في المؤسسة، وهذا ما تسعى لتحقيقه من خلال الاستثمار البشري الذي يعد عنصرا مهما في المنظمة. (بلقاضي، 2014، ص69)

ب/ أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للإتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى (سانسوليو) " أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي " فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد وإكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة، ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم "عمر أكتوبر" ، أن الهدف من الإتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها وسياستها، من أجل خلق الشعور بالإنتماء ، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتباره أداة للبناء الاجتماعي.

ج/ أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد إضافة إلى ذلك يعتمد الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد لهم أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة. يرى "p.drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة، فالالاتصال بمثابة الغراء والصبغ الاجتماعي الذي يتحد لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي

1/ أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض، ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة. (الجميلي، 1997، ص35)

- زيادة التفاهم والثقة.

- يسعى الاتصال داخل المؤسسة إلى تبادل المعلومات والبيانات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثياً بالنسبة للمؤسسة ككل ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد يس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب" وتلخص في توخي الإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات، وكذا تشجيع الآراء البناءة والالتزام بالموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

2/ أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

- وتدر مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل

عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التناسق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3/ أهداف خاصة بالجمهور:

- تتلخص في إقامة نظام اتصال خاص به يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها.
- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها.
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحاته للتحسين من خدماتها.

المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي

أ/ الوسائل المكتوبة (وسائل غير مباشرة):

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المتلقي، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما عفي المنظمات الكبرى، وعليه لا بد أن يتسم بالبساطة والوضوح والدقة، ويتم ذلك بوسائل نذكر منها:

- **التقرير:** يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة. (حجازي، 1998، ص160)

- **الإعلانات:** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها

والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء وتاريخا. (نفس المرجع، ص161)

- **المذكرة (المدونة الإعلامية):** هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد محدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز، والمدونة الإعلامية عامة هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

- **رسائل إلى العمال:** وهي وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم، للتذكير بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين.

- **جريدة المؤسسة:** تعتبر من وسائل الإتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل، وإسهاماتهم في تقدم العمل.
- **دليل المنظمة:** يشتمل على نبذة عن المؤسسة، تطورها ونشاطاتها و إدارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها، ومواعيد العمل والإنجازات، وكل ما يخص العاملين في المؤسسة وسياساتها.
- **لوحة الإعلانات:** وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، قابلة للتعديل، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالصحة، الأمن، معلومات حول أوقات وظروف العمل.

ب/ الوسائل الشفوية (وسائل مباشرة):

- يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بيت المرسل والمتلقي إليه شفهيًا، أي عن طريق الكلمة المنطوقة، يتميز هذا الأسلوب كونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه، ومن بين الوسائل المستخدمة نذكر:
- **الاجتماعات:** و هي وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين العاملين، وتتميز نوعين من الاجتماعات.

1/ **اجتماع تبادل الخبرات:** وهو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلاله يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

2/ **الاجتماع الإعلامي:** وهو اجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

- **المحاضرات:** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة للأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم. (تهامي، الدقوقي، دس، ص175)

- **الهاتف:** يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، يتميز بإنخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع. (غنايم، الشرقاوي، 1982، ص188)

- **المقابلة:** وتكون بالإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

ج/ الوسائل الإلكترونية (الوسائل الحديثة):

بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال استطاعت المؤسسات الاستفادة منها والاعتماد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ونذكر منها:

-**الإنترنت:** وهي عبارة عن شبكة إتصالات تربط الآلاف من شبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض ويستخدمها الملايين من مستعملي الحاسبات الإلكترونية في الوقت الحالي على مدار 24 ساعة ، خاصة في الجامعات ، مراكز البحث العلمي، المؤسسات الحكومية، إذ تساهم في نقل المعلومات من نظام إلى آخر بسهولة وسرعة فائقة.

-**الإنترانت:** تعتبر شبكة خاصة بالمؤسسة تعتمد على تكنولوجيات الأنترنت كالصفحات أو الرسائل الإلكترونية ومحركات البحث ، ويتم ذلك في مسالك خاصة (أي مخصصة لأعضاء المؤسسة فقط) تسمح هذه التقنية بأقل تكاليف وبأكثر أمان نقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها ، كما تسمح بتبادل وثائق ، ملفات ، دلائل، إجراءات..... إلخ ، إضافة إلى الإتصال بقواعد البيانات والمساهمة في جماعات العمل .

-**البريد الإلكتروني:** يعد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل وتبادل المعلومة على الفور وتكون المعطيات على شكل نصوص ، صورة ثابتة أو متحركة ، أو صوت ، ويتم ذلك بإستخدام نظم البريد الذي يعتمد على الحاسب الإلكتروني في استقبال الرسائل، تخزينها ونقلها، ويمكن لصاحب العلية أن يوجه رسائله لشخص أو عدة أشخاص ، إذ تستعمل المؤسسات الكبرى هذه التقنية بكثرة كوسيط بينها وبين مختلف الجهات التي تربطها علاقة معها أو مصلحة مباشرة (مثلا بريد المؤسسة للمرضى ، لمعرفة الأطباء وأيام تواجدهم وساعات عملهم).

- **الصحيفة الإلكترونية:** يمكن إستغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

العوامل المؤثرة في إختيار الوسيلة من قبل المؤسسات الخدمائية :

- سرعة الوسيلة.

- درجة سرية المعلومات.

- تكلفة الوسيلة.

- نوعية الرسالة.

- عدد من ترسل إليهم الرسالة. (غنائم، الشرقاوي، 1982، ص188)

المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة

تقف أمام عملية لاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش، يمكنها أن تجول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى 4 عناصر:

1 معوقات ذات طابع دلالي:

يتوقف تأثير عملية الإتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب ليون فيسنجر فإن "استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لإحترائها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر"، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عليه تضيق للوقت والجهد والوسائل، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

2 معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المتلقي الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسه التغيير في جوهرها، ولا تحتمل بذلك الدقة والأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

3 معوقات متعلقة بجماعة العمل :

يمكن كذلك تشكل جماعة العمل عائقا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة، وهذا ما أطلق عليه ميشال كروزي "إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة"، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل، مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي الى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة.

(بلقاضي، 2014، ص74)

4 معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال :

بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات ،في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الإتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة ،وعلى التوصيل الجيد ،بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم، يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الإتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.

خلاصة :

يعتبر الإتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسات ،ولا يتم ذلك إلا من خلال تفعيله و إتباع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه ،مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تواجهه ، ومحاولة تجنبها ،مع مراعاة القدرات الفردية والشخصية للأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية.

المبحث الثاني: ما هية الأداء الوظيفي

تمهيد :

إن نجاح المؤسسات مرتبطاً أساساً بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً للارتقاء بأداء موظفيها من خلال تحفيزهم وتدريبهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة في كل مؤسسة، فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي: تعريف الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

- الأداء من الناحية اللغوية يعني "الإنجاز"، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي المستعمل في مجال إدارة الموارد البشرية performance والمشتق من الفعل "to perform" الذي يعني "تأدية عمل معين". (تغلابت، زيتوني، 2017ص393)

والأداء يتمحور عموماً "فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب" لكن سؤالين مهمين يطرحان نفسيهما، وهما: ما هو الشيء المطلوب فعله؟ وما هو الوقت المناسب لفعل ذلك؟ والإجابة عنهما تختلف من وظيفة لأخرى.

- يعرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله".

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير

عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (حمداوي، بخوش، 2012، ص150)

- ويرى علي السلمي: أن الأداء الوظيفي هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن العلاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

- تعريف حسن: الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالأداء يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- كما عرف: انه ذلك النشاط أو الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان جهدا عضلا أو عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

الأداء الوظيفي: هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي اقصر وقت واقل تكلفة.

- محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف التي سطرتهما.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء الوظيفي من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء للموظفين، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

1/الموظف وكفاءاته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة الى التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، وفي الحقيقة ان البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة.

2/العمل ومتطلباته: ويشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به تلك الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص

عمل، إضافة إلى الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

3/ **البيئة التنظيمية** : وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم وهيكله، وأهدافه وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي : (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية).

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

أ/محددات الأداء الداخلية :

وهي التي تتعلق بالعامل كشخص، وتنبع من داخله، وتشمل كلا من : الجهد، القدرات، وإدراك الدور.

1/ الجهد :

هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب .

2/ القدرات :

تلك الخصائص الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة، المعلومات والمهارات الفنية، أي التي لا بد من توافرها في القائم بالعمل .

3/ إدراك الدور :

يعني تصورات وإنطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ب/محددات الأداء الخارجية:

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل فهي خارجة عن سيطرته وتحكمه، وتشمل متطلبات العمل، البيئة التنظيمية، والبيئة الخارجية. (المحاسبة، 2013، ص113)

1/متطلبات العمل :

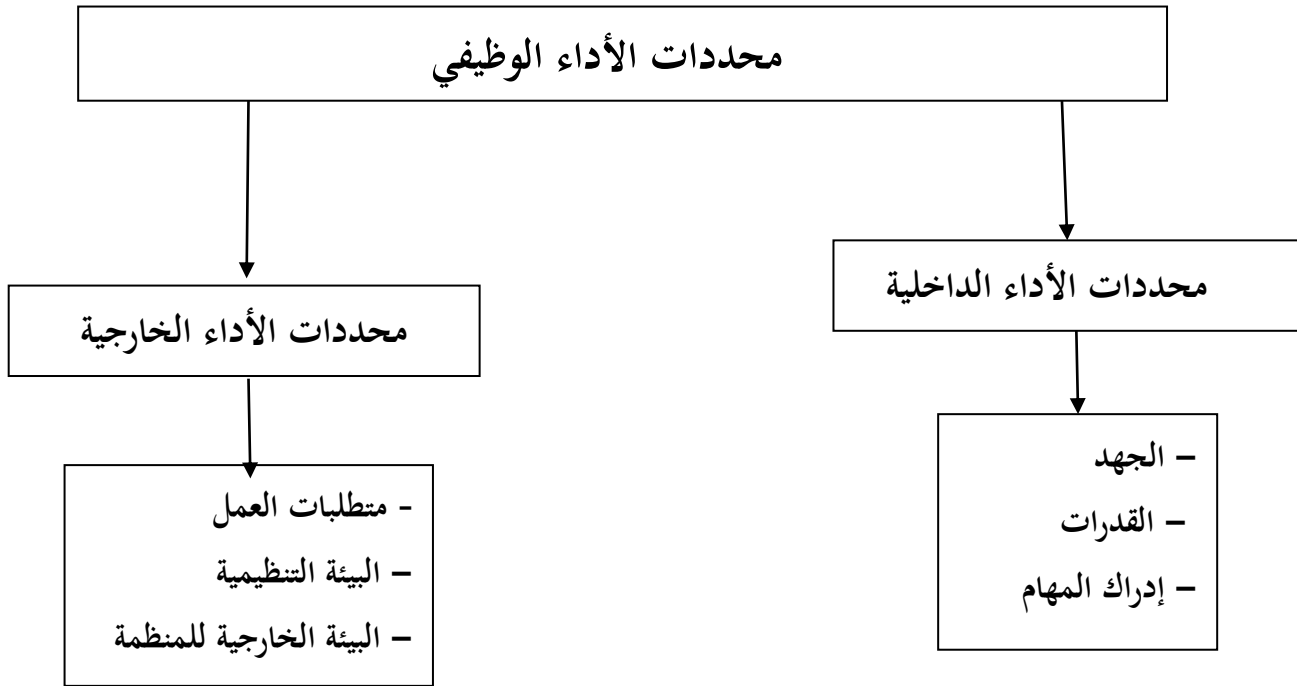
تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.

