وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس –المدية–
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

العنوان:

الاتصال الشخصي ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة –الدويرة– الجزائر

من15مارس الى غاية منتصف شهر جوان 2024.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص : إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين:

- بوعيسى محمد أمين
- منير مسلمي

إشراف الدكتور:

قطشة عبد القادر

السنة الجامعية:2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

العنوان:

الاتصال الشخصي ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة –الدويرة–الجزائر

من 15 مارس إلى غاية منتصف شهر جوان 2024

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص : إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين:

- بوعيسى محمد أمين
- منير مسلمي

إشراف الدكتور:

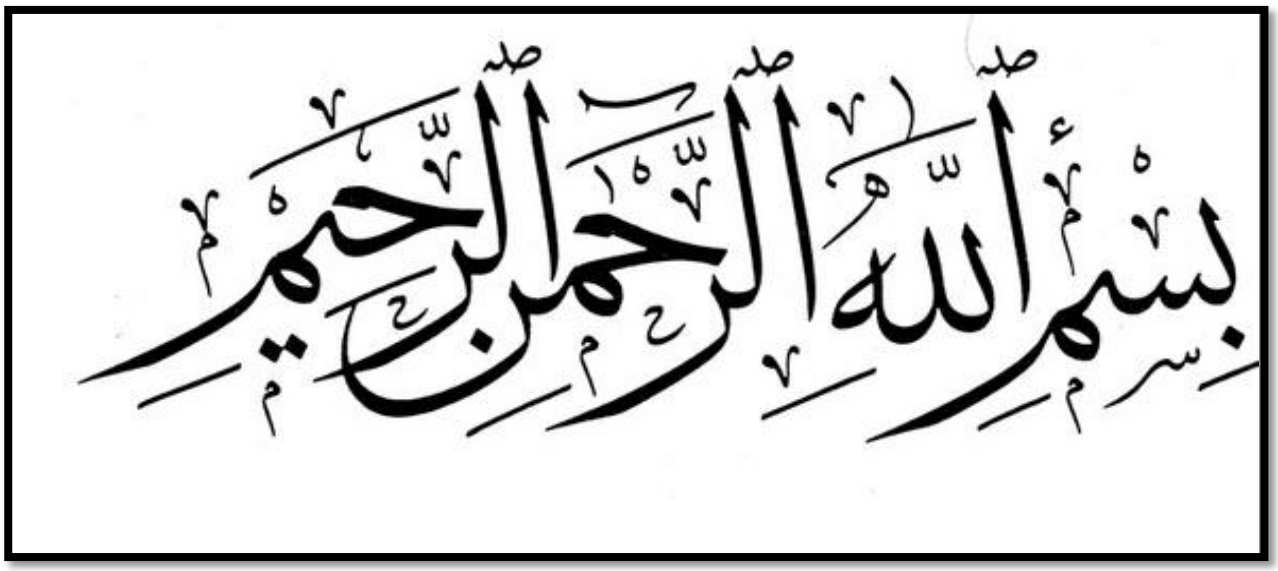
قطشة عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

تاريخ المناقشة:2024/06/25

إسم ولقب الأستاذ	الصفة	جامعة الإنتساب
بر. فزاني إبراهيم سعد الشاكر	رئيسا	جامعة المدية
د. قطشة عبد القادر	مقررا ومشرفا	جامعة المدية
أ. محمدي خيرة	عضو مناقشا	جامعة المدية

السنة الجامعية:2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكروعرفان

قال رسول الله صل الله عليه وسلم :

" لا يشكر الله من لايشكر الناس" حديث صحيح رواه احمد وابو داود والبخاري.

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة

مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير

باذ لين جهودا كبيرة في بناء جيلا لغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن أمضي أقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى

الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة .....

إلى جميع أساتذتي الأفاضل ..

وأخص بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف : قطشة عبد القادر

الذي أقول له بشراك قول رسول الله صل الله عليه وسلم :

" ان الله وملائكته واهل السموات والارض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلم الناس الخير"

حديث صحيح رواه الترميذي

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث.

إهـــــداء

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى :

من لم يبخل علي لا بالنصيحة ولا بالدعاء إلى من أحسست معهما بالحب والسعادة وطعم الراحة،إلى قرة عيني، إلى من حفزاني وشجعاني على مواصلة الدراسة وطلب العلم وربياني أحسن التربية أمي وأبي أطال الله في عمرهما وجزآهم الله أحسن الجزاء.

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل الأحباب والأصدقاء الذين يعرفونني، إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل المتواضع: زميلي"منير مسلمي"

إلى كل الطلبة الماستر تخصص إتصال وعلاقات العامة، إلى أساتذتنا الكرام والأستاذ المشرف "قطشة عبد القادر"

كما لا أنسى كل من عمال المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة ، على صبرهم علينا وإفادتنا بكل صغيرة وكبيرة، وكل من ساهم في هذا الإنجاز من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

" محمد أمين بوعيسى "

إهـــــداء

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من سهرت على رعايتي التي غمرتني بحبها الى من كانت سببا في ما وصلت اليه الى قرة عيني أمي الى من انار درب الحياة الى من علمني الصبر على الاشياء ابي العزيز اطال الله في عمريهما وجزآهما لله أحس الجزاء.

الى اخوتي وجميع عائلتي،الى كل الاصدقاء والاحباب الذين يعرفونني،الى كل زملائي الرائعون في جامعة يحي فارس المدية .

إلى كل أساتذتناالكرام والأستاذ المشرف الدكتور قطشة عبد القادر،جعل علمكم وجهدكم صدقة جارية عنكم.

الى كل من ساهم في هذا الإنجاز من قريب أومن بعيد ولو بكلمة طيبة.

" منير مسلمي"

ملخص الدراسة:

أ- باللغة العربية:

نظرا للتطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم ككل والمؤسسات الخاصة، وتأثيره الكبير على وسائل الإتصال خاصة، وتأثيره الكبير على وسائل الإتصال بين مختلف أفراد المؤسسة،أصبح من الضروري معرفة مكانة الإتصال الشخصي في ظل هذا التحول السريع في نظم الإتصال ،ولهذا السبب قمنا بدراستنا المتمثلة في البحث عن مدى تأثير الإتصال الشخصي على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

فبعد الإطلاع على الأطر النظرية لهذا الموضوع، والتعرض لدراسة السابقة وضبط المفاهيم والمصطلحات ،توجهنا إلى المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة الجزائر لإجراء دراستنا الميدانية وقمنا بتوزيع الإستمارة على عمالها،وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى مايلي:

تعتمد المؤسسة الإستشفائية على مختلف أشكال الإتصال الشخصي كاللقاءات،الندوات والإجتماعات إضافة إلى الإحتكاك بين العمال.

-الإتصال الشخصي مازال يحافظ على أهميته ومكانته داخل المؤسسة الإستشفائية.

الكلمات المفتاحية:

الإتصال، الإتصال الشخصي،أداء الوظيفي،المؤسسة الإستشفائية.

ب- باللغة الإنجليزية:

Abstract:

In view of the great technological development witnessed by the world as a whole and private institutions, and its great impact on the means of communication in particular, and its great impact on the means of communication between the various members of the organization, it has become necessary to know the status of personal communication in light of this rapid transformation in communication systems, and for this reason we carried out our study of Researching the extent of the impact of personal communication on job performance in a hospital institution.

After reviewing the theoretical frameworks for this topic, studying the precedent, and adjusting the concepts and terminology, we went to the Djilali Bounaama Douira Hospital Foundation to conduct our field study and distributed the questionnaire to its workers. After analyzing the results, we arrived at the following;

The hospital institution relies on various forms of personal contact, such as meetings, seminars and meetings, in addition to interaction between workers.

- Personal communication still maintains its importance and status within the organization.

key words: Communication, personal contact, job performance, hospital institution.

خطة البحث:

الشكر

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة

الجانب المنهجي

إشكالية

التساؤلات

أسباب إختيار الموضوع

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

صعوبات الدراسة

تحديد المصطلحات

منهج الدراسة

أدوات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

نوع الدراسة

الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الأول:ماهية الإتصال الشخصي

المبحث الاول:مفهوم الإتصال الشخصي

المبحث الثاني:خصائص وأليات الإتصال الشخصي

المبحث الثالث:بعض نماذج الاتصال الشخصي

المبحث الرابع:عوائق وعيوب الاتصال الشخصي

الفصل الثاني:ماهية الاداء الوظيفي

المبحث الاول:مفهوم الاداء الوظيفي

المبحث الثاني:العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

المبحث الثالث:طرق واساليب تقييم الاداء الوظيفي

المبحث الرابع:صعوبات تقييم الاداء الوظيفي وإجراءات التحسين

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: مساهمة الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية الدويرة

المبحث الاول: بطاقة فنية للمؤسسة الاستشفائية الدويرة

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدويرة

المبحث الثالث: التحليل الكمي والكيفي للبيانات

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس

مقدمـــة

مقدمة

يدرك الإنسان أن تواصله الدائم مع الأخرين ومع المحيط الخاص به هو ضرورة إجتماعية في كل مجالات الحياة بإعتباره عملية أساسية بين البشر، وذلك مايبرز إلزامية اتخاذ هذا السلوك كأحد الأساليب التي يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات بمختلف الوسائل سواء كانت لفظية او كتابية او في شكل إشارات، ومن خلال هذه العملية يجري تبادل الآراء والاتجاهات قصد تحقيق أهداف مرغوبة حيث يساهم الاتصال في عملية التنظيم من خلال إيجاد الإنسجام داخل المؤسسة وتحقيق هدفها الأسمى المنشود والمتمثل في رفع أداء مستخدميها من جهة وتلبية الإحتياجات المختلفة لجمهورها الخارجي.

فالمؤسسات عموما بحاجة ماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وخلق الفعالية والحيوية لرفع الأداء وتحسينه وبناء علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين من جهة والإداريين والمسؤولين من جهة أخرى، إضافة إلى المساهمة في حل مشاكل التخطيط والتنسيق والتواصل إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاتصال الشخصي.

إن الاتصال الشخصي بمختلف أشكاله له دور داخل المؤسسات من خلال تزويد العاملين بمختلف اللوائح والقرارات والأوامر والتوجيهات والتفسيرات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة وكفاءة عالية، فوجود الاتصال الشخصي الفعال يزيد من ارتباط الموظفين بعضهم ببعض ويولد لديهم الإرادة والطموح مما يدفعهم للرفع من أدائهم بصفة تلقائية نتيجة لما يتركه هذا النوع من الاتصال على نفسيتهم.

كما أن إيلاء الطاقم الإداري القيمة اللازمة للاتصال الشخصي يخلق إهتماما بالمشاكل الشخصية للموظفين من شكاوي ورسائل وتفسيرات وكذا إحتوائه لمختلف العلاقات الشخصية

والإجتماعية يرفع من مردوديتهم وأدائهم، ومنه ضمان إلتزامهم بمؤسستهم وهذا يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية والأخلاقية، هذه الدوافع تعتبر بمثابة المحفز لبذل مجهودات أكثر في سبيل الحفاظ على المؤسسة التي ينتمون إليها وذلك لإدراكهم التام بأن الحفاظ على المؤسسة وديمومتها لا يتسنى إلا من خلال الرفع من مستوى الأداء الوظيفي من خلال التركيز على مقاربة الاتصال الشخصي في أدائهم لمهامهم.

إن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والمردود الفعال لا يكون إلا إذا كان هناك إتصال شخصي يحقق الانسجام بين مختلف المنتمين إلى المؤسسة، والذي يتجلى وينعكس إيجابا على تعاملاتهم مع الجمهور الخارجي ، وعلى المؤسسة أن تولي إهتماما كبيرا لنشاطها المتعلق بالموارد البشرية لأن الاتصال عامة والاتصال الشخصي خاصة يولد الاتفاق ويشكل نقطة إلتقاء بين المؤسسة والعاملين بها، على أساس أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تكاد أن تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه وبين زميل أخر له، لذلك فالرغبة في العمل تنشئها الإتصالات الدائمة والمستمرة التي تدفع سلوك الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، التي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي تنميها الاجتماعات واللقاءات التشاورية والتكوينية وتبادل الأفكار ومناقشة الآراء.

وعليه جاءت هذه الدراسة الموسومة بمدى تأثير الإتصال الشخصي على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة، من خلال دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفى جيلالي بونعامة الدويرة لإبراز مدى تأثير التصال الشخصي على أداء العاملين من خلال تحسين مردود العمال،وقد تضمن هذا العمل ثلاث أطر: منهجي، نظري، وتطبيقي وزعت على ثلاث فصول للاجابة عن إشكالية وتساؤلات الدراسة ووفق الخطة التالية:

الجانب المنهجي: الاشكالية،التساؤلات،أسباب اختيار الموضوع،تحديد منهج الدراسة وادوات جمع البيانات،إضافة الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا الاتصال الشخصي والاداء الوظيفي.

الفصل الأول:اختص بمتغير الاتصال الشخصي، تعريفه ،خصائصه، متغيراته، وكذلك التعرف على الاتصال الشخصي داخل الادارة.

الفصل الثاني:تم التطرق في هذا الفصل الى متغير الاداء الوظيفي ،من تعريف، وانواع و محددات واساليب تقييم الاداء الوظيفي .

أما **الفصل الثالث** : الجانب التطبيقي للدراسة ، تناول تعريف بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة ،إضافة الى تفريغ وتحليل البيانات ووصولا إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة .

الجانب المنهجي

الإشكالية:

يعتبر الاتصال الشخصي في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكاله عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته وأحيانا فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وأراء ، وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات ، وطبقا لهذا فإن الاتصال الشخصي يمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك علمي على سلوك البشر واتجاهاتهم ، والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة .

ويتضح مما سبق أن لعملية الاتصال الشخصي الجيد دور هاما في أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل نشاط وهمة وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى، لذلك له دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مستحقة، وهذا ما يجعل نوع من الرضا لدى العاملين لأهمية أداء عملهم داخل المنظمة كذلك هذا يجعلهم يحتاجون إلى عناية فائقة عن طريق استغلال القدرات البشرية وتحريكها وتطويرها وإشباع حاجتهم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، وإيجاد برامج وسياسات خاصة بنمط تسيير وتحفيز وتنمية العنصر البشري باستمرار وخلق بيئة ملائمة للعمل والمعاملة الجيدة والعدالة والمساواة كلها تؤدي إلى تحقيق أداء ومستوى أفضل وإنتاجية أعلى.

ومن خلال هذا المنطلق يعمل الاتصال الشخصي دوما على توفير كل الشروط المشجعة على تحسين الأداء ويحتل مكانة بالغة لدى أصحاب المنظمات من خلال تشجيع العمال على التفاعل وتبادل الأفكار والتشارك في المعلومات.

إذن فمحاولة معرفة دور الاتصال الشخصي والأداء عند العمال محور دراستنا هذه التي تقف فيها على: دور الاتصال الشخصي في تحسين الاداء وتطبيق الدراسة النظرية في مؤسسة الاستشفائية، وتحديد مدى تأثير الاتصال الشخصي بهذه المؤسسة على الأداء، من خلال معرفة دور الاتصال الشخصي الذي يؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على مستقبل المؤسسة و تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدافع في الحفاظ على بقائها ورقيها.

ان استخدام أنواع أخرى للاتصال كوسائل تساعد الاتصال الشخصي على تحسين الأداء المهني، واقامة جسور تواصل بينهم، وارتباط الاتصال الشخصي بالعقل والواقع يؤدي إلى إعطاء انطباعات جيدة وبالتالي يساهم في تحسين الأداء المهني لدى العاملين في المؤسسة.

من هذا المنطلق ارتأينا ان تصب اهتماماتنا البحثية حول: الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة.

دراسة ميدانية على عينة من إداري المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الاتصال الشخصي على أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة؟

ومن خلال هذه الاشكالية يمكن صياغة التساؤلات التالية:

التساؤلات:

- ماهي أساليب الاتصال الشخصي داخل المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة ؟.
- ماهو الأثر الذي يتركه الإتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة؟.

-ماهي معيقات الاتصال الشخصي في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة؟.

اسباب اختيار الموضوع:من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر الدوافع الذاتية أولا ثم الموضوعية ثانيا:

أ/ مبررات ذاتية:

_ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالاتصال عموما والاتصال الشخصي خصوصا.

– الرغبة الشخصية في الإسهام بدراسة متخصصة تساعد على تطوير هذا الجانب من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية الادارية منها.

– معرفة العلاقة بين الاتصال الشخصي وتحسين الأداء المهني داخل إدارة المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

– الرغبة في الاستفادة من الدراسة في جوانب الحياة العملية.

ب/ مبررات موضوعية:

_ تنامي الدور الكبير لوسائل الاتصال الشخصي وتطورها وظهور وسائل تساعد عليه كالخطب الرسمية، ومؤتمرات المائدة المستديرة، ومناقشات المتخصصين، والمناقشات المفتوحة...الخ

– جلب انتباهنا للأهمية البالغة التي اكتسبها الاتصال الشخصي في المؤسسة ، مما أدى بنا إلى محاولة التعمق في دراسة مهارات الاتصال الشخصي.

_ محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة المؤسسة الاستشفائية.

أهداف الدارسة:

قد جاءت دراستنا لدور الاتصال الشخصي ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسات كخطوة منا لالقاء الضوء على ما تخلفه وسائل الاتصال الشخصي من اثر على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات والتي يكون لها أثرا مباشرا على تحسين الأداء

ونأمل أن تكون هناك خطوات بعدها، ودراستنا تضيف لبنة من اللبنات التي يسعى الباحثون في ميدان علوم الإعلام والاتصال الى تقديم دراسات عنها، وقد تجسدت أهداف دراستنا في النقاط التالية:

_ التعرف على مدى استخدام أساليب وأشكال الاتصال الشخصي كمهارة الاقناع، والحديث والانصات وغيرها من المهارات داخل إدارة المؤسسة الإستشفائية .

_ إعطاء نظرة واقعية على أهمية الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة.

_ ابراز اهم المعوقات التي تواجه الاتصال الشخصي داخل إدارة المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

_ حث المسؤولين في المؤسسة الإستشفائية على الاهتمام بالاتصال الشخصي باعتباره مقوم من مقومات التسيير الجيد والذي يساعد على نجاح إدارة المؤسسة .

أهمية الدارسة:

جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكلة التي نحن بصدد دراستها، كون دراستنا تعالج موضوعا هاما وحساسايمس فئة كبيرة من أفراد المجتمع وهي فئة العمال بشكل عام وعمال الإدارة بشكل خاص، حيث يرتبط هذا الموضوع بإبراز الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال الشخصي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعامل قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته الإبداعيةونستطيع أن نلخص أهمية الدراسة كالاتي:

توعية المؤسسة بأهمية مهارات الاتصال الشخصي ودورها الهام في إدارة المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

محاولة فهم الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

– الإشارة إلى الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تعود على كل من إدارة مديرية المؤسسة الاستشفائية الدويرة والعاملين والمؤسسة ككل من تطبيق مهارات الاتصال الشخصي.

وتبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها والتي قد تساهم في تفعيل الاتصال الشخصي بين الإداريين والتي من خلالها يتم تحسين الأداء الوظيفي بما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين ويساهم في تحقيق أهداف إدارة المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

صعوبات الدراسة:

إن أي بحث لا يخلو من الصعوبات ونحن في انجاز هذا البحث وهي:

– قلة المراجع التي تتحدث عن الاتصال الشخصي .

– صعوبة تحصيل المعلومات الخاصة بالعناصر والاتصال الشخصي والاداء الوظيفي .

– قلة الدراسات المتعلقة بالجانب الاتصالي في المؤسسات .

– صعوبة وتشعب المواضيع المتعلقة بالاداء الوظيفي والاختلاف والتنوع في المصطلحات.

– ضيق الوقت وقلة الإمكانيات المالية.

تحديد المصطلحات:

1– الاتصال الشخصي:

هو اتصال يحدث بين شخصين على الأقل حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين ليتحقق من خلال هذا التفاعل نظاما للاتصال الشخصي فالاتصال الشخصي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه حيث يكون باستطاعتنا أن نرى ونسمع وحتى نلمس الشخص الآخر، فالاتصال الشخصي يوفر الفرصة لرجع الصدى الفوري بحيث يتاح تنظيم أو إعادة بناء على مدى استجابة الأشخاص الآخرين الذين تتحدث إليهم [1].

[1]– فضيل دليو: **الاتصال ، مفاهيمه ، نظرياته ووسائله** ، دار الفجر ، القاهرة ، 2003 ، ص 21 ، 22.

المفهوم الإجرائي :

الاتصال الشخصي هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال بعضهما وجها لوجه وفي مكان محدد ويتميز بأن المرسل فيه يصبح مستقبلا والعكس ومن أمثلة هذا الاتصال اتصال الأستاذ المشرف بالطالب الذي يشرف عليه.

2- الأداء الوظيفي:

تختلف تعارف الأداء حسب وجهات نظر الباحثين والمفكرين له ومن بين التعريفات نذكر:

" قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ".[1]

"يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الحاجات التي تحقق أو يتيح بها الفرد متطلباته".[2]

وكتعريف إجرائي :

هو قيام الفرد بمهامه ووجباته المنوطة بها تحقيقا لأهداف المؤسسة وممتطلبات منصبه

3- العامل:

عرف المشرع الجزائري يعرفه: "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط المهني".[3]

"هو كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غيري دوية، لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمات صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه" [4]

---

[1] عاشور احمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت ،2004، ص 50.

[2] راوية محمد حسين ،**إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر ،2000، ص 213.

[3] محمد الصغير ،**تشريع العمل في الجازئر** ،مطبعة ولاية قالمة ،الجزائر ،1982، ص 38.

[4] احمد زكي بدوي، **بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، لبنان ،1981، ص 6.

4- المؤسسة:

ان كلمة مؤسسة هي ترجمة لكلمة ENTRPRISE

واستنادا إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل، أسس، يؤسس، مؤسسة.[1]

و بالنظر الى التعريف الاصطلاحي نجد ان المؤسسة تعرف كما يلي :

"أداة تجسيد السياسة الاقتصادية للدولة الوطنية إذ تولت المؤسسة العمومية نوعين من المهام والوظائف الوظيفة الأولى تتمثل في تراكم الخبرات بواسطة الإنتاج الصناعي، وتراكم التجارب في ميادين التسيير والتكنولوجي والتصنيع، وتتمثل الوظيفة الثانية في الأبعاد السياسية والثقافية والاجتماعية والإدماجة".[2]

وهي كذلك "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل الأهداف التي وجدت من أجلها".[3]

كان هذا فما يخص بعض التعريفات العربية وفيما يخص التعريفات الغربية فنجد أن (شتير برنارد) يعرفها بأنها: " النسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على وجود منسقة واعية من جانب الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع ورغبتهم الذاتية، كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية."

---

[1] روجي البعلبكي، المورد ،**قاموس عربي إنجليز ي**، دار المعلم للملايين، بيروت، لبنان ،1994، ص 6.

[2] Ali el Kenz ,**Algérie et la modernité**, édition, cosedria, senegal, 1989, p 49

[3] زكي حنوس، مروان علي ،**الرقابة والتخطيط في المشروع**، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص 9.

وكتعريف اجرائي نقول بأن المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات يسعى لتقديم إنتاج زائد بغرض تحقيق نتيجة ملائمة .

