

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم التاريخ. فرع علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة



جامعة أكلي محند أولحاج البويرة  
ⵓⵏⵉⵔⵉⵜ ⵏ ⵏⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵏⵉⵙⵏⵏⵉⵔⵉⵏ ⵏ ⵏⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵏⵉⵙⵏⵏⵉⵔⵉⵏ  
Université Akli Mohand Oulhadj Bou

# تأثير الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية -دراسة حالة - المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضيف" بالبويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذة:

د. فضيلة سبع

من إعداد الطالب:

محمد فوضيل

السنة الجامعية: 2018 – 2019

# شكر و عرفان

نحمد الله تعالى الحمد كله و نشكره الشكر جميعه على توفيقه لنا لانجاز  
هذا العمل المتواضع و الذي نتقدم من خلاله بأسمى شكرنا و تقديرنا إلى كل من  
ساهم من قريب أو من بعيد في انجازه , و نخص بالذكر الأستاذة المحترمة  
" فضيلة سبع كمشرفة و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة طوال  
السنة ...شكرا...

# إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الناصع بالبياض... إلى من سهرت لأجلي الليالي...

أمي العزيزة... حفظها الله

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب... إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب... إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير...

أي العزيز... حفظه الله

إلى سندي وسر سعادتي في الحياة... إلى من وقفت معي دوماً في الصعاب... إلى زوجتي الغالية... أم أولادي... حفظها الله...

إلى أغلى ما املك في الوجود... إلى من يملئ صوئهما أرجاء البيت ذهاباً وإياباً... إلى من تفرحان لرؤيتنا صباح مساء... بنتاي العزيزتين نور الهدى و ندى حفظهما الله وأنار درهما...

إلى اعز إخوة... أخي ناصر، أخي جمال وعائلتيهما الكريمتين.

إلى كل من يحمل لقب فوضيل...

إلى كل عائلة امناش كبيراً وصغيراً...

...اهدي عملي هذا...

# خطة الدراسة

مقدمة

## الإطار المنهجي:

1- الإشكالية

2- تساؤلات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- منهج الدراسة

7- مجتمع البحث

8- المفاهيم والمصطلحات

9- أدوات الدراسة

10- الدراسات السابقة

11- صعوبات الدراسة

## الإطار النظري:

### الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي:

تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

- المبحث الثاني: أشكال الاتصال في المؤسسة

- المبحث الثالث: تقييم الاتصال داخل المؤسسة

- خلاصة الفصل

- الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

- المبحث الثاني: خصائص الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

- المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

خلاصة الفصل

## - الإطار التطبيقي:

تمهيد

الفصل الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد بوضياف بالبويرة:

المبحث الأول: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالبويرة

المبحث الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف بالبويرة

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف بالبويرة

-استنتاجات الفصل الثالث

الفصل الرابع: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد بوضياف بالبويرة ( حسب متغير الجنس):

المبحث الأول: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالبويرة

المبحث الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف بالبويرة

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف بالبويرة

- استنتاجات الفصل الرابع

- نتائج عامة للدراسة

- التوصيات والاقتراحات

## مقدمة:

يعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية ونواة العلاقات التي تربط بين الأفراد, فطبيعة شبكات الاتصال التي تنشأ بينهم وما تتخذه من أشكال وما تبلغه من فعالية يحدد بدرجة كبيرة فرص التقارب فيما بينهم وفرص اندماجهم, كما انه وفي أية منظمة, لا بد أن تنشأ شبكة من الاتصالات تربط أعضاءها وتنتشر بينهم مختلف المعلومات, الحقائق والأفكار حتى يكونوا على علم و دراية بمجريات الأمور فيها.

ومن هنا تتجلى أهمية الاتصال في حياة الأفراد والمؤسسات, بحيث يعتبر ركيزة و دعامة أساسية تعتمد عليه المؤسسة في شكل نسق منسجم من الدلائل والرموز بهدف تحسين صورتها على كل المستويات وكذا تقوية مركزها.

فالالاتصال في المؤسسة لا يقل أهمية عن الجهاز العصبي للإنسان, فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة, إذ يساهم في إعلام القاعدة بقرارات القمة من جهة, وضمان وصول اهتمامات وانشغالات المستخدمين إلى القمة من جهة أخرى, إذ يعتبر الاتصال بمثابة الجسر الذي تمر عليه كل أنواع المعلومات وهو الرابط الأساسي بين الأعضاء والأجزاء داخل المؤسسة, ولهذا تسعى المؤسسات الحديثة إلى انتهاز استراتيجيات اتصالية داخلية, وكذا توظيف مختصين يهتمون بمجال الاتصال داخل المؤسسة بهدف تحقيق الفعالية.

كما يعتبر الموظف كدعامة حقيقية لكيان المؤسسة بحيث يمثل الأداة الحقيقية لبلوغ أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على قيامه بمهامه و بالتالي تحقيق مستوى أداء ومرودية أفضل, فمستوى أداء الموظفين يتحدد بمعرفة الجهد والقدرات لدى كل واحد منهم مع إدراكهم للأعمال المنسوبة إليهم, وهذا ما يجعل المؤسسة تركز مجهوداتها وتسخر مختلف وسائلها من اجل تحسين هذا الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف المادية أو المعنوية حسب طبيعة المؤسسة.

لذلك فان بحثنا يستهدف محاولة الوقوف على العلاقة التأثيرية للاتصال الداخلي على أداء الموظفين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية من خلال دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة, وعليه قسمنا خطة بحثنا إلى ثلاث اطر.

**أولا :** الإطار المنهجي, حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث واهم التساؤلات, وبعدها أسباب اختيار الموضوع والهدف من هذه الدراسة, بعدها انتقلنا إلى المنهج المتبع في الدراسة وأدواتها وكذا مجتمع البحث, ثم محاولة الالتفات إلى الدراسات السابقة, بعدها حددنا أهم المصطلحات المدرجة ضمن بحثنا, وأخيرا قمنا بذكر بعض الصعوبات التي واجهناها أثناء إجراء الدراسة.

**ثانيا:** الإطار النظري الذي قسمناه إلى فصلين حيث خصصنا الفصل الأول للاتصال داخل المؤسسة, عناصره, أنواعه, الاتجاهات والإشكال التي يتخذها داخل المؤسسة والوسائل التي يعتمد عليها لإتمام العملية الاتصالية و بالتالي تحقيق الأهداف. بعدها تطرقنا إلى أهمية وأهداف الاتصال داخل المؤسسة, وصولا إلى العقبات التي يمكن إن تواجه الاتصال داخل المؤسسة.

والفصل الثاني خصصناه للأداء الوظيفي داخل المؤسسة من خلال تعريفه وذكر مكوناته, وبعض محدداته ومعاييرته التي تبقى ضرورية من أجل تحسينه, كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة وكذا العوامل والعقبات التي تؤثر فيه.

**ثالثا:** الإطار التطبيقي وكان محاولة لإسقاط أهم النتائج النظرية على طريقة وكيفية تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة, من خلال دراسة العملية الاتصالية بين موظفي إدارة المؤسسة ومسؤوليها, حيث قدمنا بطاقة فنية للمؤسسة, تاريخ الانجاز, الأقسام والمصالح, الموارد البشرية والهيكل التنظيمي, وقمنا بدراسة تطبيقية لمعرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظفين الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة, من

خلال تحليل أجوبة الاستبيان, حاولنا رسم معالم الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية وتأثيره على أداء موظفيها الإداريين, إضافة إلى أهم العقبات والعوائق التي قد تواجه العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين داخل نفس المؤسسة.

الإطار المنهجي

## 1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال من ابرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها, وهذا يتم عن طريق عملية تبادل الرسائل في شكل معلومات وأفكار عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كان الاتصال خارجيا, بين المؤسسة وجمهورها الخارجي, أو الاتصال الداخلي بين جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة. كما يعتبر الاتصال الداخلي أساس قيام العلاقات بين أفراد المؤسسة وكذا بين الرئيس والمرؤوسين.

يعتبر الموظف جزء لا يتجزء من المؤسسة فهو المورد البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ برامجها بما في ذلك من تعليمات إدارية قصد بلوغ أهدافها سواء كانت مادية أو معنوية , حسب طبيعة المؤسسة. إذ يتحمل الموظف بذل جهد عضلي أو فكري أو الاثنين معا قصد تنفيذ تعليمات إدارة مؤسسته حسب مقتضياتها, ومن البديهي ان يحاول الموظف القيام بمهامه على اكمل وجه على مستوى مؤسسته , وقد يبدع في ذلك احيانا ويعتبر ادائه نوعيا كما قد لا يوفق في الاحيان الاخرى وبالتالي يكون ادائه متواضعا او رديئا. لذا تعتمد ادارات المؤسسات المعاصرة الى اعتماد نظام يجعل العمال والموظفين يسعون الى تحقيق مستويات عالية من الاداء وكذا خلق جو من المنافسة عن طريق نظام الجزاء والعقاب ويعني ذلك ان إدارة المؤسسة تعتمد نظام تحفيزات لصالح موظفيها في حالة التفوق و التميز في اداء وظائفهم, ويقابله نظام تطبيق العقوبات الادارية والمهنية في حالة ما إذا كان هناك تقصير أو عدم الاهتمام من طرف الموظفين إذ تمخض عن كل هذا ما يسمى بإجراءات تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات, إذ لم يعد الموظف مثله مثل الآلة التي تعمل بشكل آلي وروتيني بل تطور مفهوم الموظف وارتقى إلى ذلك المورد البشري الذي يستطيع أن يكتسب خبرات ومهارات أكثر فأكثر عن طريق التكوين وكذا تشجيعه عن طريق التحفيزات المختلفة على مستوى المؤسسات ذات الطابع التجاري أو الخدماتي.

و تعتبر المؤسسات الاستشفائية نوع من أنواع المؤسسات السالفة الذكر والتي تكتسي طابع خدماتي لتقديمها لخدمات صحية لفائدة المواطنين, وباعتبارها نسق متكامل من الموارد البشرية تحوي العديد من الوسائل والإمكانات تهدف إلى تقديم خدمات علاجية للمواطنين, ونظرا لأهمية هذه المؤسسات ارتأينا القيام بدراسة أهمية الاتصال الداخلي ومدى تأثيره على أداء الموظفين الإداريين في هذا النوع من المؤسسات الحساسة من خلال اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة كنموذج لهذه الدراسة التي نطرح فيها اشكاليتنا كما يلي:

هل يؤثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة ؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

- ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة ؟
- ما العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وتقييم أداء الموظفين الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة ؟
- هل يمكن لمعوقات الاتصال الداخلي أن تؤثر على أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة .
- ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة ؟

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

#### 3-1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة يتعلق بالاتصال وهو موضوع يصب في قالب تخصصنا في العلاقات العامة.
- محاولة إثراء معلوماتنا الخاصة حول موضوع الاتصال باعتباره الركيزة الرئيسية في تسيير المؤسسات.
- محاولة تطبيق ما درسناه في الإطار النظري على ما هو موجود على أرض الواقع.

#### 3-2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز دور وفعالية الاتصال على الصعيد الداخلي.
- إثراء البحث العلمي بدراسة حول الاتصال الداخلي.
- تدعيم الدراسات حول الاتصال داخل المؤسسات على مستوى جامعتنا.
- إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحسين أداء موظفيها.

#### 4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين أداء الموظفين فيها.
- إبراز المكانة التي توليها المؤسسة لعنصر الاتصال.
- التعرف على مختلف وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز وتحديد نوع العوائق التي تواجهها المؤسسة في عملياتها الاتصالية على المستوى الداخلي.

## 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة كيفية ومدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة , وكذا إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي وتأثيره في تفعيل دور الفرد وتحفيزه لزيادة عطائه وتحسين أدائه داخل المؤسسة.

## 6- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة, و للإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث, وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقائق وطرق اكتشافها.<sup>(1)</sup> نظرا لإشكالية بحثنا الذي يصب في إطار الدراسات الاستطلاعية والتي تساهم في استطلاع الظروف التي تحيط بمشكلة البحث, اعتمدنا على منهج دراسة حالة لكونه المنهج الملائم والمناسب لدراستنا, وذلك قصد الوصول إلى نتائج علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المشابهة لها. وذلك بمحاولة الكشف عن العلاقة التأثيرية بين الاتصال الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة والأداء الوظيفي للموظفين على مستوى إدارتها.

## 7- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على انه جميع العناصر والمفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة, وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية, يمكن أن يكون محددًا أو غير محدد.<sup>(2)</sup>

---

(1) محمد شفيق: البحث العلمي, الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, مصر, 1998, ص108.  
(2) ربحي مصطفى عليان, محمد غنيم, أساليب البحث العلمي, النظرية والتطبيق, ط5, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2013, ص154.

يتمثل مجتمع دراستنا في الموظفين على مستوى الإدارة (الموظفين الإداريين) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة بمختلف رتبهم, وقد قمنا باختيار هذه الفئة من الموظفين أي على مستوى إدارة المؤسسة للقيام بدراستنا والتي اعتمدنا فيها على طريقة الحصر الشامل لجميع الموظفين بإدارة المؤسسة, وقد وقع اختيارنا على هذه الفئة من الموظفين نظرا للطابع الاتصالي الواسع الذي تكتسيه الإدارة وباعتبار هؤلاء الموظفين هم الأقرب للعملية الاتصالية بكل مستوياتها بقدر اكبر من الموظفين الآخرين, وهذا بهدف الحصول على نتائج اقرب للدقة, بحيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على 50 موظفا إداريا وقد تعذر علينا توزيع 06 استمارات على 06 موظفين نظرا لعدم تواجدهم على مستوى المؤسسة تزامنا مع فترة عطلة السنوية خلال أجزائنا لهذه الدراسة. ويوضح الجدول التالي توزيع الموظفين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" حسب أسلاكهم:

جدول رقم(01): تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة (\*):

العدد	الصف
128	السلك الطبي
396	السلك شبه الطبي
56	الموظفون الإداريون
204	العمال المهنيون
784	المجموع

(\* ) معطيات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة.

## البيانات الشخصية:

بما أننا اعتمدنا طريقة الحصر الشامل لمجتمع بحثنا أين قمنا باختيار فئة الموظفين الإداريين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة وهذا نظرا لاعتبار الإدارة مجالا خصبا وميدانا واسعا للاتصال الداخلي للمؤسسة بكل أنواعه ومستوياته , كما اعتمدنا في دراستنا على متغير الجنس من خلال تحليل أسئلة الاستبيان لاقتناعنا بأنه المتغير الأنسب لإجراء الدراسة والحصول على النتائج من خلال إجابات فئة الذكور وأيضا فئة الإناث والتعرف على مدى اقتناعهم بنوعية العمليات الاتصالية وبالتالي المعطيات المتعلقة بالأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة , وفي ما يلي جدول يمثل توزيع الموظفين الإداريين للمؤسسة حسب طبيعة الجنس (إناث, ذكور):

## - طبيعة الجنس للموظفين الإداريين بالمؤسسة:

الجدول رقم(02): توزيع الموظفين الإداريين للمؤسسة حسب طبيعة الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكور	21	42
إناث	29	58
المجموع	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث العاملات بإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية المقدر ب 58% كانت أعلى من الموظفين الذكور ذوي نسبة 48% وهذا ما يدل على أن عدد الموظفين الإداريين الإناث(29) أكثر من الذكور(21) على مستوى إدارة المؤسسة.

8- المفاهيم والمصطلحات :

8-1- الاتصال الداخلي:

أ- لغة:

كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني Communication وتعني: مشترك, وفي الأصل

الانجليزي تعني Common أي شائعا ومألوفاً.<sup>(1)</sup>

ب- اصطلاحاً:

يعتبر الاتصال الداخلي من العناصر الهامة والأساسية في عملية التنشيط, فهو الوسيلة التي تجعل عملية الإدارة ممكنة, حيث تجعل من التخطيط فعالاً ومن التنظيم ملائماً, وهو يتيح تطبيق الرقابة والإدارة حيث يعتبر الاتصال الداخلي جزءاً أساسياً من العملية الإدارية.<sup>(2)</sup>

وعرفه أبو سمرة بأنه هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها, سواء كان ذلك بين قيامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم, أي يتم داخل المنظمة سواء على اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من اعلي إلى أسفل, أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات وترقيات أو طلب معلومات, أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المؤسسة وتحقيقها.<sup>(3)</sup>

(1) محمد منير حجاب, المعجم الإعلامي ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع, 2011, ص09.

(2) مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية, دار الطلبة, ط1, 1986, ص19.

(3) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي, ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, 2009, ص58.

ج- إجرائيا:

الاتصال الداخلي هو العملية التي تنتقل فيها المعلومات و الآراء و الأفكار بين الموظفين الإداريين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة , من مرسل إلى مستقبل عبر قنوات معينة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

8-2- الأداء الوظيفي:

ا- لغة:

أدى الشيء, أي أصله والاسم أداء, وأدى دينه, تأديته , قضاؤه, المقصود هنا هو من الأداء هو قضاء الأمر, والأداء اللغوي Formance Verbal ويعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح<sup>(1)</sup>.

ب- اصطلاحا:

"القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب."<sup>(2)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء الوظيفي مرتبط أساسا بالوظيفة والمسؤولية التي تمنحها المنظمة. وفي تعريف آخر " فالأداء الوظيفي يشير إلى 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, فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة, أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."<sup>(3)</sup> من خلال هذا التعريف, الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

(1) محمد منير حجاب, الموسوعة الإعلامية ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر, 2003, ص154.

(2) مدحت أبو نصر: الأداء الإداري المتميز, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, 2012, ص66

(3) حسن راوية محمد, إدارة الموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1999, ص216.1

ج- إجراءات:

هو جملة النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة وطبيعة تنفيذ هذه النشاطات، ويتعلق بكل من الجودة والفعالية في بلوغ الأهداف، كما يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الإجراءات والمعايير الداخلية للمؤسسة كالتقييم والتحفيز والتكوين... الخ.