2/ البيئة التنظيمية :

تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة ،وتشمل عادة كل من (مناخ العمل ، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة....) وجميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز وتمشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه.

3/ البيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل من متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات ،وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية السلبية أو الإيجابية ،مايؤثر في النهاية على أداء الموظفين



- المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الرابع: معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

توضع معايير لقياس الأداء بهدف مراقبته بصفة دائمة، للتعرف على أي تذبذب أو خلل على مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور ،وتنحصر أهم معايير قياس الأداء فيما يلي :

1/الجودة :

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج ،لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ،وهذا ما يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الحاجة ،فضلا على الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل (الأهداف ، التوقعات).

2/الكمية :

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها ،وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم ،لأن ذلك يعني بطئ الأداء ،مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة إذ يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات .(شامي،2009-2010،ص74)

3/الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ،مما يحتم إستغلاله إستغلالا أمثالا، وهو يعد أحد 5 موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال ،كما يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ،فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

4/الإجراءات :

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ،لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

- فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين حولها ،سواء بما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها وتسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف ،وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

طرق تحسين الأداء الوظيفي :

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .

- طرق تحسين الأداء الوظيفي: توجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية للموظفين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات التكنولوجية المستخدمة، ومن تلك الوسائل نذكر:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي .
- تصميم العمل (الوظيفة).
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
- استخدام أساليب عمل حسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

- يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية :

- الجودة.

- الإنتاجية.

- التكنولوجيا.

- التكلفة.

- ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة" (شامي ، ص75).

عناصر إدارة التحسين الشاملة:

أ/الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسن المستقبلية، والتي تعمل

على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل في المنظمة.

ب/الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات

التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء العمل.

- ج/الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات التحفيز المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد، التكلفة.
- د/الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي) : يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمنظمة.
- هـ/الطبقة الخامسة (المكافآت والإعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت (مالية وغير مالية) ، والاعتراف بالفضل بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

المبحث الثالث: المؤسسات الاستشفائية العمومية

إن التطور الذي تشهده المنظومة الصحية، من حيث تعدد الاختصاصات والمهن، والوسائل التكنولوجية، وأمام التزايد المستمر للطلب على الخدمة الطبية، يفرض بالتوازي اعتماد تنظيم مؤسساتي عقلائي، يديره طاقم بشري متخصص، ومستوعب لدوره ومبادئ المهنة التي ينتمي إليها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها ذات طابع خدماتي إجتماعي، تشتغل بدون إنقطاع وفي كل الأحوال والظروف.

وفي هذا المبحث سنتناول تعريف المؤسسات الإستشفائية، خصائصها، أنواعها ووظائفها، والمؤسسات الاستشفائية في الجزائر.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الاستشفائية

يعرفها الدكتور محمد أمين بأنها: "منظمة إجتماعية معقدة، تتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية، أهمها نشاط الخدمات العامة، نشاط خدمات شؤون العامة نشاط التشخيص نشاط العلاج نشاط التمرين نشاط الخدمات الطبية المساعدة نشاط الوحدات الإدارية نشاط الوحدات الاستشارية، التي يؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض، ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف تقديم الرعاية الصحية". (سراي، عزوز، 2017، ص10)

- أما عن تعريف المستشفى، فقد عرفته الهيئة الأمريكية للمستشفيات American hospital association بأنه مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة

للتنويم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين".

- و هو مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الفندقية، ونظام الخدمات الإدارية، وتتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض، وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية.

كما قامت منظمة الصحة العالمية بتعريف المستشفى على أنه: "ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الاجتماعي والصحي الذي يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة، بنسقيها العلاجي والوقائي للمواطنين ويصل بخدماته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، وأيضاً مركز لتدريب العاملين في الخدمة الصحية.

المطلب الثاني: خصائص المستشفى

إن المستشفى مؤسسة متداخلة المهام، فهو مؤسسة اجتماعية بيولوجية طبية تسبح فيها الكثير من العلوم وتعدد بها الهياكل والمسؤوليات، وبالتالي فإن لها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات نذكر منها :

- يتسم المستشفى بنظام خدمة مستمرة على مدار 24 ساعة. / المؤسسة الحكومية/ المؤسسة الحكومية
- يتميز بأنه نظام يتألف من عناصر إنسانية لديها القدرة على التفاعل والتعاطف والاتصال الجيد، إلى جانب التشخيص وحل مشكلات المعني بها.
- يتميز بصعوبة قياس وتحديد مخرجاته.
- يحتاج العمل في المستشفى إلى درجة عالية من التخصص.
- يتميز المستشفى بازدواجية السلطة، سلطة الجهاز الإداري وسلطة الجهاز الطبي، التي قد تنشأ عنها مشاكل تنسيقية وعدم الوضوح في أدوار العاملين.
- يتميز بنظام دقيق فيما يتعلق بالمهن الطبية والخدمات الإدارية وغيرها من أقسام المستشفى التي تتظافر في العمل من أجل تحقيق و إبراز أهدافه.
- من خصائص العمل في المستشفى نقص أو انعدام الحراك الوظيفي، بحيث يبقى العامل في نفس حقل التخصص الذي يلتحق به، فالممرضة مثلاً تبقى في حقل التمريض مادامت تحمل مؤهلاً لذلك وهذا ما يسبب تدرجاً طبقياً يثير الصراع بين الصفوة الفنية والإدارية، وبين العاملين في المستشفى.

المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الإستشفائية

أ/ المؤسسات الحكومية :

يقصد بها المستشفيات التي تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة ، وفق قوانين تحكم سير و إجراءات العمل بهذه المستشفيات ، ويعتبر هذا النوع الأكثر إنتشارا في العالم حيث تعتبر الكثير من الدول أن من أولى واجباتها هو تقديم خدمة صحية للمواطن وغالبا ما تكون مجانا.(طعامنة، مخيمر، دت، ص ص9-12)

وتأخذ المستشفيات الحكومية عدة أشكال من أهمها :

- المستشفيات الحكومية العامة.
- مستشفيات حكومية خاصة بفتحات معينة ومنها المستشفيات العسكرية .
- المستشفيات الحكومية التخصصية كمستشفيات السرطان .
- الوحدات العلاجية أو المستوصفات .
- المستشفيات الجامعية والتعليمية .

ب/ المستشفيات الخاصة :

- تختلف المستشفيات الخاصة عن المستشفيات الحكومية كونها ملك للأفراد أو هيئات أو جمعيات خيرية أو شركات خاصة ، وتتم إدارتها وفقا لنمط الإدارة في القطاع الخاص وفي حدود الإطار العام المنظم للقطاع الصحي في الدول

وهذا النوع من المستشفيات بشكل عام يتقاضى أجور لقاء تقديمه للخدمات الصحية ،ويمكنها هذه الأخيرة أن تأخذ أشكالا أو أكثر من الأشكال التالية :

- مستشفيات أسماء أصحابها .
- مستشفيات الجمعيات الغير حكومية .
- مستشفيات إستثمارية .

المطلب الرابع: وظائف المؤسسات الاستشفائية

1/وظيفة الرعاية الصحية العلاجية : ويقصد بها الخدمات الشخصية والعلاجية سواء من خلال العلاج الدوائي المباشر ،أو من خلال خدمات صحية تحتاج رعاية سريرية داخل المستشفى ،أو من خلال التدخل

الجراحي، إضافة إلى ما يرتبط بهذه الخدمات من الفحوصات المخبرية العادية والمتخصصة وخدمات الإسعاف والطوارئ وخدمات التمريض والصيدلانية، ومما لاشك فيها أن الخدمة الصحية والعلاجية التي تمثل الوظيفة التي تحظى بالإهتمام الأكبر في جميع المستشفيات الخاصة منها والحكومية على سواء .

2/ وظيفة الرعاية الصحية الوقائية : هي الرعاية المرتبطة بتوجيه النظام الصحي في المجتمع أو ما يسمى الخدمات الصحية البيئية، حيث يرتبط بتشجيع مشاركة الأفراد والمجتمع في الأنشطة الصحية على أساس الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانيتها المجتمع (الأمراض المعدية، الأوبئة...) مما يتطلب الوقاية منها، ويكون ذلك بالبرامج التثقيفية وحملات التطعيم، وخدمات رعاية الأمومة والطفولة، وخدمات مكافحة الحشرات والحيوانات الحاملة للأمراض، ويتم هذا وفقا للأولويات والبرامج التي تلائم الظروف المحلية لكل دولة أو منظمة .

3/ وظيفة التعليم والتدريب: تفرض التطورات التقنية الحديثة في العلوم الطبية ضرورة تطوير مهارات وخبرات كافة العاملين والمتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية والصحية من خلال التعليم والتدريب المستمر وتمثل المستشفيات بطبيعتها وعلى الوجه الخصوص المستشفيات التعليمية والجامعية، بما تملكه من إمكانيات وتجهيزات مراكز تدريب عملية للأطباء، وأجهزة للتمريض و الأخصائيين، كما أنها تساهم في تزويد أعضاء الهيئات الطبية والهيئات المساعدة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي والاجتماعي مع المرضى ومن ثم تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها. (طعامنة، مخيمر، دت، ص7)

إضافة إلى ما سبق فإن وجود المتخصصين في المجالات المختلفة يساهم في نقل نتائج الممارسات والتجارب السابقة إلى الخريجين الجدد من الأطباء والمرضى وتبادل المعلومات معهم، وهو الأمر الذي قد يتعذر تحقيقه خارج المستشفيات .

4/ وظيفة البحوث الطبية و الاجتماعية : تساهم المستشفيات بشكل كبير من خلال ما تحتويه من مخابر وتجهيزات وسجلات طبية وحالات المرضى متنوعة وإطارات بشرية متخصصة مهنية في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث والدراسات الطبية الاجتماعية المتخصصة في مجالات التشخيص والعلاج والتطور الذاتي لخدمات المستشفى ومهارات الأفراد وأساليب العمل، فمن خلال نظم المعلومات الطبية وتنوع حالات المرضى وطرق العلاج، يمكن القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأساليب التشخيص وتحديد معدلات إنتشار

الأمراض المختلفة إبتكار طرق فحص أكثر تطورا، وبالتالي إجراء مثل هذه البحوث والدراسات خارج المستشفيات إن لم يكن متعذرا فمن المؤكد أنه سيكون باهض الثمن.

5/ الوظيفة التأهيلية : تخصص المستشفيات الكبيرة خاصة العسكرية قسما خاصا لعلاج التشويه والعلاج الطبيعي وذلك لتدريب أصحاب هذه الحالات على مزاولة مهامه الأصلية أو تدريبهم على أعمال جديدة تناسب وحالتهم الجديدة، ويمكن أن يمس التأهيل حتى العوامل النفسية والمعنوية التي يعاني منها المريض سواء قبل المرض أو بعده .

المطلب الخامس : المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

حدد المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و كيفية تنظيمها وسيرها .

- حيث عرفت المادة 2 و 3 من الفصل الأول من المرسوم المؤسسة الاستشفائية العمومية على أنها : "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها .

وهي مكونة من هيكل للتشخيص والعلاج والإستفتاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

- كما حددت المادة 4 من المرسوم نفسه المهام الموكلة للمؤسسة الاستشفائية العمومية وهي :

التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي .

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي الصحة وتحديد معارفهم .

كما بين المرسوم إمكانية إستخدام المؤسسة كميدان للتكوين الطبي والشبه الطبي ، وذلك في المادة 5 حيث تنص على : "إستخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في

التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين. ("الجريدة الرسمية، 2007، ص ص 11-10).