منهج الدراسة:

يشير مدلول المنهج العلمي إلى تلك الإجراءات والعمليات العملية التي يتبعها الباحث من أجل اكتشاف الحقيقة والوصول إلى نتائج علمية تتعلق بالظواهر الطبيعية والإنسانية بالإجابة على التساؤلات المطروحة، والمنهج المستخدم تفرضه طبيعة الموضوع، وباعتبار هذه الدراسة من الدراسات الوصفية تطلب الجانب من ذلك الاعتماد على استخدام منهج (الوصفي) للحصول على وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، والتأكد من جمع كل البيانات الضرورية وتحليلها بأكبر قدر ممكن من الدقة وتفادي حدوث أي تحيز في جمع البيانات المطلوبة حتى تزيد درجة مصداقية النتائج المتوصل اليها.

ويعرف منهج (الوصفي) بأنه: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".[1]

ويعرف أيضا بأنه: "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة قصد اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها فهو غالبا ما

[1] بشير صالح الرشيدي ،**مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة)**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2000،ص65.

يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها والقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة عنها وفهمها وتحليلها" [1].

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات ،اعتمدنا في دراستنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات

الاستبيان:

إن البحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف مواضيعها تحتاج إلى استخدام إحدى الأدوات من أجل جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع من أجل توظيفها في الدراسة،ومنه من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتأكد من مدى صحة أوخطأ تساؤلات الدراسة،اعتمدنا على أداة الإستبيان الذي يمكن تعريفه بأنه "أداة تجميع البيانات عن الظروف والاساليب القائمة بالفعل،والذي يعتبر استطلاع لرأي الاخرين إزاء الظاهرة موضع البحث والدراسة، وهو مجموعة من الاسئلة توجه الى مجتمع البحث ،تصاغ بطريقة فنية معينة تدور حول جوانب الظاهرة المدروسة وتساعد الإجابات الواردة عليها في اختيار وتحقيق الفروض التي وضعها الباحث في البداية[2].

تحكيم الإستمارة:

بعد الصياغة الميدانية للإستمارة وتصحيحها من قبل المشرف تم عرضها على مجموعة من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (04).

وقد صادف توزيعنا للاستمارة غياب عدد من الموظفين منهم (05) عطلة مرضية و(03) عطلة أمومة ،و(02) في حالة غياب ،أما عدد الاستمارات هي (38) مفردة .

---

[1] محمد شفيق، **البحث العلمي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،1985، ص 84.

[2] أحمدي، ناهد حمدي، **مناهج البحث في علوم المكتبات**، الرياض: دار المريخ ،ص.126.

وقد تضمنت استمارة الاستبيان على 24 سؤال مقسم على 03 محاور وهي:

المحور الاول:أساليب وأشكال الاتصال الشخصي داخل المؤسسة الإستشفائية الدويرة.

المحور الثاني:الأثر الذي يتركه الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية الدويرة.

المحور الثالث: معيقات الاتصال الشخصي في المؤسسة الإستشفائية الدويرة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث هم الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الدويرة .

وتم اختيار عينة قصدية من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية الدويرة مقدرة ب38 موظف من افراد مجتمع البحث الاصلي بسبب كثرة عددهم الذي يقدر ب130 موظف تابعين للأسلاك المشتركة للوظيف العمومي،بالإضافة إلى التكاليف وضيق الوقت .

تعريف العينة القصدية:

هي العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة ،بل يقوم شخصيا باقتناء المفردات الممثلة اكثر من غيرها لما يبحث عنه، من معلومات و بيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث،وعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا[1].

نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية التحليلية الكمية.

حيث تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معينة او موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها كميا وكيفيا،وتفسيرها لاستخلاص

[1] سمير محمد حسين،**بحوث الإعلام**،ب ط،مصر:عالم الكتب ،2006،ص296.

دلالاتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشان الموقف او الظاهرة التي نقوم بدراستها .

وتمثلت حدود دراستنا المكانية في المجال الجغرافي المؤسسة الاستشفائية الدويرة ،اما الحدود الزمنية فتمثلت في السنة الجامعية 2024/2023، وانطلقت الدراسة التطبيقية من 15مارس الى غاية منتصف شهر جوان 2024.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة محمدعلي محمد: قام بدراسته في مصر عام 1971 ، وفي شركة تدعى" شركة النصر للأصواف والمنتوجات"، والغاية منها هو التحقق من أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظرتها تجاه الإدارة.

كما هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات وانعكاس ذلك على استقرار العمال ورفع مستوى أدائهم للعمل وشملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم، ومن النتائج التي توصل إليها، نذكر مايلي:

يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

ان فشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد وتعدد المستويات الإشراقية واتساع المسؤولية قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية[1]

[1] مازن سليمان الحواش ، **الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، 2005- 2006 ، ص 18.

الدراسة الثانية :

دراسة أجرتها الباحثة رضوان سامية وعنونت بأثر الاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال – رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة قسنطينة 2005 – 2006 وتمحورت هذه الدراسة حول الأثر الفعلي للاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بأسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الأشغال العمومية)

و تلخصت الإشكالية حول : هل الاتصالات غير رسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية؟

فرضياتالدراسة: الفرضيةالعامةتساعدالاتصالات غير رسمية على رفع الروح المعنوية للعمال؟

الفرضيات: تؤثر زيادة الاتصالات غير رسمية في رفع معنوياتهم

يؤدي إشباع الحاجات المادية والمعنوية الى رفع معنويات لدى العمال

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسةعلى المنهج الوصفي

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على وجود اتصالات غير رسمية بين أعضاء الجماعة وأنهم بحاجة إليها.

التعقيب على الدراستين:

سمحت لنا الدراستين السابقتين بالاطلاع على الأطر النظرية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولا إلى النتائج التي توصلنا إليها وذلك ما مكننا من الاستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية إلا أنه وللأسف لا توجد دراسات سابقة أخرى يمكننا الاعتماد عليها نظرا لان موضوع الدراسة جديد وغير متناول سابقا .وما لاحظناه من خلال كلا من الدراستين السابقتين أنهما تطرقا إلى علاقة الاتصال بالأداء وتناولا الاتصال الشخصي من خلال تطرقهم إلى أنواع الاتصال فقط، أي انهم لم يتوسعوا

في هذا النوع من الاتصال وكلاهما بين أهمية الاتصال في تحسين الأداء، لكن لم يعطى الحيز الكافي أو الأهمية اللازمة للاتصال الشخصي.

الجانب النظري

الفصل الاول:
ماهية الإتصال الشخصي

تمهيد:

مهما تنوعت واختلفت أساليب الاتصال إلا أنها تبقى ضرورية لربط العلاقات الاجتماعية وتحسينيها وتقويتها ، ومهما تعددت أساليب وأنواع الاتصال نجد أن كل نوع لا يقل أهمية على الآخر، فالاتصال الشخصي مثلا في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكاله عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته وأحيانا فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وأراء وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات ، وطبقا لهذا فإن الاتصال الشخصي يمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك علمي على سلوك البشر واتجاهاتهم ، والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة .

وكما أسلفنا الذكر يعد الاتصال الشخصي من أبرز أنواع الاتصال ذلك لأنه يتميز بكون الاتصال الحاصل فيه يحدث بين فرد وآخر ، كما أنهذا النوع من الاتصال يحدث بشكل مباشر ومستمر، حين يشترك الانسان مثلا في حوار، أو يجري مقابلة مع غيره أو يتلقى تعليمات ...

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الشخصي

يقصد بالاتصال الشخصي لغة : الاتصال المباشر أو ما يطلق عليه الاتصال الوجهي أي وجها لوجه Communication face to face .

ويقصد به اصطلاحا:العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال بعضهما البعض، وفي مكان محدد بينما يرسل المرسلرسالة معينة إلى المستقبل سرعان ما يتلقى استجابة عليها، وبذلك يصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا، وهكذا يصبح التفاعل بين جانبين وليس جانب واحد.

ويعرفه "مرتون" بانه اتصال يتضمن مواجهة مباشر بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل، واتجاهاته.[1]

وهناك تعريف آخر للاتصال الشخصي وهو ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر هو يمثل الفاعل المتبادل بين اثنين أو أكثر ولهذا سمي هذا المستوى اتصالا ثنائيا أو ثلاثيا طبقا لعدد المشتركين فيه، وهذا النوع يحدث يوميا بين فردين أو أكثر.[2]

ويذهب بعض الباحثين إلى تقسيم الاتصال الشخصي حسب درجة رسمية إلى:

-**اتصال شخصي رسمي منتظم** :ويتطلب هذا النوع تخطيطا مسبقا وتحديد أهداف معينة يسعى لتحقيقها وكذا تحديد ميعاد محدد.

-**اتصال شخصي غير مباشر** :يتم بالصدفة ودون تخطيط أو تحديد ميعاد معين.

---

[1] رحمة الطيب العيساني ،**العلاقات العامة** ،مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر ،2008، ص 35.

[2] عبد الحافظ سلامة ،**الاتصال وتكنلوجيا التعليم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمار، الأردن ،2007، ص 32.

كما يقسم آخرون الاتصال الشخصي حسب درجة تجانسه إلى اتصال شخصي متجانس وغير متجانس.

-**الاتصال الشخصي المتجانس** :وهو الاتصال الذي يقع بين شخصين متماثلين اجتماعيا وثقافيا، مما يساعد على تحقيق التفاعل الكامل والفهم المشترك.

الاتصال الشخصي غير المتجانس :وهو ما يقع بين شخصين يتسع نطاق الفجوة الاجتماعية والثقافية بينهما.[1]

المبحث الثاني: خصائص وأليات الإتصال الشخصي

يمكن تحديد خصائص الاتصال الشخصي فيما يلي:

1-يسير الاتصال الشخصي في اتجاهين أو مسارين فعملية الاتصال الشخصي وهي عملية تبادلية تتيح للمشتركين تبادل الأدوار إرسالا واستقبالا، سؤالا وجوابا، أخذا وعطاء، وإقناعا واقتناعا حتى يتحقق الهدف الكلي من الاتصال.

2-تكون الاستجابة في الاتصال الشخصي فورية ومباشرة مما يساعد المرسل على معرفة ما إذا استلمت رسالته من المستقبل أم لا.

3-يحدث الاتصال الشخصي في جو اجتماعي تفاعلي عن طريق وجود المرسل والمستقبل في نفس المكان والزمان، فوجود المرسل والمستقبل في نفس المكان والزمان يتيح لهم فرصة التعارف فيما بينهم عن قرب ورفع حواجز التكلفة وغضفاء جو من الود على الاجتماع وتقوية العلاقات الاجتماعية الشخصية عن طريق انشاء جسور الثقة والالفة فيما بينهم.[2]

---

[1] عبد الفتاح عبد النبي، **دارسة نموذج أئمة المساجد في بناء الاتصال**، دار النهضة المصرية ،القاهرة ،1995، ص 37، 39.

[2] جمال محمد أبو شنب ،**نظريات الاتصال والاعلام (المفاهيم، المداخل، النظرية، القضايا)**، دار المع رفة الجامعية ،مصر ،2000، ص 200، 201.

4-يتيح الاتصال الشخصي الفرصة للمشتركين في تحديد أهدافهم المشتركة وتطوير أو تعديل رسائلهم عن طريق زيادة أو حذف أو اكتشاف معلومات جديدة ذات قيمة عالية بالنسبة لهم.

5-يستخدم الاتصال الشخصي في عمليات الضغط الاجتماعي كما هو الحال في عمليات التعذيب والتحقيق والاستجواب بحيث يتمتع المشاركين في الاتصال عن وقف اقطاع العملية الاتصالية.

6-يتم الاتصال الشخصي بحضور الحواس الإنسانية من سمع وبصر وشم وذوق ولمس لدى المشتركين في الاتصال، بحيث يستمعون إلى بعضهم البعض، ولبناء لون النظرات والمعلومات بشكل منطوق ومكتوب وشكل إشارات ولغة، أي ان قنوات الاتصال الشخصي هي الحواس الإنسانية بشكل خاص السمع والبصر واللمس .

7-الاتصال الشخصي هو عبارة عن مشاركة إيجابية اجتماعية بين المشتركين في الاتصال ومثال على ذلك الحفلات ،الندوات، الزيارات، الصلوات الجماعية، والتعليم في شتى مراحله.[1]

8-يتميز الاتصال الشخصي بدرجة عالية من المرونة، ويزداد ذلك حينما يواجه مقاومة من المستقبل لتوفير رجع الصدى بدرجة كبيرة، مما يدفع الافراد على محاولة تجريب الأفكار المستحدثة بعد إقناعهم بها وممارستها، وخاصة مع تزايد إمكانية تصديق المصادر الشخصية لأنها معروفة.

9-يتميز الاتصال الشخصي بالتلقائية فهو يتم بشكل غير مقصود من خلال شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية.[2]

---

[1] إبراهيم أبو عرقوب ،**الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي** ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص 124،125.

[2] رحمة الطيب العيساني، مرجع سبق ذكره، ص 34.

آليات الإتصال الشخصي:

أ-**المؤتمرات الشعبية:** تكتسب هذه المؤتمرات الصفة الجماهيرية، حيث تحضرها أعداد كبيرة من جماهير الشعب وقادة الفكر والراي وكذا القيادات السياسية؛ والمؤتمرات وسيلة هامة للاتصال المباشر بالجماهيري لجأ إليها القادة لعرض آرائهم وأفكارهم والوقوف على اتجاهات الراي العام، ثم المناقشة الهادفة للوصول إلى قرار موحد تجاه قضية أو قضايا عامة.

ونظرا لأهمية الاتصال المباشر بالجماهير، فقد عمل قادة الدول المختلفة بالمؤتمرات الشعبية بصفة منتظمة ودورية للقاء الجماهير والتحدث إليهم لإعطاء هذه القرارات صفة التأييد الشعبي من خلال المؤتمرات.

ب-**الندوات:** وهي صورة مصغرة للمؤتمرات الشعبية، وتضم في الغالب قادة الراي والفكر والتخصصات المختلفة، ويحضرها جمهور محدود لدراسة ومناقشة موضوعات وقضايا ومشكلات مختلفة ذات صفة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

ج-**الاجتماعات:** وهي التي تتم بين المسؤولين وعدد محدود جدا من الجماهير، ويتم من خلالها عرض المشكلات والصعوبات التي تواجه الجماهير، يؤدي فيها الاتصال الشخصي الدور الأبرز حيث يسعى القادة السياسيون والمسؤولون لمعرفةردود أفعال الجماهير تجاه سياساتهم واجراءاتهم العملية، خاصة في الدول الغربية.

د-**المقابلات:** وهي المقابلات واللقاءات الشخصية التي تتم بين الأفراد العاديين أو التي تتم بين المواطن العادي وقائد الراي، حيث تتم مناقشة الأمور والمشكلات المختلفة، وكثيرا ما يتأثر الفرد بغيره من الأفراد، وكثيرا ما يسلك سلوكا قام به شخص آخر تكون له مكانة أو من زلة معينة عند ذلك الفرد، أو تربطه به صداقة أو قرابة أو جوار أو غير ذلك من الروابط.

هـ-**الزيارات:** تعد إحدى وسائل الإتصال الشخصي المباشر التي تستخدمها العلاقات العامة للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي والخارجي لتحقيق أهداف العلاقات العامة مثل: دعوة

عائلات المستخدمين والعمال في شتى المناسبات لزيارة المؤسسات والمصانع والمؤسسات والأندية وغيرها،تعمل هذه الوسيلة على تقوية الروابط والعلاقات وتبادل الأخبار والأقوال، بالإضافة إلى أنها تعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

و- قادة الرأي: ينبغي على العلاقات العامة أن تهتم بالشخصيات العامة والمؤثرة، والتي غالبا ماتكون ذلك الشأن في المؤسسات الاجتماعية او الدينية او النقابية...الخ،ينبغي على المؤسسات ان تهتم بالشخصيات الذين يكون لهم تاثير أكبر لإفادة المؤسسة مستقبلا.

المبحث الثالث:بعض نماذج الإتصال الشخصي

تتعدد نماذج الاتصال الشخصي في الفكر الاتصالي ومن ابرزها:

نموذج دافيد بيرلو : نشر دافيد بيرلو لنموذجه الاتصالي ذو الاتجاهين لسنة 1920 ويقوم هذا النموذج على افتراض ان الفرد يجب ان يفهم السلوك البشري حتى يستطيع ان يحلل عملية الاتصال والعناصر الاساسية والعناصر الرئيسية للاتصال في هذا النموذج شكلت من: المصدر،اتجاه المصدر،الرسالة، الوسيلة.

هذا وقد اعتبر خبراء الاتصال ان نموذج بيرلو لايتضمن رجع الصدى وتأثيره، ويبدو ان هذا النقص هو مصدر ضعف كبير في هذا النموذج،كذلك لا يؤكد حقيقة الاتصال عملية ولو ان بيرلو لا يتجاهل هذا في مناقشته للنموذج[1] .

نموذج شانون و ويفر: ومن هذه النماذج اللفظية الاولى التي توضح عملية الاتصال بين الفردين والتي كان لها تأثير واسع النموذج المعلومات التي قدمها الباحث كلود شانون 1948، ويقوم هذا النموذج على مفاهيم رياضية تشبه الاتصال بعمله الذي ينقل المعلومات.

[1] بسام عبد الرحمان المشاقبة، **نظريات الإتصال** ، د ط دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان ،2015، ص 90.

المكونات الاساسية التي تصنع النظام الاتصالي وفق النموذج شانون وويفر مصدر يختار الرسالة يتم وضعها في الكود بواسطة جهاز إرسال يقول الرسالة إلى إشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك الرموز الاشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك الرموز الاشارات وتحويلها إلى رسالة يستطيع الهادف ان يستقبلها والتغيرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الارسال الاستقبال ترجع إلى عنصر التشويش .

يقوم نموذج شانون وويفر على ان عملية الاتصال تعتمد على مصدر المعلومات وهو الذي يحدد نوعية الرسالة وترسل هذه المعلومة عبر قناة او جهاز وتحدث خلالها إشارة أو منبه على وجود الرسالة وترسل عبر وسيلة ،ثم يستقبلها المرسل وهنا يحدث الهدف إذا لم يكن عنصر التشويش الذي يعرقل العملية.

نموذج ويلرشرام: من النماذج الأخرى التي أثارت اهتمام الباحثين ،نموذج ويلرشرام الذي يؤكد فيع على أهمية الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل فهو لا يعتمد كثيرا على وضوح اللغة او رموزها ، بل يؤكد ضرورة :

1/الوجود خط مشترك بين فهم المعاني والرموز .

2/خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل مثل الإطار الدلالي.

3/خبرة متراكمة لدى الطرفين المرسل والمستقبل.

نموذج ميلفين: النموذج الذي وضعه ميلفين يبرز العناصر التالية:

1/**المصدر**:ويقوم بترجمة الرسائل الاعلامية الى مضمون قابل للتواصل عن طريق اختيا بعض الرموز.

2/**المرسل:** ويقوم بتحويل الرسالة الى معلومات لحركات ديناميكية.

3/**قناة التوصيل:** وتقوم بنقل المعلومات عبر الاثر او المكان او الاسلاك.

4/**المتلقي:** يقوم بتحويل المعلومات الى المضمون.

5/**الهدف والغاية:** تقوم بتحويل المضمون الى المعنى.

6/**الضوضاء:**تقلل من استقبال المعلومات[1].

نموذج جورج جرينر: يتوسع هذا النموذج في تفسير العملية الاتصالية لدى جرينر التي يحددها في عشر مفرادات (شخص، يدرك حدثا، ويستجيب في موقف ماعبر وسائل ،ليصنع مواد مناسبة ،بشكل ما وسياق ما، ينتقل محتوى له نتائج) واوضح ان الشخص المقصود هنا هو المرسل، الذي يتفاعل مع الواقع، فينقله الى الاخرين بقصد التاثير فيهم وان النموذج المطروح اكثر اهتماما ببيئة الحدث المنقول الى الاخرين مع التركيز على كيفية صياغة الرسالة.

المبحث الرابع: عوائق وعيوب الاتصال الشخصي:

هناك أنواع عديدة من العوائق منها:

1-العوائق المادية: إن من بين العوائق المادية التي تعتبر من بين سبيل الاتصال الشخصي نأخذ مثلا عن مقابلة بين مسؤولين، قد تدخل الكتابة مرات عديدة اثناء المقابلة، فينقطع الحوار وهذا سيء جدا بالنسبة للمقابلة، وقد تكون القاعة غير صالحة للمقابلة لأنها معرضة إلى تشويش يصدر عن ضجيج ما، وقد يكون الكرسي الذي يجلس عليه أحد المسؤولين غير لائق ومتعب مما قد يسبب عائقا في الاتصال الشخصي وكلها تعتبر عوائق مادية.

[1] نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، **واقع الإتصال الشخصي في ظل تطبيقات الإعلام الجديد** ،الفيسبوك نموذجا،دراسة ميدانية على المستخدمين، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،قسم العلوم الإنسانية، تخصص إتصال وعلاقات عامة ،2017-2018 ، ص 55.

2-العوائق الشخصية النفسية: غنها كثيرة ومتعددة قد تجد الخجل الذي يجعل أحد الافراد مثلا في وضعية لا يستطيع فيها التعبير عم كل ما يجول في خاطره وقد يتوقف أحيانا عن الكلام لمدة مثير للانتباه.

كما أن هذا الفرد مثلا قد يكون حساسا جدا على درجة انه لا يستطيع التحكم في انفعالاته حين يشعر أو يظن أن الشخص الآخر قد اساء غليه وقد يكون أحدهما معجب بنفسه ومتكبر مما يجعل التعاطي مع المقابلة بشكل جدي وفعال، وقد تظهر أحيانا عدم قدرة الشخص أو هذا الفرد على امتصاص الغضب وتلطيف جو المقابلة أو الاجتماع وهذا نوع آخر من العوائق[1]

3-العوائق الثقافية: إن الاتصال الشخصي يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير مع مراعاة الابعاد النفسية وأخرى اجتماعية للأفراد الذين يتم التواصل معهم، لان التعرض على القيم والمعايير الثقافية للشخص قد يجعله ليس غائبا عن الاتصال بل قد يثبت لديه استراتيجية الهجوم، وقد يلجا أحيانا إلى المقاومة عير المعلنة.

4- عائق اللغة:إن اللغة هي أهم وسائل الاتصال الشخصي لذلك ينبغي مراعاة هذه الرغبات بحيث يكون أسلوب المخاطب سهلا وملائما للمستوى اللغوي وبالإضافة إلى اللغة فهناك وضعيات الجسم وملامح الوجه وغيرها التي لا بدّ هي الأخرى ان نأخذ بعين الاعتبار، لأن بإمكانها هي الأخرى أن تكون مسببات عوائق الاتصال.

5-الاتجاهات السلطوية: المتمثلة في إعطاء الأوامر وطلب تنفيذها مما قد يثير سلبية كبيرة جدا من طرف القائمين بالاتصال الشخصي بالإضافة إلى قتل روح المبادرة، فإنها زيادة على ذلك تؤدي بالضرورة غلى الإحباط الذي يؤدي على الانفجار أو على الكف والانكفاء وهي جوانب سلبية تؤدي إلى التصادم والصراعات.

---

[1] مسلم محمد، **مقدمة في علم النفس الإجتماعي**،دار قرطبة للنشر والتوزيع،الجزائر ،2007،، ص 129.

6-الاتجاهات التعاونية: قد يرى الكثير أنها الأمثل، فهذا صحيح نسبيا، لكنها مع ذلك هي الأخرى إلى الحد من روح المبادرة، وقد تثير سلوكا سلبيا يتمثل في أخص بعض أو جه التعاون لأنه في تصورهم قد يشكل حاجزا أمام تطوير قدراتهم.