9- أدوات الدراسة

9-1- الاستبيان:

قمنا باستخدام الاستبيان كأداة من أدوات البحث العلمي وقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين (الموظفين الإداريين) لدى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة، وفيما يخص تصميم الاستبيان فقد ضم خمسة (05) محاور وتضمنت مجموعة من الأسئلة التي تراوحت بين المغلقة والمفتوحة بغية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات والمعلومات التي تخدم بحثنا، وقد جاءت محاور الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول : البيانات الشخصية:

والذي تضمن جنس الموظفين (نكر، أنثى)

المحور الثاني: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد

بوضياف" بالبويرة:

تضمن ستة (06) أسئلة.

المحور الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية

الاستشفائية بالبويرة:

تضمن سبعة (07) أسئلة.

المحور الرابع: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

تضمن عشرة (10) أسئلة.

المحور الخامس : معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على أداء موظفي المؤسسة

العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

تضمن سبعة (07) أسئلة.

## 10- الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي اعتمدها، نجد:

- الدراسة الأولى: (\*)

دراسة صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، جامعة "محمد بوقرة" بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009-2010، والتي تركزت اشكالياتها على مدى تأثير المناخ التنظيمي من مختلف الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة على الأداء الوظيفي للأفراد

العاملين، أين توصلت الطالبة إلى أن كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة يتوقف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المنظمة، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه وإدراكه لها.

هناك نقاط تقاطع بين دراسة الطالبة ودراستنا الحالية من حيث علاقة التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة أو المنظمة.

ومن جهة أخرى تختلف دراستنا عن دراسة الطالبة من حيث تناولها لدراسة وتحليل كل الظروف السائدة داخل المؤسسة، أي المناخ التنظيمي بكل ما يعني من موارد بشرية ومادية إلى غير ذلك داخل جامعة بومرداس، في حين تعرضنا في دراستنا إلى التركيز على جانب الاتصال الداخلي وتأثيره على أداء الموظفين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة، وذلك من خلال وسائل الاتصال المستعملة، الطرق المعتمدة في العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وكذا تأثير كل هذه المعطيات على الأداء الوظيفي للموظفين داخل هذه المؤسسة.

---

(\* ) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة-جامعة "محمد بوقرة"، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009-2010.

- الدراسة الثانية: (\*)

سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، وتمحورت اشكالية هذه الدراسة حول الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، أي هل للجماعات غير الرسمية تأثير على الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

حيث قامت الطالبة بالتطرق إلى عوامل تشكل الجماعات غير الرسمية وكذا خصائصها ونظام الاتصال الذي تعتمد هذه الجماعات، أين أبرزت الطالبة في دراستها بالإضافة إلى الدور الأساسي والرئيسي الذي يلعبه الاتصال داخل الهيكل التنظيمي، فإن هناك جماعات غير رسمية تعتبر نظاما موازيا في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي لا يحقق أهداف هذه الجماعات ولا يخدم مصالحها الخاصة، وهذا ما يدفع بعدد من أفراد الجماعة الرسمية أو زملاء العمل تربطهم صلات شخصية وعلاقات اجتماعية إلى التكتل والتجمع ضمن جماعات توصف بغير الرسمية كونها لا تخضع لسلم التدرج المعمول به في الجماعات الرسمية. وقد توصلت الطالبة من خلال دراستها إلى أن الجماعات غير الرسمية ليست دائما خطرا يجب القضاء عليه، لكنها واقع وجب التعامل معه من خلال عدة إجراءات. كما ركزت هذه الدراسة على الجانب الموازي وغير الرسمي وتأثيره على الاتصال الداخلي للمؤسسة وليس على دور الاتصال داخل المؤسسة. في حين أن دراستنا كان فيها الاتصال الداخلي هو الجانب الفاعل أي بمثابة العنصر المؤثر وتتوقف عليه زيادة أو ضعف الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة.

(\*) سمرة عسلي: الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

- الدراسة الثالثة: (\*)

فضيلة سبع, ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي, دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال, كلية علوم الإعلام والاتصال, جامعة الجزائر 2016-3-2017, ومن خلال طرح الباحثة لاشكالياتها حول واقع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطاراتها, إلى إبراز الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة واعتباره ركيزة أساسية في ترسيخ ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطاراتها, وقمنا باعتماد هذه الدراسة كدراسة سابقة نظرا للأهمية التي أولتها لعملية الاتصال داخل المؤسسة, بالتركيز على الرسالة والوسيلة وكذا تقديم مختلف التعاريف للاتصال الداخلي وكذا إبراز مختلف مستويات واتجاهات العملية الاتصالية داخل المؤسسة. أما بالنسبة لدراستنا فقد حاولنا من خلالها أيضا إبراز أهمية ودور الاتصال داخل المؤسسة وإبراز علاقته التأثيرية بالأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة.

11- صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت وصعوبة التوفيق بين العمل والدراسة.
- نقص المراجع ذات صلة بموضوع دراستنا على مستوى مكتبة الجامعة.

---

(\*) فضيلة سبع: ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي, دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك, أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال, جامعة الجزائر, 2016-2017.

الإطار النظري

**تمهيد:**

تمثل عملية الاتصال الداخلي إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فهو يعتبر الجهاز العصبي للمنظمة، الذي يبعث فيها الحياة ويدفعها للاقتراب من الأهداف.

**المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة:**

**1- تعريف الاتصال داخل المؤسسة.**

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات و أوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة و قرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير و بيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما يعتبر الاتصال الداخلي من العناصر الهامة والأساسية في عملية التنشيط، فهو الوسيلة التي تجعل الإدارة ممكنة، حيث تجعل من التخطيط فعالاً ومن التنظيم ملائماً، ويتيح تطبيق الرقابة الإدارية حيث يعتبر الجزء الأساسي من عملية الإدارة.<sup>(2)</sup>

---

(1) ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.  
(2) د/يونس حيدر إبراهيم: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، بدون طبعة، 1999، ص100

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة قبل كل شيء اتصالا اجتماعيا، يظهر بقالب تنظيمي بعد انتمائه إلى تشكيلات تنظيمية، مطبوع بخصائص هذه الأخيرة التي تحتويه.

ترتعت هذه الظاهرة بالاتصال الداخلي (La communication interne) في الأدبيات الفرنسية و الإيطالية والبرازيلية، أو بمصطلح الاتصال-العلاقات العامة (Communication-Relations Humaines) في الأبحاث الألمانية، أو بمصطلح (The Communication Corporate) أي الاتصال المؤسسي في الدراسات الأمريكية، و يتداوله العرب المشاركة في دراساتهم بمصطلح الاتصال في المنظمات أو اتصال المنظمات، أو الاتصال التنظيمي، أما الباحثون في غرب شمال إفريقيا، وخاصة منهم المختصون في علوم الاتصال، فاستخدموا مصطلح الاتصال الداخلي، أو الاتصال داخل أو في المؤسسة في أبحاثهم العلمية.<sup>(1)</sup>

---

(1) فضيلة سبع: ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي، دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2016-2017، صص 67-68.

## 2- عناصر العملية الاتصالية

لكي تكتمل عملية الاتصال داخل المؤسسة، يتوجب توفر عدد من العناصر الأساسية المترابطة والمكتملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لهذه العملية أن تكتمل وتتم بشكل فعال ومؤثر، ويتفق الباحثون على أن الاتصال يتكون من عدة عناصر نوجزها فيما يلي:

### 2-1- المرسل:

ويقصد به الشخص أو المصدر (المدير، الموظفون) الذي يود أن يؤثر على الآخرين بشكل معين ليشاركوه في الأفكار، الاتجاهات، القيم أو الخبرات المهنية، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال.<sup>(1)</sup>

### 2-2- الرسالة:

بصفة عامة تمثل المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر الى المستقبل، وهي مجموعة الافكار والاقترحات (تكون من طرف الموظفين الى مسؤوليهم) و التعليمات والتوجيهات (من الرؤساء الى الموظفين بخصوص اداء مهامهم)، ويتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة او غير المنطوقة.<sup>(2)</sup>

### 2-3- قناة الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها أو تنقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر، أي المرسل والمستقبل أو المستقبلين، ولا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقلها. كما أن الوسيلة الفعالة تقيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت في مكانها الصحيح، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فنجد منها:

(1) محمد صاحب السلطان: مبادئ الاتصال، أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى دار المسيرة، عمان 2014، ص 112.

(2) المرجع نفسه، ص 113.

-المنطوق: أو الشفهي بالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان والتلفون...الخ

-المكتوب: كالخطابات، المذكرات، التقارير، المجالات، المنشورات الدورية، واللوائح وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

### 2-4- المرسل إليه (المستقبل):

وهو الطرف (رئيس/مرؤوس) الذي يستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم

المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة « **Décoding** » أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من

خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات) وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها و يعطي لها

المعاني والدلالات.

### 2-5- الاستجابة أو التغذية الراجعة: (Feedback)

يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على

أساسها وهو ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة لعملية الاتصال، مبينا هل

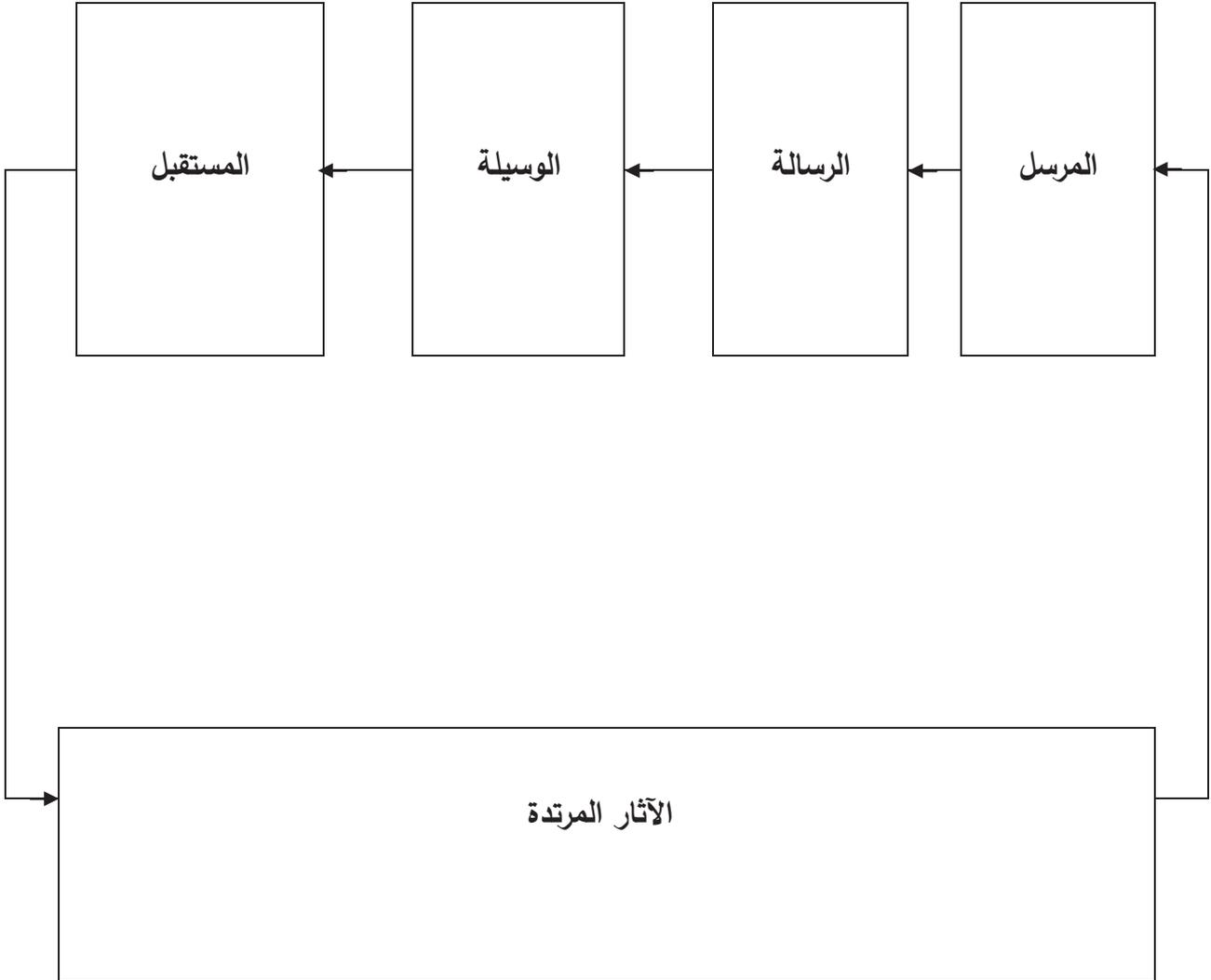
حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم اللازم لعملية الاتصال بين

المستقبل والمرسل.<sup>(2)</sup>

(1) شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دارا سامة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص100.

(2) المرجع نفسه، ص 107.

الشكل رقم (1) يوضح عناصر العملية الاتصالية<sup>(1)</sup>:



(1) د/ محمد حافظ حجازي: وسائل الاتصال الرسمي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 13.

3- أنواع الاتصال داخل المؤسسة.

3-1- الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم عبر العناوين الرسمية للمؤسسة، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

كما يتمثل الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل داخل المؤسسات المختلفة، إذ تحدد هذه الخبرة طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد، ومن ثمة طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المؤسسات. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات والتقارير، أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك.<sup>(2)</sup>

3-2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات، وتكون عادة من دون قواعد محددة و واضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.<sup>(3)</sup>

(1) د/شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2000، ص 329.

(2) حورية شريط: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 122.

(3) د/عبد الناصر احمد جرادات، د/لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازور ي، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 116.

### المبحث الثاني: أشكال الاتصال في المؤسسة.

تتعدد أشكال الاتصال في المؤسسة بتعدد الثقافة الاجتماعية لأعضائها, فكل العناصر الثقافية للمجتمع توظف في العمليات الاتصالية بين جماعات العمل, كما أن كل الجوانب المادية وأنماط السلوك وخصائص الأفراد والجماعات تتدخل في تحديد أشكال الاتصال في المؤسسة.

#### 1 - اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة.

##### 1-1 - الاتصالات النازلة:

وتتضمن الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه, حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه, مثل المذكرات واللقاءات الجماعية و مناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة, وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية منها منخفضة, إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

##### 1-2 - الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس, وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور.

### 1-3- الاتصالات الأفقية والجانبية:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.<sup>(1)</sup>

### 2- وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

من أهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصال الداخلي للمؤسسة نذكر:

#### 1-1- الشبكة الهاتفية:

تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال، وغالباً ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي، الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

#### 1-2- الرسائل الإلكترونية:

تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أية لحظة.

#### 1-3- اجتماعات العمل:

هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قرارهم، ولتصبح هذه الاجتماعات فعالة، يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم و تثمر أفضل النتائج.

(1) د/عبد الناصر احمد جرادات، د/لبنان هاتف الشامى، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

#### 1-4- اللوحات الإعلانية الداخلية:

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية أو الإدارات التي لها صفة قانونية، مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات وغيرها وبين الموظفين والعمال.

#### 1-5- النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة:

تنمي الشعور بالانتماء للمؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن حياة المؤسسة وعن مسيرة العمل في مختلف الإدارات.

#### 1-6- اللوائح الإجرائية:

هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاصا من المذكرات، تسمى لوائح الإجراءات، وهي عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة، فيتم مثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز، فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف الأعمال وترقيمها منطقيا.<sup>(1)</sup>

---

(1) فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2004، ص151.

### المبحث الثالث: تقييم الاتصال داخل المؤسسة

إن لعملية الاتصال أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر و الحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات لذا يمكن القول بان الاتصال بأية صورة كانت, رسمية أو غير رسمية, هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة, وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بان الاتصالات تمثل 75 % من نشاط المنظمة, ولذلك فهي تعد بمثابة الدم المرافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة, إذ من دونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى.

#### 1 أهمية الاتصال داخل المؤسسة :

يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة على النحو الآتي:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة, وبالتالي تحقيق أهدافها.
- الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورية و أساسية في توجيه والتعبير عن السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه لما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة, فان الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.(1)

(1) د/عبد الناصر احمد جرادات, د/لبنان هاتف الشامي, مرجع سبق ذكره, ص ص 113- 114

-أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض(مثل الشركات الإقليمية و المتعددة الجنسيات),فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم.<sup>(1)</sup>

### 2- أهداف الاتصال داخل المؤسسة.

يعتبر الاتصال من أهم الأمور التي تعنى بها الإدارة, فضلا عن كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري, وتحقق العملية الاتصالية مجموعة من الأهداف تتمثل في:

#### - تحقيق التنسيق بين الأعمال والتصرفات:

تساعد العملية الاتصالية على خلق نوع من التنسيق والتكامل بين أعضاء المؤسسة,فبغياى عملية الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل منفصل دون وجود تناسق بينهم,فتصبح الأعمال التي يقومون بها تكتسي طابع الاستقلالية.

#### - المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال في المؤسسة على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية,وهذه المعلومات تعمل بدورها على توجيه سلوك الأفراد قصد تحقيق أهداف المؤسسة,وكذلك إعلامهم بالواجبات والمهام المطلوب أداؤها,إلى جانب تعريف الأفراد بنتائج الأعمال التي يقومون بها.<sup>(2)</sup>

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها,والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات, بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

(1) د/شعبان فرج,مرجع سبق ذكره,ص 129.

(2) سمرة عسلي:الجماعات غير الرسمية و تأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة,رسالة ماجستير في علم النفس العمل,جامعة قسنطينة,2006-2007,ص52.

- مساعدة الإدارة في القيام بإعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط، وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية، الفنية والمالية.

- تهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.<sup>(1)</sup>

### 3- معوقات الاتصال داخل المؤسسة:

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، إذ قد تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي قد تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب، مما قد يقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين في المنشأة، ومن بين هذه المعوقات:

#### 1- 3- معوقات شخصية:

وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا كعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه وغامضة وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

(1) د/شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص ص 158 - 159

2- 3- معوقات تنظيمية:

وترجع أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة، مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل الإدارات العليا تعتمد على الاتصالات غير الرسمية، والتي لا تتفق في الكثير من الأحيان في أهدافها التنظيمية.

- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة، لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والاختصاصيين.

- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الاتصال الذي يساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية، وتعتبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه الأخيرة.

- غياب وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة.<sup>(1)</sup>

(1) د/شعبان فرج؛ المرجع نفسه، ص ص 175- 177 .

### خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تبين لنا أن الاتصال الداخلي يعتبر بمثابة العصب الرئيسي أو القلب النابض لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها أو حتى مزاولتها نشاطاتها في غياب تدفق وتبادل المعلومات بين موظفيها، حيث يعتبر الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة، بمختلف أساليبه، الكتابية، الشفهية، الإلكترونية، تبعاً للأهداف المنشودة.

الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي داخل المؤسسة:

### تمهيد:

يرتبط نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها سواء كانت كمية أو نوعية بتوفر متطلبات النجاح، وتعتبر إدارة الأداء للإفراد من أهم هذه المتطلبات، حيث أن المحور الأساسي في عمل ودوران عجلة التقدم لهذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية، سواء بالأفكار أو التشغيل أو ممارسة المهام والتي يمثل مجموعها مفهوم الأداء.

وقد بدأت المؤسسات تهتم بإدارة الأفراد وتقييم أدائهم استنادا إلى نظريات الإدارة ونظرية القياس بهدف تحسين وتطوير إدارة وتقييم أداء العاملين طمعا في تحسين وتطوير عمل المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك يعتبر مجال الجودة وليدا للتطور والتحسين الناتج عن اهتمام العاملين<sup>(1)</sup>.

---

(1) د/إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، عمان، 2013، ص ص 15-16.

- المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

-1- تعريف الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح "الأداء" مستمد من الكلمة الانجليزية (Performer) والذي يعني تأدية عمل (to Perform), وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية. لقد أشار "كيراكيم" (kherakhem 1990) إلى أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة, بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة, ومن ذلك نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما يعبر مفهوم الأداء عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>(2)</sup> ويعرف الأداء بأنه ذلك التفاعل بين السلوك والانجاز, أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا, على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس, إما من الناحية الإدارية فيعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء والمدرّب, ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء, أي دراسة كمية للعمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما, وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء, و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء, أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ولسلوكة في فترة زمنية محددة. ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة, ويعتبر الناتج النهائي لمحصلة كل النشاطات بها, وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) د/إبراهيم محمد المحاسنة, مرجع سبق ذكره, ص104.

(2) خالد محمد بني حمدان, وائل محمد إدريس, الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري, الأردن, 2009, ص383.

(3) فاطمة دراعو, علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالداء, رسالة ماجستير في علم النفس, جامعة وهران, 2015-2016, ص70

**-2- مكونات الأداء داخل المؤسسة:**

**2-1 - الفاعلية (Effectiveness) :**

يرى الباحثون في علم الإدارة أن الفاعلية أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة, وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل, أي تحقيق النتائج, وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح المحققة فيها, وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية, أي التي لا تهتم بالجانب المالي, لذا فإن الفاعلية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم.

**2-2 - الكفاءة Efficiency :**

وهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات, والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة, بحيث ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات. وتعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر, ويعني ذلك الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل.<sup>(1)</sup>

---

(1) إبراهيم المحاسنة, مرجع سبق ذكره, ص 109-110.

- المبحث الثاني: خصائص الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

- 1- محددات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

بما إن الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة, فان هذا السلوك عرضة للتأثير السلبي أو الايجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء و يطلق على مثل هذه العناصر بمحددات الأداء التي نعرضها فيما يلي:

1-1 محددات الأداء الداخلية:

أ- الجهد:

هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم و الحافز الذي يترجم إلي الطاقات الجسمية والحركية و العقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لانجاز العمل المطلوب و أن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.

ب- القدرات:

تمثل تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الموظفين,وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية,كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما,وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

ج- إدراك الدور:

يشير في الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله,أي توجيه جهد الموظف بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

## 2-1- محددات الأداء الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء, وتتمثل في:

### أ- متطلبات العمل:

تتمثل في الواجبات والمسؤوليات, الأدوات والتوقعات المأمولة من العامل, إضافة إلى الطرق والأساليب, الأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وإعماله.

### ب- البيئة التنظيمية:

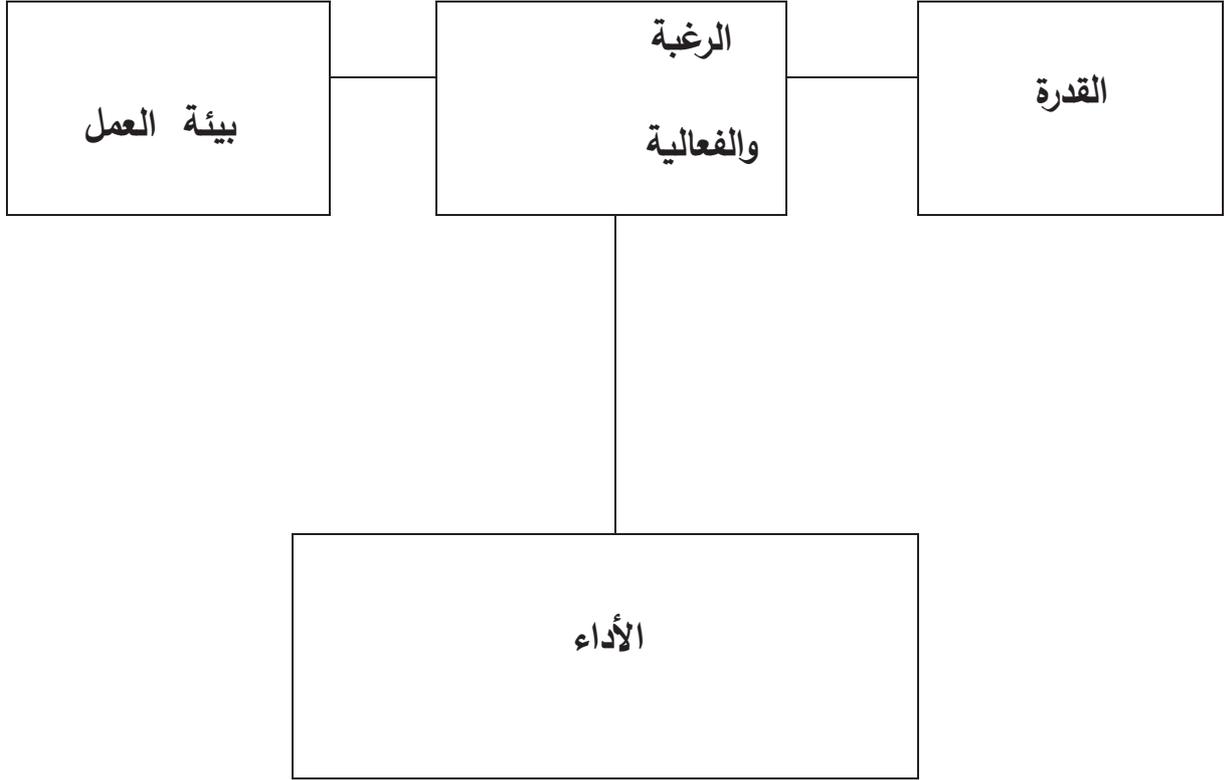
وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة, وتشمل عادة كل من ( مناخ العمل, الإشراف, الأنظمة الإدارية, السلطة, الثواب والعقاب, ... ) وجميع هذه العوامل تعتبر مهمة من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.

### ج- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية, بحيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات, وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية, ما يؤثر على أداء الموظفين.<sup>(1)</sup>

(1) إبراهيم محمد المحاسنة, مرجع سبق ذكره, ص 113-114.

الشكل رقم (02): محددات الأداء. (1)



---

(1) احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 14.

## 2- معايير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة هذا الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب فيه مما يستدعي التدخل في الوقت المناسب بغرض معالجة السلبيات ومكامن الخلل, ويمكننا حصر أهم معايير الأداء في ما يلي:

### 1- الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على طريقة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج, بحيث يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة, وهذا يستدعي توفر معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة, فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة في أداء العمل.

### 2- الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها, وفي نفس الوقت لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني ببطء الأداء , مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة, لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع قدرات الفرد.

### 3- الوقت:

تتمثل أهمية الوقت في كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل, مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة, لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي دون رجعة, فهو لا يقدر بثمن, فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل المطلوب القيام به.

#### 4- الإجراءات:

وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها, لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات, إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل, سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها, أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.<sup>(1)</sup>

---

(1) صليحة شامي, المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين, مذكرة ماجستير, جامعة بومرداس, 2009-2010, ص 72-

- المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

- 1 - مفهوم تقييم الأداء داخل المؤسسة:

قد تختلف نتائج منظمتين متنافستين على الرغم من التوفر على نفس الموارد المادية والمالية والتكنولوجية، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما، لذا يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج المنظمة، فطريقة إدارة العاملين تنعكس على أداء المنظمة ككل.

ويعتبر تقييم الأداء عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، ويشمل هذا التقدير، تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، جهوده وسلوكه.<sup>(1)</sup>

يعرف "ماهر احمد" تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

من خلال هذا التعريف فان تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

كما يعرف تقييم الأداء على انه محاولة لتقييم أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.<sup>(2)</sup>

(1) د/محمود احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن، دار وائل، 2014، ص 243.

(2) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

## - 2- أهمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومنها يمكن القول بشكل عام إن اهتمام الإدارة العامة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها. لذا فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة لا يعبر عن قدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل يعبر كذلك عن قدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>(1)</sup>

## - 3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة نذكر منها:

### 3- 1- غياب الأهداف المحددة:

أن غياب خطط تفصيلية عمل المنظمة و أهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لا يمكنها من قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم توفر معيار مسبق لذلك، وفي هذه الحالة يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

### 3- 2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وهذا ما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية

(1) صليحة شامي، المرجع نفسه، ص 64.

والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بعدم إشراكهم في وضع الأهداف المرجوة.

### 3-3 - اختلاف مستويات الأداء:

يتأثر أداء العاملين بعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يستلزم نظاما متميزا ليكون التميز بين الموظف ذو الأداء العالي، المتوسط، والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

### 3-4 - مشاكل الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فكلما كان الرضا الوظيفي منعدم أو منخفض كان الأداء ضعيفا وإنتاجية اقل.

### 3-5 - التسبب الإداري:

يقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، وقد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو للثقافة التنظيمية للمنظمة.<sup>(1)</sup>

### 4 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

باعتبار عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فإنها تتضمن الأهداف التالية:

(1) احمد السبد كردي , مقال الالكتروني نشر في مايو 2010, Ahmedkordy

#### 4-1- أهداف خاصة بالمؤسسة (المنظمة):

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.<sup>(1)</sup>

#### 4-2- أهداف خاصة بالعاملين:

وهي متعددة نوجزها في ما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم, مما يجعلهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية, وكذلك على المكافئات وتجنب إجراءات العقوبات.
- يعتبر قياس الأداء كمعلومات حول أداء العامل, ويعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم و توقعات المؤسسة حول أدائهم.
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

(1) صليحة شامي, مرجع سبق ذكره, ص 80.

#### 4-3- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين):

تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين, فهناك عدة أهداف تتحقق لهم نذكر منها:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملین تحت إشرافهم, وتحسين الاتصال بهم, مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم, وكذا زيادة التعاون فيما بينهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة, وتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى.
- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي و موضوعي.(1)

---

(1) إبراهيم محمد المحاستة, مرجع سبق ذكره, ص ص 120-122.

## خلاصة الفصل:

الاداء الوظيفي هو ذلك السلوك الذي يمارسه الفرد أثناء أدائه لوظيفته لتحقيق هدف محدد, وبالتالي تحقيق فعالية أداء المؤسسة من جهة, وفعالية الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

كما يعتبر الهدف الرئيسي لتقييم الأداء في المؤسسة, مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع, ويتم تقييمه وفق معايير محددة, وبالتالي فان المؤسسة تعمل على مراجعة ما قام الموظفون بانجازه, وتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أو سيئا بحيث انه كلما زاد إحساس الفرد بفعالية نظام التقييم كلما ارتفع مستوى أدائهم. ويساهم تقييم الأداء في تطوير أداء الموظفين وتحسين العلاقات التنظيمية للمؤسسة, وذلك بالارتكاز على معايير واضحة ودقيقة وعادلة.

الإطار التطبيقي

**تمهيد:**

بعدما قمنا بعرض الجانب المنهجي والذي تضمن الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا، وبعدما استعرضنا الجانب النظري الذي تضمن فصلين أين خصصنا الفصل الأول للحديث عن الاتصال داخل المؤسسة وإبراز بعض تعاريفه، مستوياته وأنواعه وكذا أهميته داخل المنظمة، تطرقنا في الفصل الثاني لماهية الأداء الوظيفي وكذا أهمية تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة، وصولاً إلى الإطار التطبيقي الذي سنحاول فيه إبراز مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظفين الإداريين للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تحصلنا عليها من الأجوبة على أسئلة الاستبيان.

**1- التقديم العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:**

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة إحدى المرافق الصحية الهامة التي تقدم خدمات صحية لفائدة سكان الولاية والمناطق المجاورة لها، إذ تقع المؤسسة بعاصمة ولاية البويرة وتحديداً بحي "حركات"، والتي تعود نشأتها إلى فترة التسعينات حيث تم تدشينها بتاريخ 26 جوان 1994م الموافق لـ 16 محرم 1415هـ.

تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 30574 م<sup>2</sup> بقدرة استيعاب 341 سرير موزعة على

مصالح ووحدات داخلية تضم مختلف التخصصات الطبية والتي يوضحها لنا الجدول التالي:

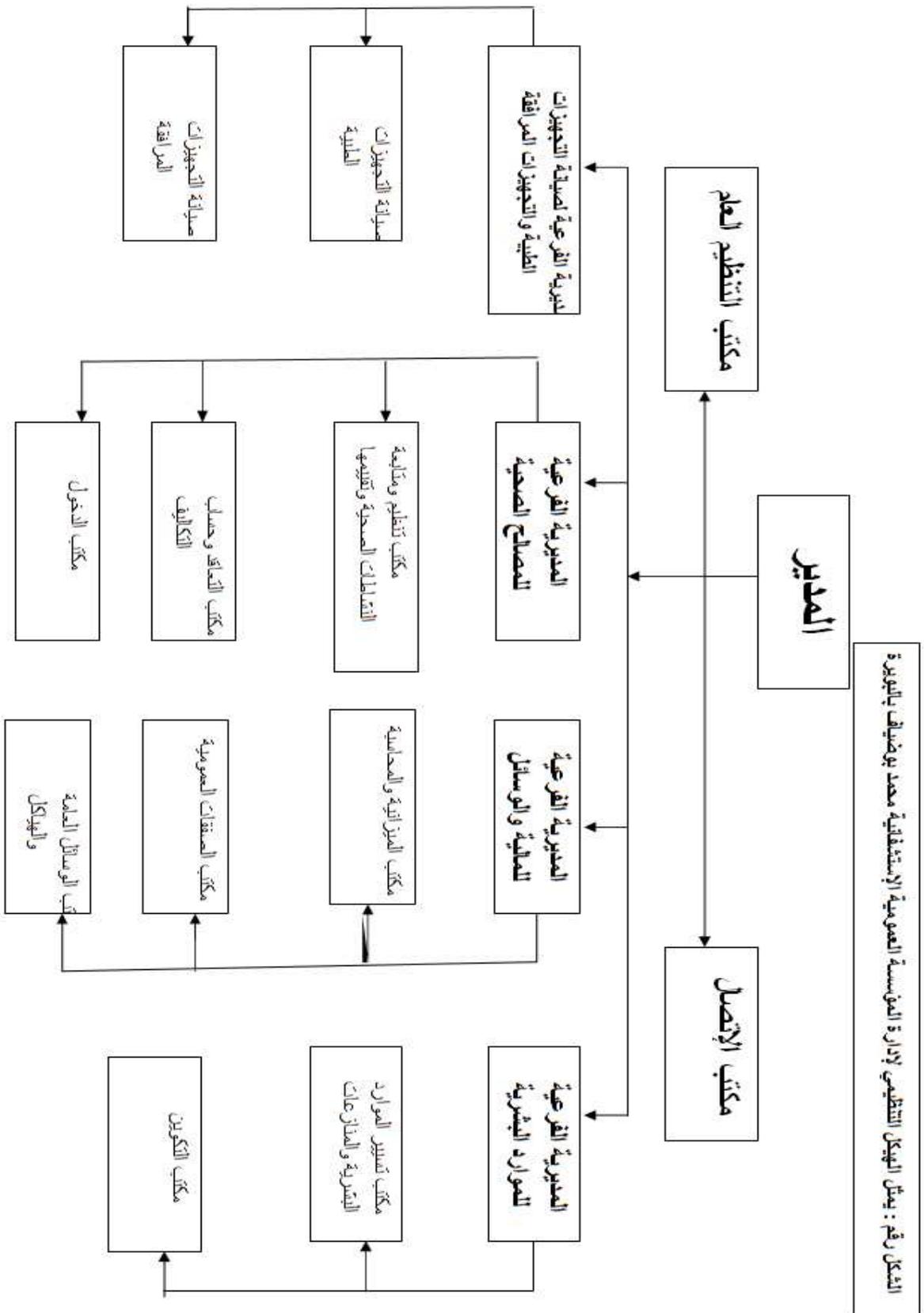
جدول رقم (03): يوضح المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد

بوضياف" بالبويرة:

الاختصاص	عدد المصالح	الوحدات	قدرة استيعاب الوحدة	قدرة الاستيعاب
الطب الداخلي	01	- وحدة "رجال" - وحدة "نساء" - تصفية الدم	30 30 14	74
طب الأطفال	01	- طب الأطفال - حديثي الولادة	20 10	30
الجراحة العامة	01	- وحدة "رجال" - وحدة "نساء"	30 30	60
أمراض النساء والتوليد	01	- أمراض النساء - التوليد	30 30	60
جراحة العظام	01	- وحدة "رجال" - وحدة "نساء"	30 10	40
طب الاورام	01	رجال ونساء	22	22
طب العيون	01	- وحدة "رجال" - وحدة "نساء"	15 15	30
الاستعجالات الطبية الجراحية	01	- استعجالات طبية - استعجالات جراحية	15 07	22
الإنعاش الطبي	01	- الإنعاش الطبي	13	13
أمراض الأنف والأذن والحنجرة	01	- وحدة "رجال" - وحدة "نساء"	10 10	20
الكشف بالأشعة	01	- وحدة سكانير - كشوفات أخرى		
الكشف تحاليل الدم	01	- الكشف تحاليل الدم		
الطب الشرعي	01	- الفحوصات - وحدة دراسة أسباب الموت وطبيعته وحفظ الجثث - وحدة فحص المساجين		
مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي	01	- تنظيم وتقييم أنشطة الصحة القاعدية - الرقابة في علم الأوبئة - معالجة المعلومات والنظافة الاستشفائية		
المجموع العام				371

## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

إن أهمية الهيكل التنظيمي تكمن في تسهيل وتحديد ادوار الأفراد في المؤسسة مما يساعد على تنفيذ الخطط بنجاح وكذا اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة, والمخطط التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:



## الفصل الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة

### العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

#### المبحث الأول: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الاتصال داخل المؤسسة من أجل تحقيق التفاعل بين المسؤولين والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم في إطار النشاط الإداري للمؤسسة فإن ذلك يستوجب توفر عدة معطيات ووسائل من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة ومن خلال ما يلي سنحاول أن نعرف على طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة.