مقدمة

مقدمة:

يعتبر التطور الحاصل في وسائل الاتصال الذي عرفه القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ميزة هامة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة إنسياب المواد الاتصالية والمعرفية في تجاوز الصعاب والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة، مترابطة الأجزاء، ويعد الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التقدم المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتي تكون مضمون الاتصال.

وحق المؤسسات والمنظمات أصبح عامل من عوامل قوتها الداخلية والخارجية، خاصة في الوقت الحالي المتميز بالسرعة والتطور المستمر والانسياب الكلي للمعلومات، الامر الذي فرض عليها الاهتمام به، خاصة منه الاتصال الداخلي الذي حظي باهتمام بالغ من قبل المفكرين والباحثين كونه احد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها، وحل مختلف مشاكلها.

لذا يمكننا القول بأن لعملية الاتصال الداخلي الجيد دورا هاما في أداء تلك المؤسسات ومن بينها "المؤسسات الاستشفائية العمومية"، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة، وعلى دوافعهم لرفع وتحسين أدائهم الوظيفي وتقبل أهداف وقرارات الإدارة من جهة أخرى، وعليه فالاتصال الفعال له مكانة بارزة في إيضاح مايمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا، وهذا ما يتيح تفاعله لتحقيق معدلات أداء عالية.

من خلال دراستنا هذه حاولنا الوقوف على الدور الفعلي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية .

واحتوت هذه الدراسة على ثلاث فصول: الفصل الأول (الفصل المنهجي) تضمن إشكالية الدراسة، التساؤلات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أدوات الدراسة، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم الواردة في الدراسة، الدراسات السابقة، المدخل النظري للدراسة..

أما الفصل الثاني (الفصل النظري) فقد تناولنا فيه 3 مباحث: المبحث الأول ماهية الاتصال الداخلي، المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي، المبحث الثالث: المؤسسات الاستشفائية العمومية.

الفصل الثالث: فقد خصص للجانب الميداني للدراسة (تفريغ و تحليل البيانات كيميا وكيفيا، نتائج الدراسة، التوصيات والاقتراحات).

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الإشكالية
التساؤلات
أسباب اختيار الموضوع
أهمية الدراسة
أهداف الدراسة
تحديد المفاهيم
منهج الدراسة
أدوات جمع البيانات
الدراسات السابقة

أصبح الإتصال الداخلي يحظى بإهتمام الكثير من المؤسسات والمنظمات، و من بينها المؤسسات الإستشفائية العمومية ، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وحل مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، فبقدر ما كان نظام الإتصال فعال كانت الإدارة ناجحة وبقدر ما كان نظام الإتصال غير فعال كانت الإدارة غير ناجحة.

إلا أن دور الإتصال الداخلي يتفاوت من مؤسسة لأخرى نظرا لوجود عدة أسباب و معوقات كعدم قابلية الأفراد للتواصل، عدم وضوح اللغة المستخدمة، الفروقات الفردية، سوء العلاقة بين الموظفين والرؤساء....إلخ.

كما حظي موضوع الأداء الوظيفي هو الآخر إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، ذلك لأن العنصر البشري هو الجزء المهم في المنظمات الإدارية والدعامة الرئيسية التي تستند إليه. فالمؤسسة الناجحة والمستقرة والمستمرة هي التي يكون أداء موظفيها متميزا ،لهذا عملت هذه الأخيرة على صب جل مجهوداتها وتسخير مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء.

وباعتبار هذه المؤسسات أنظمة إجتماعية تحوي أفراد وأهداف ودوافع مشتركة ،فقد لا تتناسق إلا بوجود إتصال داخلي يعمل على تبادل الرسائل والمعاني ، كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الموظفين والعمل على تحريك سلوكهم نحو الأداء الجيد بإعتبار هذا الأخير رابطا مهما يتحكم في تحسين أداء الموظفين لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة .

و من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج؟

- تساؤلات الدراسة :

- ما طبيعة الإتصال الداخلي السائد بالمؤسسة الاستشفائية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج ؟

- ما هي الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بالمؤسسة ؟

- هل يمكن لمعوقات الاتصال الداخلي أن تؤثر على تحسين أداء موظفي المؤسسة الاستشفائية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد ؟

أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية دراستنا في الوقوف على الدور الفعلي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الاستشفائية باعتباره عنصرا هاما تسعى من خلاله تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، وكذا على سيرها الحسن.

- تقديم معلومات، إقتراحات وتوصيات للمسؤولين بخصوص تفعيل قنوات الإتصال الداخلي من أجل تحسين الأداء الوظيفي .

- أهداف الدراسة :

- معرفة الأساليب الإتصالية السائدة داخل المؤسسة.
- مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة أهم التقنيات المستخدمة في الإتصال الداخلي بالمؤسسة.
- الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة والتي من شأنها التأثير في أداء موظفيها.

- أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية :

- الإيمان بالدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمختلف المؤسسات و المؤسسات الاستشفائية على وجه الخصوص .
- الفضول والرغبة في التعرف على المؤسسة الاستشفائية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد وطبيعة الاتصال السائد فيها.

- تقديم خدمة علمية لمكتبة قسم علوم الإعلام والاتصال

الأسباب الموضوعية :

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- تدعيم الدراسات حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
- محاولة إفادة المؤسسة الاستشفائية العمومية بلحسين الرشيد بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء.
- تحسيس المؤسسة الاستشفائية العمومية بأهمية الاتصال الداخلي وزيادة وسائله، وبالتالي زيادة الاعتناء به لتحسين أداء موظفيها .

- المدخل النظري الدراسة :

نظرية البنائية الوظيفية :

ترجع تسميتها بالبنائية الوظيفية لاستخدامها مفهومي البناء structure والوظيفة fonction، وتنطلق الوظيفة من عدة قضايا مترابطة فهي تسلم بأن المجتمع يمثل كلا مؤلفا من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة من أجل خدمة أهداف الكل، ومعنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق يضم مجموعة من العناصر المتساندة التي تساهم في تحقيق تكامله.

والبنائية الوظيفية تقوم على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية و تعتبر مقولة النسق الاجتماعي social system من المقولات الأساسية للنظرية .

وهذا ما ظهر بوضوح في تحليلات رائد علم الاجتماع الأمريكي "تال كوت بارسونز" حيث جعل مقولة النسق الاجتماعي هي الإطار الفكري العام الذي تقوم عليه نظرية الأنساق الاجتماعية social system التي تعتبر إحدى النظريات الهامة للبنائية الوظيفية المعاصرة، وتسير هذه النظرية إلى أن المجتمع ما هو إلا بناء أو نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية المتبادلة وظيفيا مثل : النسق الاجتماعي، والسياسي والاقتصادي وغيرها من الأنساق الأخرى التي تؤثر في عملية استقرار مكونات البناء الاجتماعي أو المجتمع ككل.

وقد أوضح شيستر برنارد "chester Barnard" ضرورة وجود النسق التعاوني، وذلك من خلال التعاون بين الأفراد فكل نظام أو نسق يكون عنصرا تابعا للأنساق الكبرى التي يعتبر جزء منها .

كما أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونيا داخليا، فهو عبارة عن مجموعة فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركز أو مكانة اجتماعية متميزة عن الآخرين، فهو يعد نمطا منظما يحكم العلاقات بين الأفراد ينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض .

مسلمات ومبادئ النظرية :

- النظر إلى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- يتجه هذا المجتمع في حركة نحو التوازن ومجموع عناصره تتضمن استمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام .

- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة استمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع تلبية لحاجياته. (عبدالله، 2006، ص 176).

من خلال ما سبق نجد أن النظرية تستخدم مفاهيم الوظيفة، التضامن الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية، وبما أن المؤسسة الاستشفائية عبارة عن بناء يتكون من وحدات تتمثل في الموظفين الذين يساهمون في تسيير هذه المؤسسة من خلال أداء كل فرد فيها لمهامه ووظائفه، وبالتالي فإن هذه المؤسسة تعتبر نظام يتكون من عناصر مترابطة.

- أما بالنسبة للاتصال (النسق) فهو يشير إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون علاقة بين شخصين أو أكثر.

ويؤدي نظام الاتصال الداخلي ووظائف عديدة داخل المؤسسة الاستشفائية، فشبكات الاتصال الرسمي تسيير عملية النسق بين أنشطة الموظفين المختلفة، ومن ثم يتحقق نوع من الاستقرار في أداء المهام الوظيفية للموظفين مما يزيد من فاعلية وقدرة المؤسسة الوظيفية .

- تحديد المفاهيم:

الدور: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، أو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة. (معجم الوسيط، 2019) يشير هذا المفهوم إلى أن كل فرد يقوم بأي سلوك معين، يكون له علاقة بوضعيته وظروفه الاجتماعية.

- الإتصال :

لغة:

تعني كلمة communication التغيير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهي في من الأصل اللاتيني communise بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف.

والإتصال لغويا في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة، وبلوغ الأهداف. (دليو، 2003، ص 15)

- اصطلاحا:

- هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر ،حتى تصبح مشاعة بينهما.

- يعرفه عبد الغفار الحنفي على أنه : "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة من الرموز المفهومة من خلال قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير".

- كما يعرفه زهير احددن أنه : "التفاعلات الاجتماعية التي تكون عن طريق الإشارات والكلمات، ترمي مثل هذه الرسائل إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم". (احدادن،2002،ص9)

- الإتصال الداخلي:

هو عملية إرسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي ،في شكل تعليمات وأوامر و شروحات لطرق الأداء ،ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة ، و قرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات ،وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.(قاسيمي،2011،ص10)

هو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارة سواء كانت بين أقسامها ،فروعها المختلفة،أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها.

كما يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

- إجرائيا :

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة ،من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- الأداء:

"هو قيام الشخص بسلوك ما و ذلك لتحقيق هدف محدد ،فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما.

أما في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات.

- الأداء الوظيفي :

- هو ذلك الجهد أو النشاط الذي يبذله الفرد سواء كان جهداً عضلياً أو جهداً عقلياً، من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له لتحقيق الأهداف التي سطرها المؤسسة.

- محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة

- إجرائياً:

يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة زمنية محددة. (شامي صليحة، 2010، ص 61)

- المؤسسة:

- هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط.

- كما تعرف على أنها: الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خططه.

- المؤسسة الإستشفائية العمومية :

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، توضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها. (الجريدة الرسمية، 2007، ص 10)

إجرائياً:

هو المنشأة التي يتمثل نشاطها الرئيسي في أداء الخدمات العلاجية والتي تتوفر لها مقومات منها: الأطباء، الحجرات المخصصة للفحص، الأجهزة والتجهيزات.

- منهج الدراسة :

يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه "عملية فكرية منظمة، أو أسلوب أو طريق منظم دقيق وهادف، يسلكه الباحث المتميز بالموهبة والمعرفة والقدرة على الإبداع، مستهدفا إيجاد حلول لمشاكل أو ظاهرة بحثية معينة. (جيدير، دت، ص 72)

وبالتالي فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي. فالمنهج الوصفي: هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية ما ويعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مدققة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

وقد اخترنا هذا المنهج كون موضوع دراستنا يحتاج للوصف والتفسير والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فمن خلاله نستطيع رصد ومتابعة هذه العلاقة متابعة دقيقة من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، بمختلف أنواعه وأساليبه ووسائله من أجل تحسين أداء الموظفين لمهامهم الموكلة لهم وذلك في فترة زمنية محددة قصد الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في فهم الواقع وتطويره. (أيت منصور، طاهير، 2003، ص18).

– أدوات الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة جمع المعلومات والبيانات التالية :

– **الاستبيان** : و هو مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث والتي تعطيها إجابات لتفسير موضوع البحث.