7-الاتجاهات التوضيحية: وهي التي يلجأ إليها القائم بالاتصال لتقديم الإمكانيات الضرورية للمستقبلين فيحاول مناقشة ابعاد المشكلة معهم حتى يدركوا أو يفهموا جدا النسالة ثم يترك لهم حرية حل المشكل وهذا ما يستحسن.[1]

عيوب الإتصال الشخصي:

يشوب الاتصال الشخصي عدة عيوب وسلبيات لايسعنا المجال لطرحها بالتفصيل إلا أننا نعرج على بعض منها :

1-إنه يتطلب نفقات عالية وجهد كبير ووقت طويل خاصة إذا كان المطلوب نقل أفكار أو معلومات إلى عدد كبير من الأفراد.

2-عدم توفر الأفراد المراد الاتصال بهم في أماكن محددة وانتشارهم في أماكن شتى مما يصعب معهم استخدام الاتصال الشخصي المباشر.

3-لا يتيح الاتصال الشخصي نقل وتوصيل المعلومات الحديثة أولا بأول لحاجته لوقت طويل.

4-محدودة انتشار المعلومات في الاتصال الشخصي على خلاف وسائل الإعلام الأخرى (الأنترنت، التلفزيون....) التي تتسابق لنشر المعلومات بأقصى سرعة .[2]

---

[1] محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

[2] صديقي سلوى عثمان، يوسف منصور أميرة، **الإتصال والخدمة الإجتماعية**،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر ،2005،ص 105.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتمتع الاتصال الشخصي بدرجة عالية من التواصل، حيث يتوافر فيه التفاعل ويتميز باتجاه دائري والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل الأمر الذي يجعله أكثر فاعلية وقدرة على التأثير والإقناع، ومن هنا فإنه أكثر فاعلية من الاتصال الجماهيري عندما يكون الهدف هو التأثير القوي في الشخص الآخر من خلال الاقتناع بفكرة معينة، أو تغيير اتجاه معين، أو تكوين راي محدد ومثال ذلك الاتصال من خلال الحوارات والمناقشات والمقابلات والزيارات.

الفصل الثاني
ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد:

الأداء مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل سواء كان جهدا مبذولا أو سلوكا، فالأداء بقدر ما يتأثر بالعوامل الإنسانية كالقدرة والدافعية لذلك وجبت العناية والاهتمام اللازم به، فكل مؤسسة تسعى للوصول إلى تحقيق الفعالية في سياستها من أجل إنتاج أكثر أو بالأحرى من أجل أداء أفضل.

فاذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه، فانه يحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فان ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه لا في ظل تقييم أداء العاملين، بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفاعلية فيرفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، وفيما يلي اهم الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

المبحث الأول:مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة" PERFORMARE" التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة "PERFORMARE " وأعطتها معنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة.

لقد تعددت الأراء حول مفهوم الأداء المهني من قبل الباحثين، حيث اعتبروا أداء العاملين له تأثير كبير على أداء المؤسسة، فمنهم من حصر أداءها في أداء العاملين، من هذه التعريف نذكر:

حيث عرفه البعض بأنه:محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية بغية تحقيق فعالية المؤسسة .[1]

وعرّف أيضا على أنّه: «سجل حافل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز – بكفاءة عالية– ويمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتبار أن السلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني (يمثل المدخلات) والنتائج تمثل المخرجات».[2]

ويعرف أيضا بأنه : « نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من أن الموظف في المؤسسة يؤدي عمله على أكمل وجه» .[3]

---

[1]عادل حرحوش صالح، سعد سالم مؤيد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن،2007، ص 45.

[2]برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 37.

[3]محمد الصيرفي، **ندرة الموارد البشرية**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 336.

كما يشير "FICHER"وزملائه إلى أن الأداء هو: «العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات الفردية في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة« .[1]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء عبارة عن عملية تقدير أداء كل فرد عامل خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وتنفيذ العمليات لتحديد إذا كان الأداء جيد أم سيء في جميع المجالات وفي كل ما يتعلق بالفرد من تنفيذ للأعمال وجهوده وسلوكه.

ومن هذا المنطلق فان الأداء الوظيفي في هذه الدراسة يقصد به: سلوك العاملين في إدارة المؤسسة الإستشفائية الدويرة، الذي يحدد قدراتهم على تحقيق اهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال انجاز المهام والاعمال في الوقت المحدد لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة الإستشفائية الدويرة.

أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثما يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك فانه يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استارتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت،2002، ص 360.

النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.[1]

أيضاً للأداء الوظيفيأهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ،وقد تكون العملية ملموسة.

مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل(إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحاً.[2]

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشرا واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.

---

[1] علي سليمان، **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافارد**، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 188، 189.

[2] فيصل عبد الرؤفالدخلة ،**تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن ،2001، ص 98.

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام عن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثما فان الأداء في أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوي المنظمة فقط بل تتعدي دلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[1]

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه ان هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات بعضه داخلي والأخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراستها وتحليلها امر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، لهذا سيتم التطرق اليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

أولا: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

---

[1] الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية،2004، ص 90.

أ/ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتوجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.[1]

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب/ **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وماهي سلطات ومهام كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ب/**الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

-هيكل القوى العاملة.

- نظام الاختيار والتعيين.

- التدريب والتأهيل والتنمية.

---

[1] عمر تيمجغدين ،**دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، دراسة حالة مؤسسة كندور (برج بوعريريج) ،رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإجتماعية الاقتصادية، جامعة محمد خيضر الجلفة ، الجزائر ،2013، ص 51.

– نظام الأجور والمكافآت.

– نظم تقييم الأداء.

ثانيا: العوامل الخارجية يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة ،وبالتالي قد تؤثر بشكل غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة(PESTEL) ما يلي:[1]

أ/العوامل السياسية: ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

ب/العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور ،توفر الطاقة وتكلفتها .... الخ.

ج/العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم ...الخ.

د/العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

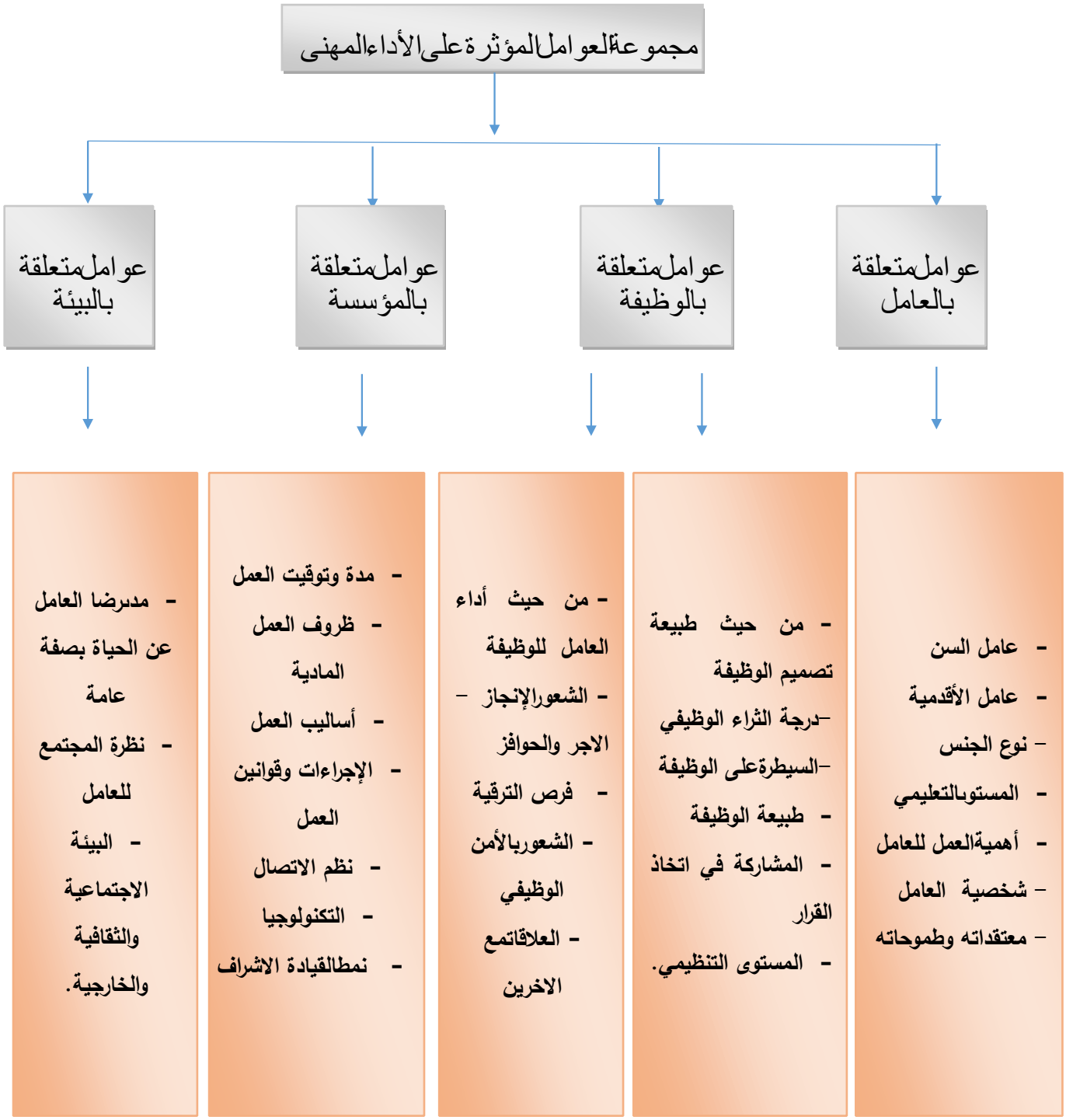
هـ/العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المؤسسة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.[2]

---

[1] عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[2] عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

شكل(01) يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين [1]



[1] نور الدين شنوفي ،**تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراء، جامعة الجزائر ،2005، ص 194.

هذا ويرى آخرون بأن العوامل المؤثرة على الأداء المهني كثيرة ومتعددة منها:

1- غياب الأهداف المحددة إدا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافه ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

2- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوي الأداء لدي هؤلاء الموظفين.

3- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4- مشكلات الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

5- يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الإبعاد، ولان تلك العوامل متعددة يخضع بعضها البعض لسيطرة الموظف، بينما بعضها الأخربخرج عن سيطرته كما يعزي بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدي قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة واتباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة. [1]

[1] محمد الربيق، العوامل **المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**، دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الإمارات،2004، ص 46، 47.

المبحث الثالث : طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق وأساليب مختلفة تستخذم في عمليات التقييم وقد تعرف الباحثون عل خمس طرق وهي:

الرسومات التصويرية، مقارنة العاملين، قائمة الظبط، أسلوب الأحداث الحرجة، والتقييم الهدفي.

1-التقييم التصويري:

هو ابسط أنواع التقييم المعروفة ،ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جدا لكل عامل من العوامل يقصد قياسها ،وقد يأخذ المعيار التصوري كلمات وصفية مثل ضعيف أو "لا اوافق" او "مناسب جدا" ...الخ ،او ياخذ قيم نسبية بحيث يقسم المعيار إلى عشر درجات مثلا ويعطى لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه وأهميته[1].

2- أسلوب مقارنة العاملين:

فإنه يتم عن طريق الترتيب التربوي أو عن طريق الإزدواج ،فالترتيب التربوي هو إظهار العوامل أو الأفراد في سلم قيمي متدرج من اعلى إلى الأسفل او العكس، فالتقييم التربوي يبين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الاخرى حيث تظهر جميع العوامل الأهم منه في مراكز أعلى منه وأما العوامل التي هي أقل اهمية فتظهر على درجات السلم ادنى منه، وأما اسلوب الإزدواج فإنه يقارن كل عامل أخر في المجموعة وصولا إلى عدد المرات التي يكون فيها العامل.

[1] سميرة بالأطرش،**الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري**، مذكرة لنيل الليسانس تخصص علم النفس،جامعة ورقلة،2011، ص44.

3-قائمة الظبط:

فهي تتكون من عدد من المفرادات المحددة التي يتم التقييم بموجبها ،وقد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعا حيث تستخدم في تقييم أداء العمل كالصيانة مثلا أوفي تقييم سلوك الأفراد من حيث علاقة الفرد بالأخرين،انتمائه للمؤسسة، رضاه عن العمل، التزامه، إيجابيته تجاه مرؤوسيه وتجاه رؤسائه، رغبته في مساعدة زملائه ...وغيرها.

4-طريقة الأحداث الحرجة:

وهي إما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة وغير الفعالة في حياة الفرد العملية الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس ،أو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أداءه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها، وبتكرار ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة الضبط يستطيع استخدامها في تقييم مرؤوسيه فيما بعد[1].

المبحث الرابع:إجراءات تحسين مستوى الاداء الوظيفي:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الاداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم

[1] سميرة بالأطرش،**الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري**، مذكرة لنيل الليسانس تخصص علم النفس،جامعة ورقلة،2011، ص45.

هي السبب الرئيسي،كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ومن هذه الأسباب[1]:

- **الدوافع:** تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية،مثل الأجور والحوافز،إضافة إلى المتغيرات الذاتية كالحاجات المادية، والمعنوية للفرد العامل.

- **العوامل الموقفية:** تتضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيا وإيجابيا،كنوعية التجهيزات، نمط الإشراف، ظروف التواصل،...الخ.

- **العمل والفاعلية:** العمل والفاعلية، المهارات والقدرات التي يتمتع بها كل عامل.

2- تطوير خطة العمل: للوصول لتجاوز النقائص وتقليل مشكلات الأداء،ووضع الحلول للتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء،فاللقائات المباشرة، والأراء المفتوحة ، والمشاركة في مناقشة المشاكل و كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم، وإزالة مشكلات الأداء.

3- الإتصالات المباشرة: إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، فلابد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ-تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طرق:

1- التركيز على مواطن القوة ومايجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني بها.

[1] سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي**-ط1،الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع،2003،ص157-158.

2-التركيز على بين مايرغب الفرد وبين مايؤديه باعتبار فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

3- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الفرد ونفوره منها[1].

[1] سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**،ط2 ، الأردن :دار المعرفة للتنمية البشرية ،2001، ص 158.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي، الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة، من أجل تحقيق أهداف خاصة به ، وأخرى خاصة بالمنظمة.

كما ألقينا الضوء على مختلف جوانب الأداء ،من عوامل وأهمية وأساليب وتحسين الأداء، إضافة إلى عملية تقييم الأداء لما لها من انعكاسات إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي.

كل هذا بين بما لا يدع مجالا للشك قيمة العنصر البشري،والعلاقات الإنسانية في العمليات التنظيمية لمختلف الإدارات.

خاتمة:

الأداء الوظيفي وباعتباره كنظام يعد أهم ركائز إدارة المنظمة، لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة. وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة.

والمؤسسة لا تستطيع القيام بذلك، إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعا وتقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه، وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضا الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

مساهمة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة –الدويرة–

تمهيد

تعتبر مرحلة الدراسة الميدانية بمثابة إسقاط لما تطرقنا اليه في الجانب النظري على أرض الواقع حيث تسمح بالإجابة عن الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها الفرعية المطروحة، سواء بالتأكيد أو بالنفي ، كما تؤدى بنا إلى الوصول إلى استنتاجات ومناقشتها واقتراح توصيات تكون من خلال مما توصلنا إلية من نتائج ميدانية كونها تمكننا من استقاء الحقائق والوقوف عند مختلف جوانب المشكلة لدراستها دراسة شاملة واقعية مستندا في ذلك إلى ما يمده به مجتمع الدراسة من البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وهو ما يضفي الطابع العلمي للدراسة.

حيث قمنا في هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وأخيرا تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجهة إلى العينة المختارة وذلك وفق المحاور الكبرى التي قسمنا على أساسها الاستبيان.

الفصل الثالث:مساهمة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية الدويرة

المبحث الأول : بطاقة فنية للمستشفى الدويرة

تعريف المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة

فتحت المصلحة خلال الفترة الإستعمارية عام 1938، على موقع جغرافي إستراتيجي هام ،بحيث يغطي مساحة استشفائية ومحيط سكاني يقدر ب 340000 نسمة، كما يقوم بتغطية صحية لأربع دوائر إدارية تشمل 11 بلدية ،وقد تم تخصيصه عام 1986 كمركز إسعاف اجتماعي للعجزة ثم إلى مركز علاج للتكفل بكل القطاع المتيجي ،وتقدر مساحته الإجمالية بحوالي 9 هكتارات وفي نفس العام حول المركز إلى وحدة استشفائية جامعية تابعة لمستشفى الجامعي لولاية البليدة.

في ديسمبر 1997 جاء المرسوم التنفيذي 97-465[1] الذي تتضمن تغيير القطاعات الصحية ليتحول إلى مؤسسة استشفائية متخصصة بالدويرة بإعتباره هيئة صحية عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية تتميز بالإستقلالية المالية موضوعة تحت تصرف وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وفي الجانب البيداغوجي فهي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

[1]أنظر المادة97-465 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997.

يسير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مجلس إدارة يرأسه مدير (الأمر بالصرف) وجهاز استشاري يسمى المجلس الوطني.

وبموجب مرسوم التنفيذي 97-465 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997 تم إعادة تأهيل المستخدمين للمصالح الصحية الذي حدد قواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها والمهام المسندة إليه وهي كما يلي:

1-إعادة التكييف الطبي والتكفل الصحي.

2-تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والجهوية .

3-القيام بالنشاطات الوقائية والعلاج.

وفي ديسمبر 2014 تحول إلى مركز استشفائي جامعي، وهو مستشفى إقليمي ووطني متعدد التخصصات يتكون من 18 قسم طبيا وجراحيا .

المصالح الإستشفائية للمؤسسة الإستشفائية "جيلالي بونعامة" الدويرة:

يتضمن المستشفى على 429 سرير +

150 سرير (الأم والطفل) و18 مصلحة وتتمثل في :

المصالح الطبية:

-الطب الداخلي .

-طب المفاصل .

-إعادة التأهيل الرياضي.

-طب الأطفال .

-الطب الشرعي.

-الإنعاش الطبي.

المصالح الجراحية:

-الجراحة العامة.

-جراحة الفك والوجه.

-جراحة العظام أ.

-جراحة العظام ب.

-جراحة النساء والتوليد.

-جراحة الأطفال.

مصالح التشخيص:

-التحاليل الباطنية .

المخبر البيولوجي.

-الأشعة.

-الصيدلية.

كما يعمل المستشفى على ضمان **الفحوصات الخارجية** وتتمثل في :

-داء المفاصل على مستوى المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بئر توتة، بابا حسن، تسالة المرجة،والدويرة.

- إعادة التأهيل الرياضي (بابا حسن).

- الجراحة العامة الدويرة .

- جراحة الفك والوجه الدويرة.

كما يحوز على 12 غرفة للعمليات : ب32 قاعة(21 منها عملية و11 غير عملية) وتتمثل في :

- 05 الجراحة العامة (04 قاعات عملية – 01 للإستعمالات).

- 04 جراحة الفك والوجه (قاعتين عمليتين).

كما يحوز على 12 غرفة للعمليات: ب32 قاعة (21 منها عملية و11 غير عملية) وتتمثل في :

-05 الجراحة العامة 04 قاعات عملية-01 للستعمالات

-04 جراحة الفك والوجه قاعتين عمليتين

-06 جراحة البلاستيك 04 قاعات عملية

-03 جراحة العظام أ

-07 جراحة العظام ب 03 قاعات عملية

-01 جراحة تعفن العظام

-03 جراحة النساء والتوليد

-02 جراحة الأطفال غير عملية.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة

إن السلطة العليا للمستشفى بالدويرة يمثلها السيد المدير العام باعتبارة الآمر بالصرف له الحق في إصدار مختلف القرارات الإدارية التي تتعلق بالتسيير المالي والمستخدمين ويسهر على القوانين والتنظيمات المعمول بها إضافة إلى التنسيق فيما بين المديريات وتنظيم أعمال .

أ- مكاتب المديرية العامة:

1-الأمانة العامة:

يمثلها الأمين العام،ينظم مختلف وثائق المديرية العامة والمتمثلة في إستقبال الرسائل والطرود وإصدارها وتوثيقها واستقبال الوفود والاشخاص في أيام الاستقبال المحددة من طرف المدير العام كما أنه يقوم بحفظ الوثائق الإدارية الأرشيف، والقيام بالفرز والجرد للوثائق الخاصة بالمدير .

2-مكتب التنظيم العام:

وهو مكتب مكلف باستقبال البريد الوارد والصادر للمديرية العامة فيقوم رئيس المكتب بتسجيله في دفتر خاص بالبريد الوارد والصادر ويقوم بحفظه في الأرشيف.

3- مكتب الإعلام الآلي والإتصال:

وهو مكتب مكلف باستقبال التعليمات والمنشورات والقوانين الآتية من الوزارة أو الوظيف العمومي ثم يقوم بإيصالها إلى الموظفين والعمال الذين يمسهم ذلك القانون،كما أنه يستقبل الشكاوي من الزائرين ومحاولة معالجتها.

4-مكتب الصفقات والمنازعات:

يتم إبرام مختلف الصفقات لإقتناء مختلف التجهيزات ،مواد الصيدلانية ،وإنجاز البناءات...

ب-المديريات: هناك اربع مديريات وهي:

1- مديرية الموارد البشرية:

تعتبر القلب النابض للمؤسسة لما يسند لها من مهام وأعمال تعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة ،وهو إستثمار المورد البشري واليد العاملة الذي يعد أهم مورد يجب إستغلاله، وتعتبر مديرية الموارد البشرية بمثابة مزة وصل بين الرئيس ،المدير العام والمرؤوسين وهم العمال.

يمثلها مدير الموارد البشرية حيث يقوم بأعمال كبيرة ومهمة جد للمؤسسة ونخص بالذكر التكفل بالإمضاء على الوثائق المختلفة بعد الإطلاع عليها مثلا:

- طلبات الإستفسار
-الإستدعائات لإجراء الإمتحان.
- بيان العطل بمختلف أنواعها.
-شهادات العمل.
-العقوبات .
- ترأس الإجتماعات لمعالجة بعض القضايا منها:
-الترقيات .
- التوظيف.

- القضايا التأديبية .

- معالجة القوانين التي تخص المؤسسة.

-إمضاء محاضر الإجتماعات نيابة عن المدير.

وتنقسم هذه المديرية إلى مديريتين فرعيتين وهما:

1-1 المديرية الفرعية للموظفين:

- مكتب تسيير المستخدمين الإداريين، التقنين والمصالح:

ويشرف عليه رئيس مكتب يقوم بمراقبة الحياة المهنية للعاملين الإداريين والتقنيين من تاريخ التوظيف والتثبيت إلى التقاعد او الإستقالة ،وهذا بالتعيين ،الترقية والتكوبن...

- مكتب تسيير المستخدمين الطبيين والشبه الطبين:

ويشرف عليه رئيس مكتب يقوم بمراقبة الحياة المهنية للعاملين الطبيين والشبه الطبيين والأخصائيين النفسانين من تاريخ التوظيف والتثبيت إلى التقاعد أو الإستقالة وهذا بالتعيين ، الترقية ، والتكوين...