**1- السؤال:** ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة مستشفى "محمد بوضياف" بالبويرة للاتصال بموظفيها؟

**الجدول رقم (01):** يبين وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة المؤسسة للاتصال بموظفيها.

وسائل الاتصال المستخدمة	التكرارات	النسبة المئوية %
الوسائل الشفوية	25	37.31
الوسائل المكتوبة	33	49.25
الوسائل الالكترونية	09	13.43
المجموع	67	100

يعرض الجدول نسب تمثل إجابات الموظفين الإداريين للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف"

بالبويرة بحيث كان للعمال الإداريين الحق في اختيار أكثر من اقتراح، فكانت أعلى نسبة بـ 49.25%

والممثلة لاستعمال الإدارة للوسائل المكتوبة في الاتصال بموظفيها تليها بعد ذلك الوسائل الشفوية بنسبة

37.31% وأخيرا الوسائل الالكترونية بـ 13.43% كون أن المؤسسة لا تستخدم الوسائل الالكترونية إلا في

مصالح محصورة.

**2- السؤال:** ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها عادة في نقل المعلومات داخل مؤسستكم؟

**الجدول رقم(02):** يبين وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها عمال إدارة المؤسسة الاستشفائية في نقل

المعلومات:

النسبة المئوية %	التكرارات	الوسائل الشفوية
29.41	20	الاجتماعات
44.11	30	الهاتف
26.47	18	المقابلة
<b>100</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>

تظهر النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن أكبر عدد من الموظفين الإداريين لدى المؤسسة العمومية

الاستشفائية بالبويرة يستعملون الهاتف في نقل المعلومات داخل مؤسساتهم بنسبة 44.11% مقارنة بالاعتماد

على الاجتماعات بنسبة 29.41% لتأتي بعدها المقابلة بنسبة 26.47% وقد جاءت نسبة استعمال الهاتف

أعلى نظرا لأن كل مكتب بإدارة المؤسسة مجهز بهاتف ثابت يربط كل المكاتب والمصالح وكذا مصلحة

استقبال المكالمات على شكل شبكة.

**3- السؤال:** ما هي وسائل الاتصال المكتوبة التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسساتكم؟

**الجدول رقم(03):** وسائل الاتصال المكتوبة التي يستخدمها عمال إدارة المؤسسة في نقل المعلومات:

النسبة المئوية %	التكرارات	الوسائل المكتوبة
25.75	17	المذكرات المصلحية
34.84	23	التعليمات الكتابية
39.39	26	المراسلات الإدارية
<b>100</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول أن المراسلات الإدارية هي أكثر وسائل الاتصال المكتوبة استعمالا من طرف موظفي

إدارة المؤسسة بنسبة 39.39% وبعدها التعليمات الكتابية بـ 34.84% وفي الأخير تأتي المذكرات

المصلحية بنسبة 25.75% .

**4- السؤال :** ما هي وسائل الاتصال الالكترونية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسساتكم؟

**الجدول رقم (04):** يوضح وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها عمال إدارة المؤسسة الاستشفائية في نقل المعلومات:

الوسائل الالكترونية	التكرارات	النسبة المئوية %
البريد الالكتروني	18	51.42
وسائل التواصل الاجتماعي	08	22.85
الانترانت	09	25.71
المجموع	35	100

من بين الوسائل الالكترونية الأكثر استخداما من قبل الموظفين الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة نجد البريد الالكتروني بنسبة 51.42% تليها الانترانت ب 25.71% لتأتي في الأخير وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة 22.85% .

**5- السؤال:** هل تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتك عن طريق ؟

**الجدول رقم (05):** يبين مصادر المعلومات الخاصة بوظائف العمال الإداريين:

مصادر تلقي المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية %
المسؤول المباشر في العمل	40	80
الزملاء في العمل	19	38
أخرى	00	00
المجموع	59	100

يبين الجدول أعلاه أن 80% من الموظفين الإداريين يتلقون المعلومات الخاصة بوظائفهم من خلال المسؤول المباشر في العمل وهذا وفق السلم الإداري أي أن المعلومات تتدرج من الرئيس وصولا إلى المرؤوسين, في حين تقدر نسبة الموظفين الذين يتلقون المعلومات من الزملاء في العمل ب 38% .

**6- السؤال:** هل تجد سهولة عند الاتصال بمسؤولكم في العمل ؟

**جدول رقم 06:** يوضح مدى سهولة اتصال الموظفين بمسؤولهم في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
38	19	دائما
24	12	غالبا
26	13	أحيانا
08	04	نادرا
04	02	أبدا
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

يبين لنا الجدول أن أغلبية الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة

يجدون سهولة دائمة في الاتصال بمسؤولهم في العمل بنسبة تمثل 38% أما الموظفين الإداريين الذين اقروا

بأنهم أحيانا يجدون سهولة عند الاتصال بمسؤولهم في العمل فكانت نسبتهم 26% متبوعين بالمجيبين بغالبا

بنسبة 24% ثم المجيبين بنادرا بنسبة 08% وكانت اقل نسبة للموظفين الذين يرون أن ليست هناك أية سهولة

عند الاتصال بمسؤولهم في العمل ب 04%، وهذا قد يكون مرتبطا بشخصية الموظف أي حسب طبيعته ونفسية

وكذلك بالنسبة للمسؤول والعلاقة التي تربط بينه وبين الموظفين.

## المبحث الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة:

يعتبر الاتصال بمثابة همزة الوصل الرابطة بين أعضاء المنظمة نظرا لما تقوم به العملية الاتصالية من مهام و وظائف تيسر العمل الإداري, فالاتصالات الإدارية أساسية في أية منظمة مهما كان حجمها وأي خلل في نظام الاتصالات من شأنه أن يعيق أو يؤخر سير كافة الأعمال بالمنظمة.

7- السؤال: هل ترى أن التنسيق بين المستويات الإدارية في مؤسستك يسهل عليك القيام بمهامك؟

جدول رقم 07: يوضح الاتصال الداخلي وعلاقته بطبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	09	18
غالبا	13	26
أحيانا	18	36
نادرا	06	12
أبدأ	04	08
المجموع	50	100

تمثل 36% أعلى نسبة في الجدول أعلاه للموظفين الإداريين الذين يرون أن التنسيق بين المستويات

الإدارية في مؤسستهم الاستشفائية يسهل عليهم القيام بمهامهم أحيانا أي أن التنسيق يكون حاضرا أحيانا ويغيب في أحيانا أخرى, بينما جاءت إجابات بقية الموظفين الإداريين ب 26% لإجابة غالبا و 18% منهم

يرون أن التنسيق بين المستويات الإدارية بمؤسستهم يسهل عليهم دائما القيام بمهامهم تليها الإجابات

بنادرا بنسبة 12%, وفي الأخير المجيبين ب أبدا بنسبة 08% ومن خلال هذه النسب المتحصل عليها من

أجوبة المستجوبين فنلاحظ أن التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة الاستشفائية "محبوضياف" لا يمتاز بالثبات.

8- السؤال: هل تأخذ إدارتكم المستوى التعليمي للعمال بعين الاعتبار؟

جدول رقم 08: يبين مدى اخذ مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة للمستوى التعليمي

للموظفين بالمؤسسة بعين الاعتبار:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
10	05	دائما
18	09	غالبا
26	13	أحيانا
28	14	نادرا
18	09	أبدا
100	50	المجموع

من خلال إجابات المستجوبين المدونة في الجدول أعلاه فان معظم الموظفين الإداريين في المؤسسة اقرروا بان مسؤولي المؤسسة نادرا ما يأخذون المستوى التعليمي للموظفين بالمؤسسة بعين الاعتبار وكانت نسبتهم 28% تليها نسبة 26% والممثلة لإجابات العمال الذين يرون أن مسؤولي المؤسسة أحيانا ما يأخذون المستوى التعليمي للموظفين بالمؤسسة بعين الاعتبار، فيما كانت نسب المجيبين بغالبا مساوية لإجابات الموظفين المجيبين ب أبدا ممثلين بنسبة 18%، وفي الأخير إجابات الموظفين الذين يرون بان مسؤولي المؤسسة يأخذون دائما المستوى التعليمي للموظفين بعين الاعتبار ممثلين بنسبة 10% ، وبالنظر إلى أن معظم إجابات الموظفين كانت بان مسؤولي المؤسسة نادرا ما يأخذون المستوى التعليمي للموظفين بعين الاعتبار فهذا من البديهي أن يؤثر سلبا على العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين من حيث تلقي الرسائل وبالتالي تحليلها وتحقيق التفاعل.

9- السؤال: هل يأخذ مسؤولكم في العمل آرائكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار؟

جدول رقم 09: يبين مدى اخذ مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة لآراء واقتراحات الموظفين

بالمؤسسة بعين الاعتبار:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
08	04	دائما
14	07	غالبا
32	16	أحيانا
16	08	نادرا
30	15	أبدا
100	50	المجموع

تبين لنا النتائج المدونة في الجدول الممثل لإجابات الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

"محمد بوضياف" بالبويرة بان مسؤولي المؤسسة أحيانا ما يأخذون بآراء واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار

بنسبة 32% تليها نسبة المجيبين ب أبدا والتي تمثل 30% متبوعة بنسبة 16% للإجابات ب نادرا، هذا وقد

رأى 14% من الموظفين الإداريين أن مسؤولي المؤسسة غالبا ما يأخذون بآراء واقتراحات الموظفين

بالمؤسسة، وفي الأخير إجابات الموظفين الذين يرون بان مسؤولي المؤسسة يأخذون دائما بآرائهم

واقترحاتهم بنسبة 08% .

نظرا لإجابات الأغلبية من الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة بان

مسؤولي المؤسسة أحيانا ما يأخذون بآراء واقتراحات الموظفين، وهذا حتما سيؤثر على نفسية وأداء

الموظفين بالمؤسسة.

10- السؤال: هل تعقد إدارة مؤسستكم اجتماعات مع موظفيها؟

جدول رقم 10: يبين مدى اجتماعات مسؤولي إدارة المؤسسة بموظفيها:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	05	10
غالبا	04	08
أحيانا	18	36
نادرا	12	24
أبدا	11	22
المجموع	50	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الإداريين بالمؤسسة كانت إجابتهم بان مسؤولي

المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" أحيانا ما يعقدون اجتماعات عمل معهم ويمثلون نسبة

36% تليها نسبة الإجابات ب نادرا بنسبة 24% بينما رأى 22% من الموظفين الإداريين بالمؤسسة أن

المسؤولين لا يعقدون أبدا اجتماعات عمل معهم، و 10% من أجوبة الموظفين كانت دائما، وصولا إلى

اضعف نسبة 08 وهي إجابات الموظفين بان مسؤولي المؤسسة غالبا ما يعقدون معهم اجتماعات عمل.

11- السؤال: ما هي حالات عقد هذه الاجتماعات ؟

جدول رقم 11: يبين حالات عقد مسؤولي إدارة المؤسسة مع الموظفين:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
اجتماعات طارئة	15	34.09
اجتماعات مبرمجة	29	65.90
المجموع	44	100

يبين لنا الجدول أن أغلبية الاجتماعات التي يعقدها مسؤولي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

مع موظفيها، هي اجتماعات عادية بنسبة 65.90% مقارنة بالاجتماعات الطارئة التي تمثل 34.09% .

**12- السؤال:** هل توجد أيام محددة لاستقبال الموظفين لطرح انشغالاتهم في مؤسستكم ؟

**جدول رقم 12:** يبين مدى تخصيص الإدارة لأيام استقبال موظفي المؤسسة لطرح انشغالاتهم:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100

نقرا من خلال الجدول أن 68% من الموظفين الإداريين كانت إجاباتهم بان هناك أيام محددة لاستقبال الموظفين من طرف المسؤولين في العمل للاستماع إلى انشغالاتهم, مقابل 32% من أجوبة بقية الموظفين الإداريين الذين كانت أجوبتهم بأنه ليست هناك أيام محددة لاستقبال انشغالات العمال, و يعتبر تخصيص إدارة المؤسسة لأيام استقبال للموظفين وطرح انشغالاتهم إجراء إيجابي في صالح الموظفين كي لا تكون هناك مكبوتات قد تعرقل أو تؤثر سلبا على مردودية وأداء الموظفين, فكلما كان التركيز على فعالية العملية الاتصالية كلما زال الغموض وكانت النتائج الايجابية أكثر وبالتالي زيادة أداء العاملين بالمؤسسة.

**13- السؤال:** إذا كانت إجابتك بنعم, فهل تعقد هذه الاجتماعات خلال؟

**جدول رقم 13:** يوضح الايام المحددة للمحادثات مع موظفي المؤسسة لطرح انشغالاتهم :

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
كل أيام الأسبوع	02	5.88
أيام محددة في الأسبوع	32	94.11
المجموع	34	100

سجلت إجابات المبحوثين نسبة 94.11% الخاصة بالأيام التي تخصصها إدارة المؤسسة لاستقبال

موظفيها والاستماع إلى انشغالاتهم خلال أيام محددة في الأسبوع مقابل 5.88% كإجابات بان الإدارة

تستقبل موظفيها وتستمع لانشغالاتهم كل أيام الأسبوع.

## المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية

## الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

يحظى موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة, إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية بالمؤسسة وكذا التحقق من مدى التزام الموظفين بانجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل البناء ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على المعطيات الخاصة بأداء الموظفين لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة وكذا معايير تقييمه بالإضافة إلى العقوبات التأديبية والإجراءات التحفيزية المقدمة من طرف إدارة المؤسسة, وذلك من خلال تحليل أجوبة الموظفين الإداريين في ذات المؤسسة.

## 14- السؤال: هل تحس بان جو العمل في مؤسستكم يساعد على الأداء الجيد لمهامكم؟

جدول رقم 14: يبين علاقة جو العمل بأداء الموظفين بالمؤسسة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	06	12
غالبا	07	14
أحيانا	17	34
نادرا	08	16
أبدا	12	24
المجموع	50	100

تمثل 34% أعلى نسبة في الجدول والتي تمثل إجابات الموظفين الإداريين الذين يرون أن جو العمل يساعدهم أحيانا على الأداء الجيد لمهامهم في المؤسسة, بينما تمثل نسبة 24% إجابات الموظفين الإداريين بان جو العمل لا يساعدهم أبدا على أداء مهامهم بشكل جيد في مؤسستهم, مقابل 16% للذين أجابوا ب نادرا, في حين كانت الإجابات ب غالبا 14%, وفي الأخير نجد 12% من الموظفين الإداريين يرون أن جو العمل بمؤسستهم الاستشفائية يساعدهم دائما على الأداء الجيد في عملهم.

من خلال قراءتنا للجدول ومن خلال إجابات الموظفين الإداريين بالمؤسسة نستنتج أن جو العمل لا

يساعد أغلبية الموظفين على تادية مهامهم بشكل جيد.

**15- السؤال:** هل تقوم بانجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير؟

**جدول رقم 15:** يبين مدى انجاز الموظفين لمهامهم في الوقت بالمؤسسة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	19	38
غالبا	18	36
أحيانا	09	18
نادرا	03	06
أبدا	01	02
المجموع	50	100

يظهر لنا من خلال الجدول أن 38% من المستجوبين يرون بأنهم يقومون دائما بمهامهم في الوقت

المحدد تليها نسبة الموظفين الذين يرون أنهم غالبا ما يقومون بمهامهم في الوقت المحدد والمقدرة ب

36% مقارنة بالموظفين الذين أجابوا ب أحيانا ونسبتهم 18 % يليها 06% لأحيانا وفي الأخير نسبة

المعترفين بأنهم لا ينجزون أبدا لأعمالهم في الوقت ويمثلون 06% ومن هنا يتضح أن أغلبية الموظفين

يبدلون مجهودات من اجل القيام بمهامهم في الوقت المحدد وهذا مؤشر ايجابي للمؤسسة.

**16- السؤال:** هل تحاول بذل مجهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل؟

**جدول رقم 16:** يبين مدى بذل الموظفين لمجهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	24	48
غالبا	12	24
أحيانا	11	22
نادرا	01	02
أبدا	02	04
المجموع	50	100

كانت 48% أعلى نسبة لإجابات الموظفين الإداريين الذين يبذلون دائما مجهودان إضافية لتحقيق أداء أفضل في العمل, متبوعة بنسبة 24% للمجيبين ب غالبا, في حين قدرت نسبة الموظفين الإداريين الذين أحيانا ما يبذلون مجهودان إضافية في العمل ب 22% وكانت اضعف النسب 04% لإجابة أبدا و 02% للموظفين الذين يبذلون مجهودات إضافية في العمل بصفة نادرة, والملاحظ من خلال النتائج أن معظم الموظفين يبذلون مجهودات إضافية من أجل تحسين أدائهم في المؤسسة وهذا ما يعتبر نقطة ايجابية.