كما يعرف بأنه : نموذج يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو اتجاه. (بلقي، 2018، صص 63،64)

و الاستبيان أو الاستقصاء هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات. (المعجم الإعلامي، 2004، ص46)

– أنواع الاستبيان :

الاستبيان المقنن : هو مجموعة أسئلة دقيقة يضعها الباحث بعناية كبيرة، للحصول على معلومات في غاية الدقة ، حيث تجري الإجابة عنها وفق الصيغة التي قدمت فيها .

وعادة يستخدم الباحث فيها الأسئلة المغلقة، التي يقوم الباحث –فقط- باختيار إجابة واحدة أو أكثر من الإجابات البديلة التي وضعت للسؤال المطروح، وهذه الكيفية لا يجد المبحوث صعوبة في فهم السؤال ولا يخرج عن ما هو مطلوب منه.

الاستبيان غير مقنن : هو الاستبيان الذي يتضمن مجموعة أسئلة عامة في شكل عناوين رئيسية لأهم القضايا المبحوثة، ليفسح المجال بالتكلم قصد الحصول على أكبر قدر من المعلومات. (بن مرسل، 2006، صص 203، 205).

وترجع أهمية الاستمارة من حيث الاستخدام بما يتوافق مع موضوع الدراسة إلى أنها توفر الوقت والجهد والسهولة من حيث معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية مع مراعاة ضرورة التحقق من الصياغة الدقيقة التي تحقق أهداف الدراسة. (أبو شنب، 2007، ص148)

وقد إعتدنا في بناء الإستبيان الخاص بدراستنا على 3 محاور+ محور البيانات الشخصية .

بالنسبة للبيانات الشخصية تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الصفة، الأقدمية.

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة

احتوى على 06 أسئلة.

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة.

احتوى على 05 أسئلة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.

إحتوى على 06 أسئلة.

وقد تم صياغة وتعديل الاستمارة بالتعاون مع الأستاذ المشرف، ثم عرضها في مرحلو موابية على لجنة من الأساتذة المحكمين :

- الأستاذ غزال عبد الرزاق: أستاذ بقسم الإعلام والاتصال، جامعة المسيلة.

- الأستاذ زواوي أحمد المهدي: أستاذ بقسم الإعلام والاتصال، جامعة المسيلة.

بعد مراجعة الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة الأفاضل تم تجهيز استمارة الاستبيان في شكلها النهائي .

وبعد تحديد العينة وتوزيع الاستبيان عليها وجمعها، كان العائد من الاستمارات القابلة للتحليل 39

استمارة من أصل 44، أي نسبة 89 % والجدول التالي يوضح ذلك :

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الغير مسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	معدل صدق العينة
44	39	5	00	39	%89

- عينة الدراسة :

تعرف العينة: على أنها طريقة لجمع المعلومات والبيانات من عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين، من جميع عناصر المشكلة المدروسة .

تمثل العينة جزء من عناصر المجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس. (دشلي، 2016، ص130)

وتتمثل عينة الدراسة التي نحن بصدد إجرائها في العمال الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج، والذين يبلغ عددهم 44 إداري.

قمنا بإختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية (عمدية)، وذلك بانتقاء أفراد العينة بشكل مقصود نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة. (الشريف، 1996، ص84)

- مجال الدراسة :

-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد بولاية برج بوعريريج.

-المجال الزمني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة، من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2019.

-المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على العمال الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج.

- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

للطالبة شامي صليحة، تحت عنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، 2009، وهي رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، بحيث طرحت الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي و ما هي عناصره ؟

- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وماهي محدداته ؟

- ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين ؟

- وقد إستعان الباحث على أداتي الإستبيان والملاحظة لجمع البيانات و المعلومات.

مجتمع الدراسة :جميع الأساتذة العاملين في جامعة بومرداس والموظفين الإداريين ،والتقنين وأعوان المصالح الدائمين.

عينة الدراسة: الموظفون الإداريين 80 موظف أخذت منها 38 ،الأساتذة 199 أخذت منها 85.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

1/ضرورة إهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على إختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة ،دون التمييز فيما بينها حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجابيا أو سلبا على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل الجامعة ،وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع من أنواع المناخ التنظيمي لهذا القطاع مما يبعث على الإرتياح والدفء.

2/العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة ،نحو إنشاء شبكة إتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات والقيادة التابعة لها.

3/رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد ،على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجابا أو سلبا).

تتشترك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال تناولها للأداء الوظيفي للعاملين ،وكذا أداة جمع المعلومات المستخدمة ألا وهي الاستبيان.

و تختلف عن دراستنا من خلال تناولها للمناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، في حين دراستنا كانت حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.

الدراسة الثانية:

للطالب قادري محمد تحت عنوان :الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق،دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010،2009،زهي رسالة ماجستير في علوم التسيير تمحور السؤال الإشكالي للدراسة حول :إمكانية إعتبار الإتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها ،وإلى أي مدى يتحكم الإتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها ؟مراعي في ذلك دور الإتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي -تافنة- بمغنية.

وللإجابة على إشكالية البحث طرحت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الإتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية إتصالية ؟كيف تبنى و ماهي أهميتها ؟

- ماهي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الإتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

- ما أهم ما تم رصده من فجوات إتصالية ومعلوماتية بمؤسسة الدراسة (مؤسسة الخزف المنزلي تافنة)؟
- إستعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداتي الإستبيان والملاحظة في جمع المعلومات.

مجتمع الدراسة: مؤسسة الخزف المنزلي بتافنة (مغنية).

عينة الدراسة: تألفت من 87 عامل تم إختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة والمقدر عددهم 435 عامل.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- 1/ أن أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على إتخاذ قرارات في المؤسسة، وبالتالي إستقلاليتهم ضعيفة فيها.
 - 2/ أن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤساءهم عبارة عن أوامر تخص العمل.
 - 3/ وسائل الإتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية، لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم.
 - 4/ الإتصال النازل هو المهيمن من خلال القرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم، لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها، وهي بذلك تؤثر سلبا و لا تشجع المبادرات الشخصية والإبداعية للأفراد.
- تشارك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال معالجتها للاتصال الداخلي، و إستعانتها بالمنهج الوصفي التحليلي و على أداة الاستبيان في جمع المعلومات.
- في حين تختلف عن دراستنا من حيث تناولها الاتصال الداخلي بين النظرية والتطبيق، أما دراستنا فتناولت دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية.

الدراسة الثالثة:

للطالب حسام تيطوم تحت عنوان: دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة. وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال نتخصص اتصال وعلاقات عامة، 2016، 2017، المسيلة.

انحصرت الدراسة حول الاتصال الإداري ودوره في الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة، وبالتالي طرحت الإشكالية التالية:

ما الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة؟

تساؤلات الدراسة :

- هل يساهم الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة؟
- هل تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟
- هل معوقات الاتصال الإداري تخفف من مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟
- إستعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداتي المقابلة و الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة .

عينة الدراسة : جميع موظفي المؤسسة العمومية بالمسيلة وعددهم 30 موظف (حصر شامل لمحدودية مجتمع الدراسة).

نتائج الدراسة:

- 1/ هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام إتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمر يصعب تحقيقه .
 - 2/ السياسة التي يتبعها الموظفين في حل مشاكلهم فيما بينهم غير فعالة وقد أدت إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
 - 3/ عدم تحلي موظفي المؤسسة بروح الفريق، وذلك من خلال عدم تلقيهم المساعدة ورفع الروح المعنوية و التشجيعات أدى إلى خفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
 - 4/ محدودية وفترة وقدم وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة أدى إلى عرقلة الاتصال الإداري.
- تشترك هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تناولها دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، و إعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي و أداتي الاستبيان و المقابلة في جمع المعلومات .
 - في حين تختلف عن دراستنا من حيث تعرضها للاتصال الداخلي والخارجي (الإداري)، أما دراستنا تعرضت لنوع من أنواع الاتصال ألا وهو الاتصال الداخلي.

الدراسة الرابعة:

للطالبة موساوي حليلة تحت عنوان " دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر " دراسة حالة بلدية تاشة زواقعة عين الدفلى، جوان 2015، وهي مذكرة مقدمة

لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي، بحيث طرحت الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للاتصال المؤسسي أهمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟
- كيف يمكن أن تؤثر التقنية الحديثة للاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟
- هل يمكن لمعوقات الاتصال أن تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟
- إستعانت الباحثة في دراستها على المناهج التالية :

المنهج الوصفي، المنهج التاريخي ، منهج دراسة حالة ،منهج الإحصائي.

- و على أدوات جمع المعلومات والبيانات التالية : الاستبيان والمقابلة .

عينة الدراسة : إقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بالبلدية والذي بلغ عددهم 45 إداري.

نتائج الدراسة :

- يعتبر الاتصال المؤسسي ببلدية تاشنتة زوقاغة خيارا إستراتيجيا وهو من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها البلدية في تحقيق أهدافها باعتبارها كهيئة إقليمية وجدت لخدمة المواطن ،ونظرا لمساهمتها من تقريب الإدارة إلى المواطن وتلبية احتياجاته فهي تقدم له مختلف الخدمات والتسهيلات لقضاء مصالحه ، كما يساهم في رفع أداء الموظفين من خلال التسهيلات التي يقدمها الاتصال بالبلدية.

- أصبحت التقنية الحديثة مهمة للغاية في العملية الاتصالية داخل البلدية ،لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات وتفعيل أداء الأفراد العاملين من خلال استعمال التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بمصالح ومكاتب البلدية التي تساهم في إنجاز الأعمال بكل سرعة وفعالية.

- ينتج عن سوء الإتصال في المؤسسة جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمستقبل ،إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الإتصالية و بالتالي تؤثر على فعالية الأداء.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

- 1- التعريف بمؤسسة الدراسة
- 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 3- عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 4- نتائج الدراسة
- 5- التوصيات والاقتراحات

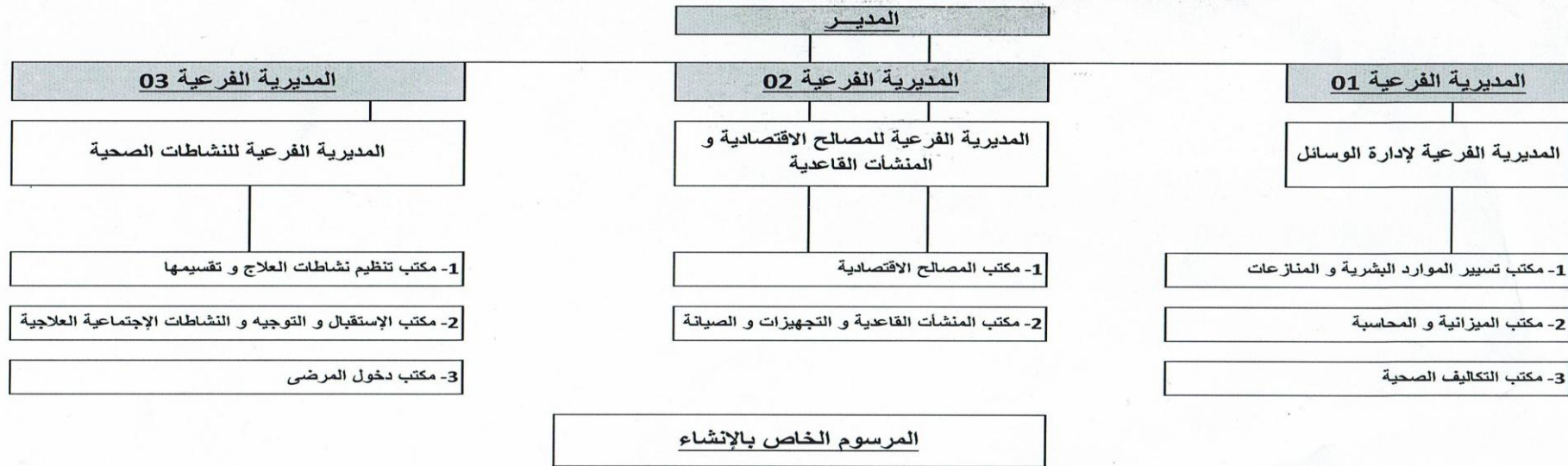
تعرف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال (بلحسين الرشيد) ببرج بوعرييج كغيرها من المؤسسات الاستشفائية المتخصصة على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-07 المؤرخ في 30 جوان 2007 الذي يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465، حيث كانت قبل ذلك تابعة للقطاع الصحي برج بوعرييج، وتقع المؤسسة بلحسين الرشيد بعاصمة الولاية وهي تتربع على مساحة قدرت بـ 3717م²، عدد العاملين بها 248 عامل موزعين كالآتي: أطباء 34، شبه طبي 127، المستخدمين الإداريين والتقنيين 87.

التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وسيرها وتنظيمها (المادة 09)، يدير المؤسسة الاستشفائية مجلس إدارة، ويسيرها مدير وتزود بمجلس استشاري يسمى المجلس الطبي.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بلحسين رشيد برج بوغريج



بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07/204 المؤرخ في: 30/06/2007 يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم : 97/465 المؤرخ في: 02/12/1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وتسييرها.

القرار الوزاري المشترك الخاص بالمخطط
التنظيمي

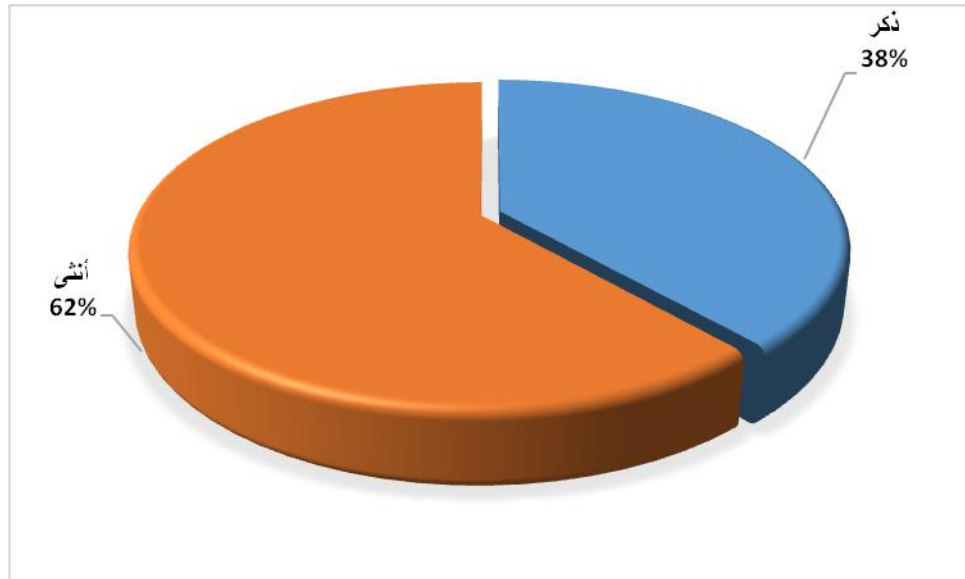
قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أبريل سنة 1998 الذي يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة

3 عرض وتحليل النتائج :

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
38,5	15	ذكر
61,5	24	أنثى
100	39	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (2) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، اتضح أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، إذ بلغت نسبتهم 61.5% وذلك راجع إلى التوجه العام لمختلف المؤسسات الخدمائية التي طغى عليها التمثيل النسوي الناتج عن اكتساح المرأة لسوق العمل، أما نسبة الذكور البالغة 38.5% فهي نسبة معتبرة تمثل درجة التنوع داخل المؤسسة .

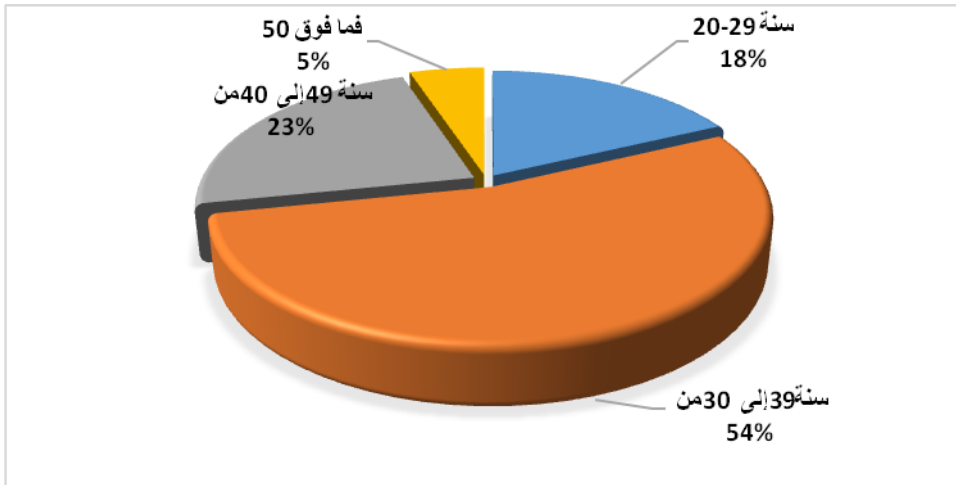


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
17,9	7	20-29 سنة
53,8	21	من 30 إلى 39 سنة
23,1	9	من 40 إلى 49 سنة
5,1	2	50 فما فوق
100	39	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم 3 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، تبين أن الفئة العمرية 30-39 هي السائدة بالمؤسسة بنسبة 53.8% لأنها تنتهج سياسة التشبيب في عملية التوظيف، في حين البالغين من العمر أكثر من 50 سنة يتواجدون بنسبة 5% وهي نسبة ضعيفة، بسبب التقاعد، ووجود هذه النسبة يقتصر على بعض الاختصاصات التي تستدعي التأطير ونقل التجربة من خلالها.

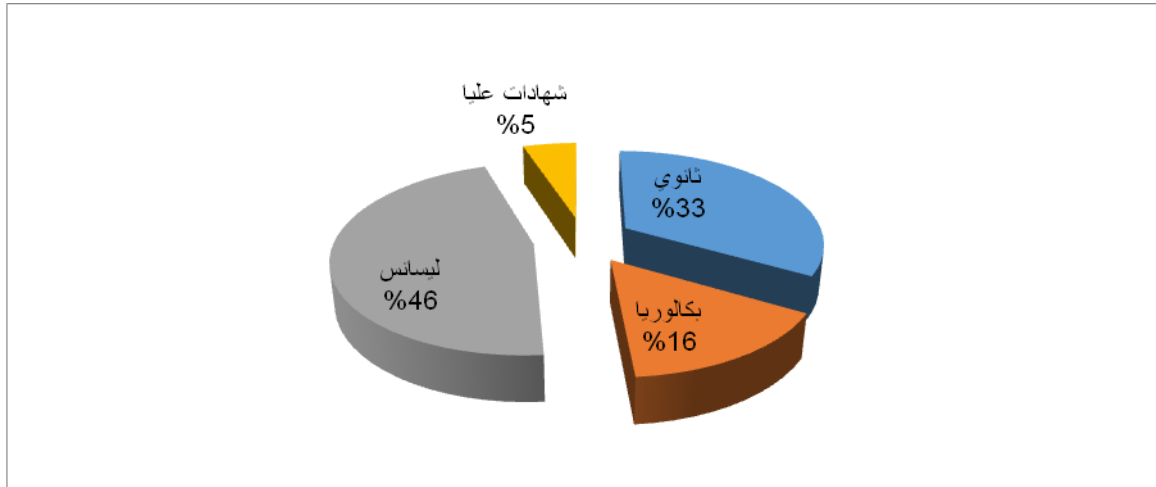


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
33,3	13	ثانوي
15,4	6	بكالوريا
46,2	18	ليسانس
5,1	2	شهادات عليا
100	39	الإجمالي

من خلال الجدول رقم 3 والشكل رقم 4 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، تبين أن عدد الافراد الحاصلين على شهادة ليسانس هي السائدة بنسبة 46.2% وذلك راجع الى ان المؤسسة تحتاج الى كادر بشري مؤهل يضمن استمراريتها في تحقيق نجاحها.

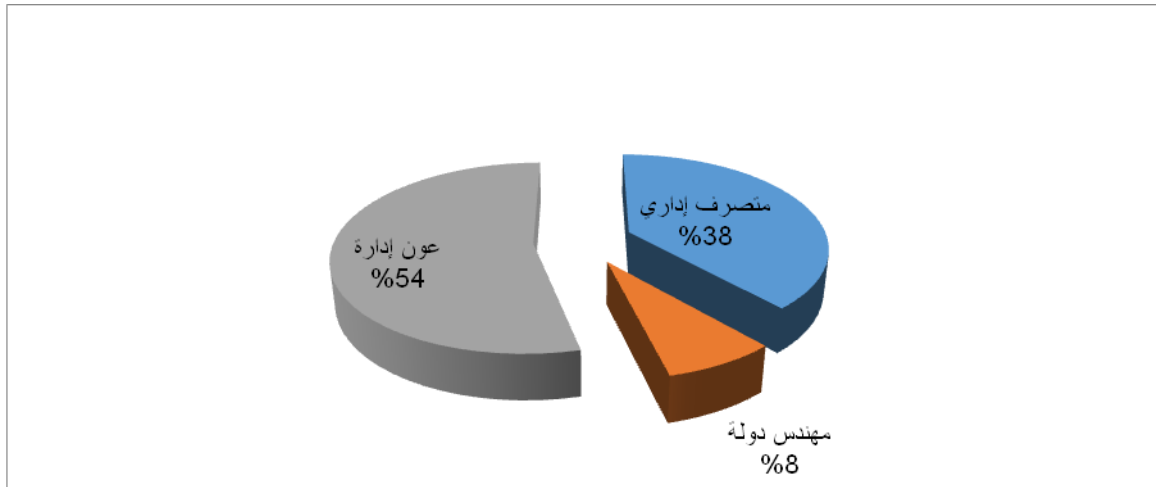


الشكل رقم 3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
38,5	15	متصرف إداري
7,7	3	مهندس دولة
53,8	21	عون إدارة
100	39	الإجمالي

من خلال الجدول رقم 4 الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة ،اتضح لنا ان النسبة الطاغية في المؤسسة تتمثل في أعوان الإدارة بنسبة 53.8% من أفراد العينة ،تليها المتصرفين الإداريين بنسبة 38.5 وهي نسبة لا يستهان بها فلها الكفاءة والقدرة في تسيير المؤسسة وايصال المعلومات بطريقة فعالة وسريعة بما يخدم مصالحها وبالتالي فعالية الاتصال الداخلي ،في حين نجد ان مهندسي الدولة لا تتجاوز نسبتهم 7.7% من عينة الدراسة وهي نسبة عادية في أي مؤسسة .