- مكتب الأجور:

يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بإعداد رواتب العمال بالتنسيق مع المكتبين السابقين، حيث يقوم هذين الاخرين بتقديم بعض المستندات لتوضيح وضعيات العمال، الغيابات الترقية، الإستفادة من العلاوات والمنح، العطل المرضية، حوادث العمل وذلك لتسوية رواتب العمال.

2-1 المديرية الفرعية للتكوين والتوثيق:

وتنقسم بدورها إلى مكتبين وهما:

- **مكتب التكوين:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم ببرمجة مختلف عمليات التكوين للسلط الطبي، الشبه الطبي والإداري.

- **مكتب التوثيق:**ويقوم رئيس المكتب بالإشراف على الإحتفاظ بمختلف الوثائق المرتبطة بالمستخدمين.

- **مديرية المالية والمراقبة:** تمثل بمدير المالية والمراقبة ، وتنقسم إلى مديريتين فرعيتين وهما:

2-1 المديرية الفرعية للمالية:يشؤف عليها مدير فرعي وتنقسم إلى :

- مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم رئيس المكتب بإعداد وتسيير ميزانية المؤسسة بغية الإستغلال الأمثل لها، كما يقوم بدفع الفواتير والأجور وجميع نفقات المؤسسة.

- القباضة: يمثله رئيس مكتب يقوم بالإشراف على العمليات التي يتم الحصول بها على مداخيل تعود لخزينة الدولة .

2-2 المديرية الفرعية للتكلفة: يشرف عليها مدير فرعي وتنقسم إلى :

- **مكتب تحليل وحساب التكلفة:** يشرف عليه رئيس مكتب ، يقوم بمتابعة ودراسة تكلفة المريض التي تتمثل في الغذاء، الدواء والأفرشة، وفي بعض الأحيان التنقل من مستشفى إلى آخر.

- **مكتب الفوترة:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بإعداد الفواتير للزبائن التي يتم التعامل معهم مثل طب العمل يقوم باتفاقيات مع مؤسسات عمومية وخاصة.

3- مديرية الوسائل المادية: تمثل بمدير الوسائل المادية، يعمل على تجهيز المؤسسة بكل ماتحتاج إليه في مختلف مصالحها الإستشفائية ومديريتها، فكل ما يستعمل داخل المؤسسة يتم شراؤه من هذه المديرية وتنقسم إلى ثلاث مديريات فرعية وهم:

3-1 المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية: يشرف عليها مدير فرعي للخدمات الإقتصادية يعمل على تسيير حظيرة السيارات لدى المؤسسة (سيارات الإسعاف، سيارات نقل الموظفين) وصيانتها في حالة تعطلها وتنقسم إلى :

- **مكتب التموين:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بمتابعة كل العمليات المتعلقة بتجهيز وشراء العتاد وقطع غيار اللازم للحظيرة والمؤسسة، كما أنه مكلف بالإطعام والأفرشة والعتاد المكتبي.

- **المطبخ:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بإدخال وإخراج مختلف المواد الغذائية والعمل على تقديم أحسن الخدمات الغذائية للمرضى والموظفين.

- **المخزن:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بتسيير مختلف المخازن والإشراف على عملية الجرد والأجهزة غير صالحة للإستعمال.

3-2 المديرية الفرعية للمواد الصيدلانية، التجهيزات الطبية والمستهلكات: يمثلها مديرفرعي وتنقسم إلى:

- **مكتب المواد الصيدلانية:** يشرف عليه رئيس مكتب يعمل على توفير مختلف المواد الصيدلانية للمصالح الإستشفائية ومتابعة دخولها وخروجها للمخزن.

- **مكتب التجهيزات الطبية والمستهلكات:** يشرف عليه رئيس مكتب يعمل على توفير مختلف الوسائل والمستهلكات للمصالح الإستشفائية ومتابعة دخولها وخروجها للمخزن.

3-3 المديرية الفرعية للهياكل والتجهيزات: وتنقسم إلى :

- **مكتب الهياكل:** يشرف عليه رئيس مكتب مكلف بإعداد لبناء منشآت جديدة لمصالح المؤسسة كما أنه مخول بالترميمات الداخلية والخارجية.

- **مكتب التجهيزات:** يشرف عليه رئيس مكتب مهمته تجهيز مختلف المصالح الإستشفائية وخاصة قسم الإستعجالات بمختلف العتاد والآلات الطبية.

- **مكتب الصيانة:** يشرف عليه رئيس مكتب مهمته السهر على إصلاح التجهيزات الطبية المعطلة.

4-مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية: هذه المديرية تختص بالمريض من الناحية النفسية منذ دخوله للمستشفى، ومتابعة العمل والنشاطات الموجودة داخل المؤسسة الإستشفائية وتأتي على رأس المديرية مدير يوجه أعمالها وتسييرها، تتكون من ثلاث مديريات فرعية وهي :

4-1 المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: تتضمن ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب تنظيم النشاطات الطبية: يشرف عليه رئيس مكتب، يقوم بإعداد إحصائيات للمرضى والمتمثلة في عدد المرضى التي تم إدخالهم ، عدد الوفيات ، التشخيص وتبيان كل الحالات المرضية داخل المؤسسة، وهذا حسب الإحصائيات المقدمة من كل مصلحة مرة كل شهر.

- **مكتب المناوبة والإستعجالات:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بإعداد قائمة الأطباء المداومين ومتابعة المصالح الإستعجالية.

- **مكتب برمجة ومتابعة الطلبة.**

4-2 المديرية الفرعية للنشاطات الشبة الطبية: تتضمن ثلاث مكاتب وهي:

- **مكتب تنظيم النشاطات الشبه طبية.**

- **مكتب متابعة المرضى.**

- **مكتب برمجة ومتابعة المتربصين.**

4-3 المديرية الفرعية للتسير الإداري للمريض: وتتضمن مكتبين هما:

- **مكتب القبول:** يشرف عليه رئيس مكتب وهو المصدر الرئيسي لنظام الإعلام والتقييم لنشاطات العلاج والذي يضمن معالجة ومتابعة المعطيات بشكل ملائم، وتكمن أهمية مكتب الدخول المكرس رسميا على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحية من خلال شبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي يتعين عليها التكفل بها.

- **مكتب إستقبال وتوجيه النشاطات الإجتماعية:** يشرف عليه رئيس مكتب يتمثل دور هذا المكتب في إستقبال المرضى المراد معالجتهم داخل المستشفى والقيام بعملية توجيههم أي تحديد المصلحة التي سيتوجهون إليها، وتكمن أهمية هذا المكتب في توجيه المرضى والزوار لتفادي اللف والدوران داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسة الإستبيانية التحليل الكمي والكيفي

تفريغ البيانات وتحليلها من خلال الجداول البسيطة:

1-الجنس:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	15	39.47
انثى	23	60.53
المجموع	38	100

ما نلاحظه من الجدول ان النسبة الغالبة لأفراد العينة هي نسبة الإناث التي تقدر ب60.53%أما نسبة الذكور فتقدر ب 39.47% وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل إدارة المؤسسة الإستشفائية حيث يفضل العنصر النسوي التواجد داخل المكاتب عكس الذكور الذين يفضلون التواجد في الميدان،أو ربما تكون صدفة في المؤسسة الإستشفائية .

2- السن:

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
20-29سنة	05	13.15
30-39سنة	25	65.79
40سنة فما فوق	08	21.06
المجموع	38	100

يمثل الجدول أعلاه التوزيع العمري لأفراد العينة المدروسة،حيث وجدنا ان نسبة العمال الذين تتراواح أعمارهم مابين 20-29 بلغت 13.15% ،أما بالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم مابين 30-39 بلغت 65.79% واخيرا العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة فما فوق فقذ وجدنا21.06% .

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أغلب العمال هم كهول،وهي فئة يتراوح عمرها 30-39 والتي تمثل الأغلبية ويعتبر هذا العنصر عامل إيجابي داخل إدارة المؤسسة الإستشفائية لأنهم يتمتعون بالنشاط والحركة وبالتالي يؤثرون بالإيجاب على مستوى الخدمة وهذا ماتحتاجه المؤسسة،أما الفئة الثانية فهي فئة الشباب هم يمثلون نسبة معتبرة وهم حديثي العهد بعالم الشغل ولكنهم ذو نشاط وطاقة معتبرة، أما الفئة الأخيرة فهي يتراوح عمرها40 فما فوق على سن التقاعد وهم ذو خبرة كبيرة يستفيد منها العمال وخاصة الشباب من حيث التكوين ويؤثر ذلك إيجابا على العمل وتحصيله.

3-**المستوى التعليمي:**

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	**5**	**13.16**
جامعي	**33**	**86.84**
المجموع	**38**	**100**

من خلال الجدول نلاحظ ان ما نسبته 13.16% من المبحوثين منهم ذو مستوى ثانوي، بينما ما نسبته 86.84% ذو مستوى جامعي، وهذا يدل على أن اغلب العاملين في المؤسسة الإستشفائية جامعيين، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات

ذهنية وليست عضلية، تساعدهم على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية ،وكذلك مستواهم التعليمي يعكس قدرتهم على الاتصال والتواصل والحوار مع بقية العاملين.

4-الخبرة في العمل

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5سنوات	**15**	**39.47**
5-15 سنة	**21**	**55.26**
اكثر من15سنة	**2**	**5.26**
المجموع	**38**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته55.26% من افراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة (5-15 سنة)،وما يقدر بنسبة 39.47% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل ل(أقل من5 سنوات) وبنسبة 5.26% تفوق مدة تواجدهم في العمل أكثر من 15 سنةربما يرجع بروز نسبة الخبرة لأقل من 5 سنوات إلى ان المؤسسات الجزائرية تحاول التجديد في مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية، والتي تكون اكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة في العالم، ليأتي في المرتبة اولى الموظفين الذين لديهم خبرة من(5-15سنة) وهذا راجع لإستفادة المؤسسة من خبرتهم.

تحليل وتفريغ البيانات من خلال الجداول المركبة:

الجدول رقم 05: يوضح العلاقة بين المتغيرات و أشكال الإتصال الشخصي الأكثر إستخداما في المؤسسة:

	الإجابة / المتغيرات	المقابلات الشخصية		الإجتماعات		الزيارات والندوات	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	6	15.78	7	18.42	1	2.63
	أنثى	7	18.42	13	34.21	4	10.52
	المجموع	13	%34.20	20	%52.65	5	%13.15
العمر	من 20سنة إلى 29	8	21.05	7	18.42	4	10.52
	من 30سنة إلى 39سنة	5	13.15	10	26.31	1	2.63
	من 40سنة فما فوق	0	0.00	3	7.89	0	0.00
	المجموع	13	%34.20	20	%52.65	5	%13.15
المستوى	ثانوي	3	7.89	1	2.63	1	2.63
	جامعي	10	26.31	19	50	4	10.52
	المجموع	13	%34.20	20	%52.65	5	%13.15
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	8	21.05	9	23.68	3	7.89
	من 5إلى 15سنة	5	13.15	9	23.68	2	5.26
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	2	5.26	0	0.00
	المجموع	13	%34.20	20	%52.65	5	%13.15

أولا: من حيث الجنس

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 15.78% التي تمثل الذكور وما نسبته 18.42% من الإناث يؤكدون على الإعتماد على المقابلات الشخصية ،في حين نجد 18.42% من الذكور و34.21% من الإناث يرون بأن هناك إجتماعات بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة، في حين كانت الإجابة بنسبة 2.63% من الذكور، وما نسبته 10.52% للزيارات والندوات.

ثانيا: من حيث العمر

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 21.05% من المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم ما بين (29-20سنة) يرون بان هناك مقابلات بشكل دائم على مستوى المؤسسة هذا يدفعنا إلى القول بان هاته الفئة دائمة الحضور في هذه المقابلات، بينما ما نسبته 18.42% من نفس الفئة يرون بان هناك إجتماعات، وما نسبته 10.52% من الفئة ذاتها يرون بأن هناك زيارات وندوات، في حين نجد أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (39-30سنة) والتي قدرت نسبتها 13.15% يوكدون على المقابلات في حين كانت نسبة 26.31% من نفس الفئة أجابو بالإجتماعات وهذا راجع ربما لطبيعة العمل، وما نسبته 2.63% أجابو بالزيارات والندوات.

أما الفئة العمرية التي تتراوح من 40 فما فوق التي قدرت نسبتها 7.891% يعتبرون أيضا انه وحسب الحاجة تتم المقابلات داخل المؤسسة وحسب ظروف سير العمل أيضا.

ثالثا: من حيث المستوى التعليمي

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ50% لمستوى جامعي اعتبروا انه تتم إجتماعات بين العاملين، وبنسبة 26.31% أكدوا على وجود مقابلات بين العاملين،وبنسبة 10.52% اجابو بالزيارات والندواتمن خلال الاجتماعات مع فرق العمل داخل المؤسسة الاستشفائية يتم استطلاع الآراء والاقتراحات،وصياغة الخطط والاستراتيجيات.

أما المستوى الثانوي وما نسبته 7.89% أكدوا على وجود مقابلات بين العاملين وهي إحدى الوسائل المهمة التي تستعملها المؤسسة سواء في التوظيف أو لتحقيق غرض محدد.

في حين أن نسبة % 2.63أجابو بالاجتماعات ونسبة2.63%أيضا اكدو على الزيارات والندواتفمن خلال الزيارات والندوات يتم توثيق الروابط بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل أشكال الاتصال الشخصي الاكثر استخداما في المؤسسة الاستشفائية ،من خلال متغير الخبرة في العمل اقل من 05 سنوات تقدر نسبة الاجتماعات 23.68% وتليها نسبة 21.05% للمقابلات الشخصية ثم تليها الزيارات والندوات بنسبة 7،89% .

أما بالنسبة للمتغير الثاني من 5إلى 15 سنة فأعلى نسبة قدرت ب23.68%للإجتماعات وتليها نسبة 13.15% للمقابلات الشخصية ومن ثم تليها الزيارات والندوات بنسبة تقدر 5.26%،وفي الاخير نجد المتغيراكثر من 15 سنة والتي قدرت أعلى نسبة ب 5،26% للاجتماعات .

نستنتج من خلال متغير الخبرة في العمل ان أعلى نسبة للمتغير من 5إلى 15 سنة قدرت بنسبة 23.68%للاجتماعات وهذا راجع إلى الدورالهام الذي تلعبه في إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للالتقاء بالعاملين ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم ومعرفة مشكلاتهم ومقترحاتهم حتى يتسنى رسم سياستها على اسس واقعية.

الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين المتغيرات ونوع الاتصالات التي تتم بين العاملين داخل المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	فردي		جماعي	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	8	21.05	7	18.43
	أنثى	13	34.20	10	26.31
	المجموع	21	%55.26	17	%44.74
العمر	من 20سنة إلى 29	11	28.94	7	18.43
	من 30سنة إلى 39سنة	8	21.05	9	23.68
	من 40سنة فما فوق	2	5.27	1	2.63
	المجموع	21	%55.26	17	%44.74
المستوى	ثانوي	4	10.52	2	5.27
	جامعي	17	44.74	15	39.47
	المجموع	21	%55.26	17	%44.74
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	14	36.84	7	18.43
	من 5إلى 15سنة	6	15.78	9	23.68
	من 15سنة فما فوق	1	2.63	1	2.63
	المجموع	21	%55.26	17	%44.74

أولا: من حيث الجنس

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة بنسبة 34.20% من الاناث و21.05% من الذكور يستخدمون الاتصال الفردي وما نسبته 18.43% من الذكور وما نسبته 26.31% من الاناث يستخدمون الاتصال الجماعي وما نستنتجه من هذا الجدول هو ان غالبية افراد العينة بنسبة 55.26% يعتمدون على الاتصال الفردي وهذا ناتج لطبيعة العمل ومستلزماته وفي نفس الوقت نجد أيضا ما بنسبة 44.74% من المبحوثين يستخدمون الاتصال الجماعي وهذا راجع لأهمية هذين النوعين من الاتصالات في المؤسسة.

ثانيا: من حيث العمر

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 20-29سنة بنسبة28.94.% يعتمدون على الاتصال الفردي وهي أكبر نسبة للفئات العمرية وما نسبته 18.43% يعتمدون على الاتصال الجماعي ثم تليها نسبة 21.05% للفئة العمرية اقل ما بين (30-39سنة) يعتمدون على الاتصال الفردي وما نسبته 23.68% يعتمدون على الاتصال الجماعي، وأخيرا الفئة العمرية من40سنة فما فوق ب5.26% يعتمدون على الاتصال الفردي في تعاملاتهم داخل المؤسسة وما نسبته 2.63% من نفس الفئة العمرية يعتمدون على الاتصال الجماعي.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذومستوى الجامعي يعتمدون على الاتصال الفردي بنسبة احتلت المرتبة الأولي بنسبة 44.74% وما نسبته 39.47% يعتمدون على الاتصال الجماعي اما افراد العينة ذو المستوى الثانوي فيستخدمون الاتصال الفردي بنسبة 10.52% وما نسبته 5.27% يستعملون الاتصال الجماعي.

رابعاً: من حيث الخبرة في العمل

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة قدرت بـ36.84% للفترة أقل من5 سنوات خبرة واقدمية يستخدمون الاتصال الفردي وهذا دليل على انسجامهم مع رئيسهم برغم من قصر المدة في حين المدة المحصورة ما بين5-15سنة قدرت نسبتهم 15.78% يعتمدون على الاتصال الفردي وما نسبته 23.68% يعتمدون على الاتصال الجماعي وأخيرا الفترة من 15 سنة فما فوق فقد تساوت النسبة بين استخدام الاتصال الفردي والجماعي فقدرت نسبتها 2.63%.

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين المتغيرات ووسائل الاتصال بين العاملين في المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	الهاتف الثابت		الهاتف النقال		البريد الإلكتروني	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	8	21.06	2	5.27	6	15.79
	أنثى	10	26.31	3	7.88	9	23.69
	المجموع	18	%47.37	5	%13.15	15	%39.48
العمر	من 20سنة إلى 29	9	23.69	3	7.88	8	21.06
	من 30سنة إلى 39سنة	6	15.79	2	5.27	5	13.15
	من 40سنة فما فوق	3	7.89	0	0.00	2	5.27
	المجموع	18	%47.37	5	%13.15	15	%39.48
المستوى	ثانوي	2	5.27	1	2.63	1	2.63
	جامعي	16	42.10	4	10.52	14	36.85
	المجموع	18	%47.37	5	%13.15	15	%39.48
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	14	36.85	2	5.26	6	15.79
	من 5إلى 15سنة	4	10.52	2	5.26	8	21.06
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	1	2.63	1	2.63
	المجموع	18	%47.37	5	%13.15	15	%39.48

أولا من حيث الجنس

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 47.37% من افراد العينة يستعملون الهاتف الثابت لتأتي في المرتبة الثانية البريد الإلكتروني بنسبة 39.47% وما نسبته 13.15% من افراد العينة يستعملون الهاتف النقال في اتصالاتهم مع بقية العاملين، نستنتج من الجدول ان الهاتف الثابت له اعلى نسبة استخدام وذلك لسهولة استخدامه واختصاره للوقت والجهد معا، وتأتي بدرجة اقل البريد الإلكتروني فهي وسيلة من وسائل نقل المعلومات والأفكار.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 23.68% من الفئة العمرية المحصورة بين (20–29 سنة) يستخدمون الهاتف الثابت وما نسبته 7.89% من نفس الفئة يعتمدون على الهاتف النقال وما نسبته 21.05% يستعملون البريد الإلكتروني، اما الفئة العمرية المحصورة بين(30–39سنة) فيستخدمون الهاتف الثابت بنسبة 15.78% ثم تليها نسبة البريد الالكتروني ب 13.15% ثم الهاتف النقال بنسبة 5.26%، اما الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق فيستخدمون الهاتف الثابت بنسبة 7.89% والبريد الالكتروني بنسبة 5.26% وانعدمت نسبة استعمال الهاتف النقال، هذا يقودنا إلى القول بان هذه الفئة المحصورة بين (20–29سنة) هي الفئة الأكثر استخداما للهاتف الثابت قد يرجع ذلك لنقص خبرتها في المؤسسة فهي تعتمد على الهاتف الثابت بصفة مستمرة للاستفسار حول أمور العمل.

ثالثا: من حيت المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو المستوى الجامعي يعتمدون على الهاتف الثابت بنسبة 42.10 % وما نسبته 10.52% يعتمدون على الهاتف النقال وما نسبته 36.84% يستخدمون البريد الالكتروني في مختلف تعاملاتهم الادارية، اما افراد العينة ذو

المستوى الثانوي فيستخدمون الهاتف الثابت بنسبة 5.26% وما نسبته 2.63% يستعملون الهاتف النقال والبريد الالكتروني.

ربعاً: من حيث الخبرة في العمل

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة قدرت ب36.48 %للفترة أقل من5 سنوات خبرة واقدمية يستخدمون الهاتف الثابت، وما نسبته 5.26% يعتمدون على الهاتف النقال وما نسبته 15.78% يستخدمون البريد الالكتروني، في حين المدة المحصورة ما بين5-15 سنة قدرت نسبتهم 10.52% يستخدمون الهاتف الثابت ومانسبته 5.26%الهاتف النقال ، وبنسبة اعلى البريد الالكتروني قدرت بـ 21.05% وأخيرا الفترة من 15 سنة فما فوق انعدمت نسبة استخدام الهاتف الثابت وتساوت نسبة استخدام البريد الالكتروني والهاتف النقال بـ 2.63%.

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وما إذا كانت هناك الاجتماعات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا		أحيانا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	8	21.05	0	0.00	5	13.15
	أنثى	12	31.59	2	5.26	11	28.95
	المجموع	20	%52.64	2	%5.26	16	%42.10
العمر	من 20سنة إلى 29	9	23.69	1	2.63	8	21.05
	من 30سنة إلى 39سنة	9	23.69	0	0.00	8	21.05
	من 40سنة فما فوق	2	5.26	1	2.63	0	0.00
	المجموع	20	%52.64	2	%5.26	16	%42.10
المستوى التعليمي	ثانوي	2	5.26	0	0.00	2	5.26
	جامعي	18	47.38	2	5.26	14	36.84
	المجموع	20	%52.64	2	%5.26	16	%42.10
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	11	28.95	0	0.00	9	23.69
	من 5إلى 15 سنة	9	23.69	1	2.63	6	15.78
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	1	2.63	1	2.63
	المجموع	20	%52.64	2	%5.26	16	%42.10

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 31.59% من الاناث و21.05% من الذكور،يؤكدون على وجود اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة وهذا دليل على ان الاناث هم الأكثر حضورا في الاجتماعات علاوة على ذلك أنهم الفئة الأكثر بين المبحوثين. في حين نجد 28.95% من الاناث و13.15% من الذكور يرون أحيانا وجود اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، في حين انعدمت الإجابة بـ لا بالنسبة للذكور و5.26% للإناث اجابو بلا وجود لاجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين .

ثانيا: من حيث العمر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تساوي النسب في الفئات المحصورة بين (20–29 سنة) والفئة ما بين (30–39سنة) حيث كانت النسبة بـ 23.69% يرون أن هناك اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين، هذا يدفعنا إلى القول بان هاته الفئة تحرص على حضور مختلف الاجتماعات داخل المؤسسة، في حين نجد ما نسبته 21.05% من الفئة العمرية نفسها يرون بانه أحيانا تقام اجتماعات بين العاملين وأحيانا لا، وهذا راجع ربما لأنهم غير معنيين بهذه الاجتماعات وانعدمت الإجابة بـ لا للفئة العمرية (30–39 سنة) بينما الفئة العمرية(20–29 سنة) والفئة من (40 سنة فمافوق) تساوت النسبة ب 2.63% اجابو ب لا،وكانت النسبة بـ 5.26% للفئة الأخيرة أكدوا وجود اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهذا يعود لعدة أسباب منها اختلاف المناصب والصلاحيات، وعلى حسب طبيعة الاجتماع.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي أكدوا على وجود اجتماعات بصفة دورية بنسبة 47.38% وهذا دليل على أن اغلب الذين يحضرون هذه الاجتماعات ذو المستوى الجامعي وذلك راجع لارتفاع مستواهم التعليمي وما نسبته 36.84% رأوا بأن هناك اجتماعات دورية بين العاملين أحيانا. وما نسبته 5.26% أكدوا عدم وجود لتلك الاجتماعات

الدورية بين العاملين. أما أفراد العينة ذو المستوى الثانوي ما بنسبة 5.26% تساوت الإجابة بنعم واحيانا لوجود الاجتماعات في المؤسسة،وانعدمت بالنسبة للذين أجابوا بـ لا.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن المبحوثين الذين مدة خبرتهم وأقدميتهم في العمل اقل من 5 سنوات تحصلت على اعلى نسبة بين المبحوثين فيما يخص تأكيد على وجود اجتماعات في المديرية وذلك بنسبة 28.95% وهذا يدل على حضورهم لمختلف الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة وهذا لاكتساب الخبرة والتأكيد بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية، ثم تليها فئة من (5-15سنة) بـ23.69% وانعدمت في المبحوثين الذين ينحصرونمن(15سنة فما فوق).

فيما يتعلقبالإجابة بأحيانا بالنسبة للفئة العمرية (اقل من 5 سنوات) كانت النسبة ب23.69ونسبة 15.78% بالنسبة للفئة العمرية من(5-15 سنة) ،اما الفئة العمرية الأخيرة كانت النسبة ضئيلة 2.63% .

أما من اجابوا بـ لاقدرت النسبة ب 2.63%في الفئتين من(5-15 سنة) ومن(15 سنة فما فوق) بينما إنعدمت النسبة في فئة (أقل من 5 سنوات) .

الجدول رقم09: يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كانت تتداول حوارات ونقاشات بين العاملين في المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا		أحيانا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	9	23.69	0	0.00	5	13.15
	أنثى	17	44.74	1	2.63	6	15.79
	المجموع	26	%68.43	1	%2.63	11	%28.94
العمر	من 20سنة إلى 29	12	31.57	1	2.63	5	13.15
	من 30سنة إلى 39سنة	11	28.94	0	0.00	6	15.79
	من 40سنة فما فوق	3	7.89	0	0.00	0	0.00
	المجموع	26	%68.43	1	%2.63	11	%28.94
المستوى التعليمي	ثانوي	3	7.89	0	0.00	2	5.26
	جامعي	23	60.52	1	2.63	9	23.68
	المجموع	26	%68.43	1	%2.63	11	%28.94
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	14	36.84	0	0.00	7	18.42
	من 5إلى 15سنة	10	26.31	1	2.63	2	5.26
	من 15سنة فما فوق	2	5.26	0	0.00	2	5.26
	المجموع	26	%68.43	1	%2.63	11	%28.94

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 44.74% من الاناث و نسبة 23.69% من الذكور يؤكدون وجود حوارات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة وهذا دليل على ان الاناث هم الأكثر حضورا في الحوارات، في حين نجد 15.78% من الاناث و13.15% من الذكور أحيانا يرون وجود حوارات ومناقشات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، في حين انعدمت الإجابة بـ لا بالنسبة للذكور و2.63% بالنسبة للاناث .

ثانيا: من حيث العمر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تعود للفئة المحصورة بين(20-29سنة)بـ 31.57% فيما يتعلق بتداول الحوارات والنقاشات بين العاملين ثم تليها الفئة المحصورة بين (30-39سنة) حيث كانت النسبة بـ 28.94% وأخيرا الفئة العمرية من(40 سنة فما فوق)بنسبة 7.89%.وهذا يدفعنا إلى القول بان هاته الفئة تحرص على منقاشه مختلف القضايا المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، في حين نجد النسبة ضعيفة للمبحوثين الذين نفوا وجود أي نقاشات وحوارات في المؤسسة، اما الذين اختاروا أحيانا فبنسب ضعيفة ومتقاربة نوعا ما للفئات الثلاثة قدر إجمالي النسبة ب 28.94%.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي أكدوا على وجود مناقشات في المؤسسة بنسبة 60.52% وهذا دليل على ان اغلب الذين يقومون بهذه الحوارات ذو مستوى جامعي وذلكراجع لارتفاع مستواهم التعليمي وما نسبته 23.68%رأو بان هناك مناقشات بين العاملين وأحيانا لا، وما نسبته 2.36% أكدوا عدم وجود لتلك الحوارات بين العاملين. اما افراد العينة ذو المستوى الثانوي وما بنسبة 7.89% هم بدورهم أكدوا وجود الاجتماعات في المؤسسة وانعدمت النسبة الذين اجابوا بـ لا، وبالنسبة لأحيانا قدرت ب 5.26%.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن المبحوثين الذين مدة خبرتهم واقدميتهم في العمل اقل (من 5 سنوات) تحصلت على اعلى نسبة بين المبحوثين فيما يخص تأكيد على وجود مناقشات وحوارات في المؤسسةوذلك بنسبة 36.84% وهذا يدل على حرصهم على مناقشة العاملين وحتى رئيسهم حول كل ما يخص العمل للاحتكاك بمن هم أكثر منهم خبرة والتأكيد بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية، ثم تليها فئة من (5 –15سنة)ب26.31%،وكانت النسبة ضئيلة بالنسبة للمبحوثين الذين ينحصرون من(15سنة فما فوق) ب 5.26% .

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين المتغيرات ومهارات الاتصال الشخصي المستخدمة داخل المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	مهارة الحديث		مهارة الاستماع		مهارة الكتابة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	7	18.43	6	15.78	2	5.26
	أنثى	11	28.95	9	23.68	3	7.89
	المجموع	18	%47.38	15	%39.47	5	%13.15
العمر	من 20سنة إلى 29	10	26.31	7	18.42	2	5.26
	من 30سنة إلى 39سنة	7	18.42	7	18.42	3	7.89
	من 40سنة فما فوق	1	2.63	1	2.63	0	0.00
	المجموع	18	%47.38	15	%39.47	5	%13.15
المستوى	ثانوي	2	5.26	3	7.89	1	2.63
	جامعي	16	42.10	12	31.57	4	10.52
	المجموع	18	%47.38	15	%39.47	5	%13.15
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	11	28.94	11	28.94	1	2.63
	من 5إلى 15سنة	7	18.42	3	7.89	4	10.52
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	1	2.63	0	0.00
	المجموع	18	%47.38	15	%39.47	5	%13.15

أولا من حيث الجنس

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 47.38% من افراد العينة يستعملون مهارة الحديث لتأتي في المرتبة الثانية مهارة الاستماع بنسبة 39.47%وما نسبته 13.15% من افراد العينة يستعملون مهارة الكتابة في اتصالاتهم مع بقية العاملين، نستنتج من الجدول ان مهارة الحديث لها اعلى نسبة استخدام وذلك لتأثيرها القوي مقارنة بالمهارات الاخرى، وتأتي بدرجة اقل مهارة الاستماع هذا راجع لأنها تساعدعلى اكتساب معلومات جديدة وتحسين العلاقة مع الاخرين.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 26.31% من الفئة العمرية المحصورة بين (20-29 سنة) يستخدمون مهارة الحديث ومانسبته 18.42% من نفس الفئة يعتمدون على مهارة الاستماع ومناسبته 5.26% يستعملون مهارة الكتابة، اما الفئة العمرية المحصورة بين (30-39 سنة) فيستخدمون مهارة الحديث ومهارة الاستماع بنفس النسبة 18.42% ثم تليها مهارة الكتابة بنسبة 7.89% اما الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق يعتمدون على مهارة الكتابة ومهارة الإستماع بنسبة 2.63% وانعدمت نسبة استعمال مهارة الكتابة، هذا يقودنا إلى القول بان الفئة المحصورة بين (20-29سنة) هي الفئة الأكثر استخداما لمهارة الحديث قد يرجع ذلك لإتصالاتهم المباشرة مع العاملين أو الرئيس لنقل كل ما هو جديد أو للاستفسار حول أمور العمل.

ثالثا: من حيت المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوي الجامعي يعتمدون على مهارة الحديث بنسبة 42.10% وما نسبته 31.57% يعتمدون على مهارة الاستماع وما نسبته 10.52%يستخدمون مهارة الكتابة في مختلف تعاملاتهم الادارية اما افراد العينة ذو المستوى الثانوي فيستخدمون مهارة الحديث بنسبة 5.26% وما نسبته 7.89%يستعملون مهارة الاستماع

وبنسبة اقل مهارة الكتابة بنسبة 2.63% نستنتج ان ذو مستوى الجامعي والثانوي يستخدمون مهارة الحديث باعتباره المهارة الأنسب في نقل المعلومات في المؤسسة.

رابعاً: من حيث الخبرة في العمل

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة قدرت بـ28.94% للفترة أقل من5 سنوات خبرة يستخدمون مهارة الحديث ومهارة الاستماع بنفس النسبة، وما نسبته 2.63% يعتمدون على مهارة الكتابة، في حين المدة المحصورة ما بين5-15سنة قدرت نسبتهم 18.42% يستخدمون مهارة الحديث ومانسبته 7.89% مهارة الاستماع وما نسبته 10.52% يستخدمون مهارة الكتابة، وأخيرا الفترة من 15 سنة فما فوق انعدمت نسبة استخدام مهارة الحديث ومهارة الكتابة، وما نسبته 2.63% يستخدمون مهارة الاستماع.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين المتغيرات وقطع الحوار والمناقشات بين العاملين مع مسؤول الإدارة

	الإجابة / المتغيرات	دائما		أحيانا		نادرا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	3	7.89	4	10.53	7	18.42
	أنثى	4	10.53	8	21.05	12	31.58
	المجموع	7	%18.42	12	%31.58	19	%50
العمر	من 20سنة إلى 29	4	10.53	7	18.42	8	21.05
	من 30سنة إلى 39سنة	2	5.26	4	10.53	10	26.32
	من 40سنة فما فوق	1	2.63	1	2.63	1	2.63
	المجموع	7	%18.42	12	%31.58	19	%50
المستوى	ثانوي	1	2.63	2	5.26	2	5.26
	جامعي	6	15.79	10	26.32	17	44.74
	المجموع	7	%18.42	12	%31.58	19	%50
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	4	10.53	8	21.05	8	21.05
	من 5إلى 15سنة	3	7.89	3	7.89	11	28.95
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	1	2.63	0	0.00
	المجموع	7	%18.42	12	%31.58	19	%50

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 31.57%من الاناث 18.42%من الذكور احيانا يكون هناك تشويش وقطع للحوار وأحيانا لا، في حين نجد 21.05% من الاناث و10.53% من الذكور أكدوا عدم وجود أي قطع للنقاش بين الرئيس والمرؤوسين وان العملية الاتصالية تتم بصفة عادية، في حين نجد 10.53% من الاناث و7.89% أكدوا حدوث قطع الحوار مع المسؤول أو بين العاملين فيما بينهم.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 30-39سنة تحصلت على اعلى نسبة بـ 26.31% ثم تليها الفئة من 20-29سنة بنسبة 21.05%، وأخيرا الفئة العمرية من 40سنة فما فوق بـ 2.63%، فيما يخص أحيانا توجد انقطاع للحوار واحيانا لا وهذا راجع ربما لتدخل عوامل خارجية كتشويش آلات أو دخول احد العاملين قاعة المناقشة، في حين إجمالي النسب للفئات العمرية الثلاثة بلغة 31.58% اكدت عدم وجود أي انقطاع للحوارات والنقاشات باختلافها داخل المؤسسة، أما الذين اعتبروا ان هناك انقطاع للنقاش والحوار بين العاملين فنسبتهم ضعيفة ومتقاربة بين الفئات الثلاثة وهذا يعود لعدة أسباب منها حرص كل عامل على استعمال الطرف الاخر والحرص على الاستفادة والإفادة بأكبر قد ممكن.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي أحيانا يكون هناك قطع للحوار وأحيانا لا بنسبة44.74% وما نسبته 26.31% من المبحوثين نفوا وجود أي قطع للمناقشة والحوار بين الرئيس والمرؤوسين وهذا راجع لارتفاع مستواهم التعليمي والنضج الفكري الذي يمتلكونه، وما نسبته 15.79% أقروا وجود قطع للحوار بين العاملين ،اما افراد العينة ذو المستوى الثانوي ما بنسبة 5.26%هم أيضا أكدوا عدم وجود قطع للمناقشات في المؤسسة،واما

بالنسبة للذين اجابوا بـ لا قدرت ب2.63%وهذا راجع لأهمية النقاشات في تصحيح الاخطاء واستدراك النقائص بغرض تحسين الأداء داخل المؤسسة.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن المبحوثين الذين مدة خبرتهم واقدميتهم في العمل من (5-15 سنة) تحصلت على اعلى نسبة بين المبحوثين فيما يخص أحيانا يتم قطع الحوار بين العاملين وأحيانا لا وذلك بنسبة 28.95% ثم تليها اقل من 5 سنوات بـ 21.05% وانعدمت في المبحوثين الذين ينحصرون من15سنة فما فوق، فيما يتعلق وجود انقطاع للحوارات بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة، وهناك مبحوثين اجابوا بأحيانا واخرين اجابوا بـ لا.

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين المتغيرات والشعور بالخجل خلال الاتصال الشخصي بين العاملين في المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	0	0.00	14	36.84
	أنثى	4	10.52	20	52.64
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48
العمر	من 20سنة إلى 29	3	7.89	15	39.47
	من 30سنة إلى 39سنة	0	0.00	17	44.74
	من 40سنة فما فوق	1	2.63	2	5.26
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48
المستوى	ثانوي	1	2.63	2	5.26
	جامعي	3	7.89	32	84.21
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	3	7.89	18	47.38
	من 5إلى 15سنة	0	0.00	15	39.47
	من 15سنة فما فوق	1	2.63	1	2.63
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 52.64% من الاناث 36.84% من الذكور خلال اتصالهم الشخصي مع المسؤول أو مع العاملين لا يشعرون بالخجل هذا قد يعود لطبيعة الحديث بينهم فهو عبارة عن تعاملات رسمية سواء كان تقديم معلومات أو استقبال

تعليمات من الرئيس، في حين نجد 10.52% من الاناث يشعرون بالخجل وهذا راجع ربما لخصوصيات كل عاملة وانعدمت النسبة عند الذكور.

ثانيا: من حيث العمر: نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 44.74% من الفئة المحصورة بين (30–39 سنة) اكدوا عدم وجود أي إحساس أو شعور بالخجل في تعاملاتهم اليومية مع العاملين وهذا يدل على انه كلما زاد العمر زاد الاحترام المتبادل بين الطرفين اثناء الاتصال الشخصي، تليها الفئة المحصورة بين (20–29سنة) أيضا اكدوا عدم وجود أي شعور بالخجل اثناء اتصالهم الشخصي بالعاملين، بنسبة 39.47% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 5.26% وهذا يدل على انه كلما زاد العمر زاد الاحترام المتبادل بين الطرفين اثناء الاتصال الشخصي وبالتالي ينعكس بالإيجاب على الأداء في المؤسسة.

اما افراد العينة الذين يؤكدون شعورهم بالخجل خلال اتصالهم الشخصي مع العاملين فهم بنسبة ضعيفة وأيضا متقاربة بين الفئات العمرية المحصورة بين (30–39سنة) و(20–29سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة من 40 سنة فما فوق.

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة84.21% أكدوا عدم وجود أي خجل اثناء اتصالهم الشخصي بينهم وبين بقية العاملين في المؤسسة وهذا دليل على اكتسابهم لمهارات الاتصال الشخصي المختلفة وممارستهم لها وانهم على علم بان شعور بالخجل قد يسبب لهم التوتر وبالتالي لا يستطيعون إيصال أفكارهم للطرف الثاني، في حين ذو مستوى ثانوي أيضا لا ينتابهم الشعور بالخجل اثناء اتصالهم الشخصي مع بقية العاملين ولكن بنسبة تقل على المستوى الأول قدرت بـ 5.26%.

كما انه هناك ذو مستوى جامعي يشعرون بالخجل اثناء اتصالهم الشخصي مع الرئيس أو مع الزملاء لكن بنسبة ضعيفة قدرت بـ 7.89% وبنسبة اقل ذو المستوى الثانوي بـ 2.63% وهذا يرجع ربما للفروق الفردية والتكوين المعرفي لكل عامل خاصة انهم من تخصصات مختلفة.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم 47.38% ثم الفترة المحصورة ما بين 5-15سنة بـ39.47% وأخيرا من 20 سنة فما فوق بـ2.63% اكدوا أنهم لا يشعرون بالخجل عند اتصالهم الشخصي بالعاملين، لانهم يعتبرون ان الخجل احد ابرز معيقات الاتصال الشخصي وبالتالي قد يصعب التعامل بين العاملين وهذا يرجع بالسلب على الأداء داخل المؤسسة ،أما الإجابة بـ نعم فنسبة ضئيلة قدرت بـ7.89% في المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وبنسبة 2.63% في المستقصين الذين تزيد خبرتهم عن15 سنة، وانعدمت في الفئة المحصورة خبرتهم من 5 إلى 15 سنة خبرة في العمل.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين المتغيرات والتحكم في الانفعالات خلال الاتصال الشخصي مع العاملين في المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	34.21	1	2.63
	أنثى	21	55.26	3	7.89
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52
العمر	من 20سنة إلى 29	17	44.74	2	5.26
	من 30سنة إلى 39سنة	14	36.84	2	5.26
	من 40سنة فما فوق	3	7.89	0	0.00
	المجموع	34	%89.84	4	%10.52
المستوى	ثانوي	5	13.15	0	0.00
	جامعي	29	76.31	4	10.52
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	17	44.74	3	7.89
	من 5إلى 15سنة	15	39.47	1	2.63
	من 15سنة فما فوق	2	5.26	0	0.00
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 55.26%من الاناث و34.21%من الذكور خلال اتصالهم الشخصي مع المسؤول أو مع العاملين يتحكمون في انفعالاتهم لان الاتصال الشخصي يساعد على توطيد العلاقة بين العاملين وليس العكس، في حين نجد 7.89%

من الاناث و2.63% لا يتحكمون في انفعالاتهم اثناء اتصالهم الشخصي مع الزملاء حيث ان الاتصال الشخصي يتأثر بالحالة المزاجية فالعامل ليس في حالة نفسية واحدة.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 36.84%من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) أكدوا انهم يتحكمون في انفعالاتهم اثناء اتصالهم الشخصي وفي تعاملاتهم اليومية مع العاملين وهذا يدل على انه كلما زاد العمر زاد الاحترام المتبادل بين الطرفين اثناء الاتصال الشخصي، تليها الفئة المحصورة بين (20-29سنة) أيضا أكدوا تحكمهم في انفعالاتهم اثناء اتصالهم الشخصي بالعاملين ،بنسبة 44.74% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 7.89%وهذا يدل على انه كلما زاد العمر زاد الاحترام المتبادل بين الطرفين اثناء الاتصال الشخصي وبالتالي ينعكس بالإيجاب على الأداء في المؤسسة.

اما افراد العينة الذين يؤكدون عدم تحكمهم في انفعالاتهم خلال اتصالهم الشخصي مع العاملين فهم بنسبة ضعيفة وأيضا متقاربة بين الفئات العمرية المحصورة بين (30-39سنة) و(20-29سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة من 40 سنة فما فوق. هذا يدل على ان الاتصال الشخصي السبيل الأمثل لفهم الآخر وربح الوقت في تقديم الخدمات بالإضافة إلى أنه الحل الأمثل لكثير من النزاعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 76.31% اكدوا تحكمهم في انفعالاتهم اثناء اتصالهم الشخصي بينهم وبين بقية العاملين في المؤسسة، وهذا دليل على اكتسابهم لمهارات الاتصال الشخصي المختلفة وممارستهم لها وانهم على علم بان عدم التحكم في انفعالاتهم قد يسبب لهم التوتر والقلق وبالتالي لا يستطيعون إيصال أفكارهم للطرف الثاني ويدخل العاملين في صراعات فيما بينهم، في حين ذو مستوى ثانوي أيضا يتحكمون في

انفعالاتهم اثناء قيماهم بالاتصال الشخصي في المؤسسة ولكن بنسبة تقل على المستوى الأول قدرت بـ 13.15% وهناك ذو مستوى جامعي لا يتحكمون في انفعالاتهم اثناء اتصالهم الشخصي مع الرئيس أو مع الزملاء لكن بنسبة ضعيفة قدرت بـ 10.52% وانعدمت في المستوى الثانوي.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ44.74% ثم الفترة المحصورة ما بين 5-15سنة بـ39.47% وأخيرا من 20سنة فما فوق ب5.26% اكدوا انهم يتحكمون في انفعالاتهم عند اتصالهم الشخصي بالعاملين، لانهم يعتبرون عدم تحكمهم في انفعالاتهم قد يصعب عليهم التعامل مع العاملين وهذا يرجع بالسلب على الأداء داخل المؤسسة، أما الإجابة بـ لا فنسبة ضئيلة قدرت بـ7.89% في المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وبنسبة 2.63% في المستقصين الذين تزيد خبرتهم من (5 إلى 15 سنة) خبرة في العمل، وانعدمت في الفئة المحصورة خبرتهم من 15 سنة فما فوق.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين المتغيرات ومإن وجد تفضيل لفرض الأوامر على العاملين والزملاء

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	2	5.26	12	31.57
	أنثى	2	5.26	22	57.89
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48
العمر	من 20سنة إلى 29	1	2.63	18	47.38
	من 30سنة إلى 39سنة	3	7.89	13	34.21
	من 40سنة فما فوق	0	0.00	3	7.89
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48
المستوى	ثانوي	0	0.00	5	13.15
	جامعي	4	10.52	29	76.31
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	0	0.00	20	52.63
	من 5إلى 15سنة	4	10.52	12	31.57
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	2	5.26
	المجموع	4	%10.52	34	%89.48

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 57.89% من الإناث و31.57%من الذكور لا يفضلون فرض الأوامر على العاملين خلال اتصالهم لان فرض الأوامر بصفة مستمرة يجعل فجوة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يؤثر على الأداء في المؤسسة بالإضافة إلى أن كل عامل يقوم بتأدية مهامه على أكمل وجه وبالتالي لا حاجة لفرض الأوامر، في حين نجد 5.26% من الإناث والذكور يفضلون فرض الأوامر اعتقادا منهم أن فرض الأوامر يجعل العامل يؤدي مهامه في اقل وقت ممكن.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 34.21% من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) اكدوا انهم لا يحبذون فرض الأوامر على الزملاء في تعاملاتهم اليومية معهم وهذا يدل على النضج الفكري لدى أفراد العينة، تليها الفئة المحصورة بين (20-29سنة) أيضا اكدوا على عدم تفضيلهم لأسلوب فرض الأوامر أثناء اتصالهم بالعاملين، بنسبة 47.38% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 7.89% اما أفراد العينة الذين يؤكدون فرض الأوامر على العاملين فهم بنسبة ضعيفة وأيضا متقاربة بين الفئات العمرية المحصورة بين (30-39سنة) و(20-29سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة من 40 سنة فما فوق ربما حرصا منهم على القيام بالأعمال في وقتها المحدد.