**17- السؤال:** هل يستفيد الموظفون في مؤسستك من إجراءات تحفيزية من طرف الإدارة ؟

**جدول رقم 17:** يبين مدى إستفادة الموظفين من إجراءات تحفيزية:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	06	12
غالبا	05	10
أحيانا	08	16
نادرا	09	18
أبدا	22	44
المجموع	50	100

سجلت أعلى نسبة من بين إجابات الموظفين الإداريين ب 44% والمقرة بعدم استفادتهم من تحفيزات من طرف الإدارة, متبوعة بإجابات نادرا ب 18% وكذا أحيانا ب 16% , دائما ب 12% وفي الأخير يرى 10% من الموظفين على مستوى إدارة المؤسسة أن مسؤولي هذه الأخيرة غالبا ما يقومون بإجراءات تحفيزية لفائدة الموظفين.ومن كل هذا يتضح أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة لا تعطي أهمية لعنصر جد ضروري لزيادة أداء الموظفين وهو عنصر التحفيز.

**18- السؤال:** هل تتحصل على منحة المردودية كاملة من طرف مسؤولك في العمل؟

**جدول رقم 18:** يوضح مدى تحصل الموظفين بالمؤسسة على منحة المردودية كاملة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	17	34
غالبا	13	26
أحيانا	11	22
نادرا	03	06
أبدا	06	12
المجموع	50	100

بلغت نسبة الموظفين الإداريين الذين يتحصلون على منحة المردودية كاملة بصفة دائمة 34% تليها نسبة غالبا ب 26% و كذا 22% للذين يتحصلون على منحة المردودية أحيانا او 12% لا يتحصلون عليها أبدا كاملة وفي الأخير نسبة 06% ب للموظفين الذين نادرا ما يتحصلون على منحة المردودية كاملة. يبدو لنا من خلال هذه النتائج أن الجزء الأكبر من عدد العمال الإداريين يتحصلون دائما أو غالبا على العلامة الكاملة لمنحة المردودية وهذا ما يبين أن أداء هؤلاء الموظفين قد اقنع إلى حد ما مسؤولي المؤسسة.

**19- السؤال:** هل أنت مقتنع بهذا التقييم؟

**جدول رقم 19:** يبين مدى قناعة الموظفين بالمؤسسة بمستوى تقييمهم في منحة المردودية:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	17	34
غالبا	06	12
أحيانا	10	20
نادرا	03	06
أبدا	14	28
المجموع	50	100

تمثلت إجابات الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" ب 34% كمقتنعين دائمين لتقييم الإدارة لمنحة مردوديتهم مقابل 28% لا يقتنعوا أبدا بهذا التقييم، إلى جانب 20% كانت

إجاباتهم أحيانا، أما بالنسبة ل غالباً و نادراً فجاءت نسبهم 12% و 06% على التوالي. بالنظر إلى الموظفين الذين نادراً ما يقتنعون بتقييم الإدارة لمنحة مردوديتهم والممثلين بنسبة 06% فمن الممكن أن يكونوا من الموظفين الذين لا يحوزون على قدرات ومؤهلات تجعلهم يرتقون إلى الحصول على تقييم أفضل.

**20- السؤال:** هل ترى أن معايير تقييم مؤسستك للموظفين قائمة على؟

**جدول رقم 20:** يبين معايير تقييم إدارة المؤسسة لأداء موظفيها:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
38	19	الأداء الفعلي المستحق
62	31	درجة الولاء للمسؤول
00	00	معايير أخرى
100	50	المجموع

يوضح لنا الجدول أن 62% من إجابات الموظفين الإداريين كانت بان معايير تقييم إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة قائمة على درجة الولاء للمسؤول، وهذا حتماً يؤثر سلباً على معنويات الموظفين الأكفاء والجديرين بالحصول على تقييم يلائم مردودهم المهني، ومقابل 38% لمن اختاروا الأداء الفعلي المستحق.

**21- السؤال:** هل استفدت من تكوين خاص خلال عملك في المؤسسة؟

**جدول رقم 21:** يبين مدى استفادة الموظفين من التكوين طيلة عملهم في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
26	13	نعم
74	37	لا
100	50	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة 74% من الموظفين الإداريين لم يستفيدوا من تكوين خاص خلال مدة عملهم بالمؤسسة الاستشفائية بالبويرة، نظير 26% من المجيبين بأنهم استفادوا من تكوين خاص خلال مدة عملهم بالمؤسسة وتبقى هذه نسبة قليلة من الموظفين المستفيدين من التكوين رغم أهمية هذا الأخير

في المسار المهني للموظف بالإضافة إلى أن التكوين يبقى كعنصر من العناصر التحفيزية التي يتحصل عليها الموظف من قبل إدارة مؤسسته.

**22- السؤال:** هل تعرضت لعقوبة إدارية أثرت على مردودك المهني؟

**جدول رقم 22:** يبين مدى تعرض الموظفين لعقوبة إدارية:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	15	30
لا	35	70
المجموع	50	100

يظهر لنا الجدول أن 70% من الموظفين الإداريين لم يتعرضوا لعقوبات إدارية أثرت على مردودهم المهني، وهذا شيء في صالح هؤلاء الموظفين مما يمارسون مهامهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أداء أفضل، كما تعرض 30% من الموظفين إلى عقوبات إدارية أثرت سلبا على مردودهم المهني.

**23- السؤال:** هل يؤثر تأخر الإدارة في صب راتبك الشهري على أدائك الوظيفي؟

**جدول رقم 23:** يبين مدى تأثر أداء الموظفين بسبب تأخر الراتب الشهري:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	26	52
لا	24	48
المجموع	50	100

من خلال النتائج المدونة في الجدول تتجلى لنا نسبة الموظفين الذين يتأثر أداؤهم في حين تأخر إدارة مؤسستهم في صب راتبهم الشهري والمقدرة ب 52% مقارنة بنسبة الموظفين الذين لا يتأثر أداؤهم الوظيفي في حالة ما إذا تأخرت إدارة المؤسسة في صب راتب الموظفين، إذن فالراتب الشهري المنتظم أيضا هو محفز للموظفين وبالتالي تحقيقهم لأداء أفضل.

**المبحث الرابع:** معوقات الاتصال الداخلي وتأثيرها على أداء موظفي المؤسسة العمومية

الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

نظرا للارتباط الوثيق بين الاتصال الداخلي للمؤسسة وكذا الأداء الوظيفي للعاملين بها فان هناك في

بعض الأحيان عدة معطيات قد تعيق العملية الاتصالية بين إدارة المؤسسة وموظفيها أو حتى بين

الموظفين فيما بينهما ينعكس على الأداء الفعلي للموظفين بها, ومن خلال مايلي سنحاول أن نتعرف على

نوعية هذه الصعوبات أو المعوقات للعملية الاتصالية بين إدارة وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية

"محمد بوضياف" وكذا تأثر الأداء الوظيفي لعمالها.

**24- السؤال:** هل تجد صعوبات عند اتصالك بمسؤولك في العمل؟

**جدول رقم 24:** يبين مدى مواجهة الموظفين لصعوبات عند الاتصال بالمسؤول في العمل:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	06	12
غالبا	06	12
أحيانا	22	44
نادر	02	04
أبدا	14	28
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

عند قراءتنا لإجابات المبحوثين المدونة في الجدول نلاحظ أن 44% من الموظفين الإداريين في المؤسسة

العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة يواجهون أحيانا صعوبات عند الاتصال بمسؤولهم في

العمل, بينما يرى 28% من الموظفين أنهم لا يواجهون صعوبات أبدا عند الاتصال بمسؤولهم في العمل, أما

بالنسبة للمجيبين ب دائما وغالبا فيمثلون نسبة متساوية مقدرة ب 12% في كلا الاقتراحين, وفي الأخير

تحصلنا على 04% بالنسبة للموظفين الإداريين الذين نادرا ما يواجهون صعوبات عند الاتصال بمسؤولهم

في العمل.

نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة، أن أغلبية الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة يواجهون صعوبات عند الاتصال بمسؤولهم في العمل مما يؤثر أو يعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

## 25- السؤال: ما نوعية هذه الصعوبات؟

جدول رقم 25: يبين نوعية الصعوبات التي يواجهها الموظفون عند الاتصال بمسؤولهم في العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
2.43	01	صعوبات لها علاقة باللغة المستخدمة
36.58	15	صعوبات متعلقة بثقافة الموظفين
24.39	10	نقص في المعلومات
36.58	15	الشعور بالإحراج وعدم التركيز أمام المسؤول
100	41	المجموع

قدرت نسبة الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة الذين يجدون صعوبات تتمثل في الشعور بالإحراج وعدم التركيز عند الاتصال بمسؤولهم في العمل بـ 36.58% وكانت هذه النسبة مساوية لنسبة الموظفين الذين يرون أن هذه الصعوبات متعلقة بثقافة الموظفين أي 36.58% تليها نسبة 24.39% والتي تمثل نسبة الموظفين الذين يجدون صعوبات بسبب نقص المعلومات في عملهم، ونفس النسبة سجلناها لدى المجيبين بالصعوبات المتعلقة بثقافة الموظفين، وفي الأخير نجد أن 2.43% يرون أنهم يواجهون صعوبات لها علاقة باللغة المستعملة في الاتصال الإداري. من خلال إجابات المعنيين نلاحظ أن هناك فئة من الموظفين الإداريين يشعرون بالإحراج عند الاتصال بمسؤولهم في العمل وهذا قد يعود إلى نقص في التفاعل أثناء العملية الاتصالية مما يجعل الموظف ليس معتاد على الاتصال بأريحية بمسؤوله في العمل وهذا ما قد يعيق أداءه الوظيفي على مستوى المؤسسة.

26- السؤال: هل يقوم مكتب الاتصال بمؤسستكم الاستشفائية بمهامه اتجاه الموظفين ؟

جدول رقم 26: يبين مدى قيام مكتب الاتصال بمهامه اتجاه الموظفين بالمؤسسة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	04	08
غالبا	04	08
أحيانا	17	34
نادرا	05	10
أبدا	20	40
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 40% هي نسبة الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة الذين يرون أن مكتب الاتصال بالمؤسسة لا يقوم أبدا بمهامه اتجاه الموظفين, في حين يرى 34% أن المكتب يقوم أحيانا بمهامه اتجاه الموظفين, وقد سجلنا نسبة 08% للإجابات ب دائما وأحيانا على السواء, وفي الأخير يرى 10% من الموظفين أن مكتب الاتصال بالمؤسسة نادرا ما يقوم بمهامه اتجاه الموظفين وذلك يؤثر سلبا على العملية الاتصالية وكذا الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة لان مكتب الاتصال هو النواة الحقيقية لنجاح العملية الاتصالية بكل عناصرها.

27- السؤال: كيف تقيم العملية الاتصالية في تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين في مؤسستكم؟

جدول رقم 27: يبين تقييم العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين بالمؤسسة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
فعال جدا	06	12
متوسط الفعالية	31	62
منعدم الفعالية	13	26
المجموع	50	100

حسب نتائج الجدول فان 62% من الموظفين الإداريين بالمؤسسة يقيمون العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين على أنها متوسطة الفعالية, مقارنة بإجابات 26% الذين يرون بان العملية الاتصالية منعدمة

الفعالية في المؤسسة, في حين ترى الأقلية من الموظفين والمقدرة بـ 12% أن العملية الاتصالية فعالة جدا بين المسؤول والموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة.

**28- السؤال:** ما هي اقتراحاتك من اجل تسهيل العملية الاتصالية بمؤسستكم

**جدول رقم 28:** يبين اقتراحات لتسهيل العملية الاتصالية بالمؤسسة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
استعمال وسائل اتصال حديثة	07	14
زيادة التنسيق بين المصالح الإدارية	16	32
لا توجد اقتراحات	27	54
المجموع	50	100

كانت اقتراحات الموظفين الإداريين بالمؤسسة بزيادة التنسيق بين المصالح الإدارية والموظفين بنسبة 32%. إلى جانب اقتراحات وسائل اتصال حديثة بنسبة 14%, في حين لم يقدم 54% من الموظفين اقتراحاتهم في الموضوع.

**29- السؤال:** ما هي اقتراحاتكم لتحسين أداء الموظفين بمؤسستكم؟

**جدول رقم 29:** يبين اقتراحات لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
توفير إجراءات تحفيزية للموظفين	17	34
تحديد مهام كل موظف	12	24
اعتماد نظام تقييم نزيه بين الموظفين	09	18
لا توجد اقتراحات	12	24
المجموع	50	100

اقترح 34% من الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة القيام بتوفير إجراءات تحفيزية للموظفين بالمؤسسة, بينما اقترح 24% تحديد مهام كل موظف بالمؤسسة, وكذا اقترح

18% من الموظفين المستجوبين ضرورة اعتماد نظام تقييم نزيه للموظفين داخل المؤسسة, فيما لم يقدم 24% من المستجوبين اقتراحاتهم.

### - استنتاجات الفصل الثالث:-

من خلال دراستنا التطبيقية لتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف بالبويرة, توصلنا إلى النتائج التالي حسب محاور الاستبيان:

### المحور الأول: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

- تعتبر وسائل الاتصال المكتوبة أكثر الوسائل التي تستخدمها إدارة مستشفى "محمد بوضياف" بالبويرة بنسبة 49.25% تليها الوسائل الشفوية ثم الالكترونية المحصورة في بعض المكاتب فقط.
- وسيلة الهاتف من بين الوسائل الشفوية الأكثر استخداما من قبل الموظفين الإداريين في نقل المعلومات داخل المؤسسة بنسبة 44.11%.
- أكثر وسيلة من وسائل الاتصال المكتوبة التي يعتمد عليها الموظفون الإداريين في نقل المعلومات داخل مؤسستهم هي المراسلات الإدارية ب 39.39%.
- أكثر وسيلة وسيلة الكترونية يعتمد عليها الموظفون الإداريين في نقل المعلومات داخل مؤسستهم هي البريد الالكتروني ب 51.42%.
- المسؤول المباشر في العمل هو مصدر المعلومات بالنسبة للموظفين ب 80%.
- معظم الموظفين يجدون سهولة في الاتصال بمسؤولهم في العمل.

## المحور الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

نستنتج من خلال المحور الثاني النتائج التالية:

- أن التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة يسهل أحيانا على الموظفين الإداريين القيام بمهامهم.
- إدارة المؤسسة الاستشفائية بالبويرة نادرا ما تأخذ المستوى التعليمي للعمال بعين الاعتبار.
- أحيانا ما تأخذ إدارة المؤسسة لأراء و اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار.
- تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات عادية في اغلب الأحيان.
- تخصص إدارة المؤسسة أياما محددة في الأسبوع لاستقبال الموظفين لطرح انشغالاتهم.

## المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

نستنتج من خلال المحور الثالث النتائج التالية:

- يحس اغلب الموظفين الإداريين بان جو العمل أحيانا ما يساعدهم على الأداء الجيد لمهامهم.
- اغلب هؤلاء الموظفين ينجزون مهامهم في الوقت المحدد دون تأخير.
- يحاول الموظفون بذل مجهودات إضافية لتحقيق أداء وظيفي أفضل.
- معظم الموظفين الإداريين لا يستفيدون من إجراءات تحفيزية من طرف إدارة المؤسسة.
- منحة المرودية يتحصل عليها اغلب الموظفين كاملة وبالتالي هم مقتنعون بهذا التقييم.
- أغلبية الموظفين الإداريين يرون أن إدارة المؤسسة تعتمد أكثر على معيار الولاء للمسؤول في التقييم.
- معظم الموظفين الإداريين لم يستفيدوا من تكوين خاص خلال عملهم بالمؤسسة.
- أقلية الموظفين تعرضوا إلى عقوبات إدارية أثرت على مردودهم المهني بالمؤسسة.
- ان تأخر إدارة المؤسسة في صب الراتب الشهري يؤثر سلبا على أداء الموظفين بالمؤسسة.

## المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي تأثيره على أداء موظفي المؤسسة العمومية

### الاستشفائية بالبويرة:

نستنتج من خلال المحور الرابع النتائج التالية:

- أحيانا يجد الموظفون الإداريين صعوبات في الاتصال بمسؤولهم في المؤسسة.
- من أبرز الصعوبات التي يواجهها موظفي المؤسسة عند الاتصال بإدارتهم هي الشعور بالإحراج وعدم التركيز أمام المسؤول.
- مكتب الاتصال على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة لا يقوم بمهامه اتجاه الموظفين.
- يرى موظفي الإدارة بأن العملية الاتصالية وتبادل المعلومات بينهم وبين الرئيس متوسطة الفعالية.
- يقترح أغلب الموظفين زيادة التنسيق بين المصالح الإدارية من أجل تسهيل العملية الاتصالية، إضافة إلى ضرورة توفير إجراءات تحفيزية للموظفين قصد تحقيق أداء وظيفي أحسن.

## الفصل الرابع: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة

العمومية الاستشفائية "مجد بوضياف" بالبويرة حسب متغير الدراسة، الجنس:

-المبحث الاول: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجد بوضياف"

بالبويرة:

نظرا للأهمية البالغة التي تميز العملية الاتصالية في المؤسسة من اجل تحقيق فاعلية أكثر بين

المسؤول والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف على طبيعة

الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجد بوضياف" بالبويرة من خلال متغير الدراسة (الجنس):

جدول رقم(01): وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة المؤسسة للاتصال بموظفيها حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس		
		أنثى	نكر	
01	ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة مستشفى "مجد بوضياف" بالبويرة للاتصال بموظفيها؟	التكرار	11	14
		النسبة	16.41	20.89
		التكرار	15	18
		النسبة	22.38	26.86
		التكرار	03	06
		النسبة	04.47	08.95
المجموع	التكرار	29	38	
	النسبة	43.26	56.7	
02	ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها عادة في نقل المعلومات داخل مؤسستكم ؟	الاجتماعات	09	13
		النسبة	12.85	18.57
		الهاتف	12	18
		النسبة	17.14	25.71
		المقابلة	10	08
		النسبة	14.28	11.42
المجموع	التكرار	31	39	
	النسبة	44.27	55.7	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة إجابات فئة الإناث بان المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة تستخدم الوسائل الشفوية في اتصالها مع موظفيها الإداريين والتي قدرت ب 20.89%. كانت أعلى من النسبة المسجلة من إجابات فئة الذكور المقدر ب 16.41%, وكذلك الأمر بالنسبة في كون أكثر الوسائل الشفوية المستعملة عادة في نقل المعلومات بين الموظفين أين سجلت إجابات فئة الإناث على هذه الوسيلة ب 25.71% مقارنة بنسبة فئة الذكور التي سجلت 17.14% .