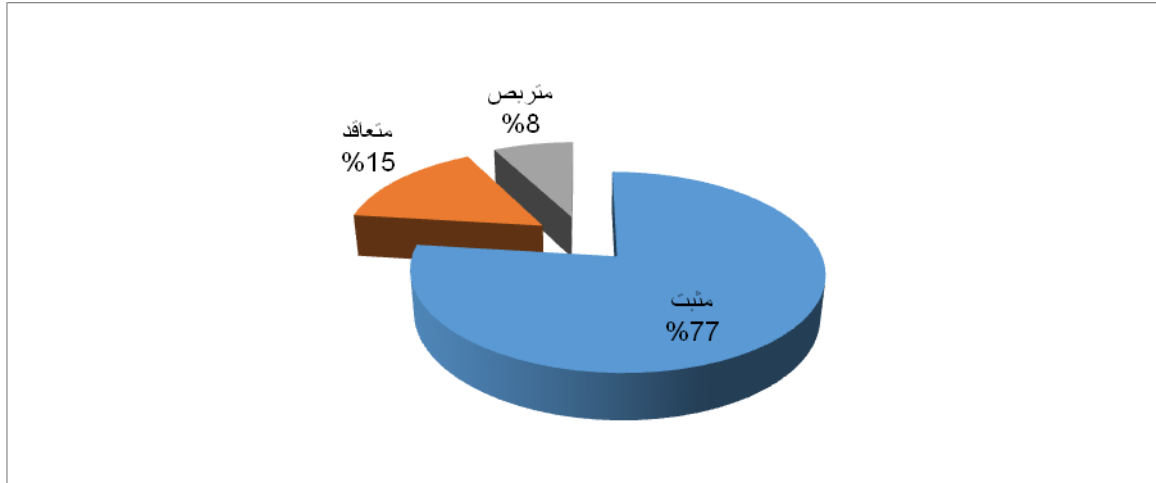


الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
76,9	30	مثبت
15,4	6	متعاقد
7,7	3	متربص
100	39	الإجمالي

من خلال الجدول رقم 5 الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الصفة ،تبين ان الموظفين المثبتين هم الأكثر تواجدا في هذه المؤسسة بنسبة 76.9% لان المؤسسة عمومية تخضع لقانون الوظيفة العمومية الذي ينص على ان المنتسبين لهذا النوع من المؤسسات ان يكون التحاقهم عن طريق المسابقات الخاصة بعملية التوظيف يخضع بعدها العامل لفترة تجريبية تقدر ب9 اشهر ليتحصل بعدها على التثبيت بصفة دائمة ،في حين ان الموظفين المتعاقدين بلغت نسبتهم 7.7% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بوضعية الموظفين الاخرين ،اذ تلجأ اليهم المؤسسة لسد احتياجاتها الوظيفية .

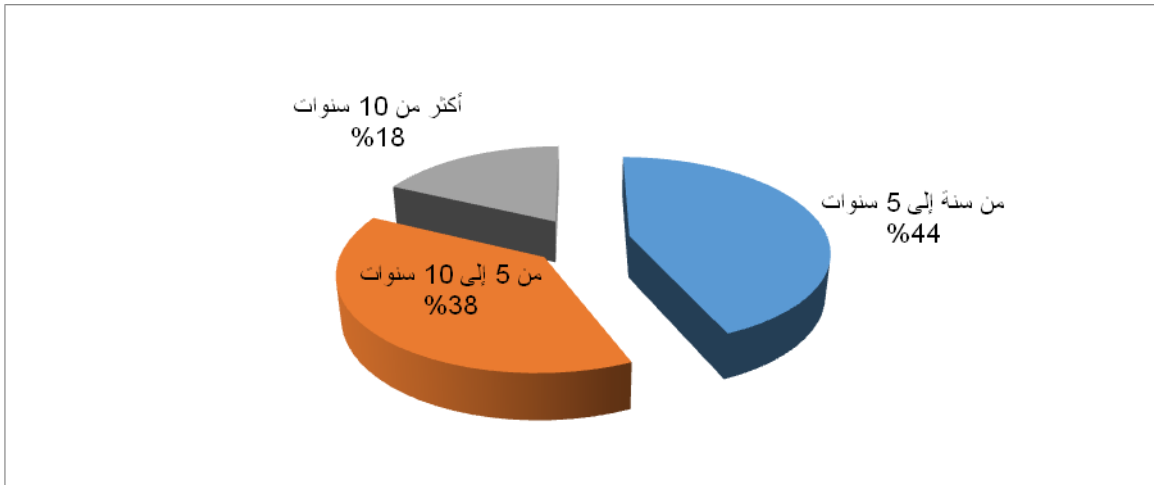


الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة .

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
43,6	17	من سنة إلى 5 سنوات
38,5	15	من 5 إلى 10 سنوات
17,9	7	أكثر من 10 سنوات
100	39	الإجمالي

من خلال الجدول رقم 6 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، اتضح لنا ان اعلى نسبة من الأقدمية في العمل كانت من سنة الى 5 سنوات ،فقد بلغ عددهم 17 فردا بنسبة 43.6 %، تليها الأقدمية من 5- 10 سنوات بنسبة 38.5 % وهي نسبة لا بأس بها، تمثل موظفي هذه المؤسسة لفترة زمنية طويلة اذ يتميزون بخبرة عالية ولهم طريقتهم الخاصة في تفعيل وتسير المعلومات فيما بينهم نظرا لخبرتهم العملية الطويلة وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة وعلى حسن سيرها.



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

- تحليل أسئلة الإستبيان:

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما نوع الاتصال الموجود في

مؤسستكم:

النسبة	التكرار	البديل
28,2	11	اتصال صاعد
41,0	16	اتصال نازل
30,8	12	اتصال أفقي
100	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل " نوع الاتصال الموجود في مؤسسة؟"، أن أغلبية الأفراد أجابوا على الاتصال النازل بنسبة 41% وهو ما يعبر على أن أفراد العينة يتلقون الأوامر والتوجيهات من أعلى الهرم التنظيمي، في حين نسبة 28.2% أجابت على الاتصال الصاعد وذلك كرد على التعليمات والتوجيهات، وفي بعض الأحيان يكون في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص العمل وهذا ما يعبر على ديمقراطية المؤسسة وإدارتها.

- الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما النوع الذي تفضله:

النسبة	التكرار	البديل
76,9	30	اتصال رسمي
23,1	9	اتصال غير رسمي
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) الذي يمثل نوع الاتصال المفضل نلاحظ أن أغلبية المستجوبين يفضلون الاتصال الرسمي والذين بلغت نسبتهم 76.9% وذلك بالاعتماد على الاتصال الصاعد والنازل والافقي، في حين نجد ان نسبة 23.1% اجابت بالبديل "الاتصال غير الرسمي" وذلك بحكم العلاقات الإيجابية بين الموظفين الناتجة عن الاحتكاك اليومي أثناء العمل.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب من من تتلقى المعلومات والقرارات الخاصة بمهامك:

النسبة	التكرار	البديل
79,5	31	من المستوى الأعلى رتبة
20,5	8	نفس السلم التنظيمي
00	0	من المستوى الأقل رتبة
100	39	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) الذي يمثل السؤال من من تتلقى المعلومات والقرارات الخاصة بمهامك؟ نجد أن نسبة 79.5% يتلقون المعلومات والقرارات من المستوى الأعلى رتبة وهذا امر طبيعي يتم في كل المؤسسات وذلك لسيرورة العمل وأداء المهام الموكلة لهم ،أما نسبة 20.5% أجابت بالبديل "نفس السلم التنظيمي".

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل تخضع لعملية التوجيه المباشر:

النسبة	التكرار	البديل
15,4	6	دائما
64,1	25	أحيانا
20,5	8	نادرا
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) الذي يمثل السؤال: هل تخضع لعملية التوجيه المباشر ؟ تبين أن أغلبية الأفراد أحيانا ما يخضعون لعملية التوجيه المباشر وذلك بنسبة 64.1%، أما الذين اجابو بالبديل "دائما" قدرت نسبتهم ب 15.4% أي أنهم يعتمدون على التوجيهات المباشرة من قبل الرؤساء للقيام بأعمالهم، ويرجع هذا الاختلاف حسب الوظيفة والمنصب ،فهناك من يحتاج فعلا للتوجيه،وهناك من يكفي بالقيام بالعمل وفق رزنامة الأعمال بالمؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل لديك إمكانية الاقتراح

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرار	
5.12	2	دائما	69.2	27	نعم
53.83	21	أحيانا			
10.25	4	نادرا			
00	00	00	30.8	12	لا
%69,20	27		100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) الذي يمثل السؤال: هل لديك إمكانية الاقتراح؟، تبين أن نسبة 69.2% من أفراد العين لديهم إمكانية الاقتراح ولكن أحيانا ما يؤخذ بها، أما الذين أجابوا بالبدليل "لا" بلغت نسبتهم 30.8%

ويعود ذلك لنوعية الاقتراح ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة، والتي تعود بالإيجاب عليها وعلى موظفيها، أما أصحاب الإجابة ب "أحيانا" يرجع ذلك على أن العاملين بالمؤسسة عادة ما يقدمون مقترحات لكن لا تقابل دائما بالترحيب، وهذا ما قد يؤثر عليهم ويشعرهم بالتهميش من قبل مؤسستهم.

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما طبيعة العلاقة بينك وبين الزملاء

والرؤساء:

النسبة	التكرار	البديل
41,0	16	حسنة
25,6	10	عادية
30,8	12	جيدة
2,6	1	سيئة
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) الذي يمثل السؤال " ما طبيعة العلاقة بينك وبين الزملاء والرؤساء؟، تبين أن معظم الأفراد المبحوثين لهم علاقة حسنة مع الآخرين، بنسبة 41%، جيدة 30.8%، عادية 25.6% وهذا ما يساعد على خلق جو ملائم للعمل، وانسياب كلي للمعلومات، وسهولة تداولها.

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ماهو الأسلوب الاتصالي السائد داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	البديل
30,8	12	الشفوي
69,2	27	الكتابي
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الذي يمثل السؤال " ما هو الأسلوب الاتصالي السائد داخل المؤسسة؟، " نلاحظ أن الأسلوب الكتابي هو السائد بنسبة قدرت ب 69.2% فهي تتم من خلال نقل المادة الإعلانية بصورة كتابية كالتقارير، الإعلانات ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات، والأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسات الكبرى، ولذا يجب أن يتسم بالبساطة والوضوح والدقة، تليها نسبة 30.8% التي مثلت الأسلوب الشفوي حيث يعتبر من بين الأساليب التي لها قدرة عالية في التعبير، اما الأسلوب الالكتروني حاز على نسبة 0% وهذا ما يفسر افتقار المؤسسة للتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ماهي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة:

النسبة	التكرار	البديل
35,9	14	هاتف
35,9	14	إعلانات
28,2	11	اجتماعات
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) ، الذي يمثل السؤال: ماهي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة؟، تبين ان الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما هي: الهاتف والإعلانات بنسبة قدرها 35.9% باعتبارهم الوسيلتان الأكثر وضوحا ورسمية، وهذا مايسهل طريقة الاتصال مع أفراد المؤسسة ،ثم تليها الاجتماعات بنسبة 28.2% وهي وسيلة تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف وتمنحه الشعور بالانتماء للمؤسسة ،كما تكسبه الثقة في نفسه من خلال إشراكه في تسيير المؤسسة.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل ترى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك:

النسبة	التكرار	البديل
82,1	32	نعم
17,9	7	لا
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) الذي يمثل السؤال " هل ترى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك؟، اتضح أن اغلب أفراد العينة يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة ملائمة لطبيعة العمل ،وذلك بنسبة 82.1% وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة حيث تسهل لهم القيام بعملهم على أكمل وجه وكذا السهولة في التواصل وتبادل المعلومات ،أما نسبة 7% من الأفراد يرون ان الوسائل الاتصالية المستخدمة غير ملائمة ،وهذا يعرقل الأداء والسير الحسن للعمل ،لذا ينبغي تفعيل هذه الوسائل.

- الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل لديك القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة:

النسبة	التكرار	البديل
92,3	36	نعم
7,7	3	لا
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) الذي يمثل السؤال " هل لديك القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة؟"، تبين أن 36 فرد لديهم القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة أي 92.3%، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي والثقافي العالي، وبالتالي قدرتهم على الاستخدام تحسن من أدائهم، أما نسبة 7.7% أجابت بالبديل "لا" وهذا ما قد يؤثر على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة ولذا ينبغي عليها ان تقوم بتكوينهم وتأهيلهم.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب في تقديرك ما هي مميزات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	البديل
28,2	11	تمنحك السرعة في نقل المعلومة
53,8	21	تختصر لك الوقت
17,9	7	سهولة وغير مكلفة
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) الذي يمثل السؤال " في تقديرك ما هي مميزات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة، تبين أن نسبة 53.8% من الأفراد الباحثين تختصر لهم الوقت في نقل وتبادل المعلومات، وبالتالي تسهيل العمل وتوفير بيئة تنظيمية جيدة، في حين الذين أجابوا بأنها تمنحهم السرعة في نقل المعلومات قدرت بنسبة 28.2% وهذا ما هو مطلوب ومرغوب في أداء العمل (السرعة والانسيابية)

المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي
الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب في نظرك ما العراقيل التي تواجهها
لاتصال داخلاً لمؤسسة:

النسبة	التكرار	البديل
5,1	2	عدم وضوح اللغة المستخدمة
25,6	10	الفروقات الفردية
17,9	7	الحالة النفسية
20,5	8	وسيلة الاتصال المستخدمة
30,8	12	سوء العلاقة بين الموظفين
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) الذي يمثل السؤال " في نظرك ما العراقيل التي تواجه لاتصال داخلاً لمؤسسة؟"، تبين أن العراقيل التي تواجه أكثر أفراد الدراسة هي سوء العلاقة بين الموظفين بنسبة قدرها 30.8% وهذا ما قد يؤثر على البيئة العملية وينتج عنها جو مكهرب بين العمال، وبالتالي عدم القيام بما هو مطلوب على أكمل وجه، في حين الذين أجابوا بالبديل "وسيلة الاتصال المستخدمة" بلغت نسبتهم 20.8% يعني العائق يكمن في طبيعة الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال، وللحد منها ينبغي تفعيل قنوات اتصال جديدة، أما الذين أجابوا "بالفروقات الفردية" بلغ عددهم 10 أفراد، أي نسبة 25.6% وذلك يرجع إلى المستوى التعليمي ينبغي على المؤسسة من فترة إلى أخرى تكوين أفرادها .

الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل عدم الأخذ باقتراحاتك
ووجهات نظرك بعين الاعتبار يؤثر على أدائك الوظيفي:

النسبة	التكرار	البديل
51,3	20	نعم
48,7	19	لا
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) الذي يمثل السؤال " هل عدم الأخذ باقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار يؤثر على أدائك الوظيفي؟"، تبين بأن الذين أجابوا ب "عدم الأخذ باقتراحات ووجهات نظرهم" لا يؤثر على أدائهم الحسن، قدرت نسبتهم ب 51.3% وهذا يعود الى نوع الاقتراح، هل يخدم المؤسسة أم لا، هل يعود بالإيجاب عليها وعلى موظفيها ام لا في حين الذين أجابوا ب "نعم" قدرت نسبتهم ب 48.7% وهذا ماقد يؤثر على أدائهم الحسن من خلال شعورهم بالإهمال من قبل المؤسسة، وعدم جدوتهم.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب "هل عدم التفاهم بين الموظفين والرؤساء في المؤسسة يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي:"

النسبة	التكرار	البديل
84,6	33	نعم
15,4	6	لا
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) الذي يمثل السؤال " هل عدم التفاهم بين الموظفين والرؤساء في المؤسسة يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي؟"، اتضح ان اغلب أفراد العينة أجابوا على السؤال ب "نعم" بنسبة قدرها 84.6% ويعود ذلك الى سوء العلاقة بين القمة والقاعدة، أو في نفس المستوى التنظيمي، كذلك إلى مشاعر التكبر واستصغار الآخرين، إضافة إلى عدم توافق الاهتمامات الشخصية للموظفين، مما يعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وحتى سيرها الحسن، اما نسبة 15.6% أجابوا بالبديل "لا" بمعنى لا يعيرون أي إهتمام لعدم تفاهمهم مع الآخرين ماداموا يقومون بالمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك الوظيفي:

النسبة	التكرار	البديل
64,1	25	نعم
35,9	14	لا

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) الذي يمثل السؤال " هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك الوظيفي؟"، نلاحظ أن نسبة 64.1% من أفراد العينة يؤثر أسلوب العقوبات على أدائهم الوظيفي، أي حين يقصر الموظف في تأدية مهامه يتعرض الى عقوبات حسب السبب، فيتجنبه في المرة القادمة، ويعتبر هذا الشكل من أشكال الاتصال النازل الذي يعمل على وضع برنامج تقويمي لأداء الموظفين، مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي، وتفادي الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، أما نسبة 35.9% أجابت بالبديل "لا" أي أنهم ينجزون أعمالهم تبعاً لقوانين المؤسسة، وهذا ما يجنبهم أسلوب العقوبات.

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هل الإفراط في الاتصال غير الرسمي بين الموظفين يؤثر على الأداء الحسن:

النسبة	التكرار	البديل
15,4	6	دائماً
76,9	30	أحياناً
7,7	3	نادراً
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) الذي يمثل السؤال " هل الإفراط في الاتصال غير الرسمي بين الموظفين يؤثر على الأداء الحسن؟"، تبين أن الإفراط في الاتصال الغير الرسمي بين الموظفين أحياناً ما يؤثر على أدائهم الحسن (76.9 %)، ما داموا يقومون بالعمل المطلوب منهم إنجازه في الوقت المحدد، أما الذين أجابوا بالبديل "دائماً" بلغت نسبتهم 15.4 % وهي نسبة لا بأس بها، وهذا ما يعني الإفراط في الاتصال يشغلهم عن عملهم وبالتالي على أدائهم الحسن للعمل.

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ماهي مقترحاتك لتحسين الاتصال داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	البديل
7,7	3	تفعيل قنوات اتصال جديدة
56,4	22	توعية المسؤولين بأهمية الاتصال داخل المؤسسة
35,9	14	التكوين والتأهيل المستمر للموظفين
100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) الذي يمثل السؤال " ماهي مقترحاتك لتحسين الاتصال داخل المؤسسة؟، تبين أن نسبة 56.4 أجابوا بتوعية المسؤولين بأهمية الاتصال داخل المؤسسة ،من خلال إعطائهم فرص المشاركة وأداء الرأي، والتحاور والتشاور فيما يخص المؤسسة ومجال العمل ،أما الذين أجابوا بالبديل "التكوين والتأهيل المستمر للموظفين" بلغت نسبتهم 35.9 ،وذلك لتحسين أدائهم الوظيفي .

الجدول رقم (25) يمثل الربط بين الأقدمية والمستوى التعليمي والسؤال 3 هل ترى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك؟

هل ترى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك؟						المستوى التعليمي	الأقدمية
نعم		لا		المجموع			
تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
5	29.4	1	5.9	06	35.3	ثانوي	من سنة إلى 5سنوات
5	29.4	0	00	05	29.4	بكالوريا	
5	29.4	1	05.9	06	35.3	ليسانس	
00	00	0	00	00	00	شهادات عليا	
15	88.2	2	11.8	17	100	المجموع	
01	06.7	02	13.3	03	20	ثانوي	

00	00	00	00	00	00	بكالوريا	من 5 سنوات الى 10 سنوات
73.3	11	00	00	73.3	11	ليسانس	
06.7	01	06.7	01	00	00	شهادات عليا	
1000	15	20	03	80	12	المجموع	
57.1	04	14.3	01	42.9	03	ثانوي	أكثر من 10 سنوات
14.3	01	00	00	14.3	01	بكالوريا	
14.3	01	14.3	01	00	00	ليسانس	
14.3	01	00	00	14.3	01	شهادات عليا	
100	07	28.6	02	71.4	05	المجموع	
33.3	13	10.3	04	23.1	09	ثانوي	المجموع
15.4	06	00	00	14.5	06	بكالوريا	
46.2	18	05.1	02	41.0	16	ليسانس	
05.1	02	02.6	01	02.6	01	شهادات عليا	
100	39	17.9	07	82.1	32	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين الإقدمية والمستوى التعليمي و، الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة وطبيعة ملائمتها، نلاحظ نسبة الذين يرون أن الوسائل الاتصالية ملائمة تتراوح خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، بلغ 29.4 % وهو مؤشر على أن الوسائل المستخدمة والمتوفرة، تستخدم بشكل كلي على الرغم من أنها غير عملية بشكل كبير، ومن الملاحظ أن الذين يتوفرون على خبرة أقل في المؤسسة هم الأكثر استخداما للوسائل الاتصالية، وهو ما بين أن هذه الفئة من فئة الشباب التي تحسن استخدام الوسائل الاتصالية بمختلف أنواعها، في حين أن الذين يملكون خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات يملكون مستوى أكثر من الثانوي يمثلون نسبة 73.3% وهي النسبة السائدة في المؤسسة نظرا لما تملكه من خبرة في التعامل و استخدام الوسائل الاتصالية المتاحة.

وجمل القول أنه كلما كان هناك مستوى تعليمي عالي وخبرة كبيرة إزداد التلائم في استخدام الوسائل المستخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم (26) الربط بين الاقدمية والمستوى التعليمي والسؤال 4: هل لديك القدرة على استخدام تقنية الاتصال الحديثة؟

هل لديك القدرة على استخدام تقنية الاتصال الحديثة						المستوى التعليمي	الاقدمية
المجموع		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
35.3	06	00	00	35.3	06	ثانوي	من سنة الى 5سنوات
29.4	05	05.9	01	23.5	04	بكالوريا	
35.3	06	00	00	35.3	06	ليسانس	
00	00	00	00	00	00	شهادات عليا	
100	17	05.9	01	94.1	16	المجموع	
20	03	06.7	01	3.3	02	ثانوي	من 5سنوات الى 10سنوات
73.3	11	00	00	73.3	11	بكالوريا	
00	00	00	00	00	00	ليسانس	
06.7	01	00	00	06.7	01	شهادات عليا	
100	15	06.7	01	93.3	14	المجموع	
57.1	04	14.3	01	42.9	03	ثانوي	اكثر من 10سنوات
14.3	01	00	00	14.3	01	بكالوريا	
14.3	01	00	00	14.3	01	ليسانس	
14.3	01	00	00	14.3	01	شهادات عليا	
100	07	14.3	01	85.7	06	المجموع	
33.3	13	05.1	02	12.8	11	ثانوي	المجموع
15.4	06	02.6	01	12.8	05	بكالوريا	
46.2	18	00	00	46.2	18	ليسانس	
05.1	02	00	00	05.1	02	شهادات عليا	
100	39	07.7	03	92.3	36	المجموع	

من خلال الجدول رقم (26) الذي يمثل الاقدمية والمستوى التعليمي وعلاقتها بإستخدام تقنيات الإتصال الحديثة نلاحظ أن الذين يملكون أقدمية من 5-10 سنوات ، ومستوى تعليمي عالي هم من لديهم القدرة على إستخدام تقنيات الاتصال الحديثة ،وهي علاقة منطقية حسب رأي تربط بين المستوى التعليمي الأكاديمي والخبرة المهنية، فكلما كان هناك مستوى علمي وثقافي كبير كلما ازدادت درجة القدرة على إستخدام تقنيات الإتصال الحديثة ،خاصة أن هذه الأخيرة في تطور مستمر، الأمر الذي يستدعي مستوى علمي كبير وخبرة طويلة.

نتائج الدراسة :

- يقوم مستشفى الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد ببرج بوعريريج على الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته النازل والصاعد والأفقي ، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وقرارات وأوامر من طرف المسؤول ، في حين يكون الاتصال الصاعد كرد على تلك التعليمات والأوامر ، وقد يكون أحيانا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام.