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 76.31% وأكدوا عدم فرض الأوامر على العاملين اعتقادا منهم أن هذا الأسلوب لا يقدم أي إضافة ولا يساهم في تحسين الأداء المهني في المؤسسة، في حين ذو المستوى الثانوي هم بدورهم لا يميلون إلى أسلوب فرض الأوامر على زملائهم في المؤسسة، ولكن بنسبة تقل على المستوى الأول قدرت ب

13.15% وهناك ذو مستوى جامعي يعتبرون أن فرض الأوامر هو السبيل الأمثل للقيام بكل المهام قدرت نسبتهم 10.52% وانعدمت في المستوى الثانوي.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ52.63% ثم الفترة المحصورة ما بين 5-15سنة بـ31.57% وأخيرا من 15 سنة فما فوق ب5.26% أكدوا انهم بعيدون كل البعد على هذا الأسلوب الذي يحطم العمل الإداري حسب قول أحد المبحوثين وبالتالي يرجع بالسلب على الأداء المهني داخل المؤسسة ،أما الإجابة بـ نعم أي يفضلون فرض اوامرهم على العاملين اثناء تقديم مهمة لهم فنسبة ضئيلة قدرت بـ10.52% في المستقصين الذين تزيد خبرتهم من (5 إلى 15 سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة خبرتهم من 15 سنة فما فوق، والذين تقل خبرتهم على 5 سنوات.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين المتغيرات وتقييم الشخصية اثناء العمل

	الإجابة / المتغيرات	معقدة		مرنة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	3	7.89	10	26.31
	أنثى	3	7.89	22	57.89
	المجموع	6	%15.78	32	%84.22
العمر	من 20سنة إلى 29	3	7.89	15	39.47
	من 30سنة إلى 39سنة	3	7.89	15	39.47
	من 40سنة فما فوق	0	0.00	2	5.26
	المجموع	6	%15.78	32	%84.22
المستوى	ثانوي	2	5.26	3	7.89
	جامعي	4	10.52	29	76.31
	المجموع	6	%15.78	32	%84.22
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	4	10.52	17	44.74
	من 5إلى 15سنة	2	5.26	13	34.21
	من 15سنة فما فوق	0	0.00	2	5.26
	المجموع	6	%15.78	32	%84.22

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 57.89% من الاناث 26.31% يقيمون شخصيتهم بانها مرنة، قد يرجع هذا لان طبيعة العمل داخل المؤسسة تفرض عليه هذه الطريقة، فصاحب الشخصية المرنة يكون شخصية ذات اقوال وافعال وقادر على اتخاذ القرار، تصل إلى

أهدافها، في حين نجد 7.89% من الاناث والذكوريقيمون شخصيتهم اثناء العمل بأنها معقدة وهذا راجع ربما لطبيعة المنصب الذي يشغله كل موظف وطبيعة المهام التي يقوم بها.

ثانيا: من حيث العمر : نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 39.47% من الفئة المحصورة بين (30–39 سنة) والفئة المحصورة بي (20–29سنة) يعتبرون ان شخصيتهم مرنة اثناء العمل، ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 5.26% أيضا يقيمون شخصيتهم بانها مرنة داخل المؤسسة، هذا يقودنا إلى القول ان اغلبية عينة الدراسة بمختلف أعمارهم يقيمون شخصيتهم بانها مرنة اثناء العمل، اما افراد العينة الذين يجدون في شخصيتهم انها معقدة فهم بنسبة متساوية بين الفئات العمرية المحصورة بين (30–39 سنة) و(20–29 سنة) حيث قدرت نسبتهم بـ 7.89% وانعدمت في الفئة المحصورة من 40 سنة فما فوق.

ثالثا: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى جامعي يعتقدون ان شخصيتهم مرنة اثناء العمل حيث قدرت النسبة ب 31.76% ثم تليها مستوى ثانوي بـ 7.89% اما الذين يقيمون شخصيتهم بانها معقدة داخل المؤسسة فقدرت النسبة بـ 10.52% في حين المستوى الثانوي 5.26% ما يمكن قوله ان بالرغم من ارتفاع المستوى التعليمي لمعظم افراد العينة إلا انهم يجدون في الشخصية المرنة الحل الافضل اثناء العمل لما لها من وقع نفسي إيجابي بين العاملين، وبدرجة اقل الشخصية المعقدة.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ44.74% ثم الفترة المحصورة ما بين (5–15سنة) بـ34.21% وأخيرا من (15سنة فما فوق) بـ5.26% يرون بان شخصيتهم مرنة في مختلف تعاملاتهم اليومية داخل المؤسسة، أما من اعتبروا ان شخصيتهم معقدة فكانت ضئيلة قدرت بـ10.52% في المبحوثين

الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وبنسبة 5.26% في الفئة المحصورة خبرتهم من (5 إلى 15 سنة) خبرة في العمل وانعدمت النسبة في الفئة التي تزيد (عن 15 سنة) خبرة في العمل وعليه يمكن القول بالرغم من قصر مدة العمل ونقص الخبرة الا ان اغلب افراد العينة يتمتعون بشخصية مرنة تسهل لهم الاتصال المباشر بالعاملين في المؤسسة بالإضافة إلى ان الشخصية المرنة لا تتأثر بعامل الاقدمية في العمل.

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين المتغيرات والعوامل التي تحول دون استخدام العاملين مهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	عدم التكوين والتخصص		نقص الخبرة		عدم التحكم الجيد فيها	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	4	%10.52	7	%18.42	2	%5.26
	أنثى	8	%21.05	12	%31.58	5	%13.15
	المجموع	12	%31.58	19	%50	7	%18.42
العمر	من 20سنة إلى 29	8	%21.05	8	%21.05	5	%13.15
	من 30سنة إلى 39سنة	4	%10.52	9	%23.68	2	%5.26
	من 40سنة فما فوق	0	%0.00	2	%5.26	0	%0.00
	المجموع	12	%31.58	19	%50	7	%18.42
المستوى	ثانوي	1	%2.63	2	%5.26	2	%5.26
	جامعي	11	%28.94	17	%44.74	5	%13.15
	المجموع	12	%31.58	19	%50	7	%18.42
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	8	%21.05	8	%21.05	5	%13.15
	من 5إلى 15سنة	3	%7.89	10	%26.31	2	%5.26
	من 15سنة فما فوق	1	%2.63	1	%2.63	0	%0.00
	المجموع	12	%31.58	19	%50	7	%18.42

أولا من حيث الجنس

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 31.58% من افراد العينة من ابرز العوامل التي تحول بينهم وبين استعمال مهارات الاتصال الشخصي هي عدم تخصصهم كون نصف الموظفين غير متخصصين في الاتصال، وليس لديهم تكوين في هذا المجال فهم متخصصين في مجالات أخرى وهذا يدفعنا إلى القول بانه ليس لديهم معرفة مسبقة بكيفية تأدية مهارات الاتصال الشخصي ،وما نسبته بنسبة 50% من افراد العينة لا يمتلكون الخبرة الكافية لممارستها، وهذا راجع إلى ان اغلب افراد العينة لديهم خبرة (اقل من 5 سنوات) فقط فليس لديهم اقدمية في العمل التي تكسبهم الاستخدام الجيد لمهارات الاتصال الشخصي، وما نسبته 18.42% من افراد العينة قالوا انهم لا يتحكمون فيها بصفة جيدة.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 21.05% من الفئة العمرية المحصورة بين (20–29 سنة) وما نسبته 10.52% من الفئة العمرية المحصورة بين (30–39 سنة) ، اما الفئة العمرية المحصورة بين (30–39 سنة) يجدون صعوبة في الاستفادة من مهارات الاتصال الشخصي وذلك لعدم تخصصهم في مجالالاعلام والاتصال،وإنعدمت النسبة في فئة من(40 سنة فما فوق). اما الذين لا يمتلكون خبرة فقد كانت إجمالي نسبتهم 50% للفئات العمرية الثلاث، وإجمالي نسبة 18.42% اعتبروا انهم لا يتحكمون في مهارات الاتصال الشخصي بشكل جيد للفئات العمرية الثلاث.

ثالثا: من حيت المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي اكدوا ان عدم التكوين والتخصص هو الذي يحول بينهم وبين الاستفادة من مهارات الاتصال الشخصي حيث قدرت إجمالي نسبتهم ب 31.58%، وما نسبته 50% نقص الخبرة هو العائق الذي يمنعهم من استعمال مهارات الاتصال الشخصي ،وما نسبته 18.42% قالوا بانهم لا يتحكمون فيها بشكل

جيد، اما ذو المستوى الثانوي فتقاربت اجابتهم بين عدم التخصص والتكوين بنسبة 2.63% ونقص الخبرة بنسبة 5.26%وعدم التحكم الجيد أيضابنسبة5.26%، اذن يمكن القول بانه مهما ارتفع المستوى التعليمي الا ان نقص الخبرة في العمل، وعدم التكوين والتخصص يصعبان من استعمال مهارات الاتصال الشخصي كمهارة الحديث أو الاستماع وغيرها من المهارات.

رابعاً: من حيث الخبرة في العمل

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة قدرت بـ21.05% للفترة (أقل من5 سنوات) خبرة وأقدمية ان العوامل التي تحول دون استخدامهم لمهارات الاتصال الشخصي هي عدم التكوين والتخصص، وما نسبته 7.89% اجابوا بـ نقص الخبرة، وما نسبته 2.63% لا يتحكمون فيها بشكل جيد، في حين المدة المحصورة ما بين (5-15سنة) ما نسبته 7.89% أكدوا ان عدم التخصص هو الذي يمنعهم من استخدام مهارات الاتصال الشخصي وما نسبته 26.31% نقص الخبرة ،وما نسبته 5.26% عدم التحكم الجيد فيها، وأخيرا الفترة من 15سنة فما فوق فكانت النسب متقاربة في الفئات الثلاث للعوامل التي تمنع العاملين من استغلال مهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة ومنه نستنتج أن قصر مدة الخبرة في العمل من بين الأسباب التي تحول دون استخدام مهارات الاتصال الشخصي في المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين المتغيرات والصعوبة في استعمال أساليب الاتصال الشخصي في العمل.

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	3	%7.89	10	%26.31
	أنثى	2	%5.26	23	%60.52
	المجموع	5	%13.15	33	%86.85
العمر	من 20سنة إلى 29	2	%5.26	17	%44.74
	من 30سنة إلى 39سنة	3	%7.89	13	%34.21
	من 40سنة فما فوق	0	%0.00	3	%7.89
	المجموع	5	%13.15	33	%86.85
المستوى	ثانوي	1	%2.63	4	%10.52
	جامعي	4	%10.52	29	%76.31
	المجموع	5	%13.15	33	%86.85
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	3	%7.89	18	%47.36
	من 5إلى 15سنة	2	%5.26	13	%34.21
	من 15سنة فما فوق	0	%0.00	2	%5.26
	المجموع	5	%13.15	33	%86.85

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 60.52%من الاناث و26.31% من الذكور لا يجدون صعوبة في استعمال مختلف أساليب الاتصال الشخصي وهذا الاخير أساس قيام العلاقة بين العاملين في إطار معين ومنظم ويساهم في خلق جو عمل مناسب يتميز بالشفافية وهذا ما يساعد على المساهمة في تحسين الأداء في المؤسسةالإستشفائية، في حين نجد 5.26% من الاناث و7.89% من الذكور يواجهون صعوبة في الاستفادة من وسائل الاتصال الشخصي في أداء مهامهم.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 34.21% من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) أكدوا انهم لا يجدون صعوبة في استخدم مختلف أساليب ووسائل الاتصال الشخصي في المؤسسة وهذا يدل على النضج الفكري لدى أفراد العينة، تليها الفئة المحصورة بين (20-29 سنة) أيضا أكدوا عدم وجود أي عقبات في استخدام الاتصال الشخصي أثناء اتصالهم بالعاملين، بنسبة 44.74% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 7.89%.أماأفراد العينة الذين اعتبروا أن هناك صعوبات تواجههم أثناء اتصالهم بالعاملين الآخرين فهم نسبة ضعيفة وأيضا متقاربة بين الفئات العمرية المحصورة بين (30-39 سنة) والفئة العمرية (20-29 سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة من 40 سنة فما فوق.

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 76.31% أكدوا عدم وجود صعوبات تواجههم أثناء الاتصال الشخصي بالعاملين في المؤسسة قد يعود هذا لارتفاع مستواهم التعليمي، في حين ذو المستوى الثانوي لا ينتابهم أي مركب نقص أو صعوبة أثناء حديثهم أو استماعهم إلى زملائهم في المؤسسة، ولكن بنسبة تقل على المستوى الأول قدرت ب

10.52% كماهناك فئة ذو مستوى جامعي يجدون صعوبة في استخدام المهارات المختلفة للاتصال الشخصي وقدرت نسبتهم بـ 10.52 % و في المستوى الثانويبنسبة 2.63%.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن(5 سنوات) قدرت نسبتهم بـ47.36% ثم الفترة المحصورة ما بين(5-15سنة) بـ34.21% وأخيرا من (15سنة فما فوق) ب 5.26% اجابو بلا يجدون صعوبة في إستعمال مختلف أساليب الاتصال الشخصي في العمل داخل المؤسسة، أما الإجابة بـ نعم يجدون صعوبة في إستعمال أساليب الإتصال الشخصي فكانت النسبة ضئيلة قدرت بـ5.26% في المستقصين الذين تزيد خبرتهم من (5 إلى 15 سنة) ،وما نسبته 7.89% في الفئة التي تقل خبرتهم (على 5 سنوات) وانعدمت في الفئة المحصورة خبرتهم من(15 سنة فما فوق).

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين المتغيرات وامكانية تحقيق النجاح في الحياة الشخصية والعملية عن طريق الاتصال الشخصي

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%34.21	0	%0.00
	أنثى	20	%52.64	5	%13.15
	المجموع	33	%86.85	5	%13.15
العمر	من 20سنة إلى 29	16	%42.10	3	%7.89
	من 30سنة إلى 39سنة	15	%39.47	1	%2.63
	من 40سنة فما فوق	2	%5.26	1	%2.63
	المجموع	33	%86.85	5	%13.15
المستوى	ثانوي	4	%10.52	0	%0.00
	جامعي	29	%76.31	5	%13.15
	المجموع	33	%86.85	5	%13.15
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	18	%47.36	3	%7.89
	من 5إلى15 سنة	14	%36.84	1	%2.63
	من 15سنة فما فوق	1	%2.63	1	%2.63
	المجموع	33	%86.85	5	%13.15

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 52.64%من الاناث و34.21%من الذكور ان الاتصال الشخصي ساعدهم في تحقيق نجاح سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى العمل لأنه (الاتصال الشخصي) السبيل الأمثل لفهم واقامة علاقات مع الاخرين من جهة وأنه الحل الأمثل لكثير من النزاعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة من جهة اخرى فهو سر وجود الانسان فلا يستطيع الأشخاص الاستغناء عنه وحتى المؤسسات، فيحين نجد 13.15% من الاناث اعتبروا ان الاتصال الشخصي لم يحقق لهم أي نجاح يذكر وانعدمت النسبة عند الذكور.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 39.47% من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) أكدوا انهم استفادوا من مختلف أساليب ووسائل الاتصال الشخصي داخل المؤسسة وهذا يدل على أهمية وقيمة هذا النوع من الاتصال، تليها الفئة المحصورة بين (20-29 سنة) أيضا أكدوا ان الاتصال الشخصي ساعدهم في التأقلم في جو العمل وانهم بفضله كونوا علاقات استفادوا منها في حياتهم الشخصية اثناء اتصالهم بالعاملين بنسبة 42.10% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 5.26%.

اما افراد العينة الذين اعتبروا ان الاتصال لم يحقق لهم أي شيء يذكر سواء في العمل أو الحياة الشخصية فهم بنسبة ضعيفة ومتقاربة بين الفئات العمرية الثلاث وقدرت بإجمالي13.15%وهذا دليل على أهمية الاتصال الشخصي في المؤسسة.

ثالثا: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 76.31% أكدوا استفادتهم من الاتصال الشخصي ساعدهم في تحقيق نجاح سواء على المستوى الشخصي أو

على مستوى العمل. وهناك ذو مستوى جامعي أيضا لم يحقق لهم الاتصال الشخصي أي نجاح على المستوى الشخصي أو المهني وقدرت نسبتهم بـ 13.15% وكانت النسبة في المستوى الثانوي ب13.15% اجابو بلا وان الإتصال الشخصي لم يحقق لهم النجاح في الحياة الشخصية والعملية.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ 47.36% أكدوا استفادتهم من الاتصال الشخصي حيث ساعدهم على النجاح في الحياة الشخصية والعملية ثم الفترة المحصورة ما بين(5-15سنة) بـ 36.84% وأخيرا من (15 سنة فما فوق) بـ 2.63% أكدوا أيضا ان الاتصال الشخصي كان عامل مهم في اندماجهم في العمل بالإضافة إلى الاحتكاك بمن هم أكثر خبرة في العمل.

أما الإجابة بـ لا أي لم يحقق الاتصال الشخصي لهم أي نجاح في العمل أو خارج العمل فكانت بنسبة ضئيلة قدرت بـ7.89% في المستقصين الذين خبرتهم(أقل من05 سنوات) ، وتساوت في الفئة (من 5-15 سنة) والفئة المحصورة خبرتهم من (15 سنة فما فوق) بنسبة 2.63%.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إن كان الاتصال الشخصي يمنحك مهارات يمكنها ان تحسن من الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	34.21	0	0.00
	أنثى	22	57.89	3	7.89
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89
العمر	من 20سنة إلى 29	17	44.74	2	5.26
	من 30سنة إلى 39سنة	16	42.10	0	0.00
	من 40سنة فما فوق	2	5.26	1	2.63
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89
المستوى	ثانوي	4	10.52	0	0.00
	جامعي	31	81.57	3	7.89
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	19	50	1	2.63
	من 5إلى 15سنة	15	36.47	1	2.63
	من 15سنة فما فوق	1	2.63	1	2.63
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89

أولا: من حيث الجنس : نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن إجمالي نسبة 92.11% من الجنسين اناث وذكور أكدوا ان الاتصال الشخصي منحهم مهارات ساعدتهم في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الإستشفائية كمهارة الاستماع التي تمكن من تحليل كل ما يقوله الزملاء واستيعابه، كذلك مهارة جذب الانتباه والاتصال بالمرؤوسين والزملاء وغيرها من مهارات الاتصال الشخصي، في حين نجد إجمالي النسبة 7.89% من الجنسين قالوا ان الاتصال الشخصي لم يكسبهم أي مهارات ساهمت في تحسين الأداء المهني.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 42.10% من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) أكدوا انهم استفادوا من مختلف مهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة وهذا يدل على أهمية وقيمة هذا النوع من الاتصال، تليها الفئة المحصورة بين (20-29 سنة) أيضا أكدوا ان مهارات الاتصال الشخصي ساعدتهم في التأقلم في جو العمل وانهم بفضلها كونوا علاقات استفادوا منها في حياتهم الشخصية، وقدرت نسبتهم بـ 44.74% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 5.26%، اما افراد العينة الذين اعتبروا ان الاتصال الشخصي لم يمنح لهم مهارات تذكر سوآءا في العمل أو الحياة الشخصية فهم بنسبة ضعيفة وأيضا متقاربة بين الفئات العمرية المحصورة بين (30-39 سنة) و(20-29 سنة) بنسبة 7.89% وانعدمت في الفئة المحصورة من (40 سنة فما فوق) وهذا دليل على أهمية مهارات الاتصال الشخصي في المؤسسة عموما والمؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص.

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 81.57% أكدوا استفادتهم من مختلف مهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة وهناك ذو مستوى جامعي لم يحقق لهم الاتصال الشخصي أي إستفادة من مهارات الإتصال الشخصي داخل المؤسسة وقدرت

نسبتهم بـ 7.89% وانعدمت في المستوى الثانوي، وانخفاض النسبة دليل على ان مهارات الاتصال الشخصي الوسيلة الأنجح والأمثل للتأثير والوصول السريع للهدف والمعلومة المؤكدة.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ 50 % أكدوا استفادتهم من مهارات الاتصال الشخصي حيث ساعدهم على النجاح في الحياة الشخصية والعملية ثم الفترة المحصورة ما بين(5-15سنة) بـ 36.47% وأخيرا من (15سنة فما فوق) بـ 2.63% أكدوا أيضا ان مهارات الاتصال الشخصي كان عامل مهم في اندماجهم في العمل بالإضافة إلى الاحتكاك بمن هم أكثر خبرة في العمل، وتساوت الإجابة بـ لا في الفئات الثلاثة أي لم يمنحهم الاتصال الشخصي مهارات تساعدهم وتحسن من أدائهم المهني في المؤسسة، حيث كانت النسبة ضئيلة قدرت بـ 2.63%.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين المتغيرات والتعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك انطباعا إيجابيا على المهنة بالمؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%34.22	0	%0.00
	أنثى	19	%50	6	%15.78
	المجموع	32	%84.22	6	%15.78
العمر	من 20سنة إلى 29	13	%34.22	5	%13.15
	من 30سنة إلى 39سنة	16	%42.10	1	%2.63
	من 40سنة فما فوق	3	%7.89	0	%0.00
	المجموع	32	%84.22	6	%15.78
المستوى	ثانوي	4	%10.52	0	%0.00
	جامعي	28	%73.68	6	%15.78
	المجموع	32	%84.22	6	%15.78
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	16	%42.10	5	%13.15
	من 5إلى 15سنة	14	%36.84	1	%2.63
	من 15سنة فما فوق	2	%5.26	0	%0.00
	المجموع	32	%84.22	6	%15.78

أولاً: من حيث الجنس

من خلال المعطيات الواردة أعلاه نلاحظ أن جل المبحوثين لكلا الجنسين ان التعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك لهم انطباعا إيجابي على المهنة فقدرت النسبة عند الذكور بـ 34.22% والإناث بـ 50% أما الذين اعتبروا ان التعامل مع بقية العاملين وجها لوجه لم يترك لهم أي انطباع جيد على المهنة وعلى العمل ككل في المؤسسة الإستشفائية فقدرت النسبة بـ 15.78% وانعدمت النسبة عند الذكور هذا يقودنا إلى القول ان الجنسين تعودوا على التعامل المباشر مع بقية العاملين لان ذلك يساعدهم في القيام بمهامهم بسرعة وبالتالي يحسن الأداء المهني في المؤسسة.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال المعطيات الواردة أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية المحصورة ما بين (30-39سنة) كانت لها أعلى نسبة بـ 42.10% استفادوا من التعامل المباشر مع العاملين حيث ترك لهم انطباع إيجابي على المهنة بالمؤسسة الإستشفائية، ثم تليها الفئة العمرية من (20-29 سنة) بـ 34.21% وأخيرا (من 40 سنة فما فو ق) بـ 7.89% أما الذين لم يترك لهم التعامل وجها لوجه أي انطباع ايجابي فكانت النسبة للفئات الثلاث وقدر إجمالي النسب فيها 15.78% وعليه يمكن القول مهما اختلفت الأعماريبقى للتعامل المباشر مع العاملين أهمية كبيرة في العمل.

ثالثا: من حيث المستوى التعليمي

من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت لمستوى جامعي بـ 73.68% لا يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال ثم يليها المستوى الثانوي بـ 10.52% أما المبحوثين الذين لم يستفيدوا من التعامل المباشر مع العاملين فكان بنسبة قدرت بـ 15.78%للمستوى الجامعي، وانعدمت النسبة لدى المستوى الثانوي، هذا يقودنا إلى القول كلما زاد

المستوى التعليمي زادت أهمية التعامل وجها لوجه مع العاملين وذلك لارتفاع مستواهم وبالتالي إيصال وتلقي المعلومات بكل سهولة.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين الذين خبرتهم (اقل من 5سنوات) قدرت بـ 42.10% استفادوا من التعامل وجها لوجه مع العاملين وترك لهم انطباع جيد على المهنة بالمؤسسة والمدة المحصورة ما بين(5-15سنة) بـ 36.84% وأخيرا من (15سنة فما فوق) بـ 5.26% أما الاستغناء عن مهارات الاتصال فقدر إجمالي الفترات الثلاث بـ 15.78% وعليه يمكن القول برغم من قصر مدة خبرة واقدمية في العمل إلا أن التعامل وجها لوجه ترك انطباعا جيد على الأداء في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عن الاتصال المباشر مهما كلف الأمر لأنه يرفع في الأداء ويزيد في الخبرة إذا تمت ممارسته بشكل دائم.

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين المتغيرات ونسبة مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين

	الإجابة / المتغيرات	مساهمة كبيرة		مساهمة متوسطة		لا يساهم بشيء	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	11	%28.94	3	%7.89	0	%0.00
	أنثى	15	%39.47	8	%21.05	1	%2.63
	المجموع	26	%68.43	11	%28.94	1	%2.63
العمر	من 20سنة إلى 29	13	%34.21	5	%13.15	1	%2.63
	من 30سنة إلى 39سنة	12	%31.58	5	%13.15	0	%0.00
	من 40سنة فما فوق	1	%2.63	1	%2.63	0	%0.00
	المجموع	26	%68.43	11	%28.94	1	%2.63
المستوى التعليمي	ثانوي	3	%7.89	1	%2.63	0	%0.00
	جامعي	23	%60.52	10	%26.31	1	%2.63
	المجموع	26	%68.43	11	%28.94	1	%2.63
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	16	%42.10	4	%10.52	1	%2.63
	من 5إلى 15سنة	9	%23.68	6	%15.78	0	%0.00
	من 15سنة فما فوق	1	%2.63	1	%2.63	0	%0.00
	المجموع	26	%68.43	11	%28.94	1	%2.63

أولا من حيث الجنس

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 68.43% من افراد أكدوا مساهمة الاتصال الشخصي مساهمة كبيرة في فهم طبيعة العمل في المؤسسة وما نسبته 28.94% اعتبروا ان الاتصال الشخصي ساهم بنسبة قليلة في فهم كل ما يتعلق بالعمل وما نسبته 2.63% من افراد العينة اعتبروا ان الاتصال الشخصي لا يساهم بشيء في فهم طبيعة وانسياب المهام، نستنتج من الجدول ان مساهمة الكبيرة لها اعلى نسبة وذلك لما للاتصال من تأثير مقارنة بالأنواع الأخرى.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 34.21% من الفئة العمرية المحصورة بين (20-29 سنة) وما نسبته 31.58% من الفئة العمرية المحصورة بين (30-39 سنة) بالإضافة إلى الفئة العمرية المحصورة بين (40 سنة فما فوق)وما نسبته 2.63% أكدوا مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل داخل المؤسسة وهذا لسهولة هذا النوع من الاتصال حيث يتيح الفرصة للاستفسار والحوار، اما الذين اعتبروا ان الاتصال الشخصي مساهمته متوسطة في فهم طبيعة العمل فكانت نسبتهم متساوية في الفئة الأولى والثانية وقدرت ب 13.15% وانعدمت الإجابة بـ لا يساهم بشيء في الفئات الثلاثة.

ثالثا: من حيت المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 60.52% وما نسبته 7.89% من ذو المستوى الثانوي أكدوا مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين وما نسبته 26.31% ذو المستوى الجامعي وما نسبته 2.63% ذو المستوى الثانوي اعتبروا ان مساهمة الاتصال الشخصي مساهمة متوسطة وانعدمت نسبة عدم المساهمة

بشيء.نستنتج ان ذو مستوى الجامعي والثانوي قد ساهم الاتصال الشخصي مساهمة كبيرة في فهم كل ما يتعلق ببيئة العمل في المؤسسة.

رابعاً: من حيث الخبرة في العمل

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 42.10% للفترة أقل من5 سنوات خبرة واقدمية، وما نسبته 23.68% للفترة المحصورة من 5-15 سنة خبرة في العمل ،وما نسبته 2.63% للفترة الممتدة من (15 سنة فما فوق) ، اكدوا مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين وهذا راجع ان الاتصال الشخصي تتوفر فيه جميع عناصر الاتصال وخاصة عنصر رجع الصدى وهذا من شأنه أن يتيح فرصة التغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ حيث ان هذا النوع من الاتصال يتيح للمرسل الفرصة ليتعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل ومدى إدراكه لمضمونها ،اما الذين اعتبروا ان مساهمة الاتصال الشخصي مساهمة متوسطة فكانت بنسب ضعيفة للمستويات الثلاثة قدرت بـ 28.94% وبنسبة ضعيفة جدا اجابوا بـ لا يساهم بشيء.

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين المتغيرات وما ان كان الاتصال الشخصي يجعلك أكثر انخراطا في جماعة العمل داخل المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%34.21	0	%0.00
	أنثى	22	%57.89	3	%7.89
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89
العمر	من 20سنة إلى 29	15	%39.47	3	%7.89
	من 30سنة إلى 39سنة	17	%44.74	0	%0.00
	من 40سنة فما فوق	3	%7.89	0	%0.00
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89
المستوى	ثانوي	4	%10.52	0	%0.00
	جامعي	31	%81.57	3	%7.89
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	20	%52.64	1	%2.63
	من 5إلى 15سنة	13	%34.21	2	%5.26
	من 15سنة فما فوق	2	%5.26	0	%0.00
	المجموع	35	%92.11	3	%7.89

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 57.89% من الاناث و34.21% من الذكور جعلهم الاتصال الشخصي أكثر انخراطا في جماعة العمل لأنه أساس قيام العلاقة بين العاملين في إطار معين ومنظم ويساهم في خلق جو عمل مناسب داخل المؤسسة وهذا ما يساعد على المساهمة في تحسين الأداء في المؤسسة، في حين نجد 7.89% من الاناث اعتبروا ان الاتصال الشخصي لم يجعلهم منخرطين ومندمجين مع العاملين وانعدمت النسبة عند الذكور.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 44.74% من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) أكدوا ان الاتصال الشخصي جعلهم اكثر اندماجا في جماعة العمل داخل المؤسسة حيث يعد الاتصال الشخصي من أهم العمليات الإدارية لأنه يجعل العملية الإدارية تتم بيسر وسهولة إلى جانب أن الاتصال الشخصي يساعد على التخطيط الإداري بفعالية

إذ يساعد على التنفيذ الفعال لبرامج الادارة وتطبيق الرقابة فضلا عن ضرورته للتوجيه الإداري، تليها الفئة المحصورة بين (20-29 سنة) أيضا اكدوا اجابوا بـ نعم بنسبة 52.64% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 7.89% اما افراد العينة الذين اعتبروا ان الاتصال الشخصي لم يجعلهم منخرطين في جماعة العمل فهم نسبة ضعيفة في الفئة العمرية المحصورة بين (20-29 سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة من (30-39 سنة) والفئة من 40 سنة فما فوق.

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن دو مستوي الجامعي بنسبة 81.57% وأكدوا عدم وجود ان الاتصال الشخصي بالعاملين في المؤسسة جعلهم أكثر انخراطا مع بقية العامين قد يعود هذا لارتفاع مستواهم التعليمي، كذلك ذو المستوى الثانوي بنسبة تقل على المستوى الأول قدرت ب

10.52% وهناك ذو مستوى جامعي لم يجعلهم الاتصال الشخصي مندمجين مع زملائهم في العمل وقدرت نسبتهم بـ 7.89% وانعدمت في المستوى الثانوي.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ 52.64% ثم الفترة المحصورة ما بين 5-15سنة بـ 34.21% وأخيرا من 20 سنة فما فوق ب 5.26% أكدوا ان الاتصال الشخصي جعلهم أكثر انخراطا مع بقية العاملين وعليه يمكن القول ان الفئة الأولى ورغم نقص خبرتهم الا ان اتصالهم المباشر مع زملائهم سهل اندماجهم مع بقية العاملين وكل هذا يرجع بالفائدة على الأداء داخل المؤسسة، أما الإجابة بـ لا أي فنسبة ضئيلة قدرت بـ5.26% في المستقصين الذين تزيد خبرتهم من (5 إلى 15 سنة) ، وما نسبته 7.89% في الفئة التي تقل خبرتهم على 5 سنوات وانعدمت في الفئة المحصورة خبرتهم من 15سنة فما فوق.

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان الاتصال الشخصي يساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين في المؤسسة

	الإجابة / المتغيرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%34.21	0	%0.00
	أنثى	21	%55.26	4	%10.52
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52
العمر	من 20سنة إلى 29	15	%39.47	3	%7.89
	من 30سنة إلى 39سنة	17	%44.74	0	%0.00
	من 40سنة فما فوق	2	%5.26	1	%2.63
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52
المستوى	ثانوي	4	%10.52	0	%0.00
	جامعي	30	%78.94	4	%10.52
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	20	%52.64	1	%2.63
	من 5إلى 15سنة	13	%34.21	2	%5.26
	من 15سنة فما فوق	1	%2.63	1	%2.63
	المجموع	34	%89.48	4	%10.52

أولا: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 55.26% من الاناث و34.21% من الذكور اعتبروا ان الاتصال الشخصي يساعد في خلق رووح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين وهذا يدل ان للاتصال الشخصي دور كبير في التعارف الاجتماعي والاحتكاك حتى لو من ناحية تبادل وجهات النظر فنجد هذا النوع من الاتصال يقوي العلاقات الاجتماعية ويزيد من تفهم الاخرين لبعضهم البعض وبالتالي تحسين الأداء في المؤسسة.

في حين نجد 10.52% من الاناث اعتبروا ان الاتصال الشخصي لا يساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة وانعدمت النسبة عند الذكور.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 44.74% من الفئة المحصورة بين (30-39 سنة) والفئة المحصورة بين (20-29 سنة) بنسبة 39.47% ثم تأتي الفئة المحصورة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 5.26% ساعدهم الاتصال الشخصي في تنمية روح الصداقة والتعاون بين العاملين، اذن ما يمكن قوله بان الاتصال الشخصي اليومي بين العمال فيما بينهم يؤدي إلى التعاون في إنجاز الأعمال بالإضافة إلى أن الاتصال الشخصي بينهم وبين الإدارة يخلق نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، اما افراد العينة الذين اعتبروا ان الاتصال لا يساعد في خلق روح التعاون بين العاملين فهم بنسبة ضعيفة وأيضا متقاربة بين الفئات العمرية المحصورة بين (40 سنة فما فوق) و(20-29 سنة) وانعدمت في الفئة المحصورة من (30-39 سنة) .

ثالثا: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 78.94% و10.52% ذو مستوى ثانوي أكدوا ان الاتصال الشخصي يساعد في تنمية روح الصداقة والتعاون بين العاملين استفادتهم من الاتصال الشخصي، وهناك ذو مستوى جامعي اعتبروا ان الاتصال الشخصي لا يساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة وقدرت نسبتهم بـ

10.52% وانعدمت في المستوى الثانوي، اذن ما يمكن قوله ان افراد العينة ذو المستوى الجامعي هم الفئة التي فعلا ساعدهم الاتصال الشخصي في تنمية روح الصداقة والتعاون بينهم وبين بقية العاملين هذا راجع لاستفادتهم من مختلف مهارات الاتصال الشخصي.

رابعا: من حيث الخبرة في العمل

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات قدرت نسبتهم بـ52.64% وأكدوا ان الاتصال الشخصي ساعدهم في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين ثم الفترة المحصورة ما بين 5-15سنة بـ 34.21% وأخيرا من (20 سنة فما فوق) بـ 2.63%، اما المبحوثين الذين اجابوا بـ لا في المستويات الثلاث فقدرت إجمالي نسبتهم بـ 10.52% وعليه يمكن القول بالرغم من قصر مدة الخبرة في العمل الا ان الاتصال الشخصي ساعد العاملين في تنمية روح التعاون والصداقة بينهم وزيادة الخبرة في العمل إذا تمت ممارسته بشكل دائم.

الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بين المتغيرات والمكاسب التي حققها الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي

	الإجابة / المتغيرات	إقامة علاقة جيدة بين العاملين		اكتساب خبرة في العمل		لم يحقق لك شيء	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%34.21	2	%5.26	0	%0.00
	أنثى	8	%21.05	12	%31.58	3	%7.89
	المجموع	21	%55.27	14	%36.84	3	%7.89
العمر	من 20سنة إلى 29	7	%18.42	7	%18.42	3	%7.89
	من 30سنة إلى 39سنة	11	%28.94	6	%15.78	0	%0.00
	من 40سنة فما فوق	3	%7.89	1	%2.63	0	%0.00
	المجموع	21	%55.27	14	%36.84	3	%7.89
المستوى	ثانوي	3	%7.89	1	%2.63	1	%2.63
	جامعي	18	%47.36	13	%34.21	2	%5.26
	المجموع	21	%55.27	14	%36.84	3	%7.89
الخبرة في العمل	أقل من 5سنوات	11	%28.94	5	%13.15	2	%5.26
	من 5إلى 15سنة	8	%21.05	8	%21.05	1	%2.63
	من 20سنة فما فوق	2	%5.26	1	%2.63	0	%0.00
	المجموع	21	%55.27	14	%36.84	3	%7.89

أولا من حيث الجنس

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 55.27% من افراد العينة أكدوا ان الاتصال الشخصي ساعدهم على إقامة علاقة جيدة بين العاملين وما نسبته 36.84% اعتبروا ان الاتصال الشخصي ساهم بنسبة كبيرة في اكسابهم خبرة في العمل وما نسبته 7.89% من افراد العينة اعتبروا ان الاتصال الشخصي لم يحقق لهم شيء يذكر اذن يمكن القول بان الاتصال الشخصي له دور كبير في تقوية العلاقات الإنسانية بين العمال ومساعدة العاملين على اكتساب الخبرة والوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

ثانيا: من حيث العمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 18.42% من الفئة العمرية المحصورة بين (20-29 سنة) والفئة العمرية المحصورة بين (30-39 سنة) بنسبة 28.94%وما نسبته 7.89% من الفئة العمرية المحصورة من(40سنة فما فوق) أكدوا ان للاتصال الشخصي دور كبير في إقامة علاقة جيدة بين العاملين فيما بينهم، اما الذين اعتبروا ان الاتصال الشخصي ساعدهم في اكتساب خبرة في العمل فكانت نسبتهم 36.84% في الفئات الثلاث، اما الذين اعتبروا ان الاتصال الشخصي لا يحقق لهم أي شيء يذكر فكانت نسبتهم ضعيفة في الفئات الثلاث حيث قدرت ب 7.89%.

ثالثا: من حيت المستوي التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ذو مستوى الجامعي بنسبة 47.36% وما نسبته 7.89% من ذو المستوى الثانوي أكدوا مساهمة الاتصال الشخصي في إقامة علاقات جيدة بين العاملين وما نسبته 34.21% ذو المستوى الجامعي وما نسبته 2.63% ذو المستوى الثانوي اعتبروا ان الاتصال الشخصي ساعدهم في اكتساب خبرة في العمل في حين كانت نسبة ضعيفة من افراد العينة اعتبروا ان الاتصال الشخصي لم يحقق لهم أي شيء وقدرت

إجمالي نسبتهم بـ 7.89% نستنتج ان الاتصال الشخصي يساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل ومع مرور الوقت يكسبه الخبرة .

رابعاً: من حيث الخبرة في العمل

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة قدرت بـ28.94% للفترة (أقل من5 سنوات) خبرة واقدمية، وما نسبته 21.05% للفترة المحصورة من (5-15 سنة) خبرة في العمل، وما نسبته 5.26% للفترة الممتدة من (15 سنة فما فوق) اكدوا اقامتهم لعلاقات جيدة بينهم وبين بقية العاملين بفضل الاتصال الشخصي، نستنتج ان من اهم الإشباعات المتحصل عليها من خلال الاتصال الشخصي بالنسبة لأفراد العينة إقامة علاقات بين العاملين في المؤسسة، اما الذين اعتبروا ان الاتصال الشخصي مكنهم من كسب خبرة في العمل فكانت اجمالي النسبة للفئات الثلاث 36.84% وأما الذين اجابوا بـ لم يحقق لك أي شيء فكانت نسبة ضئيلة للفئات الثلاث حيث قدرت إجمالي النسبة بـ 7.89%.

نتائج الدراسة :

من خلال كل ما تم عرضه نستنتج أن تقنيات الاتصال الشخصي ووسائله داخل المؤسسة الإستشفائية الدويرة ليس مهم فحسب بل حتمية لابد منها ولا يمكن للمؤسسة أن تمارس عملها اليومي دون هذه الوسائل السالفة الذكر ، كالاتصال المباشر مثل الاجتماعات الدورية وغيرهاتعتمد عليها المؤسسة وبشكل كبير ، وعند تحليلنا للنتائج المتوصل إليها فيما يخص الدراسة استنتجنا أن كلها تقريبا كانت إيجابية مع اختلاف المستويات وذلك راجع للأهمية البالغة للاتصال الشخصي وكذلك لدورها الكبير في التحسين من مستوى أداء العاملين سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة ،وعليه ومدامت المؤسسة الإستشفائية تعتبر كعينة

مثلها مثل باقي المؤسسات فإنه وجب عليهم السير على نهجها وإيلاء الأهمية اللازمة للاتصال عامة، والاتصال الشخصي بصفة خاصة .

الاستنتاجات العامة:

بعد دراستنا لموضوع:**الاتصال الشخصي ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة –الدويرة–** توصلنا إلى النتائج التالية التي تجيب على تساؤلات الدراسة:

– بالنسبة **للمحور الأول** والمعنون بـ **أساليب وأشكال الاتصال الشخصي داخل المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة،** اتضح أن الاتصال الفردي السائد بين العاملين بحكم انه – الاتصال الفردي – يسهل الاحتكاك بين العاملين ببعضهم البعض للأخذ والعطاء وتفادي الأخطاء لضمان تأدية الواجبات وأداء المهام المفروضة باعتبار أن الاتصال الفردي إلزامي وضرورة ملحة في بعض الأحيان حيث يتجاوز اكثر من لقاء في اليوم وأنه من أقوى الوسائل في تقوية أواصر العلاقة والمودة بين العاملين، نستنتج أيضا أن الهاتف الثابت من اكثر وسائل الاتصال استخداما في المؤسسة بحكم انه يسهل الاتصال بين العاملين مقارنة بالوسائل الأخرى وباعتباره محرك رئيسي في المؤسسة الإستشفائية بالدويرة بالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذييعتبر شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات، كما نستنتج أن هناك اجتماعات دورية أسبوعية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة وذلك لأهمية هذه الوسيلة، التي من خلالها يتلقى العاملين التعليمات المتعلقة بالعمل، وتعد هذه الوسيلة من اهم وسائل الاتصال الشخصي وتلجأ اليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ،و كذلك تتيح الاجتماعات فرصة للنقاش المباشر وعرض وجهات النظر المختلفة بين الرئيس والمرؤوسين، ونستنتج أيضا أهمية النقاشات والحوارات في المؤسسة للتعرف على أراء العاملين حول سير العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى اغلب أفراد العينة يستخدمون مهارة الحديث لأنها من اهم مهارات

الاتصال الشخصي فيتم فيها الاتصال على اكمل وجه ويتضح المعنى الذي ينقله كل من المرسل والمستقبل لبعضهما بصورة جيدة، ويكون الاتصال فعال حيث يتبادلون الحوار وجها لوجه فمهارة الحديث تكون معبرة اكثر وبدرجة اقل مهارة الاستماع والكتابة، هذه الأخيرة تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد بالإضافة إلى أنها تتصف بدقة اكثر في التعبير مع إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها، وعليه يمكن القول ان مختلف وسائل وأساليب الاتصال الشخصي مستخدمة بشكل كبير في المؤسسة حيث انها تساهم في تسهيل المهام والتحسين في الأداء.

- اما **المحور الثاني** ،والمتعلق ب " **الأثر الذي يتركه الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة** " نستخلص أن الاتصال الشخصي يساعد المبحوثين في تحقيق النجاح في حياتهم الشخصية والعملية حيث يتميز بانه اكثر سهولة واكثر سرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع، منزاوية أخرى انه يقوي الروابط بين العاملين ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وامانة، نكتشف من الدراسة أيضا أن الاتصال الشخصي اكسب العاملين مهارات ساعدتهم في التحسن من أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة كمهارة الحديث والكتابة، وما تم استنتاجه أيضا أن التعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك لغالبية أفراد العينة انطباعا إيجابيا على العمل داخل المؤسسة ،لان الاتصال الشخصي يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال المباشر بينهم وبين رؤسائهم، ونستنتج أيضا أن مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل مساهمة كبيرة، بفضله يتمكن كل فرد في الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال، نستخلص أيضا أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين ما نسبته89.47% يرون بان الاتصال الشخصي يساعد في رفع

الروح المعنوية وخلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين في المؤسسة بالرغم من نقص خبرتهم في العمل فالاتصال الشخصي يعمل على تماسك الأفراد وحل النزاعات بينهم، وإعطائهم قيمة، والعمل على بناء روح الجماعة ورفع الروح المعنوية للعاملين حيث يبرزهم كشركاء في المؤسسة اكثر من انهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة، ومن جهة أخرى فهو يوجه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف بالإضافة إلى توجيه العاملين في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المنوطة بهم، نستنتج أيضا أن المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي في المؤسسة كثيرة، فهو يساعد عاملين على اكتساب خبرة في العمل، وإقامة علاقات جيدة مع بقية العاملين ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال الشخصي ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة باعتباره الرادار الذي تتحسس به المؤسسة كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن القول أن الاتصال الشخصي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين العاملين كفيل بأن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

-أما **المحور الأخير والمعنون** ب "**معيقات الإتصال الشخصي في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة**"

نستنتج انها تحدث أحيانا انقطاعات للحوارات والمناقشات بين الرئيس ومرؤوسيه وهذه الانقطاعات تعيق الاتصال الشخصي بين العاملين، كما نستنتج أن معظم أفراد العينة لا ينتابهم الشعور بالخجل اثناء اتصالاتهم الشخصية بالعاملين باعتبار أن اغلب الموظفين ذو مستوى جامعي يمكنهم من التعبير وتوصيل المعلومات ولديهم الجرأة وسلامة النطق واللباقة في الكلام وفصاحة اللسان تلعب دوار كبيرا في عدم الشعور بالخجل اثناء الاتصال الشخصي مع زملائهم في المؤسسة ،وما تم استنتاجه أيضا هو ان أفراد العينة يتحكمون في انفعالاتهم أثناء اتصالهم الشخصي مع العاملين وهذا راجع لارتفاع مستواهم التعليمي وقوة شخصيتهم، ونستنتج أيضا ان

اغلب العاملين لا يفضلون فرض الأوامر على زملائهم فهم متقاربين في المستوى والعمر فالأوامر اغلبيتها تكون ناتجة من مدير المؤسسة إلى مختلف المصالح في شكل تعليمات أو قوانين، أيضا نستنتج أن معظم المبحوثين شخصيتهم مرنة بحيث تسمح بتبادل الأفكار والآراء وكل ما يخص العمل في المؤسسة، اما فيما يتعلق بالعوامل التي تحول دون استخدام العاملين لمهارات الاتصال الشخصي في المؤسسة نستنتج ان نقص الخبرة هو العامل الرئيسي في عدم استخدامهم لمهارات الاتصال الشخصي وهذا قد يعود ربما للفترة القليلة منذ التحاقهم بالعمل في المؤسسة حيث يعتبر نقص الخبرة وعدم التخصص في مجال علوم الإعلام والاتصال من العوائق التي تمنع العاملين من الاستفادة من مهارات الاتصال الشخصي في المؤسسة الإستشفائية الدويرة.

خـــاتمـــة

خاتمة:

من خلال دراستنا الاتصال الشخصي داخل المؤسسات ومدى تأثيره على الأداء العاملين، والتي كانت من أجل توضيح مكانة الاتصال الشخصي داخل المؤسسة الإستشفائية وما يكتسيه من أهمية بالغة في قيام المؤسسة بمهامها الإدارية على أكمل وجه من خلال حسن استغلال الأمثل لهذه التقنيات في الرفع من مستوى الأداء وكذا تسهيل التعامل مع الزبائن لذلك فأساليب الاتصال الشخصي اليوم ليس في المؤسسة الإستشفائية وحدها وإنما في كل المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ، اقتصادية ، اجتماعية أو حتى عسكرية أصبحت لها أهمية كبيرة .

فالمؤسسة في عصرنا الحالي بقدر ما أصبحت تعتمد على العنصر البشري من حيث الكفاءة والخبرة، فإنها كذلك أصبحت تعتمد بشكل أكثر على تقنيات الاتصال وبمختلف أنواعها ومواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال.

ومما لا شك فيه أن الدور الذي يقوم به الاتصال الشخصي هو الذي جعله يحتل مكانة متميزة داخل المؤسسات التي تدرك أن تحقيق السير الجيد يتطلب استراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات العاملين، هذه المكانة ترجع لتميز الاتصال الشخصي بالسرعة والمرونة ،كما أنه يساهم في خلقروح المبادرة والتعاون بين العمال والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، هذا ما يؤدي إلى استقرار العاملين وبالتالي تحسن الأداء الوظيفي، وهذا ما ينعكس ايجابا على المؤسسة.

في نهاية هذه الدراسة التي تناولنا فيها دور الاتصال الشخصي ومدى تأثيره على الأداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية وذلك من خلال ثلاثة جوانب، أولها الاطار المنهجي للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة وأهدافها ومبررات اختيار الموضوع مع ذكر أهداف وأهمية والمنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفصلين خصص الأول لآليات الاتصال الشخصي، والثاني كان يدور حول المفاهيم النظرية للأداء الوظيفي، إذ اتضح لنا أن للاتصال الشخصي دور كبير وفعال في تحسين العلاقات بين الأفراد في المؤسسة لما له من تأثير على سلوكهم وتصرفاتهم فبإمكانه أن يحفزهم لبذل مجهود اكبر، وينشأ فيهم روح المبادرة والتعاون.

أما الجانب الميداني قمنا فيه بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة لمحاولة الإجابة على التساؤلات التي طرحت في الإشكالية حيث تمكنا في النهاية من الوصول إلى مجموعة من النتائج مفادها أن الاتصال الشخصي ذو أهمية كبيرة للمؤسسة فهو المحرك الأساسي لمعظم العمليات داخلها، بالإضافة إلى دوره الكبير في تحسين أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

إذن فإن الاستغلال الأمثل لأساليب ومهارات الاتصال الشخصي من طرف إداري المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة ببلدية الدويرة يمكنهم من الوصول إلى أفضل درجات تحسين الأداء الوظيفي وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة بكفاءة عالية وبصورة حسنة.

في النهاية تبقى هذه الدراسة حلقة من حلقات البحث في مدى تأثير الاتصال الشخصي في الاداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية،والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة والتحليل لإستكمال النقص والإحاطة بكل حيثيات وجوانب الموضوع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/الكتب:

1- أبو قحف عبد السلام ،**اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،1993.

2- أبو جادو صالح، **سيكولوجية التنشئة الاجتماعية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،1998.

3- أبو بكر مصطفى محمود، البريدي عبد الله بن عبد الرحمان،**الاتصال الفعال مدخل استارتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والاعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008.

4- آلمساعد حصة محمد، العقباوي أحلام عبد السميع، **مهارات الاتصال والتفاعل**، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2011.

5- اعتماد محمد علام ،**دارسات في علم الاجتماع التنظيمي**، المكتبة الانجلومصرية، مصر ،1997.

6- اجينس هيرمن، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ،**إدارة الأداء**، دار الفكر، الأردن ،2011.

7- إبراهيم أبو لغد، لويس كامل ملكة ،**البحث العلمي الاجتماعي (مناهجه وأدواته)** ، القاهرة ،1995.

8- اعتماد محمد علام ،**دارسات في علم الاجتماع التنظيمي**، المكتبة الانجلومصرية، مصر ،1997.

9- أنجرس موريس، ترجمة صحاروي بوزيد، وآخرو ن،**منهجية البحث العلمي في لعلوم الإنسانية**، دار القصبة، الجزائر ،2004.

10- الصيرفي محمد، **ندرة الموارد البشرية**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

11- الصديقي سلوى عثمان، بدوي هناء حافظ، **ابعاد العملية الاتصالية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ،2009.

12- الشباني عمر محمد التومي، **علم النفس الإداري**، دار العربية للكتاب، ليبيا ،1989.

13- الحسيني فلاح حسن عداي ،**الإدارة الاستارتيجية**، دار وائل للنشر، عمان ،2000.

14- الجوهري عبد الهادي احمد، علي عبد الرازق ابراهيم، **المدخل إلى المناهج البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ،2002.

15- العبد عاطف عدلي، **المداخل الأساسية لدارسة علم الاتصال**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة 1988.

16- الدخلة فيصل عبد الرؤف ،**تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)** ، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن ،2001.

17- الشعراوي عايد فضل، **الاعلان والعلاقات العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 2001.

18- النمر محمد سعود، وآخرون، **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية ،2006.

19- بدوي احمد زكي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان ،1992.

20- بدوي احمد زكي، **بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، لبنان ،1981.

21- بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

22- بشير صالح الرشيدي ،**مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة)**،دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2000.

23- برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2007 .

24- جمال محمد أبو شنب، **نظريات الاتصال والاعلام (المفاهيم، المداخل، النظرية، القضايا)**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر 2000.

25- حسنراوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

26- حجاب محمد منير ،**المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،2007.

27- حنوس زكي، علي مروان، **الرقابة والتخطيط في المشروع**، مديرية الكتب والمطبوعات،1981.

28- حرحوش صالح عادل، مؤيد سعد سالم، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن،2007 .

29- خطيب عايد سيد ،**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.

30- اروية محمد حسين ،**إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر ،2000.

31- رشتي جيهان أحمد، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، القاهرة، دار الفكر العربي، 1975.

32- رحمة الطيب العيساني، **العلاقات العامة**، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر ،2008.

33- سليمان علي ،**بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافارد**، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر ،1985.

34- سمير محمد حسين، **الاعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام**، ط3، عالم الكتب، مصر ،1996.

35- صديقي سلوى عثمان، يوسف منصور اميرة،**الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر ،2005.

36- صقر عاشور احمد ،**مهارة إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر،1985.

37- صقر عاشور احمد ،**السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر، مصر ،2001.

38- صقر عاشور أحمد ،**إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت ،2004.

39- طلعت شاهيناز، **وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية (دارسة نظرية مقارنة وميدانية في المجتمع الريفي)** ، ط3، القاهرة، المكتبة الأنجلو مصرية، 1995.

40- قندلجي عامر إبراهيم، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية**، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008.

41- عامر سعيد يس، يوسف الخلف خالد ،**الإنتاجية القياسية (معايير الأداء الوظيفي، قياس الأداء الوظيفي)**، دار المريخ، الرياض ،1983.

42- علي معمر عبد المؤمن ،**البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسية والمناهج والتقنيات)** ، منشوارت 7أكتوبر، ليبيا ،2008.

43- عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،1992.

44- عبد الحافظ سلامة،**الاتصال وتكنلوجيا التعليم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمار، الأردن ،2007.

45- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، ط 3، عالم الكتب، القاهرة، 1985.

46- عليق احمد محمد وآخرون، **وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، (2004) .

47- عويضة كامل محمد ،**علم النفس الصناعي**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان ،1996.

48- عبد الشريف طلال ،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، جامعة نايف العربية ،الرياض ،2004.

49- عبد العزيز شرف، **نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم وادارة الأعمال**، الدار اللبنانية، لبنان د س.

50- عبد العزيز شريف، **مقدمة في سيكولوجية الاتصال والاعلام**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2009.

51- فرج شعبان، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2009.

52- محمد سيد فهمي ،**مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، الدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندارية، مصر ،2011.

53- غربي علي ،**أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، ط2، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

54- غرايبية فوزي، وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

55- محمد الجوهري ، **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الكتابة الجامعية، القاهرة ،مصر 1975.

56- محمد الصغير ،**تشريع العمل في الجزائر**، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر ،1982.

57- محمد السعيد أوكيل ،**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992.

58- محمد شفيق، **البحث العلمي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،1985.

59- محمد علي محمد ،**علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،1989.

60- محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للنشر، مصر، 1999.

61- محمد عبد المحسن توفيق، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية–مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.

62- مسلم محمد، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر ،2007.

63- مصطفى أحمد السيد ،**إدارة الموارد البشرية** (الإدارة المعاصرة لرأسمال الفكري) ، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2004.

64- مقناني صابرينة، **محاضرات في علم النفس الاجتماعي للاتصال**، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية، قسنطينة الجزائر ،2008.

65- محمود مرسي، الصباغ زهير ،**إدارة الأداء**، معهد الإدارة العامة، الرياض ،1989.

66- أحمدي ، ناهد حمدي، **مناهج البحث في علوم المكتبات**، الرياض: دار المريخ ،ص.126

2/ مداخلات:

67- حنان عزيزة وداد ،**بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،10-11 نوفمبر 2009.

68- مزهودة عبد المليك ،**الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001.

3/رسائل جامعية:

69-الربيق محمد ،**العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**، دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض ،السعودية، 2004.

70-الدليجي سيف بن صالح ،**اثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء**،رسالة ماجستير، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ،1997.

71-العبيدي،رائد عبد الخالق ،**الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين**،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرة، بغداد ،1989.

72-المانع محمد بن علي ،**تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دارسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2006.

73-بومجان عادل ،**دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستارتيجي للمؤسسة دارسةحالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة** ،رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة ، الجزائر ،2013.

74-بن محمد ابراهيم فيصل بن فهد ،**العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم**، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية ،2008.

75-تيمجغدين عمر ،**دور استارتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، دراسة حالة مؤسسة كندور (برج بوعريريج) ،رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاجتماعية الاقتصادية، الجزائر ،2013.

76-سالم إلياس ،**تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دارسة حالة الشركةالجازئرية للألمنيوم-ALGAL وحدة EARA بالمسيلة**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2006.

77-شنوفي نور الدين ،**تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتواره، جامعة الجزائر ،2005.

78-عيشي عادل، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر ،2004.

79-عبد الملك الشريف طلال ،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية،2004.

80-حجازي وليد وادي النيل مسعود، **علاقة الاتصال الشخصي بين المارهقين بالمعرفةمن الصحف**، دراسة مسحية،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإعلام وثقافة الطفل، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس ،2000.

4/ القواميس

81- بدوي احمد زكي، **بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية**، لبنان ،1981.

82- روجي البعلبكي، المورد ،**قاموس عربي إنجليزي**، دار المعلم للملايين، بيروت، لبنان ،1994.

5/القوانين:

83 -أنظر المادة 97-465 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997.

6/ مراجع باللغة الأجنبية:

84-Ali el Kenz , **Algérie et la modernité**, édition, cosedria, Sénégal, 1989.

85- Bardin,Laurence,**<<L'analyse de contenu>>**, press universitaires de France,2007.

الملاحــق

1- شكل رقم 01 يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين.

2-شكل رقم 02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية الدويرة.

3- الإستمارة.

4- قائمة المحكمين.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والإتصال

الاتصال الشخصي ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة –الدويرة الجزائر–

إستمارة إستبيان ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين :

– بوعيسى محمد أمين

– منير مسلمي

إشراف الدكتور:

– د/قطشة عبد القادر

ملاحظة:

نقدم لكم هذه الإستمارة التي تشمل مجموعة من الأسئلة، الرجاء الإجابة عنها بوضع علامة(×) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم فائقة السرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2024/2023

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

من 20 سنة إلى 29 ☐ من30 سنة إلى 39سنة ☐ من40 سنة فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الخبرة في العمل:

اقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى15سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول: أساليب وأشكال الاتصال الشخصي داخل المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة

5-ماهي أشكال الإتصال الشخصي الأكثر استخداما في المؤسسة؟

المقابلات الشخصية ☐ الإجتماعات ☐ الزيارات والندوات ☐

6-أي نوع من الاتصالات يتم بين العاملين داخل المؤسسة:

فردي ☐ جماعي ☐

7-فيما تتمثل وسائل الاتصال بين العاملين في المؤسسة

الهاتف الثابت ☐ الهاتف النقال ☐ البريد الإلكتروني ☐

أخرى أذكرها.....

8-هل هناك اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة ب نعم هل هي؟ :

يومية ☐ أسبوعية ☐ نصف شهرية ☐ شهرية ☐

9-هل تتداول نقاشات وحوارات بين العاملين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10-ماهي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المؤسسة؟

مهارة الحديث ☐ مهارة الاستماع ☐ مهارة الكتابة ☐

المحور الثاني :الأثر الذي يتركه الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية

11-هل ترى ان الاتصال الشخصي مع العاملين يمكنه ان يحقق لك نجاح في حياتك الشخصية والعملية؟

نعم ☐ لا ☐

12-هل يمنحك الاتصال الشخصي مهارات يمكنها ان تحسن من أدائك الوظيفي داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

13-هل التعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك لك انطباعا إيجابيا على مهنتك بالمؤسسة؟

نعم☐ لا ☐

14-حسب رايك ماهي نسبة مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين

مساهمة كبيرة ☐ مساهمة متوسطة ☐ لا يساهم بشيء ☐

15-الاتصال الشخصي يجعلك أكثر انخراطا في جماعة العمل داخل المؤسسة

نعم ☐ لا☐

16-يساعد الاتصال الشخصي في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين في المؤسسة

نعم ☐ لا☐

17-ماهي المكاسب التي حققها الإتصال الشخصي على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

إقامة علاقة جيدة بين العاملين ☐ إكتساب خبرة في العمل☐ لم يحقق لك شيء☐

المحور الثالث: معيقات الاتصال الشخصي في المؤسسةالإستشفائية جيلالي بونعامة الدويرة

18-خلال اجتماعات للعاملين مع مسؤول الإدارة، هل يتم خلاله قطع للحوار والمناقشة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

19-هل ينتابك الشعور بالخجل خلال الاتصال الشخصي بينك وبين العاملين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

20-هل تتحكم في انفعالاتك خلال الاتصال الشخصي مع العاملين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

21-هل تفضل فرض الأوامر على العاملين والزملاء؟

نعم☐ لا ☐

22 -كيف تقيم شخصيتك اثناء العمل؟

معقدة ☐ مرنة ☐

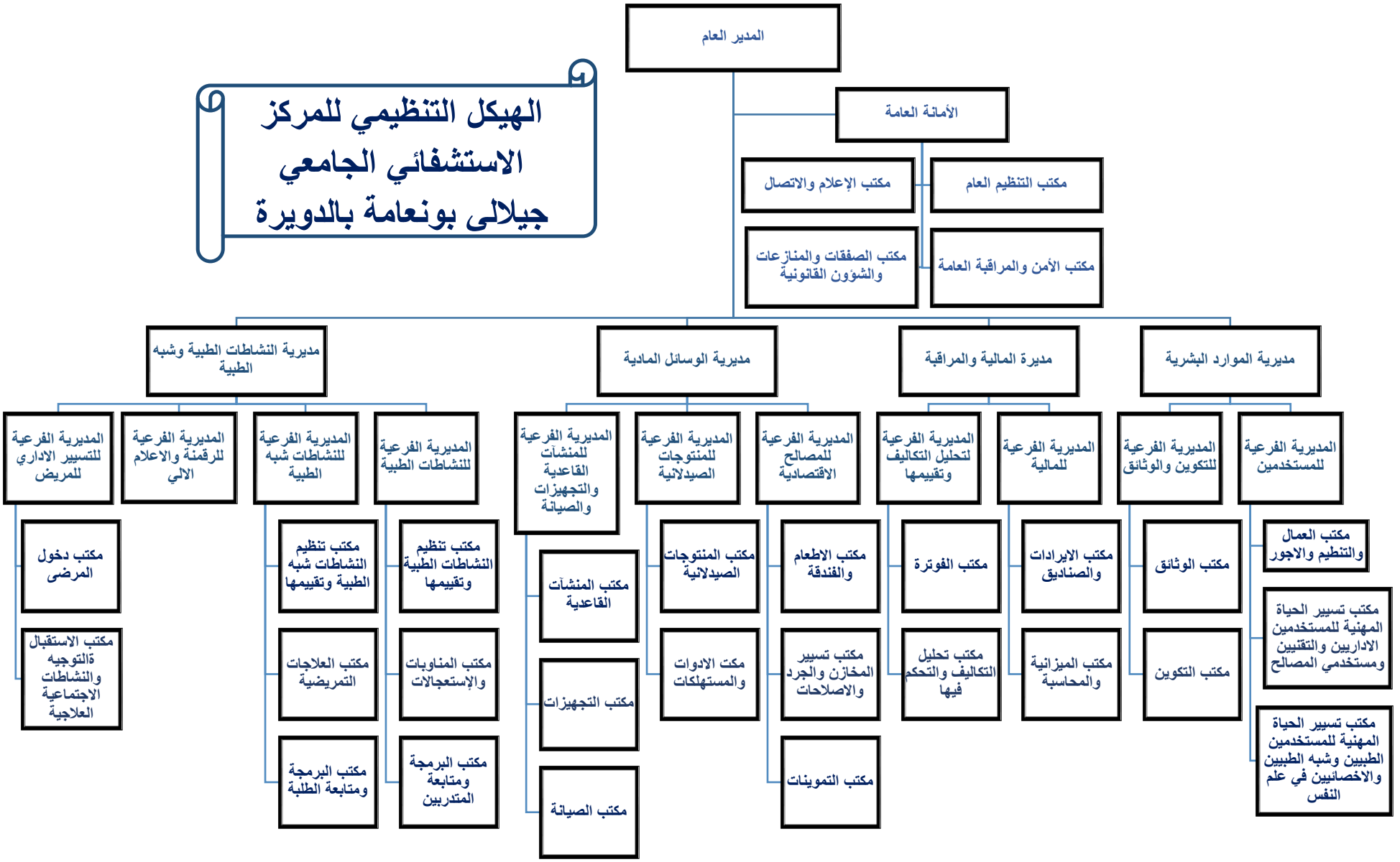
23-في رايك ماهي العوامل التي تحول دون استخدام العاملين لمهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة؟

عدم التكوين والتخصص ☐ نقص الخبرة ☐ عدم التحكم الجيد فيها ☐

24-هل توجد لديك صعوبة في استعمال أساليب الاتصال الشخصي في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي جيلالى بونعامة بالدويرة



ملحق 04: قائمة المحكمين

- **الدكتور: قطشة عبد القادر**
- **الدكتور: ولد مجبر حبيب**
- **الاستاذة: ناديا بوخرص**

فـــــهرس المحتويات

مقدمة.....1-3.

الجانب المنهجي .....5-17.

الجانب النظري

الفصل الأول :ماهية الإتصال الشخصي

تمهيد .....20.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الشخصي.....21.

المبحث الثاني: خصائص وآليات الإتصال الشخصي .....22.

المبحث الثاث: بعض نماذج الاتصال الشخصي.....25.

المبحث الرابع :عوائق وعيوب الاتصال الشخصي.....27.

خلاصة.....30.

الفصل الثاني :ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد.....32.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.....33.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....36.

المبحث الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي .....42.

المبحث الرابع: صعوبات تقييم الاداء الوظيفي وإجراءات التحسين.....43.

خلاصة .....46.

خاتمة.....47.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: مساهمة الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية الدويرة

تمهيد.....50.

المبحث الاول: بطاقة فنية للمؤسسة الاستشفائية الدويرة.....51.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدويرة.....54.

المبحث الثالث: الدراسة الاستبيانية التحليل الكمي والكيفي.....64.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة .....124.
خاتمة.....129.
قائمة المراجع
الملاحق
فهرس المحتويات
فهرس الجداول

فهرس الجداول والأشكال

جدول رقم 01 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....60.
جدول رقم 02 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....60.
جدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستولى التعليمي .....61.
جدول رقم 04 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل.....62.
جدول رقم 05 يوضح العلاقة بين المتغيرات وأشكال الإتصال الشخصي الأكثر إستخداما .....63.
جدول رقم 06 يوضح العلاقة بين المتغيرات ونوع الاتصالات التي تتم بين العاملين.....66.
جدول رقم 07 يوضح العلاقة بين المتغيرات ووسائل الاتصال بين العاملين.....69.
جدول رقم 08 يوضح العلاقة بين المتغيرات الدراسة وما إذاكانت هناك إجتماعات دورية .....72.
جدول رقم 09 يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كانت تتداول حوارات ونقاشات.....75.
جدول رقم 10 يوضح العلاقة بين المتغيرات ومهارات الاتصال الشخصي.....78.
جدول رقم 11 يوضح العلاقة بين المتغيرات وقطع الحوار والمناقشات بين العاملين.....81.
جدول رقم 12يوضح العلاقة بين المتغيرات والشعور بالخجل خلال الاتصال الشخصي.....84.
جدول رقم 13 يوضح العلاقة بين المتغيرات والتحكم في الإنفعالات خلال الاتصال الشخصي.....87.
جدول رقم 14 يوضح العلاقة بين المتغيرات ومإن وجد تفضيل لفرض الأوامر على الزملاء.....90.
جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين المتغيرات وتقييم الشخصية أثناء العمل.....93.
جدول رقم 16 يوضح العلاقة بين المتغيرات والعوامل التي تحول دون إستخدام العاملين مهارات الإتصال الشخصي .....96.
جدول رقم17 يوضح العلاقة بين المتغيرات والصعوبة في إستعمال أساليب الاتصال الشخصي..... 99.

جدول رقم 18 يوضح العلاقة بين المتغيرات وإمكانية تحقيق النجاح في الحياة الشخصية والعملية عن طريق الاتصال الشخصي.....102.
جدول رقم 19 يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إن كان الاتصال الشخصي يمنحك مهارات يمكنها ان تحسن من الاداء الوظيفي .....105.
جدول رقم 20 يوضح العلاقة بين المتغيرات والتعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك انطباعا إيجابيا على المهنة بالمؤسسة.....108.
جدول رقم21 يوضح العلاقة بين المتغيرات ونسبة مساهمة الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين.....111.
جدول رقم 22 يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إن كان الاتصال الشخصي يجعلك أكثر إنخراطا في جماعة العمل داخل المؤسسة.....114.
جدول رقم 23 يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إن كان الاتصال الشخصي يساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين .....117.
جدول رقم 24 يوضح العلاقة بين المتغيرات والمكاسب التي حققها الاتصال الشخصي .....120.

شكل رقم01 يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين.....40.