**جدول رقم(02):** يبين وسائل الاتصال المكتوبة والالكترونية التي يعتمد عليه موظفو إدارة المؤسسة في نقل المعلومات, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس		
		أنثى	نكر	
03	ما هي وسائل الاتصال المكتوبة التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟	التكرار	10	07
		النسبة	15.15	10.60
		التكرار	10	13
		النسبة	15.15	19.69
		التكرار	11	15
		النسبة	16.66	22.72
المجموع	التكرار	31	35	
	النسبة	46.96	53.01	
04	ما هي الوسائل الالكترونية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟	التكرار	09	09
		النسبة	25.71	25.71
		التكرار	03	05
		النسبة	08.75	14.28
		التكرار	04	05
		النسبة	11.42	14.28
المجموع	التكرار	16	19	
	النسبة	45.88	54.27	

بالنسبة لوسائل الاتصال المكتوبة المعتمدة من طرف المؤسسة في نقل المعلومات المؤسسة فقد اختارت

فئة الإناث التعليمات الكتابية بنسبة 19.69% مقابل 15.15% فئة الذكور, بينما تساوت النسب عند

الفئتين أي الإناث والذكور في استعمالهم للبريد الإلكتروني من بين الوسائل الإلكترونية في نقل المعلومات داخل المؤسسة والتي قدرت ب 25.71% لدى كلتا الفئتين.

جدول رقم(03): يبين مصادر معلومات الموظفين الإداريين بالمؤسسة,حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
05	هل تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتك عن طريق ؟	التكرار	17
		النسبة	28.81
		التكرار	10
		النسبة	16.94
المجموع		التكرار	27
		النسبة	45.75

من خلال الجدول نلاحظ أن 38.98% من فئة الإناث تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتهن داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" عن طريق المسؤول المباشر في العمل مقابل 28.81% بالنسبة لفئة الذكور.

جدول رقم(04): يبين مدى سهولة اتصال الموظفين الإداريين بمسؤولهم في المؤسسة,حسب الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
06	هل تجد سهولة عند الاتصال بمسؤولكم في العمل ؟	التكرار	09
		النسبة	18
		التكرار	03
		النسبة	06
		التكرار	05
		النسبة	10
		التكرار	03
		النسبة	06
		التكرار	01
		النسبة	02
		التكرار	01
		النسبة	02
المجموع		التكرار	21
		النسبة	42

تقاربت النسب بين فئتي الإناث والذكور الذين يجدون سهولة دائمة عند اتصالهم بمسؤولهم في العمل داخل المؤسسة، أين قدرت هذه النسب ب 20% لدى فئة الإناث ونسبة 18% عند فئة الذكور.

**المبحث الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة:**

نظرا لأهمية العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" سنحاول التعرف على جزئيات تتعلق بآراء وإجابات الموظفين الإداريين بالمؤسسة على أسئلة الاستبيان والتي نعرضها في ما يلي:

**جدول رقم (05):** يبين مدى التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة، حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
07	هل ترى أن التنسيق بين المستويات الإدارية في مؤسستك يسهل عليك القيام بمهامك؟	التكرار	04
		دائما	08
		غالباً	09
		أحيانا	18
		نادرا	13
		أبدا	26
		التكرار	02
		النسبة	04
		التكرار	01
		النسبة	02
		التكرار	29
		النسبة	58
المجموع		21	42

يبين لنا الجدول أن نسبة 26% من فئة الإناث ترى أن التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة يسهل عليهن أحيانا القيام بمهامهن مقارنة ب 10% من فئة الذكور الذين يرون أن التنسيق بين المستويات الإدارية يكون أحيانا في مؤسستهم.

جدول رقم(06): مدى اخذ المؤسسة للمستوى التعليمي للموظفين بعين الاعتبار, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		أنثى	ذكر
08	هل تأخذ إدارتكم المستوى التعليمي للعمال بعين الاعتبار؟	التكرار	05
		النسبة	10
		التكرار	04
		النسبة	08
		التكرار	03
		النسبة	06
		التكرار	04
		النسبة	08
		التكرار	05
		النسبة	10
		التكرار	21
		النسبة	42
المجموع		29	58

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 20% من فئة الإناث ترى بان إدارة مؤسستهن تأخذ دائما المستوى التعليمي للعمال بعين الاعتبار, كما ترى نفس نسبة من هذه الفئة أن إدارة المؤسسة نادرا ما تأخذ بالمستوى التعليمي للموظفين بها, في حين جاءت نسبة فئة الذكور بـ 06% و 08% بالنسبة لـ أحيانا ونادرا على التوالي, فيعتبر اخذ المستوى التعليمي للموظفين من قبل الإدارة أمر حتمي ولا بد منه من اجل إتمام العملية الاتصالية على أحسن وجه وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها المنشودة.

جدول رقم (07): يبين مدى اخذ مسؤول المؤسسة بأراء واقتراحات الموظفين الإداريين بعين

الاعتبار, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
09	هل يأخذ مسؤولكم في العمل أرائكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار؟	التكرار	03
		دائما	06
		غالباً	02
		النسبة	04
		أحيانا	05
		النسبة	10
		نادرا	05
		النسبة	10
		أبدا	06
		التكرار	07
		النسبة	12
		المجموع	التكرار
	النسبة	42	
		29	
		58	

من خلال الجدول يتبين لنا أن مسؤول إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة يأخذ

أحيانا باقتراحات و أراء 22% من الموظفين الإداريين من فئة الإناث و 10% من فئة الذكور ونلاحظ

من خلال النتائج أن الفرق شاسع بين النسبتين أي أن النسبة الخاصة بأجوبة فئة الإناث التي كانت

بأحيانا تفوق أكثر من مرتين إجابات الذكور بنفس الإجابات.

يعتبر عدم اخذ إدارة المؤسسة بأراء واقتراحات موظفيها نقطة قد تؤثر بالسلب على نفسية الموظفين

بإدارة المؤسسة لان شعور الموظف بنوع من الثقة بينه وبين رئيسه في العمل يخلق فيه المزيد من

التضحية ويجعله يبذل مجهودات اكبر في سبيل تحسين أدائه وبالتالي الحصول على رضا المسؤول .

جدول رقم (08): يبين مدى عقد مسؤول المؤسسة العمومية الاستشفائية لاجتماعات مع موظفيها

الإداريين, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
10	هل تعقد إدارة مؤسستكم الاستشفائية اجتماعات مع موظفيها؟	التكرار	03
		دائما	04
		غالباً	01
		النسبة	06
		أحيانا	11
		التكرار	07
		النسبة	14
		نادراً	08
		التكرار	04
		النسبة	08
		أبداً	07
		التكرار	04
النسبة	08		
المجموع	التكرار	21	29
	النسبة	42	58

الملاحظ من خلال إجابات الموظفين الإداريين بالمؤسسة على ما إذا كانت إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف "بالبويرة تعقد اجتماعات مع موظفيها, أن فئة الإناث المجيبات بأحيانا قدرت ب 22% مقارنة بفئة الذكور التي سجلت نسبة 14% في نفس السياق, بحيث تعتبر الاجتماعات جد مهمة بين الموظفين ومسؤولهم ويمكنهم من الاتصال المباشر وجه لوجه وبالتالي تكون العملية الاتصالية اكثر تركيزا واكثر سهولة من الوسائل الاخرى, وهذا مايجعل الموظفين يطرحون كل ما يعيق اداء مهامهم لمسؤولهم داخل المؤسسة والذي بدوره سيعمل على ايجاد حلول لهذه العوائق.

جدول رقم (09): يوضح حالات عقد مسؤول المؤسسة العمومية الاستشفائية لاجتماعات مع موظفيها

الإداريين, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		أنثى	ذكر
11	ماهي حالات هذه الاجتماعات عادة ؟	التكرار	05
		النسبة	11.36
		التكرار	14
		النسبة	31.81
المجموع		التكرار	19
		النسبة	43.17
		التكرار	10
		النسبة	22.72
		التكرار	15
		النسبة	34.09
		التكرار	25
		النسبة	56.81

من خلال أجوبة الاستبيان، فقد رأت نسبة 34.09% من فئة الإناث من موظفي إدارة المؤسسة أن مسؤولي المؤسسة يعقدون اجتماعات مبرمجة، في حين كانت نسبة الذكور التي أقرت بالاجتماعات المبرمجة 31.81% مما يجعلنا نقول أن نسب إجابات الفئتين جاءت متقاربة، ونظرا للأثر الإيجابي الذي قد يولد عند الموظفين في المؤسسة والانطباعات الجيدة التي تبعث في نفوس الموظفين بالطمأنينة والارتياح اتجاه مسؤول العمل، لا بد أن يسهر مسؤولي المؤسسة على عقد أكبر عدد ممكن من الاجتماعات بالموظفين لإزالة كل لبس يخص الوظيفة وبالتالي إعطاء معلومات وتعليمات دقيقة تخص العمل مما يجعل الموظف يقوم بدوره على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أداء نوعي.

جدول رقم (10): يبين أيام استقبال مسؤول المؤسسة العمومية الاستشفائية للموظفين الإداريين ل طرح

انشغالاتهم , حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		أنثى	ذكر
12	هل توجد أيام محددة لاستقبال الموظفين ل طرح انشغالاتهم في مؤسستكم ؟	التكرار	11
		النسبة	22
		التكرار	10
		النسبة	20
المجموع	التكرار	21	29
	النسبة	42	58
13	إذا كانت إجابتك بنعم , فهل تعقد ؟	كل أيام	02
		الأسبوع	05.88
		أيام محددة في الأسبوع	11
		النسبة	32.35
المجموع	التكرار	13	21
	النسبة	38.23	31.76

فيما يخص تخصيص إدارة المؤسسة لأيام لاستقبال الموظفين الإداريين ل طرح انشغالاتهم, فقد كانت إجابات الإناث بنعم بنسبة 46% والتي فاقت نسبة فئة الذكور التي قدرت ب 22%, أما بالنسبة لإجابات الفئتين بعدم تخصيص الإدارة لأيام لاستقبال الموظفين الإداريين ل طرح انشغالاتهم فكانت 20% و 12% للذكور والإناث على التوالي.

أما بالنسبة للأوقات التي يعقد فيها مسؤولي إدارة المؤسسة ل اجتماعات مع الموظفين ل طرح انشغالاته, فقد أقرت 61.76% من فئة الإناث الموظفات على مستوى إدارة المؤسسة أنها أيام محددة في الأسبوع, مقابل 32.35% لفئة الذكور.

## المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية

## الاستشفائية بالبويرة:

جدول رقم (11): يبين تقييم جو العمل ومدى انجاز الموظفين الإداريين لمهامهم في الوقت

المحدد، حسب متغير الجنس:

حسب متغير الجنس		السؤال	الرقم
أنثى	ذكر		
02	04	التكرار	14
04	08	النسبة	
04	03	التكرار	
08	06	النسبة	
13	04	التكرار	
26	08	النسبة	
05	03	التكرار	
10	06	النسبة	
05	07	التكرار	
10	14	النسبة	
29	21	التكرار	المجموع
58	42	النسبة	
11	08	التكرار	15
22	16	النسبة	
10	08	التكرار	
20	16	النسبة	
05	04	التكرار	
10	08	النسبة	
02	01	التكرار	
04	+02	النسبة	
01	00	التكرار	
02	00	النسبة	
29	21	التكرار	المجموع
58	42	النسبة	

قدرت نسبة الموظفين على مستوى إدارة المؤسسة الذين يحسون أن جو العمل في مؤسستهم يسرّعهم أحيانا على الأداء الجيد لمهامهم بـ 26% لفئة الإناث، تقابلها 08% من الموظفين من فئة الذكور. كما رأَت 22.16% من الموظفات على مستوى المؤسسة أنهن يقمن دائما بعملهن في الوقت دون تأخير في حين تمثلت نسبة الذكور بـ 16% فقط.

**جدول رقم (12):** يبين مدى بذل الموظفين الإداريين لمجهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل , حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
16	هل تحاول بذل مجهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل ؟	التكرار	12
		النسبة	24
		التكرار	04
		النسبة	08
		التكرار	05
		النسبة	10
		التكرار	00
		النسبة	00
		التكرار	00
		النسبة	00
		التكرار	21
		النسبة	42
المجموع			

كانت إجابات الموظفين الإداريين الذين يبذلون م جهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل بصفة دائمة, متساوية من كلتا الفئتين أي الذكور والإناث ممثلين بنسبة 24% ويعتبر بذل الموظفين لمجهودات إضافية نقطة ايجابية بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة .

جدول رقم(13): يبين مدى استفادة الموظفين من إجراءات تحفيزية وتقييم أدائهم بحسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال		حسب متغير الجنس	
	أنثى	نكر	أنتى	نكر
17	هل يستفيد الموظفون في مؤسستكم من إجراءات تحفيزية من طرف الإدارة ؟	دائما	التكرار	03
			النسبة	06
		غالبا	التكرار	03
			النسبة	06
		أحيانا	التكرار	01
			النسبة	02
		نادرا	التكرار	02
			النسبة	04
		أبدا	التكرار	12
			النسبة	24
المجموع		التكرار	21	
		النسبة	42	
18	هل تتحصل على منحة المر دودية كاملة من طرف مسؤولك في العمل ؟	دائما	التكرار	11
			النسبة	22
		غالبا	التكرار	05
			النسبة	10
		أحيانا	التكرار	02
			النسبة	04
		نادرا	التكرار	01
			النسبة	02
		أبدا	التكرار	02
			النسبة	04
المجموع		التكرار	21	
		النسبة	42	
19	هل أنت مقتنع بهذا التقييم؟	دائما	التكرار	10
			النسبة	20
		غالبا	التكرار	02
			النسبة	04
		أحيانا	التكرار	03
			النسبة	06
		نادرا	التكرار	02
			النسبة	04
		أبدا	التكرار	04
			النسبة	08
المجموع		التكرار	21	
		النسبة	42	

أجاب 24% من الموظفين الذكور على مستوى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة بأنهم لا يتحصلون أبداً على تحفيزات في العمل من طرف مسؤولي إدارتهم، في حين كانت نسبة الموظفين من فئة الإناث 20%.

أما بالنسبة لمنحة المردودية للموظفين على مستوى مؤسسته، فنجدان 22% من فئة الذكور يتحصلون عليها بصفة دائمة مقارنة بنسبة إجابات فئة الإناث بـ 12% ومن خلال أجوبة المبحوثين المدونة في الجدول فان 20% من فئة الذكور مقتنعين دائماً بهذا التقييم، بعكس نسبة فئة الإناث الممثلة بنفس النسبة ولكن بإجابة أبداً، أي أنهم غير مقتنعين أبداً بهذا التقييم.

**جدول رقم (14):** يوضح معايير التقييم ومدى استفادة الموظفين الإداريين من التكوين في مؤسستهم، حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
20	هل ترى أن معايير تقييم مؤسستك للموظفين قائمة على؟	التكرار	12
		النسبة	07
		درجة الولاء للمسؤول	14
		النسبة	14
المجموع	التكرار	29	21
	النسبة	58	42
21	هل استفدت من تكوين خاص خلال عملك بالمؤسسة؟	نعم	07
		النسبة	06
		لا	14
		النسبة	12
المجموع	التكرار	22	15
	النسبة	44	30
المجموع	التكرار	29	21
	النسبة	58	42

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 34% من الإجابات التي رأت أن معايير تقييم أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة تقوم على درجة الولاء للمسؤول كانت من نصيب الإناث لتأتي بعدها نسبة 28% لفئة الذكور.

كما يبين لنا الجدول أن 44% من فئة الإناث لم يستفدن من تكوين خلال فترة عملهن بالمؤسسة، تليها نسبة الذكور الذين لم يستفيدوا هم أيضا من التكوين بنسبة 30%، من خلال هذه النسب والتي تمثل إجابات الموظفين الإداريين فنلاحظ أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة قد أهملت جانبا جد مهم اتجاه الموظفين الإداريين فالتكوين عنصر لا يستهان به في زيادة مردودية ونوعية الأداء عند الموظفين وهو الشيء الذي يخدم حتما المؤسسة وبالتالي زيادة فرص تحقيق أهدافها .

**الجدول رقم(15):** يوضح مدى تعرض الموظفين الإداريين لعقوبات وكذا تأثير تأخر الراتب

الشهري، حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
22	هل تعرضت لعقوبة إدارية أثرت على مردودك المهني ؟	التكرار	05
		النسبة	10
		التكرار	19
		النسبة	20
المجموع		التكرار	15
		النسبة	30
23	هل يؤثر تأخر الإدارة في صب راتبك الشهري على أدائك لوظيفتك ؟	التكرار	13
		النسبة	26
		التكرار	16
		النسبة	26
المجموع		التكرار	26
		النسبة	52

أجابت 38% من الموظفين على مستوى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة بعدم التعرض لعقوبة إدارية أثرت على مردودهن المهني، فيما جاءت إجابات 20% للموظفين الذكور على مستوى إدارة المؤسسة موافقة لإجاباتهم.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة فئة الإناث اللواتي لا يتأثر أداءهن لوظائفهن على مستوى المؤسسة في حالة تأخر الإدارة في صب الراتب الشهري قدرت بـ 32% . أما نسبة الذكور والمقدرة بـ 26% للموظفين الذين لا يتأثر أداءهم في حين تأخر إدارة المؤسسة في صب رواتبهم فجاءت مساوية للذكور الذين يرون عكس ذلك.

## المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي وتأثيره على أداء موظفي المؤسسة العمومية

## الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة:

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى بعض الصعوبات التي قد تعرقل العملية الاتصالية بين الموظفين والمسؤول من خلال أجوبة الاستبيان.

جدول رقم 16: يبين صعوبات وتقييم العملية الاتصالية بين الموظفين الإداريين ومسؤول إدارة

المؤسسة, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس			
		أنثى	ذكر		
24	هل تجد صعوبات عند اتصالك بمسؤولك في العمل؟	دائما	التكرار	03	03
		غالباً	النسبة	06	06
			التكرار	02	04
		أحيانا	النسبة	04	08
			التكرار	16	06
		نادراً	النسبة	32	12
			التكرار	01	01
		أبداً	النسبة	02	02
			التكرار	07	07
		المجموع	النسبة	14	14
			التكرار	29	21
				النسبة	58

من خلال أجوبة المبحوثين المدونة في الجدول أعلاه فإن 32% من فئة الإناث تجدن أحيانا صعوبات عند

اتصالهن بمسؤولهن في العمل, مقابل 12% من فئة الذكور, وحتما هذه الصعوبات ستعرقل العملية

الاتصالية وتقلل من فعاليتها مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين لمهامهم كما ينبغي.

الجدول رقم 17: يبين الصعوبات التي يواجهها الموظفون الإداريون عند الاتصال بمسؤولهم في

المؤسسة، حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		أنثى	ذكر
25	ما نوعية هذه الصعوبات ؟	التكرار	01
		علاقة باللغة المستخدمة	2.77
		صعوبات متعلقة بثقافة الموظفين	06
		النسبة	16.66
		التكرار	04
		نقص في المعلومات	04
		النسبة	11.11
		التكرار	11
		الشعور بالإحراج وعدم التركيز أمام مسؤولك	04
		النسبة	30.55
المجموع	التكرار	21	15
	النسبة	58.32	41.65

وقد تمثلت الصعوبات التي يواجهها الموظفون الإداريون لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد

بوضياف" بالبويرة عند اتصالهم بمسؤولهم في العمل في الشعور بالإحراج وعدم التركيز أمامه بنسبة

30.55% لفئة الإناث و 11.11% كنسبة ممثلة للذكور، ويعتبر هذا الإحساس للموظفين أمام مسؤولهم في

العمل مؤشر سلبي لا يساهم في السيورة الحسنة للعملية الاتصالية على مستوى المؤسسة، لان أساس

العملية الاتصالية هي التفاعل بين المرسل والمستقبل في تبادل الرسائل أي الموظفين فيما بينهم أو

الموظفين مع المسؤول في العمل من خلال تلقي وتنفيذ التعليمات.

جدول رقم 18: دور مكتب الاتصال في تفعيل العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة, حسب متغير الجنس:

الرقم	السؤال	حسب متغير الجنس	
		ذكر	أنثى
26	هل يقوم مكتب الاتصال بمؤسستكم الاستشفائية بمهامه اتجاه الموظفين ؟	التكرار	01
		دائما	02
		غالبا	01
		أحيانا	02
		نادرا	07
		أبدا	14
		التكرار	03
		النسبة	06
		التكرار	09
		النسبة	18
المجموع		التكرار	21
		النسبة	42
27	كيف تقيم العملية الاتصالية في تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين في مؤسستكم؟	فعالة	02
		جدا	04
		متوسطة	12
		الفعالية	24
		منعدمة	07
		الفعالية	14
		المجموع	التكرار
		النسبة	42

من خلال الجدول الذي يمثل إجابات المبحوثين , نلاحظ أن إجابات فئة الإناث من الموظفين الإداريين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة التي رأت أن مكتب الاتصال بالمؤسسة لا يقوم أبدا بمهامه اتجاه الموظفين سجلت نسبة 22%, بينما سجلت نسبة الذكور المجيبين بأبدا 18%.

يبين لنا الجدول نسب الموظفين الذين قدموا إجاباتهم بأن العملية الاتصالية في تبادل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين بأنها متوسطة الفعالية, أين تمثلت النسب في 38% بالنسبة لفئة الإناث و 24% بالنسبة للذكور.

- استنتاجات الفصل الرابع:

من خلال دراستنا التطبيقية لتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة من خلال اعتماد متغير الجنس, توصلنا إلى النتائج التالي حسب محاور الاستبيان:

المحور الأول: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة: (حسب متغير الجنس):

- تستعمل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة الوسائل الشفوية للاتصال بموظفيها حسب إجابات فئة الإناث بنسبة 20.89% .

-الهاتف من بين أكثر الوسائل الشفوية استعمالا بالمؤسسة مقارنة بالوسائل الأخرى بنسبة 25.71% .

- التعليمات الكتابية أكثر اختيارا من الإناث بنسبة 19.69% مقابل 15.15% فئة الذكور .

- تساوي النسب عند فئتي الإناث والذكور في استعمالهم للبريد الالكتروني من بين الوسائل الالكترونية في نقل المعلومات داخل المؤسسة.

- 38.98% من فئة الإناث تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتهن من قبل المسؤول المباشر في العمل.

- كلا من الإناث والذكور العاملين بإدارة المؤسسة يجدون سهولة في الاتصال بمسؤولهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة.

المحور الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة (حسب متغير الجنس):

- أحيانا ما يكون التنسيق بين المصالح الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة, إجابات الإناث بنسبة 26 % .

- نادرا ما تأخذ إدارة المؤسسة المستوى التعليمي لموظفيها بعين الاعتبار.

- أحيانا ما تؤخذ اقتراحات فئة الموظفين الإناث بعين الاعتبار من قبل المسؤول في العمل بنسبة 22 % و 10% للذكور.

- يعقد مسؤولي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية اجتماعات عادية ومبرمجة مع العمال حسب رأي 61.76% من فئة الإناث الموظفات بإدارة المؤسسة.

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة (حسب متغير الجنس):

نستنتج من خلال المحور الثالث النتائج التالية:

- تحس 26% من فئة الموظفين الإناث على مستوى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" أن جو العمل يساعدهن أحيانا في الأداء الجيد لوظائفهن.

- أغلبية الإناث العاملات على مستوى الإدارة يقمن دائما بعملهن دون تأخير.

- تتساوى نسبة فئة الموظفين من فئة الإناث مع فئة الذكور في كونهم يبذلون مجهودات إضافية لتحقيق أداء داخل المؤسسة.

- لا تقدم إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة تحفيزات ل 24% من الموظفين لفئة الذكور و 20% للإناث.

- أغلبية الموظفين الذكور مقتنعون بصفة دائمة بتقييم الإدارة لأدائهم من خلال منحة المردودية, عكس أغلبية الإناث.

- معايير تقييم أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة مبنية على درجة الولاء للمسؤول حسب 34% من الإناث و28% من الذكور.

- عدم استفادة 44% من فئة الإناث من التكوين خلال فترة عملهم في المؤسسة مقابل 30% للذكور.

- أغلبية الموظفين المتعرضين إلى عقوبات إدارية أثرت على مردودهم داخل المؤسسة هم من الذكور.

- أكبر نسبة لتأثر مردود الموظفين في حالة تأخر الإدارة في صب أجورهم من الذكور مقارنة بالإناث.

**المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي تأثيره على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية**

**بالبويرة(حسب متغير الجنس):**

نستنتج من خلال المحور الرابع النتائج التالية:

- أغلبية الموظفات على مستوى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية"محمد بوضياف" بالبويرة يشعرون بالإحراج وعدم التركيز أمام مسؤول العمل بنسبة 30% .

- مكتب الاتصال على مستوى المؤسسة لا يقوم أبدا بمهامه اتجاه موظفيها حسب رأي 22% من فئة الإناث و 18% من فئة الذكور.

- تجمع 38% من فئة الإناث و 24% من فئة الذكور بان العملية الاتصالية على مستوى مؤسستهم متوسطة الفعالية.

### النتائج العامة للدراسة:

- وسائل الاتصال الأكثر استخداما من طرف إدارة مستشفى "مجد بوضياف" بالبويرة هي:  
الوسائل المكتوبة بنسبة 49.25% تليه الوسائل الشفوية ثم الالكترونية في المرتبة الأخيرة نظرا لكن نظام الانترنت يقتصر فقط على بعض المكاتب.
- وسيلة الهاتف من بين الوسائل الشفوية الأكثر استخداما من قبل الموظفين الإداريين في نقل المعلومات داخل المؤسسة بنسبة 44.11% .
- المسؤول المباشر في العمل هو مصدر المعلومات بالنسبة للموظفين ب 80% .
- أغلبية الموظفين الإداريين يرون أن إدارة المؤسسة تعتمد أكثر على معيار الولاء للمسؤول في تقييم الموظفين.
- مكتب الاتصال المتواجد على مستوى المؤسسة لا يقوم بمهامه اتجاه الموظفين.
- في اغلب الأحيان لا يكون التنسيق بين المستويات الإدارية.
- إن تأخر إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية في صب الراتب الشهري يؤثر سلبا على أداء الموظفين بالمؤسسة.
- \_ لا يوجد تحفيز للموظفين الإداريين من قبل إدارة المؤسسة.
- تقر اغلب الموظفات الإناث بالمؤسسة بأنهن يشعرن بالإحراج عند الاتصال بالمسؤول في العمل.
- أغلبية الإناث العاملات على مستوى الإدارة يقمن دائما بعملهن دون تأخير.
- أحيانا ما تؤخذ اقتراحات فئة الموظفات الإناث بعين الاعتبار من قبل المسؤول في العمل بنسبة 22% و10% للذكور.
- تجمع 38% من فئة الإناث و24% من فئة الذكور بان العملية الاتصالية على مستوى مؤسستهم متوسطة الفعالية.

## التوصيات والاقتراحات:

من خلال دراستنا لتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة, توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي رأينا أنها قد تساهم في الحد من النقائص التي تعرقل سير العملية الاتصالية وبالتالي قد تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي للموظفين لدى المؤسسات العمومية الاستشفائية وبالتالي توفير خدمة مميزة أو في المستوى لفائدة المرضى, ويمكن ذكرها في ما يلي:

- 1- تفعيل دور مكتب الاتصال وتوسيع عمله بهدف الإصغاء لانشغالات المستخدمين ولمراقبة وتنظيم العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- 2- قيام مسؤولي الإدارة بتحفيز المستخدمين وذلك عن طريق الترقية للكفاءات التي تستحق وهذا لبيت روح المثابرة والمنافسة الشريفة بين المستخدمين في العمل.
- 3- ضرورة الاعتماد على وسائل اتصال أخرى كسجل الاقتراحات داخل المؤسسة.
- 4- دعم إدارة المؤسسة بإطارات كفئة ومؤهلة في مجال الاتصال, لان هذا التخصص جد ضروري في هذا النوع من المؤسسات.
- 5- إعداد دورات تكوينية لفائدة الموظفين الموزعين على مستوى مكاتب إدارة المؤسسة لإكسابهم مختلف الخبرات.
- 6- ضرورة إعلام المستخدمين بتوصيات وقرارات الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة.
- 7- التكنيف من قنوات الاتصال لتسهيل سيولة المعلومات بين مختلف الاتجاهات و المستويات والعمل على مواكبة التطور بالاعتماد على الوسائل الحديثة كالانترنت .

## خاتمة:

تعتبر المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف ورغبات مشتركة من خلال تنسيق جهود الأفراد والجماعات ومحور هذا النسق هو عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأعضاء لتبادل المعلومات والأفكار والقيم والاتجاهات, وأي جانب من العمليات الإدارية يتطلب وجود الاتصال الذي يؤدي دورا هاما في التوجيه والتنسيق والمحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسة.

كما يعتبر الاتصال عنصر أساسي وضروري لضمان السير الحسن للمؤسسة ولتحقيق التفاهم والتنسيق بين أطرافها, إذ يساعد المدير أو المسؤول على إيصال القرارات والتعليمات إلى المستخدمين كما يساعدهم على إيصال آرائهم ومشاكلهم واقتراحاتهم للإدارة العليا.

إضافة إلى أن الاتصال يلعب دورا هاما في تحسين أداء الأفراد من خلال زيادة معدلات المشاركة في وضع المعايير الخاصة بتقييم الأداء, حيث يقاس نجاح أو فشل أية مؤسسة بمدى تحقيقها لأهدافها أو استخدامها لمختلف الموارد المتاحة وخاصة البشرية منها بأكثر كفاءة ممكنة, بحيث لا يتحقق ذلك إلا بإجراء عملية تقييم الأداء بهدف الوقوف على ما هو كائن ومقارنته بما يجب أن يكون على مستوى المؤسسة. وهذا بهدف اقتراح الحلول المناسبة لتفادي التهاون في تأدية المهام الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد المؤسسة, وكذلك بهدف تشجيع الأداء المتميز والايجابي للموظفين بالمؤسسة.

لذا يتوجب على إدارة المؤسسة الوقوف على نتائج تقييم أداء الموظفين بها وإطلاعهم على كل كبيرة وصغيرة في هذا السياق لما في ذلك من دور في تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين.

هذا وقد تبين لنا من خلال دراستنا مدى أهمية ومكانة الاتصال الداخلي في القدرة على زيادة وتحسين الأداء الوظيفي لعمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة, فكلما أحس الموظف بسهولة انتقال المعلومات دون تعرض الرسائل بينه وبين الرئيس أو بينه وبين المرؤوسين إلى مختلف

العوائق, فان هذا حتما سيدفع بالعملية الاتصالية إلى الأمام وبالتالي زيادة فعاليتها, فكلما زاده ذلك أريحية ورزانة في تأدية مهامه, كما أن لعنصر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين أهمية بالغة في المؤسسة وهذه من بين ابرز المهام المخولة بمكتب الاتصال والمنوطة به على مستوى كل مؤسسة بصفة عامة,

وبالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بصفة خاصة بحيث لمسنا في دراستنا من خلال إجابات الموظفين الإداريين على مستوى هذه المؤسسة من خلال أسئلة الاستبيان, الغياب التام لمهام مكتب الاتصال بها رغم تواجد المكتب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما اثر سلبا على تلقي المعلومات بالنسبة للموظفين الذين يتلقونها في غالب الأحيان بصفة عشوائية مما يخلق نوع من الغموض وعدم المصادقية لدى المتلقين داخل المؤسسة ومما يعرقل حتما أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الذين يأملون تجسيد نظام اتصالي سلس ومرن يمكن الموظفين من الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة داخل مؤسستهم مما يساعدهم على اكتساب الثقة فيما بينهم مما يمكنهم من التخلص من الغموض قصد العمل في مناخ يسوده النظام والشفافية.

المر اج مع

## قائمة المراجع:

### القواميس والمعاجم:

1- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع, 2011.

2- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر, 2003,

### - الكتب:

1- د/إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق, ط1, دار جرير, عمان, 2013.

2- احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2000.

3- حسن راوية محمد, إدارة الموارد البشرية: المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1999.

4- خالد محمد بني حمدان, وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري, الأردن, 2009.

5- ربحي مصطفى عليان, محمد غنيم: أساليب البحث العلمي, النظرية والتطبيق, ط 5, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان.

6- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية, دار أسامة للنشر, الأردن, ط1, 2009.

7- د/ شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال, دار ومكتبة الحامد للنشر, الأردن, ط1, 2000.

8- د/ عبد الناصر احمد جرادات, د/لبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق, دار اليازوري, الأردن, الطبعة العربية, 2009.

9- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية, ط1, دار النهضة, بيروت, لبنان, 2004.

15- مدحت أبو نصر: الأداء الإداري المتميز, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, 2012.

10- د/محفوظ احمد جودة, إدارة الموارد البشرية, ط2, الأردن, دار وائل, 2014.

11- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي, ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, 2009.

12- د/ محمد حافظ حجازي: وسائط الاتصال الرسمي, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية, ط1, 2006.

13- محمد شفيق:البحث العلمي,الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية,المكتب الجامعي الحديث,الإسكندرية,مصر .

14- محمد صاحب السلطان: مبادئ الاتصال,اسس ومفاهيم,الطبعة الاولى دار المسيرة,عمان2014.

16- مصطفى حجازي:الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية, دار الطلبة,ط1, 1986.

17- ناصر قاسمي:الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية, ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر, 2011.

18- د/ يونس حيدر إبراهيم:الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والشركات,سلسلة الرضا للمعلومات,دمشق,بدون طبعة,1999

### الرسائل والأطروحات:

1- حورية شريط:مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية,رسالة ماجستير,جامعة الجزائر, 2001.

2- سمرة عسلي:الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة,رسالة ماجستير في علم النفس العمل,جامعة قسنطينة,2006-2007.

5- صليحة شامي:المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة-جامعة "محمد بوقرة" , مذكرة ماجستير,جامعة بومرداس,2009-2010.

3- فاطمة دراغو :علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء,رسالة ماجستير في علم النفس, جامعة وهران,2015-2016.

4- فضيلة سبع:ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي,دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك,أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال,جامعة الجزائر,2016-2017.

### المواقع الالكترونية:

1- احمد السبد كردي : مقال الكتروني نشر في مايو 2010 , Ahmedkordy



الملاحق

جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم التاريخ. فرع علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول :

تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية

-دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

الاستاذة : فضيلة سبع

محمد فوضيل

هذه الاستمارة خاصة بدراسة أكاديمية ميدانية لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة والتي نسعى من خلالها إلى إثراء وترقية البحث العلمي,لذا نرجو منكم المشاركة بملء هذا الاستبيان والإجابة على أسئلته بكل دقة وموضوعية بهدف الحصول على معلومات صريحة ودقيقة تخدم أهداف دراستنا.

في الخانات نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم الا لأغراض علمية بحتة.

- ملاحظة: ضع علامة ( x ) المناسبة.

- السنة الجامعية : 2018 - 2019 .

أولاً: البيانات الشخصية :

1 - الجنس: ذكر  انثى

ثانياً : طبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة :

2- ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة مستشفى "محمد بوضياف" بالبويرة للاتصال بموظفيها؟

1 - الوسائل الشفوية  ب - الوسائل المكتوبة  ج - الوسائل الالكترونية

3 - ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها عادة في نقل المعلومات داخل مؤسستكم ؟

1 - الاجتماعات  ب - الهاتف  ج - المقابلة

4- ماهي وسائل الاتصال المكتوبة التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك ؟

1 - المذكرات المصلحية  ب - التعليمات الكتابية  ج - المراسلات الإدارية

5 - ماهي الوسائل الالكترونية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك ؟

1 - البريد الالكتروني

ب - وسائل التواصل الاجتماعي

ج - الانترانت ( INTRANET )

6 - هل تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتك عن طريق ؟

1 - مسؤولك المباشر في العمل

ب - زملائك في العمل

أخرى.....

07 - هل تجد سهولة عند الاتصال بمسؤولكم في العمل ؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  أبداً

ثالثا: تأثير الاتصال الداخلي على طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة:

الرقم	السؤال	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
08	هل ترى أن التنسيق بين المستويات الإدارية في مؤسستك يسهل عليك القيام بمهامك؟					
09	هل تأخذ إدارتكم المستوى التعليمي للعمال بعين الاعتبار؟					
10	هل يأخذ مسؤولكم في العمل آرائكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار؟					
11	هل تعقد إدارة مؤسستكم الاستشفائية اجتماعات مع موظفيها؟					

12- ماهي حالات هذه الاجتماعات عادة ؟

- ا- اجتماعات طارئة  ب- اجتماعات مبرمجة ( عادية )

13- هل توجد أيام محددة لاستقبال الموظفين لطرح انشغالاتهم في مؤسستكم ؟

- نعم  لا

14- اذاكانت إجابتك بنعم ,فهل تعقد ؟

- ا- كل أيام الأسبوع  ب- أيام محددة في الأسبوع

رابعا : علاقة الاتصال الداخلي بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة :

الرقم	السؤال	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
15	هل تحس بان جو العمل في مؤسستكم يساعد على الأداء الجيد لمهامكم ؟					
16	هل تقوم بانجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير؟					
17	هل تحاول بذل مجهودات اضافية لتحقيق أداء أفضل ؟					
18	هل يستفيد الموظفون في مؤسستكم من إجراءات تحفيزية من طرف الإدارة ؟					
29	هل تتحصل على منحة المر دودية كاملة من طرف مسؤولك في العمل ؟					
20	هل أنت مقتنع بهذا التقييم؟					

21- هل ترى أن معايير تقييم مؤسستك للموظفين قائمة على؟

ا- الأداء الفعلي والمستحق  ب- درجة الولاء للمسؤول

ج- معايير اخرى, اذكرها!.....

الرقم	السؤال	نعم	لا
22	هل استقدت من تكوين خاص خلال عملك بالمؤسسة؟		
23	هل تعرضت لعقوبة إدارية أثرت على مردودك المهني؟		
24	هل يؤثر تأخر الإدارة في صب راتبك الشهري على أدائك لوظيفتك؟		

خامسا : معوقات الاتصال الداخلي وتأثيره على أداء موظفي المؤسسة العمومية  
الاستشفائية بالبويرة :

25- هل تجد صعوبات عند اتصالك بمسؤولك في العمل ؟

دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

26- ما نوعية هذه الصعوبات ؟

ا- صعوبات لها علاقة باللغة المستخدمة  ب- صعوبات متعلقة بثقافة الموظفين

ج- نقص في المعلومات  د- الشعور بالإحراج وعدم التركيز أمام مسؤولك

27- صعوبات أخرى, اذكرها!.....

28- هل يقوم مكتب الاتصال بمؤسستكم الاستشفائية بمهامه اتجاه الموظفين ؟

دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

29- كيف تقيم العملية الاتصالية في تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين في مؤسستكم ؟

ا- فعال جدا  ب- متوسط الفعالية  ج- منعدم الفعالية

30- ماهي اقتراحاتكم من اجل تسهيل العملية الاتصالية بمؤسستكم ؟

.....

.....

**31- ماهي اقتراحاتكم لتحسين أداء الموظفين بمؤسستكم؟**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **Note de service**

Le statut général de la fonction publique a dans son article 214 octroyé à la mère allaitant son enfant, le droit de disposer de 02 heurs d'absences payées pendant les six (06) premiers mois et d'une heure pendant les six derniers mois.

Cependant, force est de constater, que cette disposition est mal interprétéé par certains fonctionnaires.

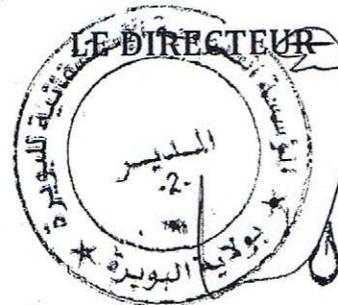
En effet, seuls les fonctionnaires travaillant 40 h par semaine peuvent bénéficier de ce droit.

Par conséquent ; les fonctionnaires disposant d'un régime spécifique de travail à l'instar du travail posté, ou les contractuels travaillant moins de 8 h par jour, n'ont pas le droit de s'absenter au motif de l'allaitement de leurs enfants.

Par ailleurs, les fonctionnaires concernés par l'allaitement devant adresser une demande à la sous direction des ressources humaines et obtenir une décision les autorisant à s'absenter.

Le non respect de la presente note de service entrainera des sanctions a l'encontre des fonctionnaires fautifs pour absence non autorisée.

BOUIRA LE 29 SEP. 2015



المدير بو محمد جمال

MINISTERE DE LA SANTE DE LA POPULATION  
ET DE LA REFORME HOSPITALIER  
DIRECTION DE LA SANTE DE LA WILAYA DE BOUIRA  
ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER (EPH Mohamed  
Boudiaf) DE LA WILAYA DE BOUIRA  
N°1786 /EPH/2015

وزارة الصحة والسكان و إصلاح المستشفيات  
مديرية الصحة والسكان لولاية البويرة  
المؤسسة العمومية الاستشفائية (محمد بوضياف)  
ولاية البويرة

## NOTE DE SERVICE

Il nous a été donné de constater que des professionnels de notre Etablissement utilisent le congé de maladie de « dernière minute » pour justifier leur absence dans leur poste de travail et surtout pour éviter les gardes pour lesquelles ils sont désignés.

Cette façon de faire nuit au bon fonctionnement des différents Services, à la bonne prise en charge des malades et met l'Administration dans une position inconfortable pour palier à cette défaillance inopinée.

Aussi et dans ce cadre, nous informons et rappelons que, conformément à la circulaire n°731 relative au contrôle médical, les certificats médicaux d'arrêt de travail ne sont admis et acceptés qu'après leurs dépôts au niveau des Services de Contrôle Médical de la Sécurité Sociale et après visa des Services de la Médecine de Travail.

Tout certificat médical d'arrêt de travail qui fait entorse aux dispositions de la Circulaire suscitée est considéré comme nul et non avenu et met le travailleur concerné en position d'abandon de poste.

Copie pour application :

- à la Sous Directrice des Ressources humaines.
- aux coordinateurs et cadres paramédicaux.

Bouira le 15 SEP. 2015  
Le Directeur  
المدير  
-2-  
ولاية البويرة  
المدير بوتمر جمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات  
مديرية الصحة والسكان لولاية البويرة  
المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

## طلب إجازة

تاريخ إيداع الطلب:

الاسم واللقب: .....

الوظيفة: .....

المصلحة: .....

المدة المطلوبة: .....

تاريخ الذهاب من : ..... تاريخ العودة إلى العمل: .....

اسم ولقب المستخلف ..... إمضاء المستخلف: .....

إمضاء المعني

رأي رئيس المصلحة:

رأي طبيب رئيس المصلحة (خاص بالسلك الطبي والشبه الطبي):

رأي رئيس المجلس الطبي (خاص بالأطباء الأخصائيين والأطباء العاميين ورؤساء المصالح):

رأي المدير الفرعي المشرف على المصلحة:

الكشف عن العطل السنوية المتبقية:

ملاحظة: كل طلب إجازة يجب أن يودع بمكتب الحركة اليومية قبل 07 أيام على الأقل من تاريخ

الذهاب.

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية البويرة

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

طلب تعويض

السيد(ة).....  
الرتبة.....  
المصلحة.....  
إذن لتعويض.....  
من :..... إلى.....  
تعويض أيام.....

ملاحظة: يجب دفع هذا الطلب نسختين 48 ساعة قبل الغياب لمكتب المستخدمين  
إمضاء المعني إمضاء رئيس المصلحة المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية البويرة

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

طلب تعويض

السيد(ة).....  
الرتبة.....  
المصلحة.....  
إذن لتعويض.....  
من :..... إلى.....  
تعويض أيام.....

ملاحظة: يجب دفع هذا الطلب نسختين 48 ساعة قبل الغياب لمكتب المستخدمين  
إمضاء المعني إمضاء رئيس المصلحة المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات  
مديرية الصحة و السكان لولاية البويرة

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

إجازة غياب ( بدون أجره - بأجرة )

السيد(ة).....  
الرتبة.....  
المصلحة.....  
إذن لغياب.....  
من :..... إلى.....  
السبب التالي.....

ملاحظة: يجب دفع هذا الطلب نسختين 48 ساعة قبل الغياب لمكتب المستخدمين  
إمضاء المعني إمضاء رئيس المصلحة  
المدير

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية البويرة

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة

إجازة غياب ( بدون أجره - بأجرة )

السيد(ة).....  
الرتبة.....  
المصلحة.....  
إذن لغياب.....  
من :..... إلى.....  
السبب التالي.....

ملاحظة: يجب دفع هذا الطلب نسختين 48 ساعة قبل الغياب لمكتب المستخدمين  
إمضاء المعني إمضاء رئيس المصلحة  
المدير

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المعنونة بتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاستشفائية الجزائرية" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف بالبويرة, تمثلت إشكالية دراستنا في هل يؤثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة؟, حيث قمنا بحصر شامل لجميع الموظفين على مستوى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية"محمد بوضياف" بالبويرة والبالغ عددهم ستة وخمسون (56) فردا موزعين على مختلف مكاتب الإدارة, مستخدمين منهج دراسة حالة قصد جمع المعلومات التي تخدم دراستنا, كما استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية للبحث, حيث قمنا بتقسيم خطة دراستنا إلى إطار منهجي أين أبرزنا كل الخطوات المنهجية التي اتبعناها في إطار الدراسة, يليه القسم النظري أين خصصنا فصلا كاملا للاتصال داخل المؤسسة نظرا للأهمية التي يكتسيها. أما الفصل الثاني فخصصناه للأداء الوظيفي.

بالنسبة للإطار التطبيقي فقسمناه إلى قسمين فالأول حللنا فيها أجوبة الاستبيان أما الفصل الأخير فقد حللنا فيه أجوبة الاستبيان من خلال متغير الجنس.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا, أن الاتصال هو بمثابة العمود الفقري للمؤسسة ويعتبر همزة وصل بين الأفراد العاملين وبين الأفراد والمؤسسة, كما يعتبر الاتصال الأساس الذي يركز عليه أداء الموظفين, فكلما كان هناك اتصال فعال زادت فعالية الأداء لدى العاملين بالمؤسسة والعكس صحيح, والملفت للانتباه في دراستنا هو وجود مكتب اتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية"محمد بوضياف" وغائب تماما في الواقع ولا يقوم أبدا بمهامه, إضافة إلى أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة وخاصة فئة الإناث منهم تجد صعوبة في الاتصال بمسؤول العمل بسبب الشعور بالإحراج أمامه وهذا ما يعيق حتما أداء الموظفين لمهامهم على أكمل وجه.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	إهداء
	مقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
06	1-الإشكالية
06	2- تساؤلات الدراسة
07	3- أسباب اختيار الموضوع
07	4- أهداف الدراسة
08	5- أهمية الدراسة
08	6- منهج الدراسة
08	7- مجتمع البحث
11	8-المفاهيم والمصطلحات
13	9- أدوات الدراسة
14	10- الدراسات السابقة
17	11- صعوبات الدراسة
<b>الفصل الأول: ماهية الاتصال داخل المؤسسة</b>	
19	تمهيد
19	المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة
19	1- تعريف الاتصال داخل المؤسسة
21	2- عناصر العملية الاتصالية
25	المبحث الثاني: أشكال الاتصال في المؤسسة

25	1- اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة
26	2- وسائل الاتصال داخل المؤسسة
28	المبحث الثالث: تقييم الاتصال داخل المؤسسة
28	1- أهمية الاتصال داخل المؤسسة
29	2- أهداف الاتصال داخل المؤسسة
30	3- معوقات الاتصال داخل المؤسسة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
35	1- تعريف الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
36	2- مكونات الأداء داخل المؤسسة
37	المبحث الثاني: خصائص الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
37	1- محددات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
40	2- معايير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
42	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
41	1- مفهوم تقييم الأداء داخل المؤسسة
43	2- أهمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
44	3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
47	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي	
49	تمهيد

49	1- التقديم العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة
51	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالبويرة
53	عرض وتحليل جداول الفصل الثالث (الجداول البسيطة)
72	استنتاجات الفصل الثالث
75	عرض وتحليل جداول الفصل الرابع ( الجداول المركبة)
93	استنتاجات الفصل الرابع
96	النتائج العامة للدراسة
97	التوصيات والاقتراحات
98	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"مجد بوضياف"بالبويرة	01
10	توزيع الموظفين الإداريين للمؤسسة حسب طبيعة الجنس	02
50	المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية"مجد بوضياف"بالبويرة	03
53	وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة المؤسسة للاتصال بموظفيها	04
54	وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها عمال المؤسسة في نقل المعلومات	05
54	وسائل الاتصال المكتوبة التي يستخدمها عمال إدارة المؤسسة في نقل المعلومات	06
55	وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها عمال إدارة المؤسسة للاتصال بموظفيها	07
55	مصادر المعلومات الخاصة بوظائف العمال الإداريين	08
56	هل تجد سهولة عند الاتصال بمسؤولكم في العمل	09
57	الاتصال الداخلي وعلاقته بطبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة	10
58	هل تأخذ إدارتكم المستوى التعليمي للعمال بعين الاعتبار	11
59	اخذ مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة لآراء واقتراحات الموظفين	12
60	اجتماعات مسؤولي إدارة المؤسسة بموظفيها	13
60	حالات عقد مسؤولي إدارة المؤسسة مع الموظفين	14
61	أيام استقبال موظفي المؤسسة لطرح انشغالاتهم	15
61	الأيام المحددة لاستقبال موظفي المؤسسة لطرح انشغالاتهم	16
62	علاقة جو العمل بأداء الموظفين بالمؤسسة	17
63	مدى انجاز الموظفين لمهامهم في الوقت بالمؤسسة	18
63	مدى بذل الموظفين لمجهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل	19

64	مدى استفادة الموظفين من إجراءات تحفيزية	20
65	مدى تحصل الموظفين بالمؤسسة على منحة المردودية كاملة	21
65	مدى فناعة الموظفين بالمؤسسة بمستوى تقييمهم في منحة المردودية	22
66	معايير تقييم إدارة المؤسسة لأداء موظفيها	23
66	مدى استفادة الموظفين من التكوين طيلة عملهم في المؤسسة	24
67	مدى تعرض الموظفين لعقوبة إدارية	25
67	مدى تأثر أداء الموظفين بسبب تأخر الراتب الشهري	26
68	مدى مواجهة الموظفين لصعوبات عند الاتصال بالمسؤول في العمل	27
69	نوعية الصعوبات التي يواجهها الموظفون عند الاتصال بمسؤولهم في العمل	28
70	مدى قيام مكتب الاتصال بمهامه اتجاه الموظفين بالمؤسسة	29
70	تقييم العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين بالمؤسسة	30
71	اقتراحات لتسهيل العملية الاتصالية بالمؤسسة	31
71	اقتراحات لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة	32
75	وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة المؤسسة للاتصال بموظفيها حسب متغير الجنس	33
76	وسائل الاتصال المكتوبة والالكترونية التي يعتمد عليها موظفو إدارة المؤسسة في نقل المعلومات, حسب متغير الجنس	34
77	مصادر معلومات الموظفين الإداريين بالمؤسسة, حسب متغير الجنس	35
77	مدى سهولة اتصال الموظفين الإداريين بمسؤولهم في المؤسسة, حسب متغير الجنس	36
78	مدى التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة, حسب متغير السن	37
79	مدى اخذ المؤسسة العمومية الاستشفائية للمستوى التعليمي للموظفين بعين الاعتبار, حسب متغير الجنس.	38
80	مدى اخذ مسؤول المؤسسة بأراء واقتراحات الموظفين الإداريين , حسب متغير الجنس	39
81	مدى عقد مسؤول المؤسسة العمومية الاستشفائية لاجتماعات مع الموظفين الإداريين. حسب متغير الجنس.	40
82	حالات عقد إدارة المؤسسة لاجتماعات مع موظفيها الإداريين	41

83	أيام استقبال مسؤول المؤسسة للموظفين لطرح انشغالاتهم , حسب متغير الجنس	42
85	مدى بذل الموظفين الإداريين لمجهودات إضافية لتحقيق أداء أفضل , حسب متغير الجنس:	43
86	مدى استفادة الموظفين الإداريين من إجراءات تحفيزية وتقييم أدائهم المؤسسة, حسب متغير الجنس	44
87	معايير التقييم ومدى استفادة الموظفين الإداريين من التكوين في مؤسستهم, حسب متغير الجنس	45
88	مدى تعرض الموظفين الإداريين لعقوبات وكذا تأخر الراتب الشهري, حسب متغير الجنس	46
90	صعوبات وتقييم العملية الاتصالية بين الموظفين الإداريين ومسؤول الادارة , حسب متغير الجنس	47
91	الصعوبات التي يواجهها الموظفون الإداريون عند الاتصال بمسؤولهم في المؤسسة, حسب متغير الجنس	48
92	دور مكتب الاتصال في تفعيل العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة, حسب متغير الجنس	49

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	عناصر العملية الاتصالية	01
39	محددات الاداء	02
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محم بوضياف بالبويرة	03