- معظم الموظفين بالمؤسسة هم ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي، وهذا ما يمكنهم من تفعيل الاتصال الداخلي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل : التقارير، الإعلانات، التعليمات الخ في حين ينبغي أن تتجاوز هذه الوسائل وتسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطورات والتغيرات الحاصلة.

- إفتقار المؤسسة للتكنولوجيا الاتصال الحديثة وقدم وسائلها أدى إلى عرقلة الاتصال الداخلي وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- أغلبية الأفراد لهم إمكانية الاقتراح ولكن أحيانا ما يؤخذ بها ، وهذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي بحيث يشعروهم بالإهمال والتهميش من قبل مؤسستهم.

- طبيعة العلاقة بين الموظفين حسنة وهذا ما يساعد على خلق جو ملائم للعمل ،والانسياب الكلي للمعلومات و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

-تمثلت معظم مقترحات الأفراد المبحوثين حول تحسين الأداء الوظيفي في توعية المسؤولين بأهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة ، في حين يرى البعض انه يجب تكوين وتأهيل الموظفين من قبل المؤسسة بغية تحسين أدائهم وإنجاز مهامهم على أحسن وأكمل وجه.

- يقوم لاتصال الداخلي بإحداث التفاعل بين مختلف أعضاء المؤسسة ،والذين بدورهم يساهمون في تحسين أدائها.

التوصيات والاقتراحات:

- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم وإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاوري) الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم في المؤسسة.
- العمل على توظيف التقنيات الحديثة من أجل تحسين ورفع مستوى أداء العمل.
- توفير كافة الإمكانيات التي تساعد الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم .
- رفع دافعية الموظفين من خلال دعمهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر بنتائج الأعمال (سلباً أو إيجاباً).
- إجراء دورات تكوينية وتأهيلية للموظفين لرفع قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

خاتمة

خاتمة:

ان الإتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الإعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية، فإذا أخذت هذه الجوانب تحقق الهدف الذي أصدرت من اجله الرسالة، وبالتالي تتم الاعمال والمهام، وفقاً لما ينص عليه التنظيم.

وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية بلحسين الرشيد، و أن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية التي تستند إليه، فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات، و ما يتمتع به من دوافع للعمل و هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية لها . وتتم الاتصالات في هذه المؤسسة في اتجاهات مختلفة رسمية منها وغير رسمية، من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله في صورة أوامر وتوجيهات وتعليمات، وقد يكون العكس من الأسفل إلى الأعلى كرد على تلك الأوامر وهو، وقد يحتاج الأمر أن يتم الاتصال أفقياً بين أفراد المؤسسة ومن نفس المستوى التنظيمي، كإتصال العمال فيما بينهم.

وبالرغم من وجود الاتصال الداخلي بالمؤسسة، إلا انه لا يخلو من عوائق تقف في وجه سير العمل بها، لكن هذه العوائق يمكن تجاوزها بتوظيف استراتيجيات اتصالية فعالة للتحصل على المعلومة ونقلها بسهولة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع

1. أبو شنب محمد جمال، 2007. البحث العلمي: المناهج والطرق والأدوات. دط. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية.
2. إحدادن زهير. مدخل لعلوم الإعلام والاتصال
3. أيت منصور، كمال طاهير، رابع. (2003). منهجية إعداد بحث علمي. دط. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. عين مليلة. الجزائر.
4. الجحميلي خيري خليل. (1997). الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. د1. المكتب الجامعي الحديث. القاهرة.
5. الشريف عبدالله، محمد. 1996. مناهج البحث العلمي. دط. مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر. الإسكندرية.
6. المحاسنة إبراهيم محمد، 2013. إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الجريب للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
7. بن مرسلي أحمد، 2006. مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون. الجزائر.
8. بلقي فطوم. (2018). منهجية البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
9. تهامي مختار الدقدوقي إبراهيم. (دس). مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية. ط1. دار المعارف، بغداد.
10. جديدر، ترجمة ملكة ابيض، تنسيق محمد السيد غانم. (د ت). منهجية البحث العلمي. د ط.
11. حجاب، محمد منير. (2004). المعجم الإعلامي. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.
12. حجازي مصطفى. (1998). الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية. دط. دار الطلبة. بيروت.
13. دشلي كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. دط. منشورات جامعة حماة. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

14. دليو فضيل.(2003). الاتصال (مفاهيمه، نظرياته ووسائله). دار الفكر .القاهرة.
15. عبدالله مي.(2006). نظريات الاتصال .ط1. دار النهضة للنشر والتوزيع .بيروت. لبنان.
16. غننام عمر والشرقاوي علي.(1982). تنظيم وإدارة الاعمال. دط. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت.
17. قاسمي ناصر. (2001). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية .ديوان المطبوعات الجامعية .
18. محييمر عبد العزيز جميل الطعامنة، محمد محمود.(د ت). الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق).

ثانيا: المعاجم والمجلات

19. معجم الوسيط.
20. بلقاضي، الأمين. (2014). الاتصال الداخلي في المؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية المجلد 2. العدد 3. جامعة الجزائر 2.
21. تغلابت عبد الغاني. زيتوني عمار.(2017). تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الصناعي .العدد 12. الجزائر.
22. حمداوي عمر. بخوش أحمد.(2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي. من منظور بغض الأساتذة بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 08. ورقلة.

ثالثا: الرسائل الجامعية

23. سراي شهرزاد، عزوز وسام.(2017). دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية في الجزائر. دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد.(سليمان عميرات بالمسيلة).رسالة ماستر. علوم الاعلام والاتصال. تخصص اتصال وعلاقات عامة. المسيلة.
24. شامي، صليحة.(2009.2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير .علوم إقتصادية. تخصص تسيير منظمات. الجزائر.

رابعا: المراسيم والقوانين

25. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 07-140 العدد 30. المؤرخ في 19 ماي 2007.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة الاستبيان

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات

الاستشفائية العمومية

دراسة على عينة من العمال الإداريين بمستشفى الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد برج بوعريريج

إشراف :

د/ بلعباس عبد الحميد

إعداد الطالبة :

زيوش وهيبة

ملاحظة: ضع العلامة X في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2018 - 2019

محور البيانات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر

أنثى

2/ السن :

20-29 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

50 فما فوق

3/ المستوى التعليمي :

ثانوي

بكالوريا

ليسانس

شهادات عليا

4/ الوظيفة :

متصرف إداري

مهندس دولة

عون إدارة

5/ الصفة:

مثبت

متعاقد

متربص

6/ الاقدمية في العمل :

من سنة إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول :طبيعة الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة

1-ما نوع الاتصال الموجود في مؤسستكم :

اتصال صاعد اتصال نازل اتصال أفقي

2 - ما النوع الذي تفضله:

اتصال رسمي اتصال غير رسمي

3- من من تتلقى المعلومات والقرارات الخاصة بمهامك ؟

من المستوى الأعلى رتبة نفس السلم التنظيمي المستوى الأقل منك رتبة

4- هل تخضع لعملية التوجيه المباشر؟

دائما أحيانا نادرا

5- هل لديك إمكانية الاقتراح ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب : نعم هل يؤخذ بها :

دائما أحيانا نادرا

6- ما طبيعة العلاقة بينك وبين الزملاء والرؤساء؟

حسنة عادية جيدة سيئة

المحور الثاني : الوسائل لاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة

1/ ماهو الأسلوب الاتصالي السائد داخل المؤسسة ؟

الشفوي الكتابي الالكتروني

2/ ماهي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة ؟

هاتف إعلانات اجتماعات البريد الالكتروني
مواقع التواصل الاجتماعي

أخرى إن وجدت :

.....
.....

3/ هل ترى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب لا اذكر السبب :

-
-
-
-

4/ هل لديك القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا هل لديك الاستعداد في تعلم استخدام هاته التقنية :

.....

5/ في تقديرك ما هي مميزات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة ؟

-تمنحك السرعة في نقل المعلومة

- تختصر لك الوقت

- سهولة وغير مكلفة

المحور الثالث : معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي

1/ في نظرك ما العراقيل التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة ؟

عدم وضوح اللغة المستخدمة الفروقات الفردية الحالة النفسية و لاتصال المستخدمة
سوء العلاقة بين الموظفين

2/ هل عدم الآخذ باقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار يؤثر على أدائك الوظيفي ؟

نعم لا

3/ هل عدم التفاهم بين الموظفين والرؤساء في المؤسسة يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم لا

4/ هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك الوظيفي ؟

نعم لا

5/ هل الإفراط في الاتصال غير الرسمي بين الموظفين يؤثر على الأداء الحسن؟

دائما أحيانا نادرا

6/ ماهي مقترحاتك لتحسين الاتصال داخل المؤسسة :

- تفعيل قنوات اتصال جديدة
- توعية المسؤولين بأهمية الاتصال داخل المؤسسة
- التكوين والتأهيل المستمر للموظفين

فكرس الأتسكار

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد برج بوعريـرج	1
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	3
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصف	6
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	7

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	2
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	4
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصف	5
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	6
	يوضح نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة	7
	يوضح نوع الاتصال المفضل بالمؤسسة	8
	يوضح من من يتلقى الأفراد المعلومات والقرارات الخاصة بمهامهم	9
	يوضح خضوع الأفراد لعملية التوجيه المباشر	10
	يوضح إمكانية الأفراد من الاقتراح	11
	يوضح طبيعة العلاقة بين الأفراد الباحثين والزملاء والمرؤسين	12
	يوضح الأسلوب الاتصالي السائد داخل المؤسسة	13
	يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر إستخداما في المؤسسة	14
	يوضح ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل	15
	يوضح قدرة الأفراد على إستخدام تقنيات الاتصال الحديثة	16
	يوضح مميزات إستخدام تقنيات الإتصال الحديثة في المؤسسة	17
	يوضح أهم العراقيل التي تواجه الإتصال داخل المؤسسة	18
	يوضح تأثير عدم الآخذ بإقتراحات ووجهات نظر الأفراد بعين الإعتبار على الأداء الوظيفي	19
	يوضح تأثير عدم التفاهم بين الموظفين والرؤساء في المؤسسة على الأداء الوظيفي	20

	يوضح تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة على الأداء الوظيفي	21
	يوضح تأثير الإفراط في الإتصال غير الرسمي بين الموظفين على الأداء الحسن	22
	يوضح مقترحات تحسين الإتصال داخل المؤسسة	23
	يوضح العلاقة بين الاقدمية والمستوى التعليمي وملائمة الوسائل الاتصالية لطبيعة العمل	24
	يوضح العلاقة بين الاقدمية والمستوى التعليمي والقدرة على إستخدام تقنيات الإتصال الحديثة	25

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- الإشكالية
- التساؤلات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب إختيار الموضوع
- المدخل النظري للدراسة
- تحديد المفاهيم
- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- عينة الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: الاتصال الداخلي
- المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي
- المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي
- المطلب الثالث : أهمية الإتصال الداخلي
- المطلب الرابع : أهداف الاتصال الداخلي
- المطلب الخامس : وسائل الاتصال الداخلي
- المطلب السادس: معوقات الإتصال الداخلي وإنعكاساتها على المؤسسة
- المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي.....
- المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي.....
- المطلب الرابع : معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.....
- المبحث الثالث: المؤسسات الاستشفائية العمومية.....**
- المطلب الأول : تعريف المؤسسات الاستشفائية
- المطلب لثاني: خصائص المستشفى.....
- المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الإستشفائية
- المطلب الرابع : وظائف المؤسسات الاستشفائية.....
- المطلب الخامس : المؤسسات الاستشفائية في الجزائر.....

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- التعريف بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الأمومة والطفولة بلحسين الرشيد برج بوعريريج
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....
- نتائج الدراسة.....
- اقتراحات وتوصيات.....
- الخاتمة
- المراجع.....

